

تأثير التعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي بوساطة مرونة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية في كليات (التربية، الإدارة والاقتصاد، العلوم السياسية) الجامعة المستنصرية / بغداد / العراق

محمود أسامة عبد الوهاب

أ.م. د، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
Mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

يهدف الباحث من خلال هذا البحث الى تسليط الضوء على المفاهيم (التعلم التنظيمي ،الوعي الاستراتيجي ، مرونة الموارد البشرية) لما تمثله هذه المفاهيم من أهمية استثنائية في الوقت الحاضر في المنظمات بسبب تطور وسائل وأدوت وأساليب التي ساعدت كثيرا في تعزيز الوعي الاستراتيجي ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق المورد البشري الذي هو الحجر الأساس في تنمية المنظمة ونجاحها، وخاصة اذا كان نظام إدارة الموارد البشرية يتميز بالمرونة في تلقي موضوع التدريب والتعلم، وانطلق البحث من تساؤل مفاده ،هل هناك تأثير للتعلم التنظيمي على الوعي الاستراتيجي ، وهل هناك تأثير لمرونة المورد البشري كوسيط في تعزيز هذا الوعي ، وقد ركز البحث على اختبار التأثير بين متغيري البحث المستقل والتابع وهما (التعلم التنظيمي والوعي الاستراتيجي) ،ومن ثم اختبار التأثير بين المتغيرين انفي الذكر بوساطة مرونة الموارد البشرية وقد اختار الباحث كليات التربية والإدارة والاقتصاد والعلوم السياسية في الجامعة المستنصرية لتكون ميدان البحث، وقد تمثل مجتمع البحث بأعضاء هيئة التدريس الكلية والبالغ(460) تدريسيًا ، وقد اختار الباحث عينة عشوائية تبلغ (210) مستجيب من أعضاء هيئة التدريس والتي مثلت ما نسبته (45%) من مجتمع البحث، وقد تم اختبار الفرضيات بواسطة البرامج الإحصائية (SPSS, AMOS) من خلال استخدام عدد من الاساليب الإحصائية منها (معامل ثبات الفا كرونباخ وماكدونالد اوميغا، صدق البناء، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية،معامل الانحدار الخطي).

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، مرونة الموارد البشرية، الوعي الاستراتيجي.

The Impact of Organizational Learning on Strategic Awareness through Human Resource Flexibility: An Exploratory Analytical Study in the Colleges of Education, Business and Economics, and Political Science at Mustansiriya University / Baghdad / Iraq

Mahmoud Osama Abdul-Wahab

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq
Mahmooda73@uomustansiriya.edu.iq

Abstract

Through this research, the researcher aims to shed light on the concepts (organizational learning, strategic awareness, and human resource flexibility). These concepts represent exceptional importance in organizations today, due to the development of tools, methods, and techniques that have greatly contributed to enhancing strategic awareness. This can only be achieved through human resources, which are the cornerstone of organizational development and success, especially if the human resource management system is characterized by flexibility in receiving training and learning. The research was based on the question: Does organizational learning have an impact on strategic awareness? And does human resource flexibility have an impact as a mediator in enhancing this awareness? The research focused on testing the impact between the independent and dependent research variables, namely (organizational learning and strategic awareness), and then testing the impact between the two variables through the mediation of human resource flexibility. The researcher selected the Faculties of Education, Administration, Economics, and Political Science at Al-Mustansiriya University as the research field. The research community was represented by the college's faculty members, totaling (460) Teachers. The researcher selected a random sample of (210) teachers, representing (45%) of the total. From the research community, the hypotheses were tested using statistical programs (SPSS, AMOS) using a number of statistical methods, including

Cronbach's alpha and McDonald's omega reliability coefficients, construct validity, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, and linear regression coefficient.

Keywords: Organizational Learning, Human Resource Flexibility, Strategic Awareness.

1- المقدمة

يعد التعلم التنظيمي الأساس في مواكبة المنظمات للمتغيرات في بيئة العمل المتغيرة ، ويتوقف تكيف المنظمة على قدرة الموارد البشرية في اكتساب ما يتم تعلمه وتوظيفها بما يخدم خطط وتوجهات المنظمة المستقبلية والاستراتيجية ، أي بزيادة الوعي الاستراتيجي لدى المنظمة والموارد البشرية الذي يعمل بها على حد سواء في مواجهة الاضطرابات المستقبلية في البيئة الخارجية بتصميم وثبات ، في وسط أكاديمي دائم التطور بشكل سريع جدا ، وان السلاح الذي تملكه المنظمة لمواكبه ذلك التطور ، هو الاستمرار بالتعلم التنظيمي لغرض تعزيز الوعي الاستراتيجي لمواجهة أي طارئ واسع إلى الريادة في مجال العمل.

2- الإطار المنهجي للبحث

1-2- مشكلة البحث:

تواجه جميع المنظمات صعوبات التعامل مع اضطرابات البيئة الخارجية خاصة عندما يسود هذه المنظمات الجمود ، وعدم التغيير والتكيف مع تلك المتغيرات ، وان الأداة الأساسية لمواجهة تلك المتغيرات هو المورد البشري ، والذي يجب ان يتمتع بقدر من التعلم التنظيمي لكي يستطيع تنفيذ الخطط الموضوعة لمواجهة هذا التغير البيئي وقد انطلق البحث من تساؤل أساسي مفاده هل يوجد تأثير للتعلم التنظيمي على الوعي الاستراتيجي ، وهل يتعاضد هذا التأثير عن طريق وساطة مرونة المورد البشري العامل في المنظمة ، وقد انطلق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة وعي المستجوبين بمتغيرات البحث الثلاثة (التعلم التنظيمي – مرونة الموارد البشرية – الوعي الاستراتيجي)؟
- هل يوجد تأثير للتعلم التنظيمي بأبعاده على الوعي الاستراتيجي بأبعاده؟
- ما دور مرونة المورد البشري في حال دخوله كوسيط بين متغيري التعلم التنظيمي والوعي الاستراتيجي؟

2-2 - أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- الأهمية بالنسبة للمنظمة المبحوثة: يسعى الباحث الى تعريف المنظمة المبحوثة بأهمية متغيرات البحث وهي (التعلم التنظيمي) بأبعاده والوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية بأبعادهم.
- الأهمية بالنسبة للمستخدمين (الطلاب والأساتذة): وهي ان تكون هناك بيئة تكنولوجية مستقرة في المنظمة المبحوثة تساعد الهيئة التدريسية على التعلم المستمر من قبل المنظمة لغرض مواجهة التغيرات المستقبلية عن طريق امتلاك وعي استراتيجي.

3-2 - اهداف البحث:

يهدف الباحث من البحث أساسا الى تحقيق الأهداف التالية:

- ان تمتلك المنظمة التعليمية المبحوثة الوعي والادراك بأهمية المتغيرات المبحوثة (التعلم التنظيمي، الوعي الاستراتيجي مرونة الموارد البشرية)؟
- التعريف بمستوى وطبيعة المتغيرات (التعلم التنظيمي، الوعي الاستراتيجي، مرونة الموارد البشرية) في التشكيلات التعليمية المبحوثة؟
- ج- الإجابة على السؤال هل يؤثر التعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي وهل لمرونة الموارد البشرية دور في تعزيز ذلك التأثير؟

4-2- منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بمراجعة نظرية فكرية لما تم بحثه من قبل الباحثين عن المتغيرات التي تم بحثها في البحث، بالاعتماد على ما متاح من مصادر ومراجع، عربية واجنبية، إضافة الى جمع البيانات والمعلومات لمعرفة اراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تم طرحها في الاستبيان، وقد تم تحليل المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة احصائيا، عن طريق برنامج (SPSS & AMOS)

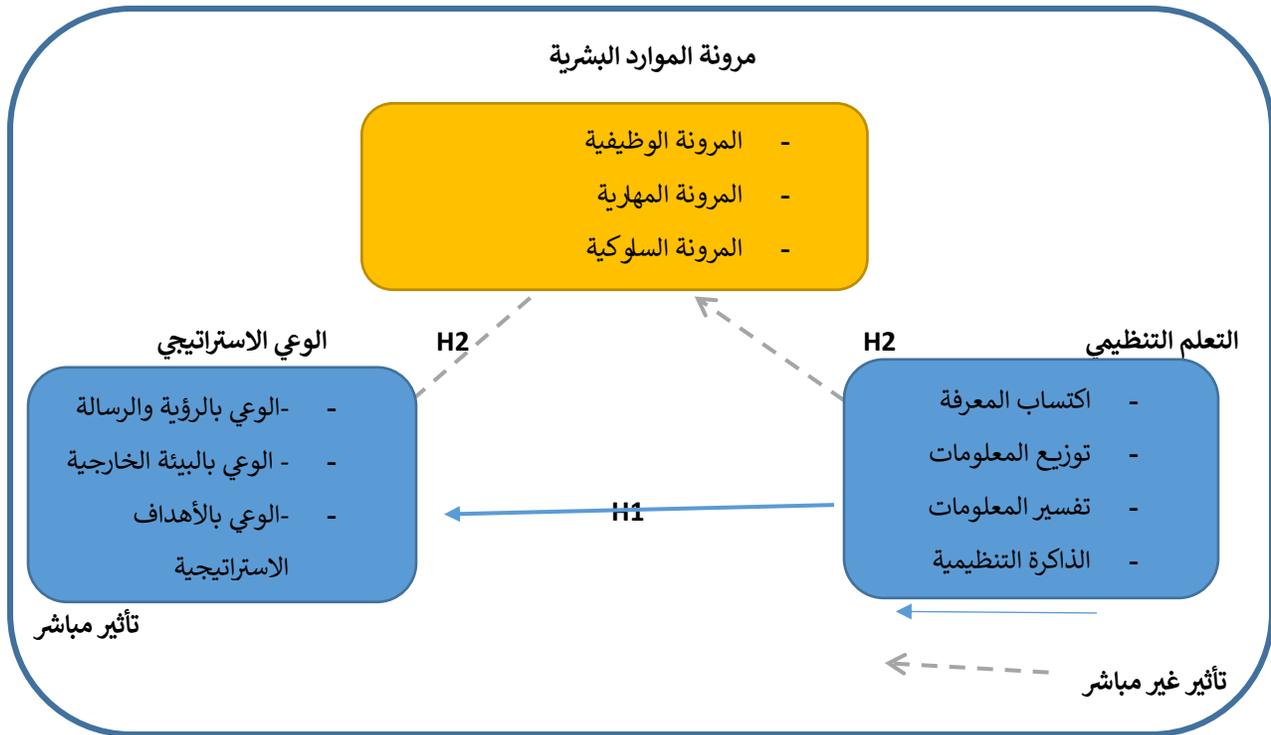
5-2- المخطط الفرضي للبحث:

يشير المخطط الفرضي شكل (1) للبحث الى ثلاث أنواع من المتغيرات:

1. المتغير المستقل: التعلم التنظيمي.

2. المتغير المستجيب: ويشمل الوعي الاستراتيجي.

3. المتغير الوسيط: مرونة الموارد البشرية.



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث : من اعداد الباحث

2-6- فرضيات البحث:

1. الفرضية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي.
2. الفرضية الثانية: يتعاضد تأثير التعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي بواسطة مرونة الموارد البشرية.

3- الجانب النظري للبحث

1-3 - مفهوم التعلم التنظيمي:

حاز التعلم التنظيمي على اهتماما من قبل الباحثين في مختلف مجالات العلوم ، منها الاجتماعية والإدارية

والنفسية ، حيث انتقلت الفكرة من تعلم المورد البشري بصورة منفردة ، الى التعلم على مستوى المنظمة ككل ، وان اول من استخدم التعلم التنظيمي هما (Schon & Argyris) في كتابهم التعلم التنظيمي (Fulmer & Bernardkes,1998) ، حيث أصبحت المنظمات بحاجة الى تعليم مواردها البشرية باستمرار، بالنظر لان المعرفة هي أساس الميزة التنافسية للمنظمات وقد عرف (Robbins and coulte ,2007: 405) التعليم التنظيمي بأنه تغيير دائم نسبيا في السلوك يحدث نتيجة الخبرة ، اما (Jackson et al , 299: 2009) فقد عرفاه بأنه القدرة على تكامل الأفكار الجديدة في المؤسسات على أساس الأنظمة لخلق طرائق عمل افضل، وقد عرفه (Lilien aGrewwal, 2012: 101) بأنه العملية التي تعكس قدرة المنظمة في الحصول على المعلومات وعملية تحسين واسترداد المعلومات الجديدة .

2-3- أهمية التعلم التنظيمي:

ان التعلم التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص تكمن في التفكير الجماعي ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئة (حفاظ، 2022: 56) ، وتكمن أهمية التعليم الالكتروني أيضا باعتباره نجاح للمنظمات ، حيث ان المنظمات الناجحة هي المنظمات القادرة على استخدام كامل قدرات مواردها البشرية وفي مختلف مستويات المنظمة (Anouri,2017:111) ، في حين ان (Lee et al ,1999:64) يرى ان أهمية التعلم التنظيمي يكمن في ارتباطه بالعمليات الداخلية ، والقدرة والمحفزات والمواقف ، وهو مرتبط أيضا ببعض العوامل الخارجية من البيئة والعلاقات ، اما (Lynch ,2000:646) فيرى ان أهمية التعليم التنظيمي يتلخص بالتالي :

- ان يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة.
- التكيف عبر عملية التجديد الذي تم تشجيعه وبذلك تكون المنظمة غير جامدة.
- يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي وبذلك سوف تتمكن المنظمات من الاستجابة الى الاحداث المتغيرة.

3-3- مكونات التعلم التنظيمي:

يتكون التعلم التنظيمي حسب (Huper ,1991:229) من عدة مكونات هي:

- اكتساب المعرفة: وتحدث عندما تتمكن المنظمة من احداث قاعدة معرفية ذات كفاءات تخص المنظمة، إذا يتم احداثها عن طريق خزن وتفسير ومعالجة المعلومات من داخل وخارج المنظمة.

- توزيع المعلومات: وتكون هذه عن طريق وسائل الاتصال المعروفة وكذلك الاجتماعات الدورية والطارئة.
- تفسير المعلومات: لا يمكن ان اتخاذ أي قرار الا بعد تفسير المعلومات بشكل صحيح، وأنها أساس عملية التعلم، لان أي خطأ في عملية التفسير سوف يؤدي الى اتخاذ قرار خاطئ.
- الذاكرة التنظيمية: تتكون الذاكرة التنظيمية من البيانات الخاصة والمعلومات المتعلقة بالمهارات والخبرات وتحتاج هذه الذاكرة الى طرائق لاسترجاع وخن المعلومات.

4- مرونة الموارد البشرية

4-1 مفهوم مرونة الموارد البشرية:

تكون الموارد البشرية المتنوعة اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا وعلميا مجتمعا مصغرا داخل المنظمات ، وان القيادة الرشيدة هي التي تستطيع ان تذيب هذه الفروقات بين العاملين وتجعل منهم عنصرا أساسيا في تحقيق الاهداف التنظيمية ، عن طريق جعل ذلك المكون الثمين (الموارد البشرية) طيعا لمواجهة التغيرات التي تطرأ على أنماط العمل في المنظمة جراء التغيير في البيئة الخارجية ، ومن هنا يمكن تعريف مرونة الموارد البشرية بأنها مقدرة إدارة الموارد البشرية على التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب (Zolin et al ,2011:1098) ويرى (Raymond ,2011:5) ان مرونة الموارد البشرية هي القدرة الديناميكية التي تساعد المنظمة على التكيف مع الطوارئ في البيئة المتغيرة ، ام (Marten et al , 2007:714) فيرى ان مرونة الموارد البشرية هي التي تظهر جليا وبوضوح في المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات ، والتي يجب عليها ان تتوقع وتستجيب بشكل فوري للظروف المتغيرة بطريقة تمكنها من إدارة الأمور بشكلها الصحيح، اما (Alibakshi &Mahmoudi , 2016: 349) فيرى ان مرونة الموارد البشرية هي احد الجوانب الأساسية للمرونة التنظيمية والتي تساهم في تكيف المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف المتغيرة .

4-2 أهمية مرونة الموارد البشرية:

يرى (Bal.p.m & Lange.A,2014:1) بأن أهمية الموارد البشرية تكمن في الأمور التالية:

- تساعد المنظمات في تعزيز مشاركة العاملين باتخاذ القرارات الاستراتيجية فضلا عن تحسين اداءهم.
- تساعد المنظمات على زيادة المرونة في الاعمال المؤداة من قبل الموارد البشرية.

- تساعد على تحقيق التوازن بين مطالب العمل ومطالب الحياة الشخصية للمورد البشري،
- ومن ناحية أخرى تساعد المنظمات على الالتزام بالأطر الزمنية لتنفيذ القرارات الاستراتيجية عن طريق الاستعانة بموارد بشرية موهوبة لديها قدر من المرونة والقدرة على التعامل مع الحدث (Juan 2016:102).

3-4- ابعاد مرونة الموارد البشرية:

هناك عدة ابعاد تداولها الباحثون تتعلق بمرونة الموارد البشرية واهم تلك الابعاد التي ركز عليها الباحثون هي:

- المرونة الوظيفية: وهي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية ووضعها موضع التنفيذ، نحو تحسين الأداء وتعزيز جدارة ومهارة ومعرفة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتكمن مقدرة العاملين في المنظمة على القيام بالممارسات الإدارية التي تمثل التخطيط والتوظيف والتدريب والتحليل والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بما يتناسب مع قدرة المنظمة (Abu-Nahel et al 2020:29).
- المرونة المهارية: وهي تمثل ما يملكه المورد البشري من مهارات يستطيع بها أداء مجموعة من الاعمال، وإظهار قدرته على ممارسة العديد من المهام الموكلة اليه (Campas et al ,2015:19).
- المرونة السلوكية: وهي تكون مضافة الى المرونة المهارية، والتي تمكن المورد البشري من التعامل مع مجموعة من المتغيرات التي تطرأ على العمل (Barinua,Fubara, 2022:86)، وهنا تكون الاستجابة السلوكية للمورد البشري مرنة مع ظروف غير معروفة سابقا في العمل على أساس الارتجال غير المخطط (Kumari &Pradhan,2024:43).

5- الوعي الاستراتيجي

1-5- مفهوم الوعي الاستراتيجي:

تسعى كافة المنظمات الى الإحاطة ببيئتها وفهم التعقيدات البيئية عن طريق تحليل البيئة المحيطة ومن ثم التفاعل معها ، ولا يتأتى ذلك ، من خلال امتلاكها لما يعرف بالوعي الاستراتيجي ،والذي يعرف بأنه معرفة العاملين بمجموعة من المفاهيم ، مثل التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، والإدارة الاستراتيجية والممارسات

الاستراتيجية (Peter ,Davis and others ,2012 : 323) ، ويمكن ان يعرف بأنه العملية التي من خلالها يساعد المديرون على إعطاء تفسيرات لظواهر غامضة (Davis ,Allen Dibrell ,2012:324) ، ويمكن ان يعرف بأنه عملية جمع واستخدام معلومات تتعلق بالأحداث والمتغيرات البيئية ، وعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية ، وتقديم المعرفة لدعم المدراء في رسم وتخطيط مستقبل المنظمة (Pencarelli et al ,2009 :81) ، ويمكن تعريفه أيضا ، بأنه المهارة التي تمكن القائد من التعرف على الخيارات الناشئة في بيئة العمل وتجنب المخاطر الكامنة والتي تعد مفتاحا لاتخاذ القرار (Ibrahim and Alnuaimi ,2010 : 110) ، ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول انها قدر ركزت على عدة أمور أساسية منها:

- تركز على معرفة العاملين بالخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وبمشاركة العاملين.
- تساعد المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية.
- تساعد المدراء على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2-5- اهداف الوعي الاستراتيجي:

تسعى جميع المنظمات الى ان تكون رقما صعبا بين اقرانها من المنظمات ، ويكون ذلك عن طريق زيادة وعيها الاستراتيجي ، لغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات ، فضلا عن أهمية الوعي في تقديم خدمات متميزة ، ذات جودة عالية ومتميزة عن الاخرين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (Al-Badayneh, 2021:47) ، ان زيادة الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية يحفزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع الزامهم بتطبيق استراتيجيات الشركة فضلا عن تحديد فرص العمل واعتماد التحسينات ، وبذلك يمكنهم وتشكل أنظمة التحكم في الإدارة (Dyczkowska, J., & Dyczkowski ,2015: 225) .

3-5 - ابعاد الوعي الاستراتيجي:

قد حدد كل من (Pencarelli, T; Savelli, E & Splendiani, S. (2009) و (Trigeorgis, L., Reuer,) و (J.J. (2017)

ابعاد الوعي الاستراتيجي وهي كالتالي:

- الوعي بالبيئة الخارجية: ان المنظمات لا تنفصل عن بيئتها، بل هي محاطة بمجموعة من المحددات والعوامل البيئية منها القانوني والاقتصادي والاجتماعي والديموغرافي، فضلا عن المنظمات المنافسة

التي تقدم نفس النوع من المنتج او الخدمة لذلك كان لزاما على المنظمات ان تكون واعية لكل ما يحيط بها من محددات.

- الوعي بالبيئة الداخلية: وتشمل مجموعة من العناصر والعوامل التي تكون في داخل المنظمة والتي تتعلق بالأهداف التنظيمية والموارد المالية، ونقاط القوة والضعف والموارد المالية.
- الوعي بالوضع الراهن: وهو ما تسعى اليه المنظمة ان تعرف اين هي الان وموقفها من السوق (الحصة السوقية).
- الوعي بالوضع المستقبلي: وهي قدرة المدراء والعاملين على تحديد المسارات الاستراتيجية، وكيفية الوصول اليها، مع الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات الحاصلة على تلك التغيرات (الفتلاوي واخرون، 2020: 29).

اما دراسات (حسن، 2021) و(ربايعة 2020) فقد حددت المكونات التالية للوعي الاستراتيجي:

- الوعي بالرؤية والرسالة: وهي الوعي والصورة الذهنية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، اما الرسالة فيحدد نشاط المنظمة ولماذا تمارس هذا النشاط.
 - الوعي بالأهداف الاستراتيجية: وهو الوعي بمستويات الأداء والنتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وهي تعمل كأداة لقياس النتيجة النهائية للأهداف الاستراتيجية والتي ترتبط بدورها بالرؤية والرسالة.
 - الوعي البيئي: وهي قدرة المنظمة على تمييز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات خارج حدود المنظمة وداخلها.
- وقد ارتأى الباحث ان يتناول المجموعة الأولى من ابعاد الوعي الاستراتيجي وهي (الوعي بالرؤية والرسالة، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي بالوضع البيئي) لتلائمها مع البحث الحالي.

6- التحليل الاحصائي: تحليل الجانب العملي للبحث

1-6- مجتمع وعينة الدراسة:

ارتأى الباحث ان يكون ميدان الدراسة هي ثلاث كليات من كليات الجامعة المستنصرية وهي كليات الإدارة والاقتصاد والتربية والعلوم السياسية وقد اختار الباحث التدريسين كمجتمع للدراسة والبالغ عددهم (460)، اما عينة الدراسة فكانت (210) أستاذا جامعييا في الكليات الثلاث المبحوثة.

6-2- اختبارات الثبات و الصدق للاستبانة:

يستعرض الجدول (1) قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومعامل McDonald's Omega للمتغيرات، والتي تستعمل لاختبار ثبات وجود أداة القياس، إذ تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الحدود الدنيا المقبولة للثبات والبالغة (0.70) للمتغيرات الرئيسة، أما قيم معامل McDonald's Omega المتغيرات والتي كانت جميعها أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والبالغة (0.70) وهو مؤشر ممتاز ويدل على ثبات المقياس وإن أداة القياس تمتاز بمستوى عالي من الثبات

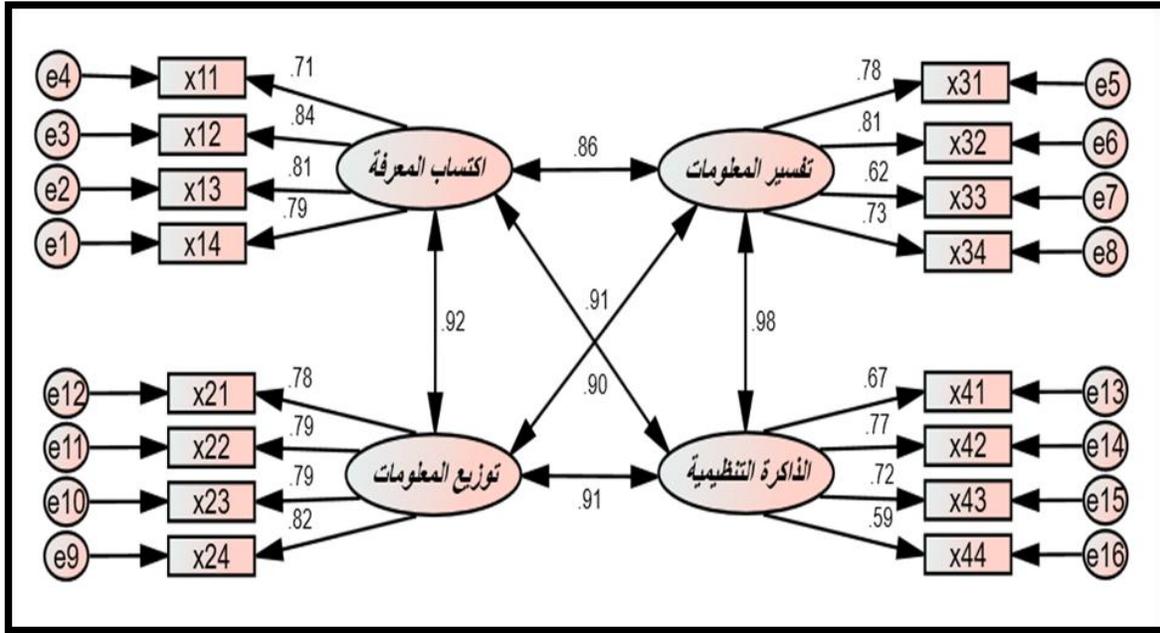
جدول (1) قيم اختبارات الثبات والصدق لأداة القياس بمتغيرتها الرئيسة
(المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.28)

قيمة معامل ثبات ماكدونالد اوميغا McDonald's Omega	قيمة معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	قيمة المعاملات المتغيرات
0.946	0.946	16	التعلم التنظيمي X
0.935	0.936	12	مرونة الموارد البشرية M
0.931	0.932	12	الوعي الاستراتيجي Y
0.975	0.975	40	اجمالي المقياس

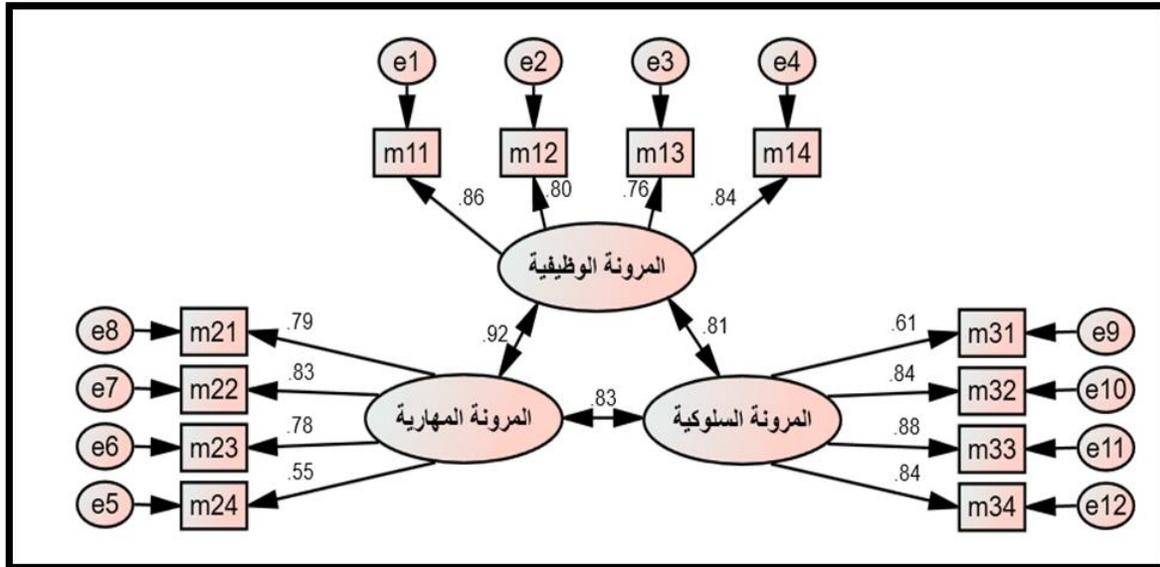
كما يبين الجدول (2) والاشكال (2)، (3)، (4) قيم التشبع العاملي للفقرات المكونة للأبعاد والمتغيرات والتي تجاوزت جميعها التشبع العاملي المقبول للمتغيرات الكامنة والذي يجب ان لا يقل عن (0.40) ، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج (AMOS) لمتغيرات الدراسة والذي يعد من الطرائق الاحصائية المناسبة للعينات الكبيرة ، حيث اشارت النتائج ان جميع فقرات متغيرات الدراسة ، والتي تتكون من (40) فقرة لمتغيرات البحث ، والتي كانت اكبر من قيمة (0.40) مما يوثق صدق الفقرات (40) الاربعون التي تمثل متغيرات الدراسة خير تمثيل ، وتوفر إشارة مواتية لإجراء جميع التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (2) قيم تشبعات العوامل الكامنة (فقرات المقياس)
(المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي . AMOS V.26)

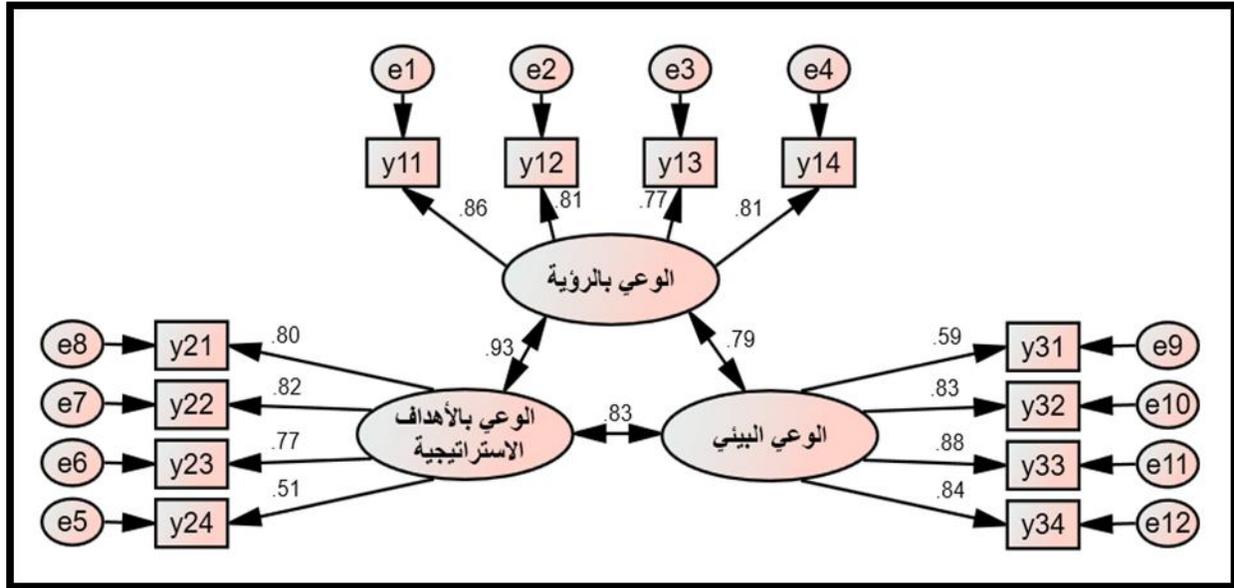
قيم تشبع فقرات او مؤشرات العوامل الكامنة (فقرات المقياس)				قيمة المعاملات	
				المتغيرات والأبعاد	
X14	X13	X12	X11	اكتساب المعرفة	X1
0.794	0.815	0.838	0.712		
X24	X23	X22	X21	توزيع المعلومات	X2
0.822	0.795	0.788	0.777		
X34	X33	X32	X31	تفسير المعلومات	X3
0.73	0.615	0.813	0.784		
X44	X43	X42	X41	الذاكرة التنظيمية	X4
0.587	0.721	0.772	0.673		
التعلم التنظيمي					
M14	M13	M12	M11	المرونة الوظيفية	M1
0.836	0.757	0.804	0.86		
M24	M23	M22	M21	المرونة المهارية	M2
0.552	0.782	0.835	0.791		
M34	M33	M32	M31	المرونة السلوكية	M3
0.842	0.879	0.845	0.61		
مرونة الموارد البشرية					
Y14	Y13	Y12	Y11	الوعي بالرؤية	Y1
0.808	0.766	0.815	0.855		
Y24	Y23	Y22	Y21	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	Y2
0.51	0.767	0.82	0.801		
Y34	Y33	Y32	Y31	الوعي البيئي	Y3
0.841	0.877	0.826	0.588		
الوعي الاستراتيجي					



الشكل (2)، قيم التشبع العملي للمتغيرات الكامنة لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل عبر برنامج AMOS V.26.



الشكل (3)، قيم التشبع العملي للمتغيرات الكامنة لكل فقرة من فقرات المتغير الوسيط عبر برنامج AMOS V.26.



الشكل (4)، قيم التثبع العاملي للمتغيرات الكامنة لكل فقرة من فقرات المتغير التابع عبر برنامج AMOS V.26.

3-6- وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج:

في عملية التحليل الوصفي للبيانات يعتمد الباحث على مقاييس الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المطبقة على ابعاد التعلم التنظيمي (المتغير المستقل وابعاده) ومرونة الموارد البشرية (المتغير الوسيط)، والوعي الاستراتيجي (المتغير التابع)، إذ يتم توضيح مستويات استجابة افراد العينة عن طريق مصفوفة قوة استجابة المستجيبين والتي تعبر عن ميزان تقديري وفقا لمقياس Likert الخماسي وكما مبين بالتفصيل في جدول (3)

جدول (3) مصفوفة قوة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

الفئة	قيمة الوسط الحسابي المرجح محصورة ضمن الفترة	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق تماماً	منخفض جداً
الثانية	من 1.8 إلى أقل من 2.6	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من 4.2 إلى 5	الاتفاق تماماً	مرتفع جداً

Source: Karnilev, Sergey Sergeev, (2002), Multiple Regression, 1st Ed., Publishing House Statistic Science Library, Moscow, Russian Federation, P:27.

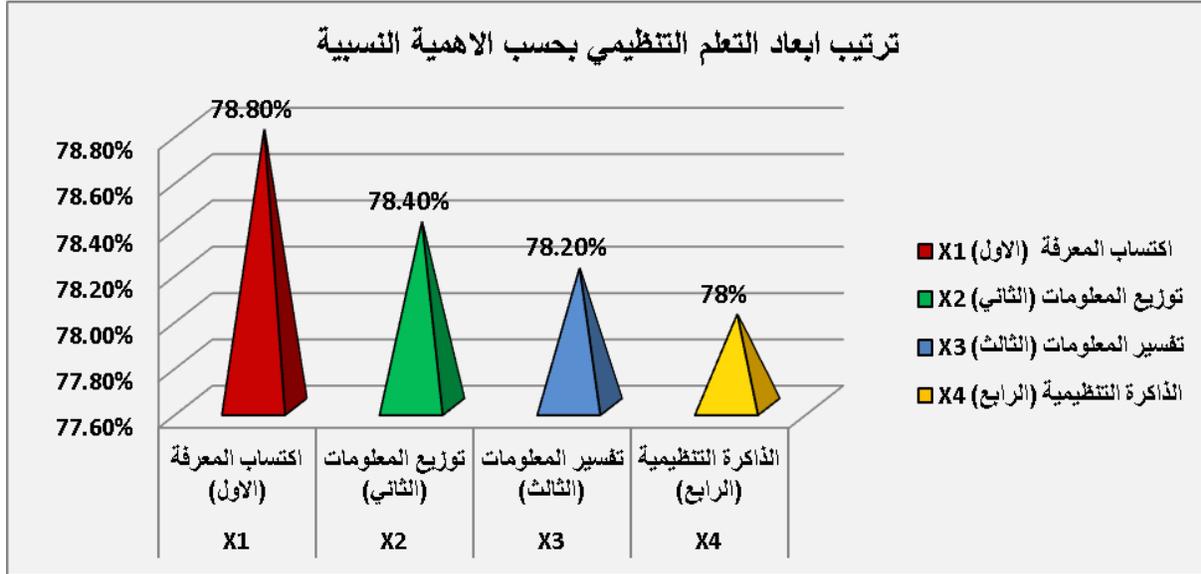
وكانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول (4) الآتي:

جدول (4) المقاييس الإحصائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة. n=210
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.28)

أهمية النسبية Relative importance	الانحراف المعياري Standard Deviation	المتوسط الحسابي الموزون Arithmetic Mean	أبعاد متغيرات البحث Dimensions of the Variables of Research	
78.8%	0.597	3.94	اكتساب المعرفة	X1
78.4%	0.587	3.92	توزيع المعلومات	X2
78.2%	0.632	3.91	تفسير المعلومات	X3
78%	0.572	3.90	الذاكرة التنظيمية	X4
78.4%	0.544	3.92	التعلم التنظيمي	X
78.6%	0.651	3.93	المرونة الوظيفية	M1
78.2%	0.613	3.91	المرونة المهارية	M2
78.8%	0.660	3.94	المرونة السلوكية	M3
78.6%	0.585	3.93	مرونة الموارد البشرية	M
80.6%	0.708	4.03	الوعي بالرؤية	Y1
80%	0.663	4.00	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	Y2
81.2%	0.717	4.06	الوعي البيئي	Y3
80.6%	0.632	4.03	الوعي الاستراتيجي	Y

4-6 وصف وتشخيص فقرات (التعلم التنظيمي):

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص التعلم التنظيمي وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أذ بلغ (3.92) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات لـ(التعلم التنظيمي) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.632)، وقد بلغت الاهمية النسبية (%80.6)، وهذا يشير الى وجود اهتمام مرتفع في اجابات افراد العينة حول التعلم التنظيمي ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (اكتساب المعرفة) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار(3.94)، وبانحراف معياري مقداره (0.597) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (%78.8) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول بعد اكتساب المعرفة وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (توزيع المعلومات) بمتوسط حسابي بمقداره (3.92)، وبانحراف معياري مقداره (0.587) ، مما يعني وجود تشتت نسبي قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (%78.4) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول بعد توزيع المعلومات وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (تفسير المعلومات) بمتوسط حسابي بمقداره (3.91)، وبانحراف معياري مقداره (0.632) ، مما يعني وجود تشتت نسبي قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (%78.2) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول بعد تفسير المعلومات وبمستوى مرتفع ، في حين حقق بعد (الذاكرة التنظيمية) ادنى الاوساط الحسابية بمقدار(3.90)، وبانحراف معياري مقداره (0.572)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (%78) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص بعد الذاكرة التنظيمية وبمستوى استجابة مرتفع ، والشكل (5) يوضح ترتيب ابعاد التعلم التنظيمي بحسب الاهمية النسبية.

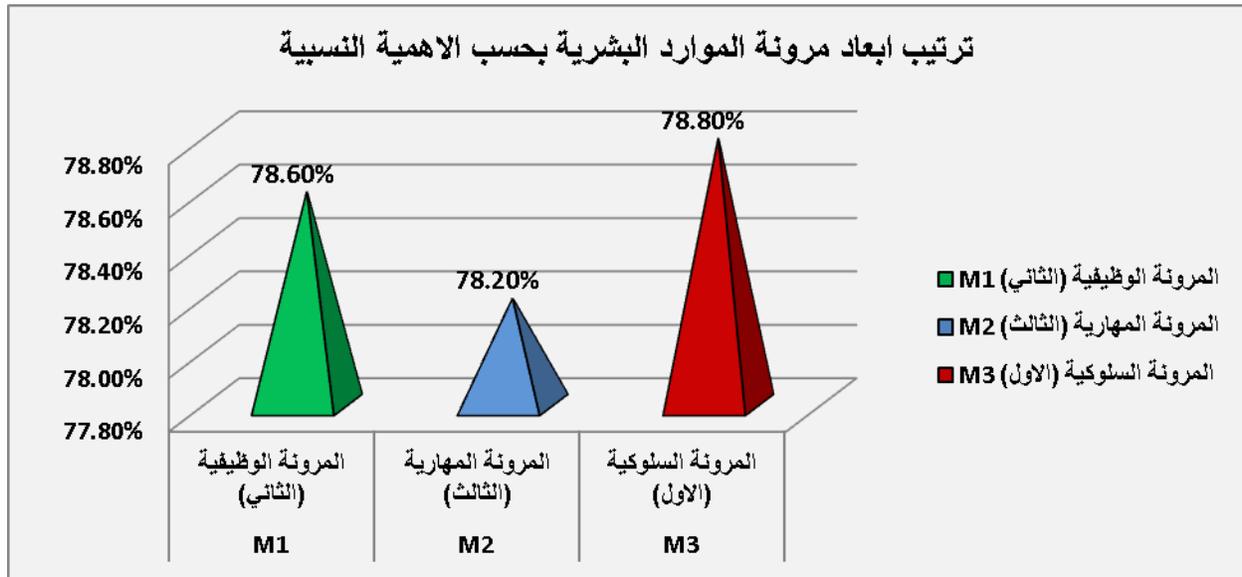


شكل (5) ترتيب أبعاد التعلم التنظيمي بحسب الأهمية النسبية

6-5- وصف وتشخيص فقرات (مرونة الموارد البشرية):

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص مرونة الموارد البشرية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أذ بلغ (3.93) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (مرونة الموارد البشرية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.585) مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة ، وقد بلغت الأهمية النسبية (78.4%)، وهذا يشير الى وجود أهمية نسبية مرتفعة في اجابات افراد العينة حول مرونة الموارد البشرية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (المرونة السلوكية) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.94)، وانحراف معياري مقداره (0.660) ، مما يعني وجود تشتت في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.8%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول بعد المرونة السلوكية وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (المرونة الوظيفية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.93)، وانحراف معياري مقداره (0.651) ، مما يعني وجود تشتت نسبي قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.6%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول بعد المرونة الوظيفية وبمستوى استجابة

مرتفع ، في حين حقق بعد (المرونة المهارية) ادنى الاوساط الحسابية بمقدار (3.91)، وبانحراف معياري مقداره (0.613)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.2%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص بعد المرونة المهارية وبمستوى استجابة مرتفع ، والشكل (6) يوضح ترتيب ابعاد مرونة الموارد البشرية بحسب الاهمية النسبية.

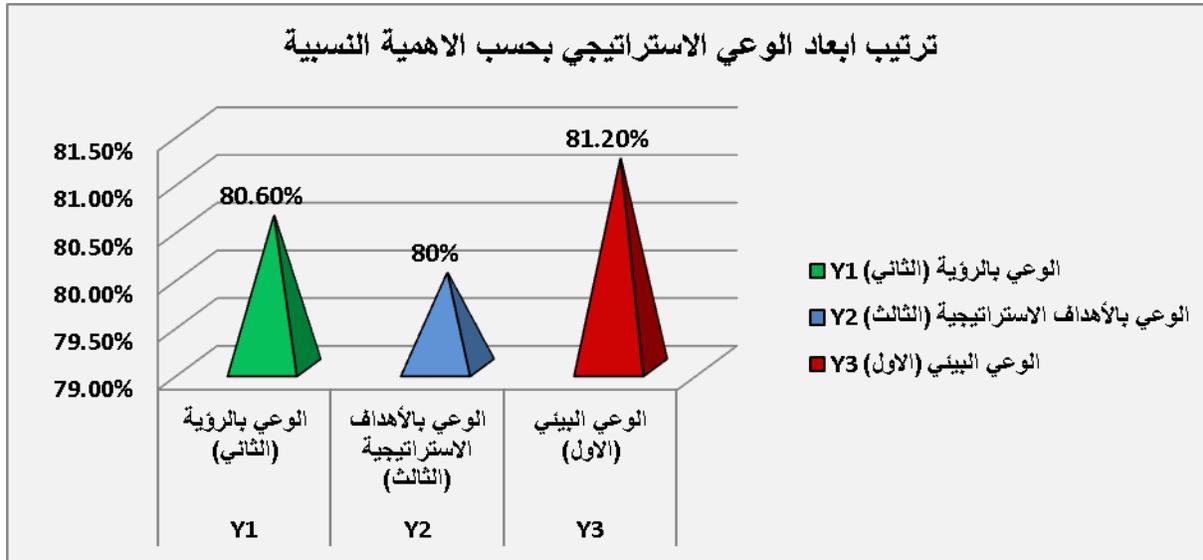


الشكل (6) ترتيب ابعاد مرونة الموارد البشرية بحسب الاهمية النسبية.

6-6- وصف وتشخيص فقرات (الوعي الاستراتيجي):

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص الوعي الاستراتيجي ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أذ بلغ (4.03) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (الوعي الاستراتيجي) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.632) مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة ، وقد بلغت الاهمية النسبية (80.6%)، وهذا يشير الى وجود اهمية نسبية مرتفعة في اجابات افراد العينة حول الوعي الاستراتيجي ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الوعي البيئي) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار(4.06)، وبانحراف معياري مقداره (717.0) ، مما يعني وجود تشتت في إجابات افراد العينة وبأهمية

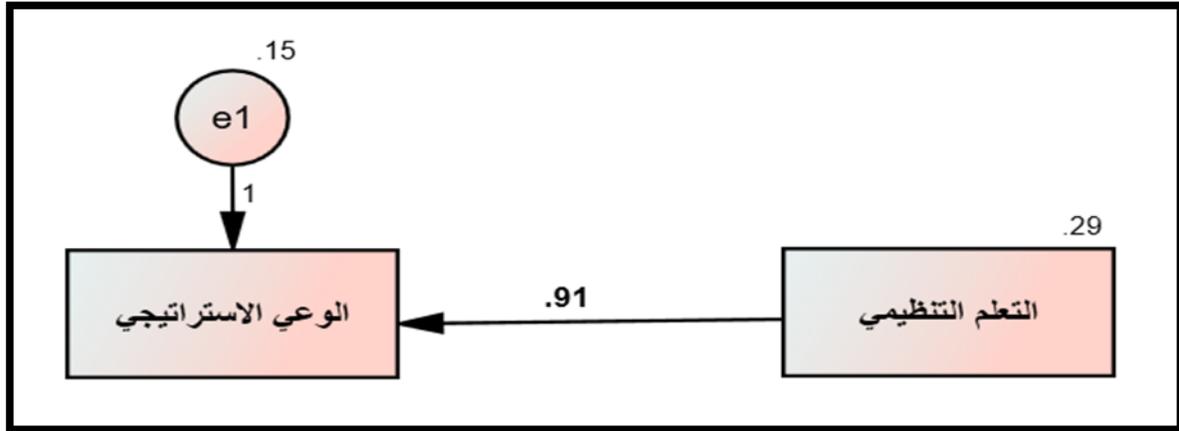
نسبية بلغت (81.2%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول بعد الوعي البيئي وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (الوعي بالرؤية) بمتوسط حسابي بمقداره (4.03)، وبانحراف معياري مقداره (0.708) ، مما يعني وجود تشتت نسبي قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (80.6%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول بعد المرونة الوظيفية وبمستوى استجابة مرتفع ، في حين حقق بعد (الوعي بالأهداف الاستراتيجية) ادنى الاوساط الحسابية بمقدار (4.0)، وبانحراف معياري مقداره (0.663)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (80%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة بخصوص بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية وبمستوى استجابة مرتفع ، والشكل (7) يوضح ترتيب ابعاد الوعي الاستراتيجي بحسب الاهمية النسبية.



الشكل (7) ترتيب أبعاد مرونة الموارد البشرية بحسب الاهمية النسبية.

6-7- اختبار التأثير بين متغيرات البحث:

نصت فرضية البحث الاولى (H1) على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي " ولاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الاولى كما يوضحه الشكل (8) والذي يستعرض نتائجه الجدول (5).



شكل (8) الانموذج الهيكلية لاختبار فرضية البحث الاولى
(المصدر: مخرجات برنامج AMOS)

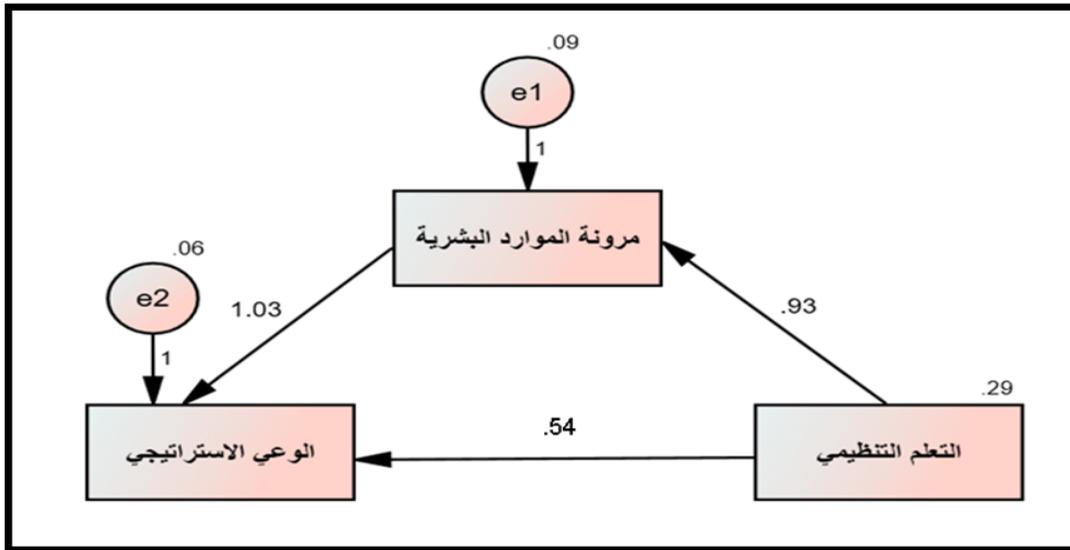
جدول (5) معاملات اختبار تأثير التعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي
(المصدر: مخرجات برنامج AMOS)

المسارات	مقدار التأثير Regression Weights	الخطأ المعياري S. E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الوعي الاستراتيجي Y <---> التعلم التنظيمي X	0.913	0.050	18.376	***

يتبين من الشكل (8) والجدول (5) ان هنالك تأثير للمتغير المستقل التعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي ، وهذا يتضح من خلال مقدار التأثير اذ بلغ (0.913) وهي قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R) . النسبة الحرجة قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (18.376) وهو اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وبذلك فأن متغير القيمة المقدمة للموظف يؤثر في الابداع الوظيفي بمقدار (0.913) على مستوى (الكليات المبحوثة) ميدان الدراسة ، بمعنى ان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من متغير التعلم التنظيمي ميدانياً على مستوى (الكليات المبحوثة) سيؤدي الى تغير في مستوى الوعي الاستراتيجي بمقدار (0.913) . وتأسيساً على ما تقدم ، تقبل فرضية البحث الاولى ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي.

6-8- اختبار التأثير غير المباشر للتعليم الجامعي في مواجهة الازمات بوساطة التفكير الابتكاري:

اختبار فرضية البحث الثانية (H2) والمتعلقة بقياس التأثير غير المباشر للتعليم الجامعي في مواجهة الازمات بوساطة التفكير الابتكاري تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) لاختبار هذه الفرضية والتي نصت على انه " يتعاضد تأثير التعليم الجامعي في مواجهة الازمات بتوسط التفكير الابتكاري " وقد تم بناء النموذج الهيكلي للمسار كما يوضحه الشكل (9) والذي يستعرض نتائجه الجدول (6).



شكل (9) النموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الثانية (التأثير غير المباشر)
(المصدر: مخرجات برنامج AMOS)

جدول (6) نتائج تقييم نموذج المسار الخاص بفرضية البحث الثانية
(المصدر: مخرجات برنامج AMOS)

النتيجة	P Value	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S. E	معامل المسار	المسار	الفرضية
قبول	0.000	25.162	.037	0.931	X → M	المسار الأول
	0.000	17.884	.058	1.035	M → Y	المسار الثاني
	0.000	8.571	.063	0.540	X → Y	المسار الثالث
	0.000	606.14	.066	0.964		التأثير غير المباشر
		0.647				التأثير الكلي

يستعرض الجدول (6) نتائج تقييم انموذج المسار الهيكل المتعلق بفرضية البحث الثانية والذي يتكون من ثلاث مسارات يمثل المسار الاول تأثير المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) في المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية)، والذي بلغت قيمته (0.931) وهي قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (.C.R) النسبة الحرجة قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (25.162) وهو اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) ، بينما يمثل المسار الثاني تأثير المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الوعي الاستراتيجي)، والذي بلغت قيمته (1.035) وهي قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (.C.R) النسبة الحرجة قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (17.884) وهو اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96) وبمستوى دلالة (0.000)، اما المسار الثالث فيمثل التأثير المباشر لتأثير المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) في المتغير التابع (الوعي الاستراتيجي)، والذي بلغت قيمته (0.540) وهي قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (.C.R) النسبة الحرجة قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (8.571) وهو اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96) وبمستوى دلالة (0.000)، وبدلالة قيم تأثير المسارات الثلاثة تم استخراج قيمة التأثير غير المباشر للتعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي بوساطة مرونة الموارد البشرية والذي بلغت قيمته (0.964) وهي قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (.C.R) النسبة الحرجة قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (14.606) وهو اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96) وبمستوى دلالة (0.000). والآتي طريقة احتساب التأثير غير المباشر والكلي.

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر

التأثير غير المباشر = مقدار تأثير المتغير المستقل X في المتغير الوسيط M (المسار1) × مقدار تأثير المتغير الوسيط M في المتغير المستجيب Y (المسار2).

$$\text{التأثير غير المباشر} = 1.035 \times 0.931$$

$$\text{التأثير غير المباشر} = 0.964$$

$$\text{التأثير الكلي} = 0.964 + 0.540$$

$$\text{التأثير الكلي} = 1.504$$

ونلاحظ من النتائج المستخرجة ان مقدار التأثير للتعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي يتعاظم بتوسط مرونة الموارد البشرية بمعنى ان التأثير غير المباشر أكبر من مقدار التأثير المباشر، وهذه النتيجة تدعم فرضية البحث الثانية والتي نصت على (يتعاظم تأثير التعلم التنظيمي في الوعي الاستراتيجي بتوسط مرونة الموارد البشرية).

8- الاستنتاجات والتوصيات

8-1- الاستنتاجات:

1. ان زيادة اهتمام الكليات المبحوثة بالتعلم أدى الى زيادة الوعي الاستراتيجي لدى التدريسين في الكليات المبحوثة.
2. هناك سعي من قبل الكليات لزيادة دور التعلم التنظيمي، عن طريق زيادة الورش الدورات التدريبية والندوات وكذلك تفعيل التعلم المدمج.
3. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان اكتساب المعرفة قد حقق اعلى أهمية نسبية يليه توزيع المعلومات ثم تفسير المعلومات ثم الذاكرة التنظيمية بالنسبة للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي).
4. اظهر نتائج التحليل الاحصائي ان المرونة السلوكية قد حققت اعلى أهمية نسبية ومن ثم الوظيفية ومن ثم المهارية بالنسبة للمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية).
5. اظهر نتائج التحليل الاحصائي ان الوعي البيئي قد حقق أكبر أهمية نسبية ومن ثم الوعي بالرؤية يليه الوعي بالأهداف بالنسبة للمتغير التابع (الوعي الاستراتيجي).
6. اظهر التحليل الاحصائي ان المرونة في إدارة الموارد البشرية أدى الى زيادة تأثير التعلم التنظيمي على الوعي الاستراتيجي.

8-2- التوصيات:

1. يجب على إدارات الكليات المبحوثة بشكل خاص والمؤسسات الاكاديمية بشكل عام زيادة التركيز على التعلم التنظيمي بصورة أكبر لما له من إثر في مواجهة المتغيرات المستقبلية التي تواجه المنظمة عن طريق الدورات والورش والندوات، وان المنظمة المتعلمة تستطيع مواجهة أي متغيرات قد تحدث في البيئة الخارجية، أفضل بكثير من المنظمة غير المتعلمة.

2. يجب على الكليات الاهتمام، بتوزيع المعلومة وتفسيرها، وحفظها في الذاكرة التنظيمية، حيث ستكون المعلومة بلا أي قيمة إذا تم اكتسابها فقط ولم يتم توزيعها وتفسيرها وحفظها، وهي الأساس في زيادة الوعي التي يتكون في اذهان التدريسين تجاه التغيرات المستقبلية.
3. ينبغي على إدارات الكليات الاهتمام بتطوير مهارة التدريسين بصورة مستمرة، لما له من إثر على ترصين العملية التعليمية، حيث ان الأستاذ الجامعي، ان امتلك العلم ولم يمتلك المهارة في توصيل هذا العلم، سوف تكون العملية التعليمية منقوصة وتتم تنمية تلك المهارات عن طريق الدورات والورش وطرق التعليم الحديثة.
4. على إدارات الكليات تعريف وتفسير الأهداف الاستراتيجية التي تروم الوصول اليها، حيث انه من البديهي ان يتم إيصال الخطط والاهداف الاستراتيجية الى كافة التدريسين، والذي يقع على عاتقهم تنفيذ تلك الأهداف.
5. التأكيد على تطوير الموارد البشرية، وزيادة مرونة التعلم والاكتساب للمعلومة، وهنا المقصود بها الأكاديميين والجهات الساندة لهم، كونهم يشكلون حجر الزاوية في موضوع التعلم الأكاديمي، وكذلك المصدر الأول للمتغيرات الاستراتيجية التي تطرأ على المنظمة مستقبلا.

المصادر

- السامرائي، بكر. 2020 (. أثر القدرات المعرفية في تعزيز الوعي الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء،] رسالة ماجستير غير منشورة [، جامعة عمان العربية، عمان.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، القطان، مناف عبد الكاظم، عبد الله حسين علي، 2020، تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي ن بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 126/ كانون الأول 2020.
- حفاظ، رانية، 2022، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير.
- رابعة، معاوية. (2828). أثر الوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات البوتاس العربية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه غير منشورة [، جامعة مؤتة، الكرك

-
- Abu –Nahel, Z.O., Alagha, W.H., Alshobaki, M.J., Abu-Naser, S., S &El Talla, S.A(2020), Human resources flexibility and its relationships to improving the quality of services, international journal of information system research (IJASIR) ,4(8).
 - Alibakhshi.N&Mahmoudi.G,2016 "The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University" International Journal of Medical Research & Health Sciences, vol.5, on12, "
 - Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing, 11(2).
 - Argyris, C. and Schon, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
 - Bagher A Nouri, & al, The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Agricultural Bank in Iran), Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR, Volume7, Issue 3, 2017, P 111
 - Bal.P.M&Lange.A,2014 "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" Journal of Occupational and Organizational Psychology.
 - Barniua. V., & Fabara ,1.1 ,2022, Competency assessment and human resources flexibility: A conceptual review. European journal of Business and innovation ,10 (2).
 - Camps, j., Oltra V., Aldas-Manzano, j., Buenaventura- Vera, G., & Torres- Carballo, F. (2016)., Individual performance in turbulent environments: the role of organizational learning capability and employee flexibility, Human resources management 55(3).
 - Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. Leadership & Organization Development Journal. 33(4).
 - Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. Central European Management Journal, 23(1).

-
- Fuller, A., and Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: integrating organizational and personal development. Routledge.
 - Huber, G., " Organizational Learning: The Contribution Processes and Literatures", Organization Science, Vol.2, No.3, 1991.
 - Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities.10 (5).
 - Jackson, Susan E& Schuler, Randall S& Steve, Werner, " Managing Human Resources", 10 th ed, Canada, South Western,2009.
 - Juan Carlos Bou-Llusar, Human resource flexibility as a variable between highperformance and high-performance work systems, (2016), Departamento Administracion de Empresas y Marketing, Facultad Ciencias Juridicas y Economicas, Universitat Jaume I, Castellon (12071)- Spain.
 - Kumari. I.G& Prandhan, R, K, (2014) Human Resources Flexibility and organizational effectiveness, role of organizational citizenship behavior and employee intent to stay-international journal of business and management innovation ,3(11).
 - Lee, D., & Newman, P., & Price, R., " Decision Making in Organizations ", First Published, Prentice -Hall, Create Britain England.
 - Lilien.Gary & Grewal.Rajdee p, " Handbook of Business-to-Business Marketing", Edward Elgar Publishing, U.S.A,2012
 - Lynch, Richard, " Corporate Strategic ", 2nd ed, Prentice -Hall Jersey ,2000
 - Martinez- Sanchez, A., Jose Vela Jimenez, M, de luis- Carncier-C ARNICER., & Perez-Perez, M, 2007, Managerial perception of workplace flexibilities and firm performance, international journal of operation & production management ,27 (7).

-
- Mason, R. M; Strategic Information System: USA Of Information Technology in A Learning Organization. Proceedings Of the Twenty- Sixth Howell, International Conference on System Science, Vol.93, No.78, N.Y. 1993
 - Pencarelli, T; Savelli, E & Splendiani, S. (2009). Strategic awareness and growth strategies in Small Sized enterprises. International Journal of Business & Economics, 8(1).
 - Peter S. Davis, Joseph A. Allen, Clay Dibrell, (2012) "Fostering strategic awareness at an organization's boundary", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Issue: 4.
 - Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, "Management", 9 ed, Pearson Prentice Hall, Inc., New Jersey,2007.
 - Trigeorgis, L., Reuer, J.J. (2017), Real options theory in strategic management. Strategic Management Journal, 38(1).
 - Zolin.R, Kuckertz.A&Kautonen.T,2011 "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams" Journal of Business Research 64.