الدور المعدل للتوجه الاستباقي في العلاقة بين التعليم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية
دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم

صديق بلل ابراهيم بلل

عبدالسلام ادم حامد

عبدالعزيز محمد علوان

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م
العدد: 11

كلية الدراسات العليا
جامعة النيلين

Graduate College Journal – NU
Vol.15 -2020, No. (11)
ISSN: 1858-6228, http://www.neelain .edu.sd

مجلة الدراسات العليا - جامعة النيلين
المجلد (15) –2020، العدد (11)
الرقم الدولي الموحد للدوريات: 1858-6228

الدور المعدل للتوجه الاستباقي في العلاقة بين التعليم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم

صديق بلل ابراهيم بلل، عبدالسلام ادم حامد، عبدالعزيز محمد علوان
كلية الدراسات العليا، جامعة السودان

المستخلص

في ظل التطورات الكبيرة المتسارعة وتزايد حدة المنافسة التي تشهدها بيئة الاعمال اليوم, تزداد محاولة المؤسسات لمعرفة كيفية مرونتها الاستراتيجية, وعليه هدفت الدراسة للتعرف اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم, اضافة الى تحديد ما اذا كان التوجه الاستباقي يلعب دورا معدل في تلك العلاقة, تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتمادا على ادبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة, وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة, حيث تم توزيع 258 استبانة, استرد منها 217 بنسبة استجابة بلغت 89.9% وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرو نباخ الفا, واستخدام اسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها, وجود اثر للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية, وان التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين التعلم التنظيمي و المرونة الاستراتيجية.

مقدمة

يعد التعلم التنظيمي سمة تنظيمية داخل المؤسسات لتسهيل عملية التعلم داخلها, فقدرة المؤسسة علة التعلم لتطبيق ممارسات الادارة الدقيقة والمناسبة, ويساهم في التغيير الحاصل على مستوى المنظمة, كالتغيير الحاصل على مستوى المعلومات المتاحة في بيئة الاعمال الحالية, الإدارة المبدعة هي التي تتسم في نشر ثقافة التعلم وإيجاد الحلول للمشكلات ويحدث التغيير في المنظمات للتكييف مع التغييرات التي تحصل في بيئتها المحيطة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات كسب المعلومات لا نجاز الاهداف المطلوبة, ويمكن المؤسسات الخدمية برصد المعلومات ومراجعتها من وقت لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات, ويلعب دورا بارزا في قدرتها على اتخاذ قرار الاستراتيجي فعال ذات النوعية وتنفذها بشكل فعال لاستثمار أفضل الفرصِ لخلق القيمة(السكارنة,2014).

الى جانب ذلك نجد ان العديد من الدراسات تشير الى قدرة المؤسسات الى استخدام الموارد والقدرات استخدام الشركات الموارد والقدرات التي تمتلكها بشكل فعال للتكيف, او التكييف مع للمتغيرات بشكل مناسب من خلال التعلم المستمر, وامتلاك الشركات موارد استراتيجية تتسم بالمرونة تمكنها من الابتكار والابداع مع العوائق التنظيمية التي تواجهها(الشمري,2017: 316), وتعد المعيار الاساسي للشركة لتحديد قابليتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة, والتوجه التسويقي يعد من الادوات والمرتكزات التي تعمل على بناء علاقات جيدة مع الزبائن, من خلال التوجه نحو حاجاتهم وتلبية رغباتهم وكذلك نحو المنافسين عن طريق كسب المعلومات عنهم, وتقديم خدمات ذات جودة متميزة عن طريق الاستباقية في تلبية متطلباتهم(الساير,2017: 433). نظرا لضرورة التعرف على مدى تبني التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمية والتوجه الاستباقي التي يتمتع بها العاملين فيها الذي ينعكس على مرونة الموارد جاءت هذه الدراسة لمعرفة ذلك.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية ويحتاج هذا المفهوم بالدرجة الاولى الى الخبرة والمعرفة والتفاعل داخل المؤسسة وبينها وهذه المؤسسات تعتمد على العنصر البشري في أعمالها يجب استغلال القاعدة المعرفية الموجودة لدى العاملين عن طريق ممارستهم للتعلم التنظيمي تمكنهم من الخروج بابتكارات وإبداعات جديدة في استغلال الفرص واستثمارها وتقديم خدمات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن, على الرغم من اهمية التعلم التنظيمي وعلاقته بمرونة الموارد في المؤسسات الخدمية الان ان الدراسات السابقة لم تركز على هذه

العلاقة, حيث توصلت دراسة(الهدله, 2013) الى ان زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي وقدراته لها تأثير جوهري على المرونة الاستراتيجية في الشركات السورية المبحوثة. وافادت(Radmska,2015) بان المرونة الاستراتيجية لها دور رئيسي في تنظم عمل استراتيجية المنظمة, وشددت دراسة(الحوري والنجار,2008) ان ابعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل ايجابي وبدلالة معنوية على المرونة الاستراتيجية, ونظرت دراسة(دهام,2007) ان تطبيق ديناميكيات التعلم المتمثلة بتشجيع الافراد والمجموعات على التعلم يساهم في نجاح وتحقيق اهدافها, بينما خلصت دراسة(Alan,2017)على ان المرونة الاستراتيجية لها اثر فعال على اداء المنظمات المبحوثة, ولخصت دراسة (ادريس والغالبي,2013) ان المرونة الاستراتيجية تساهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ونتيجة للتباين نتائج الدراسات السابقة حول علاقة التعلم التنظيمي ومرونة الموارد, وبالنظر لقلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما, حيث توصلت بعض نتائج الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بينهما, وبعضها على وجود علاقة غير ايجابية بينهما, ففي هذه الحالة يمكن استخدام متغير معدل حسب ما اشار اليه دراسة(Baron & keny,1986).

وشددت دراسة(فضل,2015) التي من اهم نتائجها يجب على الشركات توفير المعلومات للمدراء في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات التي تخص بالتوجه التسويقي للاستثمار, وافادت دراسة (الربيعاوي,2017) ان هناك علاقة ارتباط بين التوجه التسويقي وجودة الخدمات للشركات المبحوثة. وعلى الرغم من تحقيقه لنتائج ايجابية كمتغير معدل في دراسة (بلل وفرج الله،2017; الدوسري,2010; Idar, et al, 2012).

لذا تعتبر الدراسة من الدراسات النادرة التي تهدف الى ردم الفجوات البحثية وذلك بدراسة **(الدور المعدل للتوجه الاستباقي في العلاقة بين التعلم التنظيمي و المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم)**, ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين التعلم التنظيمي و المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية؟

2قياس مستوى فاعلية التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمية؟

3 قياس مستوى المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية؟

4هل يعدل التوجه الاستباقي العلاقة بين التعلم التنظيمي و المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية؟

أهداف الدراسة

2. توضيح اثر التعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية.
3. اختبار مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمية.
4. اختبار مستوى المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية.
5. قياس الدور المعدل للتوجه الاستباقي بأبعاده في العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية.

الأهمية العلمية

2. هذه الدراسة تستخدم نظرية الموارد في سياق جديد يتمثل بمتغيرات كالتعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية والتوجه الاستباقي, وتطبيقها في المؤسسات الخدمية حيث كلما قدمت المؤسسات دعم ما للعاملين توقع منهم انجاز الاهداف المرجوة.
3. هذه الدراسة تعتبر التوجه الاستباقي كمتغير معدل بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية حيث تقل الدراسات بهذا الجانب.
4. لا توجد دراسات ميدانية وافية اهتمت بموضوع حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولى محليا وعربيا, التي تتناول هذه المتغيرات مجتمعة مع بعض.

الأهمية العملية

هذه الدراسة يتوقع ان تساعد متخذي القرار في عدة جوانب:

1. تحسين الفهم حول التعلم التنظيمي وماهي العوامل المؤثرة علية في بالمؤسسات الخدمية.
2. معرفة تأثير التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية.
4. معرفة كيف تساعد المرونة الاستراتيجية على تحقيق التعلم التنظيمي بالمؤسسات الخدمية.
5. توضيح كيف يساعد التوجه الاستباقي في تقوية علاقة التعلم التنظيمي بالمرونة الاستراتيجية.

الاطار النظري

1-التعلم التنظيمي: يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة لمواكبة التغييرات لمواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسات الحالية, بما يساهم في تطوير اداء العاملين ومستوى الاداء المؤسسة ككل, وضرورة وعي المؤسسات على كيفية جعل التعلم حقيقة واقعية داخلها لنشر ثقافة التعلم وجعله

ضرورة ملحة لتحقيق اهدافها(عباس,2019: 51), **ويعرف** على انه عملية اكتساب الخبرة والمعلومات التي تساهم في حل المشكلات التنظيمية(الجنابي,2016: 172).

وينظر اليه انه قدرة قيّمة المؤسسة للحصول على أكبر معلومات وتعاطف أعمق مع البيئة المحيطة ككل حتى تتمكن من تلبية احتياجات العملاء المستقبلية والواقعية بشكل أكثر كفاءة من خلال منتجاتها:Maroofi,2013 (86), ويعد عملية تساهم بتحسين وتطوير المؤسسة من خلال مبادرات جديدة-تكنلوجية وانتاجية وتجارية- يتطلب الانتقال من مجرد وضع وتراكم المزيد من المعلومات في قواعد البيانات الى الاستفادة للتطوير وتحقيق اهدافها(Tseng,2008: 26) **ويتفرع منه الابعاد التالية:**

1.كسب المعلومات: اشار(Agbim, et al ,2014: 26) أن اكتساب المعلومات هو القدرة التكميلية التي تعزز القدرة الاستيعابية للمنظمة تحديد واكتساب معلومات خارجية بالغة الأهمية لعملياتها, واشار (AL-Hayaly : & ALnajjar, 2016) عندما تحدد المنظمة مستوى المعلومات المطلوبة, فإنها تحدد الفجوة المعرفية التي يجب الوصول إليها والتي تتطلب النظر داخلها، وتطلب المنظمة بعض الوقت للمساعدة من الشركات الخارجية في تطوير قدراتها للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كما يمكن للتكنولوجيا المتقدمة من السوق أن تتعاون من خلال الجمع بين مواردها والعمليات الناشئة، وهذا يمكن أن يساعدها على تحقيق حاجتها للمعلومات يمكن الحصول عليها واستخدام المعلومات الجديدة المكتسبة.

2.تفسير المعلومات: عرف(Mahdi Nasser & Almsafir,2019: 326) عملية تفسير المعلومات على أنها أنشطة تشمل فصل المعلومات في فئات مختلفة، ونقل المعلومة، والادخار في قاعدة بيانات المنظمة, ويمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها مستقبلا, عن طريق اتباع خطوات التطور والنجاح والتقدم, تعد هذه المرحلة من اهم المراحل في عمليات التعلم التنظيمي, كون المدراء في المنظمة يمتلكون المعلومات الا انهم يفشلون في التفسير الصحيح لها, لذا ينبغي ان تفسر بصوره صحيحه ودقيقة لان ما بعدها من عمليات تبنى على نتائجها, حيث ان المعلومات تتم عملية تفسيرها بغية ايجاد معلومات تعطي قيمة للمنظمة وتعد منا اهم عمليات التعلم التنظيمي كونها تبين من خلالها كيف تتعلم المنظمة(الحميري ورسن,2016: 35).

2-المرونة الاستراتيجية: المرونة بمفهومها الاستراتيجي تعني قدرة النظام على التكييف مع التغييرات الحاصلة والمستجدات التي تطرأ عليه, والمقدرة على مواجهة هذه التطورات وتلبية متطلبات وحاجات الزبائن باستمرار(الطهراوي,2018: 62), إن المؤسسة التي تعيش في حالة معقدة جداً ديناميكية تتطلب تصميم نظام مرن للاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق, وذلك لأن المرونة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا وثيقا بعدم التأكد البيئي, ونتيجة لذلك فقد برزت المرونة الاستراتيجية كقدرة في حد ذاتها بوصفها محركاً للميزة التنافسية (Nilsson,2014 :16). يمكن تطبيقها على مستويين أولاً، على مستوى المؤسسة، حيث يتم استخدامها للدلالة على قدرة المؤسسات على الاستجابة والتكيف على التوالي للتغير البيئي, والثاني على مستوى صانعي القرار، إلى أي مدى يتم توليد واختبار الخيارات الجديدة والبديلة. **ويتفرع منها البعد التالي:**

مرونة الموارد: تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة(Li, et.al, 2011), ويقصد بمرونة الموارد بقدرة المنظمة في التعامل على ما تمتلكه من امكانيات المادية والمالية والمعرفة والبشرية, ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات عن طريق نظم المعلومات الادارية, ومرونة المنظمة تتحقق من خلال مواردها الداخلية والخارجية للمرونة تشمل تصميم المنتجات ومرونة العاملين والثقافة التنظيمية(Yu.2012: 1714), وتساعد المصادر الداخلية للمنظمة في الاستجابة للزيادات بالطلب على المنتجات والتغييرات السريعة المطلوبة بتصميم المنتجات, اما المصادر الخارجية للمرونة يمكن تحقيقها من خلال الموردين وسلاسل التوريد المجهزة للمنظمة وان مرونة الموارد تعني القدرة على حشد الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتنوعة, والقدرة على انشاء عدة مجاميع من خلال التنسيق الداخلي للمنظمة(Kamasak,et al. 2016: 21).

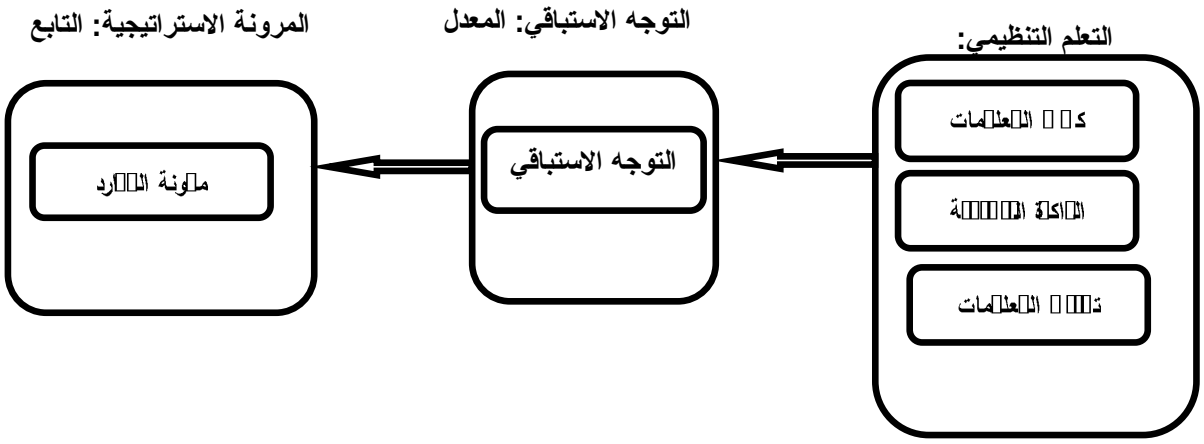
3-التوجه الاستباقي: اكد(Ngaton,2014: 103) ان التوجه الاستباقي للسوق هو اكتشاف وفهم وتلبية احتياجات العملاء الكامنة, واشار(Cai et al, 2015:19) ان التوجه الاستباقي للسوق إلى اكتشاف السلوكيات وفهم احتياجات العملاء الكامنة بشكل استباقي ويتم تحديد الاحتياجات الكامنة حسب الاحتياجات والحلول التي لا يعرفها العميل, هذه الاحتياجات ليست أقل من الاحتياجات "الحقيقية" المعبر عنها، لكنها ليست ضمن وعي الزبون, ويرى (Guerrero& Ignatius 2017:15) ان التوجه الاستباقي للسوق يهدف إلى البحث عن احتياجات العملاء الكامنة واكتشافها والتي يمكن تلبيتها, وهذا يتيح للشركة توقع رد فعل العملاء على إدخال خدمات جديدة على

المدى الطويل, لاكتشاف الاحتياجات الكامنة، ويتعين على الشركات الذهاب إلى أبعد من ذلك في طرق جمع المعلومات من العملاء, وينظر (الجندب, 31:2013) الى ان التوجه الاستباق هو ذلك التوجه الذى يحاول اكتشاف, وفهم وتلبية احتياجات العملاء الكامنة, وحتى ذلك الوقت فان تلبية الاحتياجات الكامنة.

نظرية الموارد:

تسعى نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية من خلال مواردها, ومن خلال هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد الغير ملموسة نظرت لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة, وذلك لان جمع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة الى سهولة الحصول على الموارد وتقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظر لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها, وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المميزة للمؤسسات من خلال مواردها, يفسر الاختلاف بمرونتها الاستراتيجية بين المؤسسات في نفس القطاع(بن دحمان, 2010), وكذلك قياس قدرة المؤسسة على خلق قيمة من خلال قدرتها الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين او المحتملين تقليدها بمعنى تكون الموارد ذات قيمة اذا وظفت في صياغة وتنفيذ عملية التعلم التنظيمي بشكل فعال ومن ثم عملية التقييم يجب ان تستهدف معرفة القيمة الناجحة عن للمرونة الاستراتيجية, ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات(وسيلة, 2012).

نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام ادوات التحليل الاحصائي الوصفي, وقد اعتمدت على نوعين من البيانات, هي البيانات الاولية والبيانات الثانوية. وتم اعتماد على الاستبانة, كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية,, حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقاييس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي:(1) يقابل موافق بشدة. والرقم(2) موافق. والرقم(3) محايد. والرقم(4) غير موافق. والرقم(5) غير موافق بشدة. وذلك للمتغير التابع والمستقل. اما للمتغير الوسيط فقد تم الاعتماد على مقياس مستوى الجودة الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات وعلى النحو التالي: الرقم(1) يقابل عالية جدا. والرقم(2) عالية. والرقم(3) متوسطة. والرقم(4) متدنية. والرقم(5) متدنية جدا. وحتى يتم التحقق من مستوى اداة الدراسة والتأكد من انها تخدم اهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الادارة, وقد طلب عدد من المحكمين ابداء آرائهم حول اداة الدراسة. وتم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليها, وقد اعتبر الباحث الاخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المشار اليها

بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فان الاداة اصحبت صالحة لقياس ما وضعت اليه. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بالخرطوم تم اختيار مفردات الحصر الشامل لثمانية انواع من هذه الخدمات. حيث تم توزيع 33 استبانة لمؤسساته لتكون مثلة لمجتمعة. وتم توزيع عدد 258 استبانة على المنظمات المبحوثة وتم استرداد 242 استبانة بنسبة بلغت(93.7%). فيما تم استبعاد(20) استبانات لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل 217 بنسبة(89.9%) أعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب نمذجة المعادلة البيانية, وبالتحديد استخدام اسلوب تحليل المسار, لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب طبيعة هذه الدراسة.

تطوير الفرضيات

اعتمادا على متغيرات الدراسة والابعاد الواردة في نموذج الدراسة وانطلاقا من مشكلة الدراسة وادبيات الدراسات السابقة, تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات والمعدلة واثرها في العلاقة بينهما وفما يلي هذه الفرضيات.

العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية:

اشارت نظرية الموارد ان توجه الشركات للموارد التي تمتلكها والتي يصعب الحصول عليها او تقليدها تؤدي الى قدرات ومن ثم هذه القدرات تؤدي الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستبقى في مقدمة المنافسين.

التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ(كسب المعلومات, الذاكرة التنظيمية, تطبيق المعلومات) قد يؤثر على المرونة الاستراتيجية بالشركة, حيث توصلت عدد من الدراسات ان التعلم التنظيمي ذات علاقة ايجابية مع المرونة الاستراتيجية(توجه الموارد, المتانة, الرشاقة) كدراسة(Bakhsh & Kanani, 2018), كما اشارت دراسة(سلطاني,2013) الى وجود علاقة ايجابية من المعارف الجماعية والمرونة الاستراتيجية, فيما تناولت دراسة (الشريف,2015) الذي درس العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية, وتوصل الى وجود تأثير ذي علاقة احصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده والمرونة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ(مرونة الموارد, مرونة القدرات), تناولت دراسة(الهدله,2013) اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية وخلصت بان التعلم التنظيمي يؤثر بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية بالشركات. وتطرقت دراسة (Maria,2011) الى كيف يؤثر التعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية التنافسية للشركة والاداء. **ومن خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة التالية:**

الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين التعليم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية، كسب المعلومات) والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد): ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين تطبيق المعلومات ومرونة الموارد.
- توجد علاقة بين الذاكرة التنظيمية ومرونة الموارد.
- توجد علاقة بين كسب المعلومات ومرونة الموارد

التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين التعليم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية:

أشارت نظرية الموارد الى ان توجه الشركات بالموارد التي تمتلكها والتي يصعب الحصول عليها او تقليدها تؤدي الى مرونة استراتيجية ومن ثم يقود الى ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي منافسيها وستبقى في مقدمة منافسيها لمدة من الزمن.

وهذا مؤشر الى ان التوجه الاستباقي يؤدي مرونة استراتيجية رشيدة من شأنها تستطيع الشركة بالحفاظ على ميزتها التنافسية، وتوصلت بعض الدراسات الى ان التوجه التسويقي له علاقة مباشرة مع المرونة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي كما أشارت دراسة(احمد،2015) ان هناك علاقة ايجابية بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي لشركات الاستثمار بنسب متفاوتة، فيما أكدت دراسة (إدريس والمومني،2013) وجود أثر ذو دلالة احصائية لعلاقة التوجه السوقي الثقافي(التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي الداخلي) بالتوجه السوقي السلوكي (توليد استخبارات السوق، ايصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق)، وتوصلت دراسة (توفيق والطاهر،2017) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه السوقي وولاء الشركة كما يوجد اثر موجب للتوجه السوقي(توجه العميل، توجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) مجتمعة ومنفرده على ولائهم, **ومن خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة التالية:**

الفرضية الرئيسية الثانية: التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين التعليم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بعد (مرونة الموارد): ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين تطبيق المعلومات ومرونة الموارد.
- التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ومرونة الموارد.
- التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين كسب المعلومات ومرونة الموارد.

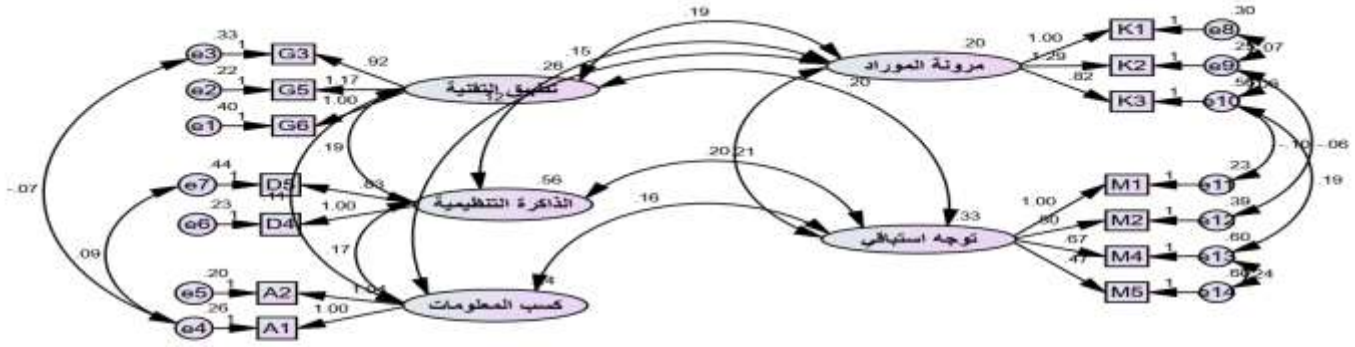
التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة:

البيانات الشخصية تمثلت في ست عناصر وهي الجنس، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، وتم توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث بلغت نسبة الذكور(62.2 %) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (37.8 %) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الحال الاجتماعية من الجدول أن الفئة متزوج شكلت نسبة (66.8 %) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة أعزب نسبة(33.2 %) ، أما حسب العمر فيوضح أن الفئة 30واقل من 40 بلغت نسبتهم (40.6 %) وهي اكبر نسبة تليهم الفئة 40واقل من 50سنة حيث بلغت نسبتهم (33.6 %) وتليهم الفئة اقل من 30سنة وبلغت نسبتهم (17.1 %) وتليهم الفئة 50فاكثر وبلغت نسبتهم (8.8 %)وهي اقل نسبة .أما المؤهل التعليمي فيوضح أن فئة الجامعي يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (54.5%) من العينة ، تليهم الفئة جامعي وهم ويشكلون نسبة (44.3%) ثم الفئة قبل الجامعي ويشكلون نسبة (63.1 %) وهي اكبر نسبة، وتليها الفئة فوق الجامعي (34.1%)، وتليها الفئة دون الجامعي(2.8%) ،أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي تشكل الفئة مدير إدارة نسبة (52.1%) وهي اكبر نسبة تلها الفئة نائب مدير /مساعد حيث بلغت نسبته (24.9%) ، ثم الفئة مدير تنفيذي حيث بلغت نسبة (15.7%)، والفئة مدير عام حيث بلغت نسبة (7.4 %) ، ،أما توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة تشكل الفئة من 10واقل من 15سنوات نسبة (40.1%) وهي اكبر نسبة تلها الفئة 15سنة فاكثر حيث بلغت نسبة (29.5%)، من 5واقل من 10سنوات حيث بلغت نسبته (21.7%) ، ثم والفئة اقل من 5سنوات حيث بلغت نسبة (8.8 %).

شكل رقم (1) يبين التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) و بالإضافة ألي (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من ثلاث متغيرات هي (التنظيم التعليمي كمتغير مستقل ,المرونة الاستراتيجية كمتغير تابع ,التوجه التسويقي كمتغير معدل) حيث تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من اجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل فيها 0.6 (James Gaskin 2014)، لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis(CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة ، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقديرات البارومترات على طريقة الأرجحية العظمي Maximum likelihood.



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

155.301	مربـــــــــع كاي
59	درجات الحرية
.000	مستوى الدلالة
2.632	مربع كاي المعياري
.898	مؤشر المطابقة المقارن
.843	مؤشر توكر - لويس
.087	مؤشر رمسي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (1) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
155.301	غير مهمة أحصائياً 0.05عند مستوى دلالة	x^2 = Chi-squire كاي تربيع
59		df = degree of freedom
0.000	$1 < x^2/df < 5$	x^2/df
.909	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
0.087	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-squire error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.850	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.898	≥ 90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.839	≥ 90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
0.843	≥90 أكبر من 90	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)
.000	>0.05 أكبر من 0.05	P Close

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تحليل الاعتمادية والصلاحية

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات

الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفاء كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصداقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصداقية لا كثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009) . وأيضا الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة .

الجدول رقم (2)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المستقل	تطبيق المعلومات	3	.722
	الذاكرة التنظيمية	2	.735
	كسب المعلومات	2	.695
التابع	مرونة الموارد	3	.612
المعدل	توجه استباقي	4	.707

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من نتائج الجدول أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعا باستثناء مرونة الموارد 612. وهي مقبولة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات المبحوثين.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع, المعدل ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (2) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Estimate			متغيرات الدراسة
.169	الذاكرة التنظيمية	<-->	تطبيق المعلومات
.098	كسب المعلومات	<-->	تطبيق المعلومات
.194	مرونة الموارد	<-->	تطبيق المعلومات
.165	توجه استباقي	<-->	تطبيق المعلومات
.180	كسب المعلومات	<-->	الذاكرة التنظيمية
.157	توجه استباقي	<-->	الذاكرة التنظيمية
.149	مرونة الموارد	<-->	كسب المعلومات
.069	توجه استباقي	<-->	كسب المعلومات

.152	توجه استباقي	<-->	مرونة الموارد
.175	كسب المعلومات	<-->	الذاكرة التنظيمية

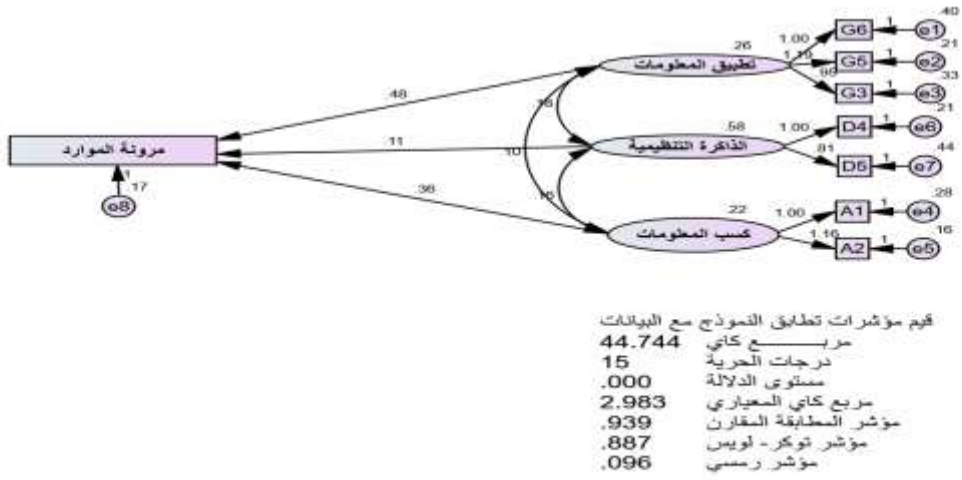
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجه المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجه التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002).

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف إثر مرونة القدرات في العلاقة ما بين التعليم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي .تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد علي قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلي أخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

الشكل (2) الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين التعليم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية، كسب المعلومات) والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد)



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (3) تحليل المسار بين التعليم التنظيمي ومرونة الموارد

الفروض			Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة الموارد	<---	تطبيق المعلومات	.483	.098	4.926	***

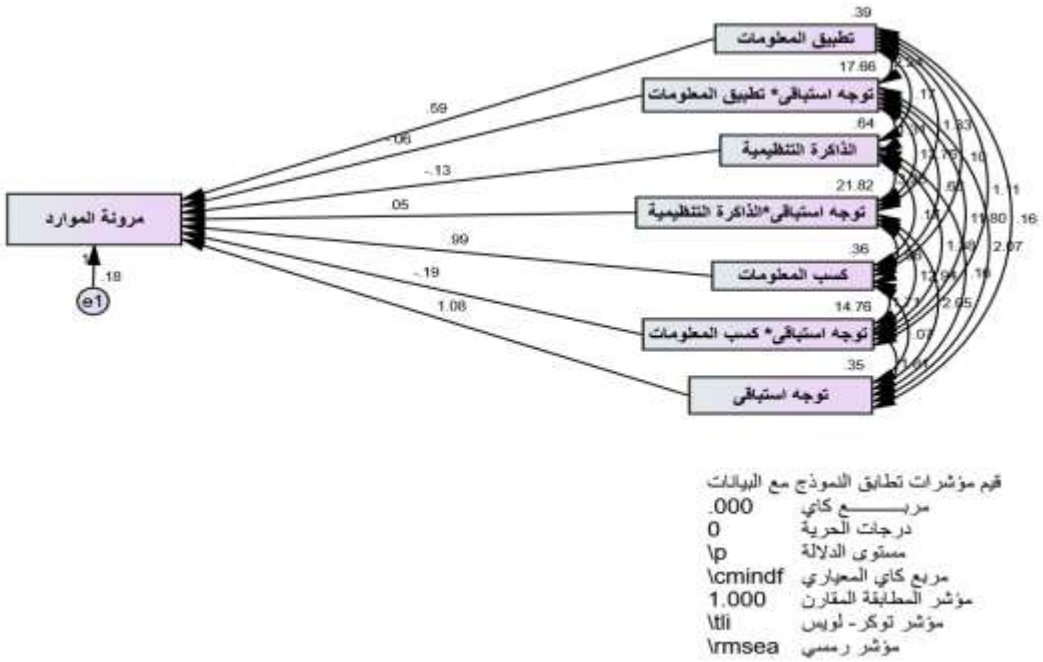
الذاكرة التنظيمية <--- مرونة الموارد				.355	.101	3.525	***
كسب المعلومات <--- مرونة الموارد				.107	.061	1.744	.081
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	44.744	15	0.000	.939	.953	0.096	0.000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يلاحظ من الشكل (2) والجدول (3) أعلاه أن كل الفرضيات دالة أحصائيا عند مستوي دلالة (0.05) باستثناء المسار من كسب المعلومات إلى مرونة الموارد حيث بلغ 081. وهي غير دالة أحصائيا عند مستوي دلالة (0.05).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين التعليم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بعد (مرونة الموارد): تنص الفرضية على أن التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين التعليم التنظيمي ومرونة الموارد، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ أنها اقتربت من المطابقة كما في الشكل رقم (3).

شكل رقم (3) التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين التعليم التنظيمي ومرونة الموارد



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجه المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) الأثر المعدل الجدول التالي(4) يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات الدراسة أن التوجه الاستباقي يعدل العلاقة ما بين تطبيق المعلومات ومرونة الموارد حيث بلغ مستوي معنوية حيث بلغ (0.493)، كما أن التوجه الاستباقي يعدل العلاقة ما بين الذاكرة التنظيمية ومرونة الموارد حيث بلغ مستوي معنوية حيث بلغ (0.594)، كما أن التوجه الاستباقي يعدل العلاقة ما بين الذاكرة التنظيمية ومرونة الموارد حيث بلغ مستوي معنوية حيث بلغ (0.025).

الجدول رقم (4)

التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين التعليم التنظيمي ومرونة الموارد

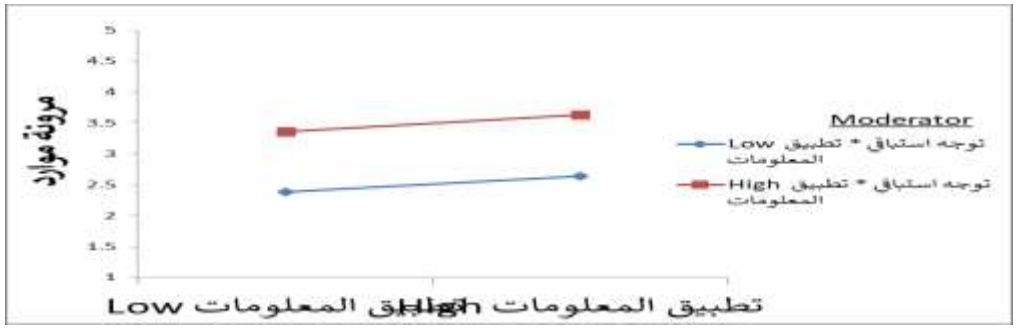
العلاقات			التقديرات Estimates	الخطاء المعيار S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P
تطبيق المعلومات	<--	مرونة الموارد	.586	.388	1.510	.131
توجه دفاعي * تطبيق المعلومات	<--	مرونة الموارد	-.063	.092	-.686	.493
الذاكرة التنظيمية	<--	مرونة الموارد	-.130	.406	-.319	.750
توجه دفاعي *الذاكرة التنظيمية	<--	مرونة الموارد	.052	.098	.534	.594
كسب المعلومات	<--	مرونة الموارد	.990	.337	2.934	.003
توجه دفاعي* كسب المعلومات	<--	مرونة القدرات	-.192	.086	-2.248	.025
توجه دفاعي	<--	مرونة القدرات	1.083	.360	3.011	.003

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الشكل (4)

أثر التوجه الاستباقي على العلاقة بين تطبيق المعلومات ومرونة الموارد

توجه استباقي * تطبيق المعلومات strengthens the positive relationship between تطبيق المعلومات and مرونة موارد.



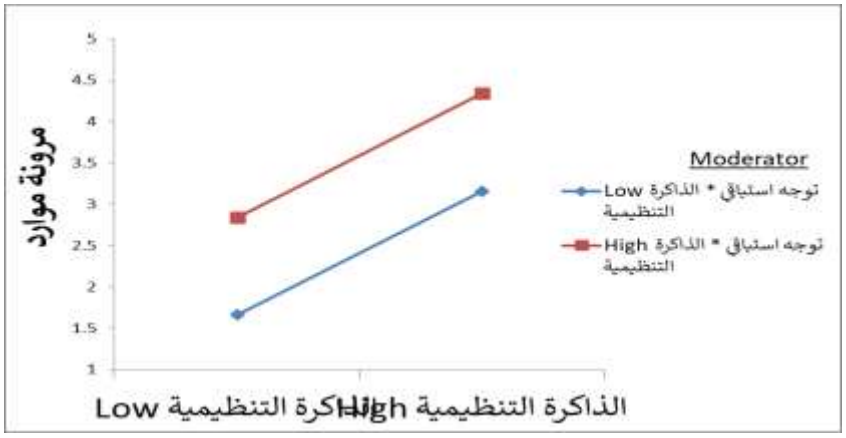
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تشير هذه العلاقة إلى أن التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين تطبيق المعلومات ومرونة الموارد، كما يوضح الشكل(4) أن التوجه الاستباقي تأثيره مرتفعاً في تعديل العلاقة بين تطبيق المعلومات ومرونة الموارد.

الشكل (5)

أثر التوجه الاستباقي على العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ومرونة الموارد

توجه استباقي * الذاكرة التنظيمية strengthens the positive relationship between الذاكرة التنظيمية and مرونة موارد.



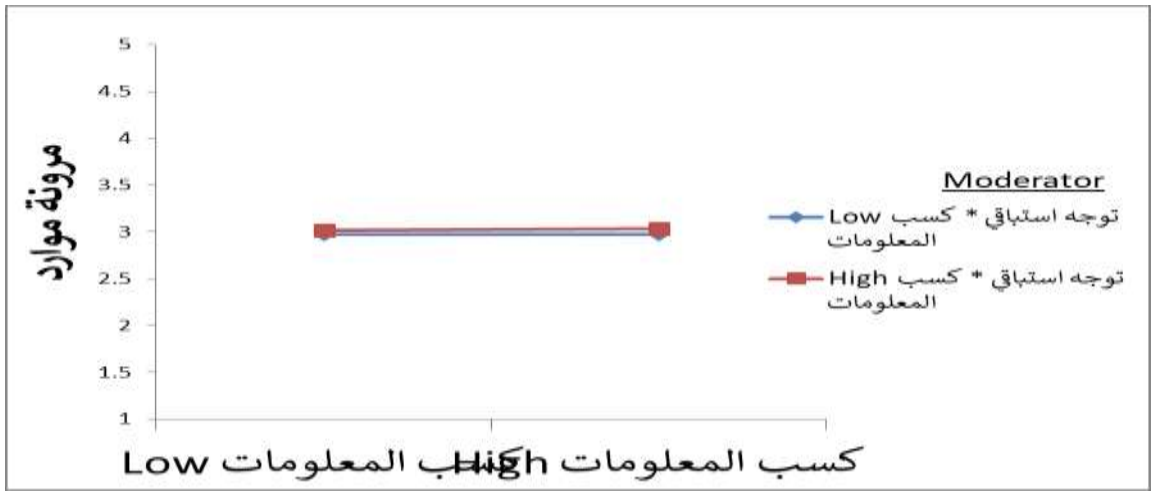
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تشير هذه العلاقة إلى أن التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ومرونة الموارد، كما يوضح الشكل(5) أن التوجه الاستباقي تأثيره مرتفعاً في تعديل العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ومرونة الموارد.

الشكل (6)

أثر التوجه الاستباقي على العلاقة بين كسب المعلومات ومرونة الموارد

توجه استباقي * كسب المعلومات strengthens the positive relationship between كسب المعلومات and مرونة موارد.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تشير هذه العلاقة إلى أن التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين كسب المعلومات ومرونة الموارد، كما يوضح الشكل(6) أن التوجه الاستباقي تأثيره منخفضاً في تعديل العلاقة بين كسب المعلومات ومرونة الموارد.

نتائج الدراسة:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان العلاقة بين التعلم التنظيمي(كسب المعلومات, تطبيق المعلومات, الذاكرة التنظيمية) والمرونة

الاستراتيجية(مرونة الموارد) لها علاقة ايجابية ذات تأثيره معنوي في المؤسسات الخدمية السودانية, كما اشارت اليه نتائج الدراسات السابقة كدراسة(Maria,2011), ودراسة(Bakhsh & Kanani, 2018) الى وجود علاقة ايجابية من المعارف الجماعية والمرونة الاستراتيجية, ودراسة(الهدلة, 2013) الى ان زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي وقدراته لها تأثير جوهري على المرونة الاستراتيجية في الشركات السورية المبحوثة, ودراسة(عباس وحسين, 2018) اشارت الى وجود علاقة ايجابية بينها. وفيما يلي تأثيره ابعاد التعلم التنظيمي على كل بعد من ابعاد المرونة الاستراتيجية.

حيث اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي(تطبيق المعلومات, الذاكرة التنظيمية) والمرونة الاستراتيجية(مرونة الموارد) في المؤسسات الخدمية السودانية, وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشريف, 2015) الذي درس العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وتوصل الى وجود تأثيره معنوي ذو علاقة ايجابية للتعلم الاستراتيجي مع الموارد) في شركات التامين الاردنية, حيث توصلت عدد من الدراسات ان التعلم التنظيمي ذات علاقة ايجابية مع المرونة الاستراتيجية(توجه الموارد, المتانة, الرشاقة) كدراسة(& Bakhsh Kanani, 2018), كما اشارت دراسة(سلطاني,2013) الى وجود علاقة ايجابية من المعارف الجماعية والمرونة الاستراتيجية.

اظهرت نتائج الدراسة ان التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين (تطبيق المعلومات والذاكرة التنظيمية وكسب المعلومات) ومرونة الموارد, بينما اشارت نتائج التحليل ان التوجه الدفاعي يعدل العلاقة بين (الذاكرة التنظيمية, كسب المعلومات) ومرونة الموارد, وهذا ما اتفق مع دراسة(Chanerz & Mark & Feng, 2016) التي تناولت التوجه الريادي يعدل العلاقة بين ابعاد القدرات(المرونة والتكلفة) والاداء التنظيمي, وايضا تتفق هذه الدراسة مع دراسة(بلل والسيد,2015) التي اثبتت ان التوجه الريادي له اثر ايجابي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي ودراسة(Ider et al, 2012) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة(Fakhrul, 2012).

ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان الاستباقية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة من خلال السعي الدائم في اكتشاف طرق جديدة لا نجاز الاعمال والمبادرات وامتلاك المؤسسات لنظم المعلومات قد يعطي مؤشر ايجابي للحصول على المعلومات الازمة في الوقت المناسب ومكانية حزنها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

مضامين الدراسة التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية تبني التعلم التنظيمي لمساعدة المنظمات في تحسين ادائها كما ان تبني التعلم التنظيمي يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدرتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

مضامين الدراسة النظرية:

ومن المضامين النظرية لهذه الدراسة انها قامت باختبار علاقة ابعاد مختلفة للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية, والدور المعدل للتوجه الدفاعي في العلاقة بينهما, وهذه الابعاد قد تساعد الباحثين في تحديد ابعاد التعلم التنظيمي بالمؤسسات الخدمية.

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة المحددات مثل:

1.حجم العينة حيث انها ركزت على قطاعات خدمية بصورة اكبر مما يحد من امكانية تعميم نتائج الدراسة.

2. تناولت هذه الدراسة التعلم التنظيمي بأبعاده(كسب المعلومات, تطبيق المعلومات, الذاكرة التنظيمية) وهذه الابعاد قد لا تمثل ابعاد التعلم التنظيمي المختلفة التي ركزت عليها الدراسات السابقة.

3. تناولت هذه الدراسة المرونة الاستراتيجية ببعدها(مرونة الموارد) وهذه البعد قد لا يمثل ابعاد المرونة الاستراتيجية المختلفة التي ركزت عليها الدراسات السابقة.

المراجع باللغة العربية:

بلل, صديق بلل ابراهيم وفرج الله, احمد موسى احمد(2016), دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين قواعد متطلبات اعادة هندسة العمليات وجودة المنتج, مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية, المجلد(25), العدد(1), الصفحات(108-127).

الطهراوي, مجاهد هاني(2018), اثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية, مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم والدراسات الاقتصادية والادارية, المجلد(27), العدد(1), الصفحات(55-73).

فضل, بشير فضل سيد احمد(2015), الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي دراسة على الشركات

الاستثمارية في السودان, رسالة ماجستير, جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا.

السكارنة, بلال خلف(2014), التعلم التنظيمي ودوره في التحسين المستمر لمنظمات الاعمال: دراسة ميدانية في شركات التامين في الاردن, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد(40) الصفحات(124).

الشمري, احمد عبدالله(2017), دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفل للاستثمارات العامة, مجلة جامعة كربلاء العلمية, المجلد(15), العدد(3), الصفحات(312-331), كربلاء, العراق.

الساير, عمر ياسين محمد(2017), العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه التسويقي واثرهما في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لعينة من العاملين في المصارف الاهلية في مدينة دهوك, مجلة كلية بغداد للعلوم الجامعة, المجلد(2), العدد(15).

الهدله, مصطفى(2013), "اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم", رسالة ماجستير, غير منشورة جامعة دمشق, سوريا.

النجار, فايز جمعة والحوري, فالح قادر(2008), جودة المعلومات واثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الادوية المبزية, مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية" سلسة العلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد(30), العدد(2), الصفحات(57-76).

دهام, عبدالستار ابراهيم(2007), التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والاسكان في العراق, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد(13), العدد(45), بغداد.

الغالبي, طاهر حسن منصور وادريس, وائل صبحي(2013), اختبار اثر المرونة الاستراتيجية كوسيط للعلاقة بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية, المجلة العربية للادارة, المجلد(1), العدد(33), الاردن.

الجندب, عبدالوهاب احمد علي(2013), اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن, رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط, الاردن.

عباس, قاسم حبوب(2019), تاثير قدرات التعلم التنظيمي على تعزيز راس المال المعرفي: بحث تطبيقي في جامعة واسط, مجلة كلية الادارة والاقتصاد, المجلد(25), العدد(110), الصفحات(50-72).

الحميري, بشار عباس ورسن, احمد كاظم(2016), اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لعدد من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيجية(الحلة), مجلة اهل البيت , المجلد(8), العدد(19), الصفحات(17-58).

الدوسري, ناصر(2010), اثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط, رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط, عمان, الاردن.

دانوك, احمد عبدالله و ياسين, مثنى سعد(2018), "دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في فرع اسياسيل للاتصالات بمحافظة كركوك", مجلة كلية الادارة جامعة تكريت, المجلد(1), العدد(41), الصفحات.

الشريف, روان باسم عبد(2015), "اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الاردنية", رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط.

المراجع باللغة الانجليزية:

-AlanT.L, Eric W.T, Katren K.L,(2017) The effects of strateglc and manufacturlng flexibilities and supply chain on firm performance in the fashlon industry, European Journal Of Operational Research. 259 486- 499.

Radomska, J. (2015). " **Strategic Flexibility of Enterprises"** Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No.1,P: 19- 20.

- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), " the Moderato-Mediator Variable Distinction is Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations., Journal of personality social psychological, 1986. vol.51,No 6,P:1173-1182.

-Idar, R., Yusoff, Y., & Mahmood, R. (2012). **The effect of market orientation as mediator to strategic planning practices and**

Nilsson, G. (2014). **"Management Strategic and Flexibility"** Uppsala University, Department of Business Studies. P: 13-16.

-Yu, Feifei, (2012), "**Strategic flexibility,entrepreneurial orientation and firm performance**: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China", African Journal of Business Management,Vol. 6, No.4: 1711-1720.

-Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S. (2018), The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation,Revista de Administração Mackenzie, 19(1).

- Matti Tuominen, Arto Rajala& Kristian Möller(2013) Market orientation: a promising metaphor for culture and collaboration in industrial networks.

- Ngatno, Suharyono, Suyadi Imam &Almusadiq (2014) **Market Orientation,** Service Innovation, and Performance, European Journal of Business and Managemen, ISSN 2222-1905.

-Raheleh Ghorban-Bakhsh & Yousef Gholipour-Kanani (2018) **Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation**, International Review of Management and Marketing, 2018, 8(3), 1-5 .

Rivera, V. & María, I. (2013). Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning: Strategy for Capacity Building in Developing Countries. **Journal of Technology Management & Innovation**, 8(3), 57-69.

performance relationship: Evidence from Malaysian SMEs Procedia Economics and Finance, 4 , 68-7.

-Tseng, Chien. C. & McLean, Gary N. (2008). Strategic HRD Practices as Key Factors in Organizational Learning. **Journal of European Industrial Training**, 32(6).

.Fakhraddin, Maroofi (2013). **effects of organizational learning on firm flexibility**, competitive strategy and oerformance, American Journal, 73-91.

- Abubaker Mohammed Abubaker,Hamtha Elrehail, Maher Ahmed Alitalia, Aleve, Elci (2017).**knowledge management decision-making style and organization performance**, Journal of innovation & Knowledge.

Mahmud Saleh Malkawi, AsdH,& Abu Rumman (2016), Knowledge management capabilities and its impact on product innovation in SMEs, international business research ISSN 1913-9004, Jordan.

- Mohammed Mehdi Parhizgar &Amene Kiarazm (2015) the effect of organization factors on knowledge management process, Administrative Science, Volume42, No.2.

-Omer Rabeea Mahdi, Islam A Nasser, Mahmoud Khalid Almsafir,(2019) Knowledge management processes and sustainable competitive advantage, Journal of Business Research (94),320-334.