



دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي

دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف

الباحث: علي فالح جبر السيلوي
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

alifa8729@gmail.com

أ.م.د. محمد ثابت الكرعاوي

كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

Mohammedt.jard@uokufa.edu.iq

المستخلص

تسعى هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالتعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم مع الزملاء، التعلم مع المشرف) ، مع المتغير التابع المتمثل بالثبات الاستراتيجي بأبعاده (ردع التهديدات، طمأنة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين). أجريت هذه الدراسة على عينة قصدية مكونة من (97) مستجيباً تضمنت مدراء أقسام والشعب في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف وذلك للدور الكبير والفعال الذي تمارسه هذه المديرية في حركة التربية والتعليم في المحافظة بصورة خاصة والبلد بصورة عامة. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على نموذج (Nikolova,etal,2014) لقياس أبعاد المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) ونموذج (الجنابي,الذبحاوي,2018) لقياس أبعاد المتغير التابع (الثبات الاستراتيجي) , وأستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم أستعمال العديد من الأساليب الاحصائية منها(الوسط الحسابي , الانحراف المعياري , معامل المسار , معامل الفا كرونباخ) وأستخرجت النتائج بأستخدام البرنامج الحاسوبي الجاهز (Smart PLS).

الكلمات الدالة: التعلم التنظيمي , الثبات الاستراتيجي

Abstract

This study seeks to know the relationship between the independent variable represented by organizational learning in its dimensions (learning by thinking, learning by experience, learning with colleagues, learning with the supervisor), with the dependent variable represented by strategic stability in its dimensions (detering threats, reassuring allies, developing the capabilities of workers).

This study was conducted on an intentional sample of (97) respondents, which included directors of departments and people in the General Directorate of Education in Najaf Governorate, due to the large and effective role that this directorate plays in the education movement in the governorate in particular and the country in general. To achieve the objectives of the study, the (Nikolova, etal, 2014) model was used to measure the dimensions of the independent variable (organizational learning) and the (Al-Janabi, Al-Dhabawi, 2018) model to measure the dimensions of the dependent variable (strategic stability), and the study used the questionnaire as a main tool for data and information collection and for data processing. And the information was used by many statistical methods, including (arithmetic mean, standard deviation, path coefficient, Cronbach's alpha coefficient) and the results were extracted using the ready-made computer program (Smart PLS)

Keywords: organizational learning, strategic stability



المبحث الاول: منهجية البحث

Research Methodology

اولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها Study problem and questions

جاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة تعامل المديرية المبحوثة مع متغيرات الدراسة الحالية من خلال الكشف عن اليات الثبات الاستراتيجي لتحسين جودة التعليم في العراق من خلال تحسين مواطن الضعف ومعالجتها وتحديد مواطن القوة وتعزيزها.

ويعد التعلم التنظيمي أحد المقومات الأساسية التي يجب تمييزها للحصول على قدرات بشرية مؤهلة ومتعلمة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة. (Al Shobakib,etal, 2017:20). تعاني المنظمات وخاصة المنظمات التربوية الى ضعف ادراك التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الثبات الاستراتيجي. أذ تعاني هذه المنظمة من وجود محددات بيئية وفكرية ومعرفية أدت الى ضعف في التواصل الفكري والمعرفي, مما جعل هذه المفاهيم مغيبة عن المؤسسات العلمية والتربوية والخدمية. انطلاقاً من ذلك تمت صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى معرفة القائمين والعاملين في المديرية المبحوثة للتعلم التنظيمي والثبات الاستراتيجي وأبعاد كلا منهما؟
- 2- ما مدى توافر الإمكانيات المادية المتاحة لتطوير التعلم التنظيمي في المديرية المبحوثة؟
- 3- ما مدى إسهام عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي للمديرية المبحوثة؟
- 4- ماهي العلاقة بين التعلم التنظيمي والثبات الاستراتيجي؟

ثانياً:اهداف الدراسة Study Objectives

تهدف الدراسة الى تحقيق مايلي :

- 1- التعرف على مستوى توافر التعلم التنظيمي بابعاده في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف من وجهة نظر المستجيبين.
- 2- تحديد مستوى تطبيق الثبات الاستراتيجي بابعاده في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف من وجهة نظر المستجيبين.
- 3- الوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين التعلم التنظيمي والثبات الاستراتيجي للمديرية.

ثالثاً:اهمية الدراسة Study Importance

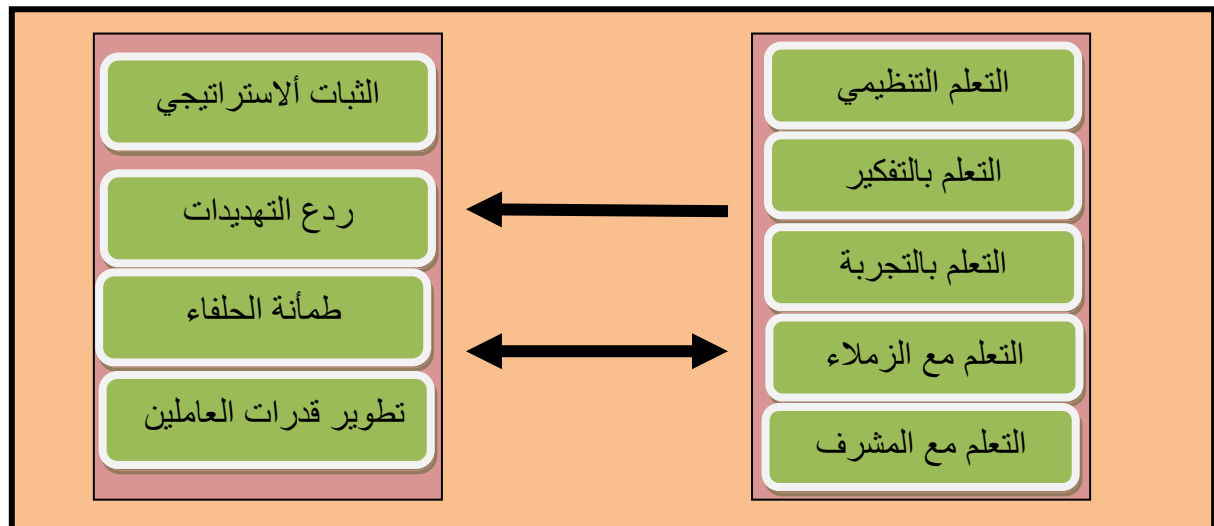
- تتمثل اهمية الدراسة من اهمية المتغيرات التي تتعامل بها , أذ تتجسد اهمية الدراسة في النقاط التالية:
- 1- هذه الدراسة اكتسبت اهمية لكونها تناولت بالوصف والتحليل التاثير والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - 2- هذه الدراسة تعتبر وفق علم الباحث في ضوء اطلاعه على الابحاث والدوريات والدراسات اضافة علمية متواضعة من خلال اسهامه في افادة الدارسين والباحثين في مجال الدراسة.
 - 3- تتمثل اهمية هذه الدراسة في محاولة اهتمام المديرية المبحوثة في تناولها لمثل هذه المواضيع ومن ثم زيادة ادراك القيادات الادارية لمفهوم التعلم التنظيمي واهميته والدور الذي يمكن ان يمثله في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.



- 4- يمكن الاستفادة من الدراسة الحالية في تطوير المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف.
- 5- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعد دليلاً علمياً لارشاد المديرية المبحوثة والارتقاء بمستوى أدائها الذي ترمي إليه.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة واهداف البحث واتجاهاته ، تبني الباحث أنموذجاً فرضياً لتفسير الظاهرة المدروسة ، يربط بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وأبعاده الأربعة المتمثلة (التعلم بالتفكير ، التعلم بالتجربة ، التعلم مع الزملاء ، التعلم مع المشرف) والتي أشار إليها (Nikolova,etal,2014) والمتغير التابع (الثبات الاستراتيجي) والتي أشار إليها (الجنابي ,الذبحاوي,2018) وأبعاده (ردع التهديدات ، طمأننة الحلفاء ، تطوير قدرات العاملين) والشكل الاتي يوضح ذلك .



المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة Study hypotheses

بالنظر لما تمثله فرضيات البحث من حلول متوقعة تتسجم مع التساؤلات في مشكلته ، واستناداً لمضامين أنموذج البحث الفرضي والعلاقات بين متغيراتها الرئيسة وأبعادها الفرعية، يمكن عرض فرضيات البحث كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التعلم التنظيمي) و(الثبات الاستراتيجي). وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم بالتفكير والثبات الاستراتيجي للمنظمة .
- 2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم بالتجربة والثبات الاستراتيجي للمنظمة.
- 3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم مع الزملاء والثبات الاستراتيجي للمنظمة.
- 4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم مع المشرف والثبات الاستراتيجي للمنظمة.



الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين (التعلم التنظيمي) و (الثبات الاستراتيجي). وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم بالتفكير والثبات الاستراتيجي للمنظمة.
- (2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم بالتجربة والثبات الاستراتيجي للمنظمة.
- (3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم مع الزملاء والثبات الاستراتيجي للمنظمة.
- (4) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم مع المشرف والثبات الاستراتيجي للمنظمة.

سادساً: مسوغات الدراسة Justifications for the study

يمكن تقسيم مسوغات الدراسة الى قسمين هما:

- 1- مسوغات معرفية:** على الرغم من ندرة الدراسات التي حاولت الجمع بين متغيرات الدراسة الحالية فأما الباحث ومن خلال الجانب النظري يحاول توضيح طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي الذي يتضمن اربعة أبعاد وهي (التعلم بالتفكير , التعلم بالتجربة , التعلم مع الزملاء , التعلم مع المشرف) والثبات الاستراتيجي الذي يتضمن ثلاث ابعاد وهي (ردع التهديدات , طمأننة الحلفاء , تطوير قدرات العاملين)
- 2- مسوغات تطبيقية:** الذي يهتم بشأن القطاع التعليمي في العراق يلاحظ بأن بيئته التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات والظروف والعوامل والتي تمتاز بعدم التنافس والتعقيد والثبات مع عدم القدرة على تحديد هذه البيئة بصورة واضحة مما يتطلب ضرورة وجود العديد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لتجنب تدهور هذا القطاع المهم. لذلك فإن النطاق التطبيقي للدراسة الحالية يتمثل بالمديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف.

سابعاً: حدود الدراسة The limits of the study

تضمنت الدراسة الحالية العديد من الحدود منها الحدود البشرية والزمانية والمكانية وهي كما يلي:

- 1- الحدود البشرية:** أقتصرت البحث على عدد من مدرّاء الأقسام والشعب لدى المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف.
- 2- الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للبحث بجانبها النظري والتطبيقي من 2021/11/1 ولغاية 2022 /5/1 حيث تضمنت هذه المدة جمع المعلومات للجانب النظري وإرسال الاستبانة وأجراء التحليل الإحصائي.
- 3- الحدود المكانية:** تم اختيار المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف وقد تم اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة الحالية.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة Study population and sample

مجتمع الدراسة: تم اختيار المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف ميداناً لتطبيق الدراسة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قسدية للدراسة من مدرّاء الأقسام والشعب في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف البالغ عددهم (97) مستجيب باستخدام أسلوب الحصر الشامل.



المبحث الثاني: الجانب النظري

المتغير الأول: التعلم التنظيمي

اولاً: مفهوم التعلم التنظيمي The concept of organizational learning

اشار (Gozukara & Yildiz, 2016:52) على ان التعلم التنظيمي يمكن تعريفه بأنه ممارسة يجب ان تقوم بها المنظمات او يمكن ان يعرف على انه عملية ادراك او نتيجة تحصل عليها المنظمات للوصول الى الهدف المنشود. يبين (Bratianu, 2015:2) مفهوم التعلم التنظيمي بأنه عملية تدخل ضمن المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال التغير والحدس والتكامل اذ انها عملية مصممة وهادفة ومستدامة. يؤكد (Moh'd, 2020:2066) على أنه مجموعة من الانشطة والعمليات التي تحدث في المنظمات للاستيلاء على المعرفة ونقلها والتي تؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية إيجابية وزيادة المعرفة وتحسين الإنتاجية والفهم ضمن السياق التنظيمي.

ذكر (Hariharan & Vivekanand, 2018:81) على ان التعلم التنظيمي يعتبر وسيلة لاستغلال الخبرات السابقة وتبني التغييرات البيئية وتمكين الخيارات المستقبلية من خلال نقل التعلم من المستوى الفردي الى مستوى المنظمة. بين (Akhtar & Arif, 2011:327) بان التعلم التنظيمي هو عملية تحويلية يساهم من خلالها العديد من اصحاب المصلحة في خبراتهم التعليمية بشكل فردي وجماعي لتحقيق الاهداف التنظيمية أذ يساعد المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة من اجل البقاء والنمو.

في حين بين (Lapre & Nembhard, 2011:7) بان هنالك ثلاثة عناصر اساسية تدخل ضمن مفهوم التعلم التنظيمي: العنصر الاول هو التركيز على المنظمة بحيث ان كل عضو من اعضاء المنظمة يمكن ان يتعلم شيئاً ما ولكن اذا لم يتم حصول او تسجيل هذا التعلم على المستوى التنظيمي فلن يحدث التعلم التنظيمي , أذ يختلف التعلم التنظيمي عن الافراد الذين يتعلمون داخل المنظمات. العنصر الثاني المشترك هو المعرفة الافضل أذ تميل المنظمات الى امتلاك معرفة محدودة لذلك فان جزء من التعلم التنظيمي هو تعزيز المعرفة والفهم داخل المنظمة. العنصر الثالث المشترك هو تحسين الاجراءات لانتاج اداء تنظيمي افضل. في حين اشار (Templeton, et al, 2002:207) على انه يمكن ان يعرف التعلم التنظيمي بأنه مجموعة الاجراءات والتي تتكون من (اكتساب المعرفة , تفسير المعلومات , توزيع المعلومات , الذاكرة التنظيمية) داخل المنظمة التي تؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على التغيير التنظيمي الايجابي. يؤكد (Bell, et al, 2002:71) على ان التعلم التنظيمي يعرف بأنه مزيج منهجي من القيم والمعايير والتي تعرف باسم الضوابط. كذلك يُعرف بأنه قوة دافعة للعمل في المنظمات الموجهة نحو السوق وحوكمتها.

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي Dimensions of organizational learning

1- التعلم بالتفكير : Learning by thinking

يمكن ان يُعرف التعلم بالتفكير على انه فعل لاكتساب قدرات جديدة بالتفكير في أساليب وممارسات عمل جديدة. (Nikolova, et al, 2014:3) هناك عمليتان أساسيتان للتعلم في مكان العمل هي عملية السلوك والتي تُشير الى ان الافراد يشاركون في التجربة والاستكشاف من اجل التعلم. العملية المعرفية التي تنطوي على التفكير. تعتبر التغذية العكسية اداة اساسية لمشاركة وتحفيز العاملين في أنشطة التعلم المختلفة وعادةً



ماتؤدي التغذية العكسية الى توجيه الانتباه الى السلوك المناسب لمزيد من التعلم السريع وللمهمة وتقليل الاخطاء اثناء التدريب وتحسين الاداء (Bezuijen,etal,2009:4-5)

ويُنظر الى التعلم من خلال التفكير على نطاق واسع على انه مزيج من الفعل والتفكير والتفاعل مع الآخرين. أذ ينظر الى حالات التعلم من خلال التفكير في تحقيق رؤية جديدة في ظل غياب الملاحظات الجديدة التي يتم الحصول اليها خارج العقل (Lombrozo, 2019:).

ويتضمن التعلم في مكان العمل اتاحة الفرصة للموظفين للتفكير في أساليب العمل المختلفة والنظر في الية اداء مهامهم (Caporarello,etal,2019:81).

2- التعلم بالتجربة: learning by experience

عرف (Nikolova,etal,2014:3) التعلم بالتجربة على انه اكتساب المعارف الجديدة من خلال تجربة ممارسات واساليب العمل الجديدة. أذ يمكننا ان نميز بين التعلم من خلال التجربة والتفكير كعمليتين سلوكيتين معرفتين مترابطتين حيث يحدث التعلم في مراحل متتالية والتي تسمح للفرد بالمعالجة والادراك بحيث تعتبر الملاحظة والتجربة هما عنصران اساسيان في دورة التعلم , حيث يمكن لبعض التجارب ان تحفز الفرد على التصور والتجربة بطريقة مماثلة. وأشار (Egan,etal, 2004:281) الى ان القائد يمكن ان يعزز تجارب المرؤوس عندما يوفر الظروف المناسبة لهم لتجربة الاشياء الجديدة وكذلك منحهم الوقت الكافي والمناسب لمعرفة كيفية تنفيذ المهام والاعمال بشكل اكثر فاعلية وكفاءة. التعلم هو العملية التي يتم من خلالها انشاء المعرفة من خلال تحويل التجربة (Turner,etal, 2000:4).

3- التعلم مع الزملاء : Learning with Friends

يُعرف التعلم مع الزملاء على انه عملية الحصول على المعلومات الجديدة من خلال التفاعل مع الزملاء . في الادبيات التنظيمية أُعْتُرفَ بالتعلم مع الزملاء كأحد أشكال التعلم في مكان العمل شيوعاً. مثال على ذلك الاتصالات المهنية كواحدة من الشروط التي تُشجع على التعلم الغير الرسمي في مكان العمل وكذلك يعتبر التعاون جانباً مهماً للتعلم في مكان العمل.(Nikolova,etal,2014:3)

ويؤكد (Holman,etal,2012:180) على ان التعلم له مصادر مختلفة بما في ذلك التعلم القائم على استراتيجيات العمل والتعلم الذاتي من خلال اكتساب الموظفين المعرفة من العمل واكتساب المعلومات والتعامل مع الزملاء وتطبيق تلك المعرفة عملياً. يمكن للزملاء ان يكونوا احد مصادر التعلم في مكان العمل من خلال اخبار الموظفين الجدد باخطائهم التي يرتكبونها في العمل وتقديم النصح والارشاد بالطريقة الافضل لانجاز المهام المطلوبة وكذلك التعاون مع بعضهم البعض لحل المشكلات الموجودة بالعمل. ويُبين (Seidel Horn, 2010:10) على ان التعلم مع الزملاء يُمارس دوراً مهماً في تشكيل مناهج الافراد وأستجاباتهم من خلال عملية الاصلاح داخل المنظمات عن طريق التفاعلات مع الزملاء التي تدعم عملية التعلم.

4- التعلم مع المشرف: Learning with the supervisor

عرّف (Bezuijen,etal,2010:676) التعلم مع المشرف على انه عملية الحصول على الخبرة والمعرفة الجديدة من خلال التفاعل المباشر مع المشرف. تستفيد المنظمات والقادة في مشاركة العاملين في أنشطة



التعلم من خلال تشجيع القادة العاملين على القيام بمهام التعلم حيث يؤدي ذلك الى تحقيق اهداف الفريق الاستراتيجية. تقديم التغذية الراجعة وتحديد الأهداف هما من السلوكيات التي يمكن للقادة استخدامها لتشجيع العاملين على التعلم لأن هذه السلوكيات تسهل من عملية صنع الأدوار في علاقة التبادل. لذلك القادة سيختبرون توقعاتهم من العاملين من خلال تحديد أهداف صعبة. أذ في كل مرة يتم تحقيق هدف ما تزداد ثقة القادة وتوقعاتهم واحترامهم. أذ لا يضع القادة أهداف أداء أكثر تحدياً فحسب ، بل يضعون أيضاً أهدافاً تعليمية أكثر تحدياً. فضلاً عن ذلك يقوم الموظفون الذين يسعون لتحقيق أهداف التعلم هذه بتحديث مهاراتهم ومعارفهم والحفاظ على ادوارهم ومكانتهم.

المتغير الثاني: الثبات الاستراتيجي

اولاً: مفهوم الثبات الاستراتيجي The concept of strategic stability

يمكن تعريف الثبات الاستراتيجي بأنه توازن استراتيجي قوي يتم الحفاظ عليه على مدى فترة طويلة من الزمن على الرغم من تأثير العوامل المزعة للثبات (Nagal, 2017:17).

يبين (Fingar, etal,2013:125) على ان الثبات الاستراتيجي يعرف على انه عملية تعزيز الثقة المتبادلة والاهداف المشتركة والقيم المشتركة بين المنظمات من اجل مصالحها العليا والعمل على تحقيق اهدافها. يؤكد (Rose,2017:2-3) على ان الثبات الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الادارة الاستراتيجية وتمثل مطلباً مهما لمنظمات الاعمال حيث ان الثبات الاستراتيجي يُبنى على خطط وعوامل تعمل على تحفيز العاملين في المنظمة من اجل النهوض بواقع منظماتهم التي يعملون فيها لذلك يعد الثبات الاستراتيجي من المفاهيم التي تساعد المنظمات على تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الداخلي للمنظمة. يرى (Malik, 2016:38-39) بان الثبات الاستراتيجي يمكن ان يقسم الى فئتين رئيسيتين هما الضغوط والتأثيرات الخارجية والتحديات الداخلية حيث تنشأ الضغوط والتأثيرات الخارجية بشكل مباشر على ديناميكيات الثبات الاستراتيجي بينما التحديات الداخلية تنشأ بشكل رئيسي من العلاقات العميقة والجذور العدائية التي تأتي من المنافسة بين المنظمات.

يشير (Morozko,etal,2018:1) على ان الثبات الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الاساليب الحديثة لتبرير قرارات الادارة المرنة التي تتطلب الحاجة الى اعتماد قرارات استراتيجية تصب في مصلحة المنظمة في ظل مجموعة من المتغيرات في البيئة الخارجية. بينما يؤكد (Zenkevich,etal,2017:377) بان الثبات الاستراتيجي يمكن ان يعرف على انها الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات ان تديرها وتطور نجاحها بالكامل بناءً على علاقات تعاونية فعالة يتقاسمها جميع الشركاء. بينما عرف (Tong ZHAO,2015:1) الثبات الاستراتيجي بأنه مفهوم شامل الذي يصف العلاقات الثنائية للمنظمات ويتأثر بمجموعة واسعة من العوامل السياسية والاقتصادية والدبلوماسية والعسكرية. يرى (Shujahi,etal, 2018:2) بان الثبات الاستراتيجي يمكن تعريفه بأنه سلامة وامن واستدامة للمنظمات. يشير (Rahman, 2014:38) على ان الثبات الاستراتيجي يمكن ان يعرف على انه احدى الاستراتيجيات التي تحاول فيها المنظمة الحفاظ على مكانتها وحجمها وخط اعمالها الحالي وهي اكثر ملائمة لمنظمة تمتلك نقاط قوة معتدلة في بيئة فرص معتدلة.



ثانياً: ابعاد الثبات الاستراتيجي Dimensions of strategic stability

اولاً: ردع التهديدات Prevention Threats

منظمات الاعمال تعمل ومن ضمن اولوياتها الى تحقيق الثبات الاستراتيجي بردع التهديدات على المستوى الداخلي والخارجي ومتطلبات الثبات الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرون. اليوم اصبحت مقومات الثبات الاستراتيجي اقل وضوحاً لاسيما في العلاقة بين المنظمات التي تعد فريدة من نوعها في مجالات عديدة لذلك يجب العمل على تحديث هذه الاطر التحليلية داخل المنظمات وخارجها لمواجهة التحديات الجديدة المتمثلة بالردع الموسع والثبات الاستراتيجي وعليه تعمل المنظمات على القيام باستراتيجية تتكون من خمسة اجزاء رئيسية وهي : (Roberts, 2020:1)

أ- تعزيز هيكل الردع الاقليمي.

ب- التعاون مع الحلفاء لتحقيق الغايات.

ج- الحفاظ على الثبات الاستراتيجي.

د- العمل على وضع اسس متينة وقوية من التحالفات النشطة والمركزة.

هـ- الحفاظ على قوى التوازن التقليدية الملائمة لمصالح الحلفاء. يرى (Malik, 2016:58) ان المنظمات تعمل على بذل كل ما بوسعها من اجل مواجهة المخاطر والتهديدات من خلال العديد من المؤشرات والاتجاهات التي تظهر في البيئة الداخلية او من خلال البيئة الخارجية او سوق العمل. تعتمد المنظمة على مؤشر اساسي وهو تحليل (SWOT) كونه احد الادوات والمؤشرات التحليلية التي تعمل على ايجاد مرتكزات اساسية لتحقيق الثبات الاستراتيجي من خلال معرفة نقاط القوة والضعف وتقييم الظروف البيئية الخارجية من خلال العمل على تشخيص الفرص والتهديدات المستقبلية ووصولاً الى بلورة استراتيجيات متكاملة تعمل على استقرار وثبات المنظمة وبالتالي تحقيق اهدافها.

ثانياً: طمأنة الحلفاء Reassure Partners

يعتبر بُعد طمأنة الحلفاء من الابعاد الاساسية في عملية دعم الثبات الاستراتيجي لمنظمات الاعمال وفق انظمة وقوانين تحكم بيئة العمل بحيث نجد ان المنظمات بدأت بالفعل العمل على اظهار مسؤولياتها في ادارة استراتيجياتها التي يجب ان تتوافق مع اصحاب المصالح وفق مجموعة من الخطط الاستراتيجية الطويلة الاجل وعليه وفق هذا التوجه تعمل المنظمات على التعرف على المشاكل التي تواجهها ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها ضمن الاستراتيجيات الموضوعة (Peleg & Holzman, 2017:2). تسعى الادارات العليا في منظمات الاعمال الى وضع مجموعة من الاستراتيجيات والخطط التي تمثل العلاقة بين اصحاب المصلحة ومع الزبائن. لذلك تعمل المنظمات على حل المشاكل وخلق فرص العمل التي تواجه عملها ضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي تجلب منافع كثيرة مثل تعزيز الصورة الذهنية لدى الزبائن وزيادة المبيعات. فتعمل المنظمة على بذل جهود كبيرة من خلال تعزيز الثقة بين زملاء العمل وبذلك تحقق الثبات الاستراتيجي (Nagal, 2017:20). يعتمد تطوير المنظمات على سياق منتظم وثابت ويُمكن التنبؤ به، حيث يكون الموظفون قادرين على فهم المفهوم التنظيمي ويمكنهم القيام بالمهام بطريقة



عالية الكفاءة بحيث تكون المنظمات قادرة على تركيز مواردها وأهتمامها على تحقيق الأهداف الأساسية.
(Lin,etal, 2019)

تطوير قدرات العاملين Develop Employees Capabilities

يرى (Veleva& Antonova,2017:141) بأنه نتيجة للعولمة والتحولات الديناميكية والسريعة في بيئة الأعمال الى جانب المستوى العالي للقدرة التنافسية حيث تتطلب تفكيراً استراتيجياً في جميع جوانب إدارة المنظمة. لذلك يجب ان تكون هنالك حاجة الى صقل قدرات المنظمة من خلال عملية التخطيط والتفكير الاستراتيجي وكذلك إدارة الازمات من اجل التكيف بشكل اسرع مع بيئة الأعمال الديناميكية. لذلك تمارس الموارد البشرية دوراً مهماً ورئيسياً في تحقيق أهداف المنظمة. عليه تعتبر عملية مشاركة العاملون في جميع أنشطة المنظمة عاملاً مهماً في نجاح عمل المنظمة من خلال الدور الذي يمكن ان يحققه العاملون في تحقيق الأهداف المطلوبة والمتمثلة في تعزيز التنافسية ورفع الفعالية وزيادة المرونة. عليه يجب على المنظمات العمل على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لتوظيف واختبار القوى العاملة وكذلك تطوير قدرات العاملين وتبادل الخبرات ووضع خطط وبرامج تدريبية قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

يُبين (Roberts& Brad, 2013:4) بأنه أغلب المنظمات اليوم تعمل على تطوير قدرات موظفيها من خلال وضع برامج وخطط تساعد على رفع كفاءة المورد البشري لذلك تعتبر عملية تطوير قدرات العاملين جزء لا يتجزء من مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

العلاقة بين التعلم التنظيمي والثبات الاستراتيجي

The relationship between organizational learning and strategic stability

يرى (Vera & Crossan, 2004:224) بان التعلم التنظيمي هو عملية التغيير في الفكر والعمل سواء كان على المستوى الفردي او المشترك. حيث يعتبر التحدي الاكبر للتعلم التنظيمي يكون بين أستيعاب التعلم الجديد (الاستكشاف) وبين أستخدام ماتم تعلمه (الاستغلال) وهو يعتبر امر بالغ الاهمية للثبات الاستراتيجي للمنظمات ووضع التعلم التنظيمي كعملية أستراتيجية أساسية ووسيلة رئيسية لتحقيق الثبات الاستراتيجي. تتطلب البيئة التنافسية الصعبة والمعقدة لمنظمات الأعمال تكيف منظماتها باستمرار مع الظروف الاستراتيجية الجديدة ويمكن ان يكون الثبات الاستراتيجي مفيداً للقادة والمديرين المهتمين بنجاح العمل المنظمي داخل المنظمات. يُبين (Strichman & Marshood, 2010:103) انه في بيئة اليوم المتغيرة تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أمراً مهماً وضرورياً لتحقيق الثبات الاستراتيجي وتحقيق الانتاجية على المدى البعيد ومن بين القدرات التنظيمية الرئيسية والتي تعتبر ذات اهمية كبيرة للمنظمات هي القدرة على التكيف والقدرة التقنية والقدرة الادارية والقدرة القيادية. أذ يجب على المنظمات العمل على إيجاد الطرق للبقاء في أوقات التغييرات البيئية السريعة , التعلم التنظيمي هو عملية التغيير الملائم للمنظمة للتغييرات البيئية المتغيرة فأن المنظمات محكوم عليها بالفشل مالم تكن قادرة على إعادة هندسة نفسها أستجابة للتغيير وكذلك لتكييف نفسها مع المواقف والمتطلبات المتغيرة. عليه فأن على المنظمات أن لاتبقى على قيد الحياة فحسب بل عليها أن تزدهر وتتمو في عالم تنتشر فيه الفوضى وتتوقع فيه



المفاجئات. لذلك يجب ان تقع على عاتق المنظمات من بناء استراتيجيات ثابتة ومستقرة تحقق من خلالها التوسع والنمو وبناء منظمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة (Kloot, 1997:1)

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: ثبات مقياس البحث

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتحويل عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في الجدول (1).

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	البعد	الرمز	ألفا كرونباخ
التعلم التنظيمي OL	.842	التعلم بالتفكير		.742
		التعلم بالتجربة		.734
		التعلم مع الزملاء		.770
		التعلم مع المشرف		.759
الثبات الاستراتيجي SP	.865	ردع التهديدات		.780
		طمأنة الشركاء		.792
		تطوير قدرات العاملين		.760

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

إن نتائج الجدول (1) أشارت إلى إن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها قد تراوحت بين (.734-.865)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار متغيرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)

لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل التعلم التنظيمي والمؤلف من أربعة أبعاد هي: (التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم مع الزملاء، التعلم مع المشرف) في المنظمة المبحوثة. يظهر الجدول (2) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ(المتوسط والانحراف المعياري، الأهمية النسبية).



الجدول (2) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)

المتغير	البعد	رمز الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
التعلم التنظيمي	التعلم بالتفكير	THL1	3.3239	1.02019	66.47887
		THL2	3.4038	0.84473	68.07512
		THL3	3.5822	0.84622	71.64319
	المعدل		3.4366	0.90371	68.73239
	التعلم بالتجربة	EXL1	3.1549	1.01843	63.09859
		EXL2	3.2817	0.84423	65.6338
		EXL3	3.0610	0.93719	61.22066
	المعدل		3.1658	0.93328	63.31768
	التعلم مع الزملاء	FRL1	3.2394	0.83211	64.78873
		FRL2	3.0704	0.98561	61.40845
		FRL3	3.2347	1.00062	64.69484
	المعدل		3.1815	3.93944	63.63067
	التعلم مع المشرف	SUL1	3.2770	1.05655	65.53991
		SUL2	3.7183	0.83863	74.3662
		SUL3	3.7934	0.89788	75.86854
	المعدل الكلي		3.5962	0.93102	71.92488
المعدل		3.3451	0.9269	66.90140	

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

إن الجدول (2) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (97) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير التعلم التنظيمي في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير تابع عام قدره (3.3451) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (66.9%) مع إنحراف معياري عام (0.9269) مما يشير إلى تشتت بسيط في إجابات المستجيبين.

يبين الجدول (3) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بهذه الأبعاد ومدى ملامستها وجديتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما يلي (التعلم مع المشرف، التعلم بالتفكير، التعلم مع الزملاء، التعلم بالتجربة):

الجدول (3) خلاصة التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)

ت	الترتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الأول	التعلم مع المشرف	3.5962	0.93102	71.92488
2	الثاني	التعلم بالتفكير	3.4366	0.90371	68.73239
3	الثالث	التعلم مع الزملاء	3.1815	0.93944	63.63067
4	الرابع	التعلم بالتجربة	3.1658	0.93328	63.31768

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 26



2- التحليل الوصفي للمتغير التابع (الثبات الاستراتيجي)

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع الثبات الاستراتيجي والمؤلف من ثلاثة ابعاد هي (ردع التهديدات، طمأنة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين)، في المنظمة المبحوثة. يظهر الجدول (4) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري، الأهمية النسبية).

الجدول (4) التحليل الوصفي للمتغير التابع (الثبات الاستراتيجي)

المتغير	البعد	رمز الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الثبات الاستراتيجي	ردع التهديدات	TP1	3.6244	0.79489	72.48826
		TP2	3.6009	0.84418	72.01878
		TP3	3.9296	0.82400	78.59155
		TP4	3.8263	0.85939	76.52582
		TP5	3.5915	0.78748	71.83099
	المعدل		3.7145	0.82198	74.29108
	طمأنة الحلفاء	PAR1	3.1033	0.98510	62.06573
		PAR2	3.1596	0.97268	63.19249
		PAR3	3.5915	1.03127	71.83099
		PAR4	3.3944	0.99260	67.88732
		PAR5	3.5258	0.91401	70.51643
	المعدل		3.3549	0.97913	67.98592
	تطوير قدرات العاملين	EMD1	3.7887	0.90983	75.77465
		EMD2	3.6009	0.86078	72.01878
		EMD3	3.5728	0.83021	71.4554
		EMD4	3.4507	0.88150	69.01408
		EMD5	3.3568	0.96857	67.13615
	المعدل		3.5539	0.89017	71.07981
	المعدل الكلي		3.5412	0.8971	70.82316

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

إن الجدول (4) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (97) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير الاداء المنظمي في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير تابع عام قدره (3.5412) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (70.8%) مع إنحراف معياري عام (0.8971). مما يدل على عدم تشتت البيانات بشكل كبير.

يبين الجدول (5) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام افراد عينة الدراسة بهذه الابعاد ومدى ملامستها وجديتها على ارض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما يلي (ردع التهديدات، تطوير قدرات العاملين، طمأنة الحلفاء):



الجدول (5) خلاصة التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع (الثبات الاستراتيجي)

ت	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الأول	ردع التهديدات	3.7145	0.82198	74.29108
2	الثاني	تطوير قدرات العاملين	3.5539	0.89017	71.07981
3	الثالث	طمأنة الحلفاء	3.3549	0.97913	67.09859

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 26

ثالثاً: تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية -PLS SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن اختبار علاقات الارتباط وإيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط:

1- الفرضية الرئيسية الأولى : وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى، كما يأتي: **وتنص**

على: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم التنظيمي والثبات الاستراتيجي، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعلم التنظيمي والثبات الاستراتيجي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.816) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الاولى، وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، هي:

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم بالتفكير والثبات الاستراتيجي:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعلم بالتفكير والثبات الاستراتيجي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.753) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم بالتجربة والثبات الاستراتيجي:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعلم بالتجربة والثبات الاستراتيجي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.807) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم مع الزملاء والثبات الاستراتيجي:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعلم مع الزملاء والثبات الاستراتيجي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.806) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.



4- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم مع المشرف والثبات الاستراتيجي: يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعلم مع المشرف والثبات الاستراتيجي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.893) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي وأبعادها مع الثبات الاستراتيجي

		OL	THL	EXP	FRL	SUL	OP
OL	Pearson Correlation	1	.902**	.892**	.889**	.871**	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
THL	Pearson Correlation	.902**	1	.933**	.901**	.890**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
EXP	Pearson Correlation	.892**	.933**	1	.909**	.899**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
FRL	Pearson Correlation	.889**	.901**	.909**	1	.890**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
SUL	Pearson Correlation	.871**	.890**	.899**	.890**	1	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97
OP	Pearson Correlation	.816**	.753**	.807**	.806**	.893**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

ثانيا: معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (7) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول (7) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
جودة مطابقة الانموذج	$0.08 > SRMR$
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $5 > VIF$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد R^2	0.25 ، 0.50 ، 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.02 ، 0.15 ، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.



1- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

وفقا لـ (Hair et al., 2017) فانه يتوفر حاليا معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بالأنموذج الهيكلي لمسار PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual، اذ عندما تكون قيمته (صفر) فان ذلك يشير الى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من (0.08) (Henseler et al., 2016, p. 9).

2- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor والذي يجب ان تقل قيمته عن (5) وفقا لـ (Hair et al., 2017).

3- معاملات المسار Path Coefficients

تسمى أيضا هذه المعاملات بالتأثيرات المباشرة Direct Effects وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين (+1 و -1) , اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فان ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية تسمى Bootstrapping والتي يؤديها برنامج SmartPLS, ومن خلالها يتم حساب قيمة (t) والتي يجب ان تكون قيمتها اعلى من (1.96) عند مستوى معنوية قدره (0.05) وفقا لـ (Hair et al., 2017, p. 195).

4- معامل التحديد Coefficient of Determination R²

يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين (0 و 1) وكلما ازداد فانه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 171) أشار الى ان القيم (0.25 , 0.50 , 0.75) تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

5- حجم التأثير Effect Size f²

بالإضافة الى حساب قيمة R² فانه يتوجب ان يتعرف الباحث الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير f²، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 158) أشار الى ان القيم (0.02 , 0.15 , 0.35) تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

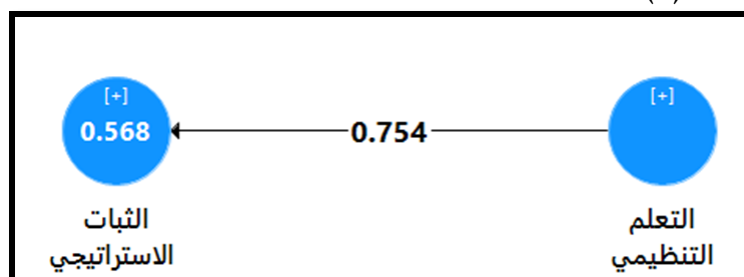
ثالثاً: اختبار الفرضيات Hypotheses Test

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (التأثير المباشر): نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتعليم التنظيمي في الثبات الاستراتيجي" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (2) والذي يستعرض نتائجه الجدول (8).



1- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

نصت الفرضية الرئيسة الاولى على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الثبات الاستراتيجي" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (2) والذي يستعرض نتائجه الجدول (8).



شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسة الاولى

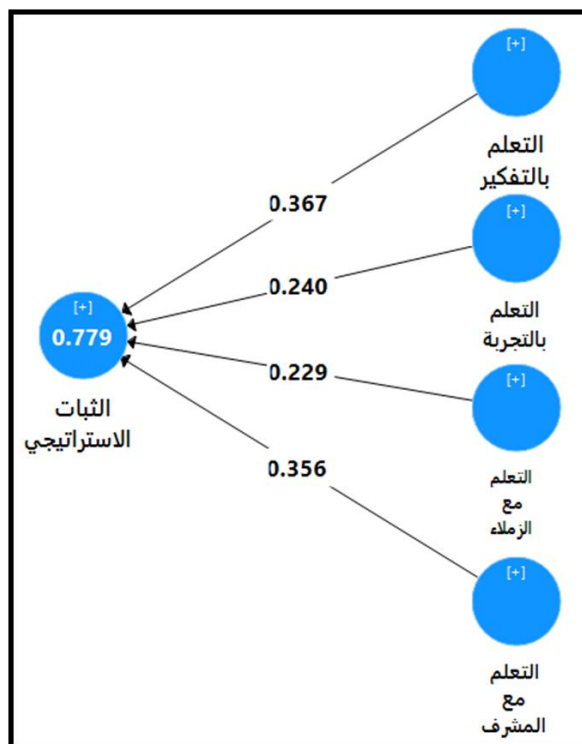
جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0.07	H1	OL→SP	1	0.754	12.167	0	قبول	0.582	0.568	0.459

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الاولى الرئيسة والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.07 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار (0.754) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فانه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.568) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 56% وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4)، ويستعرض نتائجه الجدول (9).



شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (9) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الاولى

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.06	H1-1	THL→SP	1	0.367	4.083	0.001	قبول	0.418	0.779	0.652
	H1-2	EXL→ SP	1.785	0.240	2.324	0.003	قبول	0.121		
	H1-3	FRL→ SP	1.275	0.229	2.743	0.004	قبول	0.157		
	H1-4	SUL→ SP	1	0.356	3.988	0.001	قبول	0.357		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (9) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.06 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معامل المسار للفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى المعايير المطلوبة من قيم p و t الى معنوية هذه الفرضيات وبالتالي فانه تقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الاولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² (0.779) وبالتالي فان ابعاد متغير التعلم التنظيمي قد فسرت 77% من العوامل التي تفسر متغير الثبات الاستراتيجي وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- تشهد البيئة في العصر الحالي تغييرات مستمرة وسريعة تحتم على المنظمات العمل في ظل الظروف البيئية الغير مستقرة , لذلك يتطلب منها السعي نحو توافر قدرات ديناميكية مرهونة بقدرتها على تسخير امكانياتها الداخلية لمواجهة هذه التغييرات من اجل اختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تتمكن من خلالها تحقيق التعلم التنظيمي.
- 2- تتمثل ابعاد التعلم التنظيمي وفق هذه الدراسة في قدرة الافراد على الاستيعاب والتعلم وفي القدرة على تحويل ماتعلموه الى افضل الاستخدام داخل المنظمة.
- 3- وجود حاجة لتعميق التعلم التنظيمي بابعاده المختلفة وخصوصاً في مجال تمكين العاملين من خلال جعلهم ينجزون الاعمال بأسلوبهم الخاص.
- 4- تبني المنظمات للتعلم التنظيمي والثبات الاستراتيجي في اعطاء قيمة للمورد البشري بوصفه احد رؤوس الاموال الذي يسهم في تحقيق الاداء المنظمي من خلال اكتساب المعارف والمهارات والخبرات وكذلك المساهمة في معالجة المشاكل والمعوقات التي تعترض عمل المنظمة.
- 8- يُسهم اعتماد التعلم التنظيمي من قبل المنظمة في تحقيق الثبات الاستراتيجي لديها من خلال زيادة القناعة والدعم لدى الادارة العليا بهذا المجال وتوفير بيئة تنظيمية مستقرة مساندة وداعمة للمنظمة والعمل باندفاعية عالية تحقق من خلالها المنظمة الاهداف المطلوبة.

التوصيات

- 1- توصي الدراسة بضرورة اهتمام مديرية تربية النجف لأشرف بالتعلم التنظيمي بأعتبره له تأثير إيجابي على أداء المديرية مما يُتيح الفرصة لنشر المعرفة وزيادة مستوى التعلم لدى العاملين في المديرية.
- 2- ضرورة قيام مديرية تربية النجف لأشرف بتقليل الممارسات التي من شأنها ان تعمل على تخفيض أداء الأفراد العاملين والتعامل معهم بأسلوب جيد والعمل على تشجيعهم في أظهر مهاراتهم.
- 3- حث القيادات الادارية في مديرية تربية النجف لأشرف على العمل بتقليل الاجراءات المتشددة التي من شأنها أن تُسبب سلوكيات عكسية للأفراد العاملين وتؤثر على أدائهم.
- 4- حث القيادات الادارية في المديرية على العمل بروح الفريق الواحد وأشراك العاملين في مختلف المجالات لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 5- توصي الدراسة بضرورة اجراء المزيد من الدراسات فيما يخص الثبات الاستراتيجي من قبل المختصين والباحثين لتحقيق الاستقرار التام للمديرية.

أولاً: المصادر العربية

- 1- الجنابي , سجاد محمد عطية والذبحاوي, علمر عبد الكريم.(التنمية المستدامة ودورها في تحقيق الاستقرار الاستراتيجي) بحث تطبيقي على عينة من منظمات الاعمال محافظة النجف الاشرف , مجلة جامعة التنمية البشرية المنعقد في 25-26 نيسان 2018 , ص:138-161



**Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics**



- 1- Moh'd Al-adaileh, R.(2020). Managerial and Organizational Factors Influencing Organizational Learning.
- 2- Caporarello, L., Manzoni, B., & Panariello, B. (2019, June). Learning and Development Is the Key. How Well Are Companies Doing to Facilitate Employees' Learning?. In International Conference in Methodologies and intelligent Systems for Technology Enhanced Learning (pp. 80-88). Springer, Cham.
- 3- Lombrozo, T. (2019). "Learning by thinking" in science and in everyday life. *The scientific imagination*, 230-249.
- 4-Hariharan, K., & Vivekanand, G. (2018). Perspectives on organizational learning. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(1), 81-86.
- 5- Al Shobakib, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(4), 20-30
- 6- Gozukara, I., Yildirim, O., & Yildiz, B. (2016). Innovative behavior: Relations with developmental culture, Psychological empowerment, Distributive justice and organizational learning capacity. *International Business Research*, 9(10), 186-200.
- 7- Bratianu, C. (2015). Organizational learning and the learning organization. *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*, 286-312.
- 8- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of the workplace (LPW). *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 1-10.
- 9- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177-191.
- 10- Lapré, M. A., & Nembhard, I. M. (2011). Inside the organizational learning curve: Understanding the organizational learning process (Vol. 10). Now Publishers Inc.
- 11- Akhtar, C. S., & Arif, A. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance: Study. *Int. J. Acad. Res*, 3, 327-331.
- 12- Seidel Horn, I. (2010). Teaching replays, teaching rehearsals, and re-visions of practice: Learning from colleagues in a mathematics teacher community. *Teachers College Record*, 112(1), 225-259.
- 13- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693.
- 14- Bezuijen, X. M., Van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267.
- 15- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- 16- Bell, S. J., Whitwell, G. J., & Lukas, B. A. (2002). Schools of thought in organizational learning. *Journal of the academy of marketing science*, 30(1), 70-86.
- 17- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19(2), 175-218.
- 18-Turner, R., Keegan, A., & Crawford, L. (2000). Learning by experience in the project-bases organization (No. ERS-2000-58-ORG).
- 19- Roberts, B. (2020). 7. Extended Deterrence and Strategic Stability in Northeast Asia. In *The Case for US Nuclear Weapons in the 21st Century* (pp. 197-213). Stanford University Press.
- 20- Lin, H., Qu, T., Li, L., & Tian, Y. (2019). The paradox of stability and change: a case study. *Chinese Management Studies*.
- 21- Morozko, N., Morozko, N., & Didenko, V. (2018). Rationale for the development strategy of small business organizations using the real options method. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-11.
- 22- Shujahi, F. K., Minhas, A. S., & Qumber, G. (2018). Evaluating Challenges to Strategic Stability in South Asia. *Journal of Political Studies*, 25(1), 125-137.



**Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics**



- 23- Rose, Brian,(2017)," Rethinking Approaches to Strategic Stability in the 21st Century Summary Report", Lawrence Livermore National Laboratory is operated by Lawrence Livermore National Security, LLC, for the U.S. Department of Energy, National Nuclear Security Administration under Contract DE-AC52-07NA27344.
- 24- Peleg, B., & Holzman, R. (2017). Representations of political power structures by strategically stable game forms: A survey. *Games*, 8(4), 46.
- 25-Nagal, B. (2017). Space: The Future Pivot of Strategic Stability?. *CLAWS Journal*, (Retd) is Director, Centre for Land Warfare Studies, New Delhi.
- 26- Zenkevich, N. A. E., & Reusova, A. I. (2017). Strategic alliances stability factors. *Contributions to Game Theory and Management*, 10(0), 375-395.
- 27-Veleva, M., & Antonova, K. (2017). Challenges of Applying Contemporary Approaches to Hiring New Employees in Dynamic Business Environment. *Izvestia Journal of the Union of Scientists-Varna. Economic Sciences Series*, (1), 140-147.
- 28- Malik, Q. M. (2016). US and Strategic Stability in South Asia: A Pakistani Perspective. *Strategic Studies*, 36(4).
- 29-Tong ZHAO.(2015). Challenges to Strategic Stability: Chinese Perception of Hypersonic Technology and the Security Dilemma.
- 30-Rahman, M. (2014). Usage of strategic management models: Benefits and limitations. *World Vision Research Journal*, 1(1), 30-40.
- 31- Fingar, T., & Jishe, F. (2013). Ties that bind: Strategic stability in the US–China relationship. *The Washington Quarterly*, 36(4), 125-138.
- 32-Roberts, Brad,(2013)," Extended Deterrence and Strategic Stability in Northeast Asia", NIDS Visiting Scholar Paper Series, No.1, 9th August 2013.
- 33- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.
- 34- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- 35- Strichman, N., & Marshood, F. (2010). Adaptive Capacity and Social Change. Introduction: A Conceptual Framework. *Organizational Learning and Long-term Stability. New England Journal of Public Policy*, 23(1), 19.
- 36- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) . Los Angeles: Sage