

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال - فرع قسنطينة

The role of organizational learning in achieving strategic agility a case study of SAIDAL group - constantine branche

ط.د سلمى زغمار^{1*}، د. عبد القادر دبوش²

¹ مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة قالمة (الجزائر)، zoghmarselma@gmail.com

² مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة قالمة (الجزائر)، kader.prof@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/03/05 تاريخ قبول النشر: 2022/06/07 تاريخ النشر: 2022/06/30

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي بآلياته المختلفة (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة وآليات استثمار المعرفة) في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي مجمع صيدال فرع قسنطينة. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين. وتم تحليل البيانات اعتمادا على نماذج الانحدار. وقد أكدت النتائج على وجود دور ايجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.
الكلمات المفتاحية: تعلم التنظيمي، رشاقة إستراتيجية، منظمة متعلمة، منظمة رشيقة.
تصنيف JEL: L10، M13.

Abstract:

This study aims to explore the role of organizational learning with its various mechanisms (knowledge identification mechanisms, knowledge absorption mechanisms and knowledge investment mechanisms) in achieving strategic agility from the point of view of the employees of SAIDAL group, Constantine Branch. The study used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for collecting information from the respondents. The data was analyzed using regression models. The results confirmed the existence of a statistically significant positive role for organizational learning in achieving strategic agility.

Keywords: Organizational learning, strategic agility, learning organization, agile organization.

Jel Classification Codes: L10, M13.

* المؤلف المرسل: سلمى زغمار

1. مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات بيئية كثيرة فرضت عليها أن تكون قادرة على مواجهة مختلف التطورات التقنية والعلمية المتلاحقة بتطوير أساليب إدارية إستراتيجية مرنة، إذ لم تعد الأساليب التقليدية كافية. وبرزت الرقابة الإستراتيجية كأهم وأحدث هذه الأساليب فهي تعد أداة وتوجه إستراتيجي من غير روتيني ذات بعد استباقي في مواجهة مختلف التهديدات وتحويل مخاطرها إلى فرص واستثمارها. ونجاح هذا الأسلوب يستند إلى مجموعة دعائم يأتي في مقدمتها التعلم التنظيمي؛ فهو العملية التي يتم من خلالها رصد المعلومات الناتجة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وامتصاص المعرفة وتطبيقها على الصعيد الداخلي والخارجي لتطوير قدرة المنظمة على التكيف، واستثمار كل هذه المهارات والقدرات في الذاكرة التنظيمية في إطار ما يسمى بالمنظمات المتعلمة، بهدف تنشيط علاقاتها مع البيئة والسعي لتفقيح وتجديد هذه الذاكرة من خلال التنافس المعرفي لتحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات فريدة ومتميزة.

مشكلة الدراسة: تبعاً للعرض السابق تتضح لنا مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في مجمع صيدال؟

فرضية الدراسة: للإجابة على التساؤل المطروح ندرج الفرضية التالية:

يلعب التعلم التنظيمي دوراً في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في مجمع صيدال.

تظهر لنا من خلال الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية متمثلة في:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في مجمع صيدال.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في مجمع صيدال.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في مجمع صيدال.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوعين مهمين في حقل إدارة الأعمال كمتغير مستقل ممثل في التعلم التنظيمي بآلياته المختلفة، ومتغير تابع حديث ألا

وهو الرشاقة الإستراتيجية، كما وزادت أهمية الموضوع مع بداية ظهور الدراسات العربية والأجنبية حول الرشاقة الإستراتيجية مما يساعد على إثراء المكتبة العربية والجزائرية بإضافات جديدة ونوعية.

أهداف الدراسة: يمكن أن نوجز أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية.
- تسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال.
- التعرف على دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية على مستوى مجمع صيدال فرع قسنطينة.

منهج الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ولغرض الإجابة على التساؤل المطروح واختبار الفرضية المدرجة اعتمدنا على منهجين: أولهما هو المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح لنا بجمع وعرض مختلف الأطروحات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة. وثانيهما هو منهج دراسة الحالة؛ بحيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مجمع صيدال فرع قسنطينة، في محاولة منا لمعرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الواقع.

الدراسات السابقة: أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية لكن اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها والبيانات التي استخدمتها ونتائجها من بينها:

✓ دراسة (BONTIS, et al 2002) بعنوان: إدارة نظام التعلم التنظيمي عبر المواعمة بين مخزون التعلم وتدقيقه: هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية (المستوى الفردي والتعلم على المستوى الجماعي والتعلم على المستوى التنظيمي) كمتغير مستقل على المتغير التابع أداء الشركة، حيث تم إتباع المنهج التحليلي لاختبار تأثير الاختلاف (عدم المواعمة) في مخزون التعلم على المستويات التنظيمية الثلاثة وتدقيق التعلم عبرها على الأداء. وخلصت الدراسة بمجموعة نتائج في مقدمتها وجود ارتباط إيجابي بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية الثلاثة وتدقيق التعلم عبرها يؤثر سلبا على الأداء.

✓ دراسة (Bohdana Sherehiy 2008) بعنوان: العلاقات بين إستراتيجية خفة الحركة وتنظيم العمل و رشاقة القوى العاملة: إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة

هو استكشاف المنظمة وشروط العمل في Agile Enterprise وتأثيره على أداء الموظفين وتطويرهم، حيث تم الاعتماد على ستة أبعاد رئيسية من خفة الحركة ورشاقة القوى العاملة متمثلة في (التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة، حل المشكلات الإبداعية، المرونة المهنية، تعلم مهام وإجراءات العمل، القدرة على التكيف بين الأشخاص والتعامل مع ضغوط العمل). خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج تدعم العلاقة بين استراتيجيات الإدارة التي تركز على تطوير خفة الحركة وخصائص العمل وخفة الحركة القوى العاملة، وكشفت النتائج أن الاستقلالية في العمل هو واحد من أكثر التنبؤات الهامة من خفة حركة القوى العاملة. وقد وجد أيضا أن كل من العمل وعدم اليقين الوظيفي لها تأثير كبير على خفة الحركة في القوى العاملة، وأشارت النتائج أيضا أن تركيز الإدارة على التعاون الإثمائي داخل المنظمة ومع العملاء والموردين يعزز خفة حركة القوى العاملة.

✓ دراسة يوسف عطوي بعنوان " دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة

الإستراتيجية- دراسة ميدانية للجامعات الأردنية الخاصة 2020: حيث سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور التعلم الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تكوين المعرفة الإستراتيجية، تشارك المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية) في الرشاقة الإستراتيجية ولمعالجة موضوع الدراسة وللإجابة عن الإشكالية اعتمد الباحث على عينة من الجامعات الأردنية الخاصة واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه هناك مستوى مرتفع للتعلم الاستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة للمبحوثين، وأنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق (وضوح الرؤية، وقدرات الأساسية، أهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) وتوصل الباحث أيضا بعدم تأثير بعد تشارك المعرفة التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة عربية كانت أو أجنبية المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي نلاحظ ما يلي:

- عدم توفر دراسات سابقة تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي معا وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة إذ تمثل مجتمع الدراسة في مجمع صيدال.
- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من خلال الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الرشاقة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي كما أن ذلك الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة لنا في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة.
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدتنا على تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في تحديد نموذج الدراسة ومتغيراتها.
- هناك بعض النقاط المشتركة بين هذه الدراسات السابقة وبين موضوع دراستنا خصوصا في الجانب النظري؛ حيث ساعدنا ذلك في التعرف على بعض المراجع والبحوث النظرية والتطبيقية ومكنتنا من الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، وتسهيل بناء الإطار النظري للدراسة.
- وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية باللغات الأجنبية مقارنة بالبيئة العربية، إذ لاحظنا نقص كبير في عدد الدراسات التي عالجت موضوع الرشاقة الإستراتيجية والتعلم بالأخص في قطاع الأدوية، أيضا هناك اختلافات متعددة بين الدراسات السابقة خصوصا في العوامل الثقافية.

2. الإطار النظري:

تسعى دائما المنظمات لتبني التعلم التنظيمي لما له من أهمية ودور في توجيه منظمات الأعمال نحو التغيير، والتجديد ومنه اكتساب خفة حركة إستراتيجية تحقق القدرة على الاستباق والإبداع.

1.2 أساسيات حول التعلم التنظيمي:

1.1.2 مفهوم التعلم التنظيمي

يعرف التعلم بأنه: "العملية التي يكشف بها أعضاء المنظمة الأخطاء ويصحونها بتغيير نظرية العمل الخاصة". (Gildas & Glidja, 2014, p. 2) كما يعرف التعلم على أنه: "وسيلة مهمة لاكتساب المعرفة من خلال عمليات التفكير والتحليل للأفكار ونقلها لتصبح معرفة تساعد في اتخاذ القرار الأكثر عقلانية ورشادة". (Mr & Awad, 2004, p. 306)

ويتفق هذان التعريفين على أن التعلم مرتبط بجانب السلوك المتغير زمنياً نتيجة لتحسن الخبرة عن طريق الممارسة، يشير التعلم أيضاً إلى استمرارية اكتساب المعرفة واستثمار الفرص حول كيفية خلق قيمة أكبر في ظل الأسواق التنافسية، والتقدم التكنولوجي السريع والتغيرات التكنولوجية. (معلم، 2021، صفحة 128)

أما التعلم التنظيمي فقد عرفه senge سنة 1990 على أنه: "عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية." (Schermerhorn, 2006, p. 80)

كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه: "عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار (Smith, 2021).

مما سبق يمكن استنتاج أن التعلم التنظيمي هو: عملية تفاعلية لتتقيح الأفكار والتجارب والاستفادة من الأخطاء السابقة، لاكتساب معارف جديدة ووضعها في مستودع معرفي أو ما يعرف بالذاكرة التنظيمية لتسهيل الرجوع إليها.

2.1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة

تم الإشارة في الأدبيات الاقتصادية للمنظمة المتعلمة Learning Organization بعدة مفاهيم منها: المنظمة العارفة Knowing Organization أو المنظمة المفكرة Thinking Organization.

ويعد Peter senge أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بـ: " المنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير ويعبر عنها بالطموحات الجماعية." (القادر و فيصل، 2012، صفحة 173).

كما تعرف بأنها: "عبارة عن نموذج للمنظمات التي تبني مستقبلها عن طريق خلق وامتلاك ونقل المعارف، وتحويل سلوكها بهدف خلق معارف جديدة. (فهوجي و بدر، 2014، صفحة 190)

وعلى الرغم من تباين التعريفات السابقة للمنظمة المتعلمة إلا أن أغلبيتها تتفق في جوهرها وتتكامل مع بعضها، بأنها: "نموذج للمنظمة التي تتميز برؤية مشتركة يغلب عليها

ثقافة التقاسم والانفتاح على التعلم المستمر، واكتساب معارف جديدة من البيئة الخارجية وتوليدها من بيئتها الداخلية للاستجابة الدائمة والسريعة للتغير في البيئة.

3.1.2 آليات التعلم التنظيمي

✓ آليات تحديد المعرفة

إن تحديد المعرفة هو محصلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة، إذ يعمل تحديد المعرفة على تحفيز المنظمات على فهم العناصر الآتية: احتياجات الزبائن المستقبلية، اتجاهات الصناعة، احتياجات الزبائن العميقة، المعلومات البيئية العامة، الزبائن المبتكرين، الصناعات الأخرى، الزبون النهائي وأصحاب المصلحة الآخرين (الموسوي، 2019، صفحة 51).

✓ آليات امتصاص المعرفة

تتمثل عملية امتصاص المعرفة بمجموعة من العمليات الروتينية التنظيمية التي تدركها وتستوعب بها المنظمات المعرفة الخارجية، وتسخرها لإنشاء معرفة جديدة أو مخرجات جديدة من سلع وخدمات. من جهة أخرى يشير امتصاص المعرفة إلى عمليات المنظمة الساعية إلى تفسير وفهم المعرفة الخارجية المكتسبة، وعادة ما يجمع امتصاص المعرفة بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة من أجل تقاسم المعرفة الداخلية وتغيير النماذج الجماعية (راضي و الموسوي، صفحة 76).

وعليه يمكن القول أن امتصاص المعرفة هو توليفة من القدرات والمهارات والسلوكيات التي تقوم بها المنظمة من أجل امتصاص وجذب واستقطاب أكبر قدر ممكن من المعرفة من أجل تفسير الظواهر والأحداث والمواقف التي تواجهها والعمل على حيا بكل يسر وسهولة.

✓ آليات استثمار المعرفة

تشير هذه الآلية إلى العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة وتشاركها بين الأفراد داخل المنظمة، وتساعدهم في التواصل من مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتها، ويعبر الاستثمار بالمعرفة عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك المعرفي بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعرفتهم، ويبرر أيضا دور العنصر البشري فيها في التعامل مع المشاكل

اليومية من أجل معالجة تراكم رأس المال المعرفي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (راضي و الموسوي، صفحة 76)

وبالتالي يمكن القول أن استثمار المعرفة هو مجموعة من الآليات والظرائق التي تقوم بها المنظمة من أجل ضمان الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة إلى أقصى حد ممكن.

2.2 الرشاقة الإستراتيجية

1.2.2 ماهية الرشاقة الإستراتيجية

تعود نظرية الرشاقة إلى بداية التسعينات إذ اتخذت شركة تويوتا هذه الخطوة لاستنباط الرشاقة من خلال جهودها المستمرة في التحسين بعد الحرب العالمية الثانية وتسعى فلسفة الرشاقة إلى إلغاء الهدر من كل أوجه نشاطات إنتاج شركة معينة (العلاقات العامة، المبيعات، التكنولوجيا وإدارة المواد والمخزون).

حيث خصصت المؤسسات الأمريكية آنذاك 8 مليون دولار للبحث عن نموذج تسييري جديد أكثر مرونة يمنحها قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة ويمكنها من مواجهة المؤسسات اليابانية وقد انحصر الأمر في الأول على مجال المعلوماتية وتطور البرمجيات بشكل خاص لكن مؤخرا أصبح مفهوم الرشيق يمثل نموذجا عمليا يعتمد على فريق قابل للتطبيق في مؤسسات الأعمال ابتداء من 2001. (صليحة و فايزة، صفحة 81)

وكان أول ظهور لمفهوم الرشاقة في تقرير تم إعداده من قبل "روجر ناجل" مدير معهد في جامعة ليهاي سنة 1991 الذي يقود هذا المشروع قدم التقرير حولا لتعزيز قطاع الإنتاج على مدى خمسة عشرة سنة القادمة من القرن 21 ولحل الانخفاض في الإنتاج الأمريكي. وذكر الإنتاج الرشيق بطريقة شاملة كطريقة إنتاج جديدة وإستراتيجية كانت تهدف إلى إنعاش الصناعة التحويلية في أمريكا وفي البلدان المتقدمة صناعيا، إذ يعرف الإنتاج الرشيق أنه هيكل إنتاج ونظام يتم تجميع التقنيات والهياكل والقيم الاجتماعية في سلاح تنافسي واحد قوي يستجيب بطريقة سريعة للتغيرات في السوق حيث تكون المتغيرات ثابتة ثم تحدث متغيرات غير متوقعة. (Kumka & Balkam, 2016, p. 120)

وتعرف الرشاقة على أنها التعامل مع ما لا يمكن التنبؤ به واستخدام التغيرات كفرصة أو قدرة في تحقيق السرعة والمرونة عن طريق إعادة تنظيم الموارد أو إعادة

تشكيلها وتوفير منتجات وخدمات موجهة نحو عملاء في ظل التغير السريع في بيئة الأعمال (Al-Qeed, 2019, p. 19).

والرشاقة الإستراتيجية وخفة الحركة كلها مصطلحات تطلق لوصف القدرة التنظيمية على التغيير والتفاعل مع التغيرات الغير المتوقعة، حيث يرى Harraf et all سنة 2015 أن خفة الحركة هي مزيج بين القدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية والقرارات التي تتخذها المؤسسة فيما يتعلق بهذه التغيرات الخارجية، ومزيج كلا المفهومين يخلق رشاقة إستراتيجية. وكان الاعتراف مؤخرا بالرشاقة الإستراتيجية تبعا لعدم إمكانية المؤسسة أن تكون مرنة فقط، وإنما هي بحاجة لامتلاك خفة حركة إستراتيجية وقدرة على التكيف مع المتغيرات الغير المتوقعة، فالرشاقة الإستراتيجية تشمل كلا المفهومين السابقين. (kotkova, 2018, p. 21).

أشار Doz & Kosonen سنة 2003 أن الرشاقة الإستراتيجية هي تعلم القيام بمنعطفات سريعة والقدرة على التحويل والتجديد دون فقدان الزخم، كما عرفها Long سنة 2000 على أنها القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب للعملاء المناسبين. (Santala, 2009, p. 8).

ويمكن أيضا تعريف الرشاقة الإستراتيجية على أنها أحد أهم عوامل النجاح وتعني القدرة على الاستجابة وإدارة المعرفة من أجل البقاء مرنة في مواجهة التغيرات الغير متوقعة أو لا يمكن التنبؤ بها لضبط التوجه الاستراتيجي للشركة بسرعة ودقة وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة بالإضافة إلى التجديد والحفاظ على المرونة دون التضحية بالكفاءة أو جودة المنتج (shams & all, 2020, p. 2).

من خلال ما سبق نستطيع القول أن المنظمة الرشيقة "Agile Organizations" هي المنظمة القادرة على تعظيم نقاط قوتها بشكل مستمر، وتوسع من خياراتها لتقديم الخدمة الملائمة في الوقت المناسب بما يلبي احتياجات الزبائن. والمؤسسات التي تتبنى الرشاقة الإستراتيجية تمتلك قدرة على الإحساس بالمتغيرات الفجائية مع القدرة على إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها لذا لا يمكن أن تكون الشركة ناجحة إلا بالدمج بين هذين الجانبين. من هنا يمكن استخلاص خصائص المؤسسات الرشيقة فيما يلي:

(صليحة و فايزة، الصفحات 81-82)

- القدرة على الاستباق وفهم أبعاد قراراتها ونتائج تصرفاتها وانعكاس ذلك عليها وعلى بيئتها.

- علاقات الرضا المتبادل: سواء الداخلية أو الخارجية من أجل الرضا المزيج وهذا بالبحث عن تحقيق الأمثلة المشتركة والجماعية وليس فقط تعظيم عوائد الوظائف المختلفة.

- الإبداع المستمر وفي الوقت المناسب وبالاعتماد على التوليفة المناسبة للتحكم في التكاليف.

- هيمنة ثقافة التوجه نحو الزبون في إدارة كافة العمليات في المؤسسة.

- تقديم عروض شاملة تتضمن منتجات فعالة وخدمات متخصصة.

- ثقافة التطور والتحسين المستمر.

- تنظيم شبكي مرن يسمح بإعادة هيكلة سريعة لفرق العمل.

2.2.2 أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

تؤكد مختلف الأدبيات على وجود عدة أبعاد للرشاقة الإستراتيجية نلخصها فيما يلي:

- **الحساسية الإستراتيجية:** هو أولى وأهم خطوات الرشاقة لان وجود اليقظة أو الحساسية سيجعل المنظمة على دراية تامة بما يحيط بها من عوامل ومتغيرات؛ أي أنها ستعمل على نقل المعلومات والأفكار إلى داخل منظماتها ومن ثم تكوين الحوار الداخلي لمحاولة محاكاة أفكار جميع العناصر التنظيمية الداخلية وبالتالي تكوين استراتيجيات واعية ومنفذة بدقة. (علوان، 2015، الصفحات 37-38)

- **المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي:** هو ضمان قدرة المنظمات على الاستجابة للفرص المتاحة والناشئة دون أن تعوقها الخلافات الداخلية. والمنظمات التي طورت الالتزام الجماعي تواجه حد أدنى من المقاومة التنظيمية، لان القرارات لا تتأخر عن موعدها ولا يوجد خلافات من شأنها إبطاء أو إفشال هذه القرارات. (Ivory & Brooks, 2018, p. 351)

- **المقدرات الجوهرية والتكنولوجية:** توفر المقدرات الأساسية للمنظمة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الإستراتيجية، وفي حالة عدم استغلال المنظمة لهذه المقدرات الأساسية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه

الفرص. وتعد التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها، واستغلال الفرص المتاحة (الضمور، 2017، صفحة 16).

- **سيولة الموارد:** وتعني سيولة الموارد أن تكون المنظمة قادرة على المناورة بمواردها المملوكة بمرونة عالية، وهذه السيولة تتطلب إعادة تخصيص الموارد باستمرار. فالحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي غير مجدية بلا سيولة الموارد (الرحمان و فروخ، 2014، صفحة 46).

- **وضوح الرؤية:** تمثل الرؤية وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر. (أمال، 2021، صفحة 132)، وهي عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناء اعتمادا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، 2016، الصفحات 16-17).

- **سرعة الاستجابة:** تعني سرعة المنظمة في الاستجابة، وردت فعلها اتجاه التغيرات في البيئة المحيطة، واستغلال الفرص التي فيها، وتحديد السيناريوهات المطلوبة للتفاعل مع البيئة سواء باستباق الأحداث أو ردود الأفعال نحوها (نجم، 2019، صفحة 23).

3.2.2 مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

أشار Long سنة 2000 بأن المصدر الرئيسي للرشاقة الإستراتيجية هو قاعدة المنظمة المعرفية المتمثلة في خبرات ومعارف ومهارات المورد البشري، وبأن أهم المكونات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية تتعلق بالرغبة في التغيير والاستعداد الداخلي للتكيف مع التغيرات البيئية بوجود كل قنوات تبادل المعرفة الفعلية والقدرة على إدراك التغيرات في الأسواق والتي في مجملها ناتج لثمار قدراتها ومهارات ومعارف العنصر البشري. (محمد و ماجد، 2019، صفحة 7).

فالرشاقة الإستراتيجية تتطلب من المؤسسة التحول من الوضع الميكانيكي إلى مصنع المعرفة الذي يعد منظمة ذات تعلم سريع تقوم بإنتاج المعارف. بالتالي يمكننا أن نرى بروز المعرفة كأهم الأصول المؤسسية من أجل تحقيق الخفة الإستراتيجية (الصباح، جاسم، و إبراهيم، 2018، صفحة 18).

وبالمفهوم العام فإن طبيعة الرشاقة الإستراتيجية تعود حتما إلى التعلم والمعارف وبالمفهوم الأضيق المتخصص فإن الرشاقة الإستراتيجية هي إدراك للتغيرات التي تحيط

بالمنظمات فتزودها بالكثير من التأقلم والتعلم مع بيئتها. وأن المعرفة توفر المعلومات الضرورية عن الأسواق وأذواق المستهلكين أو المستفيدين في محاولة منها للاستجابة لها بالسرعة الممكنة وبأعلى جودة وأقل تكاليف. (الشنطي و الشريف، 2020، صفحة 18). ويؤكد Pietersen سنة 2008 على دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية في التنظيم من خلال اقتراح طرق جديدة لقيادة المنظمة في عالم يتميز بالتغيرات السريعة، بالإضافة إلى ذلك أشار Mackinnon et all سنة 2008 وأوضح أن المنظمة يجب أن تركز على التعلم والمعرفة في حين أن التقنيات وشبكات الاتصالات والبنية التحتية المتكاملة لنظام المعلومات ضرورية لتمكين خفة الحركة الإستراتيجية في المنظمات (Idris & Rubaie, 2013, pp. 70-72).

كما أشار Behzad Shahrabi سنة 2012 أن التعلم التنظيمي الفعال يحتاج إلى الاستعداد لمواجهة التغييرات الأساسية والسطحية بشكل مستمر والاهتمام بالأداء المؤسسي والموظفين وقيم المنتجات والخدمات والتغيرات المستمرة في الفرص التي يوفرها جذب العملاء، هذا ما نعتبره منظمة رشيقة، إلى جانب ذلك المنظمات الرشيقة مستعدة دائما لتعلم أشياء جديدة قد تساعد في زيادة الربحية والاستفادة من الفرص الجديدة، فالتدريب والتعلم التنظيمي هما عنصران من خفة الحركة والقوة الدافعة الأساسية لخفة الحركة هي التغيير. (Shahrab, 2012, p. 2645)

3. الجانب التطبيقي للدراسة

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية للتعلم التنظيمي والرقابة الإستراتيجية وتحديد العلاقة بينهما، تلزم القيام بدراسة حالة المؤسسة الوطنية صيدال فرع قسنطينة والتي تمثل أحد أهم القطاعات في الجزائر والوصول لتوافق بين ما تم تقديمه في الجانب النظري.

1.3 أداة الدراسة: تم اعتماد الاستبيان وبعد مراجعة الأدبيات السابقة قد تكونت الدراسة من قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية الخاصة بمجتمع الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي. والقسم الثاني تم تقسيمه إلى جزئين: الجزء الأول المتعلق بالتعلم التنظيمي كمتغير مستقل والذي بدوره يتكون من ثلاثة متغيرات فرعية والمتمثلة في العبارات من 1 إلى 15. والجزء الثاني تعلق بالمتغير التابع

تحقيق الرشاقة الإستراتيجية والذي يتمثل في العبارات من 16 إلى 38. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية وهي:

- النسب المئوية والتكرارات: استخدمت لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتحديد إجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة المختلفة.
- معامل ألفا كرونباخ: وهو من أهم الاختبارات التي تدرس ثبات الاستبيان،
- مقاييس النزعة المركزية والتشتت: التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- الانحدار: من أجل تحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع واختبار الفرضيات الفرعية.

ونعرض في الجدول رقم (1) قيمة معاملات

الجدول (1): يوضح قيمة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	العبارات
0.77	43

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات Spss.

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية بنسبة 77% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا والتي هي 0.60، وبالتالي يمكن اعتمادها لغرض التحليل واختبار فرضيات الدراسة.

2.3 عرض خصائص عينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في كل إطارات مجمع صيدال والبالغ عددهم شهر أوت من سنة 2021: 48 إطار، ونشير من خلال دراستنا أن فترة توزيع الاستبيانات كانت شهر أوت، وكان عدد معتبر من الموظفين غائبين بسبب عطلتهم السنوية. ولتحديد حجم العينة بناء على المجتمع المحدد تم الاعتماد على معادلة Taro Yamane التي تتوافق مع المعايير الاحتمالية باعتبار أن الهدف من الدراسة التعميم هذه المعادلة تكتب وفقا للصيغة التالية:

$$n = N / (1 + N * e^2)$$

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

e: مستوى الدقة: في الدراسة يقبل 5 % كخطأ للمعينة وبالتالي يقدر حجم العينة الأدنى كالتالي: $n = N/(1+N*e^2) = 48/(1+48*0.05^2) = 42.85 \approx 43$ وبالتالي تم توزيع 50 استبانته، استرجعنا 43 منها صالحة للتحليل والجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بالعينة.

الجدول (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراته

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	(55.8%)
	أنثى	19	(44%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	(33.3%)
	من 5 - 10 سنوات	12	(27.9%)
	من 11 إلى 20 سنة	13	(30.2%)
	أكثر من 20	8	(18.6%)
العمر	أقل من 30	6	(14%)
	من 30 - أقل من 40	20	(46.5%)
	من 40 إلى أقل 50	14	(32.6%)
	أكبر من 50 سنة	3	(7%)
المؤهل العلمي	بكالوريا	6	(14%)
	ليسانس	15	(34.9%)
	ماستر	14	(32.6%)
	دراسات عليا	6	(14%)
	أخرى	1	(2.3%)
المركز الوظيفي	مدير	2	(4.7%)
	نائب مدير	3	(7%)
	رئيس فرع	6	(14%)
	رئيس مصلحة	14	(32.6%)
	موظف	16	(37.2%)
	أخرى	2	(4.7%)

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أن معظم أفراد العينة كانوا رجالا بنسبة تقدر (55.8%)، من ذلك نستطيع القول أنه يغلب على أفراد العينة الجنس الذكوري، وهذا يمكن إرجاعه إلي المنطقة المعزولة التي تتواجد فيها المؤسسة محل الدراسة وطابع نشاط المؤسسة. أما حسب متغير العمر فان فئة أكثر من 30 سنة إلى 40 بنسبة غالبية تقدر بـ (46.5%) وهذا يدل على تراكم المعارف والخبرات في المؤسسة الوطنية صيدال فرع قسنطينة، وكان متغير المستوى التعليمي بأكبر نسبة من نصيب حاملي شهادة ليسانس بنسبة (34.9%) ويعود ذلك لوجود حاملي هذه الشهادات بنسبة معتبرة داخل المؤسسة نتيجة شروط التوظيف المطلوبة في هذا القطاع كونه من القطاعات التي تشهد تنافسية كبيرة، في الأخير بالنسبة للمستوى الوظيفي من خلال ما تم ملاحظته أن الأغلبية العظمى ترجع للموظفين بنسبة (37.2%).

3.3 تحليل إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان

سيتم تحليل للبيانات التي تضمنها الاستبيان، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة

1.3.3 نتائج محور التعلم التنظيمي المتمثل بثلاثة أبعاد

نعرض في الجدول رقم (3) بعض الإحصائيات الوصفية للمحور الأول.

الجدول (3): ملخص للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف

لأبعاد التعلم التنظيمي:

معامل الاختلاف	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
21.56	0.48	0.69	3.2	آليات تحديد المعرفة
26.15	0.73	0.85	3.25	آليات امتصاص المعرفة
42.65	2.29	1.51	3.54	آليات استثمار المعرفة
23.12	0.59	0.77	3.33	التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) نلاحظ بأن المحور الأول الخاص بالتعلم التنظيمي حقق متوسطا حسابيا 3.33 ومعامل اختلاف 23.12 مما يشير إلى درجة الموافقة أفراد العينة على هذا المحور بدرجة متوسطة.

2.3.3 نتائج محور الرشاقة الإستراتيجية

نعرض في الجدول رقم (4) بعض الإحصائيات الوصفية للمحور الثاني.

الجدول رقم (4): ملخص للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير الرشاقة الإستراتيجية:

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
21.02	0.70	3.33	الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.33 وانحراف معياري 0.7 يليه معامل اختلاف 21.02 وهي تقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة، هذا ما يدل على وجود وفهم الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال فرع قسنطينة.

4.3 التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات: سيتم تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وكذلك الانحدار واختبار الفرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال فرع قسنطينة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات تحديد المعرفة في

تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (5): تحليل الانحدار البسيط بين آليات تحديد المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين آليات تحديد المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية

خطأ معياري للتقدير 0.52		معامل التحديد $R^2 = 0.21$:		
مستوى المعنوية sig: 0.002		قيمة فيشر F:11.31		
T	β	Seb	B	المتغير
0.001	0.46	3.67	1.69	الثابت
0.002		3.36	0.45	تحديد المعرفة

المتغير التابع: تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (5) الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير الى أن (21%) من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي (79%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.52 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F. كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0.45 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا. أما بالنسبة لمعلمة التقاطع الثابت بلغت 0.002 تحت مستوى المعنوية وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 في مجمع صيدال فرع قسنطينة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (6): اختبار الانحدار البسيط بين آليات امتصاص المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين آليات امتصاص المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية	
خطأ معياري للتقدير 0.66	معامل التحديد $R^2=0.41$

مستوى المعنوية: Sig = 0.000		قيمة فيشر F= 28.46		
T	β	Seb	B	المتغير
0.18	0.64	1.34	0.66	الثابت
0.000		5.33	0.77	امتصاص المعرفة

المتغير التابع: تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (6) الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 41% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 59% يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.66 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F، كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل؛ حيث بلغت 0.77 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 في مجمع صيدال فرع قسنطينة. ✓
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات استثمار في تحقيق المنظمة المتعلمة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$

الجدول (7): يوضح اختبار الانحدار الخطي البسيط بين آليات استثمار المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية

نتائج تحليل البسيط بين آليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	
خطأ معياري للتقدير 1.41	معامل التحديد $R^2 = 0.15$
مستوى المعنوية Sig 0.01	قيمة فيشر F = 7.35

المتغير	B	Seb	β	T
الثابت	0.76	0.73	0.39	0.47
استثمار المعرفة	0.83	2.71		0.01

المتغير التابع: الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (7) الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى إن 15% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحقيق المنظمة المتعلمة تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 85% يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغ 1.41، تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F، كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل؛ حيث بلغت 0.83 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية الميل. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال فرع قسنطينة

❖ اختبار الفرضية الرئيسية: يوضح الجدول التالي نموذج اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة

نتائج تحليل الانحدار بين التعلم التنظيمي وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية				
معامل التحديد $R^2 = 0.4$		خطأ معياري للتقدير 0.6		
قيمة فيشر $F = 27.36$		مستوى المعنوية Sig: 0.000		
المتغير	B	Seb	β	T
الثابت	1.04	0.32	0.63	0.002

0.000		5.23	0.5	التعلم التنظيمي
-------	--	------	-----	-----------------

المتغير التابع: الرشاقة الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (8) ثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى ارتفاع قيمة F والتي بلغت % 27.36 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معلمة الانحدار والتي تمثل بخط انتشار للبيانات تمثيلا جيدا وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.000. كما يوضح الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.4$ و الذي يفسر أن 40% من التباينات والانحرافات الكلية في قيمة المتغير التابع سببه المتغيرات المستقلة، والباقي نسبة 60% ترجع لعوامل عشوائية كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج تحتاج لدراسة مستقبلية كما بلغت معلمة الميل الثابت 0.5 وهي معنوية كذلك. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية. في مجمع صيدال فرع قسنطينة.

4. خاتمة

إن آليات التعلم التنظيمي والتقدم في البحث الدائم لاكتساب المعرفة والمهارة يعطي المنظمات القدرة على تحقيق خفة حركة إستراتيجية وتعزيز قدرتها على تبني إستراتيجيات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة الحاصلة في بيئة العمل. ومن خلال التحليل والدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- يعزز التعلم التنظيمي في المؤسسة قدرتها على مواجهة مختلف التغيرات الغير متوقعة.
- الرشاقة الإستراتيجية هي نظام متكامل يلزمه تعاون وسرعة تعلم ومرونة وانسجام بين كافة المستويات.
- تسمح آليات التعلم التنظيمي في تحقيق دقة في المعلومات المتحصل عليها وإضافة قيمة للمعلومات الخارجية والتعاون الجماعي للوصول إلى أقصى استفادة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن آليات التعلم التنظيمي لها دور كبير في الوصول لمستوى رشاقة إستراتيجية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة صيدال فرع قسنطينة؛ وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على أسلوب المقاربة المبنية على المعرفة من خلال تحديد المعارف الخارجية والداخلية المتعلقة بمختلف الأمراض وكافة الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية لأكبر منافسيها.
- كما أظهرت الدراسة الميدانية وجود دور لآليات امتصاص المعرفة في الوصول لمستوى خفة وحركة إستراتيجية، وهذا يفسر بامتلاك المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تزويد كل الوحدات بالمعلومات والمعارف في مجال الصناعة الدوائية، كما تهدف المؤسسة أيضا بشكل متواصل إلى رفع رصيد الخبرات والتراكم المعرفي لدى جميع موظفيها وكسبهم للمهارات التكنولوجية لاستباق كافة التطورات في مجال الدواء خاصة أن المؤسسة وقعت العديد من عقود الشراكة والتصنيع.
- وجود دور لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة إستراتيجية في مؤسسة صيدال فرع قسنطينة، وهذا نتيجة الجهود المبذولة والمستمرة لتطوير منتجاتها وحصولها على العديد من براءات الاختراع، وما ساعدها أكثر هو امتلاكها لمراكز البحث والتطوير والتي تعد أساسا لتطوير المنتجات الدوائية.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية في جميع أبعادها (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، آليات استثمار المعرفة).
من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات متمثلة في:
- تحتاج المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى زيارة وتيرة التعلم فيها لتطوير قدرتها على التكيف.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تشجيع تبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا مما يحقق مستويات نجاح عالية وأن تتحلى بالحيوية الدائمة، والتنافسية والصمود ثم المرونة والمزيد من المرونة.
- يجب على المؤسسات الوطنية اليوم التحلي بالرشاقة والدافع لإعادة التفكير باستمرار، وإعادة التفاعل ووضع استراتيجيات مخصصة للتحديث والابتكار والاستجابة للعملاء. لأن من أهم أسباب فشل المنظمات هو عدم تمتعها بالرشاقة الإستراتيجية وهذا ما أثبتته أزمة كوفيد 19.

5. قائمة المراجع:

- Elias Mr, Hassan M. Ghazi Awad .(2004) .*Knowledge Management, Prentice Hall .USA.*
- Francklin Gildas, Glidja .(2014) .Fiche de lecture sur l'apprentissage organisationnel .University of Poitie.
- Idris, W. M., & Rubaie, M. T. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility , *Journal of Management and Strategy. Journal of Management and Strategy , Vol 4 (No 2).*
- Ilknur Kumka, Balkam .(2016) .Organization's Tool For Creating Competitive Advantage: Strategic Agility Balkan and Near Eastern . *Journal of Social Sciences.*
- Kristina kotkova .(2018) .how strategic agility effects strategy implementation in servitizing companies .faculty of business studies, department of management 'university of Vaasa.
- Maarit Santala .(2009) .strategic Agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting organization and management .*master's thesis . department of marketing and management.*
- Mark K. Smith .(2021) .*The learning organization: principles, theory and practice*, The encyclopedia of pedagogy and informal education <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>.
- Marzouq Ayed Al-Qeed .(2019) .Effect of Strategic Agility Dimensions on Tourism Marketing Performance in Jordan Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat .*Humanities and Social Sciences Series ' Vol 34) No2.(*
- Sarah Birrell Ivory,Simon Bentley Brooks' .(2018) .Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility', Edinburgh researcher explore .*Journal of Business Ethicsthe, vol 142)N2.(*
- Schermerhorn, J. R. (2006). *Comportment Humane et Organization.* Canada.
- Shahrab, B. (2012). The Role of Organizational Learning and Agility in Change Management in state Enterprises, A-Customer-Oriented Approach International Research. *Journal of Applied and Basic Sciences , Vol 3.*
- shams, R., & all, a. (2020, January 30). strategic agility in international business, a conceptual from work. *journal of international management, journal home page www.elsevier .com, locate .*

أحمد قهوجي، و لما بدر. (2014). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN-SYRIATE). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36 (العدد 6).

الصباح، فيصل خليفة جاسم، و الحوري سليمان إبراهيم. (2018). أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الإستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. اردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
النعيمي صلاح عبد القادر، و نايف باسم فيصل. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد 31).

جواد محسن راضي، و مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي. تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، لمجلد 9 (العدد 1).

خالدي فراح مهاوة أمال. (2021). أثر الذكار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ولاية بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8 (العدد 1).

د. كاريش صليحة، و عيادي فايزة. متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية. مجلة تنمية الموارد البشرية للأبحاث والدراسات (العدد 1).

رامي إبراهيم عبد العال نجم. (2019). أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: الجامعة الإسلامية.

علا فاضل علوان. (2015). محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأساسيل للاتصالات المتنقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم إدارة أعمال. جمهورية العراق، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

عشوش رياض وفاء معلم. (2021). أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO وكالة تبسة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8 (العدد 2)، 128.

مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي. (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية. كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال: الجامعة القادسية.

محمد أنور رشدي هنية. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، ماجستير إدارة الأعمال. شؤون البحث العلمي والدراسات العليا كلية التجارة.

محمد فايز عبد الرحمان، و فروخ. (2014). خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الأردنية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. عمان، كلية الدراسات العليا: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

محمد، و ماجد. (2019). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية: إطار مقترح لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن. الجامعة الإسلامية بغزةجامعة لنكولن، ص 7.

محمود عبد الرحمن الشنطي، و تحرير شعبان الشريف. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون ، المجلد3 (العدد 1).

معتصم محمد مبارك الضمور. (2017). الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم الإدارة والمناهج التربوية، الأردن : جامعة الشرق الأوسط .

6.الملاحق:

الملحق رقم 1: أسئلة استبانة الدراسة

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30 إلى 40
50 فأكثر	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 50	<input type="checkbox"/> من 50 فأكثر

المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
أخرى	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 20	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20	<input type="checkbox"/>
الأقدمية:	<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>	رئيس فرع	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	أخرى يرجى ذكرها	<input type="checkbox"/>
المستوى الوظيفي :	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
المحور الأول: آليات التعلم التنظيمي						
البعد الأول: آليات تحديد المعرفة						
1	يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم					
2	يحدد مجمع صيدال المعرفة الأزمنة عن الزبائن والسوق والمنتجات ويتم تنقيحها باستمرار حول المتغيرات الأساسية التي تخص قطاع الأدوية					
3	يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.					
4	يحدد مجمع صيدال الفجوة بين المعرفة المتواجدة وبين المطلوبة					
5	يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة و الاستشارات والاستفادة منهم					
البعد الثاني: آليات امتصاص المعرفة						
6	تحاول مؤسسة شراء براءات الاختراع واعتمادها لإنتاج منتجات صيدلانية جديدة					
7	يهتم مجمع صيدال بتجديد المعرفة واستحداثها وتنميتها حتى لا تكون عرضة للاستساح من قبل المنافسين					
8	إنتاج معارف جديدة مجسدة في شكل منتجات صيدلانية جديدة، تعمل على رفع حصة المجمع السوقية وتدعم تنافسيته					
9	تحفز مؤسسة الاستفادة من تجاربها السابقة وتجارب المنافسة والمنافسين في قطاع الأدوية.					
10	يهتم مجمع صيدال بتنظيم المعرفة من خلال وصف البيانات وموضوعاتها باستخدام رموز خاصة وتمثيلها بواسطة أساليب النمذجة وخرائط المعرفة					
البعد الثالث: آليات استثمار المعرفة						
11	يقوم المجمع الصناعي صيدال بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موقوفة.					
12	يشجع مجمع صيدال على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد وترسيخ التعاون لجميع الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.					
13	يستطيع الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال من اكتساب المعارف بسرعة والعمل على استثمارها من خلال تنفيذ العمل بجودة عالية					
14	يستفيد مجمع صيدال من معارف وخبرات أفرادها في تطوير المنتجات الصيدلانية.					
15	يوفر مجمع صيدال هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم وقاعدته					

المحور الثاني: تحقيق الرقابة الإستراتيجية						
البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية						
16	يتم تنظيم الموارد البشرية والمادية والعلمية لتحقيق اليقظة التكنولوجية في مجمع صيدال ؟					
17	يتم دراسة المنافسين في مجال تصنيع وتوزيع الأدوية لتكون مؤسسة يقظة تجاه كل التغييرات في المنافسة والسوق.					
18	يهتم مجمع صيدال بالاستجابة السريعة للتغيرات الغير المتوقعة والأحداث البيئية في مجال صناعة الأدوية.					

19	تتصف مؤسستا بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة في تحركات منافسيها في مجال صناعة الأدوية خاصة التكنولوجية منها
المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	
20	يهتم المجمع الصناعي صيدال بالتنسيق والتكامل بين مختلف وحدات عمله.
21	يتم مشاركة العاملين في مؤسستا في عمليتي التخطيط والتقييم لنتائج أدوارهم للوصول إلى أفضل النتائج.
22	ترحب مؤسستا بالمقترحات المقدمة من فريق العمل لتبادل الأفكار حول تحسين جودة المنتجات الصيدلانية .
23	تسمح مؤسستا لزيائنها بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها فيما يخص كل أنواع الأدوية بسرعة وسهولة.
سيولة الموارد	
24	يتم تعيين المسؤولين في مؤسستا بطريقة مرنة وسريعة في الوقت المناسب .
25	لدى مؤسستا القدرة على حل شكاوي الزبائن المتعلقة بالمنتج أو خدمة التوزيع للصيدليات بصفة مستمرة دون تأخر .
26	يتم تدوير ونقل الأفراد بين أقسام المؤسسة بدرجة عالية من المرونة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة
27	لدى مؤسستا قوات عديدة للحصول على الموارد المادية والبشرية في عدة أماكن في الوقت المناسب عند الحاجة.
المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	
28	تساهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في مجمع صيدال في توفر المعلومات بدقة في الوقت المناسب
29	يسعى مجمع صيدال إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق المترادف على الاستثمار الموجه لتحديث أدوات الإنتاج الأدوية.
30	لدى المجمع الصناعي صيدال الكفاءات القادرة على حل المشاكل بسرعة لتحقيق منافع جديدة لعملائها
31	يتبنى المجمع الصناعي صيدال التكنولوجيا الحديثة لتطوير تقنيات تصنيع الأدوية
32	يملك مجمع صيدال نظام يشجع على إستقطاب المقدرات الجوهرية الغير قابلة للتقليد
سرعة الاستجابة	
33	لدى مؤسستا القدرة على فهم الفرص والتحديات في البيئة والتكيف السريع معها .
34	يهتم المجمع الصناعي صيدال بالسرعة في تطوير المنتجات الصيدلانية مقارنة بالمنافسين .
35	يملك المجمع الصناعي صيدال مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن يواجهها
وضوح الرؤية	
36	لدى مؤسستا رؤية مشتركة واضحة حول النشاطات المستقبلية ونسخدمها لتوجيه قراراتنا الإستراتيجية.
37	توضع الأهداف الإستراتيجية على ضوء رؤية المؤسسة المشتركة ورسالتها.
38	تحدد الأهداف الإستراتيجية الأكثر الأهمية لتحقيق قيمة المضافة للزبائن.

المصدر : إعداد الباحثين.