جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

دراسة ميدانية: مديرية الأشغال العمومية –بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

بكيري ليندة

دولاش أمينة

تحت إشراف الأستاذة

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. شوقي قبطان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

دراسة ميدانية: مديرية الأشغال العمومية –بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين

بكيري ليندة

دولاش أمينة

تحت إشراف الأستاذة

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. شوقي قبطان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

كلمة شكر

الحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

قال ﷺ:(من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين ساعدونا لإتمام هذا البحث بشكل عام

ونخص بالذكر منهم كل من:

- الدكتورة *__العيداني حبيبة__* على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى الجهد الذي بذلته.

وكذلك إلى جميع أفراد هيئة التدريس والادارة عظيم الشكر.

كما أتقدم بالشكر الخالص لمديرية الأشغال العمومية بالمدية.

وإلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

أشكر كل الشكر وشكر خاص لعامل بالإدارة "__شاكري جيلالي__" له جزيل الشكر وفقه الله في خطاه وانار دربه.

اهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أغلى وأعز ما أملك في هذا الوجود.. إلى معنى الحب والحنان.. إلى من أضاءت لي درب العلم .. أسبغ الله عليها ثوب الصحة والعافية اطال الله في عمرها **أمي** الغالية "فاطمة"

إلى سندي في الحياة وفاءا واكراما ..إلى من تعب من أجلي ..إلى من وقف ودعمني .. إلى من فرح بدراستي...أسبغ الله عليه ثوب الصحة والعافية اطال الله في عمره **أبي** الحبيب "عبد القادر".

إلى الوحيد ... والحنون... والغالي...الى سندي...ذراعي الايمن **أخي** الكريم ، العزيز، "فاتح "

إلى **أخواتي** المؤنسات الغاليات : هجيرة، راوية، مهدية.

إلى بهجة سروري وفرحة البيت الكتاكيت: جود، أصيل.

إلى من غابوا علينا ورحلوا ولكن تبقى القلوب تذكرهم والعقل لن ينساهم والعين تذرف دما، الى التي ربتني ودعائها كان سر نجاحي اليوم، الى الروح الطاهرة رحمك الله يا غالية واسكنك فسيح جناته.

أمي العزيزة الثانية: خدوجة

إلى كل الأهل والأقارب خاصة عائلة : بكيري، برقاش، لويفي، معيزي.

"كل هذا إلى القلب الطاهر...النقي الصافي...مؤنسي الغالي إلى الذي دعمني و وقف بجانبي كل الأوقات حلوها ومرها...إلى العزيز الذي أتشرف بحمل اسمه". **زوجي** المستقبلي : مُحَمَّد

والى عائلتي الثانية :عائلة معيزي كبيرهم وصغيرهم .

صديقاتي الأعزاء رفقاء دربي. حبيباتي: أمينة ، شهرزاد، خداوج، حياة، عيشة ، سارة.

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

بكيري ليندة

اهداء

إلى الوالدين الكريمين الذين رفعا يديهما لله عز وجل بالدعاء لي بالتوفيق والنجاح واطال الله في عمرهما وختم لهما بالطيبات الصالحات اعمالها

الى جدتي "**الزهرة**" حفضها الله واطال عمرها والى اخواتي العزيزات "**جازية وشيماء**"

الى زوج عمتي رحمه الله واسكنه فسيح جناته "**جمال**". اتمنى تمام الصحة والعافية لأولاده و زوجته

وكل هذا العمل اهديه الى ابي العزيز... الغالي... سندي إلى من تعب من أجلي ..إلى من وقف بجانبي ودعمني .. إلى من فرح بدراستي...أسبغ الله عليه ثوب الصحة والعافية اطال الله في عمره **أبي** الحبيب "

"منور"

الى رفقاء دربي في مشواري الدراسي "**ليندة، خداوج**"

الى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمني وكان لي عونا وسندا.

إلى من لم تسعهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي.

أمينة دولاش

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى محاولة على واقع المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية، وتقديم الاقتراحات التي بدورها تساهم في تطبيق افضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في مديرية الأشغال العمومية، من اجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة واستخدام الاستبانة لاستطلاع أراء من المجتمع الذي بلغ 100عامل ، بحيث وزعنا 25استبانة وكانت صالحة للتحليل، وبواسطة برنامج Spss الاحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الأشغال العمومية تعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الأشغال العمومية تعتمد على أبعاد الريادة الإستراتيجية وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الإستراتيجية في المنظمة تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.

انطلاقا من النتائج خلصنا من البحث إلى مجموعة من الاقتراحات ومن أهمها :

- ✓ على المديرية ممارسة مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين ، لتحقيق الاستراتيجية؛
- ✓ على المديرية الاهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لزيادة نسبة توافرها فيه، لما لها من مزايا عديدة تعود بالنفع على المديرية وعلى أفراده؛
- ✓ على المديرية تسخير الإمكانات المتاحة لرعاية المبادرات الإستراتيجية من قبل جميع العاملين؛
- ✓ على المديرية استحداث أنظمة الحوافز، بحيث تتضمن مقاييس للقدرات والسمات الإستراتيجية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: التعلم، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الريادة، الريادي، الريادة الاستراتيجية.

الفهارس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**–**
إهداء	**–**
مستخلص	**I**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**VIII**
مقدمة	أ–ز
الفصل الأول: الاطار النظري للمنظمة المتعلمة	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي	**3**
المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي	3
المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي	5
المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي	8
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة	**11**
المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة	11
المطلب الثاني: نشأة المنظمة المتعلمة	14
المطلب الثالث:أهمية وأهداف المنظمة المتعلمة	16
المبحث الثالث: محتوى المنظمة المتعلمة	**19**
المطلب الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة	19
المطلب الثاني: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	23
المطلب الثالث: متطلبات المنظمة المتعلمة	26
خلاصة الفصل	**29**
الفصل الثاني: ريادة الأعمال الاستراتيجية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة	
تمهيد الفصل	**31**
المبحث الأول: أساسيات حول ريادة الأعمال الاستراتيجية	**32**
المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال	32

المطلب الثاني: ماهية ريادة الاعمال الاستراتيجية	35
المطلب الثالث: ماهية المؤسسات ذات التوجه الريادي	38
المبحث الثاني: أبعاد ريادة الاعمال الاستراتيجية	**41**
المطلب الأول: الإبداع	44
المطلب الثاني: الاستباقية	46
المطلب الثالث: تحمل المخاطرة	32
المبحث الثالث: مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية	**49**
المطلب الأول: مداخل تحقيق الريادة الاستراتيجية	49
المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية	52
المطلب الثالث: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية	56
خلاصة الفصل	**59**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمدية	
تمهيد	**61**
المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال العمومية بالمدية	**62**
المطلب الأول: التعريف بمديرية الأشغال العمومية	62
المطلب الثاني: أهداف ومهام مصالح مديرية الأشغال العمومية	63
المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لمديرية الأشغال العمومية بالمدية	64
المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**66**
المطلب الاول: منهجية الدراسة	66
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس(الاستبانة)	68
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	73
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض	76
المطلب الاول: تفسير مجالات الدراسة	76
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و الرابعة	83
خلاصة الفصل	**88**
الخاتمة	**90**
قائمة المراجع والمصادر	**95**

الملاحق	106

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	موازنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	13
1-3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	67
2-3	معامل الارتباط **Spearman** بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم المستمر و الدرجة الكلية لهذا البعد	69
3-3	معامل الارتباط **Spearman** بين كل فقرة من فقرات بعد الحوار والدرجة الكلية لهذا البعد	69
4-3	معامل الارتباط **Spearman** بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لهذا البعد	70
5-3	معامل الارتباط **Spearman** بين كل فقرة من فقرات بعد الابداع والدرجة الكلية لهذا البعد	70
6-3	معامل الارتباط **Spearman** بين كل فقرة من فقرات بعد الاستباقية والدرجة الكلية لهذا البعد	71
7-3	معامل الارتباط **Spearman** بين كل فقرة من فقرات بعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البعد	71
8-3	معامل الارتباط **Spearman** بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	72
9-3	معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة والاستبانة ككل	72
10-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
11-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	74
12-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	74
13-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	75
14-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات البعد الاول التعلم المستمر	77
15-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات البعد الثاني الحوار	78
16-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات البعد الثالث فرق العمل	79
17-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات البعد الاول الابداع	80
18-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات البعد الثاني الاستباقية	81

19-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات البعد الثالث المخاطرة	82
20-3	معامل الارتباط **Spearman** بين ابعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق ريادة الاعمال الاستراتيجية	83
21-3	نتائج اختبار مان–وتيني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى الجنس	85
22-3	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى العمر	85
23-3	نتائج اختباركروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى المستوى العلمي	86
24-3	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى سنوات الخبرة	86

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	مستويات التعلم التنظيمي	10
2-1	مراحل ظهور المنظمة المتعلمة	15
3-1	أبعاد المنظمة المتعلمة	22
4-1	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	26
1-2	العلاقة بين الريادة الاستراتيجية، الاستراتيجية، الريادية وخلق القيمة	36
2-2	نموذج لتبني المخاطرة الريادية	48
3-2	مداخل استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاسها على الفاعلية المنظمية	50
4-2	مدخل القيادة الاستراتيجية في الريادة	52
5-2	نموذج سينج للمنظمة للمتعلمة	53
1-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	74
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	74
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	75

مقدمـــة

تعيش المنظمة اليوم عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف الميادين، والتي أصبح عالم الأعمال من خلالها يتسم بالتعقيد والغموض والتطور المستمر. واقتصاد عالمي اليوم يقوم على شدة المنافسة والتميز والسرعة والمبادرة، ولمواجهة هذه التطورات والتحديات أصبح لزاما على المنظمات، بمختلف أنواعها تبني مداخل ومفاهيم إدارية حديثة، ومن بين هذه المفاهيم والمداخل مفهوم المنظمة المتعلمة والريادة الإستراتيجية.

ازداد الاهتمام بموضوع ريادية المنظمات في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير على بيئة الأعمال خصوصا البيئة التنافسية للمنظمات سواءا المحلية أو الدولية. وتعد ريادة الاعمال الاستراتيجية انها مهمة مع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال ازدادت أهميتها بوصفها أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغير.

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بمصطلح المنظمة المتعلمة كآلية لتوقع التغير الحاصل في بيئة الأعمال، ومسايرته من خلال امتلاك هذه المنظمة –المنظمة المتعلمة– لمجموعة من الخصائص تمكنها من مواجهة التحديات بطريقة منهجية وعلمية، ضف إلى ذلك، قدرتها على تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة، وتحفيزهم على استغلال كافة القدرات والمهارات المتوافرة نحو تنفيذ المهام الموكلة لهم بشكل ناجح وفعال.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك بمديرية الأشغال العمومية بالمدية؟

للإجابة على الاشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. فيما يتمثل مفهوم المنظمة المتعلمة؟
2. مامدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. مامدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، تم صياغة الفرضيات الآتية بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

1. المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبنيا على تمكين العاملين من التعلم باستمرار

2.درجة الموافقة على ان مديرية الاشغال العمومية بالمدية تعتمد على أبعاد المنظمة بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3؛

3.درجة الموافقة على ان مديرية الاشغال العمومية بالمدية تعتمد على أبعاد ريادة الاعمال الاستراتيجية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3؛

4.هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى ريادة الاعمال الاستراتيجية؛

5.هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.

*** أهمية البحث**

يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الآتية:

– تكمن أهمية البحث في أنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة اذ يتناول مفهومين مهمين هما المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية؛

– تعزيز فهمنا لمفاهيم وأهمية المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية؛

– محاولة إفادة المهتمين في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بوضع الاستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية فيها لما يحقق من أهداف عديدة.

*** أهداف البحث**

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

– قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مديرية الأشغال العمومية بالمدية؛

– التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمديرية الأشغال العمومية ؛

– الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والخروج بمجموعة من الاقتراحات؛

– تشخيص طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية.

***أسباب اختيار الموضوع:** من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يأتي:

– رغبة ذاتية في دراسة موضوع الريادة الاستراتيجية؛

– الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال؛

– أهمية المنظمة المتعلمة في ضل المستجدات البيئة الراهنة.

***منهج وأدوات البحث**

قصد الاحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث، وبغية الاجابة على الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

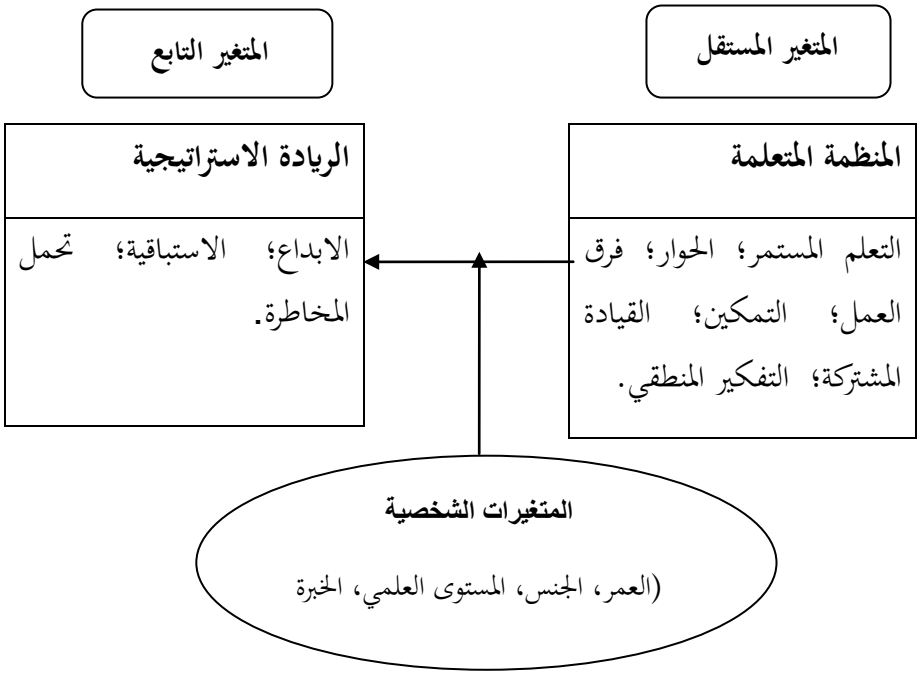
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذا تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج "Spss" نقوم بمعالجة البيانات؛
- الاطلاع على مواقع الانترنت؛
- الاستبانة.

*** حدود البحث**

- الحدود المكانية: أجري هذا البحث بمديرية الاشغال العمومية بالمدية؛
- حدود الزمنية أجري هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية(2020-2021)

*** نموذج البحث**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي بين متغيرات البحث المستقل والمتمثل في المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين القيادة المشتركة ،التفكير المنطقي)، أما المتغير التابع فهو الريادة الاستراتيجية (الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة).



***صعوبات البحث**

تتجلى صعوبات البحث في :

– صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية نظرا لاختلاف وجهات الباحثين في هذا الشأن؛

– صعوبة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة نظرا لتزامن دراستنا مع شهر رمضان الفضيل.

*** الدراسات السابقة**

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبع موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

- **حول المنظمة المتعلمة**

1.عاقب كريم، زنيني اسماعيل، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات –دراسة ميدانية معهد التكوين المهني "أحمد مختيش بالمدية"–** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ،2018-2019 حيث قامت بدراسة الاشكالية الأتية: ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الابداع الاداري في المنظمة وما واقع ذلك في معهد التكوين المهني بالمدية؟ وخلصت في الاخير الى:

– لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الابداع الاداري في المنظمة تعزى للمتغيرات: الجنس العمر سنوات الخبرة ،الوظيفة المشغولة عند مستوى المعنوية الاحصائية$\alpha \leq 0.05$.

– توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الابداع الاداري في المنظمة تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha \leq 0.05$.

2.زرابي عبد القادر، بوخاتم مُحَّد، **أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الاداء من وجهة نضر أعضاء هيئة التدريس– دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير بجامعة المدية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية ،2019-2020، حيث قامت بدراسة الاشكالية الآتية: ما أهمية توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الاداء بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية بجامعة يحي فارس بالمدية؟ وخلصت في الاخير الى:

– لا تساهم أبعاد المنظمة المتعلمة (ايجاد فرص لتعلم المستمر، تشجيع الحوار ، تشجيع التعاون، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)؛

– لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تطوير وتحسين الاداء في المنظمة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الرتبة الاكاديمية، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الاحصائية$0.05\geq\alpha$.

- **حول الريادة الاستراتيجية:**

1.ليث علي حكيم، احمد راضي مُحَّد علي، **دور الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجا**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد14،العدد2،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،2017، وهدفت هذه الدراسة الى توضيح دور الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام وتحديدا المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق من منظور ريادي، وتوصلت الى مجموعة من الاستنتاجات واهمها إن الريادة الاستراتيجية لها تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات.

2.سلمى زغمار، **أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة–**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،2016-2017،حيث قامت بدراسة الاشكالية الاتية: ما مدة مساهمة ابعاد التوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية؟ وخلصت في الاخير الى:

– يوجد دور ايجابي ذو دلالة احصائية في تبني بعد الابداعية في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية؛

– يوجد دور ايجابي ذو دلالة احصائية في تبني بعد الاستباقية في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية؛

– يوجد دور ايجابي ذو دلالة احصائية في تبني بعد تحمل المخاطرة في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية.

*** الاختلاف بين دراسة الباحثين والدراسات السابقة**

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية التي تم الاعتماد عليها في البحث قامت بإيضاح مشكلة البحث العلمي المتناول وساعدت على معرفة المجالات المتعلقة بالبحث، هذا الأخير بينت له فائدة كبيرة في ظل الجوانب المختلفة ، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس الصياغ الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المتغيرين ببعضهما البعض على مستوى المنظمات، فإننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها في مديرية الاشغال العمومية بالمدية وكما يتميز به من خصوصية، من هنا تبرز اهمية الدراسة الحالية التي تهدف الى معرفة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمة، وما واقع ذلك في مديرية الاشغال العمومية من خلال معرفة ما اذا كانت مؤسسات قطاع هذا الاخير تطبق مبادئ المنظمة المتعلمة وتمارس أبعاد الريادة الاستراتيجية في مديرية الاشغال العمومية أم لا؟

***هيكل البحث**

لمعرفة دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمة، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول تحتوي هذه الأخيرة جانب نظري؛ متعلق بالفصل الأول والفصل الثاني، وجانب ميداني متعلق بالفصل الثالث، والتي بدورها تنقسم كالآتي:

فيما يخص الفصل الاول، جاء تحت عنوان "**التأطير النظري للمنظمة المتعلمة**"، الذي يحتوي على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الاول على الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي مع الاشارة إلى أنواعه ومختلف مستوياته، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة بتحديد مفهومها، أهدافها وكذا أهميتها، أما المبحث الثالث فسنتناول محتوى المنظمة المتعلمة، حيث سنركز على أبعاد المنظمة المتعلمة ومتطلباتها، وآليات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

في الفصل الثاني بعنوان " **ريادة الأعمال الإستراتيجية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة**"، فسنتناول فيه ثلاث مباحث، حيث سنشير في المبحث الأول إلى أساسيات حول ريادة الأعمال الإستراتيجية، من خلال التطرق إلى ماهية ريادة الاعمال الاستراتيجية ماهية المنظمات ذات التوجه الريادي، أما المبحث الثاني سيتم التطرق إلى أبعاد ريادة الاعمال الاستراتيجية من خلال تحديد الابداع، الاستباقية وكذا تحمل المخاطر، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية .

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المديريات، وهي مديرية الاشغال العمومية –المدية– فسيتم من خلاله التطرق إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الاول تقديم مديرية الاشغال العمومية بالمدية، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتم فيه تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الاطار الفكري للمنظمة المتعلمة

تمهيد

تتميز بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر بالديناميكية والتعقيد على المستويين المحلي والعالمي، ومن هذا المنطلق بررت أهمية التعلم لتحقيق التكيف مع متغيرات هذه البيئة، وبالتالي يمنح العاملين قابلية العمل وتحقيق الإبداع، وبذلك فالمنظمات بحاجة إلى إحداث تغيرات على وظائفها وبنيتها التنظيمية حتى تتمكن من مواكبة التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها التنافسية.

تزايد اهتمام الباحثين بمفهوم المنظمة المتعلمة بوصفها منهجا متكاملا، تستطيع من خلاله المنظمات من خلق فرص لتكوين ميزة تنافسية مستدامة للتحرك نحو المستقبل بغية تحقيق الاستمرارية والنجاح، وكذا تحقيق التميز للتحول إلى منظمات لديها مرونة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة

المبحث الثالث: جوهر المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

ظهرت الكثير من المفاهيم التي تصف التعلم التنظيمي من قبل العديد من الباحثين من مختلف المنطلقات النفسية والاجتماعية والمعرفية تبعا لإختلاف وجهات النظر، وقد ركز علماء الإدارة والمنظمة الذين تناولوا هذا الموضوع على المنظمة ككل.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المداخل الاجتماعية والمعرفية، وقبل تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، سنتطرق أولا إلى مفهوم مصطلح التعلم.

أولا– تعريف التعلم: بغرض تحديد مفهوم التعلم نتطرق لجملة من التعاريف الأساسية لهذا المصطلح:

1.التعلم لغة: تعني كلمة "تعلم" علم وتأتي بمعنى عرف واستعلم واعلم وهي تعني على وفق معجم الحضارة العربية الحديثة أي عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، إذ تتفاعل قواه الوراثية مع عوامل البيئة الخارجية التي تعيش فيها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته وتعني كلمة تعلم الحصول او التذكر او الإحاطة بالعلم (**learn**)الحصول أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو المعرفة.[1]

2.اصطلاحا : يمكن حصر مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في النقاط الآتي:

* يعرف التعلم على أنه "وسيلة مهمة لاكتساب المعرفة من خلال عمليات التمحيص والتحليل للأفكار".[2]

*كما يشير إلى " اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرار".[3]

* هناك من يرى أنّ التعلم " تغيير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للتجربة".[4]

* يعرف كذلك بأنه "تغيير منهجي في السلوك أو المعرفة المستثيرة من التجربة تتضمن وجهة نظر التعلم التنظيمي".[5]

---

[1]. مُحَمَّد جبار هادي يوسف الظالمي، **التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة – دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط**، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 48.

[2]. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009 ، ص87.

[3]. عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص38.

[4]. زاهد مُحَمَّد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص131.

[5]. محمود فهد عبد علي، صدام أسود عواد ضعف الجبوري، **الارتجال التنظيمي وتأثيره في إدارة الأزمات**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، جامعة كربلاء، العراق، ص168.

ثانيا– تعريف التعلم التنظيمي: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، وذلك لاختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المقدمة:

* يُعرف التعلم التنظيمي على أنه "عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر".[1]

* كما عُرف على أنه "جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة، وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها".[2]

* والبعض الآخر ينظر إليه على أنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة".[3]

* كما يشير إلى "مصدر أساس ورئيسي للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، فضلا عن تعزيز الأداء التنظيمي من جهة. ويشير كذلك إلى العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتطوير المعرفة والرؤية الجديدة من التجارب المشتركة من العاملين في المنظمة، الأمر الذي يعمل على تعزيز وتحسين قدرة المنظمة في التأثير على سلوكيات وقدرات العاملين لديها.[4]

مما سبق، يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو محصلة تفاعلية لمجموعة من السلوكيات، والمعرفة والمهارات والنظريات، والمواقف والتجارب، والرؤيا المشتركة للأفراد، والتي يمكن من خلالها ضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء الجماعي لفرق العمل وللمنظمة بشكل خاص.

ثالثا– أهمية التعلم التنظيمي: ارتفعت أهمية التعلم التنظيمي لدى العديد من المفكرين والباحثين في الآونة الأخيرة لأسباب عديدة، كان من أبرزها التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي ظهرت في بيئة الأعمال، وفي هذا الإطار نلخص أهمية التعلم التنظيمي في النقاط الآتية:[5]

- الاستفادة من المصادر الحديثة للدراسات الإدارية؛
- تحسين تصرفات العاملين وتعاملهم مع بعض ومع الأنظمة والأدوات؛
- تطوير ظروف العمل المادية المؤثرة بشكل كبير في شخصية الفرد؛
- أثره في التصرف الإنساني وإمكانات لتطويع هذا التصرف لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة؛

---

[1] . يوسف عطوي المواظية، **التعلم الاستراتيجي**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص38.

[2] . مؤيد السالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، دار الكتاب الجامعي، مصر، 2014، ص 146.

[3]. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص160.

[4]. جواد محسن راض، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، **تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2019، ص75.

[5]. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، **التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية – بحث استطلاعي في شركة زين للاتصالات فرع كربلاء–**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد63، جامعة بغداد، العراق، 2020، ص188.

- اكتساب الدوافع الاجتماعية وتحويلها إلى دوافع أساسية لتحفيز العمل؛
- يعدّ التعلم التنظيمي الوسيلة الأساسية في اكتساب المهارات وتحقيق إنسانية الفرد وتحقق التوافق النفسي وصولا إلى الشخصية الناضجة؛
- تحقيق القدرة على التفكير المبدع والمنتظم.

ثالثا– أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي

تزايد الاهتمام في السنوات الخيرة بالتعلم التنظيمي، بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها؛ إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، ففي بيئة اللاتأكد والتغيير المستمر أصبح التعلم الشرط الأساس، إن لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات، واستكشاف المستقبل.

يُعدّ التعلم الأداة الفعالة لإدارة التغيير في المنظمة، كما يُعدّ وسيلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافأة أو المكانة بوصفه عملية حيوية لإدارة المنظمة لمواجهة سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات، مما يفرض على المديرين تحسين وتطوير قدراتهم الاساسية والتي تعطي ميزة تنافسية ملائمة مع تحديات التنافسية للمنظمة، أما أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي، فهي :[1]

- لتكون المنظمة قادرة على التغيير؛
- لتكون المنظمة قادرة على تعزيز جهودها في مجال التخطيط الاستراتيجي عندما تفشل الجهود الأخرى ؛
- لمواجهة الكوارث التي قد تصيب المنظمة.

مما تقدّم، يمكن القول أن الإهتمام بالتعلم التنظيمي يقود إلى تحقيق التميز التنظيمي عن طريق الإحاطة بالمعرفة، وتطوير وتنمية قدرات للعاملين، وتكوين ثقافة تنظيمية الداعمة للتفوق؛ وهو ما يمثل جوهر أهمية التعلم.

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

يمكن للمنظمات تطبيق أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي للتحول إلى منظمات متعلمة، ولهذا يُحدد التعلم التنظيمي بثلاث أنواع نجد:[2]

---

[1]. على حسون الطائي، **أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة – بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية–** مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد21، العدد 85، جامعة بغداد، العراق،2015، ص34.

[2]. أزهار عزيز العبيدي، **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري – دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص155.

***دورة تعلم وحيدة:** هذا يحدث عند إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والمنظمات تظل مستمرة بسياساتها الحالية وأهدافها، فتعلّم الدورة الواحدة يمكن أن يوازن الأنشطة التي تُضاف إلى قدرات الأساس المعرفي المحددة بدون تعديل الطبيعة الأساسية لأنشطة المنظمة؛

***دورة تعليم ثنائية:** في هذا النوع المنظمة توجه الأسئلة وتعدل معاييرها الحالية، الإجراءات، البيانات والأهداف، بالإضافة إلى كشف وتصحيح الأخطاء. ودورة التعلم الثنائية تتضمن تغيير المعرفة الأساسية للمنظمة أو إطار القدرات المحددة؛

* **تعليم مضاعف:** يحدث عندما تتعلم المنظمات كيف تنفذ دورة التعلّم الفردية والثنائية، والشكلان الأوليان من أشكال التعليم يجب أن يحدث، فالقلق المدرك للجهل يحفز التعليم، وهذا يصف تطابق التوجهات أو أساليب التعلم والعمليات والتراكيب المطلوبة للترويج للتعليم.

كما يمكن التطرق إلى أنواع أخرى :[1]

* **النوع الأول:** يتعلق بالتحري ومعالجة الأخطاء ضمن مجال الممارسات والسياسات والنماذج السلوكية في المنظمة، ويهتم بكيفية التحقيق الأفضل للأهداف مع بقاء الأداء ضمن المدى المحدد بالقيم والمعايير الحالية دون تغيير. ويتحقق التعلم من عملية مراقبة نتائج الأفعال، واستخدام هذه المعرفة لتصحيح الإجراءات اللاحقة لغرض تجنب أخطاء مشابهة في المستقبل وإنشاء نماذج ناجحة للسلوك؛

* **النوع الثاني:** يذهب اهتمام هذا النوع إلى ما خلف التصحيح في المواصفات والأهداف، فهو يشمل تحدي صحة النماذج والقيم والسياسات الأساسية للمنظمة، وإجراءات العمل المكونة لهذه المواصفات الأهداف، وهو تعلم إعادة البناء في المجالات الأساسية لعمليات المنظمة؛ كتبني هيكل منظمي جديد أكثر انفتاحا ليجعلها متزنة مع بيئتها، وتتولد عنه ممارسات وسياسات ونماذج جديدة للسلوك ناتجة عن مثل هذه التغييرات؛

* **النوع الثالث:**هو تعلم حل المشكلات، أو التعلم من أجل التعلم، ويتطلب هذا النوع التفكير الجماعي لقواعد الحكم والافتراضات. ويُعدّ هذا النوع من التعليم البناء الراقي للمنظمة المرتكز على الخبرات والتجارب ونفاذ البصيرة، إذ تُنشأ المنظمة تغييرات جوهرية في بيئتها محاولة منها لإعداد ابتكار ذاتها، كتحول منظمة صناعية تقليدية المنظمة خدمية، ويتطلب ذلك تغيير جميع مضامينها في الثقافة والهيكل والممارسات التي قد يحتاجها مثل هكذا تغيير.

[1]. روابحية مريم، **عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية– دراسة ميدانية–**، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 23، جامعة الكوفة، العراق، 2015، ص221.

إن استقصاء أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن أنماط متعددة من التعلم التنظيمي يمكن أن تطبقها المنظمات الإدارية، ولهذا سنحاول إلقاء الضوء على الأنماط التي جاء بها أهم الباحثين في هذا المجال:[1]

1–التصنيف الأول: قدم (**توماس كان**) في كتابه بنية الثورات العلمية، والذي يميز فيه بين:

أ. التعلم الاعتيادي: الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار؛

ب.التعلم الاستثنائي أو العالي: الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة.

2– التصنيف الثاني: يضم هذا التصنيف الأشكال الآتية:

أ.التعلم المعرفي: الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والبيئة؛

ب. التعلم السلوكي: يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة.

3– التصنيف الثالث: هذا التصنيف الذي جاء به (**Peter Senge**) فقد قسم التعلم التنظيمي إلى:

أ.التعلم التكيفي: يحدث التعلم التكيفي عندما تكون هناك مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع بيئتها، وهذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية لها؛[2]

ب.التعلم التوليدي: هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة .[3]

4– التصنيف الرابع: الذي قدمه الباحث (**G Argyris**)

حسب هذا الباحث فالتعلم التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ.التعلم الأحادي الحلقة :أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف؛

---

[1]. عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك–** رسالة الماجستير في مالية الدولة، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص.ص 33-34.

[2]. بلال خلف السكارنة، **التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال– دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن–** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 40، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العراق،2014 ، ص131.

[3]. حازم ذياب محل الجنابي، **أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية – بحث تطبيقي–**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد11، العدد36، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص172.

ب.التعلم الثنائي الحلقة: هو عكس التعلم الأحادي، الذي يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة، بالإضافة إلى تغيير في استراتيجيات ونماذج ومخططات المنظمة؛ يعني تغيير في نماذج التفكير وأطر التفسير، وهو يعتبر تعلما أكثر استراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقا في المنظمة؛

ج .التعلم ثلاثي الحلقة: أطلق الباحثان (**Argyais et Schon**) على هذا النوع من التعلم باسم تعلم التعلم؛ أي التعلم ثلاثي الحلقة، هذا الأخير يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم. وهذا النوع من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم .

المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي

صُنف التعلم التنظيمي من قبل الباحثين إلى عدة مستويات، بحيث يُفترض أن يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة متعلمة، وهي كالآتي:

أولا– التعلم على مستوى الفرد : أشار الباحث (**Jones**) أن في هذا المستوى من التعلم يحتاج المدراء إلى العمل بأقصى جهد لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة وأدوار، أعراف، وقيم، وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات أساسية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى تطوير المهارة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون، وهذا يتطلب وجود النماذج الذهنية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء. وأشار الباحث (**الساعدي**)أن هذا المستوى من التعلم يركز على إحتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية، وأضاف أن هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية، والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخاص لن يكون هناك تعلم منظمي، ولن تكون هناك ذاكرة منظمية غنية بالمعرفة، لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم بشكل القاعدة المعرفية للمنظمة.[1]

[1]. أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، **مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال –التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة–**، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن ،2016، ص33.

ووفقا لرأي أغلب الباحثين فإن التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد، النوايا، الخبرات والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، وأنه لابدّ من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير لأشياء، لذلك فأن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.[1]

ثانيا– على مستوى المجموعة: أوضح الباحث (**Jones**) أن التعلم على مستوى المجموعة يحتاج المدراء فيه إلى تشجيع التعلم عن طريق الترقية، واستعمال أنواع فرق العمل المختلفة سواء كانت تدار شخصيا أو عن طريق الفرق الوظيفية، لكي يتمكن العاملون من تقاسم المهارات والقدرات لحل المشاكل، وتوليد ذلك من التداؤب وتطوير أفكار جديدة بأعلى مهد تضامني ممكن، وأضاف الباحث (**Senge**)أن هذا الأمر يمثل تعلم الفريق ويعدّه نمطا مهما للتعلم، ويكون أكثر أهمية للعمل الجماعي، وأن يبقى التعلم الفردي منعزلا في زوايا معينة لا تستفيد منها المنظمة .[2]

ثالثا – التعلم على مستوى المنظمة: بيّن الباحث (**Jones**) في هذا المستوى يرقي المدراء وضع التعلم بالطرق التي تشكل هيكلا وثقافة تنظيمية، ففي إطار الهيكل التنظيمي يُعاد تصميم العمل بتسهيل الاتصالات والتنسيق بين الوظائف أو الأقسام على سبيل المثال، وكذلك حل المشاكل بطرق جماعية أفضل، أو قد يؤدي إلى الدمج بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم وإيجاد ميزات تنافسية مستدامة. أما في إطار القيم الثقافية فلها تأثيرهم عند هذا المستوى من التعلم، والتي تتضمن بناء رؤيا مشتركة للمنظمة تكون أكثر انفتاحا وقبولا لحالات التجديد والتغير مما يؤدي إلى أن تكون الثقافة أكثر تكييفا وتشجيعا للعاملين على قبول حالة المخاطرة وإن كانت في مستوى الإدارة الدنيا.[3] فالمنظمة ككيان يمكن أن تتعلم وبطرق مختلفة، فهي تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينيات، وبما أن المنظمة تواجه صدمات تجبرها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها، أو من خلال التجارب السابقة، أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.

رابعا– التعلم على مستوى ما بين المنظمات: يرى الباحث (**Jones**) أن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة لا تؤدي فقط إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية، والتي تساهم في جعل المعرفة متوافرة داخل المنظمة، ولكن تساهم هذه الجوانب في تعزيز التعلم على المستوى الكلي بين المنظمات. فالتعلم بين المنظمات مهمّ جدا لكونه يساعدها في تحسين فاعليتها بتقليد ما هو جيد وإضافة إبداعات ذاتية لتتولد قدرات جوهرية تساعد في نجاح

---

[1]. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود،رسل سلمان نعمة، **تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفة والتطبيقية، المجلد24، العدد6، جامعة بابل، العراق،2016، ص1691.

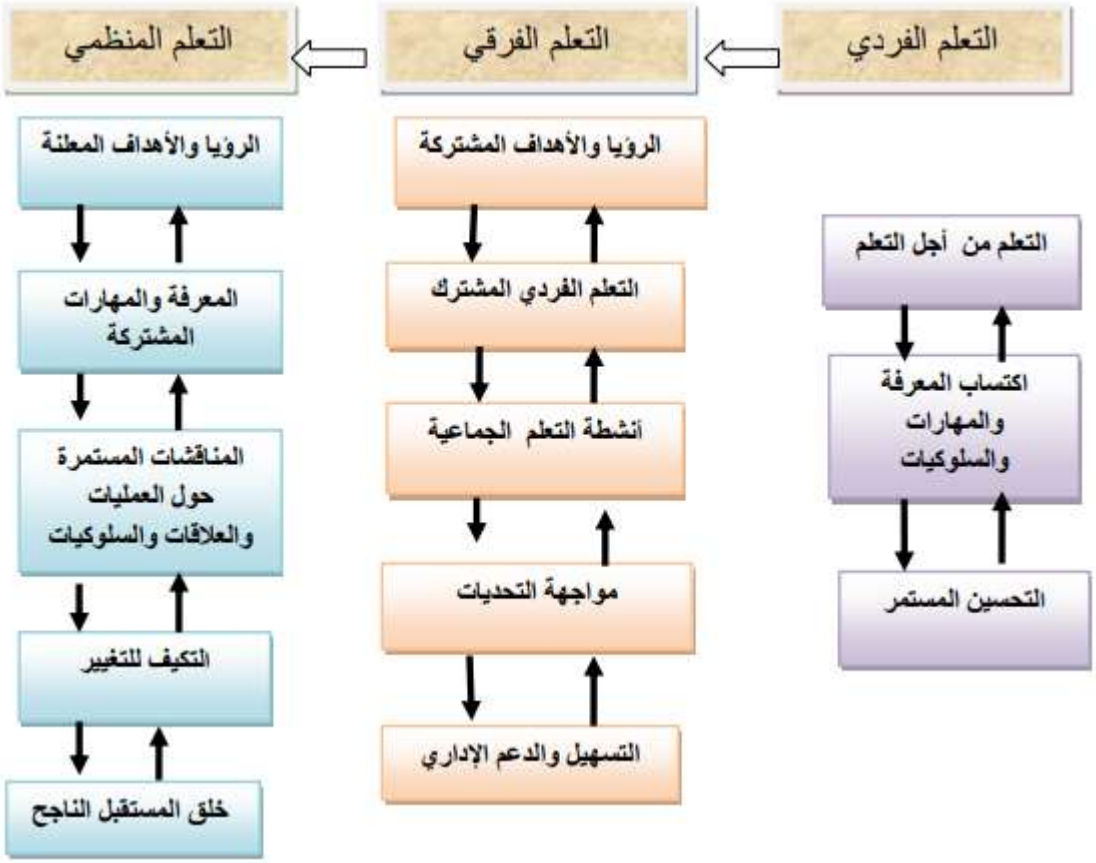
[2]. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، **مرجع سابق الذكر**، ص188.

[3]. أكرم محسن الياسري، **مرجع سابق الذكر**، ص34.

المنظمة في بيئة عملها الحالية، إن هذا الأمر يشابه إلى حد بعيد ما جاء به (**Peter**) عن طريق التفكير بمنطق النظم وترابطه.[1]

والشكل الآتي يوضح مستويات التعلم التنظيمي:

الشكل رقم (1–1): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود،رسل سلمان نعمة، **تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفة والتطبيقية، المجلد24، العدد6، جامعة بابل، العراق ،2016، ص1692.

من الشكل أعلاه، يمكن القول أن مستويات التعلم التنظيمي هي مستويات متكاملة فيما بينها؛ فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الفرقي والعكس صحيح، والتعلم الفرقي يدعم التعلم التنظيمي، ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

[1]. حسين وليد حسين وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص1691.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة

تسعى المنظمات وبشكل مستمر على تعزيز قدراتها عن طريق اكتساب وتطوير وخلق المعرفة وصياغة رؤيتها ومستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة، حيث بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، والتي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي بحيث تؤدي إلى توفير فرص التعلم المستمر.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يرتكز النقاش في هذا المطلب حول مفهوم منظمات التعلم، وهو أحد التوجهات التنظيمية لتعزيز استجابة المنظمة لمختلف الضغوط التي تتعرض لها.

أولا– تعريف المنظمة المتعلمة: أُشير مصطلح المنظمة المتعلمة لأول مرة من قبل الباحث (**Senge**) الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي تجرى فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجامعية بحرية وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلمو معا.[1] أما فيما يخص مفهوم المنظمة المتعلمة فقد قدمت لها جملة من التعاريف، نوجز أهمها في النقاط الآتية :

* تعرف المنظمة المتعلمة على أنها " المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية، حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة".[2]

* كما تُعرف على أنها " تلك المنظمات التي تخلق بشكل مسبق للمعرفة وتكتسبها، ومن ثم تنشرها بين مختلف أرجاء المنظمة، وهي التي تجد بشكل دائم للطريق الجديدة لإرضاء زبائنها وأصحاب المصالح الآخرين، من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بقصد إنتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفعالية".[3]

* تشير المنظمة المتعلمة " إلى التطورات والتغييرات الجارية في البيئة المحيطة نظرة تنطوي على كونها فرصة مواتية للتعلم، واكتساب الخبرات واستغلال مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تدعم مكانة منظمة الأعمال مستقبلا".[4]

---

[1]. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن،2011، ص287.

[2]. ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2006، ص165.

[3]. ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص164.

[4]. شوقي ناجي جواد، **مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية**، دار الحامد للنشر، الأردن،2009، ص33.

* يمكن تعريفها كذلك على أنها "المكان الذي يوسع فيه الأفراد قدراتهم لابتكار النتائج التي يرغبون بها وتوسع نماذج التفكير وتحدد الدوافع الاجتماعية فهي المكان الذي يتعلم فيه الأفراد كيفية التعلم بصورة مشتركة ".[1]

*فيما يرى البعض الآخر على أنها" تلك المنظمة التي يمكنها الإستجابة إلى المعلومات الجديدة، وذلك بتغيير وتعديل الانظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات، ويتم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة من خلال مستويين متداخلين معا هما: المستوى التنظيمي والمستوى الفردي.[2]

نستنتج من خلال استعراض هذه المفاهيم عن المنظمة المتعلمة، وبالرغم من تعدد وجهات النظر للكتاب والباحثين إلا أنه يمكن القول، أن المنظمة المتعلمة هي الثقافة المنظمية التي يحضى فيها التعلم والتطوير الفردي بالأهمية .

ثانيا – خصائص المنظمة المتعلمة : تناول العديد من الكتاب والباحثين الخصائص والسمات التي تتسم بها المنظمة المتعلمة وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ، ويؤكد بعض الباحثين أنها تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية :[3]

- تتصف بيئة العمل في المنظمة بالثقة والتعاون؛
- المبادرة والإقدام والتحدي؛
- متابعة رسالة المنظمة وأهدافها ومراجعتهما؛
- التحسين المستمر لأداء المنظمة نتيجة للتعلم المستمر؛
- تحقيق التوافق بين كل من الفرد والمنظمة؛
- امتلاك هيكل تنظيمي يمكنها من تطوير أدائها؛
- قيادة المنظمة هي قيادة التعلم؛
- الاعتماد على قاعدة من المعرفة، وتوافر آليات فعالة لتبادلها ومشاركتها؛
- قدرة المنظمة على استثمار الموارد البشرية؛
- امتلاك المنظمة ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي؛
- التركيز على فرق العمل .

[1]. سليم بطرس جلدة،زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والإبتكار**، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص129.

[2]. زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم**، دار المعتز للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010، ص201.

[3] . مُحَمَّد خميس حرب، **تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 20، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018، ص.ص325-329.

ثالثا–موازنة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

يمكن تلخيص الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1–1): موازنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة	التعلم التنظيمي
– المنظمة المتعلمة لها ثقافة تدعم التعلم التنظيمي والفردي ؛ – يجب أن تكون المنظمة المتعلمة منظمة بطريقة تسمح بتحويل المعرفة بين الأفراد داخل المجموعات من خلال الهياكل التنظيمية، الرؤية، القيادة؛ – تركز المنظمة المتعلمة أكثر على التهديدات الخارجية التي تعتبرها سببا يجعلها تشجع التعلم.	– التعلم التنظيمي هو عملية تمثل جزء من ثقافة المنظمة المتعلمة وليست مجرد حل لمشكلة ما؛ – يعنى التعلم التنظيمي بدراسة كيفية تطوير التعلم داخل المنظمة ضمن حلقة مستمرة من التعلم ؛ – يركز التعلم التنظيمي أكثر على الاهتمام الداخلي بالتعلم والأداء .

المصدر : خديجة بالموهوب، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية–** ، رسالة الماجيستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011-2012، ص9.

ومن خلال الموازنة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، يمكن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط هذين المصطلحين؛ فقد أوضح الباحث **(ماركردت)** أن العلاقة بين التي تجمعهما هي علاقة احتواء؛ فالتعلم التنظيمي يركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في المحيط المتغير. أما المنظمة المتعلمة فهي تركز اهتماماتها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. وهذا يجعل من التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.[1]

[1] . صباح بن سهلة، **دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر ببسكرة–** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير –الطور الثالث– ، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص. ص 63-64.

المطلب الثاني: نشأة المنظمة المتعلمة وتطورها

يرجع تاريخ المنظمة المتعلمة إلى أربعينات القرن الماضي، ولكن في الثمانينات بدأت بعض المنظمات إدراك الأولوية لزيادة الأداء التنظيمي، والمنافسة والنجاح، وكمثال على ذلك "شركة شل للبترول" التي بدأت بالاهتمام بالتعلم التنظيمي من أجل التخطيط الإستراتيجي، وفي التسعينات زاد عدد المنظمات التي اهتمت لتكون منظمات متعلمة.

وقد اهتم الباحثان (**أرجريس وشون**) بالتعلم التنظيمي وخاصة التعلم الحلقي وأهمية التغيير، لأن البيئة الخارجية متغيرة وديناميكية، وفي نفس الوقت تعتبر البيئة الداخلية غير مستقرة وبدورها تكون قابلة للتغيير .

ويرى الباحث (**مارسك**) بأن مفهوم المنظمة المتعلمة تم تطويره بواسطة الباحثان (**أرجريس وشون**) واللذان استفادا من أعمال ديوي حول التعلم من الخبرة، ومن أعمال الباحث (**ليون**) حول تفاعل الأفراد مع البيئة التي حولهم بينما يحاولون تعديل سلوكهم، فالأفراد يستفسرون حول القضايا بالنيابة عن المنظمة، وتعلمهم يواجهه عدم توافق بين التوقعات والواقع. ويعتبر الباحث (**سينج**) الرائد في مجال المنظمة المتعلمة، ففي كتابه "**الضابط الخامس**" نادى بأهمية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، ويُعدّ نموذجه بداية إلهام للعديد من الدراسات في نفس المجال، وكانت أفكاره ركيزة لغيره من الباحثين لتطوير العمل في هذا المجال.

في حين ابتكر بعض الباحثين نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة مثل (**ماركواردت** سنة 1996، و**مايلونين** سنة 2001). وزاد مؤخرا اهتمام المنظمات بالتطوير التنظيمي من أجل التغيير للأفضل وزيادة القدرة التنافسية، وبناء رؤى واستراتيجيات جديدة.[1] إلا أن الظهور الحقيقي للمنظمة المتعلمة كان في عام (1990) عندما نشر (**Peter Senge**)كتابه (**The Fifth Discipline**)، والذي تناول فيه مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والفوضى والاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية، وقد شاع في أوائل تسعينيات القرن العشرين من قبل التربويين الأساسيين مثل (**Chine**) و(**Garfine**) و(**Senge**)، وقد أشارت (**Kizer**) إلى أن سبب ظهور المنظمة المتعلمة هو أن الأمريكيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والمعتمدة على التجربة والتجديد، ويعد نموذج (**Senge**)هو النموذج المثالي من بين النماذج التي قدمها العلماء في هذا المجال.

[1]. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها**، رسالة الماجستير في التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان،2017-2018، ص17.

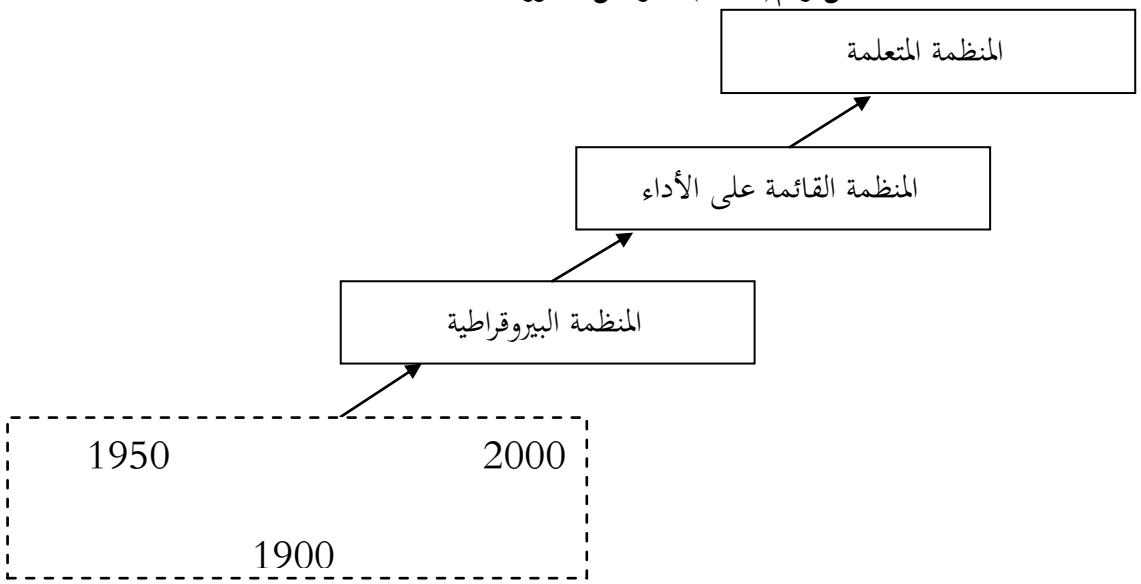
كما يرى الباحث (**Gozbara**) أن مفهوم المنظمة المتعلمة قد تم اشتقاقه من التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المصدر الرئيسي للتغير الاستراتيجي، لذا يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصادر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة.

من خلال تطور مفهوم المنظمة المتعلمة نجد أنها كغيرها من المفاهيم الإدارية قد بدأت في مجال الأعمال والصناعة ثم انتقلت إلى المجال التربوي، حيث الاهتمام بها من أجل تطوير التعلم وتحسينه ومواكبته للتطورات والتغيرات المتسارعة في جميع الميادين .

يُعدّ مفهوم المنظمة المتعلمة حديثا نسبيا فقد ظهر أول مرة عام 1990على يد (**Senge**)في كتابه الضابط الخامس حيث عرفها بأنها المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار ويستغلون قدراتهم باتخاذ أنماط جديدة وموسعة للتفكير والطموح الجماعي المتحرر ،وذلك من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها حقا .[1]

والشكل الآتي يوضح مراحل ظهور المنظمة المتعلمة:

الشكل رقم(1–2): مراحل ظهور المنظمة المتعلمة



المصدر: عاقب كريم، زنيني، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات – دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني أحمد مختيش بالمدية –** مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر ،2018-2019، ص 22.

[1]. عاقب كريم، زنيني اسماعيل، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات – دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني أحمد مختيش بالمدية –** مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2018-2019، ص20.

من خلال الشكل السابق، نجد أنه ظهر نموذج المنظمة البيروقراطية وكتب الباحث (**ماكس ويبر**) عام 1947 على نطاق واسع حول طبيعة التنظيم البيروقراطي الذي يرتكز على العقلانية والكفاءة، ثم في منتصف القرن وتحديدا عام 1964، قدم الباحث (**بيتر دراكر**) نموذج للمنظمة القائمة على الأداء حيث يرتكز على الحصول على نتائج ذات فعالية عالية، ومع اقتراب نهاية القرن الماضي عام 1990 ظهر نموذج المنظمة المتعلمة على يد (**Senge**) وذلك للتغلب على نقاط الضعف ومساوئ الأنظمة السابقة، حتى تكون المنظمات لديها القدرة على البقاء والمنافسة، وكذا القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات العالمية .[1]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المنظمة المتعلمة

يتطلب تحقيق تقدم وتطور المنظمات بذل العديد من الجهود التي تهدف إلى تدعيم مفهوم المنظمات القابلة للتعلم، فهذه الأخيرة تبحث لخلق مستقبلها، وهذا يستوجب التعلم وبصورة مستمرة لأعضائها. وفي هذا المطلب سنحاول تحديد أهمية وأهداف المنظمة المتعلمة

أولا– أهمية المنظمة المتعلمة

تزايد الاهتمام في السنوات الخيرة بالمنظمات المتعلمة لأنها أصبحت ضرورة استراتيجية ملحة للتقدم والتطور، فهي تسهم بشكل كبير في مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التي تتسم بالتغيير وعدم التأكد؛ فالمنظمات المتعلمة تعتبر كوحدة تعلم تمتلك رؤية موحدة في تأثيرات أقسام المعرفة المختلفة. بناء على ما سبق، فإن أهمية المنظمات المتعلمة تتركز على كونها:[2] وسيلة للتقدم والتطور والمنافسة في ظل الأوضاع الحالية لبيئة الأعمال، ومصدرا مهما للتعلم واكتساب المعرفة وتوسيعها لضمان استمرار تفاعل مع المنظمات الأخرى في مجالات الأعمال المختلفة، لتحسين الاستجابة للتغيرات بشكل أسرع من خلال مجموعة القيم والممارسات والسلوكيات المطلوبة للتغيير، وأيضا تساعد في تطوير العمليات الفعلية والإدراكية واثراء التراكم المعرفي الذي تنتج عنه ولادة الأفكار الابداعية التي تتصف قيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية.

إن المنظمات عندما تضع نصب أعينها للإبداع واعتباره كمتطلب أساسي، عند ذلك سيكون من المهم دعم الافراد العاملين والتأكد من أنهم راغبين في التعلم، وأشار الباحث (**ميشال**) إلى أن أهمية المنظمة المتعلمة تتمثل بالاتي :[3]

---

[1] . كريم عاقب، زينبي اسماعيل، **مرجع سابق الذكر**، ص22.

[2]. حامد كاظم متعب الشيباوي ، سالم حيدر رسن الكعبي ، **تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة استطلاعية لا راء القيادة الجامعية لجامعة ميسان–**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 22، جامعة القادسية، العراق، 2019 ، ص.ص348-349.

[3]. هادي مران أحمد العيساوي، **دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين–** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4 ، العدد 44 ،جامعة تكريت، العراق،2017 ، ص.ص140-141.

-إعادة التنظيم والهيكلة لتحقيق النجاح وليس مجرد البقاء فقط؛

-زيادة مهارات الأفراد والعاملين من خلال التعلم وكتساب المعارف؛

-تطوير وتحديث المعارف المكتسبة لدى الأفراد، والبحث عن معارف جديدة؛

-السعي لتحقيق الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

-تجنب حالات الفشل والتدهور؛

-تحسين وتطوير نوعية المنتجات والخدمات التي تقدم للزبائن؛

-تشجيع العاملين على الالتزام العالي والتفاعل العالي في العمل؛

-تهيئة المناخ ملائم للأفكار المبدعة؛

- في المنظمة المتعلمة يتم احترام الأشخاص وفسح المجال للإبداع؛

- الرغبة الكبيرة للأفراد العاملين على إنتاج مميز في بيئة داعمة للتغيير.

بسبب ما يحيط المنظمة من تغيرات تطلب أن تكون أكثر تعلما وتؤدي واجباتها بأداء متميز وأكثر فعالية من أجل الوصول إلى إحداث التغير كان التعلم هو المطلب الأساس في المنظمة المتعلمة، ومن خلال التعلم نتمكن من استثمار القوى العاملة الموجودة والتي تمثل أصول المنظمة، وعليه يمكن أن نبين الاهمية التي تلعبها المنظمة المتعلمة من خلال النقاط التالية :[1]

- تحقيق النجاح من خلال إعادة الهيكلة والتنظيم وليس لمجرد البقاء فقط؛

- زيادة المهارات العاملين والأفراد عن طريق التعلم وكتساب المعارف؛

- تنمية وتحديث المعارف المكتسبة والموجودة لدى الأفراد، وزيادة البحث حول معارف جديدة؛

- يمكن توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل صحيح في تحقيق الأداء المتميز والابتكار وتعزيز الابداع والتطوير كما أنه يعزز القدرات الادارية ، بالإضافة إلى التوسع والتغير من أجدل فهم أكثر للبيئة.

ثانيا– أهداف المنظمة المتعلمة

تتجلى أهداف المنظمة المتعلمة كما في الآتي:[2]

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي؛

- بناء علاقات متميزة مع العملاء؛

- تجنب النقص والتصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي ؛

---

[1]. سعد عجاج خلف، روى أحمد إبراهيم، **تأثير متطلبات بناء المنظمة المتعلمة على تفوق المنظمات– دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية–**، مجلة الدنانير، العدد22، الجامعة العراقية، العراق، ص. ص469-470.

[2]. محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، دار الكتب المصرية، مصر،2012، ص273.

- التحسين المستمر في الجودة ؛
- لفهم أكثر عمقا للمخاطر والتنوع؛
- من أجل مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
- تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا؛
- زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- من أجل فهم المتغيرات البيئية المتعددة والمتنوعة؛
- بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية؛
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا، فإن هناك أهداف أخرى ترغب المنظمة المتعلمة لتحقيقها[1]:

- ضرورة سرعة التكيف مع التغيرات بالبيئة الخارجية؛
- أن تعمل دوما على تعزيز قدرتها على التكيف والتغير؛
- أن تعمل على تطوير التعلم الجماعي والفردي معا؛
- أن تستخدم نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل؛
- أن تعمل على زيادة قدرات العاملين بها وزيادة قدرة و درجة التمكين لديهم؛
- أن تعي المنظمة أهمية إدارة المعرفة وتعمل على تطويرها وتحسينها وإدارتها بشكل أفضل؛
- الاستفادة من التجارب السابقة داخليا وخارجيا؛
- استخدام التقنية لتعظيم الإنتاج والتعلم؛
- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

لتجسيد هذه الأهداف، تقوم المنظمة المتعلمة بمجموعة من النشاطات وكل نشاط منها له منظمته العقلية الخاصة به، وتستطيع المنظمة إدارة التعلّم بفاعلية أكبر من خلال إيجاد النظم والعمليات الداعمة لها، وتتمثل هذه النشاطات في الأتي:[2]

- **حل المشكلات بانتظام:** ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على أساليب حل المشكلات، إذ يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات، كما ويؤكد على البيانات أكثر من الافتراضات عند صنع القرار.

[1] . صباح بن سهلة، **مرجع سابق الذكر**، ص 71.

[2]- كريم عاقب، زنيني اسماعيل، **مرجع سابق الذكر**، ص 26.

- **التجريب:** ويشمل البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي، ويختلف عن الذي سبقه من حيث أن التجريب يتم تحضيره من خلال الفرص ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.
- **التعلّم من التجريب السابق:** يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها، وإخفاقاتها، وتقييمها، وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.
- **التعلّم من الآخرين:** إن التعلّم بمجمله ليس نتيجة عملية للتعلّم الذاتي، فالبصيرة الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى البيئة الخارجية للفرد بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار المبدعة.
- **نقل المعرفة:** إن أي نشر للمعرفة بسرعة وفاعلية في أنحاء المنظمة، والمشاركة في الأفكار بين الأفراد، يكون له أثر إيجابي مما لو بقيت بحوزة مجموعة قليلة من الأفراد، وهناك آليات تساعد في نقل تلك المعرفة، مثل: التقارير، والزيارات الميدانية.

فمنهج التعلم الذي يتبعه هذا النوع من المنظمات ينعكس إيجابيا على نتائج أعمالها، بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية إن قوى التغيير الخارجية المتمثلة بالسوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والتغيرات الاقتصادية كلها تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الاستراتيجية والهياكل والمعدات والعاملين واتجاهاتهم التي تنعكس كلها على القدرات الجوهرية للمنظمة التي تنشأ ميزتها التنافسية[1].

المبحث الثالث: محتوى المنظمة المتعلمة

لم تعُد تكتفي المنظمات في العصر الحالي بالتعلم فقط، وإنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها، وتحويل ما تعلمته إلى خدمات ومنتجات لتطرحها في السوق بشكل أفضل من المنافسين، إذا أن تحوّل المنظمات إلى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية وجوهرية في أنشطة منظمات الأعمال بعد أن أصبح التعلم مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة

ينظر إلى الأبعاد بأنها من المستلزمات الضرورية لنجاح المنظمة المتعلمة، وتتباين آراء الكتاب والباحثين في تحديد هذه الأبعاد وبحسب الزاوية التي انطلقوا منها في التحديد، نذكر منها:[2]

- خلق فرص للتعلم الدائم؛

---

[1]. فاضل أحمد، سلمان علي حسون، عامر فدعوس، **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32 جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، ص10.

[2] . زيد منير عبوي ، **مرجع سابق الذكر**، ص202.

- تشجيع طرح الأسئلة والحوار؛
- تشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل؛
- تمكين العاملين نحو العمل الجماعي؛
- بناء أنظمة لاكتساب أقسام التعلم؛
- التحاق المنظمة مع البيئة وتوفير نظم القيادة الاستراتيجية للتعلم.

وتكمن أبعاد المنظمة المتعلمة في النقاط الآتية : [1]

– **القيادة المشتركة**:حيث يكون تشجيع العاملين على إيجاد طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات، وتطوير أساليب جديدة للأداء، وخدمة عملاء المنظمة إذ أقسام القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند أهداف وجهود المنظمة المستعملة بشكل كامل.

– **الحوار** :يبرز الحوار بوصفة أساس التخطيط الاستراتيجي ووسيلة التواصل الخفية الذي يحتاج إليها الإدارة من أجل تحقيق أدائها المستقبل، والتعامل مع العالم الذي يزداد تعقيدا في ظل الثورات التكنولوجية والمعرفية اللامتناهية؛ فالحوار يعتبر أداة يساعد المنظمة بالتعرف على مدى رضا المستفيدين عن مستوى الخدمة المقدمة، ووجود المخرجات وتقليل شكاوي المستفيدين، وذلك عن طريق تحليل شكاوي المستفيدين عن طريق تعيين عاملين يقومون بتحليل الشكاوي المقدمة إليهم والوصول إلى حلول مرضية، كذلك عن طريق هذا البعد تمكن المنظمة أعضاء فرصة للعاملين بالمبادرة بمقترحاتهم والمشاركة بالتفكير.

– **فرق العمل**: هو التعاون والمشاركة معا،النضج والتوجيه للآخرين وعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الآخرين، بهدف مواجهة التحديات وحل المشاكل المشتركة التي تواجه المجتمع. وهذه الفرق لا بدّ من أن تتعلم من خلال استغلال كافة الإمكانات، حيث أوضح الباحث (**Senge**) ضرورة توافر ثلاث أبعاد لتعلم الفريق[2]:

- ضرورة التفكير بعمق في القضايا المعقدة، فعلى الفرق التعلم وكيف يجعلون الطاقة الذكائية للجماعة أكبر من المجموع الجبري لذكاءات الأفراد، وهذا من شأنه أن يعزز التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق، حيث يتطور إدراك كل فرد يحتاج إلى الآخرين لتحقيق هدف متبادل ومتفق عليه عبر تطوير مهاراتهم معا
- ضرورة التجديد والمشاركة التي تقودها الثقة

[1] . أفراح رحيم عيدان، حمودة عبيد حسين، **دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة – دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل–** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد32، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص138.

[2] . شادي إبراهيم محمّد البنا، **درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها**، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 30.

- يلعب أعضاء الفريق الدور نفسه مع أي فريق آخر؛ أي إذا اجتمع فريق عمل آخر فإنهم ليصبحوا فريقا واحدا موسع.

– **التفكير المنطقي**: تعرف على أنها مجموعة الفروض العقلية المتعمقة التي تواجه كافة الأفعال والسلوكيات داخل المنظمة. وقد وضع الباحث (**Senge**) قواعد أساسية في التفكير المنطقي، وهي:

- مشاكل اليوم تأتي من حلول الأمس؛
- كلما زاد الضغط على النظام تقهقر إلى الخلف؛
- ينمو السلوك للأفضل قبل أن ينمو للأسوأ؛
- الطريق الأسهل دائماً ما يقود للخلف،
- العلاج ربما يكون أسوء من المرض؛
- الحل الأسرع هو الأبطأ "كما في قصة السلحفاة والأرنب؛
- السبب والنتيجة ليسا مرتبطين بالمكان والزمان؛
- .التغييرات الصغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة؛
- تستطيع الحصول على قطعة الكيك، ولكن لا تستطيع أكلها دفعة واحدة؛
- قسمة الفيل الكبير إلى نصفين لا تعطي فيلين صغيرين ؛
- لا مجال للوم.

هناك من الباحثين من وضعوا مجموعة أخرى من الأبعاد التي تكّون المنظمات المتعلمة، وهي كالآتي :[1]

– **العاملون**: يُنظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في منظمات التعلم،ولا يوجد ابتكار.

– **الزبائن**: لا تقوم قائمة الأعمال دون زبائن وعلى المنظمة أن تتبنى معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المتبني على قاعدة معرفة متكاملة من الزبائن.

– **العلامة التجارية**: تشمل الاسم التجاري والرموز والإشارات ويتم التركيز في العلامة التجارية لموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

– **العمليات**: تُعدّ العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فالعمليات تعكس سلسلة القيمة في المنظمة وكيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

– **التكنولوجيا**: تُعدّ براءة الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية، ويجب حمايتها من خلال قوانين ملكية الفكرية.

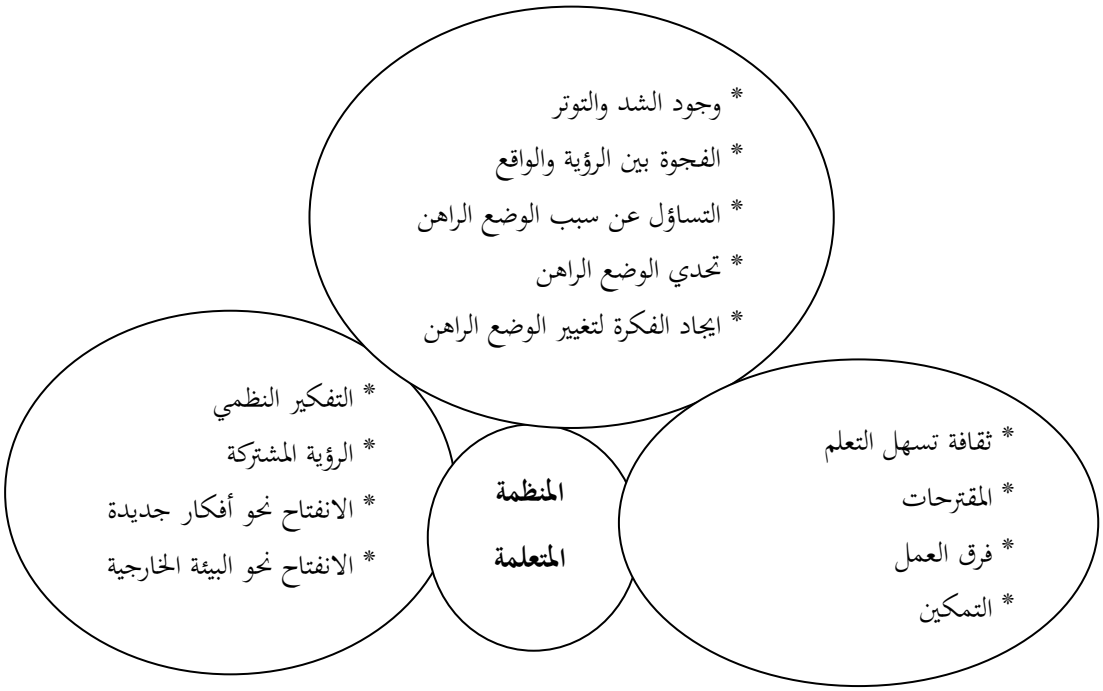
[1]. أسيل زهير رشيد ألتك، **المنظمة المتعلمة ودورها في تقليل الإجهاد لدى العاملين ،دراسة تحليلية في إثنان من المنظمات التعليمية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد، 31، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص80.

– **الابتكار**: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات .

– **الثقافة التنظيمية**: تُعدّ الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين، وتشجعيهم وتدريبهم، والمحافظة عليهم وطريقة معاملة شركاء الأعمال، والتعاون معهم؛ حيث يعد العالم (**تايلور**) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه (الثقافة البدائية)، والذي ينص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والتقاليد والأخلاق والقدرات والعادات التي اكتسبها الفرد باعتباره عضوا فاعلا في المجتمع .[1]

فيما حدّد البعض الآخر أبعاد أخرى للمنظمة المتعلمة، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–3): أبعاد المنظمة المتعلمة



المصدر: علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد، العراق،2012، ص10.

مما سبق، يمكن القول أن هناك عدد من الأبعاد الأخرى المتعلقة بالمنظمة المتعلمة طرحت من قبل عدد من الكتاب، وقد اختلف هؤلاء في تسميتها وعددها تبعاً لاختلافهم في تعريف المنظمة المتعلمة ذاتها. فمن الكتاب

[1] سعد علي حمود العنزي، صادق راشد حسين الشمري، حسين لازم مزبان الزيدي، **إمكانية تحول المصارف العراقية الخاصة إلى منظمات متعلمة – بحث تجريبي–** ،مجلة كلية الرافدين للعلوم، العدد 39، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق،2016، ص28.

من يرى أن هناك ترجيحا لبعض الأبعاد على الأخرى فيذكرها دون غيرها، ومنهم من يعتبر أن توفر هذه الأبعاد سيجعل هذه المنظمة متعلمة، وآخرين تناول هذه الأبعاد من زاوية البيئة التي يعيش فيها وإمكانية اتصاف هذه المنظمة بهذه الأبعاد، وإمكانية تطبيقها بما يتناسب والمستلزمات التي يمكن أن توفرها تلك البيئة لهذه المنظمة كي تحوز على صفة منظمة متعلمة، حيث من المعروف أن البيئة في البلدان النامية هي غيرها في البلدان المتقدمة فيكون مستلزمات كلا البيئتين مختلفتين لبناء منظمة متعلمة، فما نعتبره من المنظمات المتعلمة في بيئة نامية لا يعتبر كذلك في بيئة لبلد متقدم وخصائص منظمة متعلمة في بيئة لبلد متقدم قد يفوق إمكانات البيئة في بلد نامي وهكذا، ولذلك فمن الصعب تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة لكل الظروف ولكل البيئات حيث لا يوجد وكما يرى الباحث (**Carvin**) وصف شامل لمفهوم وأبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة.[1]

المطلب الثاني: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

ساهمت التطورات الحديثة التي شهدها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين في المجال التقني والاجتماعي والاقتصادي إلى إحداث التغيير في بيئة العمل، وتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف، ومواكبة التغير عن طريق التعلم التنظيمي تسريع مستويات الأداء، وتحسين جودة أعمالها ومنتجاتها تنتهي في مدة قصيرة، أما المنظمات التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة ستصبح قادرة على الاستمرار والبقاء .

أولا – أسباب التحول إلى المنظمات المتعلمة: يشير الباحثون إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وتطبيقها والحفاظ عليها. فيما يلي بعض العوامل التي تفاعلت لتبرز الحاجة إلى تحول منظمات متعلمة:[2]

1– العالمية: تحقق العالمية نجاحا في اقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي، وهذا ما تبرزه الاحصاءات وإن كثيرا من المنظمات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية، وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

2– تكنولوجيا المعلومات: أن أحد عناصر التوجه نحو تغيير استراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات أثر وبشكل جذري على تغير أسس منافسة الأعمال، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجيا المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية. بما أن دور

[1] . فاضل جميل طاهر، **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة – دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية–** ، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 64، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص 131.

[2] صلاح عبد القادر أحمد النعيمي،باسم فيصل عيد نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ،العدد 31، جامعة بغداد، العراق،2012، ص. ص176-177.

تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردين على أساس استراتيجي الموردين لمنظمات الأعمال بشقها السلعي والخدمي.

3- التحول الجوهري في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، فلم يعُدّ العاملون يشغلون مكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين من دون أن يتقابلوا. كما انتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات، والتحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين؛ أي أن المنظمات تحركت من التركيب على التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل، وابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المسلم والجودة.

4- زيادة تأثير العملاء :أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير العمل المنظمات أكثر تأثيرا في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونها مصدر توجيه إدارتها في أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، مما أدى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكانياتها وطاقتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق، وكسب العملاء الجدد مع تقوية العلاقات مع مختلف فئات العاملين.

5- المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها. فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره، ولتحقيق المنظمة للتميز التنافسي في الأسواق.

6- تطور أدوار وتوقعات العاملين :إن المعرفة والرؤية الناجمة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، فان الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناع المعرفة، والحرص على احتفاظ بهم من خلال التحضير الإيجابي والتفاعل الاجتماعي، وتوفير البيئة المشجعة لهم.

وعليه، فإن هذه العوامل مجتمعة تبرر ظهور منظمات التعلم التي تحرص على اكتساب المعرفة، وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها، وبفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة، والافادة من تجاربها الناجحة والفاشلة، وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر، فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات نموذجا خاصا لممارسة عملية التعلم.

ثانيا –خطوات التحول إلى منظمات متعلمة

يمكن توضيح الخطوات الأساسية في تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة فيما يلي :[1]

* **التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية، ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف في مقابلة الهدف .

***التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:** تقدم المعلومات أغراض مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستويات الأفضل،سواء يتعلق الأمر باتخاذ القرارات، أو فتح قنوات الاتصال مع العاملين والعملاء والموردين، مما يتيح الفرص التعلم من الجميع وإلى الجميع.

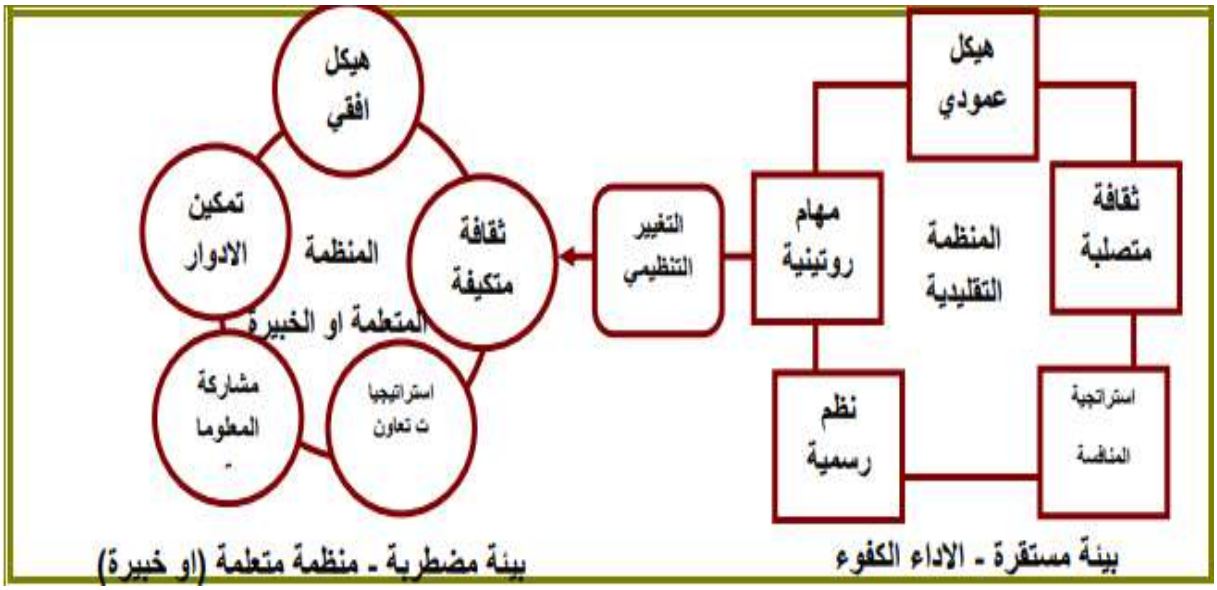
***التحول المنافسة إلى إستراتيجية التعاون:**حرصت المنظمات على فرض استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع العملاء والموردين والتكنولوجيا الجديدة.

***التحول من ثقافة المتصلبة (الفاشلة) إلى الثقافة المتكيفة:** تقتضي ضرورات التغير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية المتصلبة قاسية؛ إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح، وإزالة الحدود، والجودة، والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغير.

* **التحول من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية:** إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة العمودية لأنه يوجد مسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد فيه تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيد الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتجمعة ذاتيا. ويوضح الشكل الآتي جوهر هذا التحول:

[1] زرايبي عبد القادر، بوخاتم محمد، **أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس**، شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية ، الجزائر، 2019-2020، ص 43.

الشكل (1-4):التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



المصدر: نور خليل ابراهيم، **دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل- دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص153.

المطلب الثالث: متطلبات المنظمة المتعلمة

إن المنظمات المتعلمة لا تنشأ تلقائيا، بل يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في بناءها نذكر منها الآتي:[1]

* **إستراتيجية المنظمة:** تتضمن المدخل التعليمي؛ حيث يجب أن يتم صياغة إستراتيجية المنظمة من منظور المنظمات المبنية على المعرفة، والتي تعرف إستراتيجيتها بناء على معرفتها، وليس فقط بناء على ماتنتجه وضرورة تحول استراتيجية المنظمات من التنافسية إلى التعاونية، فضلا عن إجراء التغيرات التي تمثل حركة المنظمات بعيدا عن حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب بها والسياسات المشتركة، حيث أن صنع السياسة في المنظمة المتعلمة هي أمر يشترك فيه أطراف كثيرة، وهي بذلك تشمل العاملين والموردين والزبائن .

* **النظر إلى داخل المنظمة:** تتضمن المعرفة التي تعدّ من أهم متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، وتمثل بقدرة المنظمة على اكتساب، ونشر، وتوزيع المعرفة، والاستفادة من نتائجها بإدارتها، فضلا عن العمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الأداء المنظمي، والمساءلة والرقابة التنظيمية؛ إذ ينظر إليها بأنها تطبيق خاص ومميز للمعرفة، اذ أن المحاسبة والموازنة ونظم إعداد التقارير صُممت كي تساعد في عملية التعلم والتبادل الداخلي، حيث يرى بأن المنظمات المتعلمة بحاجة إلى التصرف بطريقة تشجع على تبادل المعلومات بين جميع أعضاء المنظمة .

[1] . مُحَمَّد طه، مصطفى يوسف، **إدارة المنظمات المتعلمة**، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع، دون ذكر بلد النشر،2017، ص7.

* **هيكل المنظمة** : الهياكل المستخدمة في المنظمات المتعلمة تشجع حالة التمكن خاصة إذا كانت الأدوار ذات هيكلة مرنة، لما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن الداخلين والموردين، وكذلك تسمح بالتطوير الشخصي للعاملين، وضرورة تحول هياكل المنظمة من العمودية إلى الافقية وتحويل المهام من الروتينية إلى التمكين.

* **النظر إلى خارج المنظمة** : تتضمن العاملين الذين يعملون بالمسح، فالمنظمات تعتمد على الأفراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدونهم كأنظمة المسح البيئي، ويقصد به أن أعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون ويتبادلون المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر، ويعملون بتنسيق جيد فيما بينهم للحصول على الرؤى المشتركة في العمل، والارتباط بعملية التفكير المنهجي في عملهم .

* **فرص التعلم**: تتمثل بالمناخ التعليمي؛ بمعنى امتلاك المنظمة المناخ الذي يشجع الأفراد على التعلم، وتطوير إمكانياتهم الكاملة والتطوير الذاتي، حيث يكون العاملين حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار، من خلال الندوات والانضمام إلى الاجتماعات والانشطة الاخرى ويكونون قادرين على العلم المستمر والابتكار والرؤى بعيد المدى .

* **القيادة**: يعتبر القادة الذين يتبنون التعلم بأنهم مفتاح المنظمة المتعلمة، فهم يفكرون استراتيجيا حول كيفية استخدام التعلّم للإنتقال بالمنظمة في إطار الاتجاهات الحديثة، وقد أكدّ الباحث (**Senge**) على أهمية دور القائد في المنظمة المتعلمة، وقد حدّد ثلاثة أدوار للقائد والتي من شأنها أن تعيد صياغة دور القيادة التقليدية في إدارة المنظمات، وهذه الأدوار هي[1]:

- **المصمم**: هو الذي يضطلع بتحديد الغرض والاتجاه العام، وصنع الإستراتيجية والسياسات والهياكل الملاءمة، وهو المسؤول عن بناء أساس جوهر القيم واستخدامها وإدخالها في قرارات العمل. ويمكن تحديد هذا الدور بثلاث طرق هي:
  - إيجاد رؤية مشتركة؛
  - تحديد السياسات والاستراتيجيات؛
  - توفير عمليات تعلم فعالة.
- **المعلم**: يُنظر للقائد كرئيس للفريق الذي يتعامل مع النماذج أو الأطر الفكرية للمنظمة، ووفق هذا الدور على القائد أن يرى المفاهيم بدرجة ومستوى أبعد من مجرد الظروف والحالات السطحية للمشكلات القائمة، وكذلك يوضح المسلمات المخطط لها، ويطور منحى التفكير النمظي لحل المشكلات، وتشجيع النمو المهني.

[1] . مُحَمَّد إبراهيم خليل أبو زيد، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقاتها برضاهم الوظيفي**، رسالة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 3013، ص 37.

- **الموجه:** يشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد، بحيث يشعر القائد بأنه جزء أكبر وأهم، وأنّ دوره ليس ليقود، بل ليقدم خدمة للتنظيم للوصول به لوضع أفضل وأعظم، ويعيد صياغة الأطر العملية الإدارية التي يعمل من خلالها التنظيم. ويعتبر هذا الدور كالمراقب لرسالة المنظمة وحمايتها، والتأكد من فهم القيم المنظمي وممارستها، والالتزام بالهدف الأعلى للمنظمة، والالتزام بالسلوك الأخلاقي ودعم الأفراد في المنظمة، وبدون الجوهر الأخلاقي في المنظمة لن يكون القادة قادرين على إيجاد ثقافة المنظمة المتعلمة.

ويتحول دور المديرون في المنظمات المتعلمة إلى قادة تعلم، ويتلخص دورهم في تحويل المنظمة إلى من منظمة متعلمة في المجالات الآتية[1]:

- الرؤية والأهداف: سعي المدير لتكوين إجماع بين العاملين والإداريين والفنيين حول أولويات المنظمة وأهدافها، ووجود رؤية مشتركة؛
- الثقة: عمل المدير على إشاعة جو من العناية والثقة بين أعضاء التنظيم، والاحترام والتفاعل بين العاملين، وإظهار الإدارة للتغيير؛
- الهيكل التنظيمي: الذي يتميز بالمشاركة في صنع القرار، التفويض، القيادة المشاركة وتشجيع استقلالية العاملين؛
- الحفز الذهني: تشجيع المدير للعاملين للتفكير فيما يحاولون تحقيقه وكيفية تحقيقه، وتوفير الفرص لهم للتعلم من بعضهم البعض؛
- الدعم الفردي: تقديم الدعم المعنوي للعاملين تقديرا لأعمالهم، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار؛
- توقعات الأداء: ذلك ببلورة توقعات عالية لدى المدير من العاملين.

[1] . عبير ماجد عطيوي النويري، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها**، رسالة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 23.

خلاصة الفصل

إنّ الظروف الديناميكية الراهنة التي تشهدها بيئة الأعمال، تفرض على المنظمة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع هذه التغيرات،حيث أن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، والتي يجب أن تمتلكها المنظمات والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في تلك البيئات، ولعلّ أهم صورة تكتسبها المنظمة في طار اقتصاد المعرفة هي الصورة المنظمة المتمكنة والتي تتبلور في مفهوم المنظمة المتعلمة؛ فهي تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- يُعد التعلّم التنظيمي المتغير الحرج في قدرة المنظمة على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها؛
- يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المنظمة إلى تحويل هذه الأخيرة الى منظمة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة،
- ترتكز المنظمة المتعلمة على الرؤية الشاملة والمرونة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة؛
- للتحول إلى منظمة متعلمة لا بدّ وجود قيادة متميزة بدرجة وعيها العالي بأهمية التعلم المستمر، واعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له أن يحقق تحسين في أداء المنظمة، ويرتقي بها إلى التميز.

الفصل الثاني

مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

تمهيد

في ظل التغييرات الهائلة والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، نتيجة للثورة المعلوماتية والتكنولوجية وسهولة الاتصالات والتواصل، أصبحت منظمات الأعمال تواجه تحديات كبيرة جعلتها تتجه نحو مداخل التطوير التنظيمي بشكل عام، واتجاهات الإدارة الحديثة والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص لمواجهة تلك التحديات، ولعل الريادة الإستراتيجية أصبحت من أهم تلك المداخل ومتطلب أساسي تسعى معظم المنظمات للوصول إليه من أجل استثمار واكتشاف فرص مبتكرة ومنفردة لمجابهة التحديات التي تعرقل وتؤثر على أداء العاملين فيها، الأمر الذي ينعكس بدوره على نموها وتطورها.

والإحاطة أكثر بموضوع الريادة الاستراتيجية الذي هو منهج حديث على مستوى المنظمات، ولا يزال يخوض فيه الباحثين لتحديد معالمه سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: أساسيات حول ريادة الأعمال الاستراتيجية .

المبحث الثاني: أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية .

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية

المبحث الأول : أساسيات حول ريادة الأعمال الاستراتيجية

في ظل ملامح البيئة التنافسية الحالية، أصبحت تتعاظم المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال، ومن اجل الحفاظ على استمراريتها حتم عليها التوجه نحو اتجاهات الإدارة الحديثة كالريادة الإستراتيجية، لما لها من أهمية في اقتناص الفرص واستثمارها من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال

الريادة مفهوم اساسي في أدبيات الادارة الاستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمة، وتشير أدبيات نظرية المنظمة إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمات وتعزى إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة

أولا – تعريف ريادة الأعمال

هناك اختلافات في تحديد مفهوم ريادة الأعمال، إلا أن هناك تعريفات فرضت نفسها في الفكر الإداري لما اتصفت به الموضوعية والدقة. وفيما يلي نوجز أهمها:

1.لغة: الريادة في المعاجم مشتقة من الفعل "رود" ، "روادا" و"ريادا"، وتعني راد الشيء طلبه وراد الارض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول. اما قاموس اكسفورد فقد عرف الريادة بانها "عملية صنع النقود من خلال البدء بعمل جديد خصوصا عندما يتضمن العمل اخذ المخاطرة" .[1]

2 .اصطلاحا : يمكن حصر مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون فيما يأتي :

* يمكن اعتبار ريادة الأعمال على أنها " قوة دافعة لقدرة الاقتصاد على المنافسة، وقد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين التنمية الاقتصادية للبلد وقدرته على إنشاء مشروعات ووظائف جديدة. ويرى أن للأشخاص فرصا في ريادة الاعمال اعتمادا على المعلومات المتوفرة لديهم بالفعل".[2]

* تعرف بأنها " المحور الإنتاجي للسلع والخدمات التي تعود للقرارات الفردية الهادفة الى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم."[3]

---

[1]. ضرغام حسن عبد، **أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال – دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف–** ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13،العدد 39، جامعة الكوفة العراق،2016، ص324.

[2]. حسنين حميد محسن، **تأثير برامج ريادة الأعمال**، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 11، العدد4 ، جامعة بابل، العراق ،2019، ص.ص 111-112.

[3] .عمر خضيرات، **الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن** ،المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ،العدد 30، جامعة البلقاء التطبيقية، العراق، 2011، ص 5.

* كما يُنظر إليها على أنها " العمليات والممارسات والأنشطة الخاصة بصنع القرار الهادف إلى إنشاء مشروعات جديدة، وهي بذلك تتطلب صياغة استراتيجية جديدة من شأنها جعل المنظمة متفوقة على منافسيها، والتي من خلالها تسعى المنظمة الى الابتكار ". [1]

* كما تشير إلى " عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة، وأنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الافراد ."[2]

مما سبق ، يمكن القول أن ريادة الأعمال تمثل عملية متكاملة ومتفاعلة، وإن التركيز على رائد الاعمال يعني التركيز على صانع منظمة فردي، بينما أن التركيز على ريادة الاعمال هو تركيز على العملية التي تظهر على إدراك الفرصة الموجودة في البيئة وتحريك الموارد لاستغلال هذه الفرص، وتوفير السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين وتحقيق الربح.

ثانيا – أهمية ريادة الأعمال

إن أهمية ريادة الأعمال تأتي من خلال الدور الرئيسي الذي تلعبه في تحسين الانتاج وتشجيع النمو الاقتصادي، بحيث تتجلى أهميتها فيما يأتي :[3]

1– صنع الوظائف: إن ريادة الأعمال وبناء الأعمال الصغيرة له آثار مدهشة على صنع الوظائف الجديدة، حيث توفر المنظمات الشابة – وهي المنظمات التي عمرها اقل من ست سنوات –حصة كبيرة من الوظائف الجديدة في الولايات المتحدة. وقد وفرت المنظمات الشابة64%من الوظائف الجديدة عام 2007 وفقا لاستطلاع أجرته مؤسسة كوفمان عام 2009.

2–الابتكار: إن المشاريع الحرة الناتجة عن ريادة الاعمال مسؤولة عن تقديم نسبة كبيرة من لمنتجات والخدمات الجديدة والمبتكرة التي تصل للأسواق.

---

[1]. مروة سعد مُحَمَّد الشنواني، باسم رشيد علي الخزرجي، **دور الامتثال لحوكمة الشركات في العلاقة بين ممارسات ريادة الأعمال وأداء الشركات العراقية المدرجة بسوق بغداد للأوراق المالية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي لقسم العلوم المحاسبية، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العراق ،2020، ص143.

[2]. رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، **رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال– دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى –**، مجلة دراسات إدارية ،المجلد 6، العدد12، جامعة البصرة، العراق،2014، ص165.

[3]. سناء عبد الرحيم سعيد، فرح حسين علي، **دور السمات الشخصية للقائد في ريادية منظمات الأعمال– بحث ميداني**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24،العدد 109، جامعة بغداد، العراق ، 2018، ص 103.

3- تقديم فرص للأشخاص المختلفين: إن الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة الذين عانوا من الإحباط نتيجة توقف مسارهم المهني في المنظمات الكبيرة، يمكنهم تحسين حالتهم الاقتصادية وتطوير حياة مهنية مثيرة للاهتمام عندما يصبحوا رواد أعمال.

ثالثا- مفهوم الريادي وخصائصه

ظهرت كلمة ريادي لأول مرة في اللغة الفرنسية، وهي كلمة مشتقة من (بين-تأخذ). ففي القرن السابع عشر أطلقت كلمة ريادي على أولئك الذين ينظمون رحلات استكشافية، ويُعدون الحملات العسكرية، وإدارة المشروعات الكبيرة كبناء الجسور. وإن المقصود بالريادي هو المبادر الذي يقود مبادلات في السوق فهو يشتري بسعر محدد، ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل وهكذا، مما يعكس روح المغامرة لدى الرياديين. ويرى بعض الباحثين ان مفهوم الريادة يتعلق بالفرد الريادي، وأن الريادي هو الشخص الذي يخلق عملا جديدا، ويواجه المخاطر وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق استكشاف الفرص، وبناء الموارد الضرورية للاستثمار فيها. والمنظمات تميل لقبول عمليات الريادة، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الإبداع؛ فالريادي هو الشخص صاحب المنظمات الصغيرة.[1]

ويمكن تحديد اهم الخصائص التي يتصف بها الريادي، وهي كالآتي :[2]

- الرغبة في المسؤولية الشخصية عن نتائج المخاطرة، والسيطرة الذاتية على الموارد لتحقيق أهداف محدد؛
- متخذ للمخاطرة المدروسة استنادا إلى الخبرة والمعرفة في السوق؛
- التفاؤل والثقة في قابلية النجاح؛
- مستوى عالي من الطاقة ،والجهد غير المتوقع؛
- الطموح والتوجه نحو المستقبل؛
- درجة عالية من الالتزام صوب نجاح المنظمة.

[1]. مهند حميد ياسر العطوي، **أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف-** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، ص6.

[2].ايثار عبد الهادي الفيحان، سعدون محسن سلمان، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق،2012، ص74.

المطلب الثاني: ماهية ريادة الأعمال الإستراتيجية

إن استراتيجية ريادة الأعمال هي التكامل بين العمل الموجه نحو الفرصة والعمل الجاد للميزة، إذ أن تكامل الأعمال الريادية مع الإستراتيجية يُعد ضروريا للمنظمات المتفاعلة وبما يزيد من ثرواتها، فقد زاد الاهتمام بإستراتيجية ريادة الأعمال والفاعلية المنظمية بكل ما يحملانه من مفاهيم ومضامين وأبعاد في العصر الحالي.

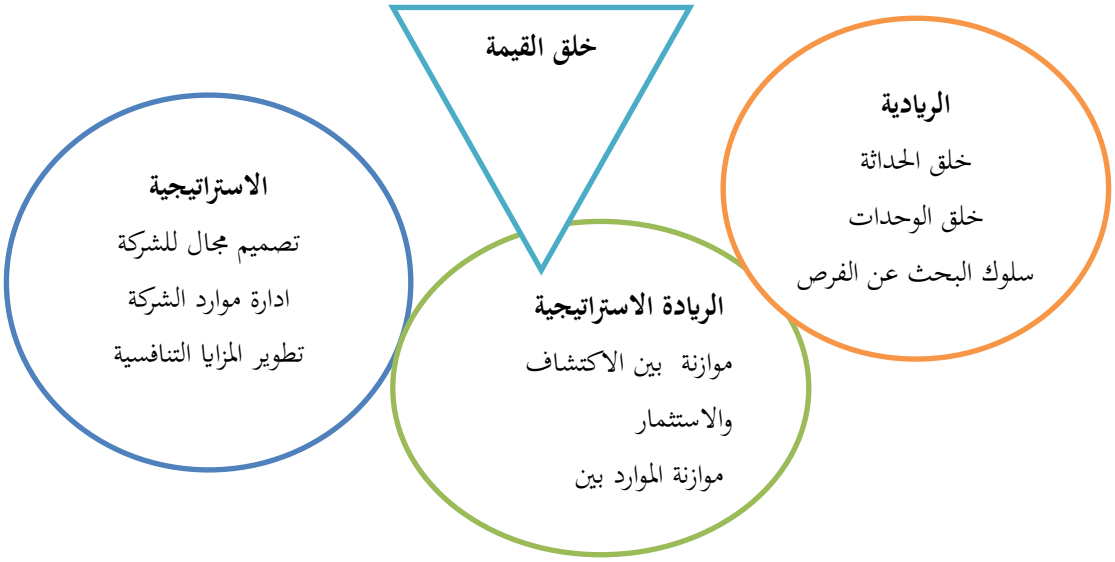
أولا– نشأة ريادة الأعمال الاستراتيجية

أشار الباحثون أن معظم الادبيات اتفقت على أن الريادة الاستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، فهي تمثل أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل، ومدخل جديد للإدارة الإستراتيجية بعد مغادرتها للمدخل الإداري التقليدي، وهي في نفس الوقت تُعدّ مفهوم مهم وحرج في القرن الحادي والعشرين.

بدأ الاهتمام بالريادة الاستراتيجية عندما بدأت اهتمامات الريادي تتضاءل بالقضايا ذات الأمد القريب، وأخذ الاهتمام ينصب نحو البقاء بدلا من صياغة الإستراتيجية، بعبارة أدق تُعد ريادة الأعمال الإستراتيجية حقل حديث جدا، ترجع بداياته إلى عام 1999 تحديدا إلى كتابات كل من "**Zahra et miles covin**" غير أن الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل ارتبط بإصدار مجلة "Strategic management journal" عددا خاصا تحت عنوان "الريادة الاستراتيجية "عام 2001، فهذا التاريخ ينظر له بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الاستراتيجية. وذكر كل من" **sarasvathy** و**vankataraman** " بأن الريادة والإستراتيجية وجهان لعملة واحدة فكلتاهما تركزان على خلق القيمة.[1] ومن هنا نستطيع التمييز بين: الإستراتيجية، الريادة الإستراتيجية، الريادية، خلق القيمة ،كما هو مبين في الشكل الآتي:

[1] علي فحيص، حسام الدين العيداني ، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال – دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر ، 2017-2018، ص44.

الشكل رقم (2–1):العلاقة بين الريادة الإستراتيجية، الإستراتيجية، الريادية وخلق القيمة



المصدر: صادق راشد الشمري، **دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز– دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة–**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،المجلد 21،العدد 83،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق،2015، ص 179.

من الشكل رقم **(2–1)**، يتضح أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الريادة الإستراتيجية تتمثل بمفهوم الإستراتيجية؛ فالريادة الإستراتيجية قدمت أساسا كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الإستراتيجية، ومحصلة للتكامل بينهما.

ثانيا– تعريف ريادة الأعمال الإستراتيجية

تعددت تعاريف ريادة الأعمال الإستراتيجية مما يعكس الاختلاف في وجهة نظر الباحثين حولها، ومن بينها نجد :

* ريادة الأعمال الإستراتيجية هي" الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير، وزيادة الرغبة في تحمل المخاطر والانخراط في اتخاذ القرارات الابداعية ."[1]

* تعني كذلك " الإبداع وتحمل كافة المخاطر التي تخص اختبار المنتجات والخدمات، والأسواق الجديدة عديمة التأكد، واقتناص الفرص الجديدة بصورة أسرع من المنافسين فيما بينها؛ بمعنى جهود المنظمات لاستغلال الفرص

[1]. أكرم محسن اليا سري، عادل عباس عبد حسين، **تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية– دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط–** ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص 69.

المتاحة واستكشاف الابتكارات التي ستكون الأساس لمستقبل المنظمة التنافسي."[1]

* كما ينظر إليها على أنها "حقل حديث في علم الادارة تعتمد على تكامل الريادة والادارة الاستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة ."[2]

*تعرف أيضا على أنها "تجاه وهدف المؤسسة طويل المدى سعيا لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح ."[3]

بناءا على ما تقدم، يمكن القول أن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي: القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، وهكذا تُعدّ الريادة الإستراتيجية مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه **من منافع** تتمثل في النقاط الآتية:[4]

- العمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق الميزة التنافسية ؛
- تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة؛
- العمل على تطوير خدمات ومنتجات جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة ؛
- العمل على تخفيض درجة المخاطر بفضل التطورات التكنولوجية الجديدة ؛
- تطوير العلاقات للأعمال الجديدة مع شركات اخرى سواء محلية أم دولية عن طريق التحالف معها وتحفيز وتطوير المواهب الموجودة ؛
- الاهتمام برفاهية المجتمع، ومواكبة التقدم التكنولوجي؛
- تعمل الريادة على زيادة متوسط الدخل الفردي، فهي تسمح بتشكيل الثروة للأفراد.

3- أهداف ريادة الأعمال الإستراتيجية

يساعد تبني ريادة الأعمال الإستراتيجية تحقيق الآتي[5]:

---

[1] . حيدر طه عبد الله، **صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية- بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اسياسل في اربيل-** ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12 ، العدد 29 ، جامعة الانبار، العراق، 2020، ص 342.

[2] . شهاب الدين حمد النعيمي، ريم مهند حميد، **متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال – بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية-** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 84، جامعة بغداد، العراق،2015، ص 44.

[3] . راوية عبد الفتاح عطوف، **إستراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22 ، العدد 95، جامعة بابل، العراق، 2016 ، ص 673 .

[4] . لمياء علي ابراهيم ، ميساء سعد جواد، **الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع- دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء-** ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 15 ، العدد 59 ، جامعة كربلاء، العراق ، ص 250 .

[5] . بن قايد فاطمة زهرة، **تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية**، مجلة العلوم الانسانية، المجلد1، العدد 2، المركز الجامعي بتيندوف، الجزائر، 2017، ص 191.

✓ تحديد أولويات طويلة الأجل للمنظمة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة، ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة؛

✓ إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمنظمة؛

✓ المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة، بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة؛

✓ تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه.

المطلب الثالث: ماهية المؤسسات ذات التوجه الريادي

لابدّ لمنظمات الأعمال أن تتبنى وتُفعل التوجهات الريادية المعاصرة لكي تصل إلى غاياتها، وتحقق النجاح المستمر في تحقيق المزايا التنافسية، فهو يمثل توجها فكريا نحو الريادة، وما تبغي المنظمة تحقيقه في عملياتها وثقافاتها وأدائها على المديين القريب والبعيد.

أولا– مفهوم المؤسسات ذات التوجه الريادي

إن المنظمات التي ترغب في العمل الريادي يتطلب أن يكون لديها توجه ريادي، وموقف استراتيجي يمكنها من تحقيق حالة ريادية في الأسواق. وسيتم في هذا المطلب، التعرض على تعريف المؤسسات ذات التوجه الريادي وأهميته البالغة في منظمات الأعمال، وفيما يلي أهم التعريفات المقدمة في هذا المجال:

* تشير منظمات ذات التوجه الريادي إلى " إعداد الممارسات لتلك الأعمال التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح مشاريع جديدة إلى الأسواق، وأصبح هذا التوجه في ريادة الأعمال المنظمية أكثر أهمية تحت تأثير العالمية وسرعة التغيير البيئي ، فهو موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة في تقديم أفكار جديدة ".[1]

*تعني كذلك " القدرة على الإبداع من خلال منتجات جديدة، أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة، وتحسين الأداء مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر وتوفير الحوافز واستقلالية العاملين "[2]

---

[1] . سلمى زغمار، **أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016-2017 ، ص 11

[2]. منار حيدر علي، عقيل علوان محسن، عبد المهدي رحيم حمزة، **التوجهات الجديدة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية ودورها في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي –دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين "فرع كربلاء" –**، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 16، العدد 64 ، جامعة كربلاء، العراق، 2020، ص 247.

* كما ينظر آخرون على أنها " عامل أساسي في توليد التمييز وتطوير حلول أفضل أمام المنافسين، وتعزيز التكيف مع التغيرات البيئية والاتجاهات السوقية وضعف قدرة المنافسين، والاستجابة لخطط المنظمة المستقبلية ."[1]

* كما يمكن تعريفها على أنها "إن التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يلاحظ من خلال المشاريع الجديدة، كونه يوفر إطارا مفيدا للبحث عن الفرص الجديدة. وإن ملامح التوجه الريادي يظهر من خلال الاختلافات في المنتج؛ فهو يرتبط إيجابيا بالنتائج غير ملموسة مثل: المعرفة وتنمية المهارات، فقد اعتبر التوجه الريادي ظاهرة تنظيمية يعكس القدرة الادارية لمنظمات الاعمال ".[2]

وتأسيسا على ما تقدم، نرى أن التوجه الريادي هو الوضع الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمات على اختلاف أنواعها، والذي يعبر عن ميولها لتبني أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو إجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، بالإضافة إلى اتصالها بالإبداع في منتجاتها، ومرونة هيكلها التنظيمي ومستوى عالي من المجازفات على مستوى ادارتها العليا وعادة ما تكون فائدة السوق في حال الابتكار .

ثانيا– أهمية التوجه الريادي

إن للتوجه الريادي أهمية كبيرة، وذلك من خلال دفع المنظمة إلى إيجاد مسارات جديدة لتحقيق الريادة، وبالتالي تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي. ومن أهم الأسباب التي جعلت من المنظمات أكثر اهتماما بالتوجه الريادي الآتي: [3]

– يعتبر أحد العناصر الرئيسية في النمو الاقتصادي من تحديد الفرص واستثمارها، وكذلك تحسين القدرات الإنتاجية بشكل مستدام، وأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالعلوم مثل: علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع ،وعلم النفس لما لها من تأثير في تعزيز الأنشطة الريادية؛

– يعزز من قيمة الابداع والاستفادة من مهارات العاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الأداء، وبلورة تصورات جديدة لدى قادة المنظمات لإقرار التوجهات الريادية وتقليل الصراعات في المنظمة؛

[1] شفاء مُحَّد علي، علي حسين عبد الأمير ، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع ، بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة ، بحث مستلم من رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2018 ، ص 113.

[2] علي موات صيهود السوداني، حسام حمدان شونة ، دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري ، بحث تطبيقي ، مجلة للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 9 ، العدد 20 ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الانبار ، 2017 ، ص 163.

[3] هدى حقي ماجد ، عالية جواد مُحَّد علي ، إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصلية لتحقيق التوجه الريادي ، بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد 59 ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2020، ص 354.

– تمنح أهمية ونجاح التوجه الريادي في المنظمات العاملة في البيئات ذات القدرات التنافسية العالية والتي تتسم بالديناميكية، لذا من الممكن أن تحقق أرباح عالية مع توافر الموارد التي تساعد على ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

وكذا تتجلى أهمية التوجه الريادي من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والابداعية لاكتشاف واقتناص الفرص مع تحمل الاخطار ، تتمثل فيما يأتي بأبعادها الابتكارية والابداعية لاكتشاف واقتناص الفرص مع تحمل الاخطار ، تتمثل أهميته فيما يأتي :[1]

– أن التوجه الريادي يمثل موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة لإعطاء أفكار جديدة وعمليات خلق فرص الأعمال وتحمل الخطر قبل المنافسين ، فضلا عن كونها عمليات وممارسات فلسفية تؤدي إلى اتخاذ قرارات ونشاطات تقود المنظمة إلى الريادة .

– التركيز على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة وبمخاطرة جديدة، فضلا عن كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة لجعلها أكثر ريادية؛

– عملية الإحساس بوجود مشاكل وفجوات في المعرفة أو عناصر مفقودة، فضلا عن انه يحفز الابداع لمجموعة الافراد الذين يقدمون اقتراحات ومساهمات جديدة؛

– دفع المنظمة لتقبل التغيير الكامل من خلال خلق وتعديل أفكار جديدة، وعمليات خلق تنتج من خلالها سلع وخدمات، وعمليات تكنولوجية جديدة مع إيجاد حلول خلاقة للاحتياجات والمشاكل الموجودة.

ثالثا– خصائص التوجه الريادي

تعددت آراء الباحثين والكتاب فيما يتعلق بخصائص التوجه الريادي، وسنتطرق لأهمها بالآتي: [2]

– الالتزام والتفاؤل؛

– الرغبة في النجاح ؛

– الاتجاه نحو المخاطرة؛

– الثقة بالنفس ؛

– الرغبة بالعمل لساعات طويلة ؛

---

[1] . جمال عبد الله مخلف المختار، **أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري –دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى–**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1 ،العدد 41 ،جامعة تكريت، العراق ، 2018 ، ص 215 .

[2] .مروة جمال ،علي فوزي موسى، **أثر التوجه الريادي لدى مدراء شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية –** ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للعلمية التقنية الادارية ،الجامعة التقنية الوسطى، العراق، أيام: 28–29 نوفمبر 2018، ص 79.

– المعرفة الدقيقة لمفاصل نجاح العمل التي تجعل منه محور حياتهم؛
– لديهم المقدرة العالية على تحمل اجواء العمل المتوترة والمشحونة ؛
– المقدرة على التوجه نحو الهدف ، ومعرفة الى اين تسير المنظمة وأين هي الآن؟.

المبحث الثاني: أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية

ثقافة ريادة الأعمال الاستراتيجية تقوم على مجموعة من المعارف والقيم، والاتجاهات والمهارات التي تدعم المبادرات الفردية، وتسهم في نشر روح الطموح والمخاطرة من أجل رفع مستوى الحياة للفرد والمجتمع. ويلاحظ أن هناك اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد ريادة الأعمال، إلا أن هناك عناصر يتفق عليها أغلب الباحثين، وهي : الإبداع، الاستباقية وتحمل المخاطرة .

المطلب الأول: الإبداع

يعتبر الإبداع أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التطور ومواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق النتائج الأفضل، ومن المؤكد أن المنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع الذي يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية.

أولا– تعريف الإبداع

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا للإبداع نظرا لأهميته داخل المنظمة، وبغرض تحديد مفهومه سوف نتطرق لجملة من التعاريف التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية لهذا المصطلح .

أ . الإبداع لغة : (بدع الشيء يبدعه بدعا وابتدعه) : أي أنشأه وبدأه وفلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد وأبدعت الشيء : اخترعته أو يكون من بدع الخلق أي بدأه والله تعالى كما قال سبحانه " الله بديع السموات والأرض ". أي خالقها ومبدعها. [1]

ب. في القرآن الكريم، جاءت كلمة الابداع في مواطن متعددة ، وجميعها يشير إلى ذات المعنى منها:

- ✓ جاءت بمعنى المحدث والجديد ، قال جلى في علاه " قُلْ مَاكُنْتُ بَدْعًا مِنْ الرُسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يَفْعَلُ بِي وَلاَ بِكُمْ إِنْ أَتَبِعْ إِلاَ مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلاَّ نَذِيرْ مُبِينْ (9)".[2]
- ✓ وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ من العدم وعلى غير سابق، ومثال ذلك قوله سبحانه وتعالى:

[1]. انتصار عباس حمادي، مهند كاظم سلمان، **توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية –بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط–**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 ، العدد 87، جامعة بغداد، العراق ، 2016، ص .137

[2] .سورة الأحقاف ، الآية 9 .

"بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونْ (117)".[1]

✓ وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى:" بَدِيعُ السَمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أَنَى يَكُونَ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِ شَيْءٍ عَلِيمْ (101)." [2]

ب . اصطلاحا : تعددت التعاريف لمدلول الإبداع نذكر منها فيما يأتي :

* يعرف على "أنه هو اتجاه الريادي نحو الإبداع، ويتضمن الابتكار والتجريب، ونتاجه منتجات جديدة أو خدمات جديدة ، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وفي ظل مناخ الأعمال اليوم والذي يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم واستيعاب واستثمار الإبداعات والتكنولوجيا وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية ".[3]

* يشير الإبداع " إلى قدرة الشركة على إنشاء سلع جديدة، دخول أسواق جديدة،عمليات جديدة، توفير موارد جديدة وتنظيم جديد والذي هو صلب ريادة الأعمال. فالإبداع عملية تدفع المنظمات إلى إطلاق مشروع جديد مهم يغير القواعد، الأدوار، ،الإجراءات والهياكل المرتبطة بالاتصال وتبادل المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وبذلك يؤدي الإبداع إلى تطوير القدرات الرئيسة التي يمكن أن تحسن الأداء ". [4]

* يرى البعض الآخر أن الإبداع يشير إلى " ذاك نشاط تتخذ فيه المنظمة طريق جديد وابتكاري لتطوير السلع أو الخدمات أو عمليات المنظمة، بمعنى؛ التطبيق العملي لاختراعات جديدة على سلع وخدمات قابلة للتسويق، كما يعرف الإبداع على أنه عملية تشمل إضافة قيمة ودرجة من الحداثة تضاف إلى المنظمة والمجهزين والزبون ،وهذا يتم من خلال تطوير الإجراءات والحلول والسلع والخدمات الجديدة بالإضافة إلى طرق جديدة "[5].

* يعرف كذلك بأنه "عملية توليد شيء جديد يحقق قيمة معينة لفرد أو منظمة أو صناعة أو مجتمع". [6]

وعليه يمكن القول، أن الإبداع هو : مجموعة الإجراءات، العمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات.

---

[1] .سورة البقرة، الآية 117.

[2] . سورة الأنعام، الآية 101.

[3]. حنان بنت عطيه الطوري الجهني، **الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية –دراسة تربوية ميدانية–** ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية ، المجلد 2 ، العدد 3 ، جامعة الأنبار، العراق ، 2019 ، ص 221 .

[4]. جهان سلمان علاوي، **تأثير اليقظة الاستراتيجية في ريادة الأعمال –دراسة ميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية–** ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 48 ، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2021 ، ص 160 .

[5] . علي أحمد مُحَّد، علاء دهام الحمد، **الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، العراق، 2020 ، ص 259 .

[6]. أكرم محسن الياسري، **مرجع سابق الذكر** ، ص 67.

وبما أن الإبداع يشير إلى جهود المنظمة لإيجاد فرص وحلول جديدة للحصول على المزايا التنافسية، يوجد هناك طريقتين أو يمكن أن يستخدمها المنظمات لتعزيز موقعها التنافسي: [1]

أ . دعم الابتكار والتجربة: اذ يجب على المنظمات لكي تبدع بنجاح ان تكسر القوالب التي تحيط بتفكيرها، وتدعم الأفكار الموجودة لدى الافراد للتعبير عن أنفسهم بأسلوب متميز يعزز نتائج الابتكار؛

ب . الاستثمار في التقنيات الجديدة والبحث والتطوير والتحسين المستمر: اذ يجب على المنظمات ان تسعى الى الاستفادة من أحدث التقنيات التي يمكن توفر مصادر المزايا التنافسية الجديدة لغرض تحقيق الابداع الناجح.

ثانيا– تقسيمات الإبداع

يرى كل من (**Millerو Friesen**) أن الإبداع يقسم إلى نوعين هما :

1. إبداع منتج – سوق: هو الابداع الذي يركز على التصميم أو الوظيفة أو الشكل أو بحوث السوق أو خدمة المستخدم النهائي او الإعلان والترويج .

2. الإبداع التقني: هو الإبداع الذي يضم مجالات تشمل تطوير المنتج والعمليات والهندسة والبحوث والمعرفة التقنية والخبرة الصناعية. فالإبداع يتضمن تحويل المعرفة إلى منتج أو عملية أو خدمة ووضعها موضع الاستخدام، سواء في السوق أو من خلال العمليات المستلمة.

ثالثا– أهمية الإبداع

يعتبر الإبداع الإداري سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال، وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الإقتصادية، وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات، أو في ابتكار الأساليب والأنظمة، أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيها وتحويلها إلى فرص إبداعية، وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري، وعلى ذلك فإن أهمية الإبداع الإداري تكمن في[2]:

- تقصير دورات حياة المنتج عن طريق إدخال ابتكارات إضافية يمكن استبدالها بأخرى,
- توسيع العرض من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة؛
- الاستجابة لطلب بعض العملاء مع تزايد الطلب على الجودة والخدمات المقدمة؛

[1] . بسام عبد الرحمان يوسف، نور زهير يحي، **انعكاسات مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تعزيز الريادة – دراسة حالة في المستشفيات الأهلية في اربيل / اقليم كردستان–** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 43، جامعة تكريت، العراق، 2018 ، ص 145-146.

[2] . جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" فرع المدية"**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018، ص 7.

- تطوير تقنيات جديدة تقلل التكاليف وتخلق منتجات جديدة؛
- تغيير نظم الإدارة إلى نماذج أكثر مرونة؛
- تحسين تصميم المنتج؛
- زيادة عدد الأسواق التي يتم تقديم منتجاتنا وخدماتنا فيها.

المطلب الثاني: الاستباقية

تعد الاستباقية من أهم خصائص المؤسسات الريادية ، فهي تمثل العامل الأساس والمؤثر في تشجيع الأبعاد الأخرى للريادة الاستراتيجية (الابداع ، تحمل المخاطرة).

أولا – مفهوم الاستباقية

اعطى الباحثون اهتماما كبيرا للاستباقية نظرا لأهميتها، وبصدد تحديد مفهومها سوف نتطرق لجملة من التعاريف نذكر منها فيما يأتي :

* تمثل الاستباقية "استراتيجية تؤكد على النظر الى الأمام والبحث المستمر عن الفرص السوقية، والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات السلبية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة. كما تتضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار، وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة، أو إطلاق منتجات جديدة؛ بمعنى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة، أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها، وعليه؛ مفهوم الاستباقية يطلق على الحدّ الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدل السير خلفهم في مناطق العمل، مثل خدمات جديدة أو تبني تكنلوجيا جديدة ".[1]

* تشير الاستباقية إلى "القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية، واستشراف التغيرات المستقبلية فضلا عن التهديدات على حد سواء، والبدء في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تستغل الفرص أو تمنع الفشل، فالمنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية ينبغي عليها أن تعمل بطريقة استباقية، باعتبار الاستباقية فرصة البحث أو السعي إلى التقدم نحو الأمام، وتعزز وجهة نظر تتضمن تقديم منتجات جديدة أو خدمات متقدمة في المنافسة ".[2]

---

[1] .فاضل حمد سلمان، طارق كاظم الناصري، **ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الإستراتيجية – بحث ميداني في وزارة النفط " شركة المشاريع النفطية"–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 ، العدد 87 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016 ، ص 203

[2] . حالم علي عبد الله، عبد الله محمود عبد الله، زاهد محمّد صالح، **متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء – دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الأقسام الانتاجية–** ، مجلة للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 119، العدد 37 ، جامعة موصل، العراق ، 2018 ،ص 208 .

* تعني كذلك " أن المنظمات تذهب باتجاه البحث النشيط عن الفرص المتوقعة لتقديم منتجات، أو خدمات جديدة للحصول على مزايا المتحرك الاول للسوق، وهي تحقيق ارباح كبيرة لعدم وجود منافسين قد يجبرون المنظمة على تخفيض الاسعار، للحصول على علامة تجارية تشتهر عبر الزمن؛ حيث أن الاستباقية هي التصرف الذي يسبق المنافسين ثم تطويره، ليصبح مفهوما يشير تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين؛ فهي تتضمن الاستجابة لأغراض التوقع والتغيير" .[1]

* كما تعرف الاستباقية على أنها "استراتيجية تؤكد على النظر الى الأمام باستمرار، والبحث عن الفرص السوقية والتدريب مع الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكيف معها، والمحافظة على هذا التكيف والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة، أو من خلال إطلاق منتجات جديدة ".[2]

بناءا على ما تقدم، ترى الباحثتان أن الاستباقية هي بيان ميول المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية، والسعي للاستفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة، واستخدامها في اقتناص الفرص البيئية وفي تطوير المنظمة، وتعزيز إمكانياتها في الانتاج وابتكار منتجات جديدة، وعمليات انتاجية فاعلة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة .

بما ان المنظمة تكون سباقة في تقديم منتجات وخدمات جديدة للأسواق، وذات الانطلاقة الأولى للأسواق في تقدم منتج جديد؛ فهذا يشير إلى أن مفهوم الاستباقية مرتبط بما يأتي :[3]

أ. اغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة.

ب. تقديم منتجات فريدة تختلف عن المنافسين.

ج. التخطيط الاستراتيجي حول مرحلة الانحدار الذي يمر بها المنتج .

ثانيا – طرق تحقيق الاستباقية

هناك طريقان أساسيان لتحقيق الإجراءات الاستباقية في العمل، هما : [4]

---

[1] . احمد عبد الله الشمري، صالح مهدي الحسناوي، سرمد عبد الله الشمري، **دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات –دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات–** ، مجلة للعلوم الادارية والاقتصادية والمالية ، المجلد 9 ، العدد 06 ،جامعة بابل، العراق ، 2017 ، ص 64.

[2] . منار حيدر علي ، عقيل علوان محسن ، عبد المهدي رحيم حمزة، **مرجع سابق الذكر** ، ص 248.

[3] . ميسون خليفة علي، **دور القائد الريادي في تمكين العاملين – دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية " شركة أسا سيل نموذجا"–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24 ، العدد 109، جامعة بغداد، العراق، 2018 ، ص 285 .

[4] .نور خليل، **متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي– بحث تحليلي–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 19 العدد 73، جامعة بغداد، العراق، ص 249 .

- ✓ تقييم منتجات جديدة أو قابليات تكنولوجية من قبل المنافسين، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة ان تؤسس ثقافة تنظيمية تحافظ على مستوى عالي من الإجراءات الاستباقية، من خلال تقديم منتجات جديدة تجعلها في موقع تنافسي يبتعد كثيرا عن المنافسين؛
- ✓ البحث المستمر عن معروضات جديدة من المنتجات أو الخدمات.

ثالثا – أهمية السلوك الاستباقي

تنبع أهمية التوجه الاستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار، واستغلال الفرصة الجديدة، فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد الفرص، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها، ومثل هذه المنظمات تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها وحماية استثماراته فيها، بالإضافة[1] إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب وتسير عمليات المنظمة الإنتاجية في ضوء ذلك التوقع. وتختلف المنظمات الاستباقية عن المنظمات الأخرى في **ثلاثة أبعاد هي** :[2]

- ✖ **البعد الريادي**: من خلال تحليل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة، أو إيجاد أسواق جديدة؛
- ✖ **البعد الهندسي**: المؤسسة تكون مستعدة للاستثمار بقوة لكي تعزز صدارتها، وبناء مكانتها تكنولوجيا في السوق كونها تمتلك المرونة التكنولوجية.؛
- ✖ **البعد الإداري**: تتجه المنظمة نحو بناء هياكل تنظيمية تمكنها من الإبداع، وتقلل من درجة عدم التأكد .

المطلب الثالث: تحمل المخاطرة

تشمل المخاطر اتخاذ اجراءات فعالة وشجاعة للدخول في مشاريع غير واضحة المعالم أو النتائج، كتحمل الديون (الاقتراض) بشكل كبير أو التزام وتعهد موارد مهمة للدخول في مشاريع ذات بيئات غير مؤكدة .

أولا– تعريف المخاطرة

[1] . عبد الوهاب أحمد جندب، **أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي – دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن–** ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، 2013 ، ص 22 .

[2] علي فحيص ، حسام الدين العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص 63.

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المخاطرة، وذلك بتعدد انتماءات الباحثين واختلاف توجهاتهم التي يسعون إلى تحقيقها، نذكر منها :

* تعني المخاطرة أنها " الاستعداد لتخصيص موارد كبيرة لمشاريع غير مؤكدة،اذ تكون فيها النتائج غير معروفة، واحتمال لفقدان الهدف الاساس من هذه المشاريع عالية ".[1]

* كما تشير إلى " الحالة التي يمكننا فيها التنبؤ المحتمل بالنتائج للموقف، ولكننا غير متأكدين بشكل دقيق مما سيحدث بالضبط".[2]

* كذلك تعرف على أنها " ترتبط بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي وكلاهما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، فبدون المخاطرة ستكون المنظمة غير قادرة على تقديم ابداعات جديدة ".[3]

* وصفت المخاطر بأنها "جزء من عملية وضع إستراتيجية المنظمة، ففي هذا السياق تمثل صنع قرارات استثمار واجراءات استراتيجية في مواجهة عدم التأكد . وتعرف بأنها جاهزية الأعمال للاستغلال الفرص رغم عدم التأكد حول النجاح النهائي، وهذا يشمل انجاز العمل بجرأة دون معرفة النتائج ". [4]

نستنتج مما سبق أن المنظمات تتبنى المخاطرة كونها عملية دقيقة من أجل وضع الرؤى المستقبلية للحصول على الفرص الجديدة التي تحقق أهدافها. **أما تحمل المخاطر** فيشير إلى مدى رغبة المنظمة واستعدادها للانخراط في مشاريع مغامرة، ورغبة مدراءها للقيام بأعمال ذات درجة مخاطرة عالية.

استنادا على ما تقدم نقول بأن تحمل المخاطرة يمثل مدى استعداد المنظمة لقيام بأعمال دون الحاجة الى معلومات كاملة ومؤكدة عن موضوع القرار، أو دون معرفة واسعة وشاملة للنتائج المحتملة من تلك القرارات.

ثانيا–أنواع المخاطرة

[1] . باسم فيصل عبد نايف، **الريادية الاستراتيجية واثرها في النجاح الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق–** ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد جامعة الأنبار، العراق، 220، ص 20.

[2] . أرادن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلك حميد التميمي، **تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية – دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية–** ، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 110، جامعة كربلاء، العراق، 2017، ص 211.

[3] . مُحَمَّد منيب محمود، **دور التوجه الريادي في الصيانة المنتجة الشاملة – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل–** ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد 19 ، جامعة تكريت، العراق ، 2020، ص 60.

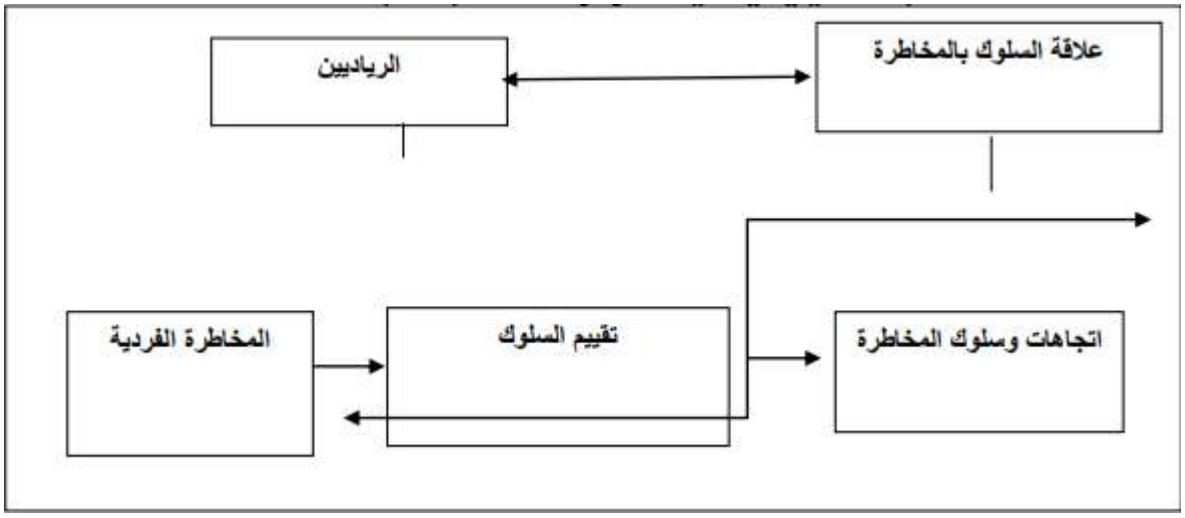
[4] . بسام عبد الرحمان يوسف، نور زهير يحي، **مرجع سابق الذكر**، ص 147.

أشار الباحثون أن تحمل المخاطرة يرتبط بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي، فبدون تحمل المخاطرة ستكون المنظمة غير قادرة على تقديم ابداعات جديدة. إذا هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات: [1]

- ✓ **مخاطرة العمل:** تعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المعنية أو استخدام تكنولوجيا لم تعرب بعد؛
- ✓ **المخاطرة المالية:** تعني افتراض المنظمة بشكل كبير، أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو؛
- ✓ **المخاطرة الشخصية** : تشير إلى المخاطر التي يعرفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيدا في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم. وأن تحمل المخاطرة يشير إلى رغبة المدراء بالالتزام لتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة في مشروعات جديدة، إضافة إلى تحملها لديون كبيرة من أجل استغلال الفرص، وهذه التصرفات الغير تقليدية ينتج عنها نتائج استثنائية.

،إن المنظمات تخاطر أحيانا باقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات إلى أسواق جديدة، أو الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة، وقد حدد الباحثون نموذجا لتبني المخاطرة الريادية.

الشكل رقم (2-2) نموذج لتبني المخاطرة الريادية



المصدر: نور خليل، **متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي– بحث تحليلي–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 19 ، العدد 73، جامعة بغداد، العراق، ص250.

[1] . احمد محمّد المتيوتي، سارة عبد الفتاح الحيالي، **التوجه الريادي للقيادات الادارية وأثره في تحسين عمليات الانتاج – دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 37، جامعة الكوفة، 2017، ص 249.

بين الباحث (**Robert**) أن المخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة، أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع، وتشير إلى تفضيل المنظمات للاستيلاء على الفرص الجديدة، حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحا، وان تعمل بجرأة من غير ان تعرف النتائج. ولتكون المنظمات ناجحة رياديا، فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب، أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقا للحصول على عائدات مالية عالية.

فالمنظمات الرائدة تستطيع تحويل هذه المخاطر إلى ميزة تنافسية من خلال قدرات إدارة المخاطر، وذلك عن طريق[1]:

- **الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون(وقت الأزمات)**: في حال استطاعت المنظمة الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها وعجز عنها منافسوها، فأن ذلك يمنحها تميزا بأنها اجتازت الأزمة بنجاح أولا واستمرت على قيد الحياة، وثانيا بأنها حصلت على حصة سوقية أكبر مهدتها لها إدارة المخاطر أمام منافسيها؛
- **السعي نحو الأعمال ذات المخاطرة الأعلى**: هذه الحالة تناسب المنظمات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل بكثير من منافسيها، ولذلك تتحمل المخاطر المتوقعة مقابل حصولها على عائد ربحي كبير تسعى إليه؛
- **التفوق في الأداء اليومي**: من أجل التغلب على المخاطر فأن المنظمة يجب أن تتصف بعدة خصال كي تساعدها في مواجهة الأزمات والأخطار، وكذلك تساعدها في المنافسة بشكل أكثر فاعلية في فترات الاستقرار، هذه الخصال هي: المرونة في القيام بالعمليات؛ القدرة على الاستجابة والتكتيك؛ علاقات جيدة وشركات مع المزودين والزبائن؛ اتصال وتواصل جيد داخليا وخارجيا.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية

يهدف هذا المبحث إلى توضيح مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال التعرف أولا على مداخل تحقيق الريادة الإستراتيجية، واستعراض أهم نماذج المنظمة المتعلمة لتحقيق هذه الريادة، ومن ثم الحديث عن دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية .

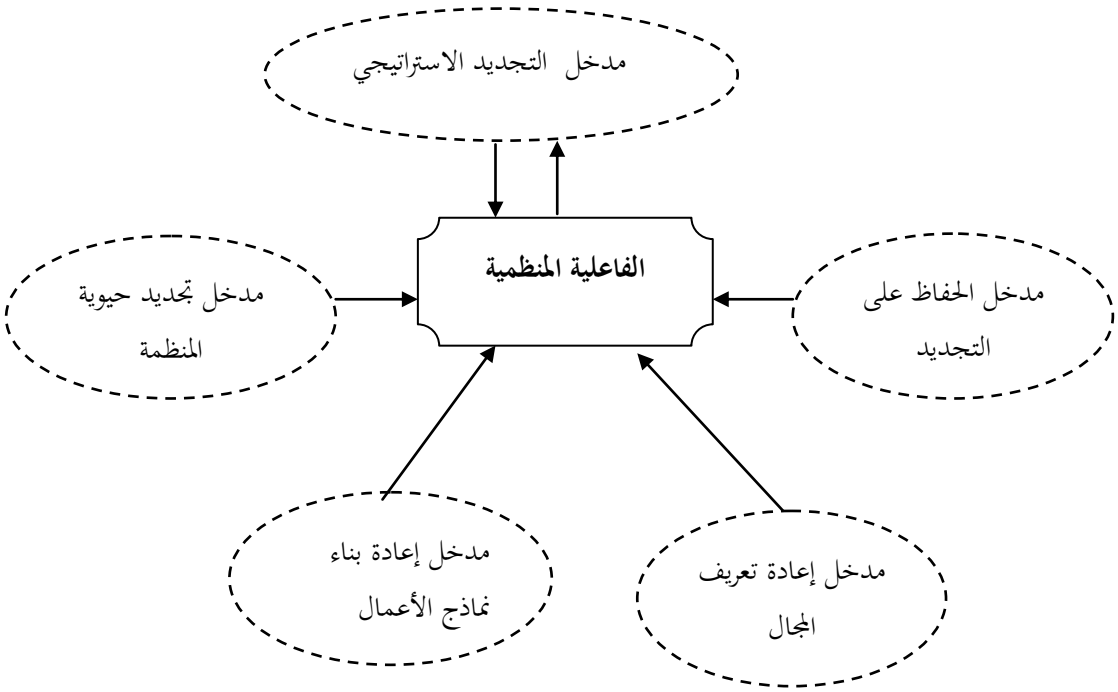
المطلب الأول: مداخل ريادة الأعمال الاستراتيجية

تعد ريادة الاعمال التي يجري العمل بها وفق المنظور الاستراتيجي مصدرا مهما من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، اذ تعمل على تسهيل مهام المنظمة في تحديد أفضل

[1] . علي فحيص، حسام الدين العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص 66.

الإمكانات الهادفة إلى تطابق الموارد والقدرات الموجودة وفقا للإجراءات الإستراتيجية الجديدة، والتجديد المستمر لمداخل ريادة اعمال المنظمات الخدمية، وهذه المداخل ممثل في الشكل الآتي:

الشكل (2-3)مداخل إستراتيجية ريادة الأعمال وانعكاسها على الفاعلية المنظمية



المصدر: سلوى احمد امين، وسن ناصر مُحَمَّد، **قياس اتجاهات طلبة الجامعة نحو ريادة الاعمال**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 24، العدد102، جامعة بابل، العراق، 2018 ، ص 914.

فيما يلي شرح موجز لهذه المداخل :[1]

1- التجديد الاستراتيجي: تستطيع المنظمة المتفاعلة من خلال هذا المدخل بناء، وتحديد وضع جديد لنوع العلاقة التي تربطها مع أسواقها، ومع المنافسين لها، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في طريقة التنافسية.

2- الحفاظ على الاستدامة : تعني الاستمرار في تقديم كل ما هو جديد من السلع والخدمات، أو الدخول إلى الأسواق الجديدة؛ فمن خلال هذا المدخل بإمكان المنظمة المتفاعلة متابعة الفرص الريادة بكل انتظام، وتحويل غالبية هذه الفرص إلى نوع من الابداعات الإضافية، من خلال عرض السلع والخدمات بشكل واسع نحو الأسواق الأخرى

[1] . سعدية حايف كاظم السلطاني، بشرى مُحَمَّد علوان، **استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمية – بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي–**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3، جامعة كربلاء ، 2018، ص 284-285.

3- إعادة تعريف المجال: تتمكن المنظمة المتفاعلة من خلاله ابتكار السلع والخدمات الجديدة للأسواق بشكل استباقي قبل أن يتمكن الآخرون من التوصل إلى إنتاجها، أو يعملون البحث عنها من أجل توظيفها .

4- تجديد حيوية المنظمة: هي الإشارة إلى الظاهرة الريادة التي تساند المنظمة المتفاعلة لتحسين وضعها التنافسي، وذلك عن طريق تغيير عملياتها الداخلية والهياكل أو القابليات. ومع هذا النوع من التجديد التنظيمي يكون التركيز على جهود الإبداع، والهدف منها هو لخلق نوع من الوسائل الرائدة.

5- **إعادة بناء نموذج الاعمال** : تستطيع المنظمة المتفاعلة من خلاله أن تقوم بتصميم النماذج الأساسية لأعمالها، وذلك بهدف تحسين كفاءاتها العملياتية والعمل على تمييزها عن منافسيها. والشكل (4)يوضح هذه المداخل جليا وتأثيرها على الفاعلية.

كما تطرق باحثون آخرون إلى مداخل أخرى لدراسة إدارة ريادية الأعمال من وجهة نظر أخرى، وهذه المداخل تتمثل في: [1]

1- المدخل الاقتصادي: ظهر الاهتمام بالريادية في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت (1911)، التي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة ، وطرائق الإنتاج الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، وفتح الأسواق الجديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة .

2- المدخل النفسي– الاجتماعي: ترجع جذور ظهور هذا المدخل عند أهمية العوامل النفسية –الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية، وهناك عوامل اجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي، المعايير الاجتماعية، القيم والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي .

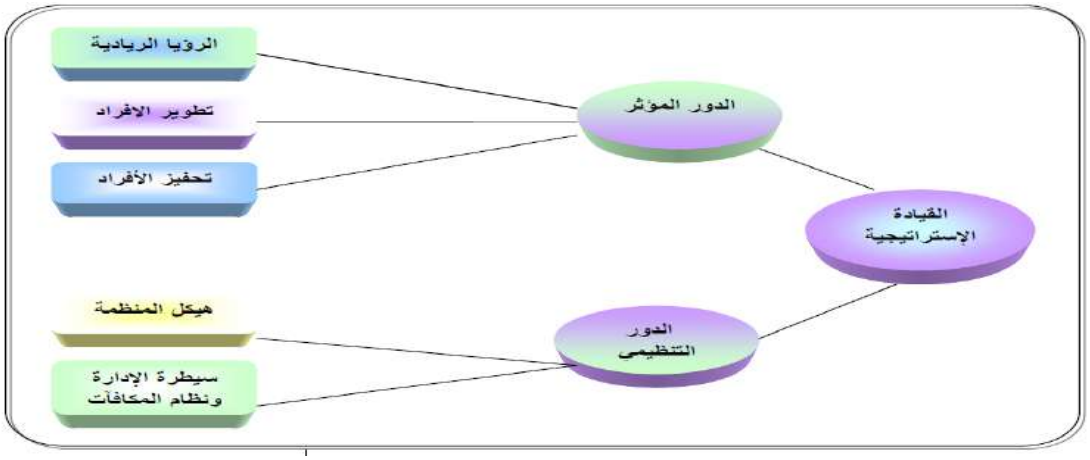
3- مدخل السلوك الريادي: تقوم المنظمات على وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية. وفي هذا الصدد قدم عام 1999 نموذجا للسلوك الريادي للمنظمات ، إذ يشير على وفق هذا النموذج إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة ،والرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئية ، وعدم التأكد ، محاولين تأسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة ، واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن .

[1] . ميسون علي حسين، **الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول –بحث نظري–** ، مجلة جامعة بابل /العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، جامعة بابل، العراق ، 2013، ص 396.

4–مدخل المنظمة المتعلمة: يمكن أن يسمى بمدخل التوجه نحو التغيير، إذ يتطلب في سعي المنظمة لتحقيق الأداء المتوقع، ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة.

5– مدخل القيادة الإستراتيجية: تشير القيادة الإستراتيجية إلى تلك " القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية"[1] .كما موضح في الشكل رقم (2–4)

الشكل رقم(2–4): مدخل القيادة الإستراتيجية في الريادة



المصدر: ميسون علي حسين، **الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول –بحث نظري–** ، مجلة جامعة بابل /العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، جامعة بابل، العراق ، 2013، ص 398.

من الشكل رقم (**2–4**)، يتضح أن القادة يؤدون على وفق هذا المدخل أدوار فاعلة ومؤثرة لضمان امتلاك المنظمة رؤيا واضحة، مفهومة، موجهة ومدعومة بهيكل تنظيمي ملائم، وثقافة ادارية ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم.

المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية

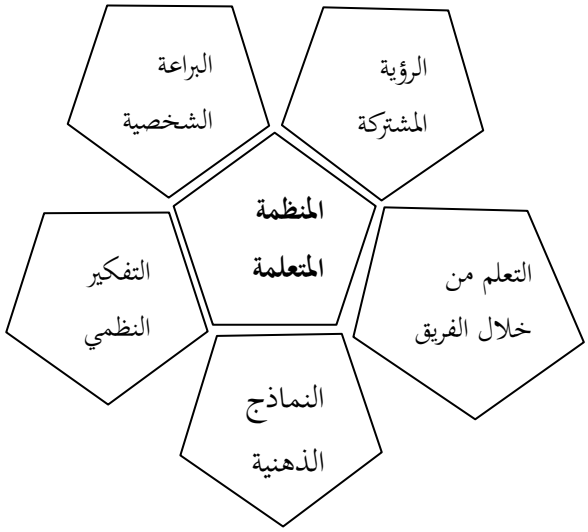
ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة ،بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم ،وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة تعلم فقد تنبهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى بعض النماذج هي:

[1] . ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي– دراسة ميدانية بجامعة أم القرى–**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد2، جامعة الإمارات، الإمارات، 2018ص 198.

أولا– نموذج بيتر سينج

يمكن القول أنه تم ابتكار العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة، غير أن نموذج (**بيتر سينج**) يُعد من أهم النماذج المقترحة كونه النموذج الأول لفكرة المنظمة المتعلمة. والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:

الشكل (2–5)نموذج سينج للمنظمة المتعلمة



المصدر:عبد الرزاق الشيخلي، مُحَّد عذاب زغير الفتلاوي، **التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة– بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية–** ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد108، جامعة بغداد، العراق، ص11.

من خلال الشكل نلاحظ ان هذا النموذج ركز على خمسة أبعاد رئيسية لبناء المنظمة المتعلمة، وفيما سلس موجز لهذه الأبعاد:[1]

– التفكير النظمي: تعني العمل على تجميع الأنظمة وصبها داخل قالب متماسك ليعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى، ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة، ويعني ذلك التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية.

– هيمنة الشخصية: يعني مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر على كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة.

– النماذج العقلية (الذهنية): هي افتراضات عميقة واضحة بل حتى صور وأفكار تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية إقدامنا على تبني الخطوات.

[1] . عبد الرزاق الشيخلي، مُحَّد عذاب زغير الفتلاوي، **التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة – بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية–** ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 24،العدد108، جامعة بغداد، العراق، ص11.

– **بناء الرؤية المشتركة:** الرأي القائم على أنه إذا ما قامت فكرة واحدة عن القيادة بتشجيع المنظمات لسنوات عديدة، ستقوم بالبحث عن القدرة التي تعمل على وضع رؤية مشتركة عن المستقبل

– **التعلم من خلال الفريق** :يتم النظر إلى مثل هذا التعلم بأنه عملية تنظيم وتطوير قدرات الفريق على خلق النتائج الخاصة بأفراده وبرغبة حقيقية.

ثانيا– نموذج رودينج

تمكن الباحث (**رودينج**) من بناء نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة،. ويقترح النموذج دليلا لتقويم المنظمة المتعلمة مستندا إلى مسح العديد من المنظمات، حيث يُستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، ويجري تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم ،وعلى النحو الآتي :[1]

– إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات نحو تحقيق الغاية ؛

– إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة ،وعلى إعادة التفكير، وعلى نوجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم ؛

– إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن نموذج (**رودينج**) لتقويم خصائص المنظمة بعدين رئيسين، هما: بعد مستوى التعلم، بعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن النموذج الخطوات الآتية:

أ–تحديد الهدف والفائدة؛

ب–اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج؛

ج– تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة ؛

د– تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة؛

هـ– تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

إن الغاية الرئيسية من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو: تحديد الوضع الحالي للمنظمة، وكيف تصبح المنظمة منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل ووضع خطة التدخل وتنفيذها، وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة.

[1]. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد31، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق ،2012، ص181.

ثالثا– نموذج مايلونين

تم تقديم نموذج شامل وأكثر دقة من قبل الباحث (**مايلونين**) كتطوير لمنظمات التعلم في النماذج السابقة واعتباره كأساس لذلك مثل (نموذج سينج)، حيث تم تطوير (الماسة) باعتباره توليفة من المفاهيم الساندة وبعضها عناصر جديدة، وكان تطوير هذا النموذج مهما لسببين هما: تعريف منظمة التعلم ككيان كبير وشامل ونادر جدا في الدراسة النظرية بالنسبة للتعلم، وفي الوقت نفسه الحاجة إلى إدارة فعالة لتنامي أهمية المنظمات لدى المدراء، والسبب الثاني؛ هو عدم وجود أدوات القياس على أساس نظريات، أو مفاهيم واسعة لمنظمات التعلم والتعامل مع عملية القياس تتطلب الظواهر المعنية قاعدة مدروسة بدقة، ولا يمكن العثور عليها في الحسابات الحالية لمنظمات التعلم، ذلك لزم تطوير قياس صحيح لنظريات القائمة لم تنجح في تلبية متطلبات الشرح الشامل. أما فلسفة اختيار الماسة هو التعبير عن مدى قيمة المنظمة العالية للأفراد، والذي يشتمل على مستويين متداخلين معا هما: المستوى التنظيمي،المستوى الفردي. ويتضمن هذا النموذج خمسة عناصر هي:[1]

أ–القوى المحركة: تشكل عناصر موحدة في الإدارة والقيادة، وتعتبر أهم العناصر لإحداث التغيير ذات التأثير الأعظم والمباشر على المستوى التنظيمي والفردي في منظمة التعلم.

ب–تحديد الهدف: تعني التركيز على الرؤية الإستراتيجية وفهم قيمة التعلم المباشر. وهنا تم ربط الأهداف على مستوى الأفراد والغرض على نطاق المنظمة ككل .

ج–الاستفهام : جوهر هذا المفهوم هوا التشكيك عن الغاية من التعلم، ثم التأكيد على النماذج الذهنية من خلال الابتعاد عن السلوك المعتاد، والشروع في إستراتيجية جديدة لتذليل العقبات وتقليل مقاومة التغيير.

د–التمكين: هو مزيج من عدة عمليات لتعزيز الوسائل اللازمة والطرق والأدوات لتطوير والتعلم.

هـ– التقييم: يعني الاهتمام بكل ما حصل في مجال التعلم، والتطوير، وقياس منظمة التعلم بأكملها. وإن قياس النتائج على المدى القصير مهم في معظم المنظمات لمعرفة واحتواء متطلبات التعلم على مستوى الفرد والمنظمة.

[1] . حسين علي عبد الله القرغولي، ليلى محسن الحكيم، أحمد عبد الله أمانة الشمري، **دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة–** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد 66، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص 269.

المطلب الثالث: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية

إن تحقيق ريادة الأعمال الاستراتيجية لا يتم إلا من خلال مجموعة من المداخل، ومن أهمها مدخل المنظمة المتعلمة، فما هو دور هذه الأخيرة في تعزيز ريادة الأعمال الإستراتيجية. وفي هذا الإطار سنركز على دور المنظمة المتعلمة على تحقيق بعد الإبداع – باعتباره بعد من أبعاد الريادة الإستراتيجية–

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المنظمة وإدارتها في مستويات الإبداع في المنظمات، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، ولكن لا يزال هذا الموضوع بحاجة إلى اغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحداثة موضوع المنظمة المتعلمة رغم أن جذورها قديمة.

قد بين الباحثون أن المنظمة المتعلمة تعتبر عنصرا استراتيجيا لاتخاذ القرار وانجاز أعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها، إلى جانب التعلم المستمر لتحقيق عناصر نجاح حاسمة لتوليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها، أو الحصول عليها قبل غيرها من أجل تحقيق الميزة التنافسية. ومن العوامل التي أثرت على أهداف المنظمات في ظل البيئة الراهنة نذكر[1]:

–التغير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

–العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الاسواق وعالميتها ، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير ، التكنولوجيا ، الإنتاج، التموين، الأعمال).

في إطار العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع، يحدد الباحث (**Allee**) أن القدرات الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت لها ابداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها الى السوق قبل منافسيها. ولتحقيق النجاح في الابداعات المتولدة عن المنظمة المتعلمة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المنظمة المتعلمة التي تدخل في ابداع المنتوج أو الخدمة.

كما أوضح الباحث أن المنظمة المتعلمة لها دور في تعزيز الإبداع وفي نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن أثر هذه العلاقة في استراتيجيات المنافسة؛ لان المنظمة المتعلمة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية. فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات

[1] . مناد لطفي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين، **العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي – دراسة حالة مؤسسات جزائرية–** مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر ، 2016، ص54.

المنظمة، وتستخدمها في تحديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مبدعيها في صنع ابداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل. [1]

والقرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل متواصل، وتستند المنظمة المتعلمة على قواعد الابداع، حيث تواجه تحديات تتمثل في كيفية استخراج طاقات الإبداع الكامنة في الأفراد ثم الاستفادة منها وتعزيزها بهدف الوصول إلى التميز التنظيمي.، وفي هذا الإطار قسم الباحث (سينج) التعلم إلى قسمين " التعلم التكيفي والتعلم التوليدي"، ويقصد بالتعلم التوليدي أنه التعلم الخلاق، ويقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في المنظمة، والطرق الجديدة في البيئة لذا فهو يوسع قدرات المنظمة نحو الفرص المتاحة[2].

فالتعلم يعتبر خطوة أساسية في عملية الإبداع من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير السلوك، وهذا ما يُظهر دور غدارة التغيير في المنظمة المتعلمة، حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييرا في أنماط التفكير والسلوك القيادي، والتغيير في تلك الأنماط يقود إلى الإبداع، كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع في كثير من الأحيان تقود إلى تأسيس منظمة متعلمة.

ويؤكد الباحث (**ديمينج**) على انه لا بديل للمعرفة في المنظمة، فمن خلالها تُمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد، حيث إن عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر الأقسام التنظيمية يعتبر أساسا لنجاح عملية الإبداع. وكلما زادت كمية وجودة المعلومات المتوفرة لدى الأفراد، كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة.

وتظهر ملامح الإبداع الفعال في المنظمة من قدرتها على اكتشاف فرص التعلم، وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد، لهذا فالإبداع والتعلم مفهومان لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة، فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع، وبهذا نستنتج أن المنظمة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على إنتاج مستوى معقول من الإبداع والتميز[3].

---

[1] . مناد لطفي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين **مرجع سابق الذكر**، ص56

[2]. مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، رسالة الماجستير في القيادة والغدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 45.

[3] . خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

ومن المعلوم أن التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الإبداع، لذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل الإجتماعية لتشجيع الإبداع والمبدعين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة المنظمة.

في ضوء ما تقدم، يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الابداع والمنظمة المتعلمة، كما أصبح واضحا ان القدرة على ادارة الفكر الانساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المنظمة. وتحقيق ذلك يجب النظر إلى الإبداع على أنه[1]:

- أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة؛
- لا يقتصر على الفرد دون الآخر، وإنما للجميع القدرة على الإبداع
- عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة اقتناعهم بقدرتهم على الإبداع؛
- إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للمنظمة المتعلمة.

[1] . خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **مرجع سابق الذكر**.

خلاصة الفصل

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الريادة الإستراتيجية، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير على بيئة الأعمال والبيئة التنافسية للمنظمات الملية وحتى العالمية. فالريادة الإستراتيجية غاية مهمة لتلبية مطامح المنظمات في الحصول على التمايز في مجال عملها.

في نهاية الفصل خلصنا إلى:

- إن التوجه الريادي للمنظمات كحقل إداري حديث هو مفهوم متكامل يجعل المنظمات مبتكرة وغير تقليدية، إذ يقصد به تصور،تخطيط، تنظيم وتحديد الأنشطة والمهام المتعلقة بالمخاطرة من أجل دخول في عمل معين يحتوي عنصر المغامرة من طرف أفراد رياديين؛
- تعتبر منظمات الأعمال ريادية في بيئتها عندما تتسم بخصائص الريادة والمتمثلة: بالإبداع والمبادأة، ومرورا بخوض المخاطر المرتبطة بحالات عدم التأكد ومغامرات الأعمال الجديدة، ووصولا إلى تجديد القدرات الإستراتيجية، والتي تمكن تلك المنظمات على امتلاك القدرات الجوهرية والموارد التنظيمية باتجاه السلوك الريادي المرغوب؛
- لكي تحقق المنظمة أبعاد ريادية يجب عليها خلق مزيج من رواد الاعمال المبتكرين الذين يهدفون في النهاية إلى نشر الأفكار المبدعة، وتحقيق خصائص ريادية في مجال عملياتها المتميز باستغلال الفرص الريادية السباقة، وتنتهج أسلوب استراتيجي تنافسي، يتم فيه مواكبة التغيرات السريعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تصنع في حالات الغموض وفي ضوء متغيرات متوقعة وغير متوقعة، وتتمتع بدرجة عالية من الخطورة.
- في الأخير، على المنظمات الناجحة تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم، وتبادل المعرف والخبرات، ترتكز على المرونة الكبيرة في التكيف مع ظروف البيئية لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمدية

تمهيد

يأتي هذا الفصل الميداني لتدعيم مفهوم المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات العامة الجزائرية، ذلك لأن الدراسة النظرية وحدها تصبح غير كافية مالم تدعم بشواهد واقعية من البيئة المجتمعية ، التي نطمح إلى الاستفادة منها والافادة بها وقد تم اختيارنا لمديرية الاشغال العمومية بالمدية لهذا الغرض، على أن الهدف الأساسي من هذا السقاط هو كما بيناه في المقدمة والمتمثل في معرفة مدى مساهمة المنضمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ومن أجل اخترنا الاستبيان كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه، بناء على ما جاء في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا ،ولتحليل هذا الأخير اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)من أجل تجميع وتبويب البيانات ،وبناء على ما سبق رأينا أن هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال العمومية–المدية–

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار فروض

المبحث الاول: تقديم مديرية الأشغال العمومية –المدية–

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمديرية الاشغال العمومية، حيث رأينا تقسيمه إلى ثلاث مطالب يتمثل المطلب الأول في التعريف بمديرية الأشغال العمومية، ثم نتناول في هذا المطلب الثاني أهداف ومهام مصالح مديرية الأشغال العمومية ،و أخيرا سنتطرق إلى التنظيم الهيكلي لمديرية الأشغال العمومية بالمدية.

المطلب الاول: التعريف بمديرية الأشغال العمومية بالمدية

عرفت مديرية الأشغال العمومية منذ استقلال الجزائر تقدما تدريجيا مع العدد المتزايد لمديرية الأشغال العمومية بحيث يجل أن يؤطر هذا التقدم بالتطرق إلى:[1]

أولا– التعريف

تعتبر مديرية الأشغال العمومية كإدارة ذات اختصاص متمثل في أشغال خاصة بالمنشآت القاعدية والمتمثلة في شبكة الطرق الوطنية ،الولائية ،البلدية والمنشآت الفنية.

إن الادارة هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المتوفرة داخل الدولة والرامية إلى تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته وذلك باتخاذ الوسائل الناجمة والتقنيات الحديثة في تسيير الادارة وتوظيفها لصالح العام.

ثانيا– المخطط الإداري

تم إنشاء مديرية الأشغال العمومية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-328المؤرخ في: 27أكتوبر1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز.

وفق المرسوم التنفيذي رقم 2320المؤرخ في 25أكتوبر2000 حيث تم تقسيم مصالح التجهيز إلى عدة طرقات، فأصبحت من بينها مديرية الاشغال العمومية.

يحدد النظام الداخلي للإدارة العمومية بصفة عامة ويسري مفعوله على مجموع مصالح كل مديرية ويتمثل هذا النظام فيما يلي:

- الانضباط التام لمجموع مستخدمي الادارة العمومية بالالتزام بأوقات العمل حسل ما يحدده القانون الأساسي؛

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المديرية

- تحديد المهام الموكلة لكل موظف حسب اختصاصه وعلى أساس السلم الاداري والدرجات المهنية مع مراعات مسؤولية كل موظف من رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب والذين توكل إليهم مسؤولية تنظيم وتسيير كل مصلحة حسب اختصاصها؛

- في حالة ملاحظة أي نقائص أو تهاون أو إخلال بالنظام العام للإدارة، ويتوجب على المدير إصدار أوامر مصالح تحت العمال على تنفيذ ما جاء في الامر المصلحي الصادر بعد كل دورة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مصالح مديرية الاشغال العمومية

في هذا المطلب سنحدد الهدف الأساسي للمديرية ومصالحها وكذا الفروع الإقليمية التابعة لها، بالإضافة إلى تحديد مهامها:[1]

أولا– أهداف مديرية الأشغال العمومية وفروعها

1– هدف مديرية الأشغال العمومية

يتمثل الهدف الأساسي لمديرية الأشغال العمومية بالمدية في إنجاز المنشآت الفنية والقاعدية التي تحتاجها الولاية والمتمثلة في (الطرقات ،الجسور، الانفاق، قنوات صرف المياه....)، وذلك لربط جميع المدن والتجمعات السكانية مع بعضها البعض مما يسهل حركة المرور للمواطنين ونقل البضائع والمنتجات عبر الطرق،وهذه الانجازات تؤدي بدورها إلى رفع المستوى الاقتصادي للجزائر.

2– هدف مصالح المديرية

يتمثل هذا الهدف في: السهر على انجاز كل الاعمال بدقة وفي أوقاتها للحصول على تحقيق المصالح الخاصة والعامة للمديرية.

3– هدف الفروع الاقليمية

أما بالنسبة للفروع الإقليمية فيتمثل هدفها في: مساعدة المديرية على تطبيق برامجها ميدانيا على مستوى الولاية وهي الممثلة عنها رسميا .

ثانيا–مهام مديرية الأشغال العمومية بالمدية

يمكن تحديد هذه المهام في النقاط الآتية:

- جمع وتحليل المعطيات التي من شأنها تطوير المنشآت القاعدية والسهر على التدابير المقررة؛

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المديرية.

- السهر على احترام مقاييس المنشآت القاعدية ومقاييس دراستها وإنجازها؛
- تحقيق النظام في الاملاك العمومية الخاصة بالطرق والبحرية؛
- إقتراح تصنيف الطرق وتغيير تصنيفها؛
- تنظيم المساعدة التقنية لفائدة البلديات وتوفيرها فيما يتعلق بأعمال الصيانة؛
- الحرص على إنجاز اشارات المرور.

ثالثا– مهام مصالح مديرية الأشغال العمومية

نقتصر في هذه النقطة تبيان مهام مصلحتين من مصالح المديرية، وهما:

- مصلحة تطوير المنشآت القاعدية: هذه المصلحة تقوم بإنجاز المشاريع والطرق الكبرى الوطنية والولائية والمنشآت الكبرى وذلك عن طريق ابرام صفقات ذات الكلفة العالية؛
- مصلحة الادارة والوسائل: تنضم كافة الاعمال التي يجب القيام بها وخصوصيات التدخلات في المناطق العمرانية الكثيفة والمدن الكبرى وتتضمن هذه المصلحة ثلاث مكاتب:
  - مكتب المحاسبة؛
  - مكتب المستخدمين؛
  - مكتب المنازعات.

المطلب الثالث: التطور الهيكلي لمديرية الأشغال العمومية

- في سنة 1958تم إناء مقاطعة الجسور والطرق لولاية التيطري (المدية)متكونة من6فروع اقليمية.
- في سنة 1960كان هناك تقسيم اداري جديد فتم اضافة فروع جديدة
- ومن سنة 1962الى 1972تم اعادة ما يلي:[1]
  - اشغال عمومية؛
  - اشغال الري.
- ومن سنة1970الى1978:إعادة هيكلتها وأصبحت تسمى مديرية المنشآت والتجهيز، ونظم الاشغال العمومية والبناء.
  - وفي سنة1978الى1980: تم تسميتها واصبحت مديرية الاشغال العمومية.
  - وفي سنة 1980الى1986: أصبحت تسمى مديرية المنشآت القاعدية
  - وفي سنة 1987الى1990: تم اعادة هيكلتها الى قسم يضم المصالح التالية:

[1]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المديرية.

- مصلحة الاشغال العمومية؛
- مصلحة النقل؛
- مصلحة السكن؛
- مصلحة الوسائل؛
- مصلحة الري.

✖ في سنة 1990حتى 1997: كان عدد العمال250موظف.

✖ ومن سنة1997الى2014: أصبحت المديرية تضم ما يلي:

- سبعة فروع اقليمية؛
- واحد فرع وضيفي؛
- ثلاثة مصالح.

ومن ثم تكمن مصالحها فيما يلي:

- مصلحة الادارة والوسائل؛
- مصلحة تطوير المنشآت القاعدية؛
- مصلحة استغلال وصيانة المنشآت القاعدية

ولها عدة فروع نذكر منها:

- الفرع الوظيفي؛
- الفرع الإقليمي بالمدية؛
- الفرع الاقليمي بالعمارية؛
- الفرع الاقليمي بالقصر البخاري؛
- الفرع الاقليمي بعين بوسيف؛
- الفرع الاقليمي ببني سليمان؛
- الفرع الاقليمي بتابلاط؛
- الفرع الاقليمي بالبرواقية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مديرية الأشغال العمومية بالمدية
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمدية
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة (بعد التعلم المستمر، بعد الحوار، بعد فرق العمل) ، وفيما يتعلق بمتغيرات ريادة الأعمال الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمدية ولقد تم اختيار عينة مكونة من 25 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (أنظر ملحق رقم 1) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يأتي (أنظر ملحق رقم 2):

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (العمر، الجنس، المستوى العليمي، سنوات الخبرة) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 12 فقرة تتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد المنظمة المتعلمة	بعد التعلم المستمر	بعد الحوار	بعد فرق العمل
عدد الفقرات	4	4	4

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس مستوى الإبداع الإداري، هذا البعد يضم (12 فقرة) والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية	الإبداع	الاستباقية	المخاطرة
عدد الفقرات	4	4	4

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3–1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package for Social S.P.S.S(** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.

* معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.
* بالإضافة للاختبارات السابقة، تم استخدام الاختبارات الآتية: اختبار الإشارة، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

أولا– الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الاستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على اجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من(03) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، (أنظر ملحق رقم1) وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة (أنظر ملحق رقم2)

2. صدق المقياس:

* **الاتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على أبعاد المنظمة المتعلمة

▪ يبين الجدول رقم (3–2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على بعد التعلم المستمر**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ل 3 عبارات دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، و عبارة واحدة غير دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر الفقرات الدالة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فهي صالحة للتحليل بدون حذف، أما العبارة غير الدالة تحذف.

جدول رقم (3–2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم المستمر والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تتم مناقشة أخطاء العمل بشفافية وصراحة بهدف التعلم	0.360	0.077
2	يصفون مدراء المهارات التي يجب أن يكسبوها لإنجاز المهام في المستقبل	0.434*	0.030
3	تسعى المؤسسة على توفير المناخ التعليمي المناسب للعاملين	0.569 **	0.000
4	يتم تخصيص الوقت الكافي لدعم عملية التعلم واكتساب الخبرة	0.648 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

- يبين الجدول رقم (3–3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على بعد الحوار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحوار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	تشجع المؤسسة في استراتيجيتها الحوار المستمر بين العاملين	0.676 **	0.000
6	يتبادل العاملون فيما بينهم بصراحة وشفافية	0.732 **	0.000
7	يتبادل العاملون الاحترام والتقدير مع بعضهم البعض	0.746 **	0.000
8	يصغي العاملون لوجهات نظر بعضهم البعض قبل التعبير عن وجهة نظرهم	0.720 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

- يبين الجدول رقم (3–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على بعد فرق العمل**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–4): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	تسعى المؤسسة دائما لتنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل	0.766 **	0.000
10	تأخذ المؤسسة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازاتها	0.914**	0.014
11	يتم تقسيم الأعمال حسب قدرات كل عضو في الفريق	0.803**	0.000
12	تسعى المؤسسة إلى تقدير المعلومات اللازمة لفريق العمل	0.607 **	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

المحور الثاني: مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية

▪يبين الجدول رقم (3–5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على الابداع**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ل 3 عبارات دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعبارة واحدة غير دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر الفقرات الدالة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فهي صالحة للتحليل بدون حذف، أما العبارة غير الدالة تحذف.

جدول رقم (3–5): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإبداع والدرجة الكلية

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تحرص المؤسسة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق	677.0**	0.000
2	تشجع المؤسسة الآراء المقدمة من موظفيها لتحسين أساليب العمل.	888**0.	0.000
3	تسعى المؤسسة إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير خدماتها	28**0.7	0.000
4	سعى المؤسسة إلى تبني أساليب للتعامل مع المشكلات التي تواجهها	2410.	2460.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (3–6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية على الاستباقية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–6): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستباقية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في أنشطتها قبل منافسيها	0.896 **	0.000
6	تحاول المؤسسة دخول أسواق جديدة لم يدخلها المنافس	0.734 **	0.000
7	تبادر المؤسسة إلى إقامة شراكات مع مؤسسات خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة	0.891 **	0.000
8	تتابع المؤسسة باستمرار اتجاهات السوق وتعمل على تلبية احتياجات الزبائن المستقبلية للبقاء في ميدان المنافسة	0.736 **	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3–7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية على المخاطرة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	تفضل المؤسسة العمل على اغتنام الفرص حتى في حالة عدم التأكد من النجاح	**0.577	30.00
10	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبائن حتى ولو تحملت تكاليف أكبر من إمكاناتها	**0.778	0.000
11	تتصف المؤسسة بالجرأة في تنفيذ الأفكار المتميزة	**0.628	0.001
12	تتخذ المؤسسة قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملها	**0.671	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية			

* **الصدق البنائي:** يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (3–8) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
المنظمة المتعلمة	البعد الأول	التعلم المستمر	0.584**	0.002
	البعد الثاني	الحوار	0.755**	0.000
	البعد الثالث	فرق العمل	0.785**	0.000
ريادة الأعمال الاستراتيجية	البعد الأول	الإبداع	0.834**	0.000
	البعد الثاني	الاستباقية	0.751**	0.000
	البعد الثالث	المخاطرة	0.423*	0.035
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (3–8) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار **(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (3–9) يوضح معاملات **(Cronbach Alpha)** لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (3–9): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.705	12
المحور الثاني	0.724	12
الإستبانة	0.806	24
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (3-9) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على أبعاد المنظمة المتعلمة هي (**0.705**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة مديرية الأشغال العمومية بالمدية على ريادة الأعمال الاستراتيجية التي تساوي (**0.806**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.806**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-1) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	14	56.0
أنثى	11	44.0
المجموع	25	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



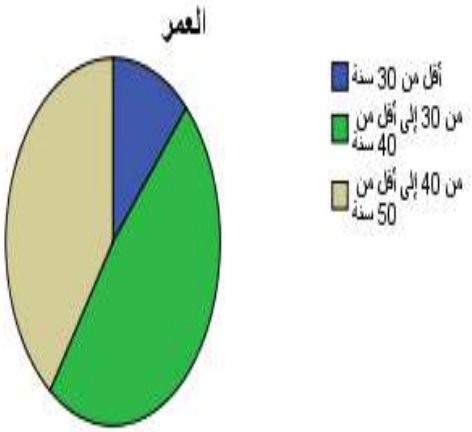
تشير النتائج حسب الجدول رقم (3-10) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (**56.0%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**44.0%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحساسة في مديرية الأشغال العمومية بالمدية.

ثانيا: توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3–11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	03	12.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	48.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	40.0
50 سنة فأكثر	00	00.0
المجموع	25	100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (3–2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



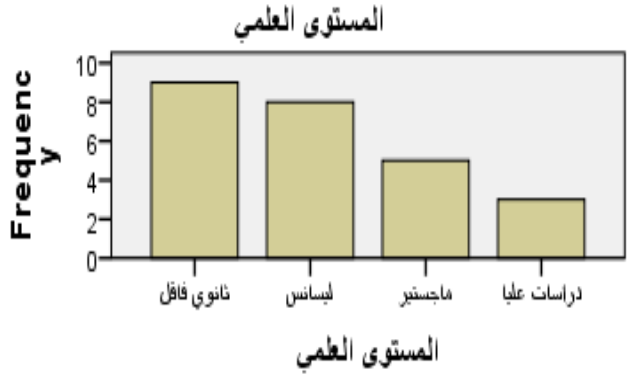
من خلال الجدول رقم (3–11) ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**48.0%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**40.0%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**12.0%**)، وتشير هذه النتائج أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي

يمثل الجدول رقم (3–12) والشكل رقم (3–3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي.

الجدول رقم (3–12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي		
الفئة	التكرار	%النسبة
ثانوي فأقل	9	36.0
ليسانس	8	32.0
ماجستير	5	20.0
دراسات عليا	3	12.0
المجموع	25	100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتضح من خلال الجدول رقم (3–12) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى ثانوي فأقل احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (36.0%)، تليها نسبة (32.0%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على ليسانس. تليها نسبة (20.0%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على الماجستير أما فئة الدراسات العليا فقد تحصلت على نسبة (12.0%). وتشير هذه النتائج أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية يستعين بالكفاءات نظرا لطبيعة نشاطاته البيداغوجية.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

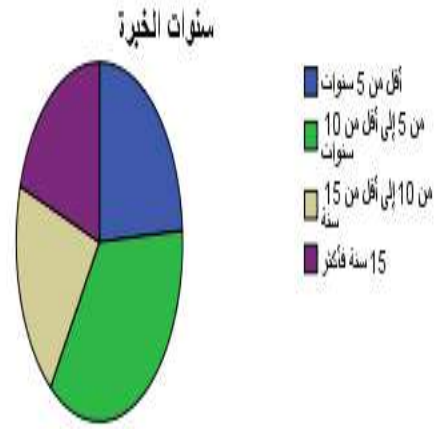
يمثل الجدول رقم (3–13) والشكل رقم (3–4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3–13): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	24.0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	9	36.0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	20.0
15 سنة فأكثر	5	20.0
المجموع	25	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (3–13)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات **(من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات)** احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها **(36%)**، وهي نتيجة تعكس مستوى الاستقرار بمدرية الأشغال العمومية بالمدية، تلها فئة أقل من 5 سنوات التي قدرت نسبتها **(24%)**، أما الفئات **(من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)**، و(**15 سنة فأكثر)**، فبلغت نسبتها**(20%)**.

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الإختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (sign test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: درجة الموافقة على أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد المنظمة المتعلمة (بعد التعلم المستمر، بعد الحوار، بعد فرق العمل) بمدرية الأشغال العمومية بالمدية، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تعتمد على بعد التعلم المستمر مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق ببعد التعلم المستمر، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-14):

جدول رقم(3–14): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول التعلم المستمر

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
يصفون مدراء هيئة التدريس المهارات التي يجب أن يكسبوها لإنجاز المهام في المستقبل	15	5	5	25	–1.925	0.054	4
تسعى المؤسسة على توفير المناخ التعليمي المناسب للعاملين	14	4	7	25	–2.035	0.042	4
يتم تخصيص الوقت الكافي لدعم عملية التعلم واكتساب الخبرة	11	5	9	25	–1.415	0.157	3
جميع فقرات المجال معا	1	19	5	25	–3.371	0.001	3.33
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (3–14)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05 وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **4 و3** فهي تمثل درجة الموافقة عالية نوعا ما من قبل أفراد الدراسة على ان مديرية الاشغال العمومية تعتمد على الحوار مأخوذة بصورة فردية وكلية، وتعزى هذه النتيجة إلى موافقة أراء عينة الدراسة حول سعي المديرية إلى توفير المناخ التعليمي المناسب لهم، وتحسين التعلم لديهم مع العمل على توفير أحد التقنيات والأدوات.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن مديرية الأشغال العمومية تعتمد على بعد الحوار مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق ببعد الحوار، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–15):

جدول رقم(3–15): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الحوار

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تشجع المؤسسة في إستراتيجيتها الحوار المستمر بين العاملين	9	6	10	25	-0.332	**0.740**	3
يتبادل العاملون فيما بينهم بصراحة وشفافية	15	2	8	25	-2.683	0.007	4
يتبادل العاملون الاحترام والتقدير مع بعضهم البعض	15	4	6	25	-2.189	0.029	4
يصغي العاملون لوجهات نظر بعضهم البعض قبل التعبير عن وجهة نظرهم	11	8	6	25	-0.325	0.745	3
جميع فقرات المجال معا	18	5	2	25	-2.833	0.005	3.5
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

يلاحظ من الجدول رقم (3–15)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$ وعليه هناك فرق معنوي فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط أراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي(3).وتعزى هذه النتيجة أن موظفي المديرية يسعون إلى تشجيع مبدأ الحوار بغرض تبادل المعلومات بينهم لتحقيق أهداف المديرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تعتمد على بعد فرق العمل مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق ببعد فرق العمل، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–16):

جدول رقم (3–16): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد فرق العمل

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تسعى المؤسسة دائما لتنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل	15	5	5	25	–1.925	**0.054**	4
تأخذ المؤسسة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازاتها	13	7	5	25	–1.250	0.211	4
يتم تقسيم الأعمال حسب قدرات كل عضو في الفريق	16	6	3	25	–1.920	0.055	4
تسعى المؤسسة إلى تقدير المعلومات اللازمة لفريق العمل	16	4	5	25	–2.338	0.019	4
جميع فقرات المجال معا	18	5	2	25	–3.057	0.002	3.75
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.				مستوى المعنوية الإحصائية عند 0.05=α			

يلاحظ من الجدول رقم (3–16)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.05=α، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **3.75**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى موافقة أراء عينة الدراسة حول سعي المديرية إلى توفير مناخ تنظيمي يشجع العمل الجماعي في شكل فرق عمل بما يتناسب وقدرات موظفيها لتحقيق أهدافها.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تعتمد على أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد و هي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى اعتماد موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمدية على: الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الأشغال العمومية يعتمدون على أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية لتحقيق أهداف مؤسستهم.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمدية يعتمدون على الإبداع مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالإبداع، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (3–17):

جدول رقم(3–17): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الإبداع

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار	المجموع	Z قيمة	الإحتمالية	الوسيط العام
تحرص المؤسسة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق	**14**	**6**	**5**	**25**	**–1.230**	**0.219**	**4**
تشجع المؤسسة الآراء المقدمة من موظفيها لتحسين أساليب العمل.	**12**	**4**	**9**	**25**	**–1.360**	**0.174**	**4**
تسعى المؤسسة إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير خدماتها	**13**	**4**	**8**	**25**	**–1.582**	**0.114**	**4**
جميع فقرات المجال معا	**3**	**8**	**4**	**25**	**–3.052**	**0.002**	**2.75**

α=0.05. مستوى المعنوية الإحصائية عند spss**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج

يلاحظ من الجدول رقم (3–17)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق

معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة، ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **2.75**، فهي تمثل درجة الموافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة، وتعزى هذه النتيجة أن المديرية تعمل جاهدة على تطوير أساليب العمل لمواكبة التطورات في مجال الأشغال العمومية لتحقيق التنمية الاجتماعية.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمدية يعتمدون على الاستباقية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالطلاقة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (3–18)

جدول رقم (3–18): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الإستباقية

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في أنشطتها قبل منافسيها	**4**	**8**	**13**	**25**	**–0.965**	**0.334**	**3**
تحاول المؤسسة دخول أسواق جديدة لم يدخلها المنافس	**6**	**9**	**10**	**25**	**–0.846**	**0.398**	**3**
تبادر المؤسسة إلى إقامة شراكات مع مؤسسات خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة	**6**	**9**	**10**	**25**	**–0.676**	**0.499**	**3**
تتابع المؤسسة باستمرار اتجاهات السوق وتعمل على تلبية احتياجات الزبائن المستقبلية للبقاء في ميدان المنافسة	**6**	**7**	**12**	**25**	**–0.037**	**0.971**	**3**
جميع فقرات المجال معا	**8**	**9**	**8**	**25**	**–0.191**	**0.849**	**3**

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (22-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي0.849 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي 3، فهي تمثل درجة الموافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة تجاه هذا البعد.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمدية يعتمدون على المخاطرة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالمخاطرة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-19):

جدول رقم (3–19): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث المخاطرة

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تفضل المؤسسة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل	9	6	10	25	-0.615	**0.539**	3
تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبائن حتى ولو تحملت تكاليف أكبر من إمكاناتها	8	7	10	25	-0.060	0.952	3
تتصف المؤسسة بالجرأة في تنفيذ الأفكار المتميزة	6	4	15	25	-0.432	0.666	3
تتخذ المؤسسة قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملها	10	4	11	25	-1.287	0.198	3
جميع فقرات المجال معا	14	6	5	25	1.431-	0.152	3.25

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (3-19)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.152 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.01، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **3.25** فهي تمثل درجة الموافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة تجاه هذا البعد.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية بإستخدام معامل الإرتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، إضافة إلى تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05

أولا– إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α=0.05 بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى ريادة الأعمال الإستراتيجية.

للإجابة عل هذه الفرضية، تم اجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-20):

جدول رقم (3–20): معامل الإرتباط Spearman بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق ريادة الأعمال الإستراتيجية

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
المنظمة المتعلمة	0.317	0.123
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معامل الإرتباط غير دال عند مستوى معنوية α=0.01، لأن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية ضعيفة بين تقدر بـ (**31.7%**) بين أبعاد المنظمة المتعلمة وريادة الأعمال الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمدية، وما قيمته (**68.3%**) راجع لعوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

اختبار مان–وتني (Mann–Whiny): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

اختبار كروسكال– والاس (Kruskal– Wallis Test) لمعرفة مل إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى للمتغير **العمر**عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى للمتغير **المستوى العلمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى للمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$.

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (3–21) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (3–21): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الإختبار الإحصائي	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
أبعاد المنظمة المتعلمة	14.00	11.73	-0.770	0.441
ريادة الأعمال الإستراتيجية	14.39	11.23	-1.071	0.284
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة وريادة الأعمال الإستراتيجية متساوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على تحقيق ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع للقوانين المعمول بها في المؤسسات الجزائرية والتي تنص بعدم التفرقة بين الجنسين.

ثانيا: أثر عامل العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر**). والجدول رقم (3–22) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–22): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
أبعاد المنظمة المتعلمة	10.71	10.50	14.30	0	2.796	0.247
ريادة الأعمال الإستراتيجية	9.17	10.63	17.00	0	5.050	0.080
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة وريادة الأعمال الإستراتيجية متساوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على تحقيق ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة رغم اختلاف الفئات العمرية .

ثالثا: أثر عامل المستوى العلمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **المستوى العلمي** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**ثانوي فأقل، ليسانس، ماجستير، دراسات عليا**). والجدول رقم (3–23) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–23): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى العلمي

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
أبعاد المنظمة المتعلمة	10.44	14.06	12.60	18.50	2.971	0.396
ريادة الأعمال الإستراتيجية	10.67	11.25	15.50	20.50	5.082	0.166
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة وريادة الأعمال الإستراتيجية متساوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على تحقيق ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى المستوى التعلمي.

رابعا: أثر عامل سنوات الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على أربعة فئات، وهي: (**اقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر**).

جدول رقم(3–24): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
أبعاد المنظمة المتعلمة	14.17	10.44	12.20	17.00	2.799	0.424
ريادة الأعمال الإستراتيجية	9.17	10.44	14.30	21.90	8.689	0.034
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة وريادة الأعمال الإستراتيجية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على تحقيق ريادة الأعمال الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة رغم اختلاف سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية مناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر ألعاد المنظمة المتعلمة في مديرية الأشغال العمومية –بالمدية– بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها. ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة عالية من طرف موظفي مديرية الأشغال العمومية يعتمدون على أبعاد المنظمة المتعلمة؛.

* هناك موافقة متوسطة من طرف موظفي مديرية الأشغال العمومية يعتمدون على أبعاد الريادة الاستراتيجية

أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخاتمة

ارتبطت إشكالية بحثنا بالدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية، إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين، لذا وجب على المنظمات الالتفات والتركيز على مفهوم المنظمة المتعلمة، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، وحتى تتمكن من تأسيس الريادة الاستراتيجية لدى العاملين، والسعي نحو تعزيزها لتحقيق التوازن باعتباره منطلق النجاح الاستراتيجي داخل المنظمة من خلال العملية الريادية. ومن هذا المنطلق تم طرح الاشكالية في السؤال الرئيسي، والذي كان مضمونه: «ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية وما واقع ذلك في مديرية الاشغال العمومية بالمدية ؟، ومن خلال ما تم عرضه من جانب النظري والتطبيقي يمكن الاجابة عن إشكالية بحثنا: أن المنظمة المتعلمة تولي اهتماما بالغا للتعلم، فالتعلم يساعد على اكتساب قدرات ومعارف جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم، كما يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز التنظيمي، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للعاملين فيها.

ومن أجل الاجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الاجابة عنها كالآتي:

- نصت الفرضية الاولى على أن "**المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبنيا على تمكين العاملين من التعلم باستمرار**"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على تسهيل عمليات التعلم لجميع العاملين بها، وتحويل نفسها للتعامل بإيجابية مع التغيرات البيئية من خلال تبنيها للتعلم وصقل مهارات العاملين فيها، وإكسابهم مهارات جديدة مما تمكنهم من التميز؛
- الفرضية الثانية نصت على "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا بصورة فردية وكلية**"، تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:
  - يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على بعد التعلم المستمر، وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على ان مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على بعد الحوار، وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على ان مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على بعد فرق العمل، وهذا بصورة فردية وكلية.

- أما الفرضية الثالثة نصت على "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على ان مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على أبعاد ريادة الاعمال الاستراتيجية وهذا بصورة فردية وكلية** "، تم تأكيد هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على ان مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على الابداع وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من عينة الدراسة على ان مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على الاستباقية وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على ان مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– يعتمد على المخاطرة وهذا بصورة فردية وكلية.

- نصت الفرضية الرابعة على "**هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة**"، وتم تأكيدها بشكل جزئي في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:
  - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.
  - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمة تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.
  - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمة تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.
  - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.

نتائج البحث

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج أهمها:

- ✓ يشير التعلم التنظيمي إلى التعلم الذي يحدث داخل المنظمة، والذي يمكنها التكيف بشكل ملائم مع بيئتها؛

- ✓ يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة الماهرة في نقل المعرفة ، والتي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وبهذا يمكون التعلم التنظيمي أساس بناء المنظمة المتعلمة؛
- ✓ يعني تحول المنظمة الى منظمة متعلمة تمتعها بالعديد من السمات ومن أهمها: الألفة مع التغيير والنظرة إليه كفرصة لا تهديد؛
- ✓ تعتبر المنظمة المتعلمة بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالريادة الاستراتيجية، من خلال تطوير أنماط جديدة للتفكير في ظل الأهداف والطموحات الجماعية؛
- ✓ التعلم والريادة لا يمكن الفصل بينهما في منظمة ناجحة؛
- ✓ إن تحقيق مستوى معقول من الريادة الاستراتيجية، يوجب على المنظمة أن تكون لها القدرة على إدارة عمليات التعلم، وذلك من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة؛
- ✓ إن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل جزئي في المنظمة، إنما هذا يستدعي على مديري المنظمات إعطاء أهمية كبيرة لهذه الأبعاد ومدى تطبيقها بشكل أفضل.

الاقتراحات

تتمثل في النقاط الآتية:

- ✓ ينبغي على مديرية الاشغال العمومية –بالمدية– ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الادارية وجميع العاملين، من خلال تعريفهم بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة مثل: الخصائص والمعوقات.
- ✓ على المديرية إدراج هدف التحول إلى منظمة متعلمة ضمن الخطط الاستراتيجية وأهدافها وأنشطتها والربط المستمر بين العمل والتعلم.
- ✓ ضرورة تنفيذ برامج تدريبية للعاملين، تعنى بالأساليب والوسائل والمهارات التي تمكنهم من الوصول إلى مرحلة تتوافر بها جميع مكونات وخصائص المنظمة المتعلمة.
- ✓ دعم مديرية الاشغال لحرية التعبير وطرح الأفكار وتسخير الإمكانات المتاحة لرعاية المبادرات الابداعية من قبل جميع العاملين.
- ✓ ينبغي على مديرية الاشغال العمومية تمكين عامليها وزيادة قدرتهم على التعلم والتصرف بفعالية ومرونة، من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات مما ينعكس روحهم المعنوية وإحساسهم بالولاء والانتماء، وعملهم في فريق متعاون ينتج عنه تحسن في أدائهم ينعكس إيجابيا على أداء المديرية بشكل عام.

- ✓ يجب على المديرية تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، بحيث تكون الريادة الاستراتيجية احد مكوناته المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير مهارات العاملين مما يخلق بيئة استراتيجية.
- ✓ أن تعمل المديرية بتحديث وتطوير لوائحها وأنظمتها الإدارية مما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة، واتباع اللامركزية وتفويض السلطة.
- ✓ على المديرية الاهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لزيادة نسبة توافرها في المديرية مما يؤدي إلى زيادة نسبة الريادة الاستراتيجية لدى العاملين، من خلال استراتيجيات وأساليب مثل: استراتيجية التطوير التنظيمي، وأسلوب العصف الذهني.

آفاق البحث

بناءا على الدراسة النظرية والميدانية، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث، بصدد دراسات وآفاق جديدة لم نتطرق إليها، والمتمثلة في العناصر التالية:

- ✓ دور المنظمة المتعلمة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في ظل إدارة التغيير.
- ✓ المنظمة المتعلمة كمدخل لحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع والمصادر

أ- القرآن الكريم.

ب. الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2016.
2. أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، **مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال –التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة–**، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن ،2016.
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن،2011.
4. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009.
5. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
6. حمد طه، مصطفى يوسف، **إدارة المنظمات المتعلمة**، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع، دون ذكر بلد النشر،20105.
7. زاهد مُحَّد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
8. زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم**، دار المعتز للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010
9. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
10. شوقي ناجي جواد، **مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية**، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009.
11. عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
13. مُحَّد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، دار الكتب المصرية، مصر، 2012.
14. مؤيد السالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، دار الكتاب الجامعي، مصر، 2014.
15. يوسف عطوي المواظبة، **التعلم الاستراتيجي**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

ت. الأطروحات

16. صباح بن سهلة، **دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة كليات جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة –** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير –الطور الثالث- ، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016.

ث. رسائل الماجيستر:

17. خديجة بالموهوب، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية–** ، رسالة الماجيستير في الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011-2012.

18. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها**، رسالة الماجستير في التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان،2017-2018.

19. شادي إبراهيم مُحَمَّد البنا، **درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها**، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

20. شفاء مُحَمَّد علي، علي حسين عبد الأمير، **الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع ، بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة** ، بحث مستلم من رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق ، 2018.

21. عبد الوهاب أحمد جندب، **أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي – دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن–** ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، 2013.

22. عبير ماجد عطيوي النويري، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها**، رسالة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016.

23. عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك–** رسالة الماجستير في مالية الدولة، جامعة أبي بكر بالقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011.

24. مُحَمَّد إبراهيم خليل أبو زيد، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقاتها برضاهم الوظيفي**، رسالة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 3013.

25. مُحَمَّد جبار هادي يوسف الظالمي، **التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة – دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط**، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2010.

26. مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية،** رسالة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

ج. مذكرات الماستر:

27. سلمى زغمار، **أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة،** مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017-2016

28. عاقب كريم، زنيني اسماعيل، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات – دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني أحمد مختيش بالمدية –** مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2018-2019.

29. عبد القادر زرابي، بوخاتم مُحَمَّد، **أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس،** شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية ، الجزائر، 2019-2020.

30. علي فحيص، حسام الدين العيداني ، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال – دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية–،** مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر ، 2017-2018.

31. مناد لطفي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين، **العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي – دراسة حالة مؤسسات جزائرية–** مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر ، 2016.

ح. المجلات:

32. ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي– دراسة ميدانية بجامعة أم القرى–،** المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد2، جامعة الإمارات، الإمارات، 2018.

33. احمد عبد الله الشمري، صالح مهدي الحسناوي، سرمد عبد الله الشمري، **دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات –دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات– ،** مجلة للعلوم الادارية والاقتصادية والمالية ، المجلد 9 ، العدد 06 ،جامعة بابل، العراق، 2017,

34. احمد مُحَّد المتيوي ، سارة عبد الفتاح الحيالي ، **التوجه الريادي للقيادات الادارية وأثره في تحسين عمليات الانتاج – دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى–** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 37، جامعة الكوفة، 2017.

35. أرادن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلك حميد التميمي، **تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية – دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية–** ، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 110، جامعة كربلاء، العراق، 2017.

36. أزهار عزيز العبيدي، **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، جامعة الكوفة، العراق2015.

37. أسيل زهير رشيد ألتك، **المنظمة المتعلمة ودورها في تقليل الإجهاد لدى العاملين ،دراسة تحليلية في إثنان من المنظمات التعليمية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد، 31، جامعة الموصل، العراق، 2014.

38. أفراح رحيم عيدان، حمودة عبيد حسين، **دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة – دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل–** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد32، جامعة كربلاء، العراق، 2013.

39. أكرم محسن الياسري، عادل عباس عبد حسين، **تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية– دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط–** ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50، جامعة كربلاء، العراق، 2015,

40. انتصار عباس حمادي، مهند كاظم سلمان، **توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية –بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط–**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 ، العدد 87، جامعة بغداد، العراق ، 2016.

41. ايثار عبد الهادي الفيحان، سعدون محسن سلمان، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق،2012.

42. باسم فيصل عبد نايف، **الريادية الاستراتيجية واثرها في النجاح الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق–** ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد جامعة الأنبار، العراق، 2020.

43. بسام عبد الرحمان يوسف، نور زهير يحي، **انعكاسات مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تعزيز الريادة – دراسة حالة في المستشفيات الأهلية في اربيل / اقليم كردستان–** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 43، جامعة تكريت، العراق، 2018 .

44. بلال خلف السكارنة، **التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال– دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن–** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 40، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العراق،2014 .

45. بن قايد فاطمة زهرة، **تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية**، مجلة العلوم الانسانية، المجلد1، العدد 2، المركز الجامعي بتندوف، الجزائر، 2017.

46. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" فرع المدية"**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018.

47. جمال عبد الله مخلف المختار، **أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري –دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى–**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1 ،العدد 41 ،جامعة تكريت، العراق ، 2018.

48. جهان سلمان علاوي، **تأثير اليقظة الاستراتيجية في ريادة الأعمال –دراسة ميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية–** ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 48 ، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2021 .

49. جواد محسن راض، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، **تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2019.

50. حازم ذياب محل الجنابي، **أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية – بحث تطبيقي–**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد11، العدد36، جامعة بغداد، العراق، 2016.

51. حالم علي عبد الله، عبد الله محمود عبد الله، زاهد مُحَمَّد صالح، **متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء – دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الأقسام الانتاجية–** ، مجلة للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 119، العدد 37 ، جامعة موصل، العراق ، 2018.

52. حامد كاظم متعب الشيباوي ، سالم حيدر رسن الكعبي ، **تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة استطلاعية لا راء القيادة الجامعية لجامعة ميسان–**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 22، جامعة القادسية، العراق، 2019.

53. حسنين حميد محسن، **تأثير برامج ريادة الأعمال**، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 11، العدد4 ، جامعة بابل، العراق ،2019.

54. حسين علي عبد الله القرغولي، ليلى محسن الحكيم، أحمد عبد الله أمانة الشمري، **دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة–** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد 66، جامعة كربلاء، العراق، 2011.

55. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، **تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفة والتطبيقية، المجلد24، العدد6، جامعة بابل، العراق،2016.

56. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، **تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفة والتطبيقية، المجلد24، العدد6، جامعة بابل، العراق ،2016.

57. حنان بنت عطيه الطوري الجهني، **الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية –دراسة تربوية ميدانية–** ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية ، المجلد 2 ، العدد 3 ، جامعة الأنبار، العراق ، 2019.

58. حيدر طه عبد الله، **صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية– بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اسياسل في اربيل–** ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12 ، العدد 29 ، جامعة الانبار، العراق، 2020.

59. رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، **رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال– دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى –**، مجلة دراسات إدارية ،المجلد 6، العدد12، جامعة البصرة، العراق،2014.

60. راوية عبد الفتاح عطوف، **استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22 ، العدد 95، جامعة بابل، العراق، 2016.

61. روابحية مريم، **عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية– دراسة ميدانية–**، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 23، جامعة الكوفة، العراق، 2015.

62. سعد عجاج خلف، روى أحمد إبراهيم، **تأثير متطلبات بناء المنظمة المتعلمة على تفوق المنظمات– دراسة ميدانية للآراء عينة من القيادات الأكاديمية–**، مجلة الدنانير، العدد22، الجامعة العراقية، العراق.

63. سعد علي حمود العنزي، صادق راشد حسين الشمري، حسين لازم مزبان الزيدي ، **إمكانية تحول المصارف العراقية الخاصة إلى منظمات متعلمة –بحث تجريبي–** ،مجلة كلية الرافدين للعلوم، العدد 39، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2016.

64. سعدية حايف كاظم السلطاني، بشرى مُحَمَّد علوان، **استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمية –بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي–**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3، جامعة كربلاء ، 2018.

65. سلوى احمد امين، وسن ناصر مُحَمَّد، **قياس اتجاهات طلبة الجامعة نحو ريادة الاعمال**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 24، العدد102، جامعة بابل، العراق، 2018.

66. سناء عبد الرحيم سعيد، فرح حسين علي، **دور السمات الشخصية للقائد في ريادية منظمات الأعمال– بحث ميداني**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24،العدد 109، جامعة بغداد، العراق ، 2018.

67. شهاب الدين حمد النعيمي، ريم مهند حميد، **متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال – بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 84، جامعة بغداد، العراق، 2015.

68. صادق راشد الشمري، **دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز– دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة–**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21،العدد 83،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق،2015.

69. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد31، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق 2012.

70. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عيد نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ،العدد 31، جامعة بغداد، العراق،2012.

71. ضرغام حسن عبد، **أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال – دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف–** ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13،العدد 39، جامعة الكوفة العراق،2016.

72. عبد الرزاق الشيخلي، مُحَمَّد عذاب زغير الفتلاوي ، **التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة – بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية–** ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 24،العدد108، جامعة بغداد، العراق.

73. على حسون الطائي، **أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة – بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية–** مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد21، العدد 85، جامعة بغداد، العراق،2015.

74. علي أحمد مُحَمَّد، علاء دهام الحمد، **الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، العراق، 2020.

75. علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012.

76. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، **التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية – بحث استطلاعي في شركة زين للاتصالات فرع كربلاء–**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد63، جامعة بغداد، العراق، 2021.

77. علي موات صيهود السوداني، حسام حمدان شونة ، دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري، بحث تطبيقي، مجلة للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 9 ، العدد 20 ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، 2017.

78. عمر خضيرات، **الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن** ،المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ،العدد 30، جامعة البلقاء التطبيقية، العراق، 2011.

79. فاضل أحمد، سلمان علي حسون، عامر فدعوس، **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32 جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012.

80. فاضل جميل طاهر، **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة – دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية–** ، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 64، جامعة بغداد، العراق، 2001.

81. فاضل حمد سلمان، طارق كاظم الناصري، **ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية – بحث ميداني في وزارة النفط " شركة المشاريع النفطية"–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 ، العدد 87 جامعة بغداد ، العراق ، 2016 .

82. لمياء علي ابراهيم ، ميساء سعد جواد، **الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع– دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء–** ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 15 ، العدد 59 ، جامعة كربلاء، العراق.

83. مُحَمَّد خميس حرب، **تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 20، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018.

84. مُحَمَّد منيب محمود، **دور التوجه الريادي في الصيانة المنتجة الشاملة – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل–** ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد 19، جامعة تكريت، العراق ، 2020.

85. محمود فهد عبد علي، صدام أسود عواد ضعف الجبوري، **الارتجال التنظيمي وتأثيره في إدارة الأزمات،** المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، جامعة كربلاء، العراق.

86. مروة سعد مُحَمَّد الشنواني ، باسم رشيد علي الخزرجي، **دور الامتثال الحوكمة الشركات في العلاقة بين ممارسات ريادة الأعمال وأداء الشركات العراقية المدرجة بسوق بغداد للأوراق المالية،** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي لقسم العلوم المحاسبية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العراق ،2020.

87. منار حيدر علي، عقيل علوان محسن، عبد المهدي رحيم حمزة، **التوجهات الجديدة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية ودورها في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي –دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين "فرع كربلاء" –**، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 16، العدد 64 ، جامعة كربلاء، العراق، 2020.

88. مهند حميد ياسر العطوي ، **أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال– دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف–** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.

89. ميسون خليفة علي، **دور القائد الريادي في تمكين العاملين – دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية " شركة أسا سيل نموذجا"–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24 ، العدد 109، جامعة بغداد، العراق، 2018.

90. ميسون علي حسين، **الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول –بحث نظري–** ، مجلة جامعة بابل /العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، جامعة بابل، العراق ، 2013.

91. نور خليل ابراهيم، **دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل- دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد،** مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، جامعة بغداد، العراق.

92. نور خليل، **متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي– بحث تحليلي–** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 19 العدد 73، جامعة بغداد، العراق.

93. هادي مران أحمد العيساوي، **دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين–** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4 العدد 44 ،جامعة تكريت، العراق،2017 .

94. هدى حقي ماجد ، عالية جواد مُحَمَّد علي ، إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصلية لتحقيق التوجه الريادي، بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 59 ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2020.

خ: المؤتمرات والملتقيات:

95. خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

96. مروة جمال، علي فوزي موسى، **أثر التوجه الريادي لدى مدراء شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية –** ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للعلمية التقنية الادارية ،الجامعة التقنية الوسطى، العراق، أيام: 28-29 نوفمبر 2018

الملاحق

ملحق رقم: (1)

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء
طلحة مُحَمَّد	أستاذ محاضر قسم ب	
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر قسم ب	
سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر قسم أ	

الملحق رقم (2): الاستبانة

جامعة يحي فارس "بالمدية"

استبانة الدراسة

أخي العامل، أختي العاملة : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان " **المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية** "قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ،ويهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء أراء العاملين حول مفهوم المنظمة المتعلمة والريادة الاستراتيجية.

من أجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا، وملء جميع فقراته. وتجدر الاشارة أن الاجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للاستبيان ونتمنى لكم التوفيق.

ملاحظة :

المنظمة المتعلمة: هي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين ، وتعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها ، وتدعوهم إلى التعلم المستمر.

الريادة الاستراتيجية: الممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار الريادية من خلال تشخيص الفرص وتسهيل استغلالها ، عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانات المؤسسة .

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس:

-ذكر ☐ **-أنثى** ☐

2-العمر:

-أقل من 30سنة ☐ - من 30إلى أقل من 40سنة ☐

-من 40إلى أقل من 50سنة ☐ - من 50فأكثر ☐

3-المستوى العلمي:

-ثانوي فأقل ☐ -ليسانس ☐ -ماجستير ☐ - دراسات عليا ☐

4-سنوات الخبرة:

-أقل من 5سنوات ☐ -من 5إلى أقل من 10سنوات ☐

-من 10إلى أقل من 15سنة ☐ -15سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فالمؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، وذلك بوضع علامة (X)أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد التعلم المستمر					
01	تتم مناقشة أخطاء العمل بشفافية وصراحة بهدف التعلم.					
02	يصف مسؤولي المديرية المهارات التي يجب أن يكسبوها لإنجاز المهام في المستقبل.					
03	تسعى المؤسسة على توفير المناخ التعليمي المناسب للعاملين.					
04	يتم تخصيص الوقت الكافي لدعم عملية التعلم واكتساب الخبرة.					
	بعد الحوار					
05	تشجع المؤسسة في استراتيجيتها الحوار المستمر بين العاملين.					
06	يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة					

07	يتبادل العاملون الاحترام والتقدير مع بعضنا البعض.					
08	يصغي العاملون لوجهات نظر بعضهم البعض قبل التعبير عن وجهة نظرهم.					
بعد فرق العمل						
09	تسعى المؤسسة دائما لتنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل.					
10	تأخذ المؤسسة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازاتها.					
11	يتم تقسيم الأعمال حسب قدرات كل عضو في الفريق.					
12	تسعى المؤسسة إلى تقديم المعلومات اللازمة للفريق					

المحور الثالث: أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر أبعاد الريادة الاستراتيجية في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X)أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الابداع						
01	تحرص المؤسسة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق					
02	تشجع المؤسسة الآراء المقدمة من موظفيها لتحسين أساليب العمل.					
03	تسعى المؤسسة إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير خدماتها.					
04	تسعى المؤسسة إلى تبني أساليب حديثة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.					
الاستباقية						
05	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في أنشطتها قيل منافسيها.					
06	تحاول المؤسسة دخول أسواق جديدة لم يدخلها المنافس.					
07	تبادر المؤسسة إلى إقامة شراكات مع مؤسسات خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة.					

08	تتابع المؤسسة باستمرار اتجاهات السوق وتعمل على تلبية احتياجات الزبائن المستقبلية للبقاء في ميدان المنافسة.					
	المخاطرة					
09	تفضل المؤسسة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل.					
10	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبائن حتى ولو تحملت تكاليف أكبر من إمكاناتها.					
11	تتصف المؤسسة بالجرأة في تنفيذ الأفكار المتميزة.					
12	تتخذ المؤسسة قرارات جريئة بالرغم من حالة اللا تأكد التي تحيط بطبيعة عملها.					

2: مخرجات spss

Correlations

			المستمر التعلم	الحوار	العمل فرق	المتعلمة المنظمة
Spearman's rho	المستمر التعلم	Correlation Coefficient	1,000	,340	,353	,584**
		Sig. (2-tailed)	.	,096	,083	,002
		N	25	25	25	25
	الحوار	Correlation Coefficient	,340	1,000	,260	,755**
		Sig. (2-tailed)	,096	.	,209	,000
		N	25	25	25	25
	العمل فرق	Correlation Coefficient	,353	,260	1,000	,785**
		Sig. (2-tailed)	,083	,209	.	,000
		N	25	25	25	25
	المتعلمة المنظمة	Correlation Coefficient	,584**	,755**	,785**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	.
		N	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			الابداع	الاستباقية	المخاطرة	الاستراتيجية الأعمال ريادة
Spearman's rho	الابداع	Correlation Coefficient	1,000	,572**	,177	,834**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,399	,000
		N	25	25	25	25
	الاستباقية	Correlation Coefficient	,572**	1,000	,079	,751**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,709	,000
		N	25	25	25	25
	المخاطرة	Correlation Coefficient	,177	,079	1,000	,423*
		Sig. (2-tailed)	,399	,709	.	,035
		N	25	25	25	25
	الاستراتيجية الأعمال ريادة	Correlation Coefficient	,834**	,751**	,423*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,035	.
		N	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	12

Reliability Statistics

ronbach's Alpha	N of Items
,806	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	12

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
s – المستقبل في المهام لإنجاز يكسبوها أن يجب التي المهارات التدريس هيئة مدراء يصفون	Negative Ranks	15[a]	10,13	152,00
	Positive Ranks	5[b]	11,60	58,00
	Ties	5[c]		
	Total	25		
s – للعاملين المناسب التعليمي المناخ توفير على المؤسسة تسعى	Negative Ranks	14[d]	9,21	129,00
	Positive Ranks	4[e]	10,50	42,00
	Ties	7[f]		
	Total	25		
s – الخبرة واكتساب التعلم عملية لدعم الكافي الوقت تخصيص يتم	Negative Ranks	11[g]	8,55	94,00
	Positive Ranks	5[h]	8,40	42,00
	Ties	9[i]		
	Total	25		
r – المستمر التعلم	Negative Ranks	1[j]	15,50	15,50
	Positive Ranks	19[k]	10,24	194,50
	Ties	5[l]		
	Total	25		

Test Statistics[a]

	s – التدريس هيئة مدراء يصفون يكسبوها أن يجب التي المهارات المستقبل في المهام لإنجاز	s – توفير على المؤسسة تسعى للعاملين المناسب التعليمي المناخ	s – الكافي الوقت تخصيص يتم واكتساب التعلم عملية لدعم الخبرة	r – المستمر التعلم
Z	-1,925[b]	-2,035[b]	-1,415[b]	-3,371[c]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,054	,042	,157	,001

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

Statistics

		التدريس هيئة مدراء يصفون يكسبوها أن يجب التي المهارات المستقبل في المهام لإنجاز	المناخ توفير على المؤسسة تسعى للعاملين المناسب التعليمي	لدعم الكافي الوقت تخصيص يتم الخبرة واكتساب التعلم عملية	المستمر التعلم
N	Valid	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	3,00	10,00

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
s – العاملين بين المستمر الحوار استراتيجيتها في المؤسسة تشجع	Negative Ranks	9[a]	7,28	65,50
	Positive Ranks	6[b]	9,08	54,50
	Ties	10[c]		
	Total	25		
s – وشفافية بصراحة بينهم فيما المعلومات العاملون يتبادل	Negative Ranks	15[d]	8,50	127,50
	Positive Ranks	2[e]	12,75	25,50
	Ties	8[f]		
	Total	25		
s – البعض بعضنا مع والتقدير الاحترام العاملون يتبادل	Negative Ranks	15[g]	9,70	145,50
	Positive Ranks	4[h]	11,13	44,50
	Ties	6[i]		
	Total	25		
s – نظرهم وجهة عن التعبير قبل البعض بعضهم نظر لوجهات العاملون يصغي	Negative Ranks	11[j]	9,32	102,50
	Positive Ranks	8[k]	10,94	87,50
	Ties	6[l]		
	Total	25		
r – الحوار	Negative Ranks	18[m]	12,81	230,50
	Positive Ranks	5[n]	9,10	45,50
	Ties	2[o]		
	Total	25		

Test Statistics[a]

	s – في المؤسسة تشجع بين المستمر الحوار استراتيجيتها العاملين	s – المعلومات العاملون يتبادل وشفافية بصراحة بينهم فيما	s – الاحترام العاملون يتبادل البعض بعضنا مع والتقدير	s – لوجهات العاملون يصغي التعبير قبل البعض بعضهم نظر نظرهم وجهة عن	r – الحوار
Z	-,332[b]	-2,683[b]	-2,189[b]	-,325[b]	-2,833[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,740	,007	,029	,745	,005

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

Statistics

		استراتيجيتها في المؤسسة تشجع العاملين بين المستمر الحوار	فيما المعلومات العاملون يتبادل وشفافية بصراحة بينهم	والتقدير الاحترام العاملون يتبادل البعض بعضنا مع	نظر لوجهات العاملون يصغي عن التعبير قبل البعض بعضهم نظرهم وجهة	الحوار
N	Valid	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3,00	4,00	4,00	3,00	14,00

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
s – أعمالها لتنفيذ دائما المؤسسة تسعى العمل فرق خلال من	Negative Ranks	15[a]	10,13	152,00
	Positive Ranks	5[b]	11,60	58,00
	Ties	5[c]		
	Total	25		
s – وتوصيات بأفكار المؤسسة تأخذ إنجازاتها على وتكافئها العمل فرق	Negative Ranks	13[d]	10,46	136,00
	Positive Ranks	7[e]	10,57	74,00
	Ties	5[f]		
	Total	25		
s – قدرات حسب الأعمال تقسيم يتم الفريق في عضو كل	Negative Ranks	16[g]	11,31	181,00
	Positive Ranks	6[h]	12,00	72,00
	Ties	3[i]		
	Total	25		

تقدير إلى المؤسسة تسعى – s العمل لفريق اللازمة المعلومات	Negative Ranks	16[j]	10,19	163,00
	Positive Ranks	4[k]	11,75	47,00
	Ties	5[l]		
	Total	25		
العمل فرق – r	Negative Ranks	18[m]	13,22	238,00
	Positive Ranks	5[n]	7,60	38,00
	Ties	2[o]		
	Total	25		

Test Statistics[a]

	دائما المؤسسة تسعى – s فرق خلال من أعمالها لتنفيذ العمل	بأفكار المؤسسة تأخذ – s العمل فرق وتوصيات إنجازاتها على وتكافئها	الأعمال تقسيم يتم – s في عضو كل قدرات حسب الفريق	إلى المؤسسة تسعى – s اللازمة المعلومات تقدير العمل لفريق	العمل فرق – r
Z	-1,925[b]	-1,250[b]	-1,920[b]	-2,338[b]	-3,057[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,054	,211	,055	,019	,002

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

tatistics

		لتنفيذ دائما المؤسسة تسعى العمل فرق خلال من أعمالها	وتوصيات بأفكار المؤسسة تأخذ على وتكافئها العمل فرق إنجازاتها	حسب الأعمال تقسيم يتم الفريق في عضو كل قدرات	تقدير إلى المؤسسة تسعى العمل لفريق اللازمة المعلومات	العمل فرق
N	Valid	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	15,00

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
السوق متطلبات وفق المستمرة التغيرات مواكبة على المؤسسة تحرص – s	Negative Ranks	14[a]	9,68	135,50
	Positive Ranks	6[b]	12,42	74,50
	Ties	5[c]		
	Total	25		
العمل أساليب لتحسين موظفيها من المقدمة الآراء المؤسسة تشجع – s	Negative Ranks	12[d]	7,75	93,00
	Positive Ranks	4[e]	10,75	43,00
	Ties	9[f]		
	Total	25		
خدماتها لتطوير إبداعية عمل فرق تكوين إلى المؤسسة تسعى – s	Negative Ranks	13[g]	8,35	108,50
	Positive Ranks	4[h]	11,13	44,50
	Ties	8[i]		
	Total	25		
الإبداع – r	Negative Ranks	3[j]	9,50	28,50
	Positive Ranks	18[k]	11,25	202,50
	Ties	4[l]		
	Total	25		

Test Statistics[a]

	مواكبة على المؤسسة تحرص – s متطلبات وفق المستمرة التغيرات السوق	الآراء المؤسسة تشجع – s لتحسين موظفيها من المقدمة العمل أساليب	تكوين إلى المؤسسة تسعى – s لتطوير إبداعية عمل فرق خدماتها	الإبداع – r
Z	-1,230[b]	-1,360[b]	-1,582[b]	-3,052[c]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,219	,174	,114	,002

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

Statistics

		مواكبة على المؤسسة تحرص متطلبات وفق المستمرة التغيرات السوق	المقدمة الآراء المؤسسة تشجع أساليب لتحسين موظفيها من العمل	فرق تكوين إلى المؤسسة تسعى خدماتها لتطوير إبداعية عمل	الإبداع
N	Valid	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	11,00

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
s – منافسيها قبل أنشطتها في الحديثة التقنيات على المؤسسة تعتمد	Negative Ranks	4[a]	6,88	27,50
	Positive Ranks	8[b]	6,31	50,50
	Ties	13[c]		
	Total	25		
s – المنافس يدخلها لم جديدة أسواق دخول المؤسسة تحاول	Negative Ranks	6[d]	7,67	46,00
	Positive Ranks	9[e]	8,22	74,00
	Ties	10[f]		
	Total	25		
s – الجديدة المعرفة على الحصول بهدف البلد خارج مؤسسات مع شراكات إقامة إلى المؤسسة تبادر	Negative Ranks	6[g]	8,17	49,00
	Positive Ranks	9[h]	7,89	71,00
	Ties	10[i]		
	Total	25		
s – في للبقاء المستقبلية الزبائن احتياجات تلبية على وتعمل السوق اتجاهات باستمرار المؤسسة تتابع المنافسة ميدان	Negative Ranks	6[j]	7,50	45,00
	Positive Ranks	7[k]	6,57	46,00
	Ties	12[l]		
	Total	25		
r – الاستباقية	Negative Ranks	8[m]	9,06	72,50
	Positive Ranks	9[n]	8,94	80,50
	Ties	8[o]		
	Total	25		

Test Statistics[a]

	s – على المؤسسة تعتمد قبل أنشطتها في الحديثة التقنيات منافسيها	s – دخول المؤسسة تحاول المنافس يدخلها لم جديدة أسواق	s – إقامة إلى المؤسسة تبادر خارج مؤسسات مع شراكات المعرفة على الحصول بهدف البلد الجديدة	s – باستمرار المؤسسة تتابع على وتعمل السوق اتجاهات المستقبلية الزبائن احتياجات تلبية المنافسة ميدان في للبقاء	r – الاستباقية
Z	-,965[b]	-,846[b]	-,676[b]	-,037[b]	-,191[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,334	,398	,499	,971	,849

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

Statistics

		التقنيات على المؤسسة تعتمد قبل أنشطتها في الحديثة منافسيها	أسواق دخول المؤسسة تحاول المنافس يدخلها لم جديدة	شراكات إقامة إلى المؤسسة تبادر بهدف البلد خارج مؤسسات مع الجديدة المعرفة على الحصول	اتجاهات باستمرار المؤسسة تتابع تلبية على وتعمل السوق المستقبلية الزبائن احتياجات المنافسة ميدان في للبقاء	الاستباقية
N	Valid	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	12,00

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
s – الفشل أو النجاح من التأكد عدم حالة في حتى الجديدة الفرص اعتنام على العمل المؤسسة تفضل	Negative Ranks	9[a]	7,78	70,00
	Positive Ranks	6[b]	8,33	50,00
	Ties	10[c]		
	Total	25		
s – إمكاناتها من أكبر تكاليف تحملت ولو حتى الزبائن إرضاء إلى المؤسسة تسعى	Negative Ranks	8[d]	7,38	59,00
	Positive Ranks	7[e]	8,71	61,00
	Ties	10[f]		
	Total	25		
s – المتميزة الأفكار تنفيذ في بالجرأة المؤسسة تتصف	Negative Ranks	6[g]	5,25	31,50
	Positive Ranks	4[h]	5,88	23,50
	Ties	15[i]		
	Total	25		
s – عملها بطبيعة تحيط التي اللاتأكد حالة من بالرغم جريئة قرارات المؤسسة تتخذ	Negative Ranks	10[j]	7,15	71,50
	Positive Ranks	4[k]	8,38	33,50
	Ties	11[l]		
	Total	25		
r – المخاطرة	Negative Ranks	14[m]	10,21	143,00
	Positive Ranks	6[n]	11,17	67,00
	Ties	5[o]		
	Total	25		

Test Statistics[a]

	s – على العمل المؤسسة تفضل في حتى الجديدة الفرص اعتنام أو النجاح من التأكد عدم حالة الفشل	s – إرضاء إلى المؤسسة تسعى تكاليف تحملت ولو حتى الزبائن إمكاناتها من أكبر	s – في بالجرأة المؤسسة تتصف المتميزة الأفكار تنفيذ	s – جريئة قرارات المؤسسة تتخذ التي اللاتأكد حالة من بالرغم عملها بطبيعة تحيط	r – المخاطرة
Z	-,615[b]	-,060[c]	-,432[b]	-1,287[b]	-1,431[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,539	,952	,666	,198	,152

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

Statistics

		على العمل المؤسسة تفضل في حتى الجديدة الفرص اعتنام أو النجاح من التأكد عدم حالة الفشل	الزبائن إرضاء إلى المؤسسة تسعى أكبر تكاليف تحملت ولو حتى إمكاناتها من	تنفيذ في بالجرأة المؤسسة تتصف المتميزة الأفكار	جريئة قرارات المؤسسة تتخذ التي اللاتأكد حالة من بالرغم عملها بطبيعة تحيط	المخاطرة
N	Valid	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	13,00

Correlations

			المتعلمة المنظمة	الاستراتيجية الأعمال ريادة
Spearman's rho	المتعلمة المنظمة	Correlation Coefficient	1,000	,317
		Sig. (2-tailed)	.	,123
		N	25	25
	الاستراتيجية الأعمال ريادة	Correlation Coefficient	,317	1,000
		Sig. (2-tailed)	,123	.
		N	25	25

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المتعلمة المنظمة	ذكر	14	14,00	196,00
	أنثى	11	11,73	129,00
	Total	25		
الاستراتيجية الأعمال ريادة	ذكر	14	14,39	201,50
	أنثى	11	11,23	123,50
	Total	25		

Test Statistics[a]

	المتعلمة المنظمة	الاستراتيجية الأعمال ريادة
Mann-Whitney U	63,000	57,500
Wilcoxon W	129,000	123,500
Z	-,770	-1,071
Asymp. Sig. (2-tailed)	,441	,284
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,467[b]	,291[b]

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
المتعلمة المنظمة	سنة 30 من أقل	3	17,83
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	12	10,71
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	10	14,30
	Total	25	
الاستراتيجية الأعمال ريادة	سنة 30 من أقل	3	9,17
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	12	10,63
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	10	17,00
	Total	25	

Test Statistics[a,b]

	المتعلمة المنظمة	الاستراتيجية الأعمال ريادة
Chi-Square	2,796	5,050
df	2	2
Asymp. Sig.	,247	,080

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Ranks

	العلمي المستوى	N	Mean Rank
المتعلمة المنظمة	فاقل ثانوي	9	10,44
	ليسانس	8	14,06
	ماجستير	5	12,60
	عليا دراسات	3	18,50
	Total	25	
الاستراتيجية الأعمال ريادة	فاقل ثانوي	9	10,67
	ليسانس	8	11,25
	ماجستير	5	15,50
	عليا دراسات	3	20,50
	Total	25	

Test Statistics[a,b]

	المتعلمة المنظمة	الاستراتيجية الأعمال ريادة
Chi-Square	2,971	5,082
df	3	3
Asymp. Sig.	,396	,166

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العلمي المستوى

Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank
المتعلمة المنظمة	سنوات 5 من أقل	6	14,17
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	9	10,44
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	5	12,20
	فأكثر سنة 15	5	17,00
	Total	25	
الاستراتيجية الأعمال ريادة	سنوات 5 من أقل	6	9,17
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	9	10,44
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	5	14,30
	فأكثر سنة 15	5	20,90
	Total	25	

Test Statistics[a,b]

	المتعلمة المنظمة	الاستراتيجية الأعمال ريادة
Chi-Square	2,799	8,687
df	3	3
Asymp. Sig.	,424	,034

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة سنوات