

# **العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية**

## **دراسة تطبيقية علي قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية**

**بحث مقدم من**

**غادة صلاح أبو العطا**

معيد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة دمياط

## المخلص:

تتناول هذه الدراسة أثر أبعاد التعلم التنظيمي (الفرد، والجماعة، والمنظمة، والتغذية الأمامية، والتغذية العكسية) علي أبعاد القدرات الديناميكية (استشعار الفرص والمخاطر، وتقييم الفرص، وإدارة المخاطر وإعادة الهيكلة) وذلك من خلال التطبيق علي قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية، واعتمد الباحثون علي مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي اختبارات النزعة المركزية، مصفوفة معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده علي بعد استشعار الفرص والمخاطر، كما يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده علي بعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة، بينما لم تدعم نتائج الدراسة العلاقة المعنوية المتوقعة بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد تقييم الفرص حيث اقتصر التأثير المعنوي علي أبعاد الفرد، والمنظمة، والتغذية الأمامية والعكسية.

## **Abstract:**

**This study investigates the impact of organizational learning dimensions (Individual, group, organization, Feed-forward, Feedback level) on the dimensions of dynamic capabilities (sensing opportunities and threats, seizing opportunities, managing treats and Reconfiguration) in a sample of pharmaceutical companies in the Arab republic of Egypt. Furthermore, this study aims to provide some recommendations-in line with the findings-which highlight the implications for this sector.**

إن البيئة التجارية لمنظمات الأعمال التي تعمل في القطاعات المعرفية المختلفة تتسم بمعدل تغير سريع مصحوب بموجة من التقلبات المعقدة وغير المتوقعة والتي أدت إلي صعوبة الحفاظ علياستمرارية المزايا التنافسية التي تمتلكها لفترة زمنية طويلة وفي ظل تلك الظروف ثبتت عدم جدوي الأساليب التقليدية الجامدة للإدارة في مجارة الظروف البيئية ومعدلات التنافس المضطردة بين المنظمات (Teece,2014)، فعدم قدرة المنظمة علي توقع الظروف البيئية المستقبلية وتحديد آليات الاستجابة لتلك التغيرات تؤدي إلي انهيار المنظمات وضعف قدرتها علي البقاء والاستمرار(Felin and Powell,2016) ، ونظراً لتلك الظروف المتغيرة أصبح الإبداع والتجديد هما الداعمان الأساسيان لتعزيز قوة المنظمة، ومركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى بجانب دوره في تحقيق استجابة سريعة للتغيرات البيئية.

وبناء علي ذلك تعد القدرة علي بناء مزايا تنافسية متجددة أحد المتطلبات الأساسية لبقاء واستمرارية المنظمات وتحقيق معدلات نجاح مرتفعة علي المدى البعيد (Rice et al,2015)، فأتجهت الدراسات الاستراتيجية نحو مساعدة المنظمات علي تحديد مناهج تمكنها منإعادة بناء مزاياها التنافسية والحفاظ علي الموقع التنافسي لها في البيئة المتغيرة، وبدأت في إرساء قواعد منهج القدرات الديناميكية الذييقدم الإطار الملانم والمحدد لآليات تمكن المنظمة من التعامل في ظل ظروف المنافسة المتغيرة(Krazakiewicz,2013)، فيحدد القدرات التي يمكن أن تكون مصدراً للمزايا التنافسية من خلال بناء آليات تمكن المنظمة من إبداع تشكيلات جديدة للموارد والقدرات يتم فيها مزج القدرات التي تمتلكها المنظمة(موارد وقدرات داخلية)، والتي تحصل عليها من المصادر الخارجية(من خلال الاستحواذ والتحالفات)، وتوضيح كيفية العمل علي تطويرها والحفاظ عليها مما يمكن من الاستغلال الأمثل لها في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة والتفوق علي المنافسين(Teece,1997;2007) .

وبجانب دور هذا المنهج في تحديد القدرات التي ستكون مصدراً للميزة التنافسية، فإنه أيضاً يساعد الإدارة التنظيمية علي تصميم استراتيجيات أعمال مبدعة تساهم في أداء المهام التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وتساهم في إضافة قيمة للمنظمة بصورة ترضي حاجات العملاء، وتحقق أهداف المنظمة علي المدى القريب والبعيد، وتقف علي مصادر جديدة للمزايا التنافسية (Eisenhardt and Martin,2000)، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق النفع المرجو من تطبيق منهج القدرات الديناميكية، فإنه من الضروري أن تكون هناك استراتيجية جيدة تقدم المنتج المناسب في الوقت المناسب في صورته تلبية توقعات العملاء، و تساهم في تحقيق مركز تنافسي متقدم، فالتطبيق الجيد لمبدأ القدرات الديناميكية في ظل استراتيجية إبداعية يعتبر أحد أسرار نجاح المنظمات، والطريق لتحقيق مركز ريادي متقدم في ظل التغيرات السريعة في البيئة التجارية للمنظمات العاملة في مجال التكنولوجيا (Teece,2012).

هذا ويدعم التعلم التنظيمي قدرة المنظمة علي التكيف مع الظروف السوقية المضطربة بصورة تؤدي إلي تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تمكن من أداء المهام التنظيمية بشكل فعالوجودة عالية تضيف قيمة للعملاء علي المدى البعيد، هذا بجانب الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تعزيز عمليات الإبداع عن طريق تراكم الخبرات، واكتساب أنماط جديدة من المعرفة بصورة تؤدي في النهاية إلي تحقيق مزايا تنافسية متجددة وطويلة المدى (Santos-Vijande et al,2012).

ونتيجة لما أشير له سالفاً، فقد أدت كثافة المنافسة في بيئة الأعمال بالقطاعات الموجهة المعرفة إلى اتجاه المنظمات للأساليب والأدوات الغير تقليدية في الإدارة والمتمثلة في التطوير المستمر للقدرات من خلال إدخال عمليات التعلم المستمرة، وإدخال تحسينات علي العمليات التي يتم من خلالها أداء المهام مما يؤدي إلي الحفاظ علي المزايا التنافسية مواكبة لظروف البيئة (Hung et al,2011)، وعلي هذا الأساس اتجه الباحثون إلي دراسة أثر التعلم التنظيمي علي القدرات الديناميكية فكلا المفهومين يعتمدان علي تعزيز عمليات الإبداع والتجديد المستمر مع مواكبة ديناميكية السوق ومتطلباته المتزايدة، فالقدرات الديناميكية تكتسب عن طريق سلوكيات التعلم التي تمكن المنظمة من إبداع وتعديل إجراءات التشغيل بشكل منتظم ، يهدف إلي تحسين الفاعلية التنظيمية، فيجب أن تتبنى المنظمات مجموعة من السلوكيات التعليمية المتمثلة في جمع الخبرات المختلفة، والتركيز علي عمليات بناء المعرفة وتخزينها في ذاكرة المنظمة حتي تتمكن من تطوير القدرات الديناميكية التي بدورها ستؤدي إلي تعديل وتطوير الروتين التشغيلي الذي يمكن من أداء المهام التنظيمية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ; (Zollo and Winter,2002 ; Hawass,2010).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق تلك الدراسة علي قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية حيث تشير الدراسات المختصة بهذا المجال إلي أنه رغم المشكلات التي يعاني منها هذا القطاع، فإنه من المتوقع لصناعة الدواء في مصر أن تدخل في مرحلة المنافسة العالمية .  
ثانياً: مشكلة الدراسة:

تعاني منظمات الأعمال الموجهة بالمعرفة بوجه عام في وقتنا الحالي من مشكلتين رئيسيتين هما: ديناميكية السوق حيث معدلات التغيير المتزايدة والمنافسة الشديدة، بجانب ضعف القدرة علي الإبداع والتغيير الذي يمكن من مواكبة تلك الديناميكية. وعلي الصعيد المحلي اتجهت بيئة الأعمال المصرية في الآونة الأخيرة بقطاعيها: العام والخاص علي حد سواء إلي الانفتاح علي العالم، وظهرت الرغبة الجادة والملحة في مواكبة الظروف التنافسية العالمية، فعلي سبيل المثال اتجهت الدولة في الآونة الأخيرة إلي إلقاء النظر علي قطاع الأعمال العام لشركات الأدوية و بدأت في التركيز علي مشكلاته وإبداع الرغبة الجادة في إعادة هيكلة هذا القطاع، وشدت علي أهمية الاستفادة من الأصول غير المستغلة له وتنمية قدرته علي الابتكار، ورسم الخطط بعيدة المدى، وتنفيذها، وتطويرها بما يتواءم مع الظروف المحيطة به حتي يتسنى له تحقيق مستويات تنافسية عالية تتفق مع أهداف الشركة القابضة الرامية نحو إعلاء القيمة المضافة لأصحاب رأس المال، وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي.

ونظراً لأن تلك الدراسة تناولت سبل النهوض بالقدرات الديناميكية لقطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية لتواكب التطور الهائل في مجالات التكنولوجيا، فقد كان من الضروري معرفة ظروف هذا القطاع في وقتنا الحالي، وقد توصل الباحثون إلي أن مصر بدأت منذ منتصف السبعينيات في فقد دورها الريادي في هذا المجال، بعد أن كانت قد حققت مستويات عالية من الأمن الصحي لها، ولمعظم الدول الأفريقية والعربية إلا أن هذا القطاع يعاني حالياً من عدة مشكلات أرجعها خبراء الصناعة إلي عدة اسباب منها :

١. اتجاه الشركات المصرية إلي شراء الموارد الفعالة من شركات متواضعة، وعدم القيام بأي محاولات للتطوير، والتجديد.

٢. تفتقر صناعة الدواء لمراكز التدريب المتخصصة التي تحتاجها صناعة الدواء بمختلف مراحلها، بجانب أن مراكز البحوث الأكاديمية الموجودة حالياً تعاني من ضعف الترابط، والتنسيق

بينها وبين قطاع الأدوية، مما يؤدي إلى صعوبة الارتقاء بمستوي الجودة، وضعف القدرة علي تحقيق التطوير اللازم.

وبناء علي ما سبق، فقد أصبح من الضروري توجيه الجهود والموارد نحو النهوض بهذا القطاع بالشكل الذي يحافظ علي الأمن الدوائي لمصر، وحاول الباحثون تقديم النموذج الرباعي للتعلم (4I Model) لتحديد آليات التعلم التنظيمي التي قد تساهم في بناء القدرات الديناميكية بهدف تعديل الأنماط التقليدية الجامدة التي تتبعها بعض المنظمات في أداء المهام التنظيمية، بجانب مساعدة المنظمات في مواكبة معدلات التنافسية العالمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

"إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، هو التعرف علي الأثر المعنوي لأبعاد التعلم التنظيمي علي أبعاد القدرات الديناميكية":

وينقسم هذا الهدف الرئيسي لعدة أهداف فرعية، وهي كما يلي:

١. التعرف علي الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الفرد في استشعار الفرص والمخاطر.
٢. تحديد الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في استشعار الفرص والمخاطر.
٣. التعرف علي الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في استشعار الفرص والمخاطر.
٤. بيان الأثر المعنوي لعملية التغذية الأمامية في استشعار الفرص والمخاطر.
٥. توضيح الأثر المعنوي لعملية التغذية العكسية في استشعار الفرص والمخاطر.
٦. التعرف علي الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الفرد في تقييم الفرص.
٧. التعرف علي الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في تقييم الفرص.
٨. تحديد الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في تقييم الفرص.
٩. الوقوف علي الأثر المعنوي لعملية التغذية الأمامية في تقييم الفرص.
١٠. التعرف علي الأثر المعنوي لعملية التغذية العكسية في تقييم الفرص.
١١. التعرف علي الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الفرد في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
١٢. توضيح الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
١٣. التعرف علي الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
١٤. بيان الأثر المعنوي لعملية التغذية الأمامية في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
١٥. الوقوف علي الأثر المعنوي لعملية التغذية العكسية في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تشمل أهمية الدراسة المستويين العمليوالعلمي، وذلك علي النحو التالي:

١. الأهمية العلمية:

- أ. تعتبر هذه الدراسة بمثابة إضافة للدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية نظراً لندرة الدراسات التي تناولته علي المستوي العربي، وذلك علي حد علم الباحثين، هذا بجانب

كونه أحد المناهج الإدارية الحديثة التي تحتاج لمزيد من التحليل، والدراسة للعوامل المؤثرة علي تبني هذا المبدأ والنتائج المترتبة عليه.

ب. معظم الدراسات الأجنبية التي تناولت القدرات الديناميكية تناولتها بشكل نظري-وذلك علي حد علم الباحثين-ولم تدرس تأثيره علي المتغيرات المختلفة، أو تأثيرها عليه لذلك رغب الباحثون في تناوله من خلال دراسة عملية ومعرفة أثر التعلم التنظيمي عليه في محاولة لسد تلك الفجوة المعرفية.

ج. قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية في بيئة الأدوية بجمهورية مصر العربية، بجانب قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة (الفرد، والجماعة، والمنظمة، والتغذية الأمامية، والتغذية العكسية) علي القدرات الديناميكية بأبعادها الثلاثة (استشعار الفرص والمخاطر، وتقييم الفرص، وإدارة المخاطر وإعادة هيكلة القدرات)-وذلك علي حد علم الباحثين-ومن ثم تعد هذه الدراسة من أولي الدراسات التي حاولت سد تلك الفجوة المعرفية.

٢. الأهمية التطبيقية:

تقديم إطار عملي للمنظمات المصرية العاملة بقطاع الأدوية يمكن من تحديد آليات تعليمية مناسبة تساعد علي إعادة هيكلة القدرات التي تمتلكها الشركات المصنعة للأدوية بجمهورية مصر العربية وخاصة بعد النداءات المتكررة التي أطلقتها الجهات المعنية لإعادة هيكلة تلك الشركات.

خامساً: فروض الدراسة

يوجد أثر إيجابي معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي علي أبعاد القدرات الديناميكية.

وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الفرد في استشعار الفرص والمخاطر.
٢. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في استشعار الفرص والمخاطر.
٣. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في استشعار الفرص والمخاطر.
٤. يوجد أثر إيجابي معنوي لعملية التغذية الأمامية في استشعار الفرص والمخاطر.
٥. يوجد أثر إيجابي معنوي لعملية التغذية العكسية في استشعار الفرص والمخاطر.
٦. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الفرد في تقييم الفرص.
٧. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في تقييم الفرص.
٨. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في تقييم الفرص.
٩. يوجد أثر إيجابي معنوي لعملية التغذية الأمامية في تقييم الفرص.
١٠. يوجد أثر إيجابي معنوي لعملية التغذية العكسية في تقييم الفرص.
١١. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الفرد في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
١٢. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
١٣. يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

١٤. يوجد أثر إيجابي معنوي لعملية التغذية الأمامية في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

١٥. يوجد أثر إيجابي معنوي لعملية التغذية العكسية في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

سادساً: أسلوب الدراسة:

١-البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمد الباحثون علي نوعين من البيانات وهما:

أ. البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال الاطلاع علي المراجع العربية، والأجنبية من الكتب، والدوريات، والبحوث ، والرسائل العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذلك الاطلاع علي السجلات والنشرات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل الدراسة، وذلك بهدف بناء الاطار النظري للدراسة. ب. البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون علي استخدام قائمة الاستقصاء و المقابلات الشخصية وذلك لتجميع البيانات من عينه من العاملين بقطاع الأعمال العام للأدوية بجمهورية مصر العربية.

٢-مجتمع وعينة الدراسة:

ينضمن مجتمع الدراسة المسنولين بالإدارة العليا والوسطي في قطاعات (البحث والتطوير، والإنتاج، وتأكيد الجودة، والتخطيط) في شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام التابع للشركة القابضة للأدوية، وهم علي سبيل الحصر (شركة ممفيس للصناعات الدوائية والكيمائية، شركه القاهرة للصناعات الدوائية والكيمائية، شركة تنمية الصناعات الكيمائية(سيد)، شركة النصر للصناعات الدوائية، شركة الإسكندرية للصناعات الدوائية، شركة مصر للصناعات الدوائية، شركة النيل للصناعات الدوائية)،ومن ثم بلغ مجتمع الدراسة(١٠٣)مسئولاً في الإدارة العليا و(٢٥٣)مسئولاً في الإدارة الوسطي بإجمالي(٣٥٦)مسئولاً في الشركات محل الدراسة، وقام الباحثون بتوزيع قوائم الاستقصاء بالقطاعات السالف ذكرها بأسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، ورغبة من الباحثين في الحصول علي نتائج علي مستوي مرتفع من الدقة والشمولية.

٣-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحثون في تحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها علي كل من الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، مصفوفة معاملات الارتباط، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١-الإحصاء الوصفي: لتقديم صورة عامة عن خصائص النزعة المركزية لعينة الدراسة وشملت الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٢-مصفوفة معاملات الارتباط: لمعرفة معنوية ودرجة علاقة الارتباط بين المتغيرات المختلفة بالدراسة.

٣-تحليل الانحدار المتعدد: لقياس تأثير المتغير المستقل(التعلم التنظيمي)علي المتغير التابع(القدرات الديناميكية).

وبعد تفريغ وترميز البيانات، تم استخدام الاصدار الثاني والعشرين من البرنامج الإحصائي(SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

سابعاً: حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في ضوء عدد من الاعتبارات تمثلت فيما يلي:  
١- اقتصر تطبيق هذه الدراسة علي شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية دون التعرض لشركات القطاع الخاص نظراً لسببين هما: سهولة الحصول علي البيانات من شركات قطاع الأعمال العام بالمقارنة بشركات القطاع الخاص التي لا تستجيب لمثل هذا النوع من الدراسات، بجانب تكرار النداء في الآونة الأخيرة بإعادة هيكلة شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام لحل أزمة الدواء وتقتين الارتفاع غير المبرر لأسعار الدواء بسبب ظروف المنافسة العالمية والاعتماد علي شركات القطاع الخاص التي تعتمد علي استيراد الأدوية والمواد الفعالة من الخارج بدلا من تصنيعها محلياً، ومن ثمَّ كان من الضروري إلقاء المزيد من الضوء علي هذا القطاع وتقديم سبل مبتكرة لإعادة هيكلته والنهوض به.

٢- اقتصر تطبيق هذه الدراسة علي قطاعات التخطيط، والإنتاج، وتأكيد الجودة، والبحث والتطوير في شركات قطاع الصناعات الدوائية المختصة بإنتاج الأدوية في قطاع الأعمال العام دون التعرض للقطاعات الإدارية، والقانونية، ولشركات إنتاج المستلزمات والعبوات الدوائية، وشركات تجارة واستيراد الأدوية وذلك لعدم ملائمتهم لهدف الدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة

#### ١- التعلم التنظيمي:

يشهد العالم حالياً تحولات جذرية متسارعة لأساليب العمل والإدارة، وأصبح تطور أي منظمة يتوقف علي اتباعها لأساليب عمل جديدة، تميزها عن مثيلاتها من المنظمات (حمدان وآخرون، ٢٠١٣)، ومن هذا المنطلق برزت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لعل التعلم التنظيمي كان من أهمها حيث حظي باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها هذا المنهج بوصفه عملية تفاعل، واستقرار، واستكشاف، ومواجهة مستمر للتحديات البيئية المحيطة (الكبيسي والدهام، ٢٠٠٧)، حيث يعد أحد العوامل المساعدة علي مجارة المنظمة للظروف البيئية المتغيرة، واستخلاص صور المعرفة الجديدة التي تظهر بها، وتحويلها لمنتجات، واستراتيجيات، وهياكل تنظيمية تساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح للمنظمة (Lionzo and Rossignoli, 2013)، هذا وتختلف المنظمات في قدرتها علي التعلم واستيعاب المعرفة، ومن ثمَّ يعد التعلم التنظيمي أحد مصادر عدم التجانس، والاختلاف بين المنظمات حيث يؤثر بشكل كبير علي سرعة استجابة المنظمات للتغيرات التي تحدث في احتياجات العملاء وأذواقهم، بالإضافة إلي تفاعلها مع التحركات التنافسية من قبل المنظمات الأخرى مما يؤدي إلي تحقيق مزايا تنافسية مستمرة، والحفاظ علي بقاء المنظمة علي المدى البعيد (Real et al, 2006).

وفي هذا السياق اتجهت بعض الدراسات نحو توضيح أوجه الاختلاف بين مفهوم التعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة (Learning organization) حيث يري (Yu and Chen, 2015) أن التعلم التنظيمي هو "العامل المساعد علي إدارة المعرفة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة، وكذلك التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة"، وأضاف الباحثان أنه بدون التعلم التنظيمي ستتسم الإبداعات التكنولوجية بالفوضى وعدم الاستقرار، وفي هذا الإطار يري الباحثان أن المنظمة المتعلمة تتميز باعتمادها علي النهج العلمي المنظم علي المدى البعيد، حيث يتوافر لديها هيكل تنظيمي مرن يتيح لجميع الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية المشاركة في وضع الرؤى المستقبلية للمنظمة في إطار من التكيف، والمرونة مع الظروف المتغيرة التي قد

تحدث داخلياً بالمنظمة، أو خارجياً في البيئة المحيطة بها مع تدعيم عمليات التغيير، والتجديد المستمرة. وخلاصة القول أن "التعلم التنظيمي هو الطريق الذي تسلكه المنظمة لبناء منظمة متعلمة" (حمدان وآخرون، ٢٠١٣).

ولقد تطرقت الدراسات لأكثر من منهج يمكن من خلالها تناول التعلم التنظيمي، فعلى سبيل المثال تناولت بعض الدراسات دور التعلم التنظيمي كثقافة تنظيمية، بينما تناولته دراسات أخرى من الزاوية التي تتعلق بروية التعلم التنظيمي كقدرة ديناميكية.

ومن الدراسات التي تطرقت للتعلم من منظور ثقافي دراسة (Skerlavaj et al,2010) حيث عرف ثقافة التعلم التنظيمي، بأنها "مجموعة القيم والمعايير التي تحكم أداء المنظمات، والتي يجب أن تدعم منهج المنظمة، وتهدف إلى تحقيق مستويات عليا من التعلم التنظيمي"، وأضاف الباحثون بأن المنظمات التي ترغب في بناء ثقافة تعلم قوية، هي التي تستطيع تحصيل المعرفة، ونقلها بالصورة التي تضمن تعديل سلوكياتها بما يتوافق مع أنماط المعرفة الجديدة، والروية الناتجة من تبني ثقافة التعلم التنظيمي. هذا وأدركت المنظمات أهمية بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وفعالة تمكن من تهيئة المناخ، لمواكبة التغيرات البيئية، ودعم مشاركة المعرفة بين جميع الأفراد، وتشجيعهم على تطوير الأنشطة المهنية المتعلقة بالمهام التنظيمية الخاصة بهم، فالالتزام الأفراد بالتعلم هو حجر الأساس في بناء ثقافة تعلم تنظيمي تحسن من مستويات الأداء المعرفي بالمنظمة (Yu and Chen,2015).

هذا وقد تناولت دراسة (Santos-vijande et al,2012) التعلم التنظيمي من وجهة نظر أخرى تقيم عملية التعلم التنظيمي على أنه قدرة ديناميكية، حيث أشار الباحثون إلى أن عمليات التعلم المستمرة أصبحت تُعد إحدى القدرات الديناميكية الأساسية المحفزة على تكيف المنظمة مع الظروف السوقية المتغيرة، مما يسهل تطبيق استراتيجية المنظمة بكفاءة ويرفع من مستوى المرونة الخاصة بها ويحسن من جودة العمليات الإبداعية من خلال التراكم المستمر للخبرات وبناء أنماط جديدة من المعرفة، والمودية في النهاية إلى تقديم مزايا تنافسية جديدة للمنظمة تواكب تلك المتغيرات السوقية. فالتعلم التنظيمي هو القدرة الديناميكية الوحيدة التي تساهم في رفع القيمة للعملاء على المدى البعيد، وتمكن المنظمة من تعديل قدراتها بشكل مستمر بالصورة التي تمكنها من تقديم منتجات مختلفة تلائم الحاجات المتغيرة لمختلف الشرائح السوقية (Kandemirand and Hult,2005).

ويمكن توضيح التعلم التنظيمي من خلال العناصر التالية :

١/١ مفهوم التعلم التنظيمي.

١/٢ أبعاد التعلم التنظيمي.

١/٣ مقدمات التعلم التنظيمي.

١/٤ نتائج التعلم التنظيمي.

١/١ مفهوم التعلم التنظيمي:

عرّفه (Jerez-Gomez et al,2005 p.716) بأنه " قدرة المنظمة علي معالجة المعرفة، والتي تنعكس في القدرة علي الإبداع، والحصول علي أنماط المعرفة المختلفة، وتكاملها بالإضافة إلي القدرة علي تعديل المنظمة لسلوكياتها التي تظهر في مواقف الإدراكية الجديدة التي تؤدي إلي تحسين الأداء التنظيمي".

وأشار (Akgun et al., 2009: 79) إلي أن التعلم التنظيمي هو " مجموعة من العمليات التدريجية التي تمكن من حل المشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق تحقيق الاستجابة للمتغيرات، والمتطلبات البيئية المتغيرة" (Aksoy et al,2014).

وأضاف (Real et al,2014 p.2,3) إلي أن التعلم التنظيمي هو "عملية ديناميكية، تهدف لإبداع المعرفة بجانب دورها في قيادة عمليات إبداع وتجديد القدرات، وذلك من خلال مساعدة الفرد والجماعة بالمنظمة بشكل يمكن من تحسين الأداء والعائد التنظيمي".

١/٢ أبعاد التعلم التنظيمي:

أشارت دراسة (Bontis et al,2002) إلي أن التعلم التنظيمي ينقسم إلي ثلاثة مستويات تعكس مخزون التعلم في المنظمة وهي مستوي الفرد، والجماعة، والمنظمة، بالإضافة إلي مستويين يتم فيهما الوقوف علي آلية تدفق التعلم بين تلك المستويات، وهما عملية التدفق الأمامي والخلفي. وفيما يلي تناول لتلك المستويات:

#### • التعلم علي مستوي الفرد: Individual level learning

يحدد هذا البعد قدرات وإمكانيات وطاقت الأفراد، ومستوي التحفيز اللازم لأداء المهام التنظيمية المنوط بهم تنفيذها، ويتطلب التعلم علي مستوي الفرد التطوير المستمر لقدرات ومهارات الأفراد من خلال كسر الأنماط التقليدية للتفكير، والاتجاه إلي إبداع رؤي وأفكار جديدة، والقيام بالممارسات ذات الطابع التجريبي مع الإلمام، والفحص المستمر لظروف وتغيرات البيئة الخاصة بالمنظمة، والوعي بالقضايا الهامة التي تتعلق بها وبالمهام المطلوب من الأفراد إنجازها مع تدعيم الشق النفسي للأفراد والمتمثل في شعورهم بالفخر تجاه منظماتهم، وأنهم ليسوا أفراداً عاملين بها وحسب ولكنها جزء من ممتلكاتهم.

#### • التعلم علي مستوي الجماعة: Group level learning

يعتمد هذا البعد علي تطوير آليات الفهم المشترك بين أعضاء الفريق، حيثتركز وجهات النظر الحديثة للتعلم علي ان التبادل المعرفي هو ناتج التفاعل المشترك والفعال بين جميع الأفراد داخل المنظمة، والذي يظهر في صورة تكوين ناجح لفريق العمل يتسم بتنوع الهيكل الخاص به مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإقامة الاجتماعات المثمرة التي تتبني مبادئ الحوار الفعال الذي يعزز من قدره الأفراد علي إدارة الصراعات بشكل جيد مع اتفاق جميع الأفراد العاملين بها علي تقبل جميع نتائج قراراتهم سواء كانت بالنجاح أو الفشل.

#### • التعلم علي مستوي المنظمة: Organizational level learning

يعكس هذا المستوي مدي جدوي المستويين السابقين بمعنى أنه يعكس تضمين ما تم تعلمه علي مستوي الفرد والجماعة في الإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة مع التأكيد علي

تكويد ذلك في الذاكرة التنظيمية مما يدعم المركز و التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويحقق مزايا تنافسية للمنظمة.

و بجانب الثلاثة مستويات السابقة تلعب عمليتي التغذية الأمامية والعكسية للتعلم دوراً هاماً في عملية التجديد الاستراتيجي، فتحافظ علي استمراريه تدفق عمليات التعلم بالمنظمة ودعم عمليات التغيير بها حيث تركز العمليتان علي إدارة التعارض بين عمليتي استغلال المخزون المعرفي لدي المنظمة وعملياته استكشاف طرق جديدة لأداء المهام التنظيمية المختلفة.وفيما يلي تناول لكليهما:

- تعرف عملية التغذية المسبقة (الأمامية) للتعلم **Feed-forward learning** بأنها تأثير عمليات التعلم علي مستوي الفرد في عمليات التعلم علي مستوي الجماعة والمنظمة، مما يؤدي إلي إحداث تغييرات في الهيكل، والنظام، والاستراتيجية، والإجراءات، والمنتجات، والثقافة التنظيمية.
- وتهتم عملية التغذية المرتدة (العكسية) للتعلم **Feed-Back learning** بالتركيز علي استفادة الفرد، والجماعة بما تم تخزينه علي مستوي المنظمة، فتعكس قدره الفرد والجماعة علي استغلال المعرفة التي تم تضمينها في النظام، والهيكل، والاستراتيجية، وحُزنت في الذاكرة التنظيمية.

١/٣ مقدمات التعلم التنظيمي:

واتجه الباحثون إلي تقسيم مقدمات التعلم التنظيمي إلي عاملين رئيسيين أحدهما يعكس سمات الهيكل التنظيمي الذي يدعم كفاءة التعلم التنظيمي، والآخر يوضح دور القيادة الإدارية في تحفيز عملية التعلم ويمكن توضيحهما كما يلي:

- الهيكل التنظيمي:

يري (Martinez-Leon and Martinez-Garcia,2011) أن الهيكل التنظيمي العضوي اللامركزي (Organic and Decentralized) يدعم بكفاءة عملية التعلم التنظيمي حيث قام الباحثان باختيار عينة من الشركات الموجودة في قاعدة البيانات (SABI report 2002 database)، والتي تتكون من (١٦٠٠) شركة اختارت الدراسة فقط المنظمات التي تعمل بروسيا وإسبانيا، والتي لا يتعدى عدد العاملين بها (١٥) موظفاً، وكانت نسبة الاستجابة (٥٥%) بواقع (٢٥١) شركة صناعية و(٢٠٠) شركة تعمل في القطاع الخدمي، وتوصلت الدراسة إلي أن انخفاض مستوي التخصص الأفقي (Low horizontal job specialization) يلعب دوراً في تنوع المهام التي يقوم بها الأفراد والاعتماد علي الخبرة والتخصص المعرفي بدلاً من الاعتماد علي التخصص التشغيلي حيث تختفي الحدود بين الأقسام المختلفة، وتُشكل فرق العمل التي تمتلك مختلف التخصصات والخبرات مما يؤدي إلي ضمان مشاركتهم في العمليات الوظيفية المختلفة وتشجيعهم علي الانخراط في مصادر المعرفة المختلفة ودفعهم نحو الإدلاء بالأراء والأفكار الإبداعية المتنوعة مما يؤدي إلي دعم عملية التعلم التنظيمي.

كما أثبتت الدراسة العملية إلي أنه كلما زادت الصبغة الرسمية علي السلوكيات بالمنظمة (High level of formalization) كلما ارتفع مستوي عملية التعلم التنظيمي بها شريطة أن تكون

قواعد مُنظمة وليست معرقله تحدد الأسلوب الأمثل لأداء المهام التنظيمية، وتحدد المهام التي سيقوم بها كل فرد وتركز علي إبداع أنماط جديدة من المعرفة تدعم عملية التعلم التنظيمي.

ومن السمات المميزة لهذا الهيكل الاستقلالية (Autonomy)، والتي تلعب دوراً في تعزيز عملية التعلم التنظيمي حيث تمنح العاملين قدراً من حرية الإرادة في اتخاذ بعض القرارات، وتعطي استقلالية في أداء المهام الوظيفية، وتحفز من تطبيق واستيعاب أنماط المعرفة الجديدة مما يؤدي إلي إبداع أفكار ومعرفة جديدين.

هذا بجانب اتباع مبدأ اللامركزية (Decentralization)، والذي يمنح الأفراد قدراً من السلطة في اتخاذ القرارات الهامة وحرية الاطلاع علي المعلومات الدقيقة التي تخص المنظمة، وتحفز من قدرة الأفراد علي المبادرة بحل المشكلات التي تواجه المنظمة بطريقة إبداعية مع إعطائهم قدراً من الثقة يساهم في تحقيق الرقابة الذاتية لأعمالهم وتصرفاتهم مما يؤدي إلي التأثير بشكل إيجابي علي مناخ التعلم بالمنظمة.

وأخيراً، يُعد التأهيل الاجتماعي (Socialization) للأفراد الجدد علي القيم، والمعايير، والقواعد السلوكية التي تتيح لهم الانخراط بالمنظمة وترسخ لديهم المهارات المهنية المختلفة، ومعايير الأداء ومستوي التوقعات المرجوة منهم مما يؤدي إلي تدعيم وتسهيل عملية التعلم التنظيمي. وبناء علي نتائج الدراسة يمكن استخلاص أن الهيكل العضوي اللامركزي يهيئ المناخ المناسب لتطبيق سياسات التعلم التنظيمي، لأنها تسهل مشاركة الخبرات وإبداع ومشاركة وجهات نظر مختلفة، وتسهل تبادل المعلومات والمعرفة بين جميع أعضاء المنظمة.

#### • القيادة الإدارية:

حللت دراسة (Garcia-Morales and Liorens-Montes, 2006) مجموعة من القدرات الإدارية، والظروف البيئية التي تؤثر علي عملية التعلم التنظيمي من خلال التطبيق علي عينة مكونة من (٤٠٨) منظمة إسبانية توصلت الدراسة إلي خمس قدرات/عوامل استراتيجية (Strategic factors/Capabilities) تعمل كمقدمات للتعلم التنظيمي، وهي (البراعة الشخصية، القيادة التحويلية، مشاركة الرؤية، عملية المبادأة، البيئة).

عرفت الباحثان البراعة الشخصية (personal mastery) أنها "فن إدارة العقل والتعلم، والتي تُظهر التزام الأفراد بتطوير الذات من خلال إجراء عمليات التعلم بأشكال مستمرة"، فتحفز البراعة الشخصية علي عملية التعلم التنظيمي من خلال دورها في دعم عمليات التطوير الشخصي للأفراد، والذي يظهر في تنمية مهاراتهم، وقدراتهم. ورفع مستويات التفكير المنظم لديهم مع التركيز علي تنمية إدراك المديرين بأهمية عمليات تطوير الذات نظراً لأنهم يمثلون المرشد والقوة للأفراد بالمنظمة والداعم الأساسي لنمو وتطوير المنظمات فقيام المديرين بتعزيز البراعة الشخصية للأفراد داخل المنظمة تساهم في رفع مستوى المنافسة الشريفة بين جميع العاملين بالمنظمة، وتدعم تعميق شعور الأفراد علي تحمل مسؤولية أعمالهم وقراراتهم، وتحفز عمليات التعلم والإبداع السريع الذي يواكب التغيرات المستمرة داخل وخارج المنظمة.

وأضافت الدراسة إلي أن نمط القيادة هو أحد المؤثرات الأساسية علي عملية التعلم التنظيمي، ومن ثم تطرقت إلي نمط القيادة التحويلية (Transformational leadership) كأحد أهم العوامل المساعدة علي تدعيم وتحفيز التعلم التنظيمي، والتغلب علي عوائق تطبيقه حيث تُعطي

للأفراد قدراً من الحرية في إبداع أفكار جديدة ومشاركتها بين جميع العاملين بالمنظمة وتطبيقها بالصورة التي تجعل عمليات التعلم ملزمة لكل أفراد المنظمة.

بالإضافة لذلك أكدت الدراسة علي أهمية عدم الإقتصار علي البراعة الشخصية ونمط القيادة التحويلية فقط لإتمام عملية التعلم، ومن ثمَّ يجب بناء رؤية مشتركة ( Shared vision ) ، تساهم في دعم عملية التعلم التنظيميحيث يتطلب التعلم دفع الأفراد لأفكارهم، وجهودهم نحو تحقيق رؤية وهدف المنظمة، ويحدث ذلك من خلال إجراء النقاشات المستمرة بين أعضاء المنظمة ودعم التوجه الإبداعي بهدف توحيد الصورة الذهنية عن مستقبل المنظمة، وإقناع كل فرد بمدي أهمية الالتزام بالرؤي والأهداف المتفق عليها، و أكدت الدراسة علي أهمية تنمية الوعي الخاص بإدارة المنظمة فيما يتعلق بتهيئة المنظمة، وإدراك التغيرات الداخلية والخارجية وتشكيل الأنماط الذهنية للأفراد بما يتوافق مع الرؤية الموحدة للمنظمة، والنمط الموحد لأداء المهام التنظيمية لإتمام عملية التعلم التنظيمي بالصورة المرجو تحقيقها.

هذا وتشير المبادرة (Proactivity) إلي الرؤية الاستباقية للمنظمة (Proactive vision)، والتي تعكس قدرة المنظمة علي البدء بمعالجة الظروف البيئية بما يخدم أهداف المنظمة مع وضع البدائل المختلفة لمواجهة تلك الظروف، فقدرة المنظمة علي المبادرة بتغيير سياستها واستراتيجيتها لتوجيه التغيرات البيئية نحو تحقيق مزايا للمنظمة يعد أحد العوامل التي تحفز علي اتباع أساليب تعلم أكثر جدية حيث لا يقتصر مبدأ المبادرة بالاستجابة فقط للتغيرات الداخلي في المنظمة ولكنها تستجيب أيضا للظروف الخارجية في بيئة المنظمة، ولا تكتفي بالتكيف مع تلك الظروف ولكنها تحاول تطويعها بالصورة التي تحقق النفع للمنظمة.

إن مرونة التكيف مع التغيرات البيئية (Environmental changes) تعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر علي التعلم فتسهل فهم وتفسير التغيرات البيئية ووضع الاستراتيجيات التي تكفل مواجهة تلك البيئية.وفي هذا السياق أشارت الدراسة إلي أن درجة ديناميكية البيئة تؤثر علي اختيار إدارة المنظمة لنوع التعلم المناسب، ففي البيئة المستقرة نسبياً تحتاج المنظمات فقط إلي إجراء بعض التعديلات التي تساهم في التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بالصورة التي تحسن القدرات التي تمتلكها، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة والإبقاء علي مستويات مرتفعة من الأداء طبقاً للمعايير والقيم التي وضعتها المنظمة لتقييم الأداء، ومن ثمَّ يختار المديرون نمط التعلم التكيفي(Adaptive learning) الذي يحدد فيه المديرون أسلوب أداء المهام، وينفردون باتخاذالقرارات الهامة مما يقلل من حرية الاختيار لدي العاملين ويحجم رغبتهم في الإبداع والاستفسار وإيجاد بدائل لأداء المهام التنظيمية (Chiva et al,2010;2013)، بينما في ظل ظروف البيئة شديدة التغيير والتعقيد يلجأ المديرون إلي نمط التعلم التوليدي (Generative learning)الذي يمكن المنظمة من إعادة هيكلة استراتيجيتها ومعايير تقييم الأداء التي تتبعها من أجل مواجهة تلك الظروف المتغيرة، فيقدم طرقاً جديدة لفهم حاجات، ورغبات العملاء، ويساعد علي تقديم آليات تمكن من إدارة المنظمة بشكل أفضل (Chiva et al,2010;2013).

وفي هذا السياق ناقش(Hasson et al,2016)أثر البرامج التدريبية (Trainingprograms) التي يتناولها القادة في تحسين عملية التعلم التنظيمي التي اعتبرتها الدراسة أحد المقومات الأساسية لدعم القدرات الإبداعية، وتحسن مستوى الأداء المالي، وتعظم القيمة التي تعود علي العملاء، وبناء عليا ظهرت أهمية لتطوير الهيكل البشري للمنظمة

باستمرار ودعمه بالمهارات والمعارف الجديدة بشكل مستمر مما يحافظ علي ديناميكيته، ويحسن العائد المرجو منه. واختار الباحثون عينة من الشركات الصناعية في السويد البالغ عددها (٨٠٠) موظف خضعوا لبرامج تدريبية نظرية وعملية تلقوا فيها تدريبات تهتم بتنمية المهارات وتطوير آليات مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة وكيفية تنسيق الأنشطة والتوافق بين أهداف الأفراد الشخصية وأهداف المنظمة ككل، وتمت دراسة سلوكيات الأفراد محل الدراسة قبل تلقي البرامج التدريبية (في نوفمبر ٢٠١١) وبعدها (في مارس ٢٠١٣) وبناء علي ما تناولته الدراسة من أن التعلم التنظيمي ينقسم لمستوي الفرد والجماعة والمنظمة، فقد اضافت الدراسة إلي أن مستوي الفرد ينقسم إلي بعدين: هما التعلم المستمر (Continuous learning) والذي يعكس الجهد التنظيمي المبذول لخلق فرص تعليمية ينتفع بها جميع الأفراد بالمنظمة، والبعد الثاني وهو الحوارات والاستفسارات (Dialogue and inquiry) والتي تشير إلي الجهد التنظيمي لبناء ثقافة الاستطلاع والتجريب، وأطلقت الدراسة علي مستوي الجماعة بالمستوي الفرقي (Team level) والذي يهتم بوضع أهداف للفريق ومشاركة المعرفة والمعلومات بينهم وبث روح التعاون بين جميع أعضاء الفريق، وأخيراً قسمت الباحثة التعلم علي مستوي المنظمة إلي أربعة أبعاد: وهي أنظمة التواصل (System connection) والتي تعكس مدي التواصل بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتضمن النظم (Embedded system) وتعبر عن قدرة المنظمة علي بناء نظم الحصول علي المعرفة وتضمينها في الهيكل التنظيمي ومشاركتها بين جميع الأفراد بالمنظمة، والتمكين (Empowerment) والذي تشير إلي العمليات التنظيمية الهادفة إلي إبداع ومشاركة الرؤية بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة بهدف سد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والرؤية الجديدة التي تتمني المنظمة الوصول إليها، وأخيراً دعم القيادة لعملية التعلم (Providing leadership for learning) ويتعلق هذا البعد بمدي قدرة القائد علي توظيف التفكير الاستراتيجي للأفراد لدعم استغلال التعلم لإبداع التغييرات والتوجهات الجديدة التي تعود بالنفع علي المنظمة، وتوصلت الدراسة إلي أن كلا المديرين التنفيذيين والعاملين قد تحسن إدراكهم لعملية التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة بصورة كبيرة بعد تلقي البرامج التدريبية وخاصة فيما يتعلق ببعد التعلم المستمر مما يدل علي أن كل الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمة قد تم تكريسها لخدمة عملية التعلم التنظيمي بالإضافة إلي التحسن الذي أظهرته النتائج في معدل التمكين وتضمن النظم بعد خضوع العاملين للدورات التدريبية مما يشير إلي الدور الذي يلعبه التعلم في مشاركة الرؤية بين جميع العاملين بالمنظمة، والاستفادة من عملية التغذية المرتدة من مشاركة الرؤية وتوظيفها في محاوله سد الفجوة بين وضع المنظمة الحالي والرؤية المتوقع تحقيقها مستقبلاً. كما أكدت الدراسة علي تحسين سلوكيات القيادة التحويلية كنتيجة للبرامج التدريبية حيث اعتبرتها الدراسة أحد المقومات الأساسية لتلك البرامج التدريبية وأحد الآليات الأساسية المؤثرة علي عملية التعلم التنظيمي.

#### ٤/١ نتائج التعلم التنظيمي:

تناول الباحثون أثر التعلم التنظيمي من منظورين هما:

- أثر التعلم التنظيمي علي الإبداع.
- أثر التعلم التنظيمي علي الأداء.

## أولاً: أثر التعلم التنظيمي علي الإبداع:

تناولت دراسة (Bolivar-Ramos et al,2012) التعلم التنظيمي كأحد مقدمات الإبداع فأشار الباحث أن البيئة التنظيمية تتسم بالتغيرات الديناميكية السريعة، وأصبح الإبداع القائم علي الأساس المعرفي الذي يتم توليده من خلال التعلم التنظيمي هو السبيل لتدعيم الأفكار الخلاقة وتسهيل فهمها وتطبيقها بجانب دوره في استهداف أسواق جديدة ودعم تقديم المنتجات والخدمات المبتكرة بها مما يؤدي إلي تحقيق الاستجابة الفعالة والتكيف مع المتغيرات السوقية، ومن ثمّ توصلت الدراسة إلي أن التعلم التنظيمي أحد مقدمات الإبداع، وأن المنظمات التي تتوافر لديها القدرة علي تجديد واستغلال المعرفة بشكل فعال ومُرضي هي التي تتمكن من رفع معدلات الإبداع لديها سواء كانت تلك المنظمات قديمة أو حديثة النشأة.

وأضافت (المجالي، ٢٠٠٧) في دراستها التي تناولت أثر التعلم التنظيمي في رفع مستويات الإبداع في مؤسسات الإقراض العامة بالأردن، حيث قامت باختيار عينة قوامها (٥٥٣) فرد من العاملين بتلك المؤسسات وقسمت أبعاد التعلم التنظيمي إلي ثلاثة أبعاد: بُعد استراتيجي، وبُعد تنظيمي، وبُعد ثقافي، فيركز البُعد الاستراتيجي علي توحيد رؤية جميع العاملين لأهداف المنظمة ووجهتها المستقبلية بالصورة التي تؤدي إلي توحيد الجهود من أجل تحقيقها والوصول لمستويات مرتفعة من التعلم التنظيمي، كما يعتمد هذا البعد علي متابعة التغيرات البيئية وتوقعها ووضع الخطط المختلفة للتكيف معها والتخفيف من حدة تأثيرها، وتطويعها لصالح المنظمة قدر المستطاع، بالإضافة لذلك يهتم هذا البُعد بتدعيم استراتيجيات التعلم التي تقدم خطأً تهدف إلي توفير برامج تدريب تعزز من قيم التعلم بالمنظمة وتوفر أفكاراً ابتكارية جديدة بينما يركز البُعد التنظيمي علي تحديد آليات العمل من خلال فريق حيث إن فرق العمل تعمل علي تعزيز الحوار المشترك بين جميع العاملين بالمنظمة بالصورة التي تؤدي إلي تبادل المهارات والأفكار بين جميع الأفراد، كما يهتم هذا البُعد ببناء هيكل تنظيمي مرن يعطي قدراً من الحرية في أداء المهام التنظيمية وتتيح الفرصة لتجريب العاملين للأساليب والطرق الابتكارية الجديدة في أداء تلك المهام بجانب دوره في تدعيم اللامركزية، والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة مع الإبقاء علي فرق عمل قريبة من مراكز صنع القرارات وعلي تواصل دائم معها، ويساعد هذا البُعد المنظمة علي إيجاد أنماط مختلفة من المعرفة ونقلها إلي المنظمة من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنظمات المنافسة أيضاً هذا بجانب تبادل الخبرات بين جميع العاملين بالمنظمة لضمان عدم تكرار الأخطاء والحفاظ علي جودة عملية التعلم. وأخيراً، يركز البُعد الثقافي علي تجنب التركيز علي الفشل والتعلم من الأخطاء بمعنى عدم التركيز علي ما يرتكبه العاملون من أخطاء واعتباره نقطة ضعف لديهم، بل يجب اعتبار ذلك فرصة ووسيلة جيدة للتطوير والتعلم، ويشجع هذا البعد علي توفير بيئة عمل تساند التعلم، وتساعد علي تخزين المعارف والمعلومات الجديدة وتنقيحها بشكل مستمر بالصورة التي تسمح باستخدامها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويهتم هذا البُعد أيضاً بالتركيز علي الجودة الكلية لعملية التعلم حيث إن الاهتمام بجودة التعلم يشكل أولي خطوات بناء نظام تعلم تنظيمي فعال يساعد علي تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة يؤثر بصورة إيجابية علي رفع معدلات الإبداع. وأيد (Calisir et al,2013) نتائج الدراسة السابقة حيث تم دراسة أثر التعلم التنظيمي علي الإبداع من خلال عينة مكونة من (٣٣٠) موظفاً بتركيا، وتوصلت النتائج إلي أن المنظمات التي تلتزم بالتعلم تستطيع تحسين وزيادة قدراتها الإبداعية من خلال تبني أحدث المستجدات التكنولوجية وتكريس جهد ومعرفة المنظمة لقراءة المتغيرات السوقية، ومراقبة المنافسين والتعلم من تجارب الفشل والنجاح علي

حد سواء، فالتعلم التنظيمي يلعب درواً محورياً في إلهام الأفراد بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية لديهم مما يحافظ علي استمرارية ورفع مستوى الإبداعية بالمنظمة.

ثانياً: أثر التعلم التنظيمي علي الأداء:

نادت الدراسات إلي إيجابية تلك العلاقة، فالتعلم التنظيمي يقدم المعالجة التنظيمية الكافية لرفع مستويات الأداء (Yu and Chen,2015). فذهبت دراسة (Aragon et al,2014) إلي إيجابية العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء، فمن خلال عينة مكونة من (١٦٠٠) شركة تم اختيارها من قاعدة بيانات SABI(system of Iberian financial statement analysis) والتي تشمل معلومات مالية عن (٥٢٠٠٠٠) شركة منها (٤٨٠٠٠٠) شركة إسبانية و(٤٠٠٠٠) شركة برتغالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن التعلم يعد أساس الإبقاء علي مزايا تنافسية طويلة المدى بجانب أنه أحد المتغيرات الأساسية التي تحسن مستوى الأداء بالمنظمات، فالمنظمة صاحبة القدرة علي التعلم لديها فرصة لاستشعار الأحداث، والتوجهات السوقية المتغيرة، وتقدم معالجة لتلك الظروف تفوق قدرات المنافسين مما يدعم قدرة المنظمات علي البقاء والاستمرار، ويحسن مستويات الأداء. وأكد (Hailekiros and Yong,2015) أن التعلم التنظيمي هو أساس تحقيق المزايا التنافسية، وتحسين أداء المنظمة فالمنظمات التي تتبنى مبادئ التعلم التنظيمي لديها فرصة أفضل لاستشعار الأحداث والتحديات السوقية بصورة أفضل وأسرع من المنافسين مما يؤدي إلي تحسين المبيعات وزيادة الحصة السوقية، وبناء هيكل مرن يقدم معالجة أفضل للتحديات السوقية، و يحقق استجابة للتحديات السوقية مما يرفع معدلات رضا العملاء ويؤثر إيجابياً علي مستوى الأداء التنظيمي.

وتناول (Imran et al,2014) أثر التعلم التنظيمي في الأداء غير المالي للمنظمات غير الحكومية، فمن خلال التطبيق علي عينة مكونة من (١٥٠) موظفاً بالمنظمات غير الحكومية في (Lahore and Gujrawala) تتبنى تلك المنظمات ثلاث استراتيجيات تعليمية: وهي التمكين (Empowerment) والذي يعرف بتفويض الرؤساء لبعض مهامهم للمرؤوسين ومنحهم حرية اتخاذ بعض القرارات، مما يساهم في التحفيز علي أداء الأهداف ويرتبط معنوياً بإنتاجية المنظمة، ويساعد علي تقبل الأفراد المسؤولية بصدر رحب ويرفع معدلات الرضا الوظيفي ويحسن الأداء التنظيمي، بجانب استراتيجية القيادة (Leadership) والتي تنطرق إلي أهمية تطبيق أنماط إدارية حديثة كالقيادة التحويلية والتبادلية والاستفادة من ثمارها النافعة في تحفيز وتوجيه الأفراد للتعلم التنظيمي والذي يؤدي بدوره إلي رفع مستويات الأداء، وأخيراً التغيرات السلوكية والإدراكية (Cognitive and behavioral changes) والتي تعني تحويل الأقوال إلي أفعال، فإذا لم تتغير الممارسات والسلوكيات الفعلية بالمنظمة فإن هذا يعني عدم فاعلية التعلم، ومن ثمَّ يجب تحويل العقلية والسلوكيات الاستبدادية بالمنظمة إلي عقلية متفتحة تؤمن بالسلوكيات الإبداعية التي تحسن الأداء التنظيمي، وبناء عليه توصلت نتائج الدراسة إلي أن التعلم التنظيمي بممارساته الثلاث يؤثر إيجابياً علي رفع مستويات الأداء التنظيمي.

٢- القدرات الديناميكية:

أدت التغيرات السريعة التي يشهدها مجال التكنولوجيا والمعلومات إلي دفع المنظمات نحو إجراء تطورات فيهيكل الموارد والقدرات التنظيمية بالصورة التي تتيح مواكبة التغيرات البيئية

السريعة (Aksoy et al,2014) ، ومن ثمَّ يُعد مبدأ القدرات الديناميكية أحد المناهج الأساسية في تمكين المنظمات استراتيجياً من تقييم التغيرات البيئية المتوقع حدوثها، وتحديد الفرص الموجودة في بيئة المنظمة وتقديم آليات لاستغلال تلك الفرص بكفاءة وفعالية، مع مساعدة المنظمة علي التكيف مع الظروف شديدة التغير (Felin and Powell,2016). هذا بجانب دوره في دعم الإبداع والابتكار وتحديد الممارسات الإدارية التي تساهم في توزيع الموارد، والأصول، والقدرات التي تمتلكها المنظمة بالصورة التي تمكن من تحقيق التجديد، والتطوير المستمر، وتساهم في رفع العوائد المالية للمنظمة (Schikle,2014).

وأشارت الدراسات الاستراتيجية إلى أن القدرات التنظيمية بوجه عام تعكس "مدي قدرة المنظمة علي أداء مجموعة المهام التنظيمية بشكل منسق من خلال الاستفادة من جميع الموارد المتاحة لديها بالصورة التي تؤدي إلي تحقيق أهداف المنظمة"، وتنقسم القدرات التنظيمية إلي قدرات تشغيلية وقدرات ديناميكية (Helfat and Perteraf,2003) ، وتعرف القدرات التشغيلية بأنها "القدرات التي تمكن من أداء الأنشطة المختلفة التي تهدف إلي تلبية الحاجات الخاصة بالشريحة المستهدفة من العملاء" (Wilden et al,2013)، ومن الناحية الأخرى تعرف القدرات الديناميكية بأنها "القدرات التي تعدل من خلالها المنظمة قدرتها التشغيلية الحالية فتحل محلها قدرات جديدة تهدف إلي مواكبة التغيرات التكنولوجية، والسوقية في البيئة المحيطة واستغلال الفرص التكنولوجية التي تظهر بها وتقديم منتجات وخدمات متطورة لشريحة جديدة من العملاء" (Teece,2014)، ويرجع الاختلاف بين القدرات التشغيلية والديناميكية في أن الأخيرة تمكن من تغيير النمط الإداري الذي تنتهجه المنظمة حتي يواكب الظروف البيئية المتغيرة بينما القدرات التشغيلية تتصف بالثبات النسبي، ويقتصر دورها علي القيام بالحد الأدنى من المهام التنظيمية التي تساعد المنظمة علي البقاء والاستمرار ولكنها لا تساهم في تقديم مزايا تنافسية مستمرة تحسن من مركز المنظمة بين المنافسين (Krzakiewicz,2013).

وقد تتباين أهمية القدرات الديناميكية في المنظمات حسب مستوى التقلبات التكنولوجية والتجارية في البيئة التي تعمل بها حيث أشار (Teece et al,1997) أن دور القدرات الديناميكية يظهر فقط في ظل وجود بيئة سريعة التغير والتقلب، ففي ظل الظروف البيئية غير المستقرة تتعرض القدرات الوظيفية والتشغيلية التي تقود المنظمة للنجاح إلي الإهلاك المستمر حتي لو حققت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، فإن هذه المزايا تفقد قيمتها مع مرور الوقت نظراً لعدم ملائمتها للظروف البيئية المتقلبة وحاجات العملاء سريعة التطور (Felin and Powell,2016)، إلا أن (Zollo and Winter,2002) انتقدا هذا الرأي وأشارا إلي إمكانية بناء وتطبيق القدرات الديناميكية في ظل بيئة متوسطة التقلب حيث إنها صالحة لكل مستويات التغيير، ولكن أهميتها الكبرى تظهر فقط في ظل بيئة شديدة التغير. ويرى (Wilden and Gudergan,2015) أن القدرات التشغيلية تكون أكثر أهمية في ظل بيئة ساكنة نسبياً ذات مدي تغير محدود ومتوقع في حين تلعب القدرات الديناميكية دوراً محدوداً يكون مقارباً لكونه روتيني تنظيمي تعتمد عليه المنظمات لمواجهة التغير البسيط المتكرر والمتوقع حدوثه، بعكس الظروف البيئية المتقلبة ذات معدل التغير المرتفع وغير المتوقع، والتي تتعرض فيها المنظمات لخطر الإهلاك المستمر لقدراتها التشغيلية فتلجأ المنظمة إلي بناء قدرات ديناميكية تجاري الظروف البيئية المتغيرة وتحافظ علي القدرات التسويقية والتكنولوجية بالمنظمة، وتساعد في الإبقاء علي مستويات عالية من التنافسية.

هذا واختلفت آراء الدراسات حول طبيعة القدرات الديناميكية فيري (Eisenhardt and Martin,2000) أن القدرات الديناميكية هي مجموعة من المهارات والقدرات القابلة للتقليد والمحاكاة والتي من الممكن أن تتوافر لدي العديد من المنظمات المتنافسة إلا أن الأسلوب الذي تتبعه كل منظمة لاستغلال تلك القدرات والمهارات وتطبيقها هو الذي يصنع الاختلاف في عائد تطبيق منهج القدرات الديناميكية، ومن ثمَّ يري الباحثان أنه قد يتشابه عائد تطبيق مبدأ القدرات الديناميكية بين المنظمات التي تتشابه في النهج الذي تتبعه والذي ينعكس في تماثل الروتين والإجراءات والعمليات والنظم التي تديرها المنظمات المتنافسة، بينما نادي (Teece et al,1997) بأن القدرات الديناميكية هي مجموعة العمليات والأصول المميزة والفريدة والتي يتم بناؤها داخل المنظمة و تتسم بالتحديد والدقة، وتخضع لعمليات التغيير والتطوير المستمرة بالإضافة إلى ذلك فهي بعيدة كل البعد عن التداول في الأسواق، ولا يمكن محاكاتها من قبل المنافسين بل وأضاف الباحثان، إن أي محاولة لتقليد نموذج ناجح طبق منهج القدرات الديناميكية لن يعود بالنفع علي المنظمة التي تقوم بذلك. وبناء علي ما سبق ذكره استخلصت دراسة (Jantunen et al,2012) رأياً يشير إلي أن القدرات الديناميكية تمثل مزيجاً من الرأيين فنظراً لتشابه بعض المتطلبات البيئية ومواجهة المنظمات العاملة في نفس المجال لظروف صناعية متشابهة إلي حد كبير، ومن ثمَّ دعت الحاجة إلي تطوير بعض القدرات والموارد التي تُكرس لأداء نفس المهام التنظيمية والهادفة لمواكبة التغيرات الخارجية التي تؤثر علي تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال، هذا و أضافت الدراسة بأن القدرات الديناميكية تشمل جانباً من العناصر المميزة التي تخص كل منظمة علي حدة و تتأثر تلك العناصر بتاريخ المنظمة والعقلية التنظيمية التي تدير المنظمات ومبادئ عملية الاختيار الاستراتيجي التي تنتهجها كل منظمة علي حده.

ويقوم الباحثون بتوضيح القدرات الديناميكية من خلال العناصر التالية:

٢/١ مفهوم القدرات الديناميكية.

٢/٢ أبعاد القدرات الديناميكية.

٢/٣ مقدمات القدرات الديناميكية.

٢/٤ نتائج القدرات الديناميكية.

٢/١ مفهوم القدرات الديناميكية:

أشار (Teece et al,2014 p.329) "أن القدرات الديناميكية هي قدرة المؤسسة علي دمج وبناء وإعادة هيكلة القدرات الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات السريعة لبيئة المنظمة".

وأضاف (Agwunobi and Osborne,2016 p.144) "بأنها القدرات الغير شائع وجودها بين المنظمات، والتي تتألف من خلال تشكيلات من الروتين والهيكل والأصول التنظيمية، والتي تقود إلي تحقيق مزايا تنافسية مستمرة".

وأشار (Teece et al,2016 p.18) مؤخراً بأنها "قدرة المنظمة علي الإبداع والتكيف مع التغيرات البيئية بالصورة التي تؤدي إلي تغيرات محببة، من قبل العملاء وغير مرغوب فيها من قبل المنافسين".

٢/٢ أبعاد القدرات الديناميكية:

فوقفت دراسة (Tecce,2007) علي ثلاثة أبعاد للقدرات الديناميكية وهي:

أ-استشعار الفرص والمخاطر.

ب-تقييم الفرص.

ج-إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

وفيما يلي تناول للأبعاد السابقة كما يلي:

### • استشعار الفرص و المخاطر: Sensing (Shaping) opportunities and threats

يجب ان تتوافر لدي المنظمات القدرة علي استكشاف نقاط القوة التي تكمن داخل المنظمة كوجود قدرات تسويقية مميزة أو توافر قدرات تكنولوجية غير قابلة للمحاكاة والتقليد بسهولة من قبل المنظمات الأخرى والاستثمار في أنشطة البحوث والتطوير، وتلك الفرص الموجودة في بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمة والمتعلقة بظهور ابتكارات جديدة وفحص احتياجات السوق واستغلالها بصورة أسرع وأفضل من المنافسين حتي تتمكن من مجاراة الظروف البيئية سريعة التغيير، ومن ثمّ يعتمد هذا البعد علي أنشطة الفحص والبحث والاستكشاف عن الفرص الجديدة سواء في الأسواق، أو في مجالات التكنولوجيا المحلية والعالمية علي حد سواء من أجل تحديد الفرص التي من الممكن ان تعود بالنفع علي المنظمات، ولا تقتصر الأنشطة فقط علي دراسة حاجات العملاء، والتغيرات التكنولوجية الظاهرة فقط، بل تمتد أيضاً إلي فحص الطلب المستتر للعملاء والتطورات في هياكل الأسواق، والصناعات المختلفة مع توقع رد فعل العملاء والموردين، مما يمكن المنظمة من الحصول علي قائمة من الفرص السوقية التي تشبع حاجات العملاء، وتتخطي توقعاتهم.

وبجانب الفحص الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة أضافت الدراسة منظوراً آخراً يمكن من خلاله اقتناص فرص جديدة فنظراً لأن كل فرد بالمنظمة له رؤية مختلفة للمعلومات والموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وطرق استغلالها حتي لو اتفقت المنظمات في بعض منها، فإن اختلاف الرؤية يولد فرصاً مختلفة تظهر من خلال الحوار المستمر والبناء حول كيفية استغلال الفرص. وبمجرد وقوف المنظمة علي فرص جديدة تتهيأ المنظمة لأن تقوم المنظمة بتتبع التكنولوجيا المتعلقة بها، ومحاولة توقع التطور المستقبلي لها، وكذلك تحديد الشريحة السوقية الملائمة لها مع توقع رد فعل العملاء والموردين والمنافسين.

### • تقييم الفرص: Seizing opportunities

يشير هذا البعد إلي أنه بمجرد استشعار المنظمة لوجود فرص سوقية، أو تكنولوجية جديدة فيجب عليها توظيف تلك الفرصة في صورة منتجات وعمليات وخدمات جديدة، ويتم ذلك من خلال دعم الكفاءات التكنولوجية والأصول المكتملة. وتعرف بأنها الأصول والبنية التحتية والقدرات اللازمة لدعم أنشطة الترويج والتسويق للإبداعات التكنولوجية الجديدة (Rothaermel and Hill,2007) وتطويرها بشكل مستمر، ومن ثمّ تيسر عملية اختيار مجال تكنولوجي محدد

تقوم المنظمة بالاستثمار فيه من أجل اكتساب القبول السوقي لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، واستهداف شريحة العملاء المناسبة، ولا يعتمد نجاح ذلك علي تحديد المنظمة لآليات وتوقيت الاستثمار في مجال تكنولوجي معين فحسب بل علي مدي امتلاكها لنمط لأداء الأعمال يُمكن المنظمة من أداء المهام بشكل يفوق قدرات المنافسين، ويؤدي إلي إبداع أنشطة ترويجية جديدة والتحديد الدقيق لألويات الاستثمار في المجالات التكنولوجية المختلفة، ويعظم القيمة التي سيحصل عليها العميل وتجذبه لمنظمة بعينها دون الأخرى.

### • إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة: Managing threats and reconfiguration

إن التشخيص القائم علي معايير واضحة للفرص السوقية والتكنولوجية في بيئة المنظمة ثم الاختيار الدقيق لمجال تكنولوجي معين واستغلاله في عملية الإنتاج، واختيار نمط أداء أعمال مناسب لذلك مع توجيه الموارد المالية لاستثمار هذه الفرصة يؤدي بالمنظمات إلي النمو والربحية، والتي تؤدي بدورها إلي زيادة مستويات الأصول والموارد لديها، ومن ثم فاعتماد المنظمة علي نفس العمليات، والروتين لأداء المهام التنظيمية التي كانت تستخدمها سابقاً مما يؤدي إلي حالة من الجمود، وعدم مواكبة تغيرات البيئة، ومن ثم فأرجع هذا البعد نجاح المنظمات واستمرار الربحية إلي قدرتها علي إعادة هيكلة وتشكيل الموارد والهيكل التنظيمية، وعدم الاكتفاء بالنمط الحالي لأداء المهام فقط، بل اللجوء والتطوير، والتجديد، والتغيير المستمر للأصول، والموارد والقدرات نظراً للتغيرات المستمرة في معدلات التكنولوجيا، وظروف السوق.

٢/٣ مقدمات القدرات الديناميكية:

أشارت دراسة (Ambrosini and Bowman,2009) إلي أن مقدمات القدرات الديناميكية تنقسم إلي مقدمات خارجية تتمثل في معدل ديناميكية البيئة المحيطة بالمنظمة ومقدمات داخلية، وتتمثل في دور المديرين ونهج ومركز المنظمة، وفيما يلي سنعرض تلك المقدمات بشكل تفصيلي:

### أولاً : المقدمات الخارجية(تقلب البيئة المحيطة): Environmental turbulence

تلعب تقلبات البيئة التجارية دوراً في تحديد طبيعة القدرات الديناميكية التي تحتاجها المنظمة وفقاً لمعدل التغيرات البيئية، فالبيئة متوسطة الديناميكية تتسم بعدم حدوث تطورات تكنولوجية هامة، وتظل فيها التغيرات في رغبات وتفضيلات العملاء بسيطة وبالتالي فبناء قدرات ديناميكية قوية يعد أمراً مكلفاً للغاية (Schreyogg and Kliesh-Eberl,2007)، ومن ثم تحتاج المنظمة في ظل تلك الظروف إلي قدرات ديناميكية تتألف من روتين يتسم بدرجة من التفصيل الدقيق والتحليل بجانب الاعتماد علي نمط عمليات مستقرة له نتائج متوقعة تتواءم مع ظروف البيئة المتغيرة نسبياً (Eisenhardt and Martin,2000) تكفي فقط لإشباع متطلبات العملاء وتحسن مستوي الربحية، بينما في ظل ظروف البيئة شديدة التغيير يصعب الحصول علي الموارد، وتحتاج المنظمات إلي الاستشعار الفعال للفرص البيئية ومواجهة المخاطر المستمرة من المنافسين وإجراء التعديلات المناسبة للقدرات، والموارد وتطبيقها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة (Li and liu,2014)، ومن ثم تحتاج المنظمة إلي قدرات ديناميكية تتكون من روتين بسيط غير مفصل معتمد علي الخبرة والعمليات المرجلة ذات النتائج الغير المتوقعة نظراً لأنها تمثل رد فعل سريع علي التغيرات البيئية المتسارعة (Eisenhardt and Martin,2000).

ثانياً: المقدمات الداخلية وتنقسم إلي:

## ١- دور المديرين: Managers role

إن القدرات الديناميكية تتأثر بالنهج الذي تسير عليه المنظمة والممثل في النظم والهيكل والعمليات التنظيمية التي تتم بها، والتي بدورها تم تأسيسها من قبل الإدارة العليا الموجودة بالمنظمة، ومن ثمَّ يلعب المديرين دوراً في بناء قدرات ديناميكية قوية تعزز قدرة المنظمة علي التكيف مع مختلف التغيرات البيئية (Teece et al,2007; Tecce,1997). هذا بجانب ما أشار له (Harreld et al,2007) إلي أن المديرين يقومون بدور محوري في تطوير القدرات الديناميكية بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بمهمتين أساسيتين: وهما الاستشعار الدقيق للتغيرات في البيئة التنافسية للمنظمة و التي تشمل التغيرات التكنولوجية، والتشريعية، والتقلبات في ظروف المنافسة وحاجات العملاء، بالإضافة إلي قدرة المديرين علي مواجهة المخاطر التي تحيط بالمنظمة واستغلال الفرص الاستغلال الأمثل من خلال هيكلة الموارد والأصول الملموسة والغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة لمواجهة تلك التحديات. كما يجب علي المديرين تحديد نوعية القدرات التي تحتاجها المنظمة وآليات استغلالها بأفضل صورة ممكنة، ومن ثمَّ الوصول إلي أفضل مستوى من الأداء الناجح.

## ٢- النهج التنظيمي: Positions and paths

إن منهج ومركز المنظمة يعدان من العوامل المؤثرة في تطوير القدرات الديناميكية حيث إن كليهما يؤثران علي عمليات التعلم التي تتم بالمنظمة بجانب دورها في التأثير علي هيكل الموارد الحالية وتطرفت عدد من الدراسات إلي دورهما حيث أشارت دراسة (Eisenhardt and Martin,2000) إلي أن آليات التعلم التي تنتهجها المنظمة هي المسؤولة عن تشكيل وتطوير عمليات القدرات الديناميكية، كما أضاف (Zollo and Winter,2002) إلي أن القدرات الديناميكية هي نتاج عمليات التفاعل بين الخبرات المتراكمة بالمنظمة وعمليات بناء المعرفة، وإجراءات تكويد المعرفة والخبرة في الذاكرة التنظيمية وأن هذا التفاعل الذي يتم بين هذه الأنشطة يتأثر بالنهج التي تتبعه المنظمة.

## ٣- عوامل أخرى مثل (راس المال الإجتماعي، الثقة التنظيمية).

وقفت الدراسة علي عاملين يؤثران في تطوير القدرات الديناميكية وهما رأس المال الإجتماعي (Social capital)، و الثقة التنظيمية (Organizational trust) حيث تلعب الروابط الإجتماعية بين الأفراد دوراً محورياً في تبادل المعرفة وتنمية الطرق الجديدة للتفكير الإبداعي، مما يساعد المديرين علي تحسين عملية الحصول علي الموارد ودمجها وإعادة هيكلتها مع تعزيز قدرتهم علي إختيار القدرات التي لم تعد صالحة لمواجهة التغيرات البيئية. كما أوضحت الدراسة إلي أن روح الثقة التي تسود بين الإدارة والعاملين بجانب نمط القيادة المتفتح يؤدي إلي تهينة مناخ جيد بالمنظمة يدعم عمليات التعلم، ويؤدي إلي إبداع تشكيلات جديدة للموارد والقدرات وتدعيم القدرات الديناميكية

كما تطرقت دراسة (Nieves and Haller,2014) إلي دور الموارد المعرفية (Knowledge-based resources) في التأثير علي القدرات الديناميكية من خلال التطبيق علي الفنادق الأسبانية التي يتجاوز مستواها الثلاثة نجوم ويتخطي عدد العاملين به

(٥٠) موظفاً، فتبني الباحثان وجهة نظر (Pavolou and El-sawy,2011) التي أشارت إلى أن القدرات الديناميكية تنقسم إلى أربع قدرات: وهي الاستشعار (Sensing) والتي تشير إلى قدرة المنظمة على التركيز على الفرص الموجودة في بيئة المنظمة، وتفسيرها بصورة سليمة تعود بالنفع على المنظمة، هذا بالإضافة إلى التعلم (Learning) والذي يعكس قدرة المنظمة على إعادة تنظيم وتجديد القدرات التشغيلية الحالية من خلال الاستفادة من أنماط المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة، بينما يشير التكامل (Integrating) إلى القدرة على تجميع أنماط المعرفة المختلفة التي يمتلكها الأفراد ودمجها في صورة قدرات تشغيلية جديدة، وأخيراً القدرة على التنسيق (Coordination) والتي تعرف بأنها القدرة على تنظيم وتوزيع الموارد، والمهام، والأنشطة على القدرات التشغيلية الجديدة التي تبنيها المنظمة. وتطرقنا الدراسة إلى نوعين من الموارد المعرفية: وهما رأس المال البشري (Human capital) والمعرفة التنظيمية (Organizational knowledge) ودرست أثرهما على أبعاد القدرات الديناميكية السالف ذكرها، فأكد الباحثان أن الأفراد هم أحد أهم الموارد المعرفية التي تمتلكها المنظمات فقدرتها المنظمة على تحقيق إستمرارية المزايا التنافسية بصورة تفوق قدرات المنافسين ترجع إلى كفاءة رأس المال البشري (Human capital) بالمنظمة والمتمثل في الأفراد ذوي المستويات العليا من المهارة والخبرة والكفاءة و لديهم قدرة أكبر على التوقع الدقيق للمتغيرات السوقية وإدارة وتنسيق وتكامل موارد المنظمة بشكل أفضل والمراقبة الفعالة للعائد التنظيمي، بالإضافة إلى أن مستوي المعرفة الضمنية والظاهرة التي يمتلكها الأفراد يحدد القدرة على بناء أنماط معرفية جديدة وحل المشكلات التي تواجه المنظمة. وفي هذا السياق أضاف (Rothaermel and Hess,2007) إلى أن رأس المال الفكري للأفراد (Intellectual human capital) هو المحدد لبناء القدرات الديناميكية التي تساعد على تكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية الراديكالية، وبناء على ما سبق فإن المستويات العليا من المعرفة والمهارة والخبرة تعطي الأفراد قدرة أكبر على تحصيل وتطبيق أنماط المعرفة القيمة بالصورة التي تشجع على تجديد هيكل الموارد، ومن ثم يؤثر رأس المال البشري إيجابياً على القدرات الديناميكية بأبعادها السابقة (الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق).

هذا و تطرقت الدراسة إلى المعرفة التنظيمية (Organizational knowledge) والتي تنعكس على الهياكل والنظم والإجراءات والثقافة التنظيمية، ولا تقتصر على مجموع المخزون المعرفي والقدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، حيث يتم تضمينها في ذاكرة المنظمة، ولا ترتبط ببقاء الأفراد أو مغادرتهم للمنظمة. وتنقسم المعرفة التنظيمية إلى نوعين: الأول، ويعرف بالمعرفة التصريحية (Declarative knowledge) والتي تشير إلى المعرفة بالوقائع والأحداث المختلفة المحيطة بالمنظمة والاستفادة منها في تطوير القدرات المساعدة على تجديد وتعديل وإبداع موارد جديدة تمكن من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، بينما يسمى النوع الآخر بالمعرفة الإجرائية (Procedural knowledge) والتي تعكس المعرفة الخاصة بروتين أو عمليات أو إجراءات محددة تستغلها المنظمة في أداء المهام التنظيمية ويعمل هذا النمط من المعرفة كمرجع يساهم في بناء أساس العمليات التعليمية التي تساهم في التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق التغيير الداخلي للمنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة التصريحية تؤثر إيجابياً على القدرات الديناميكية بأبعادها السالف ذكرها (الاستشعار، والتعلم، والتكامل، والتنسيق) بينما المعرفة الإجرائية تؤثر على ثلاثة أبعاد فقط للقدرات وهي (الاستشعار، والتكامل، والتنسيق) ولكن النتائج العملية لم تدعم العلاقة بين البعد المتعلق بالقدرة على التعلم والمعرفة الإجرائية، كما أضافت النتائج إلى أن تأثير المعرفة التصريحية يكون أكثر مغنوية فيما

يتعلق ببعدي الاستشعار والتعلم، بينما تأثير الإجرائية يكون أكثر معنوية فيما يتعلق ببعدي التكامل والتنسيق.

وفي هذا الإطار أكدت دراسة (Tseng and Lee,2014) علي دور قدرة المنظمة علي إدارة المعرفة (Knowledge management capability) في دعم القدرات الديناميكية في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في الصين، حيث عرفت الدراسة إدارة المعرفة بأنها "قدرة المنظمة علي رفع وتحسين المعرفة الحالية التي تمتلكها لإبداع وتطبيق أنماط معرفية جديدة (P.160)" ، فيجب علي المنظمات تجميع المهارات الشخصية والمعرفية والقدرات والموارد المادية والتكنولوجية وتكريس الهياكل والنظم للتحفيز علي بقاء ديناميكية المعرفة بالمنظمة.وأضافت الدراسة إلي أن المعرفة التنظيمية تعد مصدراً رئيسياً لدعم القدرات الديناميكية، فهي أحد الطرق التي تساعد علي تحسن المنتجات والعمليات وتحسن من استراتيجيات اتخاذ القرار وتعديل وتطور من القدرات الأساسية للمنظمة بصورة مستمرة مما يؤدي إلي بناء هيكل القدرات الديناميكية، وتقويته وتطويره بصورة مستمرة والإبقاء عليه بالصورة التي تدعم من استجابة المنظمة للظروف البيئية المتغيرة.ومن ثمّ خلصت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي معنوي للموارد المعرفية علي القدرات الديناميكية نظراً لأنه كلما امتلكت المنظمة قدرات معرفية قوية كلما تمكنت من إبداع عمليات إنتاجية جديدة تمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة تواكب التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وتمكنها من تحسين القيمة السوقية، ورفع معدلات الأداء، كما أكد الباحثان علي أنه مهما امتلكت المنظمة موارد وقدرات نادرة وقيمة فإن هذا لا يضمن تحقيق مزايا تنافسية أو إضافة قيمة إلا لو قامت المنظمة بالإدارة الفعالة لتلك الموارد والقدرات وإضافة قيمة لها من خلال إعادة تشكيلها وهيكلتها، ومن ثمّ يجب أن تعتمد المنظمة علي مواردها المعرفية لتحسين القدرات الديناميكية ورفع معدلات الأداء فضعف القدرات المعرفية والديناميكية يصعب علي المنظمة الحفاظ علي استقرارها ورفع معدلات الربحية الخاصة بها.

#### ٢/٤ نتائج القدرات الديناميكية:

تناول الباحثون نتائج القدرات الديناميكية من خلال منظورين هما:

-أثر القدرات الديناميكية علي الإبداع.

-أثر القدرات الديناميكية علي الأداء.

-أثر القدرات الديناميكية علي الإبداع:

وأكد (Nieves et al,2016) علي أهمية بناء القدرات الديناميكية لرفع معدلات الإبداع في المنظمات الخدمية، فاختارت الدراسة الخدمات الفندقية الإسبانية لدراسة تلك العلاقة، واقتصرت هذه الدراسة علي الفنادق التي تزيد عن (٣) نجوم ويزيد عدد العاملين بها عن (٥٠) موظفاً، وأشارت الدراسة إلي أن القدرات الديناميكية تقدم أسلوباً منتظماً يتسم بالمبادأة ويساهم في استكشاف الفرص الجديدة في بيئة المنظمة وتحديد المخاطر المتوقعة من المنافسين، وبناء علي ذلك رأي الباحثون أن تحسن معدلات الإبداع وغالباً ما تعتمد علي مدي توافر توجه خارجي للمنظمة يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة ويساعد علي اقتناص الفرص الموجودة بها، ويعكس هذا التوجه بعد القدرات الديناميكية المتعلقة بالقدرة علي الاستشعار والتعلم

(Sensing and learning capabilities)، و توجه داخلي يعكس قدرة المنظمة علي تكامل قدرات الأفراد وتحقيق التفاعل بينها مما يشير إلي البعد الخاص بالقدرة علي التكامل والتنسيق (Integration and Coordinating capabilities) وبناء علي ذلك ومن خلال التطبيق علي العينة المختارة توصلت الدراسة إلي معنوية العلاقة بين القدرة الديناميكية للتعلم، والاستشعار، والإبداع فتطوير منتجات جديدة تتسم بالإبداع وتواجه متطلبات السوق يتحدد من خلال القدرة علي استشعار الظروف البيئية، وفحص واستغلال الفرص الموجودة بها واستثمارها علي صعيدي المنتجات والعمليات مع تجنب المخاطر التي تؤثر سلباً علي المنظمة، هذا واتجهت نتائج الدراسة إلي عدم معنوية العلاقة بين القدرة علي التكامل والتنسيق والإبداع نظراً لما لهذا البعد من توجه داخلي لا يتفق مع الطبيعة الخاصة بالعمليات الإبداعية والتي تتطلب التركيز مع الظروف الخارجية التي تحيط بالمنظمة، ومحاولة تطويعها لنفع المنظمة، ورفع مستويات الإبداع بها، هذا ووقفت الدراسة علي العلاقة التتابعية الخاصة بأبعاد القدرات الديناميكية حيث أشارت الدراسة إلي أن اتباع منهج القدرات الديناميكية، يمكن المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في تحديد الفرص الموجودة في بيئة المنظمة فيما يعرف بالقدرة علي الاستشعار (Sensing capabilities) مما يؤدي إلي إبداع منتجات وخدمات جديدة تساهم في تجديد وإصلاح القدرات التشغيلية الحالية بقدرات وأنماط معرفية جديدة مما يعزز في النهاية القدرة الديناميكية الخاصة بالتعلم (Learning capabilities)، ثم بعد ذلك يظهر البعد الخاص بالتكامل والتنسيق حيث تتكامل (Integrating capability) المعرفة الجديدة، ويتم تضمينها في النظام الذي تسير عليه المنظمة ويتزامن استغلال تلك المعرفة مع المهام والأنشطة التي تقوم بها المنظمة فيما يعرف بالقدرة علي التنسيق (Coordinative capability) مما يهدف في النهاية إلي بناء قدرات تشغيلية جديدة تتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.

وفي هذا السياق تناولت دراسة (Gao and Zhu,2015) دور القدرات الديناميكية في التأثير علي الأداء الإبداعي في الاقتصاد الصيني، حيث قدم الباحثان دراسة نظرية قسمت القدرات الديناميكية إلي الحصول علي المعرفة (Knowledge acquisition)، وإبداع المعرفة (Knowledge innovation)، وأخيراً تكامل المعرفة (Knowledge integration) ودرست أثر كل بعد منهم علي تحسين الأداء الإبداعي في البيئة الصينية. فأشار الباحثون إلي أن عملية الحصول علي المعرفة تعكس قدرة المنظمة علي تحصيل المعرفة من مصادرها الخارجية بهدف استغلال الفرص التي تظهر في بيئة المنظمة، وإدراك التغيرات السوقية، والتكنولوجية، والأفكار الحديثة، ومواكبة متطلبات العملاء التي تتغير باستمرار، ومن خلال دراسة البيئة الاقتصادية في الصين توصل الباحثان إلي أن قدرة المنظمات الصينية علي الاستثمار في الموارد الإبداعية منخفضة بالإضافة إلي انخفاض معدلات التكنولوجيا في البيئة الصينية، ومن ثم تلجأ المنظمات العاملة في ظل تلك الظروف إلي اللجوء للمصادر الخارجية كالتحالفات والاستحوادات للحصول علي مصادر تكنولوجية جديدة مثل الحصول علي ترخيص لبراءة اختراع، أو التعرف علي أساليب تكنولوجية جديدة تحسن من القدرة الانتاجية للمنظمة، ويجب أن لا تغفل المنظمات عند اللجوء للمصادر الخارجية إلي أهمية التغلب علي الاختلافات المؤسسية بين المنظمات والوقوف علي التغيرات السوقية، والاستفادة منها بصورة أسرع وأفضل من المنافسين، كما أشارت الدراسة إلي أن إبداع المعرفة يرتكز علي إبداع مصادر داخلية للمعرفة من خلال تعزيز عمليات البحث والتطوير والتجريب فنظراً لما وقف عليه الباحثان من أن اقتصار حصول المنظمات في البيئة الصينية علي التكنولوجيا من المصادر الخارجية فإن

هذا لا يضمن لها التفوق علي المنافسين وخاصة المعرفة التكتيكية مثل المهارات المعتمدة علي الخبرة والتي يصعب الحصول عليها من المصادر الخارجية، ومن ثم أشار الباحثان إلي أهمية تنمية تلك المنظمات للبحث والتطوير وتنمية معارفها داخلياً وعدم اقتصرها علي اللجوء للمصادر الخارجية حتي تتمكن من تحديد أهداف استراتيجية تتفوق بها علي المنافسين. وأخيراً عرف الباحثون تكامل المعرفة بأنها القدرة علي الدمج الفعال بين المعرفة التي تحصل عليها المنظمة من المصادر الخارجية والمعرفة التي تبدها المنظمة داخلياً بهدف بناء نمط معرفي جديد، وأضافت الدراسة إلي أن هذا البعد يمثل أحد الضروريات اللازمة لتحسين معدلات الأداء الإبداعي في المنظمات الصينية نظراً لأن إدارة تلك المنظمات تعتمد غالباً علي نفس نمط الممارسات التي تسير عليها المنظمة مما يولد مقاومة مستمرة للتغيير، هذا بالإضافة إلي أن دمج المعرفة يتطلب تحسين القدرة علي فهم الحاجات المتغيرة للعملاء وإدراك التغيرات السوقية المتلاحقة وأكدت الدراسة إلي أنه مهما تملك المنظمات لموارد معرفية فإن هذا لا يعني أداء إبداعي مرتفع حيث إن التكامل الفعال للموارد، والقدرات وتحقيق الاستفادة القصوى منها، هو العامل الأكبر في إظهار أهمية الشق الإبداعي للموارد المعرفية، وخلصت الدراسة بناء علي ما سبق إلي أنه في ظل الظروف المؤسسية والثقافة الاجتماعية في الصين تحتاج المنظمات لبناء قدرات ديناميكية تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتساعد علي البقاء والتطوير وتحسين الأداء الإبداعي لتلك المنظمات.

#### -أثر القدرات الديناميكية علي الأداء:

تناولت دراسة (Nedzinskas et al,2013) تأثير القدرات الديناميكية في الأداء المالي وغير المالي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكذلك الوقوف علي دور الجمود التنظيمي (Organizational inertia)-والذي يعني "عدم قدرة المنظمة علي إجراء تغيرات داخلية تواجه بها التغيرات الخارجية في بيئة المنظمة"-في التأثير علي العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء. وطُبقت الدراسة علي عينة مكونة من (٣٦٠) منظمة ب (Lithuania) لا يتعدى عدد العاملين فيها (١٥٠) موظفاً و لا يزيد عمرها (٢٠) عاماً. وتوصلت الدراسة إلي أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجابياً علي الأداء غير المالي للمنظمات، حيث تدعم المنظمة بعملاء وموردين جدد وتمكنها من إبداع منتجات جديدة، و تفتح المجال أمام المنظمات للدخول في أسواق جديدة مما يساعد علي مجابهة التغيرات البيئية بينما لم تدعم الدراسة تأثير القدرات الديناميكية علي الأداء المالي، وأرجعت ذلك إلي وجود فجوة زمنية بين استفادة المنظمة من تقديم المنتجات الجديدة، وخدمة شريحة جديدة من العملاء وإقامة علاقات مع موردين جدد، وبين تحقيق أداء مالي ولذلك لم تتمكن الدراسة من إثبات ذلك الأثر، كما أشارت الدراسة إلي أن الجمود التنظيمي يؤثر سلبياً علي تأثير القدرات الديناميكية في أداء المنظمات، فيمنع الجمود التنظيمي من تحقيق التغير الاستراتيجي المطلوب، كما يصيب الموارد والروتين والعمليات التنظيمية بحالة من الركود وعدم القدرة علي مواجهة التغيرات في بيئة المنظمة.

وفي هذا الإطار أشارت دراسة (Simon et al,2015) إلي تأثير القدرات الديناميكية علي الأداء المالي وغير المالي للمنظمات حيث قسمت الدراسة القدرات الديناميكية إلي قدرات من المستوي الأول (First-order dynamic capabilities) والتي تعرف بأنها "قدرة المنظمة علي تكامل وبناء وإعادة هيكلة قدراتها الصفرية-وهي القدرات التي تمكن المنظمة من

البقاء والاستمرار- " وقدرات ديناميكية من المستوى الثاني (Second-order dynamic capabilities) وتعرف بأنها "القدرات التي تنتج من عمليات التعلم التنظيمي، والتي تؤدي إلى إبداع وتعديل القدرات الديناميكية". وبنيت الدراسة على أساس اختيار مجموعة قدرات تعكس المستوى الأول وهي عملية تطوير المنتجات (Product development process) والإبقاء على العملاء (Customer retention) والقيادة المرنة (Felixable leadership) والثقافة التنظيمية (Organizational culture) وشبكات التعاون والتحالفات (Network and alliance) والمرونة التكنولوجية (Technological flexibility) ومجموعة قدرات أخرى تشير إلى المستوى الثاني من القدرات الديناميكية، وهي إدارة المعرفة (Knowledge management) وتجديد القدرات من خلال تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية (Innovative response through Renewing competences) والتفكير الاستراتيجي (Strategic thinking) وإعادة تشكيل الأصول (Redeployment of assets)، وقامت بدراسة تأثيرهم على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية محل الدراسة تؤثر على الأداء غير المالي للمنظمات مثل رفع مستويات رضا العاملين بالمنظمة، والإبقاء على العملاء ورفع مستويات الرضا لديهم وزيادة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما وقفت الدراسة على اختلاف تأثير كل قدرة ديناميكية على الأداء غير مالي فالتأثير الأكبر كان للتفكير الاستراتيجي الذي يركز بدوره على التأثيرات طويلة المدى للقرارات التي تتخذها المنظمة، ويهتم بالرؤية المستقبلية للمنظمة وإدارة التعارض بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، كما أكدت الدراسة على أهمية أن يتحلى الأفراد بالقدرة على التفكير الاستراتيجي نظراً للدور الذي يلعبه في تكيف المنظمة مع الظروف البيئية المحيطة وبناء استراتيجيات تلائم هذا التغيير، ويلعبها في الأهمية القيادة المرنة، والتي اعتبرتها الدراسة أحد أساسيات نجاح المنظمات نظراً لأن القائد هو المسئول عن تحديد القدرات الديناميكية التي تؤهل لتحسن الأداء بجانب دور القيادة الجيدة في تحفيز الأفراد وتشجيعهم وحث روح التعاون بينهم وتطبيق معايير العدالة كما يجب أيضاً أن يتوفر لديهم قدر كافي من المرونة لإدارة المنظمة، والحفاظ على بقائها في ظل الظروف البيئية المتغيرة يليها في الأهمية التحالفات والاستحوادات والتي تساعد على تبادل انماط المعرفة المختلفة واستقطاب أفراد جدد لديهم خبرات ومعارف مختلفة عما هو متوافر في ذاكرة المنظمة، ثم إدارة المعرفة والتي تهتم باستغلال المعلومات التي تحصل عليها المنظمة نتيجة للتغيرات البيئية والتي تهتم بالاستفادة منها في إبداع وتعديل قدرات ديناميكية جديدة تساهم في بناء المزايا التنافسية، وأخيراً الثقافة التنظيمية ثم تأتي القدرات الأقل أهمية، وهي تحقيق الاستجابة الفعالة من خلال تجديد القدرات وتحقيق المرونة التكنولوجية وإعادة تشكيل أصول المنظمة بما يتوافق مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة، أو في البيئة المحيطة بها.

### ٣- العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية:

أشارت دراسة (Zollo and Winter,2002) إلى أن القدرات الديناميكية هي ناتج التفاعل بين ثلاث آليات للتعلم: وهي تراكم الخبرات والروتين التنظيمي (Experience accumulation and organizational routine)، وبناء المعرفة (Knowledge articulation)، و تكويد (تخزين) المعرفة (Knowledge codification) حيث تهدف

تلك الآليات إلى تعديل وتطوير وتكيف الروتين التشغيلي. وفيما يلي تناول لكل آلية بالشرح التفصيلي:

#### أ. تراكم الخبرات والروتين التنظيمي: Experience accumulation and organizational routine

يعرف الروتين التنظيمي بأنه "نمط ثابت من السلوكيات التي تعكس رد فعل المنظمة تجاه المؤثرات الداخلية والخارجية"، مثل اتخاذ قرارات من شأنها تحسين عملية الإنتاج أو تغيير المنظمة لإحدى استراتيجيات التسويق الخاصة بها استجابة لحاجات ورغبات العملاء، وينقسم الروتين إلى نوعين: النوع الأول؛ ويتضمن تنفيذ الإجراءات المعروفة (Execution of known procedures) والذي يهدف إلى أداء الإجراءات الرسمية والمعتاد تنفيذها بالمنظمة والهادفة إلى توليد عائد ربحي للمنظمة، بينما يعرف النوع الثاني بروتين البحث (Search routine) ويعرف بأنه عملية التغيير المستمر في الروتين التشغيلي لمواجهة التغييرات في بيئة المنظمة بهدف تحسين العائد والربح المستقبلي. كما يري الباحثان أن تراكم الخبرات (Experience accumulation) يعتبر عملية التعلم الرئيسية التي تتمكن خلالها المنظمة من إبداع طرق جديدة تمكنها من تطوير الروتين التشغيلي.

#### ب. بناء المعرفة: Knowledge articulation

تنطلق تلك الآلية إلى الشق الإدراكي للتعلم والذي يهتم بمشاركة المعرفة بين جميع الأفراد بالمنظمة من خلال المناقشات المستمرة، ولغة الحوار المشتركة وإجراء التقييم المستمر للأداء الفعلي للأفراد مما يؤدي إلى تعزيز فهم الأساليب التي تمكن من أداء المهام التنظيمية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، ورفع مستويات الأداء التنظيمي وفهم العلاقة السببية بين الممارسات التنظيمية والنتائج المترتبة عليها مع اتخاذ الإجراءات التكيفية المناسبة لتعديل الروتين الحالي.

#### ج. توكيد (تخزين) المعرفة: Knowledge codification

إن توكيد المعرفة يتطلب مستويات عالية من الجهد الإدراكي حيث تساهم في فهم الأهمية المرتبطة بالروتين الداخلي بالمنظمة، وإدراك دورها في تحقيق مستويات عالية من الأداء، ومن ثم تلجأ المنظمات إلى عملية تخزين المعرفة في صورة مكتوبة مثل الكتيبات، والجدول، وبرامج العمل، أو من خلال بناء نظم لدعم اتخاذ القرار، أو اللجوء لأنظمة السوفت وير (Software) لإدارة المشروعات من خلالها، هذا ويعد توكيد المعرفة أحد الأساسيات المتعلقة ببناء القدرات الديناميكية، فيسهل التوكيد عملية نقل المعرفة، وتنسيق وتطبيق الأنشطة المعقدة التي تقوم بها المنظمة، فبمجرد قيام المنظمة بتحديد واختيار روتين تشغيلي معين بهدف تعديله وتطويره أو في حالة المبادرة ببناء روتين جديد تلجأ المنظمات في ظل هذه الظروف إلى عملية توكيد المعرفة والتي تسعى المنظمة فيها إلى بناء أدوات واستحداث نظم جديدة، تهدف إلى تسهيل عملية نقل واسترجاع المعرفة، هذا بجانب دورها في دعم آليات عملية التطوير الداخلي للمعرفة، فعلى سبيل المثال: تسهل عملية توكيد المعرفة تغيير الروتين الحالي للمنظمة فتوفر آليات تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في الروتين الحالي ونوعيه التغييرات المستقبلية الواجب اتخاذها، كما وقفت الدراسة على أن هذه العملية لا تحقق عائداً ومنفعة فقط للمنظمات، ولكنها تكبد المنظمة بعض التكاليف في سبيل تحقيق النفع المرجو منها، فقسمت الدراسة التكلفة إلى تكلفة مباشرة تشتمل على سبيل المثال الوقت والجهد والموارد والاهتمام الذي تخرسه الإدارة لتطوير، وتحديث آليات

أداء المهام وتخزين المعرفة التي تنتج من ذلك، كما تتكبد المنظمة أيضا بعض التكاليف غير المباشرة مثل عدم التطبيق المناسب للروتين المعدل، أو الذي تم بناؤه كروتين تنظيمي جديد كذلك وضعف الأداء العائد من عملية تخزين المعرفة وأحيانا تصاب المنظمات بالجمود التنظيمي نظراً للمغالاة في الهيكلة والرسمية الخاصة بأداء المهام التنظيمية.

وخلاصة ما سبق فإن القدرات الديناميكية هي نمط تعليمي مستقر، يهدف إلى تعديل وتطوير الروتين التشغيلي للمنظمة بهدف تحسين الفاعلية التنظيمية، ومن ثمّ فالقدرات الديناميكية هي ناتج عمليات التعلم التنظيمي. وأيدت دراسة (Jiao et al,2010) الرأي السابق من خلال دراسة تطبيقية على عينة مكونة من (١٨٠) شركة صينية معتمدة بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والمعرفة، واعتمدت الدراسة على تقسيم أبعاد التعلم التنظيمي إلى: التعلم على مستوى الفرد، والتعلم على مستوى الجماعة، والتعلم على مستوى المنظمة، وعملية التغذية الأمامية، وعملية التغذية العكسية، وتناولت أثر هذه الأبعاد على أبعاد القدرات الديناميكية والمقسمة إلى القدرة على استشعار البيئة، القدرة على التغيير والتجديد، مرونة القدرات التكنولوجية، مرونة القدرات التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي في القدرات الديناميكية، فوجود مناخ تعليمي جيد بالمنظمة يساعد على بناء قدرات ديناميكية تساهم في تطبيق عمليات تشغيلية جديدة وتقديم منتجات وخدمات تناسب حاجات العملاء المتجددة وتساعد على التكيف مع البيئة المتغيرة.

ثم اتجه (Hawass,2010) إلى دراسة محددات إعادة هيكلة القدرات المعرفية، كأحد أبعاد القدرات الديناميكية وبناء على فرضية أن القدرات الديناميكية هي قدرات تعليمية، فتطرق الدراسة إلى عدد من المحددات: منها التعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة فأشارت الدراسة إلى أن التعلم يهدف إلى كسر الأنماط التقليدية للتفكير وتوليد الرؤي والأفكار الجديدة، كما يتيح التعلم أيضاً ربط الموارد المعرفية المختلفة ويحفز عملية البحث عن تشكيلات جديدة للموارد من خلال تضمين السلوكيات الإبداعية في استراتيجية المنظمة، وتعزيز ثقافة الإبداع مما يؤدي إلى تطوير الاستراتيجية التنظيمية وبناء هيكل تنظيمي فعال يوائم أهداف واتجاهات المنظمة، ومن ثمّ فإن التعلم هو قلب القدرات الديناميكية وأحد المحددات الأساسية له، وطبقت تلك الدراسة على عينة مكونة من (٨٣) شركة تعمل في مجال البرمجيات في بريطانيا فتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتعلم على مستوى الجماعة والمنظمة في إعادة هيكلة القدرات المعرفية بينما لم تدعم الدراسة العلاقة بين التعلم على مستوى الفرد في إعادة هيكلة القدرات المعرفية، وأرجعت الدراسة سبب ذلك إلى أن الأفراد وحدهم لا يمكنهم تحقيق إبداعات راديكالية وأن اختلاف الأنماط الذهنية بين الأفراد بالمنظمات تؤدي بدورها إلى اختلاف قدراتهم مما يقلل عملية التواصل بين الأنماط المختلفة للتعلم، وتتولد رغبة لدى بعض الأفراد في إقصاء الأنماط المعرفية التي لا تتناسب مع أنماطهم الذهنية، كما يسهب بعض الأفراد في تنمية القدرات التي تقع ضمن نطاق اختصاصهم فقط وتقل لديهم القدرة الاستيعابية على التطرق إلى القدرات التي لا تقع في ضمن اختصاصاتهم. إلا أن تلك الدراسة أوضحت أن التعلم على مستوى الجماعة يمكنه التغلب على هذا القصور حيث يبني جسوراً من التواصل المعرفي بين الأفراد مما يعزز عملية تبادل الآراء وتدعيم عملية إعادة تشكيل القدرات، كما أضافت الدراسة إلى أن العلاقة

الإيجابية المعنوية للتعلم علي مستوي المنظمة وإعادة هيكلة القدرات المعرفية تساهم في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي ترشد الفرد والجماعة من خلال تبني الأنشطة التعليمية وبناء هيكل تنظيمي مرن يمكن الأفراد من التعلم، والإبداع تبعاً للاتجاهات الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة.

تاسعاً: الدراسة الميدانية

يعرض الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، فتم تناول الإحصاء الوصفي للمتغيرات وتقديم اختبارات الفروض من خلال الاعتماد علي تحديد معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

١- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

استخدم الباحثون بعض اختبارات النزعة المركزية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لتقييم الاتجاه العام لإجابات مفردات العينة بخصوص متغيرات التعلم التنظيمي (كمتغير مستقل) والقدرات الديناميكية (كمتغير تابع)، وينقسم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلي قسمين فرعيين كما هو موضح أدناه:

#### • التعلم التنظيمي:

وينقسم هذا المتغير إلي خمسة أبعاد وهم: التعلم علي مستوي الفرد، التعلم علي مستوي الجماعة، التعلم علي مستوي المنظمة، التغذية الأمامية للتعلم، التغذية العكسية للتعلم.

(أ) التعلم علي مستوي الفرد:

ويتضح الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

الإحصاء الوصفي لعناصر التعلم علي مستوي الفرد

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
.794	3.61	يستطيع الفرد التفكير بصورة مبتكرة وجديدة.
.545	4.56	يشعر الفرد بالفخر تجاه العمل الذي يقوم به.
1.203	3.20	يتلقى الفرد الإرشاد والدعم الكافي من إداره المنظمة لتسهيل أداء المهام.
1.144	3.12	يمتلك الفرد الوعي الشامل بكافه القضايا الهامة التي تؤثر علي عمله.
1.138	3.13	يمتلك الفرد القدرة علي تكوين أفكار وأراء مبتكرة.

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق أن: المحددات المتعلقة ببعد التعلم علي مستوي الفرد تشير إلي وجود إدراك عام لهذا النمط من التعلم في داخل الأقسام محل الدراسة في شركات الأدوية، حيث حاز المحدد الثاني والذي ينص علي أنه "يشعر الفرد بالفخر تجاه العمل الذي يقوم به" علي

أعلى وسط حسابي فبلغت قيمته (٤.٥٦) مما يعني وجود اتفاق عام بين العاملين علي الشعور بالفخر والتقدير تجاه العمل المنوط بهم تنفيذ، يليه المحدد الأول والمتعلق "باستطاعة الفرد التفكير بصورة مبتكرة وجديدة" حيث بلغ الوسط الحسابي الخاص بهذا المحدد (٣.٦١) مما يعني أن الأقسام محل الدراسة بتلك الشركات تمتلك هيكل موارد بشرية جيد يتمكن من التفكير بصورة إبداعية جديدة بعيداً عن الأنماط التقليدية للتفكير، يليها المحدد الثالث والخاص "بتلقي الفرد الإرشاد والدعم الكافي من إدارة المنظمة لتسهيل أداء المهام" حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣.٢٠) مما يشير إلي أن العاملين يدركوا الدور الذي تمارسه الإدارة العليا في توفير قدرراً مرضياً من التوجيه والتحفيز والتشجيع لأداء مهامهم التنظيمية بصورة أكثر كفاءه وفاعلية، وأخيراً المحددان المتعلقان "بامتلاك الفرد القدرة علي تكوين أفكار وآراء مبتكرة" وامتلاك الفرد الوعي الشامل بكافة القضايا الهامة التي تؤثر علي عمله" حيث بلغ الوسط الحسابي للبعدين علي الترتيب (٣,١٣) و(٣,١٢) مما يشير إلي أن قدرة الفرد بتلك الأقسام علي التفكير بصورة إبداعية أدت بصورة كبيرة إلي تدعيم القدرة علي تقديم آراء ثمينه ومبتكرة ، هذا بجانب توافر الوعي الكافي بكافة القضايا المؤثرة علي سير العمل سواء كانت أمور إدارية تتم داخل المنظمة أو مؤثرات خارجية كالتي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من إصدار قوانين وتشريعات جديدة أو ظهور شركات منافسة جديدة.

ب)التعلم علي مستوي الجماعة:

ويتضح الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢)

#### الإحصاء الوصفي لعناصر التعلم علي مستوي الجماعة

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
1.214	3.97	يستطيع الأفراد بالأقسام المختلفة التغلب علي الصراعات بشكل فعال.
1.064	3.34	تشجع الأقسام علي تنظيم إجتماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة بين الأفراد.
1.014	3.42	تستطيع الأقسام مراجعة القرارات التي اتخذتها حال ظهور معلومات جديدة.
1.007	3.34	يملك الأفراد الوعي الشامل بكافه القضايا الهامة التي تؤثر علي عملهم

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق وجود ادراك عام لدي مفردات العينة بخصوص سلوك التعلم الجماعي حيث حاز المحدد الأول والمتعلق " باستطاعة الأفراد بالأقسام المختلفة التغلب علي الصراعات بشكل فعال" علي أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٣.٩٧) مما يدل علي قدرة الأقسام محل الدراسة علي حل الخلافات التنظيمية والوصول إلي نقاط التقاء مرضية لإيجاد حلول لها، يليه المحدد الثالث والخاص "باستطاعة الأقسام مراجعة القرارات التي اتخذها حال

ظهور معلومات جديدة" وبلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٢) مما يعكس درجة من الوعي بأهمية التدقيق المستمر في القرارات التي تتخذها بل وقد يتم تحديث تلك القرارات تبعاً لما يتوافر من معلومات جديدة، وأخيراً يتساوى المحددان المتعلقان "بتشجيع الأقسام علي تنظيم اجتماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة بين الأفراد" و"يمتلك الأفراد الوعي الشامل بكافة القضايا الهامة التي تؤثر علي عملهم" حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك المحددات (٣.٣٤) مما يشير إلي وعي فرق العمل في الأقسام بأهمية تبادل الآراء والأفكار بين كافة الأقسام لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من اختلاف وجهات النظر في إطار من المودة وتقبل اختلاف الآراء، هذا بجانب وعي فريق العمل ككل بالقضايا الهامة والمؤثرة في عملهم، وهذا يؤكد وجهه النظر المتعلقة بالمحدد الخامس بعيد التعلم علي مستوي الفرد والخاص "بامتلاك الفرد الوعي الشامل بكافة القضايا الهامة التي تؤثر علي عملهم" مما يجعلنا نلقي النظر نحو أهمية تنمية الوعي الخاص بكل فرد في شتي الأمور المتعلقة بالمهام التنظيمية المكلفين بها وتنمية الوعي والمهارات العملية الكافية ومهارات التواصل الاجتماعي الفعال مع باقي الأفراد بهدف تشكيل عمل فرقي ناجح يتمكن من تبادل الخبرات والمهارات ويتغلب علي الصراعات.

(ج) التعلم علي مستوي المنظمة:

ويتضح الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لعناصر التعلم علي مستوي المنظمة

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
.998	3.57	تحرص المنظمة علي وضع الإستراتيجية المناسبة لتحسين وضعها التنافسي في المستقبل.
1.192	3.35	يدعم الهيكل التنظيمي التوجه الإستراتيجي الخاص بالمنظمة.
1.132	2.72	تتسم ثقافته وقيم العمل بالابداع والابتكار.
.988	3.34	يساعد الهيكل التنظيمي علي العمل بشكل فعال.
1.157	3.16	تساعد الإجراءات التشغيلية علي إتمام العمل بكفاءة.

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق: أن المحددات الخاصة ببعد التعلم علي مستوي المنظمة حازت علي قبول نسبي بين أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحدد الأول والمتعلق "بحرص المنظمة علي وضع الاستراتيجية المناسبة لتحسين وضعها التنافسي في المستقبل" (٣.٥٧)، يليها المحدد الثاني والمتعلق "بدعم الهيكل التنظيمي للتوجه الاستراتيجي الخاص بالمنظمة" فبلغ الوسط الحسابي (٣.٣٥)، ثم بلغ الوسط الحسابي الخاص بالمحدد الرابع (٣.٣٤) والذي يشير إلي أنه "يساعد الهيكل التنظيمي علي العمل بشكل فعال"، وأخيراً المحدد الخامس والخاص "بمساعدة الإجراءات التشغيلية علي إتمام العمل بكفاءة" حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣.١٦)،

إلا أنه علي الرغم من وجود قبول لدي الأفراد علي حرص الشركات علي إبداع استراتيجية تمكن من تحسين الوضع التنافسي المستقبلي لها، ووجود اتفاق علي أن الهيكل التنظيمي والإجراءات التشغيلية تدعم توجهها، وتقدم إجراءات تشغيلية تساعد علي إتمام العمل بكفاءة إلا أن الثقافة السائدة بتلك الشركات وقيم العمل المتبعة به ما زلت تعاني من البيروقراطية والجمود وعدم التجديد<sup>1</sup>، وبناء عليه بلغ الوسط الحسابي للمحدد الثالث والخاص "بتتسم ثقافة وقيم العمل بالإبداع والابتكار" (٢.٧٢) وهي أقل من الوسط الحسابي للعبارات (٣ درجات) وقد يرجع ذلك إلي أن الشركات محل الدراسة تتبع القطاع العام ومن الممكن أن يصيبها ما يصيب معظم القطاع العام من الجمود والبيروقراطية وعدم الرغبة في التغيير بل ومقاومته.

(د) التغذية الأمامية للتعلم:

الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لعناصر التغذية الأمامية للتعلم

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
.857	3.55	يتم تعميم المعلومات الجديدة التي يكتسبها كل قسم بالمنظمة علي باقي الأفراد بها .
.851	3.57	يملك الموظفون المعرفة التي تمكنهم من المشاركة في بناء إستراتيجية تنظيمية.
.842	3.77	يتم إستغلال كل ما تقدمه المنظمة من معارف جديدة في تحسين المنتجات والخدمات.
.841	3.78	عندما تقدم أحد الأقسام توصيات بشأن تطوير أسلوب العمل فإن المنظمة تحاول الإستفادة منها.

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق: وجود إدراك عام لدي الأفراد بالمنظمة حول أهمية عملية التغذية الأمامية فبلغ الوسط الحسابي للمحدد الرابع والمتعلق بأنه "عندما تقدم أحد الأقسام توصيات بشأن تطوير أسلوب العمل فإن المنظمة تحاول الاستفادة منها" (٣.٧٨) مما يشير إلي اهتمام الإدارة العليا بتطوير أساليب العمل بناء علي الآراء المقترحات التي تم استخلاصها من عمليات التعلم علي مستوي الفرد والجماعة والمنظمة، ويليها المحدد الثالث والخاص بأنه "يتم إستغلال كل ما تقدمه المنظمة من معارف جديدة في تحسين المنتجات والخدمات" وبلغ الوسط الحسابي لهذا المحدد (٣.٧٧) مما يشير إلي أن الشركات لا تكتفي فقط بتخزين عوائد عملية التعلم ولكنها تحاول تطويعها في تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ثم حقق المحدد الثاني والخاص بامتلاك الموظفون المعرفة التي تمكنهم من المشاركة في بناء استراتيجية تنظيمية وسط حسابي بلغت قيمته (٣.٥٧)، وأخيراً حقق المحدد الأول و الخاص بأنه "يتم تعميم المعلومات الجديدة التي يكتسبها كل قسم علي باقي الأفراد بها" ووسط حسابي تبلغ قيمته (٣.٥٥) مما يشير إلي أن اهتمام الأقسام محل الدراسة في الشركات بتعميم نتائج عملية التعلم علي كافة الأقسام لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

٥) التغذية العكسية للتعلم:

الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)  
الإحصاء الوصفي لعناصر التغذية العكسية للتعلم

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
1.087	3.93	تسهيل الإجراءات والسياسات التنظيمية أداء الأفراد لأعمالهم.
1.118	3.12	تقدم قواعد البيانات بالمنظمة المعلومات الكافية لجميع العاملين بالصورة التي تسهل أداء المهام.
1.104	3.14	يدعم جميع الأفراد بالمنظمة القرارات التي تتبناها الأقسام المختلفة.

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق: اهتمام الأفراد في الأقسام بالشركات محل الدراسة بعملية التغذية العكسية وإدراكهم للفائدة التي ستعود عليهم من امتلاك ذاكرة تنظيمية مكود بها كافة المعارف والمعلومات التي اكتسبتها الشركات والتي لا تتأثر ببقاء الإدارة العليا أو مغادرتهم المنظمة. وبناء عليه حقق المحدد الأول والخاص "بتسهيل الإجراءات والسياسات التنظيمية أداء الأفراد لأعمالهم" وسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، يليه المحدد الثالث والخاص "بتدعيم جميع الأفراد بالمنظمة للقرارات التي تتبناها الأقسام المختلفة" وبلغ الوسط الحسابي له (٣.١٤)، وأخيراً بلغ الوسط الحسابي للمحدد الثاني والخاص بأنه "تقدم قواعد البيانات بالمنظمة المعلومات الكافية لجميع العاملين بالصورة التي تسهل أداء المهام" (٣.١٢).

وترى الباحثة أنه بتحليل نتائج البيانات السابقة يتضح أن المتوسط العام لبعد التعلم علي مستوي الفرد بلغ (٣.٥٢٤)، وبلغ المتوسط العام لبعد التعلم علي مستوي الجماعة (٣,٥١٧٥)، وبلغ المتوسط العام لبعد التعلم علي مستوي المنظمة (٣,٢٢٨)، وحققت المتوسط العام لعملية التغذية الأمامية للتعلم (٣,٦٦٧٥)، وبلغ المتوسط العام لعملية التغذية العكسية للتعلم (٣,٣٩٧)، وبناء عليه يتضح ارتفاع المتوسط العام لبعد التغذية الأمامية للتعلم، ومن ثمّ يمكن اعتباره أهم أبعاد التعلم التنظيمي يليه في الأهمية بعد التعلم علي مستوي الفرد، ثم يأتي بعد التعلم علي مستوي الجماعة، ثم بعد التغذية العكسية للتعلم، وأخيراً بعد التعلم علي مستوي المنظمة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Bointes et al, 2002) التي توصلت إلي أن أهم أبعاد التعلم التنظيمي هو التعلم علي مستوي الفرد يليه التعلم علي مستوي الجماعة ثم التعلم علي مستوي المنظمة ثم عملية التغذية العكسية، وأخيراً عملية التغذية الأمامية وقد يرجع هذا إلي اختلاف طبيعة الدراسة ومجال التطبيق حيث تم تطبيق هذه الدراسة علي شركات صناديق الاستثمار المشترك الكندية. (Canadian mutual fund companies).

٢- القدرات الديناميكية:

وينقسم هذا المتغير إلي ثلاثة أبعاد وهم استشعار الفرص والمخاطر، وتقييم الفرص، وإدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

أ) استشعار الفرص والمخاطر:  
الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:  
جدول رقم (٦)

الإحصاء الوصفي لعناصر استشعار الفرص والمخاطر.

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
.882	2.94	تحرص المنظمة علي إشراك العاملين في الأنشطة المتعلقة بالأمور المهنية المتعلقة بالمنظمة والتي تتمثل في إجراء دراسات السوق وتقييم الوضع الحالي للمنظمة أو أحد الأقسام ودراسه مستقبل المنتجات الجديدة.....الخ.
1.045	3.44	تعتمد المؤسسة علي أساليب إدارية فعالة لتعريف الشريحة السوقية المستهدفة ومدى التغيير في إحتياجات العملاء.
1.032	3.51	نحن علي وعي بأفضل الممارسات التنظيمية التي تقدم في مجال الأدوية.
.987	3.17	تنشغل المنظمة بإستشعار السوق من خلال دراسه الإتجاهات الإقتصادية القومية التي قد تؤثر علي سير العمليات التنظيمية وكفاءه البيئة التشغيلية للمنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق: وجود قبول نسبي لمحددات بعد استشعار الفرص والمخاطر، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحدد الثالث المتعلق "نحن علي وعي بأفضل الممارسات التنظيمية التي تقدم في مجال الأدوية" (٣.٥١)، يليه المحدد الثاني والخاص بأنه "تعتمد المؤسسة علي أساليب إدارية فعالة لتعريف الشريحة السوقية المستهدفة ومدى التغيير في حاجات العملاء"، وبلغ الوسط الحسابي لهذا المحدد (٣.٤٤)، كما بلغ الوسط الحسابي للمحدد الرابع "تنشغل المنظمة بإستشعار السوق من خلال دراسة الإتجاهات الإقتصادية القومية التي قد تؤثر علي سير العمليات التنظيمية وكفاءة البيئة التشغيلية للمنظمة" (٣.١٧)، ومن خلال المحددات الثلاثة السابقة يمكن القول أن شركات الأدوية محل الدراسة تهتم بدراسة المتغيرات السوقية وتحديد الإتجاهات الإقتصادية التي من شأنها التأثير عليها بهدف تقييم وضعهم الحالي لتحديد ما إذا كانت ستستمر علي النهج الذي تسير عليه أم أنها ستحتاج إجراء تغييرات في المستقبل. ولكن أشارت النتائج إلي وجود عدم اتفاق بين الأفراد حول المحدد الخاص "بحرص المنظمة علي إشراك العاملين في الأنشطة المتعلقة بالأمور المهنية المتعلقة بالمنظمة والتي تتمثل في إجراء دراسات السوق وتقييم الوضع الحالي للمنظمة أو أحد الأقسام ودراسة مستقبل المنتجات الجديدة" حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المحدد (٢.٩٤) وهي أقل من الوسط الحسابي لدرجات المقياس (٣ درجات)، وقد يرجع ذلك إلي إتباع الإدارة العليا في هذه الشركات مبدأ مركزية اتخاذ القرارات أو قد يرجع إلي عدم ثقة الإدارة العليا في مهارات وقدرات العاملين بالشركات وبالتالي تضطر الإدارة إلي التفرد بعملية صنع القرار.

ب) تقييم الفرص:

الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:  
جدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي لعناصر تقييم الفرص

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
0.989	3.16	تستثمر المنظمة إمكانياتها بشكل فعال لتقديم خدمات مناسبة لعملائها.
1.143	3.12	تعلم المنظمة مختلف الأساليب الإدارية والإنتاجية في قطاع الأدوية ولكنها تتبنى فقط الأفضل من ضمن هذه الأساليب.
1.067	2.94	تستجيب المنظمة بدقة لكل الأخطاء التنظيمية أو الإنتاجية التي يشير إليها الأفراد.
0.998	3.57	تستجيب المنظمة لأراء عملائها والمتعلقه بتغيير بعض أساليب العمل كتغيير نوعية بعض المنتجات أو الخدمات أو تحسين العروض المقدمة.

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق: وجود قبول نسبي لبعد تقييم الفرص حيث بلغ الوسط الحسابي للمحدد الرابع والخاص "باستجابة المنظمة لأراء عملائها والمتعلقة بتغيير بعض أساليب العمل كتغيير نوعية بعض المنتجات أو الخدمات أو تحسين العروض المقدمة" (3.57)، يليه المحدد الأول والمتعلق "باستثمار المنظمة إمكانياتها بشكل فعال لتقديم خدمات مناسبة لعملائها" حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.16)، ومن خلال المحددين السابقين نلاحظ أن تلك الشركات تبحث عن الطرق الممكنة لتغيير أساليب العمل وتحسين المنتجات والخدمات بهدف إشباع حاجات العملاء، كما بلغ الوسط الحسابي للمحدد الثاني و المتعلق "بتعلم المنظمة مختلف الأساليب الإدارية والإنتاجية في قطاع الأدوية ولكنها تتبنى فقط الأفضل من ضمن هذه الأساليب" (3.12) مما يعكس وعي الأفراد بمختلف الأساليب الإدارية والإنتاجية في مجال الأدوية ووقوفهم علي كافة المستجدات والتغيرات بها مع تبنيهم أفضل تلك الممارسات. وأخيراً، أشارت النتائج إلي وجود عدم إتفاق حول المحدد الثالث والمتعلق "باستجابة المنظمة بدقة لكافة الأخطاء التنظيمية أو الإنتاجية التي يشير إليها الأفراد" حيث بلغ الوسط الحسابي له (2.94) وهي أقل من الوسط الحسابي للمقياس (3 درجات)، وقد يرجع ذلك إلي عدم رغبة إدارة تلك الشركات الإستجابة للتغيير والتجديد أو الإعتراف بوجود أخطاء في ظل إدارتهم.

ج) إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة:

الإحصاء الوصفي لهذا البعد في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

الإحصاء الوصفي لعناصر إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
.794	3.61	تهتم المنظمة بإتباع أساليب إدارية جديدة.
.794	3.39	تهتم المنظمة بتعديل الطرق والإستراتيجيات التسويقية في ضوء الأساليب الإدارية الجديدة.
.737	3.23	تجدد المنظمة عملياتها التجارية المختلفة لتوائم ظروف البيئة المحيطة.
.778	3.43	تقدم المنظمة أساليب جديدة وتقوم بتعديل الأساليب التقليدية التي تتبعها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق وجود قبول عام حول المحددات الخاصة ببعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة حيث بلغ الوسط الحسابي للمحدد المتعلق "باهتمام المنظمة بإتباع أساليب إدارية جديدة" (٣.٦١)، يليه المحدد الخاص "بتقديم المنظمة أساليب جديدة وتقوم بتعديل الأساليب التقليدية التي تتبعها لتحقيق الأهداف التنظيمية" فبلغ الوسط الحسابي له (٣.٤٣)، وبناء على المحددين السابقين نلاحظ أن تلك الشركات لديها استعداد لتعديل بل وتجديد أساليبها الإدارية بما يتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها التنظيمية، يليهم المحدد الخاص "بتهتم المنظمة بتعديل الطرق والإستراتيجيات التسويقية في ضوء الأساليب الإدارية الجديدة" والمحدد المتعلق "بتجديد المنظمة عملياتها التجارية المختلفة لتوائم ظروف البيئة المحيطة" حيث بلغ الوسط الحسابي لهما (٣.٣٩) و(٣.٤٣) بالترتيب مما يشير إلى أن تلك الشركات حال إتباعها أساليب إدارية جديدة فإنها تهتم أيضا بتجديد عملياتها التجارية وأساليبها التسويقية بما يتواءم مع تلك الأساليب.

وترى الباحثة من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بمتغير القدرات الديناميكية يتضح أن الوسط الحسابي الإجمالي لبعد استشعار الفرص والمخاطر (٣.٢٦٥)، ويبلغ الوسط الحسابي الإجمالي لبعد تقييم الفرص (٣,١٩٧٥)، ويبلغ الوسط الحسابي الإجمالي لبعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة (٣,٤١٥)، ومن ثم نلاحظ ارتفاع المتوسط العام لبعد إدارة المخاطر وإعادة هيكلة القدرات وبالتالي يمكن اعتباره أهم أبعاد القدرات الديناميكية يليه في الأهمية بعد استشعار الفرص والمخاطر وأخيراً بعد تقييم الفرص.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Wilden et al,2013) التي توصلت إلى أن أهم أبعاد القدرات الديناميكية هو بعد تقييم الفرص يليه في الأهمية بعد إدارة المخاطر وإعادة هيكلة القدرات، وأخيراً بعد استشعار الفرص والمخاطر وقد يرجع ذلك إلى اختلاف مجال تطبيق كلا الدراستين.

ثانيا: مصفوفة معاملات الارتباط:

تستهدف مصفوفة معاملات الارتباط دراسة العلاقة بين كل متغير مستقل علي حدة والمتغيرات التابعة الثلاثة. بمعنى آخر فإن مصفوفة الارتباط تحدد قيمة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع واتجاهها إذا استبعدنا باقي المتغيرات المستقلة الأخرى من معادلة الارتباط.

-تعتمد هذه المصفوفة في قياس العلاقة علي معادلة الارتباط (Pearson R) باستخدام تطبيق (SPSS V.22).

### جدول رقم (٩)

معاملات ارتباط بيرسون بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية

إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة	تقييم الفرص	استشعار الفرص والمخاطر	التغذية العكسية للتعلم	التغذية الأمامية للتعلم	التعلم علي مستوى المنظمة	التعلم علي مستوى الجماعة	التعلم علي مستوى الفرد	
							1	التعلم علي مستوى الفرد
						1	.581**	التعلم علي مستوى الجماعة
					1	.701**	.794**	التعلم علي مستوى المنظمة
				1	.856**	.592**	.676**	التغذية الأمامية للتعلم
			1	.661**	.855**	.763**	.911**	التغذية العكسية للتعلم
		1	.769**	.812**	.881**	.705**	.608**	استشعار الفرص والمخاطر
	1	.798**	.972**	.768**	.937**	.726**	.937**	تقييم الفرص
1	.612**	.766**	.473**	.850**	.732**	.340**	.561**	إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

وبناء علي نتائج مصفوفة معاملات الارتباط يتضح ما يلي:

١- فيما يتعلق ببعيد التعلم علي مستوى الفرد:

نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوي بين بعيد التعلم علي مستوى الفرد وأبعاد القدرات الديناميكية، فحقق بعيد التعلم علي مستوى الفرد أعلى معامل ارتباط ببعيد تقييم الفرص حيث بلغت قيمته معامل الارتباط ( $R=0.937, P<0.01$ ) مما يعني وجود علاقة ارتباط عالية جداً، يليه بعيد

استشعار الفرص والمخاطر بمعامل ارتباط بلغت قيمته ( $R=.608, P<.01$ )، ثم بعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة والذي بلغ معامل الارتباط الخاص به ( $R=.561, P<.01$ ) مما يعني أن كلاهما لديه علاقة ارتباط متوسطة ببعد التعلم علي مستوى الفرد.

٢- فيما يتعلق ببعد التعلم علي مستوى الجماعة:

نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوي بين التعلم علي مستوى الجماعة وأبعاد القدرات الديناميكية، فحقق بعد التعلم علي مستوى الجماعة ارتباط عالي جدا ببعد تقييم الفرص بلغت قيمته ( $R=.726, P<.01$ )، ثم حقق بعد التعلم علي مستوى الجماعة ارتباط عالي ببعد استشعار الفرص والمخاطر بلغت قيمته ( $R=.705, P<.01$ )، وأخيراً حقق هذا البعد ارتباط منخفض ببعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة بلغت قيمته ( $R=.340, P<.01$ ).

٣- فيما يتعلق ببعد التعلم علي مستوى المنظمة:

أشارت نتائج مصفوفة المعاملات إلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين التعلم علي مستوى المنظمة وأبعاد القدرات الديناميكية، فحقق بعد التعلم علي مستوى المنظمة ارتباط عالي جدا ببعد تقييم الفرص بلغت قيمته ( $R=.937, P<.01$ )، وحققت بعد التعلم علي مستوى المنظمة ارتباط عالي ببعدي استشعار الفرص والمخاطر، وإدارة المخاطر وإعادة الهيكلة بلغت قيمته ( $R=.881, P<.01$ ) و( $R=.732, P<.01$ ) علي الترتيب.

٤- فيما يتعلق ببعد التغذية الأمامية للتعلم:

من خلال الاطلاع علي نتائج مصفوفة المعاملات نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوي بين عملية التغذية الأمامية للتعلم وأبعاد القدرات الديناميكية، فيرتبط بعد التغذية الأمامية ارتباط عالي ببعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة، واستشعار الفرص والمخاطر، وتقييم الفرص بلغت قيمه معامل الارتباط ( $R=.850, P<.01$ ) و( $R=.812, P<.01$ ) و( $R=.768, P<.01$ ) علي الترتيب.

٥- فيما يتعلق ببعد التغذية العكسية للتعلم:

أشارت نتائج مصفوفة المعاملات إلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين عملية التغذية العكسية للتعلم وأبعاد القدرات الديناميكية، فيرتبط بعد التغذية العكسية ارتباط عالي جدا ببعد تقييم الفرص حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=.972, P<.01$ )، ثم حقق بعد استشعار الفرص والمخاطر ارتباط عالي ببعد التغذية العكسية بلغت قيمته ( $R=.769, P<.01$ )، وأخيراً حقق بعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة ارتباط منخفض ببعد التغذية العكسية للتعلم بلغت قيمته ( $R=.473, P<.01$ ).

ولكن تنوه الباحثة إلي أن مصفوفة الإرتباط لا تقيم العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي مع بعضهم علي أبعاد القدرات الديناميكية، وبالتالي فإن الباحثة إعتمدت علي تحليل الإنحدار المتعدد للتأكد من صحة فروض الدراسة.

ثالثاً: تحليل الإنحدار المتعدد:

قام الباحثون في هذا الجزء باختبار صحة فروض الدراسة من خلال الاعتماد علي اسلوب تحليل الإنحدار المتعدد ومن خلال تطبيق (SPSS V.22).

١- الفرض الأول: "يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي علي بعد استشعار الفرص والمخاطر".

وينقسم هذا الفرض إلي:

١- يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوى الفرد في استشعار الفرص والمخاطر.

٢- يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في استشعار الفرص والمخاطر.

٣- يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في استشعار الفرص والمخاطر.

٤- يوجد أثر إيجابي معنوي للتغذية الأمامية للتعلم في استشعار الفرص والمخاطر.

٥- يوجد أثر إيجابي معنوي للتغذية العكسية للتعلم في استشعار الفرص والمخاطر.

#### جدول رقم (١٠)

تقديرات نماذج الانحدار المتعدد للفرض الأول (المتغير التابع: استشعار الفرص

والمخاطر)

Sig.	T	معامل الانحدار		F (Sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
.000	19.633	2.577	الحد الثابت	484.208 (0.000)	0.886
.000	15.096	.766	الفرد		
.007	2.725	.085	الجماعة		
.000	7.229	.255	المنظمة		
.000	10.993	.347	التغذية الأمامية		
.000	12.686	.488	التغذية العكسية		

المصدر من إعداد الباحثة بناء علي وقائع برنامج SPSS

-ثبت إحصائيا معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوي معنوية ١% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (484.208) و (p-value=.000) أقل من مستوي المعنوية ١%، ويتضح من الجدول السابق معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من خلال قيمه (t) و (Sig) وهي أقل من مستوي معنويه ٥%.

-ومن خلال الاطلاع علي نتائج الجدول السابق يتضح أن أهم أبعاد التعلم التنظيمي والتي تؤثر في المتغير التابع (استشعار الفرص والمخاطر) هي التعلم علي مستوي الفرد يليها عملية التغذية العكسية ثم عملية التغذية الأمامية ثم التعلم علي مستوي المنظمة، وأخيراً التعلم علي مستوي الجماعة ، وتفسر هذه الأبعاد نسبة (٨٨.٦%) من التغيرات التي تحدث في استشعار الفرص

والمخاطر وترجع النسبة المتبقية ( ١١.٤%) إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي في المعادلة أو عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها. مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في بعد استشعار الفرص والمخاطر".

٢-الفرض الثاني:"يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي علي بعد تقييم الفرص".

وينقسم هذا الفرض إلي:

- ١-يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الفرد في تقييم الفرص.
- ٢-يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي الجماعة في تقييم الفرص.
- ٣-يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوي المنظمة في تقييم الفرص.
- ٤-يوجد أثر إيجابي معنوي للتغذية الأمامية للتعلم في تقييم الفرص.
- ٥-يوجد أثر إيجابي معنوي للتغذية العكسية للتعلم في تقييم الفرص .

#### جدول رقم ( ١١ )

تقديرات نماذج الانحدار المتعدد للفرض الثاني(المتغير التابع:تقييم الفرص)

Sig.	T	معامل الانحدار		F (Sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
.000	-16.642	-.325	الحد الثابت	59121.127 (0.000)	0.999
.000	51.294	.387	الفرد		
.142	-1.474	.007	الجماعة		
.000	73.694	.386	المنظمة		
.000	4.601	.022	التغذية الأمامية		
.000	54.654	.312	التغذية العكسية		

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجاتبرنامج SPSS .

-ثبت إحصائيا معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوي معنوية ١% حيث بلغت قيمة(F)المحسوبة(59121.127)و(p-value=0.000)أقل من مستوي المعنوية ١%، ويتضح من الجدول السابق معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت(ما عدا ما يتعلق بالتعلم علي مستوي الجماعة) من خلال قيمة (t)و(Sig)وهي أقل من مستوي معنويه ٥%.

-ومن خلال الاطلاع علي نتائج الجدول السابق يتضح أن أهم أبعاد التعلم التنظيمي والتي تؤثر في المتغير التابع (تقييم الفرص) هي التعلم علي مستوى الفرد يليها التعلم علي مستوى المنظمة ثم عملية التغذية العكسية ثم عملية التغذية الأمامية ، وتفسر هذه الأبعاد نسبة (٩٩.٩%) من التغيرات التي تحدث في استشعار الفرص والمخاطر وترجع النسبة المتبقية (١%) إلي عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي في المعادلة أو عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها، ولم يثبت إحصائياً وجود علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي علي مستوى الجماعة وبعد تقييم الفرص وتفسر الباحثة ذلك نظراً لعدم استطاعة العاملين بتلك المنظمات تكوين فريق عمل ناجح يتغلب علي الصراعات ويتقبل اختلاف وجهات النظر، ومن ثم فإن قدرتهم علي الاستفادة من الفرص التي من شأنها تحسين مركز المنظمة التنافسي وإدراك المخاطر التي تواجه قد المنظمة جراء تغير حاجات العملاء وسرعه التطورات التكنولوجية تقل نظراً لانشغالهم بالصراعات والضغائن التي تحيط بفريق العمل.

وبناء علي ما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص علي:  
**"يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي علي بعد قدره علي التقييم".**

٣- الفرض الثالث: "يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في بعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة"  
وينقسم هذا الفرض إلي:

- ١- يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوى الفرد في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
- ٢- يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوى الجماعة في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
- ٣- يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي مستوى المنظمة في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
- ٤- يوجد أثر إيجابي معنوي للتغذية الأمامية للتعلم في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.
- ٥- يوجد أثر إيجابي معنوي للتغذية العكسية للتعلم في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة.

#### جدول رقم (١٢)

تقديرات نماذج الانحدار المتعدد للفرض الثالث (إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة)

Sig.	T	معامل الانحدار		F (Sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
.037	2.092	.440	الحد الثابت	246.827 (0.000)	0.799
.000	4.283	.348	الفرد		
.000	3.663	.183	الجماعة		
.000	6.692	.378	المنظمة		
.000	12.380	.626	التغذية الأمامية		
.000	5.617	.346	التغذية العكسية		

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .

-ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية ١% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (246.827) و (p-value=0.000) أقل من مستوى المعنوية ١%، ويتضح من الجدول السابق معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت (ما عدا ما يتعلق بالتعلم علي مستوى الجماعة) من خلال قيمه (t) و (Sig) وهي أقل من مستوى معنويه ٥%.

-ومن خلال الاطلاع علي نتائج الجدول السابق يتضح أن أهم أبعاد التعلم التنظيمي والتي تؤثر في المتغير التابع (إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة) هي عملية التغذية الأمامية يليها التعلم علي مستوى المنظمة ثم التعلم علي مستوى الفرد ثم عملية التغذية العكسية وأخيراً التعلم علي مستوى الجماعة، وتفسر هذه الأبعاد نسبه (٧٩.٩%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة وترجع النسبة المتبقية (٢٠,١%) إلي عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي في المعادلة أو عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثالث :

"يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في بعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة"

وبناء عليه دعمت النتائج الإحصائية فرض الدراسة الرئيسي والذي ينص علي أنه:

"يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي في أبعاد القدرات الديناميكية".

عاشراً: نتائج الدراسة

بداية يود الباحثون التنويه بأن هذه الدراسة تعد من أولى الدراسات التي حاولت سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية، بناء علي تقسيم أبعاد التعلم التنظيمي إلي (التعلم علي مستوى الفرد، التعلم علي مستوى الجماعة، التعلم علي مستوى المنظمة، التغذية الأمامية للتعلم، التغذية العكسية للتعلم) وتقسيم أبعاد القدرات الديناميكية إلي (استشعار الفرص والمخاطر، تقييم الفرص، إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة)- وذلك علي حد علم الباحثة- حيث تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (Jiao et al,2010) في تناوله العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية من حيث الاعتماد علي نفس أبعاد التعلم التنظيمي إلا أن دراسة (Jiao et al,2010) إعتمدت علي أبعاد أخرى للقدرات الديناميكية وهي (القدرة علي استشعار البيئة، القدرة علي التجديد والتغيير، مرونة القدرات التكنولوجية، مرونة القدرات التنظيمية)، بينما إقتصرت دراسة (Hawass,2010) علي تناول أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (الفرد، الجماعة، والمنظمة) علي بعد إعادة هيكلة القدرات فقط كأحد أبعاد القدرات الديناميكية.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وضع الباحثون ثلاثة فروض رئيسية للتعرف علي مدى صحتها أو عدم صحتها، وقد كانت نتائج اختبارات الفروض علي النحو التالي:

١- فيما يتعلق باختبار الفرض الأول والذي ينص علي:

"يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي في بعد استشعار الفرص والمخاطر".

توصلت نتائج الدراسة إلي وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (الفرد، الجماعة، المنظمة، التغذية الأمامية، التغذية العكسية) في بعد استشعار الفرص والمخاطر، مما

يشير إلى أن العاملين بالشركات محل الدراسة يستغلون مهاراتهم وقدراتهم والمعارف والخبرات التي يمتلكونها في فحص المؤشرات السوقية وتقييمها وفقاً لأحداث التطورات التكنولوجية بجانب قيامهم بتحديد المركز التنافسي لهم وفقاً للمراكز التنافسية لشركات الأدوية الأخرى؛ لتحديد مواطن القوة والضعف في داخل الشركة والوقوف على الفرص الموجودة في البيئة الخارجية كحدوث تطور تكنولوجي جديد أو ظهور أسواق عالمية أو محلية جديدة وتحديد المخاطر المحتملة كظهور منافسين جدد أو كساد أحد الأسواق التي تسوق بها الشركة لمنتجاتها، كما أشارت النتائج إلى أن العاملين قد نجحوا في بناء فريق عمل ناجح يتغلب على الصراعات و يتقبل كافة وجهات النظر ويناقشها؛ مما أدى إلى تحقيق أثر إيجابي ومعنوي للتعلم ساهم في تحسين القدرة على استشعار الفرص والمخاطر، ونتيجة للأثر المعنوي على صعيد مستويي الفرد والجماعة فإن التعلم على مستوى المنظمة قد أثر بصورة إيجابية معنوية في استشعار المنظمة للفرص والمخاطر، حيث استغل العاملون المخزون المعرفي المتراكم بذاكرة المنظمة بل وأضافوا له مهارات وقدرات جديدة اكتسبها من خلال عوائد التعلم على مستويي الفرد والجماعة، بجانب سلسلة تدفق عمليات التعلم بين مستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة) فكل مستوي من مستويات التعلم تفيد المستوي التالي لها وتمده بكافة صور المعرفة والخبرة والعكس؛ مما أدى لوجود تأثير إيجابي معنوي لعمليتي التغذية الأمامية والعكسية في بعد استشعار الفرص والمخاطر. وتؤيد هذه النتائج رأي (Jiao et al,2010) والذي توصل لوجود أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده في بعد القدرة على استشعار البيئة.

٢- فيما يتعلق باختبار الفرض الثاني والذي ينص على:

"يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي في بعد تقييم الفرص".

لم تؤيد نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي مطلق لأبعاد التعلم التنظيمي (الفرد، الجماعة، المنظمة، التغذية الأمامية، التغذية العكسية) في بعد تقييم الفرص، حيث اقتصر الأثر الإيجابي المعنوي على أبعاد التعلم الخاصة بمستوي (الفرد، المنظمة، التغذية الأمامية، التغذية العكسية)، بينما لم تؤيد نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي لبعدها على مستوى الجماعة في قدرة المنظمة على تقييم الفرص. وقد يرجع ذلك إلى أن مصطلح تقييم الفرص يركز مفاهيمياً على اختيار فرصة سوقية أو مجال تكنولوجي محدد واستغلاله لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، وبالتالي فإن كل فرد بالشركة كرس قدراته ومهاراته واستغل المخزون المعرفي الناتج من خبرات سابقة بل وحاول التجديد والابتكار لتقييم الفرص والمخاطر المحيطة بها ومواطن القوة والضعف التي تم الوقوف عليها من خلال بعد استشعار الفرص والمخاطر إلا أنهم لم يستطيعوا التغلب على صراعات العمل الجماعي واختلاف الآراء ووجهات النظر، حيث حاول كل فرد بالشركة إقصاء الأنماط المعرفية التي لا تناسبه واعتمد على القدرات التي تناسب نطاق تخصصه فقط مما أدى إلى لعدم معنوية العلاقة بين التعلم على مستوى الجماعة وقدرة المنظمة على تقييم الفرص، إلا أن هذا الأثر يمكن تلافيه نظراً لأن الدلائل الإحصائية تشير إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للتعلم التنظيمي في مستويي الفرد والمنظمة على بعد تقييم الفرص مما يشير إلى أنه

علي الرغم من وجود بعض العقبات في نمط العمل الجماعي إلا أن الجانب الفردي والتنظيمي في التعلم لا يمكن التغاضي عنه عند تقييم المنظمة للفرص والعقبات التي تواجهها.

٣- فيما يتعلق باختبار الفرض الثالث والذي ينص علي:

"يوجد أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي في بعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة".

تشير النتائج إلي وجود أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي علي قدرة المنظمة علي إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة، حيث استغل العاملون قدراتهم وخبراتهم ومهارتهم وكونوا فرق عمل ناجحة تستغل مخزون المعرفة بالشركة وتهتم بالتجديد والابتكار في إعادة تشكيل الموارد والقدرات بما يتناسب مع المنتجات والخدمات الجديدة التي ترغب الشركة في تقديمها (بناء علي عائد بعدي استشعار الفرص والمخاطر وتقييم الفرص) حيث قامت الشركات بإبعاد القدرات والروتين التشغيلي الذي لم يعد صالح لتحقيق البقاء والاستمرارية، وعدلت في تشكيلات الموارد والقدرات الحالية، وأضافت قدرات جديدة تعتمد علي الابتكار والتجديد بما يتناسب مع التغيرات الجديدة التي تشهدها تلك الشركات وحتى تتجنب خطر الجمود وعدم التغيير، واختلفت هذه النتائج اختلافاً طفيفاً مع نتائج دراسة (Hawass,2010) والذي توصل إلي عدم معنوية العلاقة بين التعلم علي مستوي الفرد وبعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة وبررت الدراسة ذلك بأن الفرد وحده لا يستطيع تقديم إبداعات راديكالية من شأنها تعزيز عملية إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة، ولكن الدراسة أضافت أن هذا القصور قد تم التغلب عليه نظراً لتوصل النتائج إلي معنوية العلاقة بين التعلم علي مستوي الجماعة والمنظمة وبعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة حيث أن العمل الجماعي يشمل في جوهره التفاعل العلمي والفكري بين أعضاء المجموعة للوصول إلي النتائج المرجوة.

وبناء علي ما سبق دعمت نتائج الدراسة الميدانية الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص علي "وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي في القدرات الديناميكية" إتفاقا مع الرأي المستخلص من دراستي (Jiao et al,2010;Chein and Tsai,2012) حيث توصلوا إلي وجود تأثير إيجابي مباشر للتعلم التنظيمي في القدرات الديناميكية.

## قائمة المراجع.

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

الكبيسي، صلاح الدين عواد والدهام، عبد الستار إبراهيم. (٢٠٠٧)، "التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزاره الإعمار والإسكان في العراق"، مجله العلوم الإقتصادية والإدارية، م(١٣)، ع(٤٥).

المجالي، أمال ياسين، (٢٠٠٧)، "مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسه السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض الأردنية"، مجله العلوم الإدارية، م(٣٦)، ع(١).

حمدان، خالد بني .، القطب ، محيي الدين والخشالي، شاكر جار الله. (٢٠١٣)، "أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م(١٥)، ع(١).

**Agwunobi,A.andOsborne,P.(2016), “Dynamic capabilities and healthcare:A framework for enhancing the competitive advantage of hospitals”, California management review,Vol.58, No.4 Summer 2016.**

**Akgun,A.E.,Byrne,J.C.,Lynn,G.S.andKeskin,H.(2007).,”Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations”,Journal of organizational change management,Vol.20 No.6,pp.794-812.**

**Aksoy,M.Apak,S.Eren,E.andKarkmaz,M.(2014),”Analysis of the effect oforganizational learning-based organizational culture on performance, job satisfaction and Efficiency:A field study in Banking sector”,International journal of academic research,Vol.6 ,No.1,pp.304-313.**

**Ambrosini,V.,Bowman,C.andCollier,N.(2009),”Dynamic capabilities:anexplorationof how firm renew their resource base”,British journal of management,Vol.20 , No.S1,pp.s9-s24.**

**Aragon, M.,Jimenez-jimenez,D.and Sanz-valle,R.(2014),”Training and performance:The mediating role of organizational learning”,Business research quarterly,Vol.17,pp.161-173.**

**Bolivar-**

**Romas,M.T.,Garcia,V.J.,Garciasanchez,E.(2012),”Technological distinctive competencies and organizational learning:effects on organizational innovation to improve firm performance”,Journal of Engineering&Technonlogy management,Vol.29, No.3,pp.331-357.**

**Bontis,N.,Crossan,M.andHulland,J.(2002),“Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows”,Journal of Management Studies,Vol.39, No.4,pp.0022-2380.**

**Calisir, F., Gumussoy, C.A. and Guzelsoy, E. (2013), "Impacts of learning orientation on product innovations performance", The learning organization, Vol.20, No.3, pp.176-194.**

**Chien, S. and Tsai, C. (2012), "Dynamic capability, Knowledge, Learning and Firm performance", Journal of organizational change management, Vol.25, No.3, pp.434-444.**

**Chiva, R., Ghauri, P. and Algere, J. (2013), "organizational learning: Innovation and Internatioanlization: A complex system model", British journal of management.**

**Chiva, R., Grandio, A. and Alegre, J. (2010), "Adaptive and Generative learning: Implications from complexity theories", International journal of management reviews, Vol.12, No.2, pp.114-129.**

**Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", Strategic management journal, Vol.(21), pp.1105-1121.**

**Felin, T. and Powell, T.C. (2016), "Designing organizations for dynamic capabilities", California management review, Vol.58, No.4 Summer 2016.**

**Gao, Y. and Zhu, Y. (2015), "Research on dynamic capabilities and innovation performance in the chinese context: A theory model-knowledge based view", Open journal of Business and management, Vol.3, pp.364-370.**

**Garcia-Morales, V. Liorens-Montes, F. and Verdu Jover, A. (2006), "Antecedents and Consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurialship", Industrial management and data system, Vol.106, No.1, pp.21-42.**

**Harreld, J.B., O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2007), "Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action", California management review, Vol.49, No.4, pp.21-43.**

Hasson,H.,Schwarz,U.V.T.,Holmstram,s.,Karanika-Murray,M.andTafvelin,S.(2016),”Improving organizational learning through leadership training”,*Journal of workplace learning*,Vol.28, No.3,pp.115-129.

Hawass,H.(2010),”Exploring the determinations of the Reconfiguration capability: A dynamic capability perspective”,*European Journal of Innovation* ,Vol.13, No.4,pp.409-438.

Helfat,C. and Peteraf,M.(2003),“The dynamic resource-based view:capabilitiy life cycle”,*Strategic Management Journal*,Vol.24,pp.997-1010.

Hung,R.,L Lien,B.,Yang,B.,Wu,C.andKuo,Y.(2011),”Impact of TQM and organizatioanl learning on innovation performance in high tech industry”,*Internatioanl Business review*,Vol.20,pp. 213-225.

Imran,A.,Nisar,Q.andAshraf,S.(2014),”Exploring relationship among organizational learning practices,innovativeness and Non-financial performance:adescriptive study on NGOs sector”,*International journal of Academic research in business and social sciences*,Vol.4, No.10,pp.193-209.

Jantunen,A.,Ellonen,H.andJohansson,A.(2012),”Beyond appearances-Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?”,*European management journal*,Vol.30,pp.141-155.

Jerez-P.,Cespedes-Lorento,J.and Valle-cabrera,R.(2005),”Organizational learning capability:aproposal of measurement”,*Journal of business research*,Vol.58,pp.717-725.

Jiao,H.,Alon,I.,Koo,C and Cui,Y.(2013),”When should the organizational change be implemented?the moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance.”,*Journal of engineering and technology management*,Vol30,pp.188-205.

**Kandemir,D.andHalt,G.T.M.(2005),”A conceptualization of organizational learning culture in international joint venture”,Industrialmarketing management,Vol.34, No.5 ,pp.430-439.**

**Krazakiewicz,K.(2013),”Dynamic capabilities and knowledge management”,Management,Vol.17, No.2,pp.1-17.**

**Li,D.andLiu,J.(2014),”Dynamic capabilities,Environmental dynamism and Competitive advantage:Evidence from china”,Journal of business research,Vol.67, No.1,pp.2793-2799.**

**Lionzo,A.andRossignoli,F.(2013),”Knowledge integration in family SME:an extension of th 4I model”,J Manage Gov,Vol.17,pp.583-608.**

**Martinez-Leon,I and Martinez-Garcia,J.(2011),“The influence of organizational structure on organizational learning”,Internatioan Journal of Man power,Vol.32, No.5/6 ,pp.537-566.**

**Nedzinskas,S.,Pundziene,A.,Buoziute-Rafanaviciene,S.andPilkiene,M.(2013),”The impact of dynamic capabilities of SME performance in Volatile environment as moderated by organizational inertia”,Baltic journal of management,Vol.8, No.4 ,pp.376-396.**

**Nieves,J and Haller,S.,(2014)”Building dynamic capabilities through knowledge resources”,Tourismmanagement,Vol40,pp.224-232.**

**Nieves,J.,Quintana,A.andOsorio,J.(2016),”Organizational knowledge,dynamic capabilities and innovation in hotel industry”,Tourism and Hospitality research,Vol.16,pp.158-171.**

**Pavlou,P.A.and El-sawy,O.A.(2011),”Understanding the elusive black box of dynamic capabilities”,Decision science,Vol.42 No.1,pp.239-273.**

**Real,J.,Leal ,A. and Roldan,J.(2006),“Information technology as a determination of Organizational learning and Technological distinctive competencies”,Industrial Marketing Management,Vol.35,pp.505-521.**

**Real,J.,Rolden,J.andLeal,A.(2014),”From entrepreneurial orientation and Learning orientation to Business performance:Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size”,British journal of management,Vol.25,pp.186-208.**

**Rice,J.,Liao,T.,Galvin,p.andNigel,M.(2015),”A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium sized enterprise to achieve firm performance”,Internatioanl small business,Vol.33,pp.231-253.**

**Rothaermel,F. and Hess,A.(2007),”Building dynamic capabilities:Innovation driven by individual,firm and network-level effects”,Organization science,Vol.18, No.6,pp.898-921.**

**Santos-Vijande,M.,Lopez-Sanchez,J.andTrespacios,J.(2012),”How organizational learning affects a firm’s Felixability,Competitive strategy and performance”,Journal of Business reearch,Vol.65,pp.1079-1089.**

**Schilke,O.(2014),“ Second-order Dynamic capabilities:How do they matter?”,The Academy of Management perspective,Vol.28,No.4,pp.368-380.**

**Schilke,O.(2014),“On the contingent value of Dynamic capabilities for competitive advantage:The nonlinear moderating effect of environmental dynamism”,Strategic management Journal,Vol.35,pp.179-263.**

**Schreyogg,G .and Kliesch-eberl,M.(2007),”How dynamic can organizational capabilities be?towards a dual-process model of**

capability dynamization", Strategic management journal, Vol.28, pp.913-933.

Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. and Sohal, A. (2015), "Business leader's view on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance", International journal of productivity and performance management, Vol.64, No.7, pp.908-931.

Skervlavaj, M. Song, J. and Lee, Y. (2010), "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", Expert systems with applications, Vol.37, pp.6390-6403.

Tecce, D. J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance", Strategic management Journal, Vol. 28 No. 7, pp.509-33.

Tecce, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic management Journal, Vol.18, No.7, pp509-33.

Teece, D. (2012), "Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action", Journal of management studies, Vol.99, No.9, pp.1395-1401.

Teece, D. (2014), "The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (Economic) theory of the firms", The Academy of Management Perspective, Vol.28, No.4, pp.328-352.

Teece, D. (2014), "A dynamic capabilities-Based entrepreneurial theory of multinational enterprise", Journal of International Business studies, Vol.45, pp.8-37.

Teece, D., Peteraf, M. and Leih, S. (2016), "Dynamic capabilities and organizational agility : risk, uncertainty and strategy in the

innovation economy',California management review,Vol.58, No.4.

Tsang,E.W.K.(1997),”Organizational learning and learning organization:A dichotomy between descriptive and perspective research”,Human relations,Vol.50,pp.73-79.

Tseng,S.andLee,p.(2014),”The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance”,Journal of Enterprise information management,Vol.27 No.2 ,pp.158-179.

Wilden,R.,Gudergan,S.,Nielsen,B.andLings,L.(2013),“Dynamic capabilities and performance:Strategy,Structure and Environment”,Long Range planning,Vol.46,pp.72-96.

Wilden,R.andGudergan,S.P.(2015),”The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities:investigating the role of environmental turbulence”,J.of the Acd Mark.sci,Vol.43,pp.181-199.

Yu,T.andChen,C.(2015),”The relationship of learning culture,learning method and organizational performance in the university and college Libraries in Taiwan”,LIBRI,Vol.65, No,1,pp.1-14.

Zollo,M.andWinter,S.G.(2002),”Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”,Organization science,Vol.13, No.3,pp.339-351

Hailekores,G.S.andYong,H.R.(2015),”The mediating effect of technological innovation capability on the relationship between organizational learning capability and firm performance”, proceeding of the 12<sup>th</sup> international conference on innovation and management.