مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية – دراسة ميدانية في قطاع التأمين –
اسم الكاتب: د. أيمن حسن ديوب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/627
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 11:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية – دراسة ميدانية في قطاع التأمين –

د. أيمن حسن ديوب*

الملخص:

تناول البحث العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين في سورية، وقد تمثلت أهداف البحث في تحديد أثر نمط التعلم التنظيمي السائد في تعزيز المرونة الاستراتيجية ضمن قطاع التأمين، وقد تمثلت أهم نتائج البحث: ليس لدى شركات التأمين الجاهزية الكاملة للتغيير في السوق التأميني، لا تقوم الشركة بإجراء التغيرات الاستراتيجية استجابة لما يحصل من أخطاء في السوق التأميني، نمط التعلم مفرد الحلقة هو المتبع في القطاع العام، يليه نمط التعلم مزدوج ومن ثلاثي الحلقة، بينما نمط التعلم ثلاثي الحلقة هو المتبع بالقطاع الخاص يليه نمط التعلم مزدوج الحلقة، ومن ثم وحيد الحلقة، المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل هي السائدة في القطاعين العام والخاص، وعلى مستوى قطاع التأمين الأولوية هي لنمط التعلم مفرد الحلقة والمرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، ومن النتائج أيضاً يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط التعلم التنظيمي المتبع في المرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين، توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات التأمين محل الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، ضرورة التحول من التعلم مفرد ومزدوج الحلقة إلى التعلم ثلاثي الحلقة لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

* أستاذ مساعد في قسم القانون العام – كلية الحقوق– جامعة دمشق

The impact of the organizational learning pattern on strategic flexibility

Field study in the insurance sector

[*]Dr. Ayman Hassan Dayoub

Abstract

The research deals with the relationship between organizational learning and strategic flexibility in the insurance sector in Syria. The objectives of the research were to determine the impact of the prevailing organizational learning pattern on enhancing strategic flexibility within the insurance sector.

The main results of the research were: Insurance companies do not have full readiness to change in the insurance market, The company does not make strategic changes in response to mistakes in the insurance market, the single-loop learning pattern is followed in the public sector followed by the double and triangular learning pattern, while the three-loop learning pattern is followed by the private sector followed by learning style The strategic and reactive strategy is prevalent in the public and private sectors. At the level of the insurance sector, the priority is for the single-loop learning style and the flexibility of the reactive strategy. The results also have a significant effect on the organizational learning pattern Strategic Flexibility In the insurance sector, there are significant differences between the insurance companies in terms of the relationship between organizational learning style and strategic flexibility, the need to shift from single and double-loop learning to triangular learning to achieve strategic flexibility.

[*] Associate Professor at the Faculty of Economics, Damascus University

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال السورية تحولات كبيرة وواسعة تتصف بالعمق والجذرية أحياناً والفجائية أحياناً أخرى، تركت آثارها الإيجابية أو السلبية على منظمات الأعمال، فحالات عدم التأكد التي تتولد نتيجة الاضطرابات البيئية المتمثلة بالديناميكية والتعقيد تعدُّ الآن مبدأً وليس استثناءً، وهنا يمكن السؤال المهم: لماذا يكون لبعض المنظمات القدرة على النجاح والتفوق على منافسيها وغزو الأسواق والتفوق بمنتجاتها وخدماتها الكثيرة والمتنوعة، في حين لا ينجح بعضهم في تحقيق ما يهدف إليه، وما العوامل التي تمكن بعض المنظمات من الاستجابة السريعة والتكيف مع تلك التحولات السريعة لبيئة الأعمال، وفي هذا يعدُّ التعلم التنظيمي الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية، وإعادة بناء الخدمة المقدمة لعملائها وتعزيزها من خلال تبني نماذج أعمال ريادية تحقق إبداعاً مستمراً، فالتعلم التنظيمي أساسياً لبقاء المنظمات، إذْ يجب على المنظمات النظر إلى التعلم التنظيمي على أنه الاستثمار الرئيسي لبناء منظمات حية تتميز بالفعالية والتنافسية، ومن دون هذا الاستثمار فإن استثمارات المنظمة جميعها لن تكون ذات أهمية، ومن جهة أخرى أصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال، إذ يمكن عن طريقها تحقيق الهدف في الوقت المناسب، وبشكل جيد بدلاً من إنجاز الشيء المغلوط فيه بشكل جيد، أو إنجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب، وهذا يتطلب من منظمات الأعمال تلبية حاجات العملاء ، وعلى المنظمات أن تطور من قدرتها على الاستجابة من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير مواردها وإمكانياتها بشكل يمكنها من استغلال الفرص المتاحة الاستغلال الأمثل وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

1- مشكلة البحث:

بناءً على ما ورد أعلاه ونتيجة للتقلبات التي تشهدها البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال عموماً وشركات التأمين خصوصاً، ونتيجة لحاجة المنظمات لإجراء مسح مستمر للمتغيرات في البيئة التي تؤثر في عملها من أجل رصد أهم المتغيرات، وتوليد معرفة تتعلق بالعوامل والقوى جميعها التي تؤثر تأثيراً رئيسياً في أعمال المنظمة من حيث أسواقها وخدماتها، فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تعرّف ما يدور حولها من تغيرات من خلال الاستثمار في عمليات معرفية تهدف إلى تحديد أهم العوامل والقوى التي تؤثر في طبيعة أعمالها، كما تحتاج إلى معرفة ما النشاط الذي تمارسة اليوم، وأن يكون لديها القدرة على الاختيار من بين البدائل المتاحة، فالسبب الرئيس لإخفاق العديد من المنظمات يعود لعدم قدرتها على التكيف البيئي، وافتقارها لاستراتيجيات محددة، ولمرونة استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها، ولأن النشاطات سابقة الذكر يحتاج تنفيذها إلى حلقات تعلم طويلة الأجل من قبل المنظمة، أي القدرة على المتابعة بسرعة لتحقيق التفوق على المنافسين ومستويات أداء متميزة، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ومنها: (Yaqun Yi, Meng Gu , Zelong Wei,2017) Khandeka & (Bhattacharya. 2000) (Wang & Lo.2004) ,(Sharma. 2005),(السيد 2006،)، يمكننا تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: ما أثر نمط التعلم التنظيمي في تحقيق المرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين في سورية؟ ويتفرع عن مشكلة البحث عدد من الأسئلة الفرعية:

1- ما نمط التعلّم التنظيمي السائد في الشركات محل الدراسة (مفرد الحلقة، مزدوج الحلقة، ثلاثي الحلقة)؟
2- ما مستوى المرونة الاستراتيجية المتوافر في الشركات محل الدراسة (مبادرة، قائمة على رد الفعل)؟

3- ما أثر نمط التعلّم التنظيمي السائد في مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة.

2- أهداف البحث:

1- تحديد نمط التعلّم التنظيمي السائد ضمن قطاع التأمين في سورية.

2-تعرّف واقع المرونة الاستراتيجية، ومدى توافرها ضمن استراتيجيات قطاع التأمين في سورية.

3-تحديد أثر نمط التعلم التنظيمي السائد في تعزيز المرونة الاستراتيجية ضمن قطاع التأمين في سورية بما يعزز قدرة الشركات على مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة.

3-أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات قيد الدراسة، إذْ تتجلى هذه الأهمية من خلال:

-الأهمية النظرية: إذْ يعدُّ البحث إغناءً للمكتبة العربية، وخاصة في ظل قلة الدراسات العربية التي تناولت المرونة الاستراتيجية، إذْ يشكل الجانب النظري للدراسة إضاءة على مفهومي التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.

-الأهمية العملية: تسهم هذه الدراسة في تحديد مستوى التعلم التنظيمي ضمن الشركات قيد الدراسة، وإمكانية تطويره بما يعزز المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين، وينمي قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.

4- فروض البحث:

الفرض الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط التعلم التنظيمي السائد (مفرد الحلقة، ومزدوج الحلقة، وثلاثي الحلقة) في المرونة الاستراتيجية.

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات التأمين محل الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

5-متغيرات البحث:

المتغير المستقل: هو نمط التعلّم التنظيمي وقِيسَ من خلال: التعلّم مفرد الحلقة – ومزدوج الحلقة – وثلاثي الحلقة.

المتغير التابع: هو المرونة الاستراتيجية وقِيسَتْ من خلال: المرونة والمبادرة، والمرونة القائمة على رد الفعل.

6-مجتمع البحث وعينته:

بلغ عدد العاملين في قطاع التامين عام 2016 (2848) منتشرين في (11) محافظة، وموزعين بين موظفي تأمين، وشركات إدارة نفقات طبية، والاتحاد السورية لشركات التامين، وهيئة الإشراف على التأمين فضلاً عن وكلاء ومقدري أضرار، والجداول الآتية توضّح ذلك:

جدول يوضّح أعداد العاملين في قطاع التامين في سورية لعام 2016

الجهة	عدد العاملين
هيئة الإشراف على التأمين	45
اتحاد شركات التأمين	326
شركات التأمين	1909
شركات إعادة التأمين	55
شركات إدارة النفقات الطبية	443
(مقدمو الخدمات التأمينية) (وكلاء ، وسطاء، مسوي خسائر، خبراء، اكتواريين)	270
المجموع	2848

التقرير السنوي لقطاع التامين السوري، ص 13.

جدول يوضّح أعداد العاملين في شركات التأمين لعام 2016

	العاملون لعام 2016			
الشركة	موظفون	مندوبون	غير سوريين	إجمالي
1. المؤسسة العامة السورية للتأمين (قطاع عام)	811	0	0	811
2. الوطنية (خاص)	122	17	0	139
3. المشرق(خاص)	104	0	0	104
4. المتحدة(خاص)	71	7	0	78
5. التامين العربية(خاص)	62	16	0	78
6. العقيلة(خاص)	63	12	0	75
7. أروب(خاص)	59	15	0	74
8. الكويتية(خاص)	58	14	0	72
9. الثقة(خاص)	67	4	0	71
10. السورية العربية(خاص)	59	7	0	66
11. الاتحاد التعاوني(خاص)	45	14	0	59
12. الإسلامية(خاص)	48	1	0	49
13. أدير(خاص)	28	5	0	33
المجموع	1597	112	0	1709

التقرير السنوي لقطاع التامين السوري، ص 14

هذا ويتكون مجتمع البحث من العاملين (اِسْتُبْعِدَ المندوبون وغير السوريين) في شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية فقط، ويبلغ عددهم وفق الجدول المرفق (1597)عامل، وقد اِسْتُبْعِدَتْ شركات التأمين جميعها التي يقل عدد العاملين من غير المندوبين فيها عن 60 عاملاً فيصبح عـدد العاملين (1300) عامل، ووفقاً لـ(أوما سكاران، 2006، ص 421) فإن العينة المقابلة لحجم المجتمع (1300) هي (297) مفردة، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وُزِّعَتِ العينة على الشركات محل الدراسة بنسبة تمثيل كل منها في المجتمع، وقد بلغت نسبة الاستجابة (297/198) أي 67%، والجدول الآتي يوضّح نسبة الاستمارات الموزعة والمرتجعة في كل شركة:

الشركة	نسبة التمثيل	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المرتجعة	النسبة %
1. السورية العامة للتامين	%63	188	111	%59
2. العقيلة	%4	12	10	%83
3. التامين العربية	%4	12	10	%83
4. المتحدة	%6	18	15	%83
5. الثقة	%5	14	11	%79
6. المشرق	%8	23	18	%78
7. الوطنية	%10	30	23	%77
المجموع	%100	297	198	%67

7- فلسفة البحث ومنهجيته وأدواته:

تم التحقق من الأهداف الموضوعة لهذا البحث، واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، إذْ إنَّ هذه الطريقة تقدم وصفاً لمختلف الظواهر سواء مرتبطة بالأفراد أو الأوضاع أو الحوادث التي تقع؛ وذلك بغرض تعميم مبرهن، كما أن الدراسة بطبيعتها ارتباطية لأنَّها دُرِسَتِ العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع باستخدام استقصاء مصمم لهذا البحث بشكل خاص، إذْ اِعْتُمِدَ على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بغرض تكوين الإطار النظري للبحث.

هذا وقد صُمِّمَتْ استمارة الاستقصاء عن التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، وقد قُسِّمَتْ إلى: الجزء الأول: بطاقة تعريف بأفراد العينة (الشركة، والنوع، والعمر، والخبرة)، الجزء الثاني: عن التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، ويتكون من (28) عبارة موزعة من 1- 16 لقياس التعلم التنظيمي، ومن 17-28 لقياس المرونة الاستراتيجية، ولاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً اِخْتُبِرَتْ مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء ويحسبُ مستوى معنويته، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستقصاء أن بنود الاستقصاء جميعها معنوية، وعليه تم الاعتماد على بنود قائمة الاستقصاء جميعها دون حذف أيٍّ منها كونها معنوية، وللتحقق من ثبات المقياس اِسْتُخْدِمَتْ طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS24.0، وفي هذا المجال يشير (Hair, 1998) إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تراوح بين 0 – 1) (وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألَّا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن

/0.70/، وقد قام الباحث بحساب قيم معامل الارتباط ألفا للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة، والنتائج موضّحة في الجداول الآتية، إذْ يتضح أن قيم معامل الارتباط ألفا كلّها أكبر من /0.70/ ؛ وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات أيضاً كما تمتعت بالصلاحية.

جدول يوضح درجة مصداقية النتائج المتحققة من كل عبارة من

عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي

العبارة	قيمة معامل الاتساق	P–value	العبارة	قيمة معامل الاتساق	P–value
التعلم مفرد الحلقة			المرونة المبادرة		
س1	0,882**	0,000	س17	0,678**	0,000
س2	0,841**	0,000	س18	0,804**	0,000
س3	0,756**	0,000	س19	0,865**	0,000
التعلم مزودج الحلقة			س20	0,742**	
س4	0,607**	0,000	س21	0,834**	0,000
س5	0,771**	0,000	س22	0,789**	0,000
س6	0,758**	0,000	المبادرة القائمة على رد الفعل		
س7	0,705**	0,000	س23	0,641**	0,000
س8	0,660**	0,000	س24	0,835**	0,000
س9	0,606**	0,000	س25	0,797**	0,000
التعلم ثلاثي الحلقة			س26	0,695**	0,000
س10	0,690**	0,000	س27	0,602**	0,000
س11	0,773**	0,000	س28	0,662**	0,000
س12	0,845**	0,000			
س13	0,688**	0,000			
س14	0,754**	0,000			
س15	0,772**	0,000			
س16	0,625**	0,000			

** تعني ارتباط معنوي عند 0,99

جدول يوضح قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach's Alpha

المقياس	عدد الأسئلة	قيمة معامل الثبات
نمط التعلم التنظيمي	16	89.5
المرونة الاستراتيجية	12	88.1
جميع عبارات الاستقصاء	28	93.9

8- مراجعة الدراسات السابقة في مجال التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية:

1- (دراسة Yaqun Yi Zelong Wei , Meng Gu , 2017): عنوانها

" العلاقة بين نمط التعلّم من أسفل إلى أعلى: والمرونة الاستراتيجية واستراتيجية التغيير"، تشير نتائجها إلى أن مرونة الموارد تضعف العلاقة الإيجابية بين التعلّم من أسفل إلى أعلى، وسرعة التغيير الاستراتيجي حين يزيد تأثير التعلم من أسفل إلى أعلى حجم التغيير الاستراتيجي، وفضلاً عن ذلك، تعزز مرونة التنسيق الأثر الإيجابي للتعلّم في سرعة التغير الاستراتيجي وحجمه من القاعدة.

2- (دراسة K. Peter Kuchinke Seok-young Oh ,2017) عنوانها "اكتشاف دور أنشطة التعلّم في بيئة إدارة الجودة"، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة لها أثر كبير في الأفراد وفي الممارسات الإدارية، وأن ممارسات إدارة الجودة تؤثر على التعلم التنظيمي، إذْ إنَّ القيادة التي تركز على الأفراد والممارسات الإدارية لا تملك ارتباطاً مباشراً مع أداء الأعمال، ومن النتائج أن التعلّم التنظيمي يقوم بدور الوسيط في ممارسات إدارة الجودة والأداء التجاري كمورد بالغ الأهمية يحدد الميزة التنافسية للشركة.

3-(دراسة Mohamed Salem Kamel A. Fantazy , 2016) عنوانها

"دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والمرونة في تطوير المنتجات الجديدة، والأداء التشغيلي والمالي في سياق سلسلة الإمداد"، وقد اتضح أنَّ هناك آثاراً إيجابيةً مباشرة بين استراتيجية تطوير المنتج الجديد ومرونته، وهناك ارتباط إيجابي مباشر بين المنتج الجديد وتطوير المرونة والأداء، والنتائج أظهرت أن أداء الأثر الكلي المباشر وغير المباشر كان إيجابياً.

4– (دراسة Ricardo Chiva , Joaquín Alegre , Fermín Mallén , Jacob Guinot 2015) عنوانها "هل يتحقق التعلّم التنظيمي خلال تعلّم الأفراد: العلاقة بين التعلم التنظيمي وتعلم الأفراد"، وتشير النتائج إلى أن قدرة التعلّم التنظيمي تتوسط تماماً سلوكيات الإيثار والأداء التنظيمي، والقدرة على التعلم التنظيمي تؤدي دوراً رئيسياً في شرح كيفية تأثير سلوكيات الإيثار في الأداء التنظيمي؛ ذلك لأنَّها تسهل خلق بيئة إبداعية وتشاركية قائمة على الحوار الذي يعزز التعلّم التنظيمي.

5– (دراسة Zhi Cao Hai Guo , 2014) عنوانها " تحديد دور المرونة الاستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة"، وقد وجدت هذه الدراسة أن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات على نطاق واسع خاضعة لتأثير العوامل الخارجية (كثافة المنافسة والمسؤولية البيئية)، والعوامل الداخلية (الجمع بين النشاطات المتعلقة بالموارد)، فضلاً عن العلاقات الإدارية.

6– (دراسة Jaspreet Singh Oberoi , Inderpreet Doordarshi Singh , 2013Singh Ahuja) عنوانها " تقييم الأثر النسبي للقدرات ديناميكية على أبعاد مختلفة من المرونة الاستراتيجية في الصناعة التحويلية الهندية"، وقد تبيّن وجود دور كبير لكل من القدرات الحيوية، مثل: قدرات الموارد البشرية، والقدرات الابتكارية، والقدرات التكنولوجية، وقدرات التحالف وقدرات البحث والتطوير، في إدارة المرونة في المستوى الاستراتيجي في المنظمات الصناعية.

7– (دراسة G.S. Beriha, S.S. Mahapatra, N. SinghB. Patnaik ، 2013) عنوانها " التعلّم التنظيمي في المؤسسات التعليمية الهندية"، وتشير النتائج إلى أن التعلّم التنظيمي أقل من المستوى المتوقع في كل من القطاعين العام والخاص، ويوجد فرق كبير بين المنظمات العامة والخاصة من حيث مدى التعلم التنظيمي وأبعاده، كما ظهرت القيادة كعامل الأكثر قيمة في مؤسسات القطاع الخاص، وبالمرتبة الثالثة

بين ثمانية أبعاد في المنظمات العامة كما اتضح أن الإدارة لديها الفرصة لتعزيز إمكانيات معاهد الأكاديمية للتعلّم عن طريق الاختيار الفعَّال للقادة الذين يقدمون التوجيه والرؤية للموظفين، إذْ تبيّن وجود دور مهم للقيادة التحويلية.

8- (دراسة Richard Boateng، 2011) عنوانها "تحديد العلاقة بين التعلّم الفردي، والتعلّم التنظيمي والمبادئ التوجيهية " وذلك من خلال الإفادة من القدرات الفردية للتعلّم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد تبيَّن أنَّ عمليات التعلم سواء كانت التنظيمية أو الفردية يمكن أن تتحقق في ظل بيئة ثقافية تعزز العمل الجماعي.

9- (دراسة Richard Teare ، 2011) عنوانها" استكشاف كيف يمكن للمنظمات استخدام التعلّم في مكان العمل للتعامل والاستجابة للتغيير"، والحفاظ على ثقافة التعلّم النشط ورصد استثماراتها وتقييمها في التعلّم التنظيمي، وتخلص الدراسة إلى أن استراتيجية التعلّم في مكان العمل ستؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد التنظيمية والفردية.

10- (دراسة Ayesha Farooq, Bibhuti Bhusan C. Jyothibabu , Pradhan، 2010) عنوانها "تطوير مقياس متكامل لنظام التعلّم التنظيمي عن طريق الإفادة من العوامل المساعدة؛ التعلّم ونتائجه ونتائج الأداء في المؤسسة التعليمية"، وقد حُدِّدَتِ العوامل المساعدة للتعلّم أو التعلّم الذي تم تحقيقه، أو التعلّم بشكل عام، أو العلاقة بين بعض أشكال التعلّم مع الأداء، ودُمِجَتِ العوامل المساعدة على التعلّم، والتعلّم الذي تم تحقيقه في ثلاثة مستويات (فردي، وتنظيمي، وجماعي).

11- (دراسة Josune Sáenz, Olga RiveraNekane Aramburu ، 2006) عنوانها" تحليل العلاقة بين القدرة على التعلّم التنظيمي للشركات التصنيع الاسبانية ونظم إدارتها"، وقد تبيّن أن خصائص نظام إدارة الشركات (عملية صياغة الاستراتيجية والتصميم التنظيمي) لا تشترط مستوى التعلّم التي يمكن تحقيقها نتيجة

التغيير الملموس، ومع ذلك، فقد وجد أن الشركات التي شهدت تغييرات قد تم تحقيقها على مستوى عالٍ من التعلّم وقد تكيفت أنظمة إدارتها بشكل أكثر.

12– دراسة (Skerlavaj & Dimovski , 2006) عنوانها "العلاقة بين التعلّم التنظيمي، والأداء التنظيمي"، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً كبيرة لتحقيق مستوى مرتفع من التعلّم التنظيمي تحقق زيادة في ثقة الموظفين بقيادة المنظمة، وتحسيناً في كفاءة عمل المنظمة، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها، وتخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة، وتحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى الموظفين ودرجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة .

13– دراسة (Khandekar & Sharma. 2005) عنوانها "اكتشاف العلاقة بين كل من: التعلّم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركة"، وقد أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعلّم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تؤثر بدورها في الميزة التنافسية للمنظمة؛ ذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، وتحسين نظم المكافآت وجعلها مرنة، وتطوير مهارات إدارة الموظفين لدى المديرين، وتجديد عمليات التدريب والتنمية بشكل مستمر بهدف التعلّم والإيمان بهذا التحول في إدارة الموارد البشرية يعدُّ مفتاح تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

14– دراسة (Wang & Lo .2004) عنوانها " تحديد وإدراك العوامل المؤثرة في الأداء الذي يركز على العملاء بناءً على الرؤية المبنية على الموارد" إذْ تناولت من هذه العوامل التعلّم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية وبعض الجدارات المحورية، وقد قامت الدراسة بتقديم إطار للعلاقة بين كل من (التعلّم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية والجدارات) من جهة والأداء الذي يركز على العملاء من جهة أخرى ووفق هذا الإطار

فإن التعلّم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية والجدارات تعدُّ عوامل محورية ورئيسية في تحقيق أداء متفوق يركز على العملاء، وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

15- (دراسة Gordon E. Greenleylan A. Combe ،، 2004) عنوانها " تحديد القدرات للمرونة الاستراتيجية"، وقد وجدت أن مختلف أشكال المرونة الاستراتيجية تسمح لرد الفعل للتكيف مع مختلف البيئات المتغيرة والقيادة الاستباقية للتغيير، ولذلك فإنّه تزداد أهمية لصانعي القرار ليس فقط امتلاكها قدرات التسويق، ولكن أيضا القدرة على المرونة الاستراتيجية بمختلف أشكالها، وقد وُضِعَ إطار نظري محتوى المعرفي يفترض علاقات بين الطرائق مختلفة للتفكير بشأن الاستراتيجية، ويشرح كيف أن المعتقدات المتناقضة لصناع القرار قد تؤثر في قدراتها على توليد هجين مختلف أشكال المرونة الاستراتيجية على الصعيد المعرفي من الناحية النظرية.

16- دراسة (Jashpara. 2003) عنوانها "أثر التعلم مفرد الحلقة والتعلم مزدوج الحلقة في الأداء التنظيمي"، ومن نتائج الدراسة أن التعلّم التنظيمي مزدوج الحلقة يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك يؤثر التعلم التنظيمي مفرد الحلقة تأثيراً عكسياً في الأداء التنظيمي، ولتحقيق الميزة التنافسية تحتاج شركات محل الدراسة إلى تركيز التعلّم التنظيمي فيها على الكفاءة والبراعة.

17- دراسة (Karri , 2001) عن" تأثير المرونة الاستراتيجية (سواء المرونة المبادرة أو المرونة القائمة على رد الفعل) في أداء الشركة"، وكيف تؤثر البيئة المحيطة في العلاقة القائمة بين المرونة الاستراتيجية وبين أداء الشركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ كلاً من المرونة الاستراتيجية المبادرة والقائمة على رد الفعل تمتلك أثراً إيجابياً قوياً على أداء الشركة الذي قِيسَ على مستوى الأداء الاستراتيجي، وعلى مستوى الأداء المالي، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ المرونة الاستراتيجية المبادرة أقوى تأثيراً في الأداء من المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، كما أنَّ التفاعل بين المرونة الاستراتيجية

(سواء المرونة المبادرة أو المرونة القائمة على رد الفعل) والغموض البيئي لم يؤثر في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية، وكلّ من الأداء المالي والأداء الاستراتيجي للشركة.

وما يميز البحث هو تناول التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية؛ وهي متغيرات بالغة في التأثير في أداء شركات التأمين ضمن بيئة الأعمال المعاصرة، إذْ تعدُّ المرونة ضرورة لبقاء الشركات في ظل الظروف متسارعة التغير التي تعيشها شركات التأمين حالياً في سوريا، كما يعدُّ التعلم متطلباً لتمكين هذه الشركات من تكوين مخزون معرفي يرفع قدرتها على التعامل مع هذه المعطيات البيئية المضطربة، وتتمثل إضافة البحث في تناول مجال معرفي مهم في المنظمات، وهو التعلّم التنظيمي، وربطه مع مقدرة محورية للمنظمات الناجحة، وهي المرونة الاستراتيجية وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل واضّح ومحدد.

– الإطار النظري عن نمط التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

1– مفهوم التعلّم التنظيمي وأنماطه:

تسعى المنظمات دوماً إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع البيئة الخارجية من أجل تحقيق التكيف بين الظروف الداخلية والخارجية، وفي هذا يرى (نجم،2005، ص244) أنَّ المنظمات تعمل على تطوير العاملين لديها من خلال التدريب والتأهيل والتعلم واكتساب المهارات، إذْ بدأت المنظمات تمنح العاملين فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخرجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة، ولكن الشكل الأكثر أهمية وهو التعلّم، هذا ويمكن تعريف التعلّم بأنه تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار، أو التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة (Draft,2000,P486)، وهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية كما يقول سينج، ويرى (السالم، 2005) أن التعلّم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول

إلى معانٍ مشتركة يمكن الإفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، ويشير (الفاعوري، 2010) إلى التعلّم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح، ويمكن النظر إلى التعلّم التنظيمي كعملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي، ثم تغيير في السلوك فيما بعد، ويمكن القول: إنَّه لا يوجد تناقض بين المفاهيم السابقة للتعلم التنظيمي، إنما يوجد تكامل بينها يوضّح تطويرها، ويبرز أن الجوهر يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من زيادة تطوير قدراتها على التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة وتمكينها من التنافسية، ومن خلال مراجعة أدبيات التعلّم التنظيمي، نرى التعلّم التنظيمي عملية استثمار خبرات المنظمة وتجاربها والأفراد العاملين بها، والإفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها والتي يجري من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات البيئية بالسرعة المناسبة من خلال تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة المعرفة والتقنية واستخدامها استخداماً فعَّالاً للتعلّم، وتحسين الأداء ضمن إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر، فعملية التعلّم التنظيمي تعدُّ واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، إذْ تعتمد فعالية منظمة التعلّم على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

هذا يؤكد باحثو التعلم التنظيمي مثل (winterton& winterton1999) (seng,1990) (الخضر وآخرون، 2012) (السلمي،2000) (حريم، 2004) أنَّ هناك ثلاثة مستويات للتعلّم في المنظمة هي:

أ – التعلّم الفردي: يتعلق بالتعلّم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلّم يكون أقل تقنيناً ورسمية في المنظمة، لأنَّه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، والتكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلّم عبر التراكم، والتقليد، والخبرات،

والتبادل مع الأعضاء)، وهو التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أنَّ الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن تلك الأشكال التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب.

ب – التعلم الجماعي: هو عملية التوافق بين أعضاء الفريق للحصول على النتائج التي يريدونها، إذ يجري بين أعضاء الفريق بالحوار وتبادل وجهات النظر والتجارب والملاحظات والأفكار وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، وانتقاد السياسات دون خوف من العقاب، فتعلّم الجماعة يستلزم تقاسم الأفراد لتفسيراتهم من أجل تطوير فهم مشترك، وهو يمثل التعلّم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال على مستوى الجماعة و بطريقة تشاركية.

ج – التعلّم على مستوى المنظمة: هو يمثل عملية ترجمة للفهم المشترك بين أعضاء المنظمة إلى منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهياكل واستراتيجية جديدة، لذا فإنَّه يستلزم توطين التعلّم الفردي والجماعي في الجوانب المادية للمنظمة مثل الهياكل والإجراءات والاستراتيجية؛ بمعنى آخر تخزين التعلّم الفردي والجماعي في الذاكرة التنظيمية، ويعني أيضاً أن المنظمة تتعلّم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، ويمثل التعلّم في هذا المستوى الحالة التي يجري فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلّم وتسبّب المشكلات في العمل اليومي.

كما تتنوع أنماط التعلّم التنظيمي التي يمكن أن تطبقها الأنظمة الإدارية، ومن أهمها النموذج الذي قدمه جيرس آرجيرس، وأكدَّهُ كل من (الخضر وأخرون، 2012) (J-P Hefer,2002) و(Hayes & Allinson,1998) و(Senge,1990) (Mumford,2003) و(Dexter Dunphy ,1997) و(السيد ،2006) ويتضمن:

التعلّم مفرد الحلقة: هو عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير، وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة، ويهدف إلى تعديل استراتيجية العمل وإجراء تعديلات قليلة في طرق العمل دون تغيير في نظرية الاستخدام للمنظمة، وهو تعلّم يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، فهو تعلّم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير، لأنَّه تعلم روتيني يعمل على تعديل في الإجراءات (السلوك) دون تعديل للقيم والأطر المحددة للسلوك، فالتعلّم مفرد الحلقة يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، لذا فهو تعلّم سلوكي يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، كونه يركز على الكفاءة في المنظمة، وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافتراضاتها.

التعلّم مزدوج الحلقة: هو تعلّم إدراكي، ويعدُّ أكثر تأثيراً في المنظمة من التعلّم أحادي الحلقة، إذْ يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة عن الأوضاع المغلوط فيها التي تمس المنظمة وعن القيم السائدة والهيكل التنظيمي والأهداف، فهو تعلّم مستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي، ويستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة فضلاً عن تغيير في استراتيجيات التفكير ونماذجه ومخططات المنظمة؛ ممَّا يعني تغييراً في نماذج التفكير وأطر الاستيعاب، وهو يعدُّ تعليماً أكثر استراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقاً في المنظمة، ويعتمد على خلق معارف جديدة، وهو يبحث في الافتراضات التي تقف وراء التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنَّما أيضاً حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، فهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة، أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات، وتطوير الثقافة التنظيمية، والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب المنظمات التي تعمل في بيئة عمل ديناميكية.

التعلّم ثلاثي الحلقة: جوهر التعلّم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلّم في المنظمة إذْ إنَّه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو يتناول الجانب الاستراتيجي في المنظمة، ويعدُّ فعالاً وقائماً على المبادرة، وجوهره عملية التعلّم في المنظمة والعمل على تحسينها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم، و يتطلب التغذية العكسية باستمرار، ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل، ويهدف إلى مساعدة المنظمة على التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الطريقة التي تتم فيها عملية التعلّم من المواقف المختلفة التي يمر بها، حيث يتم توضيح هذه المواقف والتأمل فيها وإيجاد طرائق جديدة لفهمها، وهذا النوع من التعلّم يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب المتبعة والأنظمة الموجودة ودراستها بشكل شامل لتطوير مفاهيم، وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلّم، إذْ يأخذ بالحسبان الأسس التنظيمية وأهدافها التي ربما تقود إلى تغيير جذري في بنيتها وثقافتها، وكذلك في بيئتها الخارجية.

2– المرونة الاستراتيجية: المفهوم والأهمية والأشكال:

تعدُّ المرونة الاستراتيجية من أهم الخيارات التي تستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة، وتتعلق بالكيفية التي تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل التكاليف من أجل الاستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية، بما يضمن ويعزز المركز التنافسي للمنظمة، من خلال تطوير الموارد الاستراتيجية والامكانيات الدينامية وتعزيزها بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل لتحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف للتغيير، ووفق هذا الاتجاه يعرّف (Eppink,1995) المرونة الاستراتيجية: بأنَّها الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع، وقد عرّفها (Aaker& 1984 ,Mascarenhas) على أنَّها إمكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة، ويرى ; Bucki & Pesqueux) (2000 بأنَّها تمثل المقدرة على التكيف مع الوضع القائم بحيث تبقى المنظمة قادرة على العمل في ظل الظروف المتغيرة سواء كانت هذه الظروف متوقعة أو غير متوقعة،

وسواء كانت هذه الظروف مختلفة أو غير مختلفة عن المنظمة، كما ينظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنَّها تحديد إمكانيات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها السوقي، ويعرّفها (Sanchez ; 1995) بأنَّها المسارات والاتجاهات البديلة للتصرف، وتتمثل بامتلاك الشركة لخيارات استراتيجية للمنافسة؛ ممَّا يمنح الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للفرص المتاحة في السوق وللتقنيات المتغيرة، فالمرونة تمثل مقدرة الشركة على التغيير في خياراتها الاستراتيجية للتكيف مع البيئة، وقد يكون ذلك بأسلوب هجومي مبادر إذا كانت الشركة تركز في هذه المرونة على إحداث تغيير في البيئة، وقد يكون الأسلوب قائماً على رد الفعل إذا ما كانت المرونة تركز على التجاوب مع التغير الحاصل في البيئة سواء بعد حصول التغيير أو حتى قبل حصوله، ويراها (Evans,1991) على أنَّها القيام بشيء مختلف عما كان مخططاً في البداية، أما(Pauwels & Matthyassens;2004) فيرى أن المرونة الاستراتيجية تمثل ثلاث محاور رئيسية هي: مرونة الموارد، ومرونة العمليات، والخيارات الاستراتيجية، فالمرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها.

وبناءً على ذلك نرى المرونة الاستراتيجية تمثل خياراً استراتيجياً يستخدم للاستجابة للظروف غير المتوقعة، من أجل تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات البيئية التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، والاستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية؛ بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.

هذا وتتضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية مداخل عدَّة للمرونة الاستراتيجية، وفقاً لكل مـن (Suarez, Cusumano & Fine, ,1995) (Ratanapornsiri,2006) (Yongsun , Paik,1991) (Evans,1991) (Slizyte. & Bakanauskiene, ,2007) :

أ- المدخل الوظيفي: وينظر فيه إلى المرونة الاستراتيجية على أنَّها مرونة تصنيعية، إذْ ترتبط الأفكار التي يستند إليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي

تبنته شركة فورد الأمريكية التي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والإفادة من فوائد اقتصاديات الحجم.

ب– مدخل التغيير التنظيمي: يعكس تغيرات مقصودة في استراتيجية المنظمة وهيكلها بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية، وإن أهم ما توصل إليه الباحثون هو أنَّه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكلَ تنظيمية مختلفة، وهناك اتفاق بين الباحثين على أن أكبر المنظمات وأقواها هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي.

ج– مدخل المناورات الاستراتيجية: ويتناول تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الأبعاد، وليس فقط كما يرى المدخل الوظيفي أو مدخل التغيير التنظيمي، وبحسب وجهة نظر (Evans,1991) فإنَّ لمفهوم المرونة الاستراتيجية بعدين مميزين، وهما البعد الزمني، والبعد القصدي، ويضم البعد الأول " البعد الزمني" توجهين وهما التوجه الاستباقي ويقصد به التهيأ أو الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، في حين يشير التوجه التفاعلي إلى الشروع بالتكيف في أثناء التغيير أو بعد حدوثه، والبعد الثاني " البعد القصدي" يتكون أيضاً من نمطين، وهما النمط الهجومي ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين يعني النمط الدفاعي إمكانية صد التحركات الضارة، أو تصحيح الأخطاء السابقة، وقد استنبط أربع مناورات استراتيجية اِعْتُمِدَتْ كمتغيرات فرعية للمرونة، هي مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية.

كما تتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية وفقاً لـ(Zhang.,2003) (Ratanapornsiri,2006): في أنَّها تسهم في زيادة إمكانية المنظمة للاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية، وتوليد الإمكانيات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال مدة الأزمات، وتوحيد الموارد الداخلية والخارجية ودمجها بشكل فاعل، وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية، وطرح العديد من الخيارات

الاستراتيجية قبل ظهور الحاجة إليها، وتطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة، ومساعدة المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة أو الأداء، والالتزام بعيد الأمد بالموارد وخطة العمل، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات، وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.

هذا وتصنف المرونة الاستراتيجية والأفعال المطلوبة لتحقيقها بشكل عام وفقاً لـ (Karri, 2001 Evans. 1991) إلى:

– مرونة استراتيجية مبادرة: وهي تمثل مقدرة الشركة على بناء تنوع في الآليات بشكل مسبق بهدف السيطرة على المنافسين من خلال مفاجأتهم، إذْ تتولى الشركة زمام المبادرة، وتوفر المرونة الاستراتيجية المبادرة للشركة القدرة على تحديد شكل مستقبلها من خلال السيطرة على الأسواق بهدف إيجاد الفرص، فالشركات ترى في البيئة مصدراً للفرص من أجل اكتساب الميزة التنافسية، وتكون قادرة على تشكيل بيئتها، وتقوم باتخاذ الأفعال التي تتميز بكونها مبادرة أو هجومية والتي يقصد بها القدرة على إحداث عملية التغيير في الصناعة من خلال تبني استراتيجيات يصعب التنبؤ بها من قبل المنافسين، والسعي دوماً لوضع معايير جديدة من خلال عمل الشركة، على أن تكون أول من يتحرك، وأن تكون قادرة على النمو والتطور في مناطق متعددة الاتجاهات في المستقبل .– مرونة استراتيجية قائمة على رد الفعل: وتعرّف بأنَّها مقدرة الشركة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، فالشركات تركيزها هنا ينصب على تحركات دفاعية، سواء قبل حدوث التغيير، أو بعد حدوث التغيير.

وعن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والتعلّم التنظيمي، نشير إلى أنَّ التعلّم ثلاثي الحلقة يتناول الجانب الاستراتيجي في المنظمة ويتجه نحو المستقبل، ويقوم على المبادرة، وهذا يلتقي بشكل مؤكد مع مفهوم المرونة الاستراتيجية المبادرة التي تقوم على إحداث المنظمة تغييراً في بيئتها، أمَّا التعلّم مفرد ومزدوج الحلقة فيأتي رد فعل على ما تفرضه البيئة من تغيرات، وهذا يتلاقي مع المرونة القائمة على رد الفعل، هذا ويرى (Meng Gu Zelong Wei Yaqun Yi, 2017) أنَّ مرونة الموارد تضعف العلاقة الإيجابية بين التعلم من أسفل إلى أعلى، وسرعة التغيير الاستراتيجي حين يقوي تأثير التعلّم من أسفل إلى أعلى حجم التغيير الاستراتيجي، كما تعزز مرونة التنسيق الأثر الإيجابي للتعلّم في سرعة التغير وحجمه الاستراتيجي من القاعدة، ويشير (Bhattacharya. 2000) إلى أنَّ المرونة تتضمن التغيير من خلال إعادة تشكيل

توضع الموارد وتوزيعها وأنَّ التعلّم التنظيمي يقود إلى المرونة لأنَّه يخلق الوعي والمعرفة لتحديد الفرص والطرائق والوسائل اللازمة للقيام بذلك، ويوضّح (Wang & Lo.2004) العلاقة بين التعلّم التنظيمي والجدارات المحورية والمرونة الاستراتيجية من خلال تقديم إطار عن المحددات الرئيسية للأداء الذي يركز على العملاء، إذْ يركز هذا الإطار على العلاقة بين التعلّم والمرونة الاستراتيجية من حيث عدّ التعلّم التنظيمي يؤثر في الجدارات التنظيمية التي تؤثر بدورها في المرونة الاستراتيجية، ويرى (Khandekar & Sharma 2005) أنَّ ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، وتحسين نظم المكافآت وجعلها مرنة، وتطوير مهارات إدارة الموظفين لدى المديرين، وتجديد عمليات التدريب والتنمية بشكل مستمر بهدف التعلّم والإيمان بهذا التحول في إدارة الموارد البشرية يعدُّ مفتاح تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض والتوصيات:

1- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الديموغرافية كما في الجدول الآتي:

المتغير		التكرار	النسبة %
القطاع	عام	111	56.1
	خاص	87	43.9
	المجموع	198	%100
النوع	أنثى	101	51.0
	ذكر	97	49.0
	المجموع	198	%100
العمر	أقل من 30	48	24.2
	30-40	95	48.0
	40-50	44	22.2
	50 واكثر	11	5.6
	المجموع	198	%100
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	45	22.7
	5-10 سنوات	64	32.3
	10-15 سنة	72	36.4
	15 سنة واكثر	17	8.6
	المجموع	198	%100

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق نلحظ أن 56.1% من أفراد عينة البحث من العاملين في القطاع العام، و43.9 % ممن يعمل في القطاع الخاص، كما أن نسبة الإناث في العينة أعلى من نسبة الذكور، 36.4% من أفراد العينة لديهم خبرة في مجال التأمين تراوح بين 10 – 15 سنة، و32.3% لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات، وفقط 22% من لديه خبرة خمس سنوات، و8.6% خبرتهم تزيد على خمس عشرة سنة، كما أن 48% من أفراد العينة أعمارهم تراوح بين 30 –40 سنة، و22.2% من بين 40 –50 سنة، وفقط 24.7 أقل من 30 سنة.

2- الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستقصاء كما في الجدول الآتي:

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1. تجري الشركة تحسينات على خدماتها عندما لا تحقق الهدف من الخدمة	3.95	0.735
2. تركز الشركة على عملية تصحيح الأخطاء	3.92	0.617
3. تركز الشركة على الطريقة الصحيحة لأداء العمل	3.96	0.838
4. تبحث الشركة عن الأسباب التى أدت إلى عدم نجاح الخدمة في حالة الإخفاق	4.19	0.916
5. تعتمد الشركة على أعمالها لتكوين خبرات ومعارف جديدة	3.91	0.704
6. تقدم الشركة خدمة جديدة في حالة الإخفاق في تحقيق الهدف منها	3.88	0.847
7. تتجز الشركة أعمالها بطريقة مختلفة (طريقة متميزة عن المنافسين)	4.02	0.871
8. تلغي الشركة الخدمة عندما لا تنجح في تحقيق الهدف منها	3.61	0.657
9. تركز الشركة على نوعية الخدمات في عملية التقييم لما تقوم به من نشاطات	3.50	0.689
10. تركز الشركة على أداء أفضل ما يمكنها القيام به في عملية التقييم لما تقوم به	4.04	0.771
11. تركز الشركة على تقديم خدمات جديدة تفوق توقعات العملاء	4.00	0.912
12. تركز الشركة على القيام بالنشاطات بطريقة ابتكارية إبداعية	3.88	0.766

13. تهتم الشركة بالبحث عن الفرص السوقية الجديدة لتطوير نشاطاتها	4.10	0.898
14. تركز الشركة على عملية التقييم المستمرة لمعرفة مدى قدرتها على التعلّم	3.57	1.012
15. تركز الشركة في عملية التعلّم على تجديد الهياكل التنظيمية وتطويرها	3.70	1.024
16. تركز الشركة في عملية التعلم على بناء الثقافة التنظيمية وتطويرها	3.82	0.914
17. تقود الشركة عملية التغيير والتطوير في قطاع التأمين، وتُعِدُّ نفسها مسؤولة عنها	3.66	0.934
18. تسعى الشركة بشكل دائم لوضع معايير جديدة لصناعة التأمين	3.93	0.876
19. تقدم الشركة استراتيجيات عمل جديدة لا يمكن التنبؤ بها من قبل المنافسين	3.77	1.066
20. تركز الشركات على التنوع في الخدمات وآليات العمل للسيطرة على المنافسين	3.92	0.966
21. تركز الشركة على تقديم خدمات ابتكارية بشكل يتفوق على المنافسين	3.65	1.288
22. لدى الشركة الجاهزية الكاملة للتغيير فى السوق التأميني	2.90	1.092
23. نقوم الشركة بإجراء التغيرات الاستراتيجية استجابة لما يحصل من أخطاء في السوق التأميني	3.47	0.980
24. تركز الشركة على عملية تصحيح الأخطاء فقط كونها تمتلك القدرة على ذلك	3.83	0.980
25. تقدم الشركة خدمات جديدة تكون امتداداً وتطويراً لخدماتها الحالية في السوق التأميني	3.66	0.781
26. تركز الشركة على التجاوب مع التغير الحاصل في السوق التأميني	3.64	0.703
27. تحصل الشركة على ميزات من خلال الفرص التي تنشأ من خلال التغيرات في السوق التأميني	3.79	0.733
28. تملك الشركة القدرة على التعافي في فترات ركود السوق التأميني	3.85	1.034

المصدر :إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق نلحظ أنَّ شركات التأمين فيما يتعلق بنمط التعلّم:

تركز الشركات في قطاع التأمين عموماً على نوعية الخدمات في عملية التقييم لما تقوم به من نشاطات، وتراعي عملية التقييم المستمرة لمعرفة مدى قدرتها على التعلّم، وتركز في عملية التعلّم على تجديد الهياكل التنظيمية وتطويرها، و تركز على نوعية الأعمال في عملية التقييم لما تقوم به من نشاطات بمستوى مقبول، كما تجري الشركات محل الدراسة تحسينات على خدماتها عندما لا تحقق الهدف من الخدمة، وتركز على عملية تصحيح الأخطاء، تركز على الطريقة الصحيحة لأداء العمل، وتعتمد على أعمالها لتكوين خبرات ومعارف جديدة بمستوى متوسط.

والشركات محل الدراسة أيضاً تبحث عن الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح الخدمة في حالة الإخفاق، وتنجز أعمالها بطريقة مختلفة، وهي تركز على أداء أفضل ما يمكنها القيام به في عملية التقييم لما تقوم به، وتركز على تقديم خدمات جديدة تفوق توقعات العملاء، وتهتم بالبحث عن الفرص السوقية الجديدة لتطوير نشاطاتها بمستوى جيد.

وفيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية:

ليس لدى الشركات محل الدراسة الجاهزية الكاملة للتغيير في السوق التأميني، ولا تقوم هذه الشركات بإجراء التغيرات الاستراتيجية استجابة لما يحصل من أخطاء في السوق التأميني، مع أنَّها تمتلك القدرة على التعافي في فترات ركود السوق التأميني إن حصلت.

تقود الشركات محل الدراسة عملية التغيير والتطوير في قطاع التامين، وتُعِدُّ نفسها مسؤولة عنها، وتقدم الشركات استراتيجيات عمل جديدة لا يمكن التنبؤ بها من قبل المنافسين، وتركز الشركات على تقديم خدمات ابتكارية بشكل يتفوق على المنافسين، وتركز هذه الشركات على التجاوب مع التغير الحاصل في السوق التأميني بمستوى مقبول، ولكن ليس كافياً للسيطرة على السوق، وتحقيق التميز في الأداء، فالشركات تركز على عملية تصحيح الأخطاء فقط كونها تمتلك القدرة على ذلك، وعلى الحصول على ميزات من خلال الفرص التي تنشأ من خلال التغيرات في السوق التأميني فقط.

3– الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث وفقاً للقطاع وفي كل شركة كما في الجدول الآتي:

الشركة		نمط التعلم التنظيمي	مفرد الحلقة	مزدوج الحلقة	ثلاثي الحلقة	المرونة الاستراتيجية	المرونة المبادرة	المرونة القائمة على رد الفعل
المؤسسة العامة	N	111	111	111	111	111	111	111
	Mean	3.8953	3.9610	3.8228	3.9292	3.6179	3.6171	3.6286
	Std. Deviation	.47853	.62238	.40594	.61938	.52301	.70014	.47428
العقيلة	N	10	10	10	10	10	10	10
	Mean	3.2313	3.3000	3.4000	3.0571	2.5917	2.3500	2.8333
	Std. Deviation	.76776	.94868	.44583	1.12526	.89015	1.11236	.68041
التأمين العربية	N	10	10	10	10	10	10	10
	Mean	3.9250	3.7667	3.9667	3.9571	3.6500	3.4167	3.8833
	Std. Deviation	.70082	.77060	.58161	.90363	.84327	.94689	.76598
المتحدة	N	15	15	15	15	15	15	15
	Mean	4.1625	4.0667	4.0556	4.2952	3.8944	3.7333	4.0556
	Std. Deviation	.28031	.33806	.49868	.25017	.36659	.43553	.42570
الثقة	N	11	11	11	11	11	11	11
	Mean	4.2102	4.0909	4.1818	4.2857	3.9924	4.1061	3.8788
	Std. Deviation	.23597	.26208	.48565	.23035	.28736	.53889	.21201
الشرق	N	18	18	18	18	18	18	18
	Mean	4.1979	3.9074	4.2685	4.2619	4.0556	3.9352	4.1759
	Std. Deviation	.39659	.39284	.53973	.41069	.46967	.63178	.44086
الوطنية	N	23	23	23	23	23	23	23
	Mean	4.1603	4.1449	4.1377	4.1863	3.8587	3.9275	3.7899
	Std. Deviation	.47293	.56699	.48109	.57537	.66687	.87159	.52757

القطاع العام	Mean	3.89	3.96	3.82	3,93	3.62	3.62	3.63
	Std. Deviation	0.478	0.691	0.405	0.619	0,523	0,700	0.474
القطاع الخاص	Mean	4.04	3.93	4.05	4.07	3.75	3.67	3.82
	Std. Deviation	0.560	0.603	0.559	0.706	0.732	0.910	0.636
قطاع التأمين	Mean	3.95	3.96	3.92	3.91	3.67	3.64	3.70
	Std. Deviation	0.509	0.606	0.488	0.640	0.612	0.788	0.550

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من خلال مراجعة الجدول السابق وبالاطلاع على المتوسطات الحسابية نلاحظ أنَّ:

- ❖ أنماط التعلّم التنظيمي في القطاع الخاص أعلى منه في القطاع العام، وهذا واضح في نسب المتوسط لأغلبية شركات القطاع الخاص، وهذا يعود لطبيعة عمل القطاع الخاص.
- ❖ المرونة الاستراتيجية للقطاع الخاص بأنواعها كلّها المبادرة والقائمة على رد الفعل، أعلى ممَّا عليه في القطاع العام، وربما يعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى طبيعة القوانين والأنظمة الحاكمة لكل منهما.
- ❖ نمط التعلّم مفرد الحلقة هو السائد في القطاع العام، يلي نمط التعلّم مزدوج ومن ثلاثي الحلقة، في حين نمط التعلّم ثلاثي الحلقة هو السائد بالقطاع الخاص، يلي نمط التعلم مزدوج الحلق ومن ثم ثلاثي الحلقة.
- ❖ المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل هي السائد في القطاعين العام والخاص.
- ❖ على مستوى شركات التأمين جميعها المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل هي السائدة، والتعلّم التنظيمي مفرد الحلقة هو السائد، يليه مزدوج الحلقة، ومن ثم ثلاثي الحلقة، مع أنّ التعلّم ثلاثي الحلقة هو السائد في شركات القطاع الخاص.

❖ نمط التعلّم التنظيمي (مفرد ومزدوج وثلاثي الحلقة) والمرونة الاستراتيجية (المبادرة والقائمة على رد الفعل) في القطاعين العام والخاص هي بمستويات مقبولة، ولكنها ليست بمستويات قياسية لكي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أداء عالٍ ومتميز وتنافسي لأي قطاع.

4–اختبار صحة الفرض الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط التعلم التنظيمي المتبع (مفرد الحلقة، ومزدوج الحلقة، وثلاثي الحلقة) في المرونة الاستراتيجية

لدراسة العلاقة التأثيرية بين نمط التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية حَسَبَ الباحث معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط، فكانت مصفوفة الارتباط والانحدار كما يأتي:

في شركات التأمين العامة:

جدول يوضّح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين نمط التعلّم والمرونة الاستراتيجية في شركات التأمين العامة

نمط التعلّم		المرونة الاستراتيجية	المرونة المبادرة	المرونة القائمة على رد الفعل	نموذج الانحدار نمط تعلم / مرونة	نموذج الانحدار نمط تعلم / مبادرة	نموذج الانحدار نمط تعلم / رد الفعل
نمط التعلّم	معامل الارتباط	**0,776	**0.707	**0.669	R^2= 0,603	R^2= 0,449	R^2= 0,448
	المعنوية	0,000	0,000	0,000	F= 165,246	F= 108,645	F= 88,309
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	Sig= 0.000	Sig= 0.000	Sig= 0.000
نمط التعلّم مفرد الحلقة	معامل الارتباط	**0.564	**0,409	**0.640	R^2= 0,318	R^2= 0,168	R^2= 0,410
	المعنوية	0,000	0,000	0,000	F= 50,924	F= 21,935	F= 75,757
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	Sig= 0.000	Sig= 0.000	Sig= 0.000
نمط التعلّم مزدوج	معامل الارتباط	**0.745	**0.743	**0,546	R^2= 0,554	R^2= 0,552	R^2= 0,298
	المعنوية	0,000	0,000	0,000	F=	F=	F=

الحلقة	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	135,554 Sig= 0.000	134,098 Sig= 0.000	46,202 Sig= 0.000
نمط التعلّم ثلاثي الحلقة	معامل الارتباط	**0.710	**0.654	**0.599	R^2= 0,710 F= 110,509 Sig= 0.000	R^2= 0,428 F= 81,547 Sig= 0.000	R^2= 0,359 F= 61,041 Sig= 0.000
	المعنوية	0,000	0,000	0,000			
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق نلحظُ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي المتبع (مفرد الحلقة، ومزدوج الحلقة، وثلاثي الحلقة) في المرونة الاستراتيجية (المبادرة ، والقائمة على رد الفعل) في شركات التأمين العامة، إذْ يفسر نمط التعلّم مفرد الحلقة وحده 31% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية، و16% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية المبادرة، و41% من التغيرات في المرونة القائمة على رد الفعل، ويفسر نمط التعلّم مزدوج الحلقة وحده 55% من التغيرات في المرونة المبادرة، و29% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، ويفسر نمط التعلّم ثلاثي الحلقة وحده 42% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية المبادرة، و35% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، و71% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية بشكل عام.

ولمعرفة أي أنماط التعلّم الأكثر تأثيراً في والمرونة الاستراتيجية في شركات التأمين العامة، أجرى الباحث تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول يوضّح نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين نمط التعلّم والمرونة الاستراتيجية في شركات التأمين العامة

المتغيرات	المرونة الاستراتيجية			
	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	P	الدلالة
الثوابت	0.079-	0,271	0.787	----
نمط التعلم مفرد الحلقة	0.034	0.489	0.626	غير معنوي
نمط التعلم مزدوج الحلقة	0.618	5.971	0.000	معنوي
نمط التعلم ثلاثي الحلقة	0.306	4.036	0.000	معنوي
معامل التحديد R^2 = 0.637، الخطأ المعياري = 0.319				
قيمة F المحسوبة = 62.468 ، المعنوية = 0.000				

من الجدول السابق نلحظُ عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي مفرد الحلقة على المرونة الاستراتيجية في شركات التامين العامة، ووجود تأثير لنمط التعلم مزدوج وثلاثي الحلقة في المرونة الاستراتيجية، إذْ يفسر نمط التعلّم المتبع ما نسبته 63% من التغيرات الحاصة في متغير المرونة الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية تعادل(0.079-) في حال غياب نمط التعلّم، ومعادلة الانحدار تأخذ النموذج الآتي:

المرونة الاستراتيجية = – 0.079 + 0,618 نمط التعلّم مزدوج الحلقة +0.306 نمط تعلّم ثلاثي الحلقة

في شركات التأمين الخاصة:

جدول يوضّح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين نمط التعلم والمرونة الاستراتيجية في شركات التامين الخاصة

نمط التعلم		المرونة	المرونة	المرونة	نموذج	نموذج	نموذج
نمط التعلم	معامل	0.938**	0,891*	0.888**	R^2= 0,880	R^2= 0,793	R^2= 0,788
	المعنوية	0,000	0,000	0,000	F= 652,983	F= 326,28	F= 315,792
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			Sig= 0.000
نمط التعلم مفرد الحلقة	معامل	0,752**	0,741*	0.672**	R^2= 0.566	R^2= 0,550	R^2= 0,452
	المعنوية	0,000	0,000	0,000	F= 110,703	F= 103,68	F= 70,121
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			Sig= 0.000
نمط التعلم مزدوج الحلقة	معامل	0.820**	0.799*	0.745**	R^2= 0,672	R^2= 0,639	R^2= 0,556
	المعنوية	0,000	0,000	0,000	F= 174,165	F= 150,25	F= 106,287
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			Sig= 0.000
نمط التعلم ثلاثي الحلقة	معامل	0.876**	0,807*	0,863**	R^2= 0,767	R^2= 0,651	R^2= 0,744
	المعنوية	0,000	0,000	0,000	F= 279,123	F= 158,71	F= 247,449
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			Sig= 0.000

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق نلحظُ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي المتبع (مفرد الحلقة، مزدوج الحلقة، ثلاثي الحلقة) في المرونة الاستراتيجية (المبادرة، والقائمة على رد الفعل) في شركات التأمين الخاصة، إذْ يفسر نمط التعلّم مفرد الحلقة وحده 56% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية، 55% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية المبادرة، و45% من التغيرات في المرونة القائمة على رد الفعل، ويفسر نمط التعلم مزدوج الحلقة وحده 64% من التغيرات في المرونة المبادرة، و55% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، ويفسر نمط التعلّم ثلاثي الحلقة وحده 65% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية المبادرة، و74% من التغيرات في

المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، و76% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية بشكل عام.

ولمعرفة أي الأنماط الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين الخاصة، أجرى الباحث تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول يوضّح نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين نمط التعلّم والمرونة الاستراتيجية في شركات التأمين الخاصة

المتغيرات	المرونة الاستراتيجية			
	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	P	الدلالة
الثوابت	1.223–	5.695–	0,000	–
نمط التعلم مفرد الحلقة	0.150	2.184	0.000	معنوي
نمط التعلم مزدوج الحلقة	0.532	7.764	0.032	معنوي
نمط التعلم ثلاثي الحلقة	0.547	9,103	0.000	معنوي
معامل التحديد R^2 = 0.883، الخطأ المعياري = 0.255				
قيمة F المحسوبة = 209.071 ، المعنوية = 0.000				

من الجدول السابق نلحظُ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي مفرد ومزدوج وثلاثي الحلقة في المرونة الاستراتيجية في شركات التامين الخاصة، إذْ يفسر نمط التعلّم المتبع ما نسبته 88% من التغيرات الحاصة في متغير المرونة الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية تساوي (1.223–) في حال غياب نمط التعلّم، ومعادلة الانحدار تأخذ النموذج الآتي:

المرونة الاستراتيجية = 1.223– +0.150 نمط مفرد الحلقة + 0,532 نمط مزدوج الحلقة + 0.547 نمط ثلاثي الحلقة

على مستوى قطاع التأمين:

جدول يوضّح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين نمط التعلم والمرونة الاستراتيجية على مستوى قطاع التأمين

نمط التعلم		المرونة الاستراتيجية	المرونة المبادرة	المرونة القائمة على رد الفعل	نموذج الانحدار نمط تعلم / مرونة	نموذج الانحدار نمط تعلم / مبادرة	نموذج الانحدار نمط تعلم / رد الفعل
نمط التعلم	معامل الارتباط	**0.865	**0.802	**0.792	R^2= 0,751 F= 649,602 Sig= 0.000	R^2= 0,644 F= 354,177 Sig= 0.000	R^2= 0,628 F= 330,529 Sig= 0.000
	المعنوية	0,000	0,000	0,000			
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			
نمط التعلم مفرد الحلقة	معامل الارتباط	**0.644	**0,567	**0.633	R^2= 0,414 F= 154,527 Sig= 0.000	R^2= 0,321 F= 92,667 Sig= 0.000	R^2= 0,400 F= 130,725 Sig= 0.000
	المعنوية	0,000	0,000	0,000			
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			
نمط التعلم مزدوج الحلقة	معامل الارتباط	**0.788	**0.762	**0.677	R^2= 0,626 F= 359,104 Sig= 0.000	R^2= 0,581 F= 271,763 Sig= 0.000	R^2= 0,458 F= 165,749 Sig= 0.000
	المعنوية	0,000	0,000	0,000			
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			
نمط التعلم ثلاثي الحلقة	معامل الارتباط	**0.800	**0.734	**0.744	R^2= 0,635 F= 373,988 Sig= 0.000	R^2= 0,538 F= 228,688 Sig= 0.000	R^2= 0,553 F= 242,390 Sig= 0.000
	المعنوية	0,000	0,000	0,000			
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية			

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق نلحظُ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي المتبع (مفرد الحلقة، ومزدوج الحلقة، وثلاثي الحلقة) في المرونة الاستراتيجية

(المبادرة ، والقائمة على رد الفعل) في قطاع التأمين، إذْ يفسر نمط التعلّم مفرد الحلقة وحده 41% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية، و32% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية المبادرة، و40% من التغيرات في المرونة القائمة على رد الفعل، ويفسر نمط التعلّم مزدوج الحلقة وحده 58% من التغيرات في المرونة المبادرة، و45% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، ويفسر نمط التعلّم ثلاثي الحلقة وحده 53% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية المبادرة، و55% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل، و63% من التغيرات في المرونة الاستراتيجية بشكل عام.

ولمعرفة أي الأنماط الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين، أجرى الباحث تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول يوضّح نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين نمط التعلم والمرونة الاستراتيجية في شركات التأمين

المتغيرات	المرونة الاستراتيجية			
	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	P	الدلالة
الثوابت	0.589–	3.550–	0.000	----
نمط التعلّم مفرد الحلقة	0.077	1.532	0.072	معنوية
نمط التعلّم مزدوج الحلقة	0.572	9.392	0.000	معنوية
نمط التعلّم ثلاثي الحلقة	0.430	8,446	0.000	معنوية
معامل التحديد R^2 = 0.764، الخطأ المعياري = 0.306				
قيمة F المحسوبة = 208.956، المعنوية = 0.000				

من الجدول السابق نلحظُ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي مفرد ومزدوج وثلاثي الحلقة في المرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين، إذْ يفسر نمط التعلّم المتبع ما نسبته 76% من التغيرات الحاصة في متغير المرونة الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية تعادل(−0.589) في حال غياب نمط التعلم، ومعادلة الانحدار تأخذ النموذج الآتي:

المرونة الاستراتيجية = −0.589 + 0,077 نمط التعلم مفرد الحلقة +0.572 نمط التعلم مزدوج الحلقة + 0,430 نمط التعلّم ثلاثي الحلقة

ممَّا سبق نرفض الفرض القائل بعدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي المتبع (مفرد الحلقة، ومزدوج الحلقة، وثلاثي الحلقة) في المرونة الاستراتيجية، ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لنمط التعلّم التنظيمي المتبع (مفرد الحلقة، ومزدوج الحلقة، وثلاثي الحلقة) في المرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين.

5-اختبار صحة الفرض الثاني:

لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات التأمين محل الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.

لاختبار هذا الفرض أجرى الباحث تحليل التباين أحادي الجانب، كما في الجدول الآتي:

جدول يوضّح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الثاني

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
نمط التعلم التنظيمي	بين الفئات	9.034	6	6.511	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	44.165	191			
	التباين الكلي	53.199	197			
المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	17.317	6	9.209	0.013	جوهرية
	داخل الفئات	59.862	191			

	التباين الكلي	77.179	197			
نمط التعلم مفرد الحلقة	بين الفئات	5.904	6	2.762	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	68.036	191			
	التباين الكلي	73.939	197			
نمط التعلم مزدوج الحلقة	بين الفئات	8.078	6	6.620	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	38.844	191			
	التباين الكلي	46.922	197			
نمط التعلم ثلاثي الحلقة	بين الفئات	13.696	6	6.014	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	72.501	191			
	التباين الكلي	86.197	197			
المرونة المبادرة	بين الفئات	23.185	6	7.223	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	102.185	191			
	التباين الكلي	125.370	197			
المرونة القائمة على رد الفعل	بين الفئات	15.072	6	10,295	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	46.605	191			
	التباين الكلي	61.676	197			
العلاقة بين نمط التعلم مفرد الحلقة والمرونة الاستراتيجية	بين الفئات	455.315	6	6.105	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	2374.276	191			
	التباين الكلي	2829.591	197			

العلاقة بين نمط التعلم مزدوج الحلقة والمرونة الاستراتيجية	بين الفئات	638.549	6	8.826	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	2303.119	191			
	التباين الكلي	2941.668	197			
العلاقة بين نمط التعلم ثلاثي الحلقة والمرونة الاستراتيجية	بين الفئات	666.797	6	8.445	0,000	جوهرية
	داخل الفئات	2513.404	191			
	التباين الكلي	3180.201	197			
العلاقة بين نمط التعلم بشكل عام والمرونة الاستراتيجية	بين الفئات	604.890	6	8.604	0,000	جوهرية
	داخل الفئات	2237.767	191			
	التباين الكلي	2842.767	197			

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق نلحظُ وجود اختلافات جوهرية بين شركات التأمين محل الدراسة فيما يتعلق بنمط التعلم التنظيمي(مفرد ومزدوج وثلاثي الحلقة)، المرونة الاستراتيجية (المبادرة والقائمة على رد الفعل)، العلاقة بين نمط التعلّم (مفرد، ومزدوج، وثلاثي الحلقة) والمرونة الاستراتيجية، ومن ثَمَّ نرفض الفرض القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات التأمين محل الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، ونقبل الفرض البديل، ولمعرفة لمن تعود الاختلافات، أجرى الباحث تحليل المقارنات البعدية LSD وأشارت النتائج إلى أن الاختلافات تعود إلى:

- ❖ فيما يتعلق بنمط التعلّم: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين كل من المؤسسة العامة للتأمين مع شركة العقيلة والمتحدة والثقة والشرق والوطنية، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وشركات التامين جميعها العامة والخاصة.

- ❖ فيما يتعلق بنمط التعلّم مفرد الحلقة: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين شركة العقيلة وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.
- ❖ فيما يتعلق بنمط التعلّم مزدوج الحلقة: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين المؤسسة العامة للتأمين وكل من العقيلة والثقة والشرق والوطنية، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.
- ❖ فيما يتعلق بنمط التعلّم ثلاثي الحلقة: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين المؤسسة العامة للتأمين وكل من شركة العقيلة والمتحدة والوطنية، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.
- ❖ فيما يتعلف بالمرونة الاستراتيجية: تعود الاختلافات إلى الاختلافات بين المؤسسة العامة للتامين وكل من العقيلة والثقة والشرق، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.
- ❖ فيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية المبادرة: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين المؤسسة العامة للتأمين وكل من العقيلة والثقة، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.
- ❖ فيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين المؤسسة العامة للتامين وكل من العقيلة والمتحدة والشرق، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.
- ❖ فيما يتعلق بالعلاقة بين نمط التعلّم والمرونة الاستراتيجية: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين العربية للتأمين العقيلة، والمؤسسة العامة مع العقيلة والمتحدة والثقة والشرق والوطنية، المتحدة مع الثقة .
- ❖ فيما يتعلق بالعلاقة بين نمط التعلم مفرد الحلقة والمرونة الاستراتيجية: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين المؤسسة العامة وكل من العقيلة والوطنية، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.

- ❖ فيما يتعلق بالعلاقة بين نمط التعلّم مزدوج الحلقة والمرونة الاستراتيجية: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين المؤسسة العامة للتأمين مع العقيلة والمتحدة والثقة والشرق والوطنية، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.
- ❖ فيما يتعلق بالعلاقة بين نمط التعلّم ثلاثي الحلقة والمرونة الاستراتيجية: تعود الاختلافات إلى الاختلاف بين المؤسسة العامة للتأمين مع الشركات العامة والخاصة جميعها ما عدا العربية للتأمين، وكذلك للاختلاف بين شركة العقلية وباقي شركات قطاع التأمين العامة والخاصة.

6- اختبار الفرض الثالث:

لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والخبرة)

1- حسب النوع:

مصدر التباين		مجموع المربعات	Df	F	Sig.	الدلالة
نمط التعلّم مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	20.704	1	1.438	.232	غير جوهرية
	داخل الفئات	2822.063	196			
	التباين الكلي	2842.767	197			
نمط التعلّم مفرد الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	4.601	1	.319	.573	غير جوهرية
	داخل الفئات	2824.990	196			
	التباين الكلي	2829.591	197			
نمط التعلّم مزدوج الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	38.561	1	2.603	.108	غير جوهرية
	داخل الفئات	2903.107	196			
	التباين الكلي	2941.668	197			
نمط التعلّم ثلاثي الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	17.293	1	1.072	.302	غير جوهرية
	داخل الفئات	3162.908	196			
	التباين الكلي	3180.201	197			

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

2– حسب العمر:

مصدر التباين		مجموع المربعات	df	F	Sig.	الدلالة
نمط التعلّم مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	130.091	3	3.101	.028	جوهرية
	داخل الفئات	2712.677	194			
	التباين الكلي	2842.767	197			
نمط التعلّم مفرد الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	260.179	3	6.548	.000	جوهرية
	داخل الفئات	2569.412	194			
	التباين الكلي	2829.591	197			
نمط التعلّم مزدوج الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	191.637	3	4.506	.004	جوهرية
	داخل الفئات	2750.031	194			
	التباين الكلي	2941.668	197			
نمط التعلّم ثلاثي الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	70.668	3	1.470	.224	غير جوهرية
	داخل الفئات	3109.534	194			
	التباين الكلي	3180.201	197			

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

3– حسب الخبرة:

مصدر التباين		مجموع المربعات	df	F	Sig.	الدلالة
نمط التعلّم مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	72.134	3	1.684	.172	غير جوهرية
	داخل الفئات	2770.633	194			
	التباين الكلي	2842.767	197			
نمط التعلّم مفرد الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	101.600	3	2.408	.068	غير جوهرية
	داخل الفئات	2727.991	194			
	التباين الكلي	2829.591	197			
نمط التعلّم مزدوج الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	53.555	3	1.199	.311	غير جوهرية
	داخل الفئات	2888.113	194			
	التباين الكلي	2941.668	197			
نمط التعلّم ثلاثي الحلقة مع المرونة الاستراتيجية	بين الفئات	122.729	3	2.596	.054	غير جوهرية
	داخل الفئات	3057.472	194			
	التباين الكلي	3180.201	197			

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق نلحظُ:

- ❖ لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي(مفرد ومزدوج وثلاثي الحلقة) والمرونة الاستراتيجية، تبعاً للخبرة.
- ❖ لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي(مفرد ومزدوج وثلاثي الحلقة) والمرونة الاستراتيجية، تبعاً للنوع.
- ❖ لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي ثلاثي الحلقة والمرونة الاستراتيجية، تبعاً للعمر.
- ❖ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي مفرد الحلقة والمرونة الاستراتيجية، تبعاً للعمر.
- ❖ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلّم التنظيمي مزدوج والمرونة الاستراتيجية، تبعاً للعمر.

التوصيات:

نتيجة للتقلبات التي تشهدها البيئة التنافسية والتحديات التي تواجه شركات التأمين، ونظراً إلى حاجة الشركات لإجراء مسح مستمر للمتغيرات في البيئة التي تؤثر في عملها من أجل رصد أهم المتغيرات، وتوليد معرفة تتعلق بالعوامل والقوى جميعها التي تؤثر تأثيراً أساسياً في أعمالها من حيث أسواقها وخدماتها، ولتحقيق المرونة الاستراتيجية المبادرة وللسيطرة على السوق وتحقيق التميز في الأداء، وبناءً على ما ورد من نتائج في الدراسة الميدانية يوصي الباحث شركات التأمين بضرورة التحول والانتقال من التعلّم مفرد ومزدوج الحلقة إلى التعلّم ثلاثي الحلقة؛ وذلك من خلال تركيز الشركات على:

- ❖ التنوع في تقديم الخدمات المقدمة وعدم إلغاء أية خدمات سابقة حتى لو في حالة الإخفاق بالخدمة المقدمة، فمن الأفضل هنا إجراء تحسينات على الخدمات،

ومعرفة الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح الخدمة في حالة الإخفاق، وإنجازها أعمالها بطريقة مختلفة بدلاً من إلغائها.

- ❖تقديم خدمات جديدة تفوق توقعات العملاء، والقيام بالنشاطات والأعمال بطريقة ابتكارية إبداعية.
- ❖ضرورة البحث عن الفرص السوقية الجديدة لتطوير نشاطاتها، واستمرار عملية التقييم لمعرفة مدى قدرتها على التعلّم.
- ❖العمل على تجديد الهياكل التنظيمية لشركات التأمين، وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة وتطويرها.
- ❖ضرورة امتلاك الشركات الجاهزية الكاملة للتغيير في السوق التأميني، وقيام الشركات بإجراء التغييرات الاستراتيجية استجابة لما يحصل في السوق التأميني، من أجل امتلاك القدرة والتعافي في فترات ركود السوق التأميني.
- ❖عدّ تطوير قطاع التأمين مسؤولية ذاتية لكل شركة، وتقديم خدمات ابتكارية واستراتيجيات عمل جديدة لا يمكن التنبؤ بها من قبل المنافسين.
- ❖تقليل اعتماد الشركات على عملية تصحيح الأخطاء، وعدم الاكتفاء بالحصول على الميزات من خلال الفرص التي تنشأ من خلال التغيرات في السوق التأميني فقط.
- ❖ضرورة إفادة شركات التأمين العامة من تجارب شركات التأمين الخاصة على اعتبار أن أنماط التعلّم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية في القطاع الخاص أعلى.

المراجع:

المراجع العربية:

1. السيد، محمود محمد .(2006) . أثر الهيكلة التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم – دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني ، ص67-148 .
2. علي الخضر وآخرون، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، 2012
3. نجم عبود نجم، 2005، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للطباعة والنشر ، عمان، الأردن.
4. محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
5. مؤيد السالم، منظمات التعلّم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

المراجع الأجنبية:

6. Aaker, D. A. & Mascarenhas,B.(1984) "The need for strategic flexibility", The Journal of Business strategy, Vol.5, No.2 .
7. B. Patnaik, G.S. Beriha, S.S. Mahapatra, N. Singh, (2013) "Organizational learning in educational settings (technical): an Indian perspective", The Learning Organization, Vol. 20 Iss: 2, pp.153 - 172
8. Bhattacharya, M. (2000).People as Competitive Advantage: Examining the Empirical Relationship between Human Resource Flexibility and Firm Performance. Doctoral thesis. Syracuse University. P29-30.
9. C. Jyothibabu, Ayesha Farooq, Bibhuti Bhusan Pradhan, (2010) "An integrated scale for measuring an organizational learning system", The Learning Organization, Vol. 17 Iss: 4, pp.303 - 327
10. Dexter Dunphy ,Dounis Turner and Michael Graw ford ,(1997) Organizational Learning as The Creation of Corporate

Compétencies, Joural Of Management Development ,vol 16,N° 04 ,pp 232-244.
11.Doordarshi Singh , Jaspreet Singh Oberoi , Inderpreet Singh Ahuja , (2013) "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations", Management Decision, Vol. 51 Iss: 7, pp.1442 – 1461
12.Draft .R.L(2000) ,Organization : Theorie and Design ,Southe Western , P.486.
13.Eppink, D.J ,(1978)" Planning for strategic flexibility" , Long Range Planning, Vol.11, No.4 .
14.Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework. Journal of management studies. V .28, N.1, pp: 69- 91.
15.Fermín Mallén , Ricardo Chiva , Joaquín Alegre , Jacob Guinot , (2015) "Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability", International Journal of Manpower, Vol. 36 Iss: 3, pp.271 – 295
16.Hai Guo , Zhi Cao , (2014) "Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective", Journal of Organizational Change Management, Vol. 27 Iss: 2, pp.273 - 298
17.Ian A. Combe, Gordon E. Greenley, (2004) "Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework", European Journal of Marketing, Vol. 38 Iss: 11/12, pp.1456 - 1480
18.Jashpara, A, (2003). Cognition, Culture & Competition: An empirical Test of the Learning organization .The learning organization, V.10, N. 1, pp: 31 -50.
19.Joseph f. Hair et al.(1998) Multivariate Data Analysis, 5th ed, USA: Prentice-Hall, INC.
20.J-P Hefer, M-Malika, Jorsoni, Management(2002) : Stratégie et rganisation, , Librairie Vuibert, 4th édition. P.339.
21.Kamel A. Fantazy , Mohamed Salem , (2016) "The value of strategy and flexibility in new product development: The impact on

performance", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 29 Iss: 4, pp.525 – 548
22.Karri, R. (2001) .Strategic Flexibility and Firm Performance. Doctoral thesis, Washington State University. College of Business and Economics.
23.Khandekar, A; & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development. V. 12, N. 2, pp: 211-226
24.Nekane Aramburu, Josune Sáenz, Olga Rivera, (2006) "Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Region", The Learning Organization, Vol. 13 Iss: 5, pp.434 – 454
25.Pauwels Bucki, J & Pesqueux, Y. (2000). Flexible Workshop: about the concept of flexibility. International Journal of agile Management Systems. V .2, Iss.1, pp: 62 – 73.
26.Pauwels, P& Matthyssens, P. (2004). Strategic Flexibility in export expansion: Growing through withdrawal. International Marketing V. 21, N. 4/5.
27.Ratanapornsiri ,V,(2003)."The moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance", PhD, Dissertation,Nova Southeastern University.
28.Richard Boateng, (2011) "Do organizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 25 Iss: 6, pp.6 – 9
29.Richard Teare, (2011) "Learning at work: practical steps to maximize the individual and organizational benefits", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 3 Iss: 1, pp.14 – 29
30.Sanchez, Ron. (1995). Strategic flexibility In Product Competition; Strategic Management Journal; V. 16; Special Issue ;pp 135-159.
31.Seok-young Oh , K. Peter Kuchinke , (2017) "Exploring the role of organizational learning activities in the quality management

context", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss:3

32.Skerlavaj, M & Dimovski, V. (2006). Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. Management, V. 11, N.1, pp: 75-90.

33.Slizyte, A. &Bakanauskiene, I.(2007)" Designing performance measurement system in organization" , Management of Organizations: Systematic Research, No .43.

34.Virginia Ferna´ndez-Pe´rez, Antonio Jose´ Verdu´ -Jo´ver. Jose Benitez-Amado,(2013) Managerial social networks and strategic flexibility: the role of strategic orientation Personnel Review Vol. 42 No. 2,pp. 134-153

35.Wang, Y; & Lo, H. (2004).Customer _Focused Performance And Its Key Resource-Based Determinants: An Integrated Framework. Competitiveness Review. V14 .N. 1&2. pp 34 – 5.

36.Yaqun Yi , Meng Gu , Zelong Wei , (2017) "Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 Issue: 2, pp. -

37.Zhang , M. J. "(2006) IS Support for strategic Flexibility , Environment Dynamism and Firm Performance " Journal of Managerial Issues , Vol .18 , No.1.

تاريخ ورود البحث: 2017/6/20.
تاريخ قبول البحث للنشر: 2017/10/18.