

The impact of strategic learning in strategic agility- Analytical Research on The Opinions of A Sample of Department Heads In Some Private Universities And Colleges In Baghdad)

Ahmed Ahmed Wahid Al-Zubaie

University of Baghdad/ College of Administration
and Economics

Ahmed.Ahmed2203m@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received:13/6/2024

Prof.Dr. Salah Al-Din Awad Al-Kubaisi

University of Baghdad/ College of Administration
and Economics

Prof.drsalahalkubaisy@coadec.Uobaghdad.edu.Iq

Published:31/3/2025

Accepted: 26/8/2024

Abstract

This research aims to study and analyze the role of strategic learning in the strategic agility of a group of universities and private colleges in Baghdad by finding a solution to the main problem that was formulated with the main question (Was the senior management of private universities and colleges able to employ the dimensions of strategic learning in strategic agility?) as well. The research community included a number of universities and private colleges, while the research sample was intentional about the heads of scientific and administrative departments from these universities and private colleges. It consists of (171) individuals, and data was collected through the use of questionnaires and relying on field visits and personal interviews with department heads. The data was also analyzed using the program (spss.v26). Several statistical methods were used, including the arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of relative variation in order to measure the importance of differences between groups, the correlation coefficient (Pearson) to test the validity of the correlation hypotheses, and the regression coefficient to test the influence hypothesis. The research reached several results, the most prominent of which was the existence of a correlation relationship and a significant effect. Statistical significance for strategic learning (the independent variable) in strategic agility (the dependent variable).

Keywords: Strategic learning, Strategic agility, Private universities and colleges in Baghdad.

تأثير التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية- بحث تحليلي لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض الجامعات والكليات الاهلية في بغداد

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي

جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

أحمد أحمد وحيد الزوبعي

جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف هذا البحث الى دراسة وتحليل دور التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية لمجموعة من الجامعات والكليات الاهلية في بغداد وذلك بإيجاد حل للمشكلة الرئيسية التي تم صياغتها بالتساؤل الرئيسي (هل استطاعت الادارة العليا للجامعات والكليات الاهلية في توظيف ابعاد التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية ؟) كما وقد اشتمل مجتمع البحث على عدد من الجامعات والكليات الاهلية بينما كانت عينة البحث قصدية حول رؤساء الاقسام العلمية والادارية من هذه الجامعات والكليات الاهلية وقوامها (171) فرداً وتم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبانات والاعتماد على الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع رؤساء الاقسام، كما وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss.v26) وتم استخدام عدة وسائل احصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي وذلك من اجل قياس اهمية الفروقات بين المجموعات ومعامل الارتباط (بيرسون) لاختبار صحة فرضيات الارتباط ومعامل الانحدار لاختبار فرضية التأثير، اذ توصل البحث الى عدة نتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعلم الاستراتيجي (المتغير المستقل) في خفة الحركة الاستراتيجية (المتغير التابع).

الكلمات المفتاحية: التعلم الاستراتيجي، خفة الحركة الاستراتيجية، الجامعات والكليات الاهلية في بغداد.

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات في بيئة تتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار، الأمر الذي جعلها تكتسب سمة التعقيد والذي أدى إلى انخفاض قدرة المنظمات في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، مما يجعل المنظمات تتخذ اتجاه آخر وهو إدخال خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في عملياتها الإدارية، أن هذا يجعلها تقوم بالتركيز على موضوع التعلم الاستراتيجي المتمثلة بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع أو نشر المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) فإنه يعمل على تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية من خلال دعم وأسناد قدرة المنظمة على تطوير مهارتها والمعرفة التي تمتلكها لتطوير خبراتها في ابداع وابتكار استراتيجيات تمكنها من تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، كما وأن التعلم الاستراتيجي يحتل مكانة مميزة في منظمات الأعمال كونه يمثل المرتكز الأساس الذي تسير عليه المنظمات، بدأ توجه اغلب المنظمات في العصر الحديث للتخصص والاستثمار في تقديم الخدمات بدلاً من تقديم السلع، إذ كانت توجهات المنظمات في السابق إلى تقديم السلع أكثر من الخدمات، فقد تم اختيار قطاع خدمات التعليم المتمثل بالجامعات والكليات الأهلية ميداناً للبحث وذلك لأن الاستثمار في قطاع التعليم الأهلي في السنوات الأخيرة أصبح بشكل كبير والعديد من الجامعات والكليات الأهلية في العراق قامت بالاستحداث وكانت الحصة الأكبر لمدينة بغداد ، إذ توجد في محافظة بغداد ما يقارب (30) جامعة أو كلية أهلية وهذا مبرراً كافياً ليصبح ميداناً للبحث، واجه الباحث العديد من الصعوبات الميدانية بسبب الحجم الكبير لمحافظة بغداد وانتشار الجامعات والكليات الأهلية في أماكن متفرقة، فقد أجرى الباحث زيارة ميدانية لـ (10) جامعة أو كلية أهلية وهي (جامعة التراث، كلية المنصور الجامعة، كلية الرافدين الجامعة، كلية دجلة الجامعة، كلية السلام الجامعة، كلية الامام جعفر الصادق الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الفراهيدي الجامعة، جامعة الاسراء، كلية الفارابي الجامعة)، إذ تم تحديد عينة البحث منها وهي عينة قصدية تمثلت بالسادة رؤساء الاقسام العلمية والإدارية، واجه الباحث صعوبات في عملية توزيع الاستبانات واسترجاعها فضلاً عن الزيارات الميدانية المتكررة لأكثر من مرة لكل جامعة أو كلية. ويهدف هذا البحث إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده في خفة الحركة الاستراتيجية.

المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة The Methodology of Research & previous studies

أولاً: منهجية البحث The Methodology of Research

1: مشكلة البحث: Research Problem:- باتت منظمات الأعمال تواجه تحديات كثيرة في التغييرات السريعة وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية، مما يتطلب الاعتماد على اساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات ومن أهم هذه الاساليب هي "خفة الحركة الاستراتيجية" والتي تسعى منظمات الأعمال من خلالها إلى زيادة قدرتها التنافسية ، لتحقيق تلك القدرة فيجب على المنظمة أن تتبنى عوامل التعلم الاستراتيجي، إذ تمكنها من اكتساب المعرفة على الصعيد الداخلي والخارجي ونشرها وتطبيقها لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، أن اغلب القيادات الإدارية الآن تنقصر إلى الاهتمام الكافي بالتعلم الاستراتيجي من أجل تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لغرض مواجهة التحديات في ظل البيئة الديناميكية والمعقدة، والتساؤل الرئيسي للمشكلة (هل استطاعت الادارة العليا للجامعات والكليات الأهلية في توظيف ابعاد التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية) يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات التي من اهمها ما يلي:

- 1-1 ما مدى توافر ابعاد التعلم الاستراتيجي في الجامعات/ الكليات الأهلية في بغداد؟
- 1-2 ما مستوى توافر ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية لدى الجامعات/ الكليات الأهلية في بغداد؟
- 1-3 كيف تسهم عوامل التعلم الاستراتيجي في التأثير على خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات/ الكليات الأهلية؟

2: أهمية البحث: Research Importance

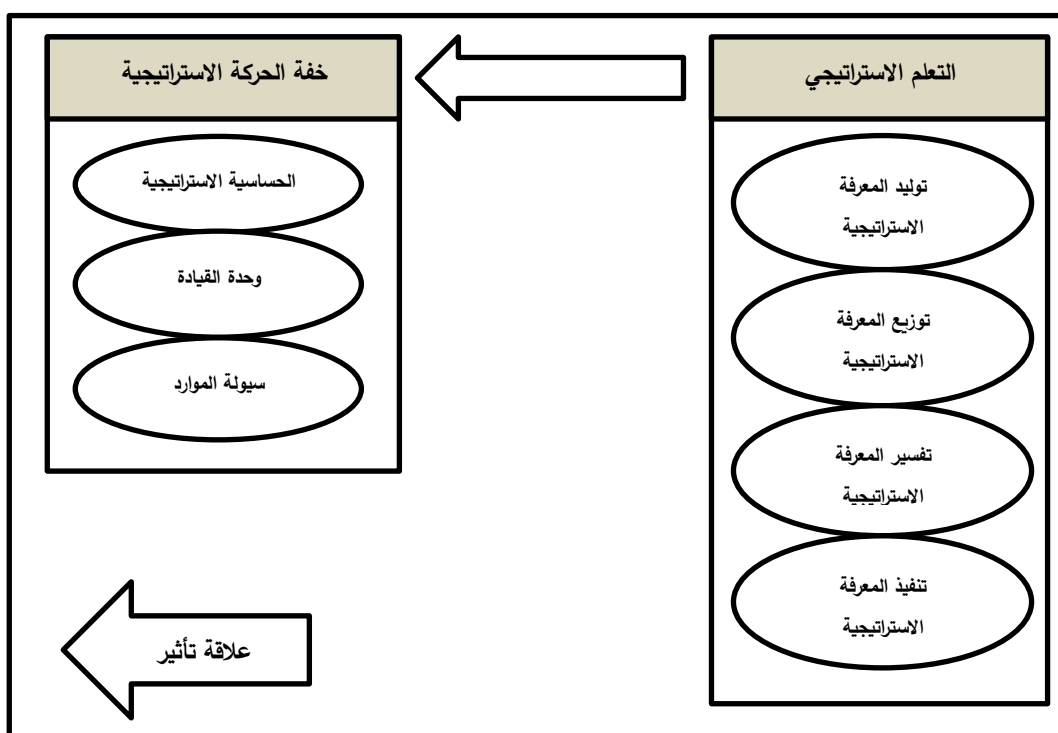
1-2 يساعد هذا البحث في تلبية حاجات الإدارة العليا للجامعات والكليات الأهلية في التعرف على أهم عوامل التعلم الاستراتيجي من أجل خلق أو إنشاء المعرفة الضرورية لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية.

2-2 تعد مرشدا للإدارة العليا للجامعات والكليات الاهلية في كيفية توظيف التعلم الاستراتيجي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لغرض تحقيق اهداف هذا القطاع في مجال البقاء والاستمرار من خلال تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية.

3: أهداف البحث : Research Objectives

- 1-3 التعرف على أهم عوامل التعلم الاستراتيجي التي تتبناها الجامعات والكليات الاهلية لاكتساب المعرفة الخارجية.
- 2-3 تشخيص درجة تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في الجامعات والكليات الاهلية.
- 3-3 تحديد مستوى وطبيعة تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية.
- 4-3 الوصول الى مقترحات يمكن أن تفيد في تقديم الخدمة للجامعات والكليات الاهلية ومن خلال الاستنتاجات التي سيتوصل لها.

4: المخطط الفرضي للبحث:- يوضح المخطط الفرضي للبحث شكل ونوع العلاقات بين المتغيرات كما موضح في الشكل (1) وكالاتي:



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثان

5: فرضيات البحث : hypotheses

- الفرضية الرئيسية:** هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) تنفرع الى:-
- 1-5 هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في الحساسية الاستراتيجية.
 - 2-5 هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في وحدة القيادة.

3-5 هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في انسيابية الموارد.

6: مجتمع وعينة البحث : Research population and sample: -تم الاعتماد على الجامعات والكليات الاهلية في مدينة بغداد التي مضى على تأسيسها اكثر من عشر سنوات والتي عددها (20) كما موضح في الجدول (1)، فقد كانت العينة قصدية اذ تم استهداف رؤساء الاقسام العلمية والادارية في الجامعات والكليات الاهلية وتم توزيع (182) استبانة واسترجاع (171) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول(1): مجتمع البحث

ت	اسم الجامعة/الكلية الاهلية	سنة التأسيس	عدد الاقسام
1	جامعة التراث	1988	24
2	كلية المنصور/الجامعة	1988	12
3	كلية الرافيدين/الجامعة	1988	15
4	كلية دجلة/الجامعة	2004	22
5	كلية السلام/الجامعة	2005	16
6	كلية الإمام جعفر الصادق/الجامعة	2009	15
7	كلية النور/الجامعة	2011	11
8	كلية الفراهيدي/الجامعة	2012	18
9	جامعة الاسراء	2013	32
10	كلية الفارابي/الجامعة	2013	17
	المجموع		182

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المواقع الرسمية للجامعات والكليات الاهلية فضلاً عن الزيارات الميدانية لمجتمع البحث.

7: منهج وادوات البحث Research methodology and tools: -من أجل الاجابة على مشكلة البحث سوف يتم الاعتماد

على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية، من خلال جمع البيانات والمعلومات بواسطة اداتين وهما:

1- الاستبانة : اعتمد هذا البحث على الاستبانة المبينة في ملحق رقم (1) بشكل كبير وتضمنت محورين الاول: المعلومات الشخصية المتمثلة (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، القسم) والمحور الثاني: الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث (التعلم الاستراتيجي، خفة الحركة الاستراتيجية) ويتكون من (43) فقرة، ثم يتم تحليلها و وصف النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال استخدام التحليل الاحصائي المناسب.

2- المقابلات: استخدم الباحث هذه الاداة في جمع البيانات، اذ تم اجراء (10) مقابلات موزعة على عدد من الجامعات/الكليات الاهلية في بغداد كما موضح في ملحق رقم (4) وكانت المقابلات مع رؤساء الاقسام العلمية وبعض التدريسيين في الجامعات/الكليات الاهلية.

فيما يتعلق بأدوات البحث فقد تم استخدام برنامج (ssps.V26) لاختبار وتحليل الاستبانة بواسطة مجموعة من الوسائل الاحصائية (Cronbach's Alpha) لقياس معامل الثبات و (Sample Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، فضلاً عن استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحليل استجابات عينة مجتمع البحث ومن ثم استخدام معامل الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

8: حدود البحث limitations

8-1 الحدود المعرفية: تمثلت بالحقول العلمية التي انبثقت منها متغيرات البحث (التعلم الاستراتيجي، خفة الحركة الاستراتيجية).
8-2 الحدود البشرية: تضمنت عينة البحث رؤساء الاقسام العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الاهلية.
8-3 الحدود المكانية: تمثلت في اختيار الجامعات والكليات الاهلية في بغداد حصراً ميداناً للبحث على اساس سنة التأسيس اساساً في الاختيار اذ اعتمدت الجامعات والكليات التي استحدثت في عام 2014 وقبله الجامعة والكلية.

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسة (المعاضدي، 2011)

عنوان الدراسة	قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية Information technology capabilities and their impact on strategic agility
نوع الدراسة	دراسة حالة في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى اختبار وتحليل علاقتي الارتباط والتأثير بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الاستراتيجية.
اداة الدراسة	استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل حجم المجتمع من الشركات العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى أما عينة المجتمع كان من المديرين ضمن مستوى الادارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (48) مديراً.
اداة التحليل	تم استخدام البرنامج الاحصائي (spss) ومجموعة من الوسائل الاحصائية منها (معامل كرونباخ الفا، الارتباط البسيط، الانحدار الخطي البسيط).
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى ان قدرات تقنية المعلومات ترتبط معنوياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الاستراتيجية وتؤثر فيها.
الاستفادة منها	تزويد الباحث بأفكار مهمة يستفاد منها في استكمال الدراسة الحالية.

2- دراسة (AL-Rubaie&Idris,2013)

عنوان الدراسة	تأثير التعلم الاستراتيجي على خفة الحركة الاستراتيجية The impact of strategic learning on strategic agility
نوع الدراسة	دراسة تحليلية لشركة (إلبا هاوس) في الاردن.
هدف الدراسة	تهدف الى دراسة تأثير التعلم الاستراتيجي على خفة الحركة الاستراتيجية لشركة (إلبا هاوس) في الاردن.
أداة الدراسة	تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في شركة (إلبا هاوس) وكانت العينة من (55) فرداً وكانت عدد الاجابة على الاستبيان الموزع (47) فرداً.
أداة التحليل	تم استخدام التحليل الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري) لمتغيرات الدراسة وتحليل الانحدار لدراسة أثر التعلم الاستراتيجي على خفة الحركة الاستراتيجية.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى أن التعلم الاستراتيجي له تأثير كبير على خفة الحركة الاستراتيجية لشركة (إلبا هاوس) في الاردن.
الاستفادة منها	لها اهمية في تدعيم الجانب النظري للدراسة الحالية بمصادر مناسبة وخصوصاً الربط بين المتغيرات ولها فائدة في تزويد أفكار الباحث بقيد الدراسة الحالية.

3- دراسة (Asaad&Hameed,2023)

عنوان الدراسة	دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية The Role Of Strategic Learning In Enhancing Organizational Immunity
نوع الدراسة	بحث تحليلي لآراء المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.

هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على دور التعلم الاستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز المناعة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية).
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من مديريين الاقسام في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل والبالغ عددهم (76) مديراً بينما تمثل عينة الدراسة (12) مستشفى من أصل مجتمع الدراسة (18) مستشفى.
اداة التحليل	تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.Ver.26)
نتائج الدراسة	توصلت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط معنوي بين متغيري الدراسة، اذ كلما زاد ارتكاز المستشفيات المبحوثة على تبني ابعاد التعلم الاستراتيجي، كلما أدى ذلك الى تعزيز ابعاد المناعة التنظيمية، اقترحت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة تعزيز ابعاد المناعة التنظيمية.
الاستفادة منها	الاستفادة من هذه الدراسة هو تدعيم الجانب النظري بمصادر مهمة تناسب الدراسة الحالية وتزويد الباحث بأفكار يستفاد منها في كتابة منهجية الدراسة الحالية.

ثالثاً: اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:- يساهم البحث في اثراء المعرفة التعليمية في مجال الإدارة التعليمية وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ويمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير الاستراتيجيات التعليمية في الجامعات والكليات الاهلية وقد يكشف البحث عن فجوات معرفية في هذا المجال، مما يفتح افاقاً جديدة للأبحاث المستقبلية.

المبحث الثاني: الجانب النظري (تأثير التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية) اولاً: مفاهيم عامة عن التعلم الاستراتيجي

1- مفهوم التعلم الاستراتيجي: concept of strategic learning-يشترك التعلم من الفعل علم ويقال علم تعليماً الشخص الشيء، اي بمعنى ادراك الشيء بحقيقته وجاءت في اللغة الانجليزية كلمة تعلم (Learn) في معاني كثيرة منها : الحصول على الفهم والمعرفة او المهارة من خلال الدراسة او التدريب والقاعدة المعرفية للفرد، أو الخبرة و الذاكرة او تذكر الفرد ليكون قادراً على الكلام، أو وصول الفرد حول ماذا وكيف يعرف وما يقوم به، أو جانب الوراثة لدى الفرد والميول السلوكية المكونة بواسطة البيانات التي تتجمع من البيئة (عذاب، 2021: 39). يعد التعلم مصطلحاً حديث في الفكر الاداري اذ ظهرت اولى محاولات تحديد مفهومه في عام (1974) من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما (Organizational Learning) اذ قاموا بتقديم سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات ان تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود للقيام بتعريف وتحديد التعلم في المنظمات والاستكشاف لأبعاده المختلفة ويعد التعلم الاستراتيجي أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساعد في تشكيل السلوك التنظيمي ويعتقد علماء السلوك ان التعلم يعني أن الافراد يكتسبون سلوكيات جديدة من خلال التعرض للتجارب والخبرات الاجتماعية (خيرة، 2011: 22). بعد ان اطلع الباحث على الكثير من المصادر والباحثين واختلاف الآراء بينهم حول مفهوم التعلم الاستراتيجي ويمكن ان يؤطر لذلك ضمن المنظورات الاتية:

1-1 المفهوم وفق منظور القدرة: اذ ان تكيف المنظمة على المدى الطويل يتحقق من خلال سلسلة من السلوكيات الاستراتيجية والابتكارات التنظيمية وأن القدرة التنظيمية على تصميم سلوكيات استراتيجية فعالة وهيكلي تنظيمي أمر بالغ الأهمية لنمو المنظمة وبقيائها اذ يتم تشكيل سلسلة من السلوكيات الاستراتيجية من خلال عملية التوليد المستقرة، وضمن هذا السياق أشار (kuwada,1998: 719-736) الى انه القدرة التي تعمل على تحسين الاستراتيجية للمنظمة وتغيير الافتراضات الاساسية التي تقوم عليها عملية التوليد المستقرة التي تنظم عملية تصميم السلوك التنظيمي. وذكر (Anderson et.al.,2009: 219) بأنه

قدرة المنظمة في استخلاص المعرفة والاجراءات الاستراتيجية بكفاءة، ومن ثم الاستفادة من المعرفة في ضبط استراتيجية منظمة الأعمال وتعمل المنظمة على استخدام المعرفة الاستراتيجية لتحسين وضعها التنافسي. ووصفه (Sirén,2012:497) بكونه قدرة تعليمية محددة تمكن فرق الادارة العليا من الاستمرار على دمج الخبرات والمعرفة على مستوى المنظمة في الاستراتيجيات التي تمكن المنظمات للتعامل مع الانقطاعات والاضطرابات الاستراتيجية المتزايدة. وبذات الاتجاه يرى (Idris & AL- Rubaie,2013:71) بأنه يعكس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي ويمثل أولوية محددة لمجالات التعلم بناء على الافتراضات الاستراتيجية لدى المنظمة ويركز على الآثار الاستراتيجية لعملية التعلم المتعلقة بموضوع معين ويعمل على مساعدة المنظمة لفهم البيئة الخارجية و يقوم بتشخيص الفرص الحالية والمتاحة والاستثمارات الأفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وأكد على ذلك (Sirén,2014:14) بوصفه التعلم القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تتكون من عمليات داخل المنظمة لإنشاء ونشر وتفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية.

1-2 المفهوم وفق منظور العملية: ومال آخرون الى تناول مفهوم التعلم بوصفه عملية اذ عده (Fiol& Lyles,1985: 803) بوصفه عملية تحسين الإجراءات من خلال المعرفة والفهم بشكل أفضل. وأشار (السالم،1988: 211) الى انه عملية مستمرة ولا يمكن الاستغناء عنها، اذ يتعلم الفرد اساليب السلوك والتصرف، عندما يقوم بنشاطات وما ينجزه من أعمال تظهر من خلالها نتائج التعلم. وعرفه (Benner&Rotmann,2008: 44) على أنه عملية تغيير في المعرفة عن طرائق التساؤل عن الوسيلة أو الغاية لمعالجة المشكلات ويعمل على تطوير وتنفيذ قواعد حديثة واجراءات روتينية تقوم بتوجه أعمال المنظمة. وعده (الزهرة،2015: 220) بوصفه عملية ديناميكية ومستمرة ويمكن من خلالها اكتساب الخبرات والمعرفة وتقوم بتوظيفها بشكل جماعي لحل المشكلات، اذ يتم ذلك وفق اطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤيا مشتركة وتكون مشجعة للعمل الجماعي وهذا يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التحديات في البيئة المحيطة وتحصل على ميزة تنافسية وهناك بعدين للتعلم الاستراتيجي: بعد سلوكي يقوم بعكس التغيرات لدى سلوكيات الأفراد وتكيف المنظمة، بعد إدراكي من خلاله يبين الوعي لدى الأفراد باكتساب المعارف وطرائق التفكير حديثة بواسطة أفراد المنظمة. وأشار (Bahrami et.al. ,2016:2) بأنه عملية اكتشاف الاخطاء والعمل على تصحيحها من خلال تبادل المعرفة والمعتقدات والافتراضات بين الافراد وفرق العمل في المنظمة وهناك عاملان لخلق التعلم الاستراتيجي الى حد كبير هما: معدل التغيير وزيادة الضغوط التنافسية. وذكره (Gupta & Bose,2019: 3-4) بوصفه العملية التي من خلالها تمكن منظمات الأعمال على تعلم المهارات والكفاءات لتحقيق الاهداف المخططة للعمل وتطوير استراتيجيات جديدة تجعل منظمة الأعمال قادرة على التكيف والابقاء في بيئة الاعمال التنافسية. بعد اطلاع الباحث على مفهوم التعلم الاستراتيجي من خلال آراء الكثير من الباحثين يرى أن هناك اختلاف بينهم حول المفهوم ويمكن للباحث أن يعرفه بوصفه قدرة تعليمية وديناميكية يمكن من خلالها تحسين القدرات الاستراتيجية للمنظمة واكتساب المعرفة وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمة.

2- أهمية التعلم الاستراتيجي: Importance of strategic learning تناول الباحثون والكتاب أهمية التعلم الاستراتيجي وتزايد الاهتمام به بشكل ملحوظ في السنوات الاخيرة بوصفه ضرورة استراتيجية مهمة لتقدم المنظمات وتطورها وبقائها في بيئة الاعمال التنافسية، اذ أشار (Kloot, 1999: 6) بأنه يمنح الافراد والعاملين في المنظمات الميزة التنافسية وأنه يزيد من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة. وذكر (Berghman, 2006: 39-40) أن أهمية التعلم الاستراتيجي كونه خلق أو أنشاء القدرات الديناميكية للأفراد ويمكن وصفها مفتاح تنافسي لدى المنظمة ويساعد التعلم في عمليات التحسين المستمر، فأن المنظمة التي تملك التعلم العالي وتحافظ عليه فتكون أفضل من منافسيها، فهي تتحكم بشكل أفضل في قدرتها على التعلم والتي قد تؤدي بدورها الى ميزة تنافسية مستدامة، وغالباً ما يرتبط النجاح بالسرعة، خصوصاً في بيئة الاعمال التي تكون فيها المنافسة شديدة. و اضاف (John,2008:47) بوصفه واحد من قيم المنظمة ويجب على الموظفين أن يعيشها في كل يوم ويقوم التعلم الاستراتيجي بتشجيع الناس وأشراك عواطفهم أثناء القيام في العمل .بينما يرى (الداهري،2010: 108) أن أهمية التعلم تنطلق من الاعتبارات: قد حث

على ذلك الرسول العربي محمد (ص) بقوله (اطلبوا العلم من المهد الى اللحد)، تحويل الدوافع الفطرية واكتساب الدوافع الاجتماعية، اكتساب القدرة على التفكير السليم المنظم والمبدع، وسيلة مهمة لاكتساب الفرد للمعرفة والمهارة، توجيه الفرد نحو الصحة النفسية وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي وصولاً الى الشخصية الناضجة وأن اهم اتجاه نفسي يمكن اكتسابه الفرد هو الرغبة في التعلم . و اضاف (Sirén,2012: 499) بأنه يستجيب للتحديات التي تفرضها البيئة والتي لا يمكن التنبؤ بها ويساعد المنظمات من البقاء خلال الاوقات التي لا يمكن التنبؤ بها، مثل حالة الا تأكد في الاقتصاد الكلي التي تواجه العديد من الصناعات اليوم ويمكن استخدام التعلم الاستراتيجي في التشخيص على المستوى التنظيمي ويمكن المديرين التنفيذيين والممارسين من استخدام أداة التعلم الاستراتيجي لتحديد المجالات المحتملة للتحسين. ووضح (Barbosa,2012: 25) أن التعلم الاستراتيجي للإفراد يعمل على تطوير اكبر قدر ما وراء المعرفة او فهم عمليات التعلم الخاصة لديهم، يساعد هذا التطوير ما وراء المعرفة المتعلمين على القيام بالتفكير في فعاليات الاستراتيجية التي يستخدمونها، عندما يقوم الافراد المتعلمون بالانغماس في استخدام العمليات ما وراء المعرفة فأنهم يصبحوا اكثر قدرة على التفكير في تعلمهم الخاص.

3- اهداف التعلم الاستراتيجي: Strategic learning objectives تناول العديد من الكتاب والباحثين اهداف التعلم الاستراتيجي واختلّفوا في آرائهم، اذ اشار (Thomas et.al,2001:331-345) بأنه يهدف الى دعم المبادرات الاستراتيجية في المستقبل عن طرائق توليد التعلم ويجسد القدرة التنظيمية في الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات ويقوم بدمج عمليات توليد وتخزين ونقل المعرفة لدى مستويات المنظمة . وذكر (Hsu & Fans,2009: 665-669) أنه يهدف الى منح القدرة للمنظمة من أجل استيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها وتطوير الخدمات بسرعة عالية في المنظمة، أن نجاح المنظمة يكمن في معرفتها والقدرات الابداعية والتقنيات التكنولوجية، أن القدرة على التعلم الاستراتيجي هي مورد مهم وأنشاء ميزة تنافسية ويتضمن التعلم الاستراتيجي تطوير واستخدام المعرفة الجديدة لتحسين تنظيم الاداء، يؤثر التعلم بشكل ايجابي على الابتكار وكلما كانت القدرة على التعلم الاستراتيجي أفضل، كانت القدرة على الابتكار بشكل أفضل، أن النمو والتعلم وتطوير الافراد أو المنتجات يعزز من الابتكار المعرفي والذي يزيد من تحسين اداء الافراد والمنتجات لدى المنظمة. بينما وضح (Pietersen,W,2010: 9) ان التعلم قائم على عملية انشاء وتنفيذ الاستراتيجيات على عكس الاستراتيجيات التقليدية التي تهدف الى انتاج تغيير لمرة واحدة، فأن التعلم الاستراتيجي يهدف الى التكيف المستمر للمنظمة، و اضاف (Preskill & Mack,2013: 6) بأن جهود التعلم والتقييم الاستراتيجي تهدف الى اثراء ممارسات صنع القرار في منظمة الاعمال ويجب ان تكون هناك استراتيجية كاملة للتقييم ونهج استراتيجي يتطلب رؤيا واضحة للتقييم وثقافة يمكنها من تعزيز الفرد والجماعات وبيئة داعمة، أن أنشطة التعلم والتقييم تعمل على تغذية أفكار حديثة لمنظمة الاعمال، وأشار (البكل، 2016: 13-14) بأنه يهدف الى القيام بتعزيز وتطوير وتنظيم إمكانات الذات وأن يكون لدى الافراد المتعلمين القدرة والمعرفة في أنجاز المهام وحل المشكلات التي قد تواجه عملهم في المنظمة، واختيار الاستراتيجيات التي تناسب وتلائم الوظائف والمهام من أجل تحقيق اهداف المنظمة بنجاح وأن من اهداف التعلم الاستراتيجي ايضاً : تدعيم الافراد للقيام في بناء مجموعة من المعرفة والمعتقدات التي تحمل على زيادة التنظيم الذاتي، والى أنشاء عملية التعلم في المستقبل، والى القيام بتنمية وتطوير الاستخدام الفعال للاستراتيجية المعرفية والدافعية، ويهدف الى التعلم طويل الأمد للمتعليمين، القيام بتنمية وتطوير والتحسين في عملية بناء الافراد للمعرفة والمعتقدات التي تهدف الى الدعم للتعلم وليس الازالة.

4- ابعاد التعلم الاستراتيجي: Dimensions of strategic learning

4-1 توليد المعرفة الاستراتيجية: تعد توليد المعرفة الاستراتيجية من أهم العمليات التي تمكن المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية سواء على المستوى الاداري والمالي، اذ تأتي من داخل المنظمة بواسطة التعلم والبحث والتطوير وتراكم الخبرات والتعلم بالممارسة والاستمرار او من الخارج اذ يتم استيعاب او امتصاص المعرفة بواسطة التفاعلات من الموردين والافراد والمنافسين، اذ يتم اكتساب المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Shih&et.al.,2010) . وأشار (Sirén & et.al, 2017: 2) بوصفها عملية اكتساب المعرفة الاستكشافية التي تمكن الأفراد في المنظمة من القيام بجمع المعلومات الاستراتيجية من بيئتهم

لتوسيع معرفتهم الحالية . ويرى (البياتي، 2018: 29) بأنها تتمثل في جمع المعلومات والافكار الجديدة التي يمكنها من تجاوز الأسواق الحالية والتكنولوجيا المستخدمة وتعلم أشياء جديدة في عملية تطوير الخدمات فضلاً عن اكتساب المعرفة بواسطة الاستراتيجيات التي تعتمد على عملية التجريب والمخاطر السوقية العالية. وذكر (اسماعيل، 2023: 798) بأنها البحث عن المعلومات والمعرفة الجديدة بواسطة المصادر الداخلية أو الخارجية من قبل منظمات الأعمال.

4-2 توزيع المعرفة الاستراتيجية: تعد عملية توزيع المعرفة الاستراتيجية بوصفها عملية النقل والانتشار الداخلي للمعرفة المكتسبة على المستوى الفردي وذلك بشكل رئيسي من خلال المحادثة والحوار لافراد المنظمة (Jerez,2005: 717). و اضاف Sire'n, (2012: 503) بأنها تجلب المعرفة الشخصية الى سياق اجتماعي وتشير الى الانتشار الداخلي للمعرفة الاستراتيجية على المستوى الفردي بواسطة المحادثات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، يمكن نشر المعرفة من خلال وسائل رسمية والتواصل والحوار غير الرسمي كما يتطلب التوزيع أنظمة معلومات رشيقة والاستخدام الفعال للفرق واجتماعات الأفراد لتبادل الأفكار. بينما ذكر (حرب، 2013: 168) بوصفها تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والممارسات الظاهرة والضمنية، اذا لم تقوم المنظمة بالاهتمام في توزيع المعرفة بشكل جيد، فلن تولد المعرفة العائد مقابل تكلفتها، كما وتقوم هذه العملية بتحديد أي من المعلومات التي سيتم نقلها وتقاسمها وتساعد على التركيز في اختيار المعرفة المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة. وأشار (الفتلاوي وآخرون، 2020: 30) تبين قدرة المنظمة على مشاركة المعرفة أو القيام بوضعها في إطار نظام وإجراءات اذ تسمح بتوزيعها على كافة الجهات المهتمين بها. ووضح (Hussein&et.al.,2023: 6) بأنها عملية نشر المعرفة الاستراتيجية التي يتم جمعها على المستوى الفردي من خلال المحادثات والتفاعل بين الأفراد والجماعات في داخل المنظمة، كما وأنها انطلاقة حاسمة لإنشاء المعرفة الاستراتيجية المشتركة وتعد ضرورية للاستفادة من تكتيكات الاستكشاف والاستغلال، يتم من خلالها إنشاء معلومات جديدة والفهم المشترك لدى الأفراد في داخل المنظمة.

4-3 تفسير المعرفة الاستراتيجية: تعتمد عملية تفسير المعرفة الاستراتيجية على كمية ونوعية المعلومات التي يمتلكها صناع القرارات، اذا كان مستوى استخدام المعلومات كبير فسوف يكون لدى صناع القرارات اكتمال حول علاقات السبب والنتيجة وهذا يمنحهم تفسير واضح واتخاذ القرار بشكل جيد (Thomas, 1993: 243). وذكر (مخولف، 2014: 136-137) بأنها تنظيم وتصنيف المعرفة وتعد هذه العملية مهمة ، ان الأفراد العاملين بحاجة الى تعلم كيفية تنظيم وتصنيف وأن تكون لديهم القدرة على تحليلها واستعمالها، كما وتؤكد هذه العملية على دقة المعرفة وإمكانية استخدامها وتتضمن حذف بعض الأشياء غير المناسبة للإطار العام للمعرفة. وعدها (الحارثي والفايدي، 2020: 450) بوصفها الاحتفاظ والإدابة والبحث عن المعلومات الأكثر اهمية وغالباً توجد في الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضمنية وتكون مخزونة في داخل عقولهم . و اضاف (موفق، 2023: 9) بأنها عملية البحث والاحتفاظ واسترجاع المعرفة وتعد حيوية في أدامة مستودعات المعرفة وقواعد البيانات. بينما وضع (Gonzalez-Padron, 2010: 970) أن المنظمات ذات الأداء العالي تسعى مشاركة عملية التفسير لضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الأسواق الديناميكية، كما وتصبح للمعلومات ذات معنى نتيجة الاجراءات التي تم تقييمها للمعالجة بواسطة العمليات التفسيرية.

4-3 تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: تستند عملية تنفيذ المعرفة الى المعرفة المتاحة، كما وأنها تحول المعرفة الى عمليات وتقوم بتنفيذها وأن المساهمة المعرفية تحسن الأداء التنظيمي في القرارات ومستوى الأداء الوظيفي في داخل المنظمة (الدمياطي، 2021: 901). ويرى (زرافيلي والبشاشة، 2021: 173) بأنها العملية التي تم اكتساب المعرفة من كافة الاقسام والدوائر الإدارية والتي تكون مخزونة داخل الأفراد وتسمى "المعرفة الضمنية" والتي تساعد في اتخاذ القرارات. بينما اضاف (لوصيف، 2022: 20-21) أن عملية توظيف المعرفة تتطلب عنصرين: العنصر البشري على أن يتم منحهم القدر الكافي من التدريبات وتوفير الموارد والإمكانات المناسبة للعمل لكي يستطيع تحويل المعرفة الى ممارسات عمل ويمكن للفرد أن يستغل المعرفة بطرائق جيدة ويقوم بتحويلها الى ابداع وابتكار ويحقق التفوق والريادة للمنظمة في السوق اذا توفرت الظروف المناسبة لهم، أما العنصر الثاني هو التكنولوجي فإنه يتم بوجود برمجيات وشبكات اتصال وأجهزة حديثة ومع وجود العناصر البشرية الذين يمتلكون الكفاءة العالية

ليتم التعامل مع كمية المعلومات الكبيرة وتوظيفها بشكل فعال. وذكر (شيراز وهاجر، 2023: 14) بأن تطبيق أو تنفيذ المعرفة الاستراتيجية هي الخطوة الأخيرة من العمليات إدارة المعرفة وتقوم بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ذات مستوى عالي وتوفر البيئة المناسبة مثل المقومات الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية، إذ لا توجد فائدة من جميع العمليات السابقة إذا لم يتم تطبيق أو تنفيذ المعرفة. وأشار (عويطي، 2023: 727) إلى أن عملية تنفيذ المعرفة تكون فيها المعرفة الاستراتيجية أكثر ملائمة ومناسبة للتوظيف في تنفيذ إجراءات المنظمة وأكثر تنسيقاً بالوظائف أو المهام التي تقوم بها في المنظمة.

ثانياً: مفاهيم عامة عن خفة الحركة الاستراتيجية

1- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية: concept of strategic agility: -تاريخ خفة الحركة (Agilite's) يعود إلى الانكماش الصناعي في الولايات المتحدة عام (1980). وفي عام (1990) قرر الكونكرس الأمريكي اتخاذ التدابير اللازمة في هذا الصدد وقد تولت وزارة الدفاع إنشاء وكيل للتحقيق في الصناعات التمويلية في الولايات المتحدة بهدف جعلها أكثر قدرة على المنافسة وقد تم جمع مجموعة من الخبراء والعلماء نيابة عن وزارة الدفاع في جامعة (Lehigh) في الولايات المتحدة في ولاية (Pennsylvania) للتحقيق في كيفية إتباع نظم واستراتيجيات من شأنها تحقيق النجاح في الصناعة التحويلية وتم إطلاق تسمية (Agility) في وقت لاحق من عام (1995). ونشرت نتائج هذه الأبحاث في كتاب تحت عنوان "المتنافسون الأذكاء، والمنظمات الافتراضية" لـ (Goldman & Nigels) (النجار، 2015: 79). إذ تمت صياغة فكرة خفة الحركة لأول مرة في عام (1991) من قبل مجموعة من العلماء من معهد (Iacocca) بجامعة (Lehigh) إذ أشاعوا اعتماد الاستراتيجيات التصنيع الرشيق كوسيلة لضمان القدرة التنافسية للمنظمات الأمريكية في الاقتصاد الرقمي والعالمي الناشئ وينطبق هذا المفهوم من الآن فصاعداً على نطاق واسع في مجالات عدة للأدب التجاري المتعلقة بالتصنيع وقد انتشر بشكل متزامن خلال الإدارة التنظيمية والابتكارية والاستراتيجية وأصبحت الأدبيات الإدارية أداة شائعة جداً لمعالجة قضية الاستدامة والنمو في الأسواق ذات التغير السريع والمنافسة الشديدة. ويعد المفهوم لغوياً في (معجم الغني) خفة الحركة تعني خفة الوزن، أو قلة ثقله ومن خفة رشاقة حركاته، بينما في قاموس (Oxford) أنها القدرة على التعامل مع التحديات غير المتوقعة والاستجابة للتهديدات غير المسبوقه لبيئة الأعمال وتحقيق المزايا والأرباح (Yaghoubi, et.al, 2011: 249). واصطلاحاً هي القدرة على الأعمال غير المخطط لها واستجابة للتحديات غير المتوقعة لطلبات بيئة الأعمال أو الأفراد (عبد الرزاق، 2018: 335). أن ظهور مفهوم خفة الحركة في بيئة الأعمال أمر مباشر استجابة للصعوبات المتزايدة التي تواجهها الكثير من المنظمات في متابعة الوتيرة المتزايدة وتعقيد التغيير و على الرغم من أن المنظمات كانت دائماً تواجه القطاعات الكبيرة جنباً إلى جنب مع تطور التكنولوجيا والاعراف السياسية وسلوكيات الأفراد فقد أظهرت تعقيداً كبيراً وتسريع هذه التغيرات (Fratini, 2011: 21-22). اعتمدها (Sharifi & Zhang, 1999: 2) بوصفها القدرة على اكتشاف التغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها من خلال توفير الامكانيات المناسبة وأن مرونة الاستراتيجية والاستفادة من الكفاءات الأساسية للمنظمة أمراً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية ويجب على المنظمات اتخاذ جملة خطوات لوضع خفة الحركة في موضع التنفيذ وجعلها مرنة من خلال: اكتشاف وتحليل والتعرف على التغيرات، تحديد القدرات المطلوبة لتحدي التغيرات والتغلب عليها، تحديد الاستراتيجيات المطلوبة إذا لزم الأمر، تحديد الممارسات أو المبادرات التي يمكن أن تساعد في تحقيق القدرات المطلوبة. وذكرها (Ojha, 2008: 3) على أنها القدرة التي تساعد منظمة الأعمال على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة، من خلال التفاعل بسرعة وبشكل فعال في الأسواق المتغيرة وتجعل للمنظمات القدرة على الاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة والمتنوعة. بينما أشار (Holsapple & Li, 2008: 6) إلى أنها القدرة على استخدام الموارد في المنظمة والاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والتحديات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.

2- أهمية خفة الحركة الاستراتيجية: Importance of strategic agility: -تحتاج المنظمات إلى قدرات لمواجهة التغيرات والاضطرابات التي تحصل في البيئة وأن الأمر أصبح بالغ الأهمية بأن تكون لدى المنظمات المرونة لمواجهة تلك التحديات وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب أهمية خفة الحركة الاستراتيجية. إذ أشار (Santala, 2009: 37) بأنها ذات أهمية خاصة بالنسبة

للمنظمات الأكثر كثافة في المعرفة، خصوصاً في عالم سيطرت عليه العولمة والتغيرات السريعة. وذكر (Cai& et.al.,2013: 3) بأنها تمنح القدرة للمنظمة على مواجهة التغيرات التي تحصل في بيئة الاعمال من خلال الابتكار والاستجابة السريعة لها والعمل على نمو وازدهار المنظمة وتركز على سرعة الوقت وهو مطلب أساسي في الاستجابة للطلبات المتغيرة لبيئة الاعمال والافراد والقيام بسرعة التنفيذ لتلك الطلبات، وإضاف (Lewis & et.al., 2014:60) بأن خفة الحركة الاستراتيجية تمنح لمنظمات الأعمال الاستجابة بمرونة للتحديات العالمية والبيئات الديناميكية المعقدة، كما وأن خفة الحركة تتطلب مرونة استراتيجية واستجابات سريعة ومبتكرة للمشاهد التنافسي الديناميكي، تساعد هذه التغيرات المنظمات في التغلب على التغيير الذي يحصل في التكنولوجيا ولتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية غالباً ما يعني الاهتمام بمطالب عديدة منها (الابتكار - الحداثة - الكفاءة - المتطلبات العالمية - الأسواق المحلية - المهام الاجتماعية - المالية) . وأشار (Weber & Tarba,2014: 6) بأنها تمنح القدرة الثابتة للمنظمات على تغيير أعمالها بشكل فعال في مسار العمل من أجل الحفاظ على مزاياها التنافسية، وتجعل للمنظمات القدرة على بدء التجديد المستمر الذي يتضمن تكييف الكفاءات المالية مع بيئة دائمة التغير وفي ذات الوقت إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية من أجل البقاء والازدهار على المدى الطويل، كما وتمنح للمنظمات المرونة والسرعة اللازمة للقدرة على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة. بينما يرى باحثون آخرون أن خفة الحركة الاستراتيجية ليست فقط التكيف مع التغيرات البيئية، بل يمكنها استعمال الفرص في ظل التغيير البيئي عن طريق تعزيز ثقافة خفة الحركة الاستراتيجية والتي تنعكس أهميتها كما اشار (Chamanifard et.al.,2015: 5) انها: تدعم مشاركة وتمكين الموظفين، سرعة ومرونة اتخاذها للقرارات وتنفيذها، توفير المناخ المناسب لعملية الابتكار والابداع، تركيز على بيئة الاعمال والافراد والاستجابة لها عن طرائق دعم الهياكل والانظمة والعمليات الداخلية، تعزيز التحسين المستمر، توقع الفرص والتهديدات التي تحصل في بيئة الاعمال المتغيرة، العمل على مواجهة تلك التحديات.

3- اهداف خفة الحركة الاستراتيجية: Strategic agility goals:- تناول العديد من الباحثين اهداف خفة الحركة الاستراتيجية اذ أشار (Ojha,2008: 4) بأنها تعمل على تحسينات القدرات التنافسية والسرعة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات والاضطرابات في البيئة عن طريق المرونة التنظيمية والحساسية الاستراتيجية التي تمكنها من القدرة على الاحساس في التغيرات البيئية. وذكر (Audran,2011:47-50) بأنها تهدف الى القدرة على ضبط وتكييف الاتجاه الاستراتيجي بشكل مستمر في الاعمال الاساسية، وأنشاء ليس فقط خدمات جديدة ولكن أيضاً أنشاء نماذج أعمال جديدة وطرائق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة وتعمل خفة الحركة على منح القدرة للمنظمة بحيث تكون قادرة على إعادة اختراع ذاتها بالكامل وبهدوء والاستعداد لمواجهة التغيرات التي تحصل في بيئة الاعمال، كما وتهدف الى جعل المنظمات رشيقة وقادرة على مواجهة الاضطرابات البيئية من خلال تفكيك نماذج الاعمال القديمة والانتقال الى نماذج أعمال حديثة قادرة على مواكبة التغيرات والاضطرابات البيئية. ووضح (Ofoegbu & Akanbi,2012: 154) أن بناء خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات وسيلة لإدارة التغيرات والمخاطر غير المتوقعة التي تواجهها المنظمة، تعمل خفة الحركة على بقاء المنظمات والازدهار في بيئة تنافسية مستمرة وتغيرات لا يمكن التنبؤ بها من خلال الاستجابة والمرونة لمواجهة التحديات. وأشار (Weber & Tarba,2014: 7) انها تهدف على تحديد واستشعار الفرص والتهديدات الرئيسية، فضلاً عن الاستجابة حسب الحاجة لمثل هذه التغيرات والمفاجآت التي تحدث في بيئة الاعمال، كما وتعمل على جعل المنظمات تمتلك القدرات على العمل المستمر والاستشعار بسرعة التغيرات في البيئة والاستجابة لها عن طرائق صنع التحركات الاستراتيجية وبالتالي تكييف التكوين التنظيمي اللازم للتنفيذ والنجاح،

4- ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية:

4-1 الحساسية الاستراتيجية: يمثل هذا البعد الانفتاح على كمية كبيرة من المعلومات والابتكارات قدر الامكان بواسطة أنشاء العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد المختلفين والحفاظ عليهم (Ofoegbu, 2012: 154). وأشار (Lewis et al.,2014: 60) يتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية بواسطة الجمع عملية استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشاركية داخلياً وحوار مفتوح

ومكتف بين الأفراد في المنظمة، كما وتتضمن بأن يكون الفرد قادر على دمج الامكانيات الجديدة. بينما ذكر (البدراني، 2015: 172) بوصفها إدراك المنظمة للمسلك الذي من خلاله تستطيع تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية، اذ تمثل مدى وعي المنظمة للتوجه الاستراتيجي لها من خلال فهم الفرص بسرعة وتكون ردة الفعل أسرع من المنافسين. وأضاف (عبد الرزاق، 2018: 336-337) هناك ثلاث مرتكزات اساسية تمكن المنظمة من الوصول الى الحساسية الاستراتيجية وتحقيق الاهداف بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وهي: الحوار الداخلي عالي الجودة ويشمل عنصرين التنوع المعرفي و واقعية الاثر المفاهيمي، عمليات الاستراتيجية المفتوحة وتشمل عنصرين هما التعاون الاستراتيجي والخبرات العملية بين أفراد المنظمة، التأكيد على اليقظة الاستراتيجية ويتكون من ثلاث عناصر الرؤيا والاهداف والمعرفة.

4-2 وحدة القيادة: يمثل الالتزام هوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة وقد اتسم الالتزام بثلاثة عوامل مترابطة: الأيمان القوي بالمنظمة وقبول اهدافها وقيمها، بذل جهد كبير في خدمة المنظمة، الرغبة في الحفاظ على العضوية في المنظمة (Cohen,2007: 338). وذكر (Doz&Kosonen,2010: 376) أن الوعي الاستراتيجي يصبح بمثابة رسالة فاشلة في تسريع تغيير نموذج الأعمال اذا لم يوجد هناك فريق الإدارة العليا، اذ ان لها القدرة على تحقيق الالتزام الجماعي بتحمل المخاطر اللازمة للمغامرة في نماذج الأعمال الجديدة، أن وحدة القيادة تتوقف على قدرة اعضاء فريق الادارة العليا على فهم بعضهم والثقة بينهم ويمكن للعديد من السلوكيات أن تبني الثقة في الفريق بأكمله. كما وأشار (Nikbin et.al.,2014: 105) الى ان الالتزام هو الارتباط النفسي والعاطفي للفرد وأن يكون له ولاء اتجاه المنظمة ويعمل بشكل جيد، يركز الالتزام على رغبة الحفاظ على علاقة الأفراد بالمنظمة وأن نجاح المنظمة في العمل وتحقيق الاهداف يأتي من خلال ترابط والتزام الافراد العاملين بينهم في العمل.

4-3 سيولة الموارد: تظل الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي بدون فائدة اذا لم تكون هناك انسيابية أو سيولة الموارد وأنها القدرة التي تعمل على نقل الموارد بمرونة من مكان الى آخر بحسب حاجة المنظمة لها، هناك تحدي في ارتباط معظم الموارد ببعض المهام الوظيفية وقد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد، من أجل التغلب على هذا التحدي فيجب على إدارة المنظمة وضع أسس لها وقرارات مبنية على معايير عقلانية وليست عاطفية أو سياسية وتتطلب سيولة الموارد عمليات منضبطة لتقييم المهام الوظيفية وإعادة تخصيص تلك الموارد الرئيسة (Santala,2009: 53). ونوه (Mace,2016: 41) عنها بوصفها إعادة تشكيل وتجميع واستقطاب الأفراد بشكل سريع وذكي. وأشار (Teece,2016: 8) بأنها تعطي المرونة والقدرة للمنظمة على الانتشار بكفاءة وفعالية عالية، اذ تمكن المنظمة من الحصول على عائد مرتفع في ظل الظروف المتقلبة التي تواجهها والاستجابة لها، فأنها أمر مهم للمنظمة التي تسعى بأن تكون لها خفة في الحركة. وأضاف (الذبحاوي، 2021: 62) يمكن تعزيزها من خلال: اسلوب التناوب الوظيفي، وجود رؤية لإمكانيات وفرص للتطوير الوظيفي من الناحية الفردية، تحديد المواهب بواسطة سوق العمل المفتوح، التركيز على العدالة والأنصاف في تقييم الأفراد العاملين، توفير أو وجود موارد تنظيمية مثل مجموعة من المديرين الكبار.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار معامل الثبات وصدق الاستبانة /// 1-اختبار معامل الثبات:-يعتبر اختبار الثبات وسيلة تساعد الباحث من تقدير استقرار والتحقق من البيانات المتعلقة بمتغيرات وابعاد البحث في الاستبانة المصممة لمجتمع عينة البحث، اذ يعتبر معامل الثبات (0.70) هو الحد الفاصل وكلما زادت قيمة الثبات المستخرجة بواسطة برنامج (Spss.V26) زادت ثبات وصلاحياتها، يوضح الجدول (1) قيم معامل الثبات (كرونباخ الفا) لمتغيرات البحث.

جدول (1): اختبار معامل الثبات لمتغيرات البحث

المتغير	الفقرة	قيمة كرونباخ الفا
التعلم الاستراتيجي	Q1- Q19	0.837
خفة الحركة الاستراتيجية	Q20- Q43	0.944
المقياس	Q1- Q43	0.949

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss.V26)

يوضح الجدول (1) ان قيمة الثبات لمتغير التعلم الاستراتيجي قد حصل على (0.837) ومتغير خفة الحركة الاستراتيجية (0.944) اذ حصل المقياس العام لفقرات الاستبانة (0.949) وهذا اعلى من الحد الفاصل الذي تم اعتماده احصائياً البالغ قدره (0.70) وهذا يدل على ثبات واستقرار بيانات الاستبانة لعينة المجتمع المبحوث.

2- اختبار صدق الاستبانة

1-2 الصدق الظاهري:- يستخدم الصدق الظاهري في قياس مستوى الدقة والوضوح للظواهر او الحالات المراد قياسها اذ يوضح ما مدى توثيق ومصادقية النتائج، فيجب ان تكون قياس الاستبانة والظاهرة او عينة البحث بنفس المستوى، اذ يهدف الصدق الظاهري الى التأكد من مستوى الانتماء لدى فقرات الاستبيان الى المجالات الخاصة بها، كما وأنه يعمل على دقة التقييمات فيما يتم قياسه ويهدف الى معرفة صحة ودقة المقياس الذي استخدمه الباحث واعتمد عليه وذلك للوصول الى استجابات نهائية من اجل البحث الذي يتم على عينة المجتمع المحدد، اذ بلغ عدد فقرات الاستبانة (43) فقرة.

2-2 صدق المحتوى:- يهدف صدق المحتوى الى التأكد من وضوح كل فقرة من فقرات المقياس ومعرفة ما اذا كانت مفردات المقياس تمثل المجال الذي قد وضعت لأجل قياسه من ناحية الشمول والصياغة، اذ استخدم اختبار صدق المحتوى للمقياس الذي تم اعتماده وذلك من اجل التأكد بأن كل فقرة من فقرات الاستبيان تهدف الى الغرض الذي قد وضعت لأجله، اذ يعتمد استخراج صدق المحتوى بواسطة معامل الثبات (كرونباخ الفا) والذي بلغ قدره (0.949)، فيما يتعلق بنسبة صدق المحتوى فيتم استخراجها بواسطة العملية الرياضية وكالاتي:

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$\sqrt{0.949} =$$

$$0.974 =$$

اذ ان نسبة صدق المحتوى قد بلغت (97%) وهذا يدل على ان نسبة الصدق عالية.

ثانياً: تحليل استجابات عينة البحث حول التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية

1- تحليل استجابات عينة البحث حول التعلم الاستراتيجي:- لو نظرنا الى ابعاد التعلم الاستراتيجي في الجدول (2) فقد جاء البعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية بالمرتبة الاولى من بين الابعاد بوسط حسابي كبير قدره (4.09) وبانحراف معياري (0.55) وكان معامل الاختلاف بلغ (13.55%) وهذا مؤشر للإدارات العليا في الجامعات/الكليات الاهلية المختارة على تبني تنفيذ المعرفة الاستراتيجية وتحقيق افضل الخدمات للأفراد العاملين والطلبة، ثم يأتي بالمرتبة الثانية البعد توزيع المعرفة الاستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.49) وكان معامل الاختلاف (12.45%) وجاء بالمرتبة الثالثة البعد توليد المعرفة الاستراتيجية اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.71) وكان الانحراف المعياري قدره (0.51) وبمعامل الاختلاف (13.81%) واما البعد تفسير المعرفة الاستراتيجية فقد جاء بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.51) وكان معامل الاختلاف (13.93%) من ناحية الاهمية، فقد بلغ الوسط الحسابي لأجمالي التعلم الاستراتيجي (3.84) وهو عالي نسبياً وكان الانحراف المعياري (0.39) ومعامل الاختلاف بلغ (10.27%) وهذا يدل على ان الادارات العليا في مجتمع البحث تتبنى موضوع التعلم الاستراتيجي.

جدول (2): الترتيب العام لأبعاد المتغير التعلم الاستراتيجي حول استجابات عينة البحث n= 171

الترتيب	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد والمتغير
3	74.27	13.81	0.51	3.71	1-1 توليد المعرفة الاستراتيجية
1	78.62	12.45	0.49	3.93	2-1 توزيع المعرفة الاستراتيجية
4	73.59	13.93	0.51	3.68	3-1 تفسير المعرفة الاستراتيجية
2	81.75	13.55	0.55	4.09	4-1 تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

التعلم الاستراتيجي X	3.84	0.39	10.27	76.81
----------------------	------	------	-------	-------

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد على نتائج البرنامج الاحصائي (spss.V26)

2- تحليل استجابات عينة البحث حول خفة الحركة الاستراتيجية: يوضح الجدول (3) استجابات عينة البحث حول المتغير خفة الحركة الاستراتيجية وابعادها فقد جاء البعد الحساسية الاستراتيجية بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.81) وبانحراف معياري (0.62) ومعامل الاختلاف (16.24%) وهذا يدل على اهتمام الادارات العليا في مجتمع البحث لهذا البعد ، ثم يأتي البعد وحدة القيادة بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري قدره (0.63) وكان معامل الاختلاف قد بلغ (17.05%) ويليه البعد تدفق أو سيولة الموارد فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.51) وبانحراف معياري (0.79) ومعامل الاختلاف (22.46%) من ناحية الاهمية وفق استجابات عينة مجتمع البحث. بينما بلغ الوسط الحسابي لأجمالي خفة الحركة الاستراتيجية (3.66) وهو عالي نسبياً بينما بلغ الانحراف المعياري (0.63) ومعامل الاختلاف (17.28%) وهذا مؤشر على تبني الادارات العليا في الجامعات والكليات الاهلية لمتغير خفة الحركة.

جدول (3): الترتيب العام لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية حول استجابات عينة البحث n= 171

الترتيب	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد والمتغير
1	76.27	16.24	0.62	3.81	1-2 الحساسية الاستراتيجية
2	73.45	17.05	0.63	3.67	2-2 وحدة القيادة
3	70.12	22.46	0.79	3.51	3-2 تدفق سيولة الموارد
	73.28	17.28	0.63	3.66	خفة الحركة الاستراتيجية Y

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد على نتائج البرنامج الاحصائي (spss.V26)

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)) اذ تنفرع الى فرضيات فرعية وكالاتي:

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في الحساسية الاستراتيجية) اذ يبين الجدول (4) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (4): الاختبار الفرعي لأبعاد التعلم الاستراتيجي في الحساسية الاستراتيجية n= 171

المتغير والبعد	F – R ²	B	t	sig
توليد المعرفة الاستراتيجية x1	F= 37.450 R ² = 0.462	0.215	3.035	0.003
توزيع المعرفة الاستراتيجية x2		0.122	1.723	0.087
تفسير المعرفة الاستراتيجية x3		0.324	4.284	0.000
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية x4		0.230	3.650	0.000
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 6.26				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد على نتائج البرنامج الاحصائي spss.V26

تظهر النتائج اعلاه ان قيمة (F) المحسوبة (37.450) لأبعاد التعلم اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.26) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي

(توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في الحساسية الاستراتيجية) عند مستوى (5%) اي بدرجة (95%) من الثقة وكان معامل التحديد (R^2) لأبعاد التعلم قيمته (0.462) وهذا يبين ان ابعاد التعلم الاستراتيجي قادرة على تفسير بنسبة (46%) من التغيرات التي تطرأ على الحساسية الاستراتيجية، اما النسبة التي بلغت (54%) هي مساهمة متغيرات أخرى ليست من ضمن نموذج الدراسة وكانت قيمة معامل الميل الحدي (B) لأبعاد التعلم (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) بلغت (0.260، 0.154، 0.392، 0.257) على التوالي وكانت قيمة (t) لأبعاد (3.035، 1.723، 4.284، 3.650) على التوالي. 1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في وحدة القيادة) اذ يبين الجدول (5) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (5): الاختبار الفرعي لأبعاد التعلم الاستراتيجي في وحدة القيادة n= 171

الابعاد	F – R ²	β	t	sig
توليد المعرفة الاستراتيجية x1	F= 55.389 R ² = 0.561	0.358	5.595	0.000
توزيع المعرفة الاستراتيجية x2		0.177	2.776	0.006
تفسير المعرفة الاستراتيجية x3		0.333	4.877	0.000
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية x4		0.062	1.087	0.278
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 6.26				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد على نتائج البرنامج الاحصائي spss.V26

تظهر النتائج اعلاه ان قيمة (F) المحسوبة (55.389) لأبعاد التعلم اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.26) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في وحدة القيادة) عند مستوى (5%) اي بدرجة (95%) من الثقة وكان معامل التحديد (R^2) لأبعاد التعلم قيمته (0.561) وهذا يبين ان ابعاد التعلم الاستراتيجي قادرة على تفسير بنسبة (56%) من التغيرات التي تطرأ على وحدة القيادة، اما النسبة التي بلغت (44%) هي مساهمة متغيرات أخرى ليست من ضمن نموذج الدراسة وكانت قيمة معامل الميل الحدي (B) لأبعاد التعلم (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) بلغت (0.333، 0.062) على التوالي وكانت قيمة (t) لأبعاد (5.595، 2.776، 4.877، 1.087) على التوالي.

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في سيولة الموارد) اذ يبين الجدول (6) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (6): الاختبار الفرعي لأبعاد التعلم الاستراتيجي في سيولة الموارد n= 171

الابعاد	F – R ²	B	t	sig
توليد المعرفة الاستراتيجية x1	F= 47.054 R ² = 0.520	0.420	6.285	0.000
توزيع المعرفة الاستراتيجية x2		0.147	2.205	0.006
تفسير المعرفة الاستراتيجية x3		0.301	4.216	0.000
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية x4		-0.17	-0.290	0.278
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 47.054				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد على نتائج البرنامج الاحصائي spss.V26

تظهر النتائج اعلاه ان قيمة (F) المحسوبة (47.054) لأبعاد التعلم اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.26) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في وسيلة الموارد) عند مستوى (5%) اي بدرجة (95%) من الثقة وكان معامل التحديد (R^2) لأبعاد التعلم قيمته (0.520) وهذا يبين ان ابعاد التعلم الاستراتيجي قادرة على تفسير بنسبة (52%) من التغيرات التي تطرأ على سيلة الموارد، اما النسبة التي بلغت (48%) هي مساهمة متغيرات أخرى ليست من ضمن نموذج الدراسة وكانت قيمة معامل الميل الحدي (B) لأبعاد التعلم (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) بلغت (0.420، 0.147، 0.301، -0.017) على التوالي وكانت قيمة (t) لأبعاد (6.285، 2.205، 4.216، -0.290) على التوالي.

4-1 اختبار الفرضية الرئيسة: تظهر النتائج في الجدول (3- 15) ان معامل التحديد (R^2) لأبعاد التعلم الاستراتيجي بلغ (0.577) وهذا يدل على ان ابعاد التعلم لها القدرة على تفسير (58%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة، اما النسبة البالغة (42%) هي مساهمة متغيرات أخرى ليست في نموذج الدراسة وحقت قيمة (F) المحسوبة لأبعاد (58.962) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (6.26) عند مستوى (0.05) ، اما قيمة معامل الميل الحدي (B) للأبعاد (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة، تفسير المعرفة، تنفيذ المعرفة) بلغت (0.362، 0.159، 0.340، 0.088) على التوالي وكانت قيمة (t) للأبعاد (5.770، 2.539، 5.075، 1.580) على التوالي. فيما يخص اجمالي التعلم الاستراتيجي فقد كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.556) وهذا مؤشر على ان التعلم له القدرة على تفسير نسبة (56%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة، اما النسبة البالغة (44%) هي مساهمة متغيرات أخرى ليست من ضمن نموذج الدراسة وحصلت قيمة (F) المحسوبة (213.564) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.26) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيلة الموارد) عند مستوى (5%) أي بدرجة (95%) من الثقة، اما بخصوص معامل الميل الحدي (B) للتعلم الاستراتيجي بلغ (0.747) وهذا يبين بأن زيادة متغير التعلم الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سوف يؤدي الى زيادة خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (75%) من وحدة انحراف واحدة وكانت قيمة (t) للتعلم بلغت (14.614).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- ظهر ان الادارات العليا في الجامعات والكليات الاهلية في بغداد استطاعت ان توظف التغيرات الايجابية في عمليات التعلم الاستراتيجي عبر احداث تغيير في موضوع خلق المعرفة وعمليات توزيعها وتفسيرها وتنفيذها لأحداث المزيد من التغيرات الايجابية في الحساسية الاستراتيجية من خلال التحسين المستمر لخدماتها التعليمية وكشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات الطلبة للخدمة التعليمية والتكنولوجيا التعليمية وامتلاكها نظرة مستقبلية وتصور واضح عن تقلبات السوق.
- 2- تبين ان الادارات العليا في مجتمع البحث استطاعت ان توظف التغيرات الايجابية في عمليات التعلم الاستراتيجي عبر احداث تغيير في مجال توليد وتوزيع وتفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية لأحداث المزيد من التغيرات الايجابية في وحدة القيادة من خلال بذلها جهود متواصلة لحشد طاقاتها وتنميتها بنمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع على العمل الجماعي وتقوم بعمل حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو اتجاه العمل الجماعي.
- 3- لوحظ ان الادارات العليا في مجتمع البحث استطاعت ان توظف التغيرات الايجابية في عمليات التعلم الاستراتيجي عبر احداث تغيير في موضوع توليد المعرفة الاستراتيجية وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها لأحداث المزيد من التغيرات الايجابية في

سيولة الموارد من خلال قدرتها على تغيير إعادة تكوين وتوزيع موارد الجامعة والكلية وتعديل وهيكلة العمليات في الوقت المناسب.

4- تضح ان الادارات العليا في مجتمع البحث لديها اهتمام عالي نسبياً في موضوع التعلم الاستراتيجي من خلال توليد المعرفة الاستراتيجية وذلك بواسطة تجميع المعلومات من مصادر داخلية او خارجية وتوزيعها بين الاقسام والافراد العاملين وتسييرها بعمل اجتماعات وحوارات داخلية مع العاملين وتقديم الحلول المناسبة للخدمة التعليمية وتنفيذها باستخدام المعرفة التي اكتسبتها مجموعات العمل واستخدامها كمدخلات عند صيانة استراتيجية الجامعة والكلية الاهلية وتطبيق المعرفة الجديدة التي اكتسبتها في اجراءاتها وعملياتها التنظيمية.

5- يلاحظ ان الإدارات العليا للجامعات والكليات الاهلية تولي اهتمام عالي نسبياً في الحساسية الاستراتيجية وذلك من خلال التحسين المستمر لخدماتها التعليمية وكشف التغييرات الحاصلة في تحركات المنافسين وتفضيلات الطلبة للخدمة والتكنولوجيات التعليمية، اذ تمتلك نظرة مستقبلية وتصور واضح عن خلق الفرص ومواجهة التحديات البيئية.

6- تبين ان الإدارات العليا في مجتمع البحث لديها اهتمام عالي نسبياً في وحدة القيادة وذلك من خلال بذل جهود مستمرة لحشد طاقاتها وجهودها في العملية التعليمية ولديها نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي بواسطة عمل حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه العمل الجماعي وتقوم باتخاذ القرارات المناسبة والمستندة على الخدمة التعليمية.

7- ان الإدارات العليا في مجتمع البحث تهتم في سيولة الموارد من خلال تغيير سعر الخدمة التعليمية (الاقساط) بسرعة وتشجع على ان تكون هياكل وتراكيب تنظيمية نموذجية في الجامعات والكليات الاهلية ولديها القدرة على إعادة تكوين مواردها وطرح خدمة تعليمية جديدة في الوقت المناسب.

8- لوحظ ان الادارات العليا للجامعات والكليات الاهلية تولي اهتمام عالي نسبياً في موضوع خفة الحركة الاستراتيجية من خلال الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة لموارد وهذا يجعل لها القدرة على التنافس بتقديم افضل الخدمات التعليمية بوقت مناسب.

ثانياً: التوصيات

1- ضرورة قيام الإدارة العليا للجامعات والكليات الاهلية في مدينة بغداد بالمزيد من تجميع معلومات جديدة تخص العملية التعليمية وان تسعى بتقديم افكار جديدة تتجاوز التجارب التقنية في مجال التعليم وان تحرص على اكتساب المعرفة وتأتي من داخل المنظمة عبر البحث والتطوير وتراكم الخبرات والتعلم بالممارسة والاستمرار، أو من الخارج من خلال التواصل عبر الانترنت وذلك لتطوير الافراد العاملين والمشاريع الرائدة في مجالات جديدة للتعلم.

2- ينبغي على الإدارات العليا للجامعات والكليات الاهلية بالاهتمام أكبر في مشاركة المعلومات الاستراتيجية مع الافراد العاملين بشكل دوري وان تحرص على القيام بتدوير المعلومات المهمة التي يملكها قسم ما الى باقي الاقسام وتسهيل عملية الحصول على المعلومات لمن يحتاجها من العاملين وان تهتم بشكل كبير في عمل اجتماعات دورية مستمرة لمناقشة المشكلات الاستراتيجية من خلال اقامة ندوات علمية ومؤتمرات عربية ويمكن مشاركة المعلومات عبر المحادثات والتفاعل بين الافراد والجماعات في داخل المنظمة.

3- على الإدارات العليا في مجتمع البحث ان تهتم بشكل أكبر في الطريقة التي تفسر بها المعلومات الاستراتيجية الجديدة التي تخص العملية التعليمية وان تدرك اهمية التفكير الناقد بشأن القرارات التي تواجهها عند التعامل مع معلومات جديدة وان تهتم بالمزيد من تقبل وجهة نظر الجميع في الاجتماعات التي تخص المعلومات الجديدة وهذا يساعدها على الكثير من الحلول حول اتخاذ القرارات المناسبة وان تركز على توحيد قراراتها وكيفية تأثيرها على الجامعة والكلية الاهلية عندما تتعامل مع معلومات

استراتيجية مهمة، يمكن الحصول على تفسير المعلومات من خلال الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضمنية وتكون مخزونة داخل عقولهم.

4- ضرورة قيام الإدارات العليا في مجتمع البحث على المزيد من الاهتمام بسماع التوصيات المتعلقة بالمعرفة الاستراتيجية لمجموعات العمل وان تستخدم المعرفة الجديدة كمدخلات عند صيانة استراتيجية في الجامعات والكليات الاهلية وان تقوم بتطبيق المعرفة الجديدة التي اكتسبتها في اجراءاتها وعملياتها التنظيمية وان تلتزم باستخدام المعرفة التي اكتسبتها مجموعات العمل لتحسين خدماتها التعليمية، ان تنفيذ المعرفة تحول المعرفة الى عمليات وتقوم بتنفيذها وتحسن الاداء التنظيمي في القرارات ومستوى الاداء الوظيفي في داخل الجامعات والكليات الاهلية، أن عملية توظيف المعرفة تتطلب عنصرين الاول هو العنصر البشري على ان يتم منحهم القدر الكافي من التدريبات وتوفير الموارد والامكانات المناسبة للعمل، اما الثاني هو التكنولوجي فإنه يتم بوجود برمجيات وشبكات اتصال وأجهزة حديثة.

5- بالرغم من اهتمام الإدارات العليا للجامعات والكليات الاهلية في موضوع التعلم الاستراتيجي، ألا أن هناك المزيد من الحاجة في الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي من خلال توليد المعرفة وتجميع المعلومات والحصول عليها من مصادر داخلية او خارجية وعملية توزيعها ومشاركتها بين الافراد العاملين والاقسام وتفسيرها من خلال الاستماع الى وجهة نظر الجميع في الاجتماعات المتعلقة بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة وتنفيذ المعرفة بالحرص على سماع التوصيات التي تتعلق بالمعرفة لمجموعات العمل وان تهتم بتطبيقها، يمكن الحصول على التعلم الاستراتيجي من خلال اقامة ندوات ومؤتمرات علمية وانتداب الأفراد الذين يملكون الخبرة في المجالات التعليمية.

6- ينبغي على الإدارات العليا في مجتمع البحث المزيد من الاهتمام في مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية وان تكون لها رؤيا واضحة لنشاطاتها المستقبلية وخلق الفرص ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة وان تكون لديها القابلية على تكامل خططها الاستراتيجية من أجل تقادي المخاطر غير المسيطر عليها وان تعمل بالمزيد من الاستمرار على الكشف عن التغيرات في التكنولوجيات التعليمية وتقضيلات الطلبة للخدمة التعليمية، من أجل الحصول على الحساسية الاستراتيجية يتم ذلك من خلال الحوار الداخلي عالي الجودة ويشمل التنوع المعرفي و واقعية الاثراء المفاهيمي، عمليات الاستراتيجية المفتوحة وتشمل عنصرين هما التعاون الاستراتيجي والخبرات العملية بين العاملين، التأكيد على البقطة الاستراتيجية وهي الرؤيا والاهداف والمعرفة.

7- على الإدارات العليا في الجامعات والكليات الاهلية ان تولي اهتمام كبير في استخدام التكنولوجيا الجديدة وأن تقوم بالرد على تحركات المنافسين وتكتشف الفرص دون تأخير وان تحرص على مشاركة العاملين بالعملية الاستراتيجية بشكل منفرد وذلك من خلال عمل حوارات داخلية لتحويل النظرة الفردية نحو اتجاه العمل الجماعي وان تقوم باتخاذ القرارات المناسبة التي تستند على الخدمة التعليمية، من اجل الحصول على وحدة القيادة ويتم ذلك من خلال الايمان القوي بالمنظمة وقبول اهدافها وقيمها وبذل جهد كبير في خدمة المنظمة وان وحدة القيادة تتوقف على قدرة اعضاء فريق الادارة العليا على فهم بعضهم والثقة بينهم ويمكن للعديد من السلوكيات ان تبني الثقة في الفريق بأكمله.

8- ضرورة قيام الإدارة العليا في مجتمع البحث المزيد من الاهتمام في حل احتياجات وشكاوى الأفراد العاملين والطلبة المتغيرة دون تأخير وان تهتم بعمل علاقات تعاونية عميقة مع الطلبة ورؤساء الاقسام والاساتذة وان تكون لها مرونة في إعادة توزيع موارد الجامعة والكلية الاهلية والاستفادة من رأس المال وان تقوم بتعديل وإعادة تكوين هيكلية العمليات التعليمية والموارد وان تعمل على طرح خدمة تعليمية جديدة في الوقت المناسب، من اجل الحصول على سيولة الموارد ويتم ذلك من خلال وضع أسس لها وقرارات مبنية على معايير عقلانية وليست عاطفية او سياسية وتتطلب سيولة الموارد عمليات منضبطة لتقييم المهام الوظيفية.

9- ضرورة قيام الإدارات العليا للجامعات والكليات الأهلية الاهتمام في موضوع خفة الحركة الاستراتيجية من خلال الحساسية الاستراتيجية وذلك يساعدها على امتلاك مرونة في التغيير لمواجهة التغيرات البيئية وتكامل في خططها الاستراتيجية من أجل تفادي المخاطر وامتلاك نظرة مستقبلية وتصور واضح عن تقلبات البيئة وخلق الفرص وتركز على مجال وحدة القيادة وهذا يساعدها على ان تتمتع بنمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع على العمل الجماعي ومشاركة العاملين بالعملية الاستراتيجية بشكل منفتح واستخدام التكنولوجيا الجديدة واكتشاف الفرص والرد على تحركات المنافسين دون تأخير وتهتم بشكل اكبر في مجال سيولة الموارد فأن هذا يساعدها امتلاك مرونة في إعادة توزيع وتكوين مواردها في الوقت المناسب.

References

- 1- اسماعيل، سها صلاح (2023)، القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي بالتطبيق على البنوك المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (8)، العدد (15)، ص(793-833).
- 2- البكل، دعاء جمال عبد الصمد (2016)، فعالية استخدام التعلم الاستراتيجي في تنمية المفاهيم العلمية في مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين الشمس.
- 3- النباتي، حنين وادي (2018)، الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 4- الحارثي، غازي والغايد، ياسر (2020)، دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع، شبكة المؤتمرات العربية، (11)، (443-467).
- 5- حرب، محمد خميس (2013)، تطبيق ادارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، (28)، (139-228).
- 6- خيرة، عيشوش (2011) التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونكرانك، رسالة ماجستير في مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة تلمسان.
- 7- الداهري، صالح حسن محمد (2010)، أساسيات علم النفس التربوي ونظريات التعلم، الطبعة الاولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- الدمياطي، حاتم عطا الله احمد (2021)، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء في المستشفيات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد(37)، العدد(4)، (887-931).
- 9- الذبحاوي، حسين اسماعيل حسين (2021)، الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارب الحبوب/ بغداد، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 10- زرافيلي، سامي شكري جبرا، والبشاشة، سامر عبد المجيد(2021)، اثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الاردنية، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (36)، (3)، (157-208).
- 11- الزهرة، بريقط فطيمة (2015)، اهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، أبحاث اقتصادية وإدارية، (0)، (18)، ص(216-230).
- 12- السالم، مؤيد سعيد (1988)، نظرية المنظمة- مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد.
- 13- شيراز، رعاد دلال وهاجر، عمري (2023)، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون.
- 14- عبد الرزاق، رعدان عدنان (2018)، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاسلامية، العدد(20)، ص(322-350).
- 15- عذاب، احمد ناجي (2021)، التعلم الاستراتيجي وتأثيره في ممارسات ادارة الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مديرية التدريب والتأهيل لوزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 16- عويطي، هدي الهادي (2023)، دور مداخل إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، مجلة التربوي، العدد(23)، (718-730).
- 17- القتلاوي، ميثاق هانف والقطان، مناف عبد الكاظم وعبدالله، حسين علي (2020)، تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي - دراسة اختيارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الاهلية في محافظة البصرة/ العراق، مجلة الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، (126)، (26-42).

- 18- لوصيف، سميرة (2022)، أهمية تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ماي قالمه.
- 19- مخلوف، بدر اسماعيل (2014)، إدارة المعرفة: آفاق وتحديات، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 22(2).
- 20- المعاضدي، معن وعد الله جار الله (2011)، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 7(29)، 85-108.
- 21- موفق، إيمان نفيسة (2023)، إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج.
- 22- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- 23- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- 24- Asaad, B. S., & Hameed, S. M. (2023). The Role of Strategic Learning in Enhancing Organizational Immunity An Analytical Research of The Opinions of Managers in A Number of Private Hospitals in Erbil. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 19(61) part 1.
- 25- Audran, Arthur, (2011), "Strategic Agility A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master thesis Science of Management, Economics and Industrial Engineering.
- 26- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- 27- Barbosa Hernández, S. P. (2012). Applying a metacognitive model of strategic learning for listening comprehension, by means of online-based activities, in a college course (Master's thesis, Universidad de La Sabana).
- 28- Benner, T., & Rotmann, P. (2008). Learning to learn? UN peacebuilding and the challenges of building a learning organization. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 2(1), 43-62.
- 29- Berghman, L. (2006). Strategic innovation capacity: a mixed method study on deliberate strategic learning mechanisms (No. EPS-2006-087-MKT).
- 30- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Davison, R. M., & Liang, L. (2013). Developing organizational agility through IT capability and KM capability: The moderating effects of organizational climate. *School of management, China*.
- 31- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp-199.
- 32- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- 33- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- 34- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- 35- Gonzalez-Padron, T. L., Chabowski, B. R., Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J. (2010). Knowledge management and balanced scorecard outcomes: exploring the importance of interpretation, learning and internationality. *British Journal of Management*, 21(4), 967-982.
- 36- Gupta, G., & Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 865-876.
- 37- Holsapple, C. W., & Li, X. (2008, July). Understanding organizational agility: a work-design perspective. In *Proceedings of the International Command and Control Research and Technology Symposium* (Vol. 937, pp. 1-25).
- 38- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- 39- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Kazem, S. A. (2023). STRATEGIC LEARNING AND STRATEGIC AGILITY: THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC THINKING. *International Journal of Business and Government Studies*, 15(1), 1-25.
- 40- Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), (70).

- 41- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- 42- John, S. (2008). *Strategic learning and leading change*. Routledge.
- 43- Kloot, L. (1999). *Organisational Learning and Management*.
- 44- Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*, 9(6), 719-736.
- 45- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California management review*, 56(3), 58-77.
- 46- Mace, R. (2016). *Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox*. Capella University.
- 47- Nikbin, D., Hyun, S. S., Albooyeh, A., & Foroughi, B. (2014). Effects of perceived justice for coaches on athletes' satisfaction, commitment, effort, and team unity. *International Journal of Sport Psychology*, 45(2), 100-120.
- 48- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2), 153-160.
- 49- Ojha, D., (2008), "Impact Of Strategic Agility On Competitive Capabilities And Financial Performance", A Dissertation Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management, the Graduate School of Clemson University.
- 50- Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- 51- Santala, M. (2009). *Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting*, Organization and Management Master's thesis, Department of Marketing and Management HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
- 52- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- 53- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of intellectual capital*, 11(1), 74-89.
- 54- Sirén, C. (2014). Strategic learning: a route to competitive advantage? *Univert*, 256.
- 55- Sirén, C. A. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497-517.
- 56- Sirén, C., Hakala, H., Wincent, J., & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50(2), 145-167.
- 57- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- 58- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270.
- 59- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding "strategic learning": Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, 12(3), 331-345.
- 60- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5-12.
- 61- Yaghoubi, N. M., Sarabandi, P., & Banihashemi, S. A. (2011). Strategies for improving Agility in Organizations. *European Journal of Humanities and Social Sciences Vol*, 10(1).