



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الدور الوسيط لمرونة القدرات في العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي "دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم"

عبدالعزیز محمد علوان و صديق بلل ابراهيم بلل و عبدالسلام ادم حامد
جامعة كركوك - العراق
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف علي اثر التعلم التنظيمي في فاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم, اضافة الى تحديد ما اذا كانت مرونة القدرات تلعب دورا وسيطا 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 فرضيات الدراسة . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها, وجود اثر للتعلم التنظيمي في فاعلية القرار الاستراتيجي , وان مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التعلم التنظيمي و فاعلية القرار الاستراتيجي.

ABSTRACT:

The study aimed at identifying the impact of organizational learning on the effectiveness of strategic decision in the service institutions in capital Khartoum, in addition to specify whether the flexibility of the capabilities played a mediating role in this relationship. The study model and hypotheses were built depending on the literature of the study, besides using the previous studies to develop the study measures. A questionnaire was designed to collect the data of the study, whereas 258 questionnaires were distributed, 217 of which were retrieved with a response rate of 89.9%. In order to ensure data reliability Alpha Cronbach test was used, as well as using the track technique and structural equation modeling to test the study hypotheses. The study has reached a number of results, the most important of which include the existence of an impact for organizational learning on the effectiveness of strategic decision; also, the flexibility of capacities centers the relationship between organizational learning and the effectiveness of strategic decision.

الكلمات المفتاحية : مرونة القدرات ، التعليم التنظيمي ، فاعلية القرار الاستراتيجي .

المقدمة :

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي من المواضيع المهمة التي شغلت الفكر الاداري الحديث, من خلال الكيفية التي تمكن الادارة من صناعة قرار استراتيجي فعال في ظل ظروف متغيرة يسودها طابع عدم التأكد (المسعودي وطالب, 2011) , اذ يتم اتخاذه في ظل ظروف المخاطرة، وندرة المعلومات، وتبدو مهمة المفكر الاستراتيجي صعبة عند صناعة القرار الاستراتيجي, والذي يجب أن يحقق حالة من التوازن بين واقع المؤسسة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل هذه الظروف (Singhal & Singh, 2016).

يعتبر التعلم التنظيمي احد العوامل التي تمكن المؤسسات لتقديم خدمات بنوعية وجودة مميزة داخل المؤسسات, ويجب على تلك المؤسسات وضع آليات وممارسات تدعم انشاء قاعدة معلومات تنظيمية لنشر تلك الثقافة داخلها (عباس, 2019). يساهم في التغيير الحاصل على مستوى المنظمة, كالتغيير الحاصل على مستوى المعلومات المتاحة في بيئة الاعمال الحالية, والإدارة المبدعة هي التي تتسم بنشر ثقافة التعلم وإيجاد الحلول للمشكلات ويحدث التغيير في المنظمات للتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها المحيطة وذلك من خلال القيام بكسب المعلومات لا نجاز الاهداف المطلوبة, ويمكن المؤسسات الخدمية برصد المعلومات ومراجعتها من وقت لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها, ويلعب دوراً بارزاً في قدرتها على اتخاذ القرار الاستراتيجي الفعال (السكرانة, 2014م).

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تبني التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمية ومرونة القدرات التي يتمتع بها العاملين فيها والذي ينعكس على فاعلية القرار الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الخدمية السودانية العديد من المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية مما يؤثر على فاعليتها وقدرتها على التكيف والاستدامة, وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات, كما وان التعامل مع هذه الظروف يتطلب قدراً كبيراً من الفاعلية في القرار الاستراتيجي وعلى الرغم من اهمية القرار الاستراتيجي نجد هناك ندرة في الدراسات التي تعاملت مع هذه الظاهرة , وتدني مستوى جودة الخدمات في بعض المؤسسات الخدمية وعدم القدرة على منافسة المؤسسات الاخرى في تلبية حاجات ورغبات زبائنهم, (عليان, 2014م , ص 26).

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وبالرغم من اهمية التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية , نلاحظ ان هناك دراسات تناولت تأثير عوامل مختلفة منها (التوجه الريادي, المعرفة السوقية, البنية التحتية لتقانة المعلومات, الذكاء الاستراتيجي, الادارة بالتجوال, نظم المعلومات الاستراتيجية, تكنولوجيا المعلومات, المهارات القيادية) على فاعلية القرار الاستراتيجي, كدراسة (زغمار, 2017م , المسعودي وطالب, 2011م , ولي اوخرون, 2017م , ابو الغنم, 2017م , الضلاعين, 2016م, السامرائي, 2011م , حسين, 2012م , سليمان وعباس, 2012م).

على الرغم من دور مرونة القدرات في تفسير العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي الا ان الدراسات السابقة تجاهلت هذه العلاقة ولم يتم التطرق لها الا نادراً, حيث درست العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومتغيرات اخرى, وبالنظر لقلة الدراسات السابقة التي تناولت التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي, ونتيجة

لتباين نتائج الدراسات السابقة وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرين حول علاقة التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي، حيث توصلت بعض نتائج الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبعضها الى وجود علاقة غير ايجابية بينهما، ففي هذه الحالة يمكن استخدام متغير وسيط او معدل حسب ما اشار اليه الباحثان (Baron & keny,1986).

وخلصت دراسة(ادريس والغالبي,2013م) ان هناك اثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية، وافادت دراسة(Radomska,2015) ان المرونة الاستراتيجية تلعب دور رئيسي لتنظيم عمل المؤسسة من خلال مشاركة وتنفيذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجهها، وعلى الرغم من تحقيقه لنتائج ايجابية كمتغير وسيط في دراسات مختلفة بعدة دراسات منها دراسة(دانوك وياسين،2018م ، الشريف،2012م ، بني حمدان واخرون،2013م ، ادريس والغالبي،2013م)، مما سبق يمكن القول ان غالبية الدراسات السابقة لم تختبر المرونة الاستراتيجية المتمثلة ببعد مرونة القدرات كمتغير وسيط في سياق علاقة التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، حيث ركزت معظمها على قطاعات مختلفة ولم تتطرق الى القطاعات الخدمية، وتعتبر الدراسة الحالية واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف الى سد الفجوات البحثية.

بناء على ما تم ذكره وأهمية موضوع الدراسة الحالية في المؤسسات الخدمية، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تهدف الى سد الفجوات البحثية وذلك بدراسة (الدور الوسيط لمرونة القدرات في العلاقة بين التعلم التنظيمي و فاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية)، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية؟
2. معرفة مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية؟
3. معرفة مستوى فاعلية مرونة القدرات في المؤسسات الخدمية؟
4. هل تتوسط مرونة القدرات العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية؟

أهداف الدراسة :

1. دراسة تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده في فاعلية القرار الاستراتيجي بأبعاده في المؤسسات الخدمية.
2. التعرف على اثر التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمية.
3. معرفة مدى مساهمة فاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية.
4. دراسة اثر ابعاد مرونة القدرات في تفسير العلاقة بين التعلم التنظيمي و فاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية.

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية :

تساعد في تقليص الفجوات البحثية المتعلقة العلاقة بمتغيرات الدراسة، وهذه الدراسة تستخدم نظرية الموارد في سياق جديد يتمثل بمتغيرات كالتعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي ومرونة القدرات، وتطبيقها في المؤسسات

الخدمية حيث كلما قدمت المؤسسات دعم ما للعاملين توقع منهم انجاز الاهداف المرجوة, وهذه الدراسة تعتبر مرونة القدرات كمتغير وسيط بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي حيث نقل الدراسات بهذا الجانب.

الأهمية العملية :

تحسين الفهم حول فاعلية القرار الاستراتيجي في بالمؤسسات الخدمية, ومعرفة تأثير التعلم التنظيمي في فاعلية القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية, وتحديد ابعاد التعلم التنظيمي وماهي الابعاد الاكثر تأثيراً في فاعلية القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية, ومعرفة كيف تساعد مرونة القدرات على تحقيق فاعلية القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية.

التعلم التنظيمي:

يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة لمواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسات الحالية, بما يساهم في تطوير اداء العاملين ومستوى اداء المؤسسة ككل, وضرورة وعي المؤسسات على كيفية جعل التعلم حقيقة واقعية داخلها لنشر ثقافة التعلم وجعله ضرورة ملحة لتحقيق اهدافها(عباس,2019م, ص 51), ويعرف على انه عملية اكتساب الخبرة والمعلومات التي تساهم في حل المشكلات التنظيمية(الجنابي,2016: 172).

وينظر اليه انه قدرة قيمة 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-تكنولوجية ونتاجية وتجارية- يتطلب الانتقال من مجرد وضع وتراكم المزيد من المعلومات في قواعد البيانات الى الاستفادة للتطوير وتحقيق اهدافها(Wilbon, 2015: 229). وينفرع منه الأبعاد التالية:

1.تطبيق المعلومات: تعني القدرة على استرداد واستخدام المعلومات لدعم القرارات والإجراءات وحل المشكلات وإتمام الأعمال الروتينية وتوفير التدابير لتسهيل العمليات (Malkawi & Abu Rumman, 2016: 922), واضاف (Abu baker et al, 2017:26) تشمل تطبيق المعلومات تطبيق إجراءاتها وحل المشكلات وحماية اتخاذ القرار التي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى خلق المعلومات, وتحتاج المعلومات التي تم إنشاؤها إلى التقاطها ومشاركتها وتطبيقها, اشار (Parhizgar & Kiarazm, 2015: 114) إن تطبيق المعلومات يعني خلق معلومات أكثر نشاطاً وأكثر ارتباطاً بأنشطة المنظمة لخلق القيمة, تتطلب المنظمة معلومات عملية لخلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها من خلال طرق مختلفة مثل إنشاء الحزم المتوفرة , والتدريب تحفيز الموظفين على تكوين فكرة إبداعية, واستخدام معلومات العمال في العملية والمنتجات والخدمات والمنظمة.

2.الذاكرة التنظيمية: تعد من المراحل المهمة في عمليات التعلم التنظيمي وتتضمن ايداع المعلومات التي تم جمعها في ذاكرة المنظمة, حيث يتم تحويلها الى فعل تنظيمي جديد, فضلاً عن اعادة ترتيبات واجراءات المنظمة في ضوء تلك المعلومات التي تم خزنها(Jones, 2006: 45), وعملية تخزين المعلومات تكون في الذاكرة التنظيمية, حيث يتم تخزين المعلومات بشكل رسمي في أنظمة الذاكرة الفعلية واحتفظ بها رسمياً كقيم وقواعد ومعتقدات ترتبط بالثقافة والهيكل التنظيمي, حيث يتم تصنيف المعلومات الى جزئين : الاول المعلومات الصلبة

التي تسجل في القواعد والوثائق والملفات ، اما المعلومات الناعمة وهي التي تكون في عقول الافراد في المنظمة(الحميري ورسن,2016م ، ص 35).

فاعلية القرار الاستراتيجي :

يعرف على انه اختيار افضل بديل استراتيجي, ويتعلق بأداء ورسالة المنظمة وغاياتها واهدافها وذات تأثير مهم ويتخذ من قبل المستويات العليا, ويرتبط القرار الاستراتيجي الفعال ارتباطا وثيقا بالمعلومات, ولا يمكن الوصول الى نتائج جيدة للقرار دون المعلومات, صحيح انه يعتمد على الشخص الكفوء باتخاذ وان يكون عقلاني ورشيد ومدرك لجميع الاخطار الحالية والمستقبلية للمنظمة, ويتصف بالذكاء والهام مميز, لكن هذه الموصفات واحده تكمل الاخرى(الساعدي وزيار,2013م,ص8), وتعد الفاعلية الادارية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بطريقة دقيقة وصحيحة, اي تحقيق الاهداف بنسبة عالية ويكون مبني على معلومات دقيقة, وتساعد في تعديل مسار المنظمة من العوائق التي تواجهها, ويعالج القرار الفعال المشكلة التي تواجه اداء المنظمة بشكل عام, وتقاس فاعليته عن طريق مدى مساهمته في كل مرحلة في التخلص من المشكلات والمعوقات الموجودة التي تتعرض عملية سير فاعلية القرار الاستراتيجي (ابو الغنم,2015م ،ص 153), ويتفرع منه الأبعاد التالية:

1. جودة القرار: تتمثل جودة القرار في القدرة والامكانيات على توفير البدائل والخيارات المتعددة لتحقيق غايات واهداف المؤسسة, مع وضع الامكانيات وابتكار الافكار الجديدة ومحاولة تقويمها, وتحديد مسارها وقياس مدى الانحراف في المسار المرسوم لها, اضافة آلية تنفيذها للغايات والاهداف المطلوبة(طالب والمسعودي,2010م ، ص21). حيث تقاس جودة القرار عن طريق توفير البدائل والافكار الجديدة والوقت اللازم للوصول الى الاهداف المطلوبة, ويتحدد ذلك من خلال القدرات والمهارات التي يمتلكها صاحب القرار ومدى توفر المعلومات الدقيقة لاتخاذ قرار يناسب تطلعات المنظمة واهدافها(Schermerhorn, 2008: 172).

2. جودة قبول القرار: تعتمد عملية قبول القرار على مشاركة جميع المستويات في المؤسسة ليكون اكثر درجة من المقبولية والتشاركية في مستوياتها, تأتي المشاركة في عملية قبول القرار على مستويين ، مستوى التكليف يعني امتلاك العاملين صلاحيات في صنع القرار، مستوى صناعة الخدمة ويعني توفير احتياجات العاملين التي تخص القرارات المتميزة لتلبية خدمة الزبائن من خلال الرقابة على قرارات المؤسسة , ويجب ان يكون هناك تعاون وتشارك في جميع المستويات الادارية والالتزام بها (Wheelen and Hunger,2004; 172).

مرونة القدرات:

المرونة بمفهومها الاستراتيجي تعني قدرة النظام على التكيف مع التغييرات الحاصلة والمستجدات التي تطرأ عليه, والمقدرة على مواجهة هذه التطورات وتلبية متطلبات وحاجات الزبائن باستمرار(الطهراوي,2018م ، ص62), ومن منظور آخر فالمرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المؤسسة على تطوير المنتجات ودخول الاسواق الجديدة وصناعات وقطاعات جديدة والعمل على الاستجابة والمواءمة مع التغييرات فيها, وتعزز وتطور الموارد والقدرات الاستراتيجية والامكانيات الديناميكية بطريقة مميزة وفعالة لتحسين قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات(الشمري,2017م ، ص 315).

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 الوسيطة واثر المتغيرات المعدلة في العلاقة بينهما وفما يلي هذه الفرضيات.

العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي:

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. حيث توصلت دراسة(امال, 2017م) الى تأثير التعلم التنظيمي بمستوياته الفردي والجماعي على اتخاذ القرار الاستراتيجي, وتوصلت دراسة(ابو معمر, 2017م) بانه يوجد علاقة ايجابية بين ابعاد التعلم التنظيمي(كسب المعلومات, تخزين المعلومات, توزيع المعلومات, تطبيق المعلومات) وابعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجي(المدخل الرشد, المدخل الشمول, مدخل السلوك السياسي, درجة الاتصال, درجة الاتفاق, درجة اللامركزية) الى اهمية التعلم التنظيمي في دعم العمليات, وتوصلت دراسة(Aiwan,2016) الى ان عمليات التعلم التنظيمي المتمثلة ب(الحصول على المعلومات, توزيع المعلومات, تخزين المعلومات) تؤثر على فاعلية القرار الاستراتيجي. ومن

خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الاولى التي تنص على انه:-

توجد علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

هناك علاقة ايجابية بين كسب المعلومات وقبول القرار في المؤسسات الخدمية.

هناك علاقة ايجابية بين كسب المعلومات وجودة القرار في المؤسسات الخدمية.

هناك علاقة ايجابية بين تفسير المعلومات وقبول القرار في المؤسسات الخدمية.

هناك علاقة ايجابية بين تفسير المعلومات وقبول القرار في المؤسسات الخدمية.

العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية:

تناولت دراسة(الهدله,2013م) اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية وخلصت بان التعلم التنظيمي يؤثر بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية بالشركات, حيث توصلت عدد من الدراسات ان التعلم التنظيمي ذو علاقة ايجابية مع المرونة الاستراتيجية(توجه الموارد, المتانة, الرشاقة) كدراسة(Bakhsh & Kanani, 2018م), فيما تناولت دراسة (الشريف,2015م) الذي درس العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية, وتوصل الى وجود تأثير ذي علاقة احصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده والمرونة الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة ب(مرونة الموارد, مرونة القدرات), وتطرقت دراسة (Maria,2011) الى كيف يؤثر التعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية التنافسية للشركة والاداء, من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية عليه يمكن استنتاج الفرضية التالية.

توجد علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية.

توجد علاقة ايجابية بين كسب المعلومات ومرونة الموارد في المؤسسات الخدمية.

توجد علاقة ايجابية بين تفسير المعلومات ومرونة الموارد في المؤسسات الخدمية.

العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وفاعلية القرار الاستراتيجي:

أشارت دراسة (Eryesil et al, 2015) ان للمرونة الاستراتيجية علاقة ايجابية مع القرارات الاستراتيجية, حيث توصلت دراسة (الغالبى, 2013) الى وجود اثر ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية, وتوصلت دراسة (Srour et al, 2016) ان هناك علاقة ايجابية للمرونة الاستراتيجية مع القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المبحوثة, وعليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية التالية.

توجد علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية وفاعلية القرار الاستراتيجي, وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ايجابية بين مرونة الموارد وقبول القرار في المؤسسات الخدمية.

توجد علاقة ايجابية بين مرونة الموارد وجودة القرار في المؤسسات الخدمية.

الدور الوسيط لمرونة القدرات بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي:

اظهرت نتائج دراسة (ادريس والغالبى, 2013م) الى وجود اثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط, كما وتوصلت دراسة (الشريف, 2015م) الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ(مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية, كما اثبتت دراسة (Schoch, 2016) الى وجود تأثير هام للمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم في تحقيق الميزة التنافسية, وكذلك اثبتت دراسة (Srour et al, 2016) ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين نظم الرقابة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي. ومن خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الاولى التي تنص على انه:-

- هل تتوسط مرونة القدرات العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي.

نظرية الموارد:

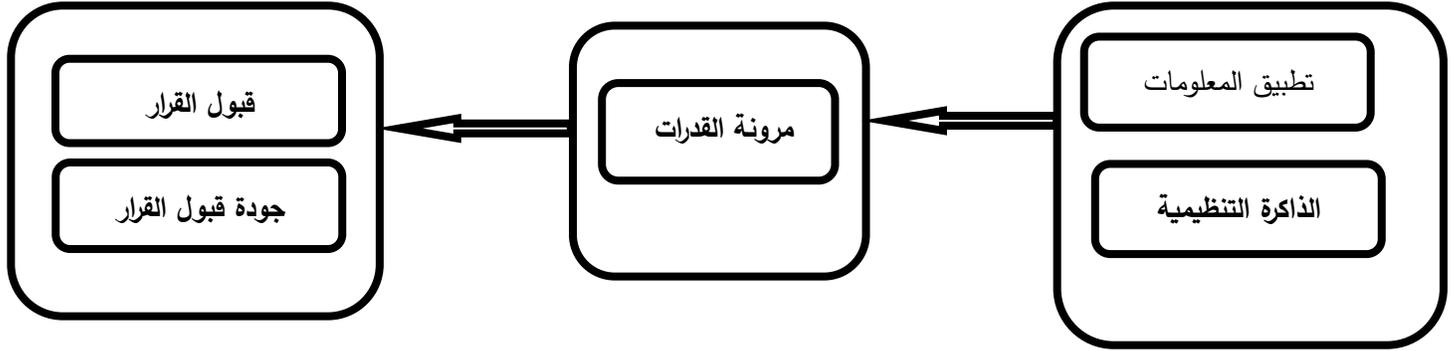
تسعى نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية من خلال مواردها, ومن خلال هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد الغير ملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة, وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة الى سهولة الحصول على الموارد وتقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير ملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها, وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المميزة للمؤسسات من خلال مواردها, يفسر الاختلاف في فاعلية القرار الاستراتيجي بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان, 2010م), 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 الناجمة عن القرار الاستراتيجي, ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (وسيلة, 2012م).

نموذج الدراسة :

فاعلية القرار الاستراتيجي: المتغير التابع

مرونة القدرات: المتغير الوسيط

التعلم التنظيمي: المتغير المستقل



المصدر: اعداد الباحثون بالاستعانة بدراسة Alwan, 2016: ولي اوخرون, 2017

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 الاعتماد 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، وطلب منهم ابداء آرائهم حول اداة الدراسة. وتم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء وتحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليها، وقد اعتبر الباحثون 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 وتم اختيار مفردات الحصر الشامل لثمانية انواع من هذه الخدمات. حيث تم توزيع 33 استبانة لمؤسساته لتكون مثله لمجتمعة. وتم توزيع عدد 258 استبانة على المنظمات المبحوثة واسترداد 242 استبانة بنسبة بلغت (93.7%). فيما تم استبعاد (20) استبانات لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل 217 بنسبة (89.9%) أعتد الباحثون في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب نمذجة المعادلة البيانية، وبالتحديد استخدام اسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب وطبيعة هذه الدراسة.

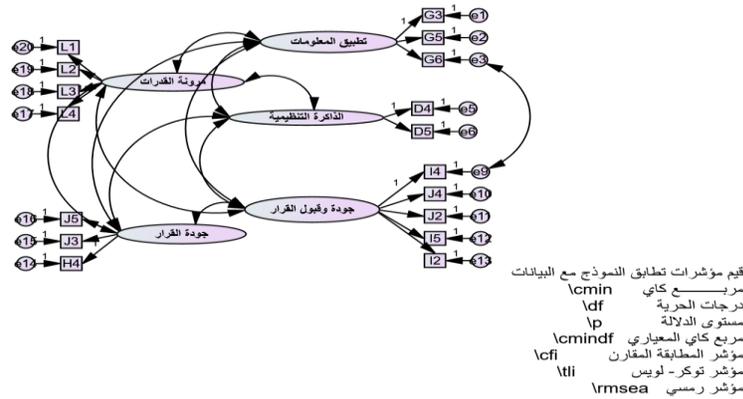
التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة:

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 الحالة 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 30 واطل من 40 بلغت نسبتهم (40.6 %) وهي اكبر نسبة تليهم الفئة 40 واطل من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم (33.6 %) وتليهم الفئة اقل من 30 سنة وبلغت نسبتهم (17.1 %) وتليهم الفئة 50 فاكتر 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 تلتها 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 10 واطل من 15 سنوات نسبة (40.1 %) وهي اكبر نسبة تلتها الفئة 15 سنة فاكتر حيث بلغت نسبة (29.5 %) ، من 5 واطل من 10 سنوات حيث بلغت نسبته (21.7 %) ، ثم والفئة اقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبة (8.8 %).

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 ،فاعلية القرار الاستراتيجي كمتغير تابع ،المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط) حيث تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من اجل تحديد معاملات التشعب 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 البارومتري على طريقة الأرجحية العظمي Maximum likelihood.

شكل رقم (1) : التحليل العائلي التوكيدي لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون 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، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر 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 تعتبر قيمة ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدبيات (Bowling, 2009)، الجدول التالي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) : معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	تطبيق المعلومات	3	.722
	الذاكرة التنظيمية	2	.735
تابع	جودة وقبول القرار	5	.803
	جودة القرار	3	.628
الوسيط	مرونة القدرات	4	.716

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يتضح من نتائج الجدول أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعاً باستثناء جودة القرار 0.628 وهي مقبولة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات المبحوثين.

تحليل الارتباط :

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، 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.

جدول رقم (2) : تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	Estimate
مرونة القدرات <--> تطبيق المعلومات	.157
مرونة القدرات <--> الذاكرة التنظيمية	.215
مرونة القدرات <--> جودة وقبول القرار	.166
مرونة القدرات <--> جودة القرار	.180
مرونة القدرات <--> توجه دفاعي	.249
تطبيق المعلومات <--> الذاكرة التنظيمية	.169
تطبيق المعلومات <--> جودة وقبول القرار	.232
تطبيق المعلومات <--> جودة القرار	.233

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

اختبار فرضيات الدراسة :

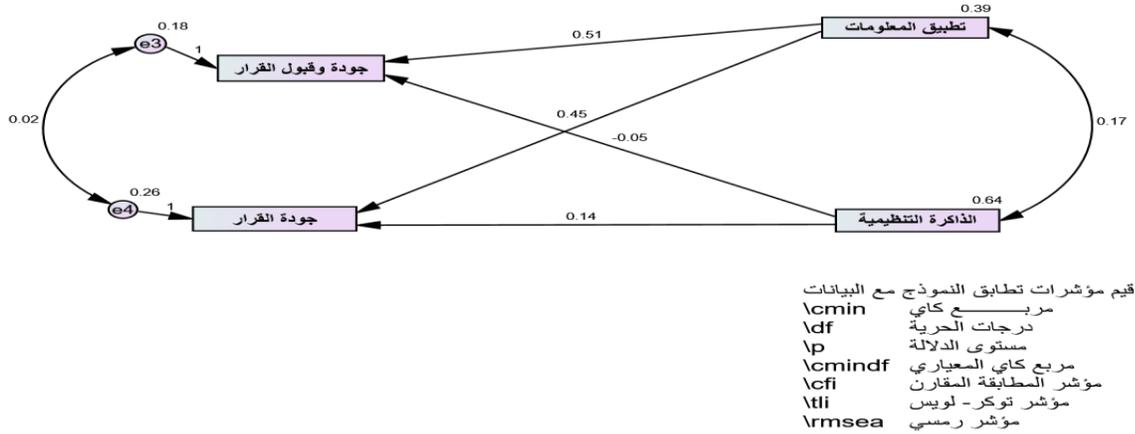
لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب 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 نمذجة 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 على اثر 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 على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات 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 المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلي آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

لشكل رقم (2) : الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين التعليم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية) وفاعلية القرار الاستراتيجي (جودة قبول القرار ، جودة القرار)



المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

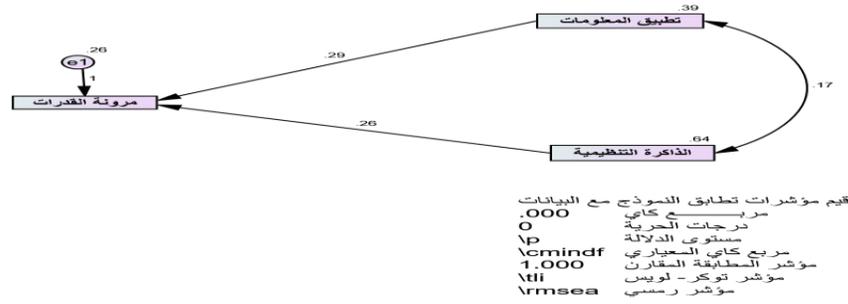
جدول رقم (3) : تحليل المسار بين التعليم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي

الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P			
تطبيق المعلومات <---> جودة قبول القرار	.511	.052	9.900	***			
الذاكرة التنظيمية <---> جودة قبول القرار	-.047	.041	-1.146	.252			
تطبيق المعلومات <---> جودة القرار	.145	.049	2.926	.003			
الذاكرة التنظيمية <---> جودة القرار	.451	.063	7.202	***			
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	PClose
النسبة	0	0	0	1.000	.0000	0.063	.305
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

يلاحظ من الشكل (2) والجدول (3) أن كل الفرضيات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) باستثناء المسار من الذاكرة التنظيمية إلى جودة قبول القرار حيث بلغ 252. وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

شكل رقم (3) : الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين التعليم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية) ومرونة القدرات



المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

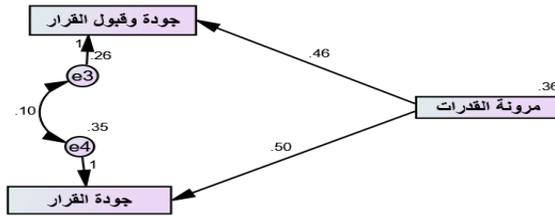
جدول رقم (4) : تحليل المسار بين التعليم التنظيمي ومرونة القدرات

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
مرونة القدرات	<---	تطبيق المعلومات	.259	.046	5.662	***	
مرونة القدرات	<---	الذاكرة التنظيمية	.293	.059	4.973	***	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	PClose
النسبة	0	0	0	1.000	.0000	0.033	.204
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يلاحظ من الشكل (3) والجدول (4) أن كل الفرضيات دالة أحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

شكل رقم (4) : الفرضية الثالثة: هنالك علاقة بين مرونة القدرات وفاعلية القرار الاستراتيجي (جودة قبول القرار، جودة القرار)



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربوع كاي .000
درجات الحرية 0
مستوى الدلالة \p
مربع كاي المعياري \cmindf
مؤشر المطابقة المقارن 1.000
مؤشر توكير- لوييس \tli
مؤشر رمسي \rmsea

المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

جدول رقم (5) : تحليل المسار بين مرونة القدرات فاعلية القرار الاستراتيجي

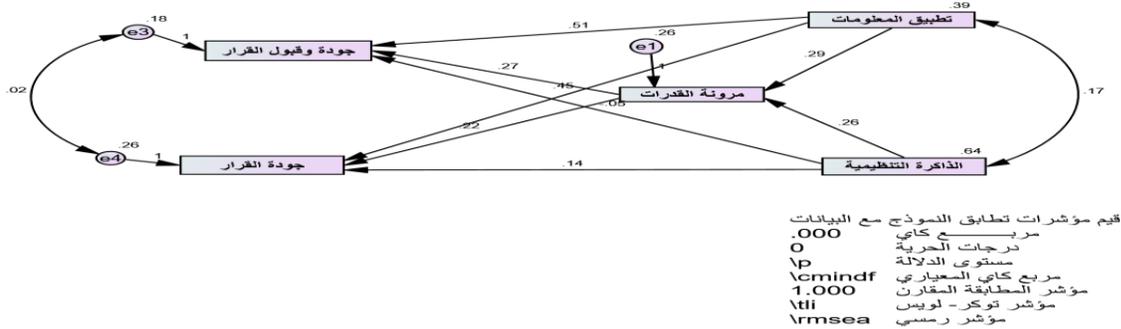
الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P			
جودة قبول القرار <--- مرونة القدرات	.268	.069	3.192	***			
جودة القرار <--- مرونة القدرات	.219	.052	9.900	.001			
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	PClose
النسبة	0	0	0	1.000	.0000	0.025	.000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يلاحظ من الشكل (5) والجدول (5) أن الفرضية دالة أحصائيا عند مستوي دلالة (0.05).

تحليل المسار للكشف عن الدور الوسيط لمرونة القدرات في العلاقة بين التعليم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي: بهدف الكشف عن إثر مرونة القدرات في العلاقة بين التعليم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائيا للتعليم التنظيمي من خلال بعدي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية) على جودة قبول القرار ، لا يوجد إثر معنوي ذو دلالة أحصائيا لتطبيق المعلومات على جودة قبول القرار ، وجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائيا للذاكرة التنظيمية على المتغير التابع جودة قبول القرار (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائيا للمتغير المستقل التعليم التنظيمي على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول والشكل التاليان يوضحان نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

شكل رقم (5) : مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التعليم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي



المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

جدول رقم (6) : اختبار المتغير الوسيط لمرونة القدرات في العلاقة بين التعليم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي

الأبعاد	تطبيق المعلومات	الذاكرة التنظيمية
مرونة القدرات	0.000	0.000
جودة قبول القرار غير المباشر	0.553	0.012
جودة القرار الأثر غير المباشر	0.010	0.009
مستوي المعنوية عند الأثر غير المباشر	0.012	0.010

المصدر: أعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

من الجدول (6) يتضح أنه يوجد توسط كلي لمرونة القدرات في العلاقة بين التعليم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية) على فاعلية القرار الاستراتيجي بعد (جودة القرار). كما يوجد توسط جزئي لمرونة القدرات في العلاقة بين التعليم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية) على فاعلية القرار الاستراتيجي بعد (جودة قبول القرار).

مناقشة النتائج:

اظهرت نتائج التحليل ان هناك علاقة ايجابية معنوية ذات تأثير جزئي بين التعليم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي. حيث اكدت نتائج التحليل ان التعلم التنظيمي (تطبيق المعلومات) لها علاقة ايجابية مع ملائمة القرار بينما (الذاكرة التنظيمية، كسب المعلومات) لها علاقة سلبية مع ملائمة القرار الاستراتيجي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Alwan, 2016), ودراسة (حسين, 2012), ودراسة (Wali et al, 2018), مما يدل على ان هذه النتيجة تم دراستها في بيئات مماثلة لها، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (امال, 2016) التي درست العلاقة بين التعلم التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حيث اشار الى انه لا توجد اثر للتعلم التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ودراسة (دحاك, 2017) التي اشارت الى غموض العلاقة بين المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كما وظهرت النتائج ايضا ان هناك علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التعليم التنظيمي ومرونة القدرات. حيث اظهرت نتائج التحليل ان التعلم التنظيمي (كسب المعلومات، تطبيق المعلومات) لها علاقة ايجابية مع مرونة

القدرات الاستراتيجية، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (الهدلة، 2013) التي توصلت الي ان التعلم التنظيمي له علاقة ايجابية مع المرونة الاستراتيجية في شركات تليكوم للاتصالات، ودراسة (الشريف، 2015) الذي درس العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وتوصل الى وجود تأثيره معنوي ذو علاقة ايجابية للتعلم الاستراتيجي مع القدرات) في شركات التأمين الاردنية، مما يؤكد ان التعلم التنظيمي ومرونة القدرات في المؤسسات الخدمية السودانية تتماثل مع الدراسات السابقة في البيئات المختلفة التي تم دراستها.

كما وتوصلت النتائج انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين مرونة القدرات وفاعلية القرار الاستراتيجي. حيث اكدت نتائج التحليل ان مرونة القدرات لها علاقة ايجابية مع قبول القرار الاستراتيجي بينما مرونة الموارد لها علاقة سلبية مع قبول القرار الاستراتيجي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الطهراوي، 2018) التي توصلت الى ان نظم دعم القرار لها علاقة ايجابية مع مرونة القدرات في شركات الاتصالات الاردنية، ودراسة (حسين، 2016) التي اشارت الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية مع ترشيد القرارات الاستراتيجية.

و توصلت نتائج التحليل انه يوجد توسط كلي لمرونة القدرات في العلاقة بين التعليم التنظيمي على جودة القرار. وان مرونة القدرات تتوسط العلاقة جزئيا بين التعلم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية، كسب المعلومات) وقبول القرار الاستراتيجي، بينما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان مرونة الموارد تتوسط العلاقة كليا بين التعلم التنظيمي (تطبيق المعلومات، الذاكرة التنظيمية، كسب المعلومات) وجودة القرار الاستراتيجي، وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الغالي، 2013م) التي اشارت الى وجود اثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، كما توصلت دراسة (الشريف، 2015م) الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية، كما اثبتت دراسة (Schoch, 2016) الى وجود تأثير هام للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في العلاقة بين التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك اثبتت دراسة (Srour et al, 2016) ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين نظم الرقابة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، وأكدت دراسة (Li et al, 2016) ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الشركة، وخلصت دراسة (دانوك وياسين، 2018م) ان لصناع المعرفة دورا مهما اساسيا في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في شركة اسياسل، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (البوعينين، 2018م) التي اثبتت ان المرونة الاستراتيجية لا تتوسط العلاقة بين تمكين العاملين والاداء الاستراتيجي.

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. وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المؤسسات في دعم وتأييد فاعلية القرار الاستراتيجي و الحفاظ على وضع المؤسسات مستقبلا من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة.

مضامين الدراسة النظرية:

ومن المضامين النظرية لهذه الدراسة انها قامت باختبار علاقة ابعاد مختلفة للتعلم التنظيمي في فاعلية القرار الاستراتيجي, والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بينهما, وهذه الابعاد قد تساعد الباحثين في تحديد ابعاد التعلم التنظيمي بالمؤسسات الخدمية.

توصيات الدراسة:

ضرورة الاهتمام بمدى ملائمة القرارات المتخذة من قبل الادارة العليا لظروف المؤسسات الداخلية والخارجية وانعكاسها على جميع العاملين في المستويات الادارية. كما وان هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية تبني توجهات وسياسات بالتعلم التنظيمي التي تتسم بالدقة والموضوعية وتساعد المنظمة على تحسين ادائها مما يكسب لها صفة الاستمرارية بالأداء المتميز, كما ان سياسة الفاعلية بالقرارات الاستراتيجية يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة القرار المتخذ وانعكاسه على العاملين بالمنظمة.

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض 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 فاعلية القرار الاستراتيجي بأبعاده(قبول القرار, جودة قبول القرار) وهذه الابعاد قد لا تمثل فاعلية القرار الاستراتيجي المختلفة التي ركزت عليها الدراسات السابقة.

الدراسات المستقبلية :

- 1.الدراسات المستقبلية يجب ان يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية اخرى لان هذه الدراسة أجريت على العاملين في المؤسسات القطاع الخدمي فقد تكون وجهة نظرهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الاخرى.
- 2.دراسة التعلم التنظيمي بأبعاد اخرى وتأثيرها على فاعلية القرار الاستراتيجي لقطاعات صناعية او قطاعات اخرى لم يتسنى للباحثين دراستها.
3. اجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على مؤسسات صناعية او تجارية.

المراجع:

1. عباس, قاسم حبوب, (2019م), تأثير قدرات التعلم التنظيمي على تعزيز راس المال المعرفي: بحث تطبيقي في جامعة واسط, مجلة كلية الادارة والاقتصاد, المجلد(25), العدد(110), ص50-72.
2. المسعودي, فاطمة عبد علي وطالب, علاء فرحان, (2011م), المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوب, مجلة كربلاء, المجلد(1), العدد(1).

3. زغمار, سلمى ، (2017م), ابعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الجزائرية, دراسة حالة مؤسسة عمر بنت الخطاب للعجائن- قائمة- مؤسسة تعاونت للبصريات "باتنة", رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي.
4. حسين, عادل عباس علي ،(2012م), اثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية, دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة كربلاء, مجلة كربلاء, المجلد(8), العدد(32), ص288-311.
5. ولي, احلام ابراهيم وولي, احمد ابراهيم ورشيد, جوان سعدالله ، (2017م), دور مرونة البنية التحتية لنقانة المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية "دراسة لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات, مجلة العلوم الادارية والاقتصادية, المجلد(2), العدد(21), اربيل.
6. الضلاعين, علي ، (2016م), دور ممارسة الادارة بالتجوال واثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية, مجلة العلوم الادارية والاقتصادية, المجلد(1), العدد(21), عمان.
7. ميخائيل, انجي طلعت نصيف ، (2016م), التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعات المصرية لمنظمة متعلمة, مجلة كلية التربية, المجلد(26), العدد(103), جامعة بنها, جمهورية مصر العربية, ص367-456.
8. عليان, علي رحمة، (2014م), "العمل الجماعي واثره في تحسين اداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم", اطروحة دكتوراه, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
9. حسين, وليد حسين ، (2016م), اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية, مجلة المنصور, المجلد(2), العدد(25), كلية المنصورة الاهلية, بغداد.
10. الصميدعي, محمد عواد وحسن, كريم نعمة وعلي, سعاد عبدالكريم محمود ، (2016م), عوامل البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, دراسة على عينة من شركات القطاع الخاص في بغداد, مجلة الادارة والاقتصاد, العدد(104), ص 169-184.
11. الحميري, بشار عباس ورسن, احمد كاظم ، (2016م), اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لعدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية(الحلة), مجلة اهل البيت , المجلد(8), العدد(19), ص 17-58.
12. محمد, كربوش وفاطمة, بوهلال وعبدالنور, بلمبيون ، (2016م), اثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة, مجلة نور للدراسات الاقتصادية, المجلد(3), العدد(114).
13. النعيمي, محمد عبدالعال والمومني هنادة ماجد ، (2006م), مدى تبني الحكمة الادارية واثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان, مجلة البصائر, المجلد(15), العدد(1), عمان.
14. السامرائي, سلوى هاني ، (2011م), عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد(18), العدد(69), ص95-111, بغداد.

15. الغالبي, ظاهر حسن منصور وادريس, وائل صبحي, (2013م), 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.
16. دانوك, احمد عبدالله و ياسين, مثنى سعد, (2018م), "دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع اسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك", مجلة كلية الادارة جامعة تكريت, المجلد(1), العدد(41), الصفحات.
17. الشريف, روان باسم عبد , (2015م), "اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية", رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط.
18. السكارنة, بلال خلف, (2014م), التعلم التنظيمي ودوره في التحسين المستمر لمنظمات الاعمال: دراسة ميدانية في شركات التأمين في الاردن, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد(40) ص124.
19. سليمان, عبدالعزيز وعباس, عثمان , (2011م), العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على مجموعة شركات جيا, المجلة المصرية للدراسات التجارية, المجلد(2), العدد(26), جمهورية مصر العربية , ص281-327.
20. قاسم, سعاد حرب , (2011م), "اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا", الجامعة الاسلامية, القدس, فلسطين.
21. امال, مزروع , (2016م) , دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة, رسالة ماجستير, جامعة خيضر بسكرة, الجزائر.
22. الطهراوي, مجاهد هاني , (2018م), 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), ص55-73.
23. ابو الغنم, خالد محمد عبدالعزيز, (2017م), "اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية", مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية, المجلد(2), العدد(5), ص139-172.
24. غالية, فادن , (2015م), أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة حالة مطاحن الزيبان(القنطرة), رسالة ماجستير, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر.
25. الساعدي, مؤيد وزار, سلمان عبود , (2013م), جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية دراسة على عينة من المصارف التجارية العراقية, مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد(15), العدد(3).
26. الشمري, احمد عبدالله , (2017م), 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), كربلاء, العراق , ص312-331 .

27. Singh, S. P.; Singhal, Himani.(2016). The Impact Of Instuition On Strategic Decisions: A Case Of Hospitals In Uttarakhand, *Iup Journal Of Business Strategy*. Jun2016, Vol. 13 Issue 2, P7-23.
28. Fakhraddin Maroofi (2013). effects of organizational learning on firm flexibility, competitive strategy and performance, *American Journal*, 73-. Saadat,Vajiheh.&
29. Zeynab Saadat(2016), Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, *Social and Behavioral Science* 230,(129-225).
30. Schermerhorn, John R. (2008),"Management", 8th ed., John Wiley& Sons, India,.
31. -Wheelen, Thomas & Haunger, David J. (2004). *Strategic Management Business policy concepts*, USA: Prentice Inc.
32. -Bock, A,J, Opsah, T& Geroge, g(2017), "the effects of culture and structure on flexibility during Business model Innovation", the University of Edinburgh, p,6.
33. -Atwa, E. (2013). "The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Role Of Strategic Flexibility on empirical research in Biotechnology Industry" University of petra, Amman-Jordan, P42-4.
34. -Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S. H., & Greenley, G. E. (2012). "Antecedents to Strategic Flexibility: Management.(2012) Cognition, firm Resources and Strategic." *European Journal of Marketing* Vol.46, No.(10), p:1320.
35. -Elia, I. (2009). "Exploring Strategic use and Strategy Flexibility in non-routine Problem solving by Primary School High Achievers in Mathematics", *ZDM, Mathematic Education*, 41. P:606.
36. -Nilsson, G. (2014). "Management Strategic and Flexibility" Uppsala University, Department of Business Studies. P: 13-16.
37. -Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi & Li, Mingfang, (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenou s firm innovation in transitional China", *International Journal of Technology Management t*, Vol.41, No.1/2: 223 – 245.
38. 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 .
39. Mark Srour &Keven Baird & Herb schoch 'Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change', *Contemporary Management Research* Pages 371-406, Vol. 12, No. 3
40. Mohammed Abdulsalaam M.S. AL-Hayaly&Fayez Jomah S.Kenneth Chukwujiok Agbin, Tor Andover Zever& Godday Orzimiegbe Oriarewo (2014), Assessing the effect of knowledge acquisition on competitive advantage: A knowledge-based and Resource –Based study, *information and Knowledge management*, ISSN: 2224-5758.
41. Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "the Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations., *Journal of personality social psychological*, 1986. vol.51,No 6,P:1173-1182.
42. Radomska, J. (2015). " Strategic Flexibility of Enterprises" *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No.1,P: 19- 20.
43. Fakhraddin, Maroofi (2013). effects of organizational learning on firm flexibility, competitive strategy and performance, *American Journal*, 73-91.

44. Alwan, Abdulaziz Mohammad(2016). Knowledge Management and its Effect in Strategic Decisions in Jordanian Public Universities, Journal of Accounting Business & Management, Vol, (23),issue,(2),0216-423x.
45. Wilbon, Anthony D. (2015). Technology strategy and organizational learning: applying population ecology to understanding the influence on firm survival. Academy of Strategic Management Journal, 14(2), 221-236.
46. Mahmud Saleh Malkawi, Asd H,& Abu Rumman (2016), Knowledge management capabilities and its impact on product innovation in SMEs, international business research ISSN 1913-9004, Jordan.
47. Abubaker Mohammed Abubaker,Hamtha Elrehail, Maher Ahmed Alitalia, Aleve, Elci (2017). knowledge management decision-making style and organization performance, Journal of innovation & Knowledge.
48. Mohammed Mehdi Parhizgar &Amene Kiarazm (2015), the effect of organization factors on knowledge management process, Administrative Science, Volume42, No.2.
49. Jones ,W.D (2006)" The Impacts of Entrepreneurial Strategies & Organizational Learning on Firm Performance in Transitional Environments: An Empirical Study in China and Vietnam " , Dissertation, University of Hawai'i.
50. Mark Srour &Keven Baird & Herb schoch (2016), The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change, Contemporary Management Research Pages 371-406, Vol. 12, No. 3 .