**التعلم التنظيمي كعامل مفسر لاتجاه منظمات الأعمال للدخول في تحالفات استراتيجية**

 **دراسة ميدانية على قطاع الصناعات النسيجية في مدينة حلب**

**أحمد حماضة**

**دكتوراه في قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة اتاتورك**

**Email: ahmadhammada1983@gmail.com**

 **الملخص**

يسعى هذا البحث الى الوقوف على درجة استعداد منظمات الاعمال في قطاع الصناعات النسيجية في مدينة حلب نحو الدخول في تحالفات استراتيجية وقياس اثر التعلم التنظيمي على اتجاه منظمات الاعمال في قطاع الصناعات النسيجية في مدينة حلب نحو الدخول في تحالفات استراتيجية.

وقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في اتجاه منظمات الاعمال نحو دخول تحالفات استراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الاتجاهات.

**Summary**

This research seeks to determine the degree of readiness of business organizations in the textile industries sector in the city of Aleppo towards entering into strategic alliances and to measure the impact of organizational learning on the direction of business organizations in the textile industries sector in the city of Aleppo towards entering into strategic alliances.

The results of the statistical analysis indicated that there is a statistically significant effect of organizational learning in the direction of business organizations towards entering strategic alliances.

**Keywords**: strategic alliance, organizational learning, trends.

1. **المقدمة:**

لقد حول التعلم التنظيمي والتغيرات البيئية والشكوك التي تؤثر على جميع القرارات والسلوكيات في جميع أنحاء المنظمة التكيف البيئي إلى عملية ديناميكية للمنظمات (Miles vd., 1978: 547) وأعادوا تشكيل الهيكل الاقتصادي من البداية. في الاقتصاد القديم يمكن تقسيم الحياة إلى قسمين ، التعلم والعمل. نظرًا لأن الاقتصاد الجديد هو اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار فقد أصبح التعلم اليوم جزءًا لا غنى عنه من الحياة اليومية، وتفرض هذه التطورات مسؤولية والتزام التعلم على الأفراد والمنظمات حتى تكون فعالة(Tapscott,1998: 182-183; Khandekar, Sharma, 2006: 683).. أدت هذه الضرورة إلى تغيير المنظمات وتعلم طرق جديدة للبقاء على قيد الحياة. في هذا المعنى، التعلم التنظيمي (للتعامل مع التغيرات البيئية) فإن له قيمة لا غنى عنها في الحفاظ على الوجود التنظيمي وضمان ميزة تنافسية مستدامة .(Klimecki, Lassleben, 1999: 2) يشمل التعلم عملية توجيه العلاقات الداخلية بالإضافة إلى مراقبة التغيرات البيئية. (Schein, 2004: 395) في هذا الإطار (لا سيما أولئك الذين يعملون في المنظمات التي تكون فيها المعرفة في المقدمة ) يجب تشجيعهم للتعلم والتطوير، ويجب إنشاء البيئات الثقافية والهيكلية التي تضمن التعلم المستمر . (Atak, Atik, 2007: 64) التعلم (وهو عنصر مهم في قدرة التغيير التنظيمي ((Taylor, 2008: 125)، يعبر عن التغيير والتحول المستمر. تحدث هذه التغييرات والتحولات بمرور الوقت وتشكل الأساس لقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة. على الرغم من وجود وجهة نظر سائدة في أدبيات التعلم التنظيمي بأن التعلم قد يحدث عندما يكون هناك تغيير في السلوك أو الأداء التنظيمي (Smith, Tosey, 1999: 73)، هناك أيضًا آراء تعبر عن أن التعلم قد يحدث عندما يكون هناك التغيير المعرفي (Yeo, 2002: 109). على سبيل المثال يجادل فريدلاندر بأنه لا توجد ضرورة للتغيير الذي يحدث نتيجة للتعلم أن يكون تغييرًا سلوكيًا، وأن التعلم يمكن أن يؤدي أيضًا إلى اكتساب رؤى ووعي جديد وذو مغزى (Özdemir, 2006: 10). بهذا المعنى يتم تعريف التعلم في مصادر مختلفة على أنه "عملية اكتساب المعرفة والفهم والكفاءة (الإتقان) من خلال الدراسة و / أو الخبرة " (Allee, 1997: 50; Himberg vd., 2003: 104; Bassi, Polifroni, 2005: 105)؛ وبالمثل، ذكر (Crossan et al. 1995: 351) ايضاً أن التعلم ظاهرة تسبب تغيرات في الأبعاد المعرفية والسلوكية.

 مع الأخذ بعين الاعتبار ظواهر الإدراك والتعلم التنظيمي السلوكي ؛ حددها Garvin ,1993: 90) ) على أنها عملية من الفهم إلى تغيير السلوك وتحسين الأداء وأكد على أن التعلم التنظيمي يجب أن يتبع في ثلاث خطوات متداخلة. أول الخطوات تتعلق بالفهم. في هذه المرحلة يتم توجيه موظفي المنظمة إلى أفكار جديدة لتوسيع معرفتهم والتفكير بطرق مختلفة.

الخطوة الثانية تتعلق بالسلوك. في هذه المرحلة يبدأ الموظفون في تبني الأفكار الجديدة التي تم تطويرها في المرحلة الأولى وتغيير سلوكهم. تتضمن الخطوة الثالثة تحقيق أداء عالٍ يؤدي إلى زيادات قابلة للقياس، مثل جودة أعلى ومكاسب ملموسة أخرى نتيجة للتغييرات السلوكية. في إطار هذه التفسيرات يمكن تقييم التعلم التنظيمي باعتباره عملية اكتساب معرفة وفهم جديد للشركة (Slater, Narver, 1995: 63; Tippins, Sohi, 2003: 749). مع ذلك هناك اختلافات عميقة في الأدبيات حول ما يتم تضمينه في محتوى العملية وما يجب فهمه بالضبط من تعلم المنظمة (Robey et al, 2000: 130) ، فيما يلي بعض التعاريف الرئيسية التي تم وضعها في إطار هذه المناقشات في الأدبيات حول تعريف مفهوم التعلم التنظيمي. التعلم التنظيمي هو عملية التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال إيجاد وتصحيح أخطاء أعضاء المنظمة (Koçoğlu et al, 2011: 74). التعلم التنظيمي هو عملية تغيير السلوكيات التنظيمية أو تحسين السلوكيات الحالية ، مع حصول المنظمات على معلومات دقيقة ومتسقة في الوقت المناسب (Garvin 1993: 80) . التعلم التنظيمي هو عملية تطوير الأداء التنظيمي والتكيف مع هذا التطور من خلال تمكين الموظفين من استخدام مهاراتهم الشخصية بشكل أفضل من خلال بناء واستكمال وتنظيم المعرفة والإجراءات الروتينية في إطار أنشطتهم وثقافاتهم .(Dodgson1993: 377) يمكن تصنيف التعريفات الخاصة بالتعلم التنظيمي ) والتي تم سرد بعض الأمثلة عليها أعلاه ( إلى ثلاث فئات (Zhong et al, 2004: 576) . الفئة الأولى من الفئات هي منظور التعلم التكيفي ، والذي يركز على الأفراد الذين يعملون كوكلاء في عملية التعلم. والثاني هو منظور التنمية القائمة على المعرفة وإضفاء الطابع المؤسسي على الخبرات ، والتي تركز على التغيير التنظيمي من خلال تحسين المعرفة والفهم. والثالث هو منظور المشاركة الذي يركز على تبادل النماذج العقلية المشتركة لمعايير الأداء والمعايير والسياسات التشغيلية.

فيمل يخص التحالفات الإستراتيجية يتم تعريفها في الأدبيات على أنها شركتان أو أكثر تجتمعان لتحقيق أهداف أو مشاريع محددة مسبقًا. في حين أنه من الممكن للشركات العاملة في نفس القطاع القيام بأشياء لا يمكنها القيام بها بمفردها، فمن خلال توحيد الجهود يمكن للشركات في القطاعات المختلفة أن تكون موردة لبعضها البعض مما يمكن أن توفر مزايا التكلفة للشركات. من خلال التحالفات الإستراتيجية تصبح الشركات أكثر كفاءة مع جوانبها التكميلية في الساحة العالمية، وتمنع منافسيها المحتملين من خلق تهديد ضدهم، وخلق التآزر من خلال الجمع بين تخصصهم المشترك، والمواهب والموارد المعرفية (Doz, Hamel, 1999). تمكّن التحالفات الإستراتيجية الشركات من الاستجابة في الوقت المناسب للتغيير السريع والمستمر في التكنولوجيا والاقتصاد والعولمة. في بيئة يكون فيها عدم اليقين والتغيير في عناصر البيئة الخارجية سريعًا، فإن إنشاء تحالفات مع شركات أخرى يسمح لها بالنجاح (Aydıntan 2003) . من خلال التحالفات الإستراتيجية يمكن للشركات اكتساب قوة تنافسية وخفض تكاليفها وزيادة جودة المنتج والخدمة.

بالنظر إلى صناعة النسيج في سوريا بشكل عام، يمكن ملاحظة أنها من أقدم الصناعات التي عرفتها البشرية. يذكر العديد من العلماء والسجلات العلمية أن أول إنتاج نسيج معروف في العالم تم في بلاد ما بين النهرين وانتشر إلى أجزاء أخرى من العالم من هناك وفي سوريا وخاصة محافظة حلب تخصصت في إنتاج النسيج و صناعة النسيج. تعتبر الأقمشة المنتجة في هذه المدينة والمعروفة باسم Prokar ، من أشهر العلامات التجارية في الأسواق العالمية. يزداد الطلب على هذه العلامات التجارية في هذا القطاع (Anonim, 2012) .

فيما يتعلق بالثورة الصناعية التاسعة عشر يمكن القول إن صناعة النسيج بشكل خاص قادت هذه الثورة عندما ظهرت في أوروبا في القرن التاسع عشر. بعد ظهور هذا القطاع، تم استبدال المزيد من العمليات الأوتوماتيكية مكان الأعمال اليدوية في النسيج، كما تمت إضافة آلة الجاكار إلى عمليات الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك تم أيضًا اختراع أول نول نسج ميكانيكي وآلة غزل ميكانيكية واستخدامها في الإنتاج خلال هذه الفترة. يمكن اعتبار آلة Jakar كأول آلة محوسبة في صناعة النسيج توفر معالجة تلقائية ومكثفة.

ظلت صناعة الغزل والنسيج في سوريا على حالها حتى أوائل القرن العشرين. في عام 1933 تم تأسيس شركة سوريا للغزل والنسيج، أول شركة غزل ونسيج بالمعنى الحديث. أنتجت هذه الشركة أول أنوال ميكانيكية في سوريا. وتبع هذه الشركة عدة شركات أخرى منتجة في دمشق وحمص وحلب حيث تتركز الصناعة. مع قرارات نزع الملكية بدأت الدولة في تشغيل 11 شركة في مناطق مختلفة. وهي: الحمصية - مغازل ونساجون - الدبس - الحديثة - نايلون ودمشق الشرقية - غزل ونسيج سوري - شهباء للغزل والنسيج - شركة غزل ونسيج الأهلية - ساتكس - شركة العربية في حمص. تم وضع جميع هذه الشركات تحت إشراف اتحاد الصناعات النسيجية.

بعد هذه الفترة تم إنشاء شركات جديدة إضافية في السبعينيات والثمانينيات. وهي شركة حماه للغزل القطني، وشركة الوليد للغزل، وشركة دمشق للسجاد، وشركة الفرات للغزل، وحريري دريكيش ، وجبلة للغزل، وإدلب للغزل ، ومشروع الحسكة للغزل، وشركة ملابس دمشق.

تأسست الهيئة العامة لصناعة النسيج منذ عام 1975 بالمرسوم رقم 2174 المعدل بالمرسوم رقم 18 لسنة 1974 والمرسوم رقم 2074 لسنة 1994. أنشأت الحكومة السورية 26 شركة لإنتاج الغزل في عامي 1997 و 1998 في إدلب واللاذقية.

تتخصص الشركات التابعة للمؤسسة العامة لصناعة النسيج في سوريا في إنتاج المنتجات المختلفة. هذه الشركات بشكل عام جميع أنواع الخيوط القطنية 100٪ - توربين - صوف ممشط - خيوط قطنية مختلطة بوليستر - قطن فيسكوز 100٪ - خيوط صوف ونسج - أقمشة قطنية قابلة للصبغ وأقمشة قطنية مصبوغة وقاعدة - سجاد ميستيك 100 ٪ - الملابس الداخلية والملابس الجاهزة والجوارب وكذلك إنتاج القطن والشاش الطبي.

تتكون شركات القطاع العام في سوريا من 8 شركات متخصصة في إنتاج الغزول القطنية، تعمل إحداها في إنتاج خيوط الصوف والأخرى في إنتاج الحرير الطبيعي. بالإضافة إلى ذلك قامت 6 شركات بدمج مرافق إنتاج الغزل والأقمشة الحريرية الاصطناعية. هناك أيضًا شركة نسيج متخصصة في إنتاج الأقمشة القطنية. وأضيف إلى هذه الشركات شركتان لإنتاج أقمشة الملابس الداخلية، وشركة متخصصة في سجاد الصوف، وشركة لإنتاج الجوارب وخيوط النايلون. تشمل الشركات التي تم ذكر أرقامها ومجالات عملها حتى الآن الشركات المملوكة للدولة والشركات العاملة في صناعة النسيج (Anonim, 2012 ).

1. **أهمية البحث:**

يمكن تقسيم أهمية البحث الى أهمية نظرية واهمية تطبيقية:

* أهمية نظرية: تنبع هذه الأهمية من قلة الدراسات التي بحثت في التحالفات الاستراتيجية في المكتبة العربية عموماً وخاصةً فيما يتعلق بالعوامل المفسرة لاتجاهات منظمات الاعمال نحو دخول التحالفات الاستراتيجية.
* أهمية عملية: ان التحالفات الاستراتيجية تكسب المنظمات التفرد والتميز عن المنافسين العالميين وذلك في سوق تتسم بالتغير المستمر والسريع في حاجات ورغبات العملاء، لذا فان الأهمية العملية تتمثل في تناول موضوع التحالفات الاستراتيجية في قطاع هام للاقتصاد السوري وهو قطاع الصناعات النسيجية والذي يمكن ان يمنحه مزايا تنافسية تجعله قادر على دخول الأسواق بقدرة تنافسية أكبر.
1. **هدف البحث:**

يسعى البحث الى قياس أثر التعلم التنظيمي في اتجاه منظمات الاعمال نحو دخول التحالفات الاستراتيجية.

1. **مشكلة البحث:**

تعاني المنظمات السورية وخاصة النسيجية منها من ضعف القدرات التنافسية بالمقارنة مع المنظمات العالمية خاصةً بعد انفتاحها على السوق العالمي ومحاولة انضمامها الى منظمة التجارة العالمية WTO ودخول المنتجات النسيجية من عدة دول -مثل الصين- الى السوق السورية.

لذلك يمكن ان تتمثل مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات:

* هل تستطيع المنظمات محل الدراسة الدخول في مشاريع مشتركة مستقبلية مع منظمات أخرى كخيار استراتيجي لمواجهة تحديات المنافسة الشديدة في القرن الحادي والعشرين؟
* هل تساهم المشاريع المشتركة في الحصول على فرص تعلم خبرات فنية وإدارية مهمة؟
* هل يساهم التعلم التنظيمي في اختيار نوع التحالف الاستراتيجي المناسب للمنظمة فرضية البحث.

يسعى البحث الى اختبار صحة الفرضية التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في اتجاه منظمات الاعمال نحو تكوين تحالفات استراتيجية.

1. **متغيرات البحث**

المتغير التابع

اتجاه منظمات الاعمال نحو دخول تحالفات استراتيجية

المتغير المستقل

التعلم التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث.

1. **مجتمع البحث:**

يتألف مجتمع البحث من جميع منظمات الصناعات النسيجية في مدينة حلب من الدرجة الممتازة والأولى والثانية باعتبار ان النسبة الأكبر من هذه الصناعات متمركزة في مدينة حلب.

1. **عينة البحث:**

تتألف عينة البحث من العاملين في الإدارة العليا في شركات الصناعات النسيجية ذات الفئة الممتازة والأولى والثانية والتي يبلغ عددها 11 منظمة (المصدر غرفة صناعة حلب).

1. **منهجية البحث:**

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة التعلم التنظيمي كعامل من العوامل المفسرة -حسب رؤية الباحث- لاتجاهات منظمات الاعمال نحو دخول التحالفات الاستراتيجية في قطاع الصناعات النسيجية في مدينة حلب وذلك من جانبين:

* الجانب النظري: يتضمن دراسة وصفية تبين مفهوم التحالفات الاستراتيجية والتعلم التنظيمي كعامل من العوامل المفسرة لاتجاهات منظمات الاعمال نحو دخول التحالفات الاستراتيجية في قطاع الصناعات

 النسيجية في مدينة حلب، وذلك بالاعتماد على الادبيات التي تناولت موضوع التحالفات الاستراتيجية.

* الجانب العملي: يتضمن دراسة ميدانية استقصائية لتحليل التعلم التنظيمي كعامل من العوامل المفسرة لاتجاهات منظمات الاعمال نحو دخول التحالفات الاستراتيجية في قطاع الصناعات النسيجية في مدينة حلب من خلال تصميم استبيان خاص وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج spss.
1. **المواد والطريقة**

يقتصر نطاق البحث على شركات صناعة النسيج الممتازة ومن الفئة الأولى والثانية في محافظة حلب. إجمالي عدد الشركات المدروسة هو 28. تشكل البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات مع 11 من هذه المنظمات البيانات الأولية للبحث. تم الحصول على البيانات الثانوية من المعلومات التي تم الحصول عليها من الأدبيات ومن منشورات المؤسسات والمنظمات الأخرى. تم اختيار هذه المنظمات الـ 11 باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة.

 في أخذ العينات، تم تطبيق الاستبيانات من خلال مقابلة كبار مديري شركات النسيج الممتازة والفئة الأولى والثانية. كما هو موضح في الجدول 1، تم توزيع 150 استبيانًا على المنظمات بين نوفمبر 2011 ويناير 2012 ، وتم جمع 125 منها. تم استخدام 100 استبيان تم اختبار دقتها في التحليل.

 تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وجوانبها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والحصول على النتائج واختبار الفرضيات حول الدراسة. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل البيانات وتم الحصول على النتائج. الطرق الإحصائية المطبقة في التحليلات ضمن نطاق الدراسة هي كما يلي (كابوس ، 2004):

-اختبار كرونباخ ألفا: يستخدم لقياس درجة توافق النتائج المتحصل عليها وأيضاً لاختبار جميع أسئلة متغيرات الاستبيان.

- الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام مؤشرات مثل التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لتحديد متغيرات الدراسة.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| معدل الاستجابة | عدد الاستبيانات القابلة للتحليل | عدد الاستبيانات التي تم جمعها | عدد الاستبيانات الموزعة | اسم الشركة |
| 69 | 9 | 11 | 13 | السورية  |
| 55 | 5 | 7 | 9 | الألبسة الجاهزة  |
| 77 | 14 | 16 | 18 | شهباء |
| 72 | 18 | 23 | 25 | المؤسسة العامة لتسويق الاقطان  |
| 22 | 2 | 4 | 9 | علبي مير  |
| 71 | 10 | 12 | 14 | الصديق  |
| 55 | 5 | 7 | 9 | ستاكس  |
| 69 | 9 | 11 | 13 | توب تكس |
| 55 | 5 | 7 | 9 | سيكمان  |
| 76 | 13 | 15 | 17 | الشركة العربية للالبسة الداخلية |
| 66 | 100 | 125 | 150 | **المجموع**  |

الجدول1: عدد الاستبيانات الموزعة

-الأساليب الاستدلالية:

أ- ( (ANOVA أحادي الاتجاه: لتحليل الفروق في اتجاه واحد

ب- اختبار F: يستخدم لتحديد أهمية معادلة الانحدار.

ج- ارتباط بيرسون (P): يستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغيرة ولتحديد قوة واتجاه وأهمية العلاقة بين المتغيرات.

تشير قيمة معامل الارتباط القريبة من 1 إلى أن العلاقة عالية وإيجابية ، وعلى العكس من ذلك ، فإن العلاقة بعيدة وسلبية.

د- الانحدار الخطي البسيط: لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، يتم استخدام درجة التأثير وكذلك معامل التحديد 𝑅2.

د- اختبار t: يحدد أهمية الفروق بين الادوات.

**.10 النتائج والمناقشة**

**1.10.درجة الاتساق في أسئلة الاستطلاع**

تم إنشاء استبيان وفقًا لتوقعات البحث بطريقة أخذ العينات. تم التحقق من اتساق الاستبيان باستخدام معامل الاتساق الداخلي Cronbach-Alpha α لجميع أسئلة الاستبيان. النتائج موضحة في الجدول 2:

**الجدول 2: معامل الاتساق الداخلي Cronbach- Alpha α**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cronbach-Alpha α** | **مجموعة أسئلة التعلم التنظيمي** | **المتغير** |
| % 87.21 | 7 | التعلم التظيمي |

تظهر النتائج أن قيمة Cronbach-Alpha للأسئلة حول التعلم التنظيمي عالية جدًا وتشير إلى وجود ارتباط كبير بينهما.

**2.10. الإحصاء الوصفي**

يوضح الجدول 3 توزيع مديري الشركات الذين شملهم المسح حسب خصائص المدراء والشركات (المستوى التعليمي ، نوع الشركة ، نمط ملكية الشركة ، نوع الفعالية ، تاريخ تأسيس الشركة ، عدد الموظفين في الشركة.

 **الجدول 3: توزيع مديري الشركة حسب نوع الشركة وخصائصها**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المعدل %**  | **الفئات** | **المتغير**  |
| 192952 | ممتازةدرجة أولى درجة ثانية | نوع الشركة |
| 7426 | حكوميةخاصة | ملكية الشركة  |
| 641521 | غزل ونسيجنسيج عادينسيج اوتوماتيكي | نوع الفعالية  |
| 71677 | 5-10 سنة11-15 سنةاكثر من 15 سنة | تاريخ الانشاء  |
| 15778 | 50-100 عامل101-150 عامل اكثر من 150 عامل  | عدد العاملين  |
| 396523 | دكتوراهماجستيرخريج شهادات اخرى | مستوى التعليم  |
| 100 | المجموع |

أعلى نسبة في فئة الشركات تنتمي إلى الشركات من الدرجة الثانية بنسبة 52٪. الشركات ذات التصنيف الممتاز تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 19٪.

من حيث الملكية تشكل الشركات الحكومية الأغلبية بنسبة 74٪. من حيث نوع النشاط يأتي الغزل والنسيج في المقام الأول بنسبة 64٪. من حيث تاريخ التأسيس فإن الشركات التي لديها تاريخ 15 عامًا أو أكثر تحتل المركز الأول بنسبة مئوية 77 % . في متغير عدد الموظفين تأتي الشركات التي توظف أكثر من 150 عاملاً في المقام الأول بنسبة 78٪. في فئة المستوى التعليمي يبرز مديري الأعمال الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة 65٪.

**3.10. نتائج التعلم التنظيمي حسب فئة الشركة**

تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لكشف ما إذا كانت الاختلافات بين المتوسطات كبيرة حسب فئة الشركة. النتائج موضحة في الجدول 4:

**الجدول 4: المتوسط ​​الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مستوى المعنوية** | **P** | **F** | **الانحراف المعياري** | **المتوسط** | **نوع الشركة** | **المتغير**  |
| معنوي(ذو دلالة) | 0.010\* | 4.857\* | 0.23632 | 4.0763 | ممتازة | التعلم التنظيمي |
| 0.56836 | 3.6900 | درجة اولى |
| 0.51928 | 3.679 | درجة ثانية |

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05.

تظهر النتائج في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات من حيث فئة التعلم التنظيمي. هنا تكون قيمة مستويات الأهمية أصغر من مستوى الأهمية المحدد مسبقًا (من قيمة المقياس) (أ = 0.05). تظهر هذه النتائج أن تأثير التعلم التنظيمي يمكن أن يكون مختلفًا وفقًا لفئة الشركة. معظم الشركات الممتازة لديها متوسط ​​حسابي أعلى. أي أن الإمكانات التي تمتلكها هذه الشركات ستكون قادرة على الاستفادة بشكل أفضل من نتائج التعلم التنظيمي من الشركات في الفئات الأخرى.

.4.10نتائج التعلم التنظيمي حسب نموذج الملكية

تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه لكشف ما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات مهمة فيما يتعلق بنموذج الملكية، والنتائج موضحة في الجدول 5:

**الجدول 5: المتوسط ​​الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مستوى المعنوية** | **P** | **F** | **الانحراف المعياري**  | **المتوسط** | **نموذج الملكية** | **المتغير**  |
| غير معنوي | 0.650 | 0.207 | 0.51291 | 3.7438 | حكومي | التعلم التنظيمي |
| 0.52634 | 3.7973 | خاص |

وتبين النتائج الواردة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات من حيث نموذج الملكية للتعلم التنظيمي. هنا تكون قيمة مستويات المعنوية أعلى من مستوى الأهمية المحدد مسبقًا (a = 0.05) توضح هذه القيمة أن التعلم التنظيمي لا يتأثر بتصنيف نموذج الملكية. بمعنى آخر عندما تقرر الشركة الدخول في تحالف أو تعاون فإنها لا تأخذ في الاعتبار فئة الشركة ان كانت حكومية أو القطاع الخاص.

**5.10.نتائج التعلم التنظيمي حسب نوع النشاط**

تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه لكشف ما إذا كانت الاختلافات بين المتوسطات كبيرة وفقًا لنوع النشاط، والنتائج موضحة في الجدول 6:

**الجدول 6: المتوسط ​​الحسابي والانحراف المعياري وتحليل نتائج التباين**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مستوى المعنوية** | **P** | **F** | **الانحراف المعياري** | **المتوسط** | **نوع الفعالية** | **المتغير**  |
| غير معنوي | 0.462 | 0.779 | 0.41785 | 3.6338 | نسيج اوتوماتيكي | التعلم التنظيمي |
| 0.50035 | 3.7727 | غزل عادي |
| 0.54591 | 3.7948 | غزل ونسيج |

تظهر النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات من حيث نوع نشاط التعلم التنظيمي. هنا تكون قيمة مستويات المعنوية أعلى من مستوى الأهمية المحدد مسبقًا .(a = 0.05) يوضح هذا الموقف أن التعلم التنظيمي لا يتأثر بالتصنيف الذي يتم حسب نوع النشاط ، والنتيجة التي يتم الحصول عليها هنا هي أن حاجة الشركات للتحالف أو التعاون لا تتأثر بنوع النشاط بشكل كبير.

**6.10.نتائج التعلم التنظيمي حسب تاريخ التأسيس**

تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه لكشف ما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية وفقًا لتاريخ التأسيس. النتائج موضحة في الجدول 7:

**الجدول 7: المتوسط ​​الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مستوى المعنوية** | **P** | **F** | **الانحراف المعياري** | **المتوسط** | **تاريخ الانشاء**  | **المتغير**  |
| غير معنوي | 0.179 | 1.750 | 0.37632 | 4.1014 |  سنة5-10  | التعلم التنظيمي |
| 0.46908 | 3.6975 | سنة15-11  |
| 0.52720 | 3.7390 | اكثر من 15 سنة |

تظهر النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات من حيث تاريخ التأسيس للتعلم التنظيمي. هنا تكون قيمة مستويات المعنوية أعلى من مستوى الأهمية المحدد مسبقًا .(a = 0.05) وهذا يدل على أن التعلم التنظيمي لا يتأثر بالتصنيف الذي يتم حسب تاريخ تأسيس الشركات. يمكن القول هنا أنه ليس حداثة الشركات أو قِدَمها توجه الشركات للدخول في تحالفات ، بل عقلية المديرين (المرونة ، الجمود أو الميل للتكيف مع ظروف العصر).

**7.10. نتائج التعلم التنظيمي حسب عدد الموظفين**

تم إجراء تحليل أحادي الاتجاه للتباين للكشف عما إذا كانت الفروق بين المتوسطات مهمة بالنسبة لعدد الموظفين. النتائج موضحة في الجدول 8:

**الجدول 8: المتوسط ​​الحسابي والانحراف المعياري وتحليل نتائج التباين**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مستوى المعنوية** | **P** | **F** | **الانحراف المعياري** | **المتوسط** | **عدد العمال** | **المتغير**  |
| غير معنوي | 0.346 | 1.073 | 0.46908 | 3.6975 | 50-100 | التعلم التنظيمي |
| 0.38842 | 4.0467 | 101-150 |
| 0.52921 | 3.7478 | > 150 |

تظهر النتائج في الجدول أنه لا يوجد فرق كبير بين الشركات من حيث عدد الموظفين للتعلم التنظيمي. هنا تكون قيمة مستويات المعنوية أعلى من مستوى الأهمية المحدد مسبقًا (a = 0.05). هذا يدل على أن التعلم التنظيمي لا يتأثر بالتصنيف حسب عدد الموظفين. هذا يدل على أن عدد العمال قل أو كثر لا يؤثر على قرار الشركات بالانضمام أو عدم الانضمام إلى التحالفات.

 **.11اختبارات صحة الفرضيات**

الفرضية: التعلم التنظيمي له تأثير مباشر وهام على اتجاه الشركات نحو دخول التحالفات الاستراتيجية.

**الجدول9: نتائج تحليل الانحدار البسيط**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفرضية** | **T** | **F** | **β** | **R2** | **R** | **مستوى المعنوية** **SIG** |
| علاقة التعلم التنظيمي والتحالفات الاستراتيجية | 4.380 | 19.185 | 2.340 | 0.164 | 0.405 | 0.000 |
| 0.321 |  |

قيمة F في الجدول مع مستوى دلالة 0.05 = 3.84 ، قيمة T في الجدول مع مستوى دلالة 0.05 = 1.64

قيمة F في الجدول بمستوى دلالة 0.01 = 6.63 ، قيمة T في الجدول بمستوى دلالة 0.01 = 2.58

يوضح الجدول العلاقة بين التعلم التنظيمي وتوجه منظمات الأعمال للدخول في تحالفات استراتيجية. وعليه تظهر نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وميل منظمات الأعمال للدخول في تحالفات استراتيجية. تم حساب معامل الارتباط R كـ (0.405) عند مستوى الأهمية 0.000 ، يشير هذا الرقم إلى مستوى ثقة مرتفع. في هذه الحالة مع زيادة مستوى التعلم التنظيمي ، يزداد الاتجاه نحو التحالفات الاستراتيجية. تم تحديد قيمة R2 على أنها (0.164). هذا الرقم يعني أن التغيير في التعلم التنظيمي أدى إلى تغيير إيجابي في اتجاه الدخول في التحالفات الاستراتيجية (0.164). بمعنى آخر يُظهر أن التعلم التنظيمي يفسر 16٪ من اتجاه الدخول في التحالفات الاستراتيجية.

تم حساب قيمة درجة التأثير β كـ (0.321). أي أن تغيير وحدة في التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على دخول التحالفات الاستراتيجية بقيمة (0.321) في الاتجاه الموجب. تؤكد القيمة (F) المحسوبة كـ (19.185) أن هذه العلاقة ذات دلالة احصائية. حيث ان هذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية المحددة على أنها (3.84). بالإضافة إلى ذلك ، فإن قيمة T المحسوبة (4.380) أكبر من قيمتها الجدولية (1.64). و تكون معادلة الانحدار الناتجة كما يلي:

2.340 +X 0.321 Y=

بناءً على معادلة الانحدار والنتائج السابقة والتحليل الإحصائي، يمكن القول بأن الفرضية مقبولة (التعلم التنظيمي له تأثير مباشر وهام على دخول الشركات في تحالفات استراتيجية).

**12. النتائج والتوصيات**

**12.1. النتائج**

أجريت هذه الدراسة للكشف عن تأثير التعلم التنظيمي على دخول منظمات الأعمال في التحالفات الاستراتيجية. تم تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها في هذا الجزء من الدراسة. وبناءً عليه توجد علاقة إيجابية وذات دلالة بين التعلم التنظيمي والميل للدخول في تحالفات استراتيجية. يؤدي المستوى العالي من التعلم التنظيمي إلى تغيير إيجابي في الميل للدخول في تحالفات استراتيجية. يؤدي تغيير التعلم التنظيمي إلى تحول إيجابي نحو الدخول في تحالفات استراتيجية. أظهرت النتائج أن قيمة Cronbach-Alpha لأسئلة التعلم التنظيمي عالية جدًا وتشير إلى وجود ارتباط كبير بينهما.

تنتمي أعلى نسبة في فئة شركات النسيج إلى شركات الدرجة الثانية بنسبة 52٪. الشركات ذات التصنيف الممتاز تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 19٪. من حيث الملكية تشكل الشركات الحكومية الأغلبية بنسبة 74٪. من حيث نوع النشاط يأتي الغزل والنسيج في المقام الأول بنسبة 64٪. من حيث تاريخ التأسيس فإن أولئك الذين لديهم 15 عامًا أو أكثر يحتلون المركز الأول. في متغير عدد الموظفين تأتي الشركات التي توظف أكثر من 150 عاملاً في المقام الأول بنسبة 78٪. في فئة المستوى التعليمي يبرز مديري الأعمال الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة 65٪.

ويظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات النسيج من حيث فئة التعلم التنظيمي. معظم الشركات الممتازة لديها متوسط ​​حسابي أعلى. أي أن الإمكانات التي تمتلكها هذه الشركات ستكون قادرة على الاستفادة بشكل أفضل من نتائج التعلم التنظيمي من الشركات في الفئات الأخرى.

يظهر أنه لا يوجد فرق كبير بين الشركات من حيث نموذج الملكية للتعلم التنظيمي. بمعنى آخر عندما تقرر الشركة الدخول في تحالف أو تعاون فإنها لا تأخذ في الاعتبار اذا كانت الشركة حكومية أو القطاع الخاص. يظهر أنه لا يوجد فرق كبير بين الشركات من حيث نوع النشاط ، أي أن نوع النشاط لا يؤثر بشكل كبير على الحاجة لهذا التحالف.

يظهر أنه لا يوجد فرق كبير بين الشركات من حيث تاريخ التاسيس، وبعبارة أخرى يمكن القول أن عقلية المديرين (المرونة ، الجمود أو الميل للتكيف مع ظروف العصر) تؤثر في الميل إلى التحالفات ، وليس ما إذا كانت الشركات حديثة أو قديمة. ويظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات النسيج من حيث عدد العاملين. بمعنى آخر يُظهر أن العدد المنخفض أو المرتفع للعمال لن يؤثر على قرارهم بالدخول أو عدم الدخول إلى التحالفات.

**التوصيات.2.12**

يعتبر من المهم للشركات الاستفادة من التعلم التنظيمي قبل النظر في التحالفات مع تقييم النتائج التي تم الحصول عليها من البحث. يجب على المنظمات التي تسعى للدخول في تحالفات استراتيجية رفع مستوى التعلم التنظيمي والتركيز على جذب ودمج أكثر الموارد البشرية تأهيلا من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة يصبح من الضروري التركيز على الشركات في الفئة الممتازة. لأن الإمكانات التي تمتلكها هذه الشركات تسمح لها بالاستفادة بشكل أفضل من نتائج التعلم التنظيمي من الشركات في الفئات الأخرى.

**13.كلمة شكر**

أتقدم بالشكر لمشرفي الدكتور عوني بيرنجي نظراً للدعم الذي قدمه لي في كل مرحلة من مراحل البحث. وكذلك اشكر والدي ووالدتي العزيزين وزوجتي واولادي واخوتي واخواتي الذين كانوا عونا وسندا لي في عملي .

**المراجع**

-ALLEE, Verna; (1997), The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence, Boston: Butturworth-Heinemann.

-Anonim, (2012) .http: //www.textile.org.sy/index.php, Access date (28/06/2012).

-Anonim,(2012).http://www.mafhoum.com/syr/articles\_01/rouman/rouman.htm Date of access (28/06/2012).

-ATAK, Metin and İlhan ATİK; (2007), "The Importance of Continuous Education in Organizations and Its Effect on Learning Organization Formation Process", Journal of Aviation and Space Technologies, 3 (1), p. 63--70.

-Aydıntan, B., (2003). Strategic partnerships on the way to open up and their importance for Turkish companies. Gazi Üniversitesi \_.\_. B.F Journal, Ankara.

-DODGSON, Mark; (1993), “Organizational Learning: A Review o Some Literatures”, Organization Studies, 14 (3), pp. 375--394.

-Dos, Y. L., Hamel G., (1999). Alliance advantage: the art of creating value through partnering. (Translation: Atilla Bostancıoglu, Company Alliances Key to Success in Global Markets, Istanbul: Sabah Publications.

-GARVIN, David A .; (1993), “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, (July-August), pp. 78-91.

-KLIMECKI, Ruediger and Hermann LASSLEBEN; (1999), “What Causes Organizations To Learn?”, 3rd International Conference on Organizational Learning, Lancaster University, 6–8 June, Lancaster.

-KOÇOĞLU, Silk; Salih Zeki İMAMOĞLU and Hüseyin İNCE; (2011), “The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM”, Journal of Global Strategic Management, (9), pp. 72--88.

-MILES, Raymond E .; Charles C. SNOW; Alan D. MEYER and Henry J. COLEMAN; (1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process”, The Academy of Management Review, 3 (3), pp. 546--562.

-ÖZDEMİR, Bahattin; (2006), “The Relationship between Organizational Learning, Environment and Organizational Performance: A Research on Hotel Managers' Perceptions”, Unpublished Doctoral Thesis, Antalya: Akdeniz University Institute of Social Sciences.

-ROBEY, Daniel; Marie-Claude BOUDREAU and Gregory M. ROSE; (2000), “Inormation Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research”, Accounting Management and Information Technologies, 10 (2), pp. 125--155.

-SCHEIN, Edgar H .; (2004), Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

-SLATER, Stanley F. and John C. NARVER; (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, Journal of Marketing, 59 (3), pp. 63--74.

-SMITH, Peter A. C. and Paul TOSEY; (1999), “Assensing the Learning Organization: Part 1 -Theoretical Foundations”, The Learning Organization, 6 (2), pp. 70--75.

-Sudarsanam, S., (2003). Creating value from mergers and acquisitions. Prentice Hall Publication.

-TAYLOR, Heather Getha; (2008), “Learning Indicators and Collaborative Capacity: Applying Action Learning Principles to the U.S. Department of Homeland Security ”, Public Administration Quarterly, 32 (2), pp. 125--147.

-TAPSCOTT, Don; (1998), Digital Economy, Trans.: Ece KOÇ, Istanbul: Koç Sistem Publications.

-YEO, Roland; (2002), “Learning within Organizations: Linking the Theoretical and Emprical Perspectives”, Journal of Workplace Learning, 14 (3), pp. 109--122.

-ZHONG, Lee; Allan COLLINS and Jean EGMON; (2004), “Organizational Learning In the Globalization Process”, Sixth International Conference of the Learning Sciences, University of California, 22–26 June, Los Angeles, pp. 576--581.