



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Strategic learning and its impact on organizational excellence:
Analytical study on the Ministries of Migration, Displaced Persons and
Trade**

Fatima Qaid Sawdy Al-Shamari*

Ministry of Higher Education/Ministry Headquarters

Keywords:

Strategic Learning, Organizational Excellence, Ministry of Commerce, Migration and Displaced Persons.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 May. 2024

Accepted 04 Jul. 2024

Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Fatima Qaid Sawdy Al-Shamari

Ministry of Higher Education/Ministry
Headquarters



Abstract: The study aimed to know the impact of strategic learning on organizational excellence. As well as to identify the level of each of the dimensions of strategic learning and organizational excellence, by choosing a selected group of employees in the Ministry of Commerce, Migration and Displaced Persons as a field for conducting the study by answering the following question that represented the problem of the study. To what extent does strategic learning affect organizational excellence in the Ministries of Migration and Displaced Persons and Trade in Iraq? The study adopted a hypothetical model expressing the logical relationships between the study variables, which resulted in hypotheses, each of which answers the questions raised. The research used the descriptive analytical approach to address the problem raised and evaluate the validity of its hypotheses. They were tested using a set of statistical methods by analyzing the data collected through the questionnaire form that was distributed to the study sample consisting of (208) employees in the ministry under study. The study reached a set of theoretical and field conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between strategic learning and organizational excellence. There is also a positive effect of the dimensions of strategic learning, training, leadership, and information on organizational excellence in the organization under study, as well as the contribution of each dimension.

التعلم الاستراتيجي وتأثيره في التميز المنظمي: دراسة تحليلية على وزارتي الهجرة والمهجرين والتجارة

فاطمة قائد سوادى الشمري
وزارة التعليم العالي/مقر الوزارة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التعلم الاستراتيجي في التميز المنظمي، وكذا التعرف على مستوى كل من أبعاد التعلم الاستراتيجي التميز المنظمي، وذلك باختيار مجموعة منتخبة من العاملين في وزارة التجارة والهجرة والمهجرين كميدان لإجراء الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الآتي الذي مثل مشكلة الدراسة: إلى أي مدى يؤثر التعلم الاستراتيجي على التميز المنظمي في وزارتي الهجرة والمهجرين والتجارة في العراق، وقد تبنت الدراسة أنموذجاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ونتج عنه فرضيات تعد كل واحدة منها إجابات للأسئلة التي أثيرت، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة المشكلة المطروحة وتقييم مدى صلاحية فرضياتها، وتم اختبارها باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استمارة الاستبيان التي وزعت على عينة الدراسة مكونة من (208) مدير أو مديرة في الوزارة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية أهمها، وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والتميز المنظمي، كما ويوجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم الاستراتيجي التدريب القيادية، والمعلومات في التميز المنظمي بالمنظمة محل الدراسة كذا إسهام كل أبعاد التعلم الاستراتيجي في التميز المنظمي بدرجات شبه متكافئة وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي لعدّه اتجاه ضروري نحو تحقيق النجاح من خلال تبني إستراتيجية تهدف إلى الوصول التميز المنظمي.

الكلمات المفتاحية: التعلم الاستراتيجي، التميز المنظمي، وزارة التجارة والهجرة والمهجرين.

المقدمة

إن واقع البيئة العالمية والانتشار الواسع لمجال التكنولوجيا الرقمية في العديد من القطاعات الخدمية والإنتاجية جعل منظمات تواجه العديد من المصاعب منها عدم التوازن والاستقرار كون هذه التغيرات الحديثة أحدثت تغير في مجتمعاتها في جميع المجالات. إن التحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الرقمية الحديثة التي تستند على المعلومات والمعرفة - والتي تعد اللبنة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة المختلفة - قد يكون واحد من أهم التحديات في الظروف البيئية التي أثرت على المنظمات وهياكلها، وتطويرها، ونموها، لذلك يجب على المنظمات اعتماد أسلوب التعلم الاستراتيجي، الذي يعتبر اتجاهاً إدارياً متطوراً وأداة حاسمة لمعالجة الخلافات المتزايدة باستمرار في المجال الاقتصادي، فهو يعزز أداء المنظمة على التعامل مع الصعوبات البيئية ليصبح بدور دليلاً وتوجهاً لتحقيق أهدافها.

في ظل الوضع الحالي الذي يعيشه العالم، والصعوبات التي تواجهها المنظمات، وكثرة التقدم على جميع الأصعدة السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، لم يعد البقاء على قيد الحياة في المنظمات أمراً سهلاً دون الالتفات إلى مقومات النجاح والتميز بصورة عامة، أو التميز التنظيمي

بصورة خاصة، والتي تعد إحدى الركائز الأساسية لتحسين أداء المنظمات، كما يلعب التميز دوراً حاسماً في رفع قيم ومعتقدات وسلوكيات القوى العاملة لديها.

1. **إشكالية البحث:** إن تعاضم المشكلات التي تواجه المنظمات الخدمية المختلفة نتيجة التطورات الحاصلة في بيئات عملها، تتطلب وجود الفهم السليم لمتطلبات التعلم الاستراتيجي من قبل الإدارة المنظمة وصانعي القرار، إذ أصبح ضرورة للتطوير والنجاح والتوجه نحو ثقافة التميز المنظمي لتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك المقبول والمرفوض، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق القيادات الإدارية في سبيل الموائمة بين استمرار المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ضمن إطار أخلاقي يضمن عملية التأثير التي تنعكس إيجابياً على سلوكيات المجتمع المنظمي، وإيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظي به الموضوع ضمن البيئة العراقية ولاسيما المنظمات الخدمية وما أشرته العديد من المؤتمرات وحلقات النقاش لتبادل الخبرات ووضع التوصيات المطلوبة لتطوير وتحسين أداء المنظمات الخدمية كونها إحدى الحلول المعاصرة لمواجهة التعقيدات والتهديدات البيئية، إلا أن هناك ندرة في توفر الدراسات وخاصة العراقية التي تناولت موضوع التعلم الاستراتيجي وكذلك الأمر نفسه بالنسبة للتميز المنظمي في المجال الخدمي.

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في بيان مدى تأثير التعلم الاستراتيجي على التميز المنظمي في وزارتي الهجرة والمهجرين والتجارة في العراق؟

2. **أهداف البحث:** تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

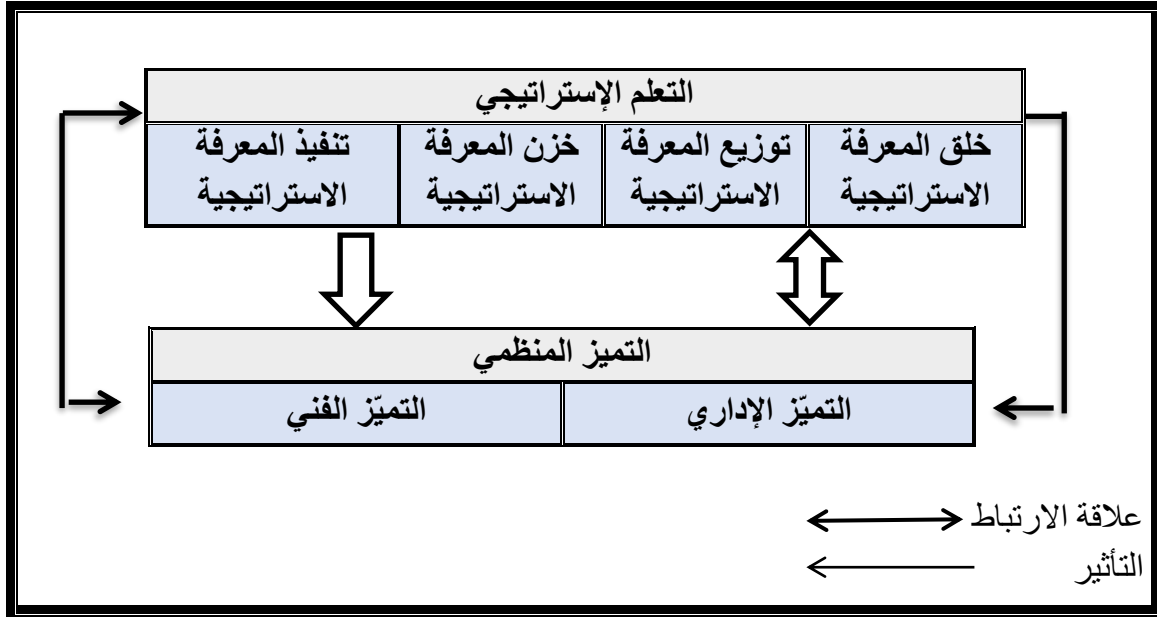
- مدى إدراك عينة الدراسة لمتغير التعلم الاستراتيجي في الوزارة محل الدراسة.
- مدى إدراك عينة الدراسة لمتغير التميز المنظمي في الوزارة محل الدراسة.
- تحديد ما إذا كان التميز التنظيمي في الوزارة محل الدراسة يتأثر بالتعلم الاستراتيجي.

3. **أهمية البحث:** تتجلى أهمية هذا البحث من المكانة التي يشغلها كل متغير من متغيرات البحث، إذ إن متغير التعلم الاستراتيجي يمثل نقطة الأساس للمؤسسات المتطورة، إذ يمكن للتعلم الاستراتيجي من التطوير المستمر لمختلف الأساليب والممارسات والعمليات مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في مواكبة سرعة تطور التحديات البيئية واشتداد حدة التنافس بين الشركات في الأسواق المحلية والدولية، فضلاً عن كون التميز المنظمي تنصدر أيضاً مكانة مميزة في التفكير المنظمي إذ يحفزها على تركيز فكر التميز على مختلف المجالات والأصعدة.

4. **فرضيات البحث:** لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعلم الاستراتيجي (بأبعاده كافة) والتميز المنظمي.
- هل هناك علاقة تأثير معنوية للتعلم الاستراتيجي (بأبعاده كافة) على التميز المنظمي.

5. **مخطط البحث:** استكمالاً لمعالجة المشكلة وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية وتحقيق أهدافها تم وضع مخطط فرضي يضم متغيرات البحث ويعكس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات فضلاً عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمات عينة الدراسة إذ عدت التعلم الاستراتيجي متغير مستقل، في حين مثل التميز المنظمي بالمتغير التابع ضمن البحث الحالي وكما في الشكل رقم (1).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

6. **منهج البحث:** واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة المشكلة المطروحة وتقييم مدى صلاحية فرضياتها من خلال إتاحة استبيان حول الموضوع. وهذا جعل الصلة بين التعلم الاستراتيجي والتميز التنظيمي أكثر قابلية للفهم بطرق عدة.

7. **حدود البحث:** البحث الحالي يتحدد ضمن الإطار الآتي:

❖ العلمية: مع التركيز على عناصر التميز المنظمي بأنواعه كافة (التميز الإداري، التميز الفني)، وكذلك التعلم الاستراتيجي (خلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، خزن المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية). إن صدق فقرات أداة الدراسة ودقة إجابة أفراد العينة عن أسئلتها يحدد استنتاجات الدراسة.

❖ الزمانية والمكانية: بالنسبة لعام 2024، تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى وزارة التجارة والهجرة والمهجرين.

❖ البشرية: وتشمل العاملين المتواجدين في وزارة التجارة والهجرة والمهجرين.

المبحث الأول: التأسيس النظري لمتغير التعلم الاستراتيجي

أولاً. مفهوم التعلم الاستراتيجي: قبل التطرق لمفهوم التعلم الاستراتيجي لابد من تحديد معنى التعلم لغةً واصطلاحاً، وطبقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة جاءت كلمة (Learning) بمعنى اكتساب المعرفة مهما كانت طبيعتها، بدائية أو متقدمة، حديثة العهد أو قديمة. ويشارك جميع أفراد المجتمع في عملية التعلم، وتستمر هذه الخطوة منذ الولادة وحتى الوفاة حيث أن التعلم لا يقتصر على البالغين فقط (العلاق، 1983: 317) وفي اللغة الإنكليزية وكل وفق قاموس المورد الحديث جاءت كلمة (Learn) بمعنى يتعلم، يدرس، يحفظ عن ظهر قلب وجاءت كلمة (Learning) بمعنى تعلم - معرفة (البلعكي، 2010: 654)، يعرف قاموس أكسفورد (1960: 445) "التعلم" بأنه اكتساب المعلومات أو المهارات عن طريق الدراسة أو الخبرة أو الإدراك أو الحفظ أو الاستذكار أو الاستيعاب أو معرفة ذلك أو المعرفة، وفي قاموس (Webster's, 1992: 503) تأتي كلمة تعلم بمعنى الحصول على معرفة أو مهارة أو فهم بوساطة الدراسة أو التعليمات أو الخبرة أو الحفظ لكي يتمكن المرء من

تغيير سلوكه واكتشاف أخطائه وتصحيحها، وفي اللغة الفرنسية وطبقاً لقاموس (Robert, 1983: 49) جاءت كلمة تعلم بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما وبمعنى اكتساب معرفة بوساطة العمل الذهني أو بوساطة الخبرة وبمعنى تهذيب وتعود وتنبيه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك، ويعد مفهوم التعلم الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من المدارس الفكرية المختلفة إذ تعود الى دراسات علم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات ونظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية (Jimenez et al., 2007: 695)، وكذلك دراسات السلوك التنظيمي وإدارة التغيير (Yuki, 2009: 49)، ونتيجة للتغيرات التي شملها عصر التكنولوجيا والمعلومات فإن العديد من الناس في مجتمعنا الحالي يحتاجون إلى المشاركة في التعلم مدى الحياة (Lifelong Learning) يعني هذا رغبة الأفراد وسعيهم في تعلم مهارات جديدة ومعرفة جديدة طوال فترة حياتهم مع تواجد أعمال جديدة واختفاء أعمال قديمة (وليمز وآخرون، 2004: 36)، إذ يؤدي العمل المعرفي إلى الأبداع عبر التعلم المستمر وعلى المنظمة توفير الدعم والتمويل من أجل السماح لموظفيها بأن يستمروا في التعلم وبعبارة أخرى " أن يدور التعلم حول العمل ويدور العمل حول التعلم " (Maier 2002: 416)، ومن ثم، كانت الإستراتيجية الأولى التي ساعدت بها موظفي الشركة على التحسن هي التدريب، ثم كان التعليم هو الشكل الثاني اللاحق إذ بدأت المنظمات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً والتعليم ثانياً كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين، ووصولاً إلى مرحلة التعلم وهو الشكل الثالث والأكثر أهمية وجدوى.

جدول (1): يعرض وجهات نظر العديد من المؤلفين والباحثين حول تعريف التعلم الاستراتيجي وعلاقته بسياقه الزمني

المؤلفون	التعريف
Noe (2003)	نظام يتطلب من الأفراد أن يكون لديهم تفهم عن كل جوانب العمل وذلك لاكتساب مهارات جديدة واستعمالها في العمل وإشراك الأفراد والآخرين بما تعلموه.
Argote & Spekter (2009)	التغيير في معارف المؤسسة الذي ينجم عن لاكتساب الخبرة.
Castrillon & Fischer (2009)	قدرة المنظمات لإنشاء وتنظيم ومعالجة المعلومات من مصادرها لتوليد معرفة جديدة للمنظمة.
الظالمي (2010)	إنها العملية التي تكتسب الشركة من خلالها ميزة تنافسية من خلال تعزيز قدرتها التنافسية، والتأقلم مع جميع الظروف سواء كانت داخلية ام خارجية، واكتساب المواهب والخبرة والقيم التنظيمية.
Hung et al., (2011)	إجراء حاسم ومستمر تستخدمه المنظمات للحصول على البيانات من أجل خلق خاصية تنافسية بعيدة المدى.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث إن التعلم الاستراتيجي بأنه عملية تنطوي على اكتساب المعرفة عن خلال الجهات الفاعلة (الأفراد والجماعات) وإمكانية تطبيقها في عملية صنع القرار أو استعماله للتأثير على الآخرين داخل المنظمة.

ثانياً. أهمية التعلم الاستراتيجي ومبرراته: لقد تزايدت أهمية التعلم الاستراتيجي في السنوات الأخيرة بسبب دوره الحاسم في تطوير الشركات وبقائها، وقدرته على التعامل بفعالية مع عدم اليقين والتغير في البيئة، وقدرته على توفير فرص للميزة التنافسية طويلة المدى، ويجعل المنظمة تبدو وكأنها وحدة تعليمية تمتلك رؤية مشتركة حول تأثيرات فروع المعرفة المختلفة (Batton & Gold, 2003: 341) والذي تسبب في تحطيم المبادئ الأساسية للإدارة التقليدية، مما جعل التعلم الاستراتيجي مشكلة تواجهها الشركات اليوم من أجل تلبية هذه المطالب (Hatch, 1997: 370) ومن ثم، فإن الشركات التي لا تزيد من إمكاناتها التنموية إلى الحد الأقصى ولا تنفذ الإصلاحات التنظيمية بشكل فعال تخاطر بالوقوع في فئة الخاسرين في وقت قريب جداً (بيرنز، 2000: 138). ومن خلال تبني فكرة التعلم الاستراتيجي، تكون الشركة قادرة على غرس مجموعة من المبادئ والمفاهيم والإجراءات في عملياتها اليومية وإعادة ترتيبها، بدءاً من خدمة العملاء وحتى تنفيذ التحول الاستراتيجي اللازم. في العديد من الشركات المختلفة التي تسعى إلى تحديد المزايا التنافسية والحفاظ عليها، يعد التعلم الاستراتيجي بمثابة المصدر الرئيسي للتحول الاستراتيجي (أيوب، 2004: 64-68) نظراً لأنه يمكن ملاحظة جهود التعلم وتتبعها واستيعابها بسهولة، فإن التعلم من الخبرة السابقة يعد خطوة حاسمة أثناء بناء تكنولوجيا العمليات (Brown, 2000: 233). وهذه الخبرات يحتاجها المتعلم لمواصلة التفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به بغرض فهمها والتكيف معها ومن ثم تحسينها (Entwistle, 1981: 3). في السابق كان التغير السريع والتعقيد البيئي المتزايد الناجم عن ضغوط العولمة، والتقدم التكنولوجي، والمنافسة الشرسية على الموردين والعملاء. وأدى ذلك إلى تحول في التركيز من الكمية إلى الجودة ومن المنتجات إلى الخدمات، مما عزز الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي في التسعينيات. أدركت المؤسسات بعد ذلك أنه من أجل المنافسة والازدهار، يجب عليها الحصول على المعلومات وتطبيقها لإجراء التعديلات المطلوبة لمعالجة هذه المشكلات (Chawla & Renesch, 1995; Putzke, 98) أما العامل الثاني فهو تفوق الشركات اليابانية، التي تميزت بقدرتها على التعلم والتكيف والتطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات، فضلاً عن تفانيها في خدمة الموردين والعملاء. وكانوا معروفين أيضاً بسرعتهم في الحصول على معلومات حول الأسواق والمنافسين، فضلاً عن قدرتهم على نشر تلك المعلومات بشكل فعال داخل المنظمة. لقد اكتسبت الشركات اليابانية سمعة إيجابية، مما أدى إلى تحسين قدرتها على تحويل تفانيها في التعلم الفردي إلى التعلم الاستراتيجي، ومن الجدير بالذكر أنه وعلى الرغم من اتخاذ الشركات اليابانية أمثلة على التعلم الاستراتيجي غير أن معظم النظريات والنصيحة العملية في هذا المجال قد تم تطويرها في الغرب وبخاصة في الولايات المتحدة (Burnes, 2000: 135) وقد أوجز (Denton, 1998: 20; Ehenbrg & Smith, 2000: 318; Dilworth, 2000: 28) المبررات الرئيسة لعملية التعلم الاستراتيجي بالآتي:

- أ. التغير في وزن رأس المال المادي مقابل رأس المال الفكري كمتغيرات إنتاجية.
- ب. البيئة سريعة التغير المحيطة بالشركات وتساعد مستوى القدرة التنافسية في ساحة الأعمال العالمية.
- ج. النهوض بالتفكير الفكري في عد المعرفة حجر الزاوية في اكتساب الميزة التنافسية.

- د. لقد أدت التطورات التكنولوجية المذهلة، وخاصة في مجال أجهزة الكمبيوتر، إلى إنشاء أنظمة إنتاج جديدة تتطلب من العمال امتلاك قدرات معرفية فعالة وتعليم وقدرة على التكيف.
- ه. تحتاج الأسواق الدولية المتنامية إلى أن تمتلك الشركة سلعة أكثر مرونة وفريقاً يتمتع بمستوى أعلى من التعليم.
- و. الدور الحيوي الذي يلعبه الموظفون في المنظمات - فردياً وجماعياً - في تقييم الظروف، والاستجابة لها بسرعة باستخدام خبراتهم، والمساهمة في مزيد من التقدم التنظيمي.
- ز. تتطور النظرية الإدارية لتركز على المنظمات المتعلمة وتشرك العاملين في عملية صنع القرار بدلاً من مجرد إملاء الأداء على الإدارة.

وفقاً للمعلومات الواردة أعلاه، يعد التعلم الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لقدرة المنظمة على النجاح، ويعمل كمحرك رئيسي للتغيير الاستراتيجي، ويحافظ على استمرارية التفاعلات بين المنظمة ومحيطها حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات بسرعة أكبر من منافسيها. من خلال إنشاء القيم والممارسات والسلوكيات التي تتطلبها هذه التغييرات. فضلاً عن ذلك، فهو يعزز ويطور العمليات المعرفية والفعالية. مجموعة المعلومات التي تؤدي إلى ظهور مفاهيم أصلية تعزز عمليات ومنتجات المنظمة التي تهدف إلى تزويدها بميزة تنافسية.

ثالثاً. ابعاد التعلم الاستراتيجي: يقدم "ويج" (Wiig) نموذجاً للتعلم الاستراتيجي يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: (بناء المعرفة الاستراتيجية، الاحتفاظ بالمعرفة الاستراتيجية، تجميع المعرفة الاستراتيجية، استخدام المعرفة الاستراتيجية) (Burk, Mike, 1999: 27)، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة الاستراتيجية واستخدامها بعده أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، كما أنه يمكن في هذا النموذج الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، و لكن بتفصيل وتأكيد، مختلفين وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة الاستراتيجية في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة الاستراتيجية وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدأ من الحوارات التي تتم عند برادات المياه إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة الاستراتيجية من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على المواقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة الاستراتيجية لدى المؤسسات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً، أن الهدف الأساس للتعلم الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات هو خلق المعرفة الاستراتيجية، والتشارك فيها وتبادلها، ومن ثم تنظيمها وتخزينها ليسهل استرجاعها ثم تنفيذها.

1. خلق وتكوين المعرفة الاستراتيجية: يقصد بتوليد المعرفة الاستراتيجية بأنها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية، ومفهوم المعرفة الاستراتيجية لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة وكذلك المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزيج (الضويحي، 2009: 20)، وتشير (داسي، 2007) إلى أن عملية توليد المعرفة الاستراتيجية يجب أن لا تقتصر على إدارات البحث

والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى مكونات كافة منظومة العمل من الأفراد في المنظمة، ومن ذلك مشاركة فريق العمل والاعتماد على مصادر المعارف المتعددة لتوليد رأس مال فكري في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (داسي، 2007: 30)، ويعرفها الباحث بأنها مجموعة تشمل على أسر واكتشاف وشراء وامتناس وابتكار واستحواذ واكتساب وخلق المعرفة الاستراتيجية من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها، وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

2. تخزين وتنظيم المعرفة الاستراتيجية: يقصد بتخزين المعرفة الاستراتيجية بأنها " الاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة وهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة وذلك من خلال الاحتفاظ بالمعرفة الاستراتيجية الجديدة وتخزينها وتوثيقها بكافة الطرق سواء من خلال الملفات الورقية أو الإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها". (داسي، 2007: 10)، وتعد خدمات الخزن والاسترجاع من الأنشطة التي تسعى المنظمات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات المتخصصة فضلا عن الاشتراك بقواعد البيانات المتوفرة على الأقراص المدمجة أو مباشرة على الخط أو عبر الإنترنت فقد أصبح الإنترنت من مستلزمات مؤسسات المعلومات وذلك لتحقيق التكامل المعرفي الاستراتيجي. (السيبي، 2008: 3)، وقد سعت معظم المنظمات إلى تحقيق التكامل المعرفي عبر المشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة المتواجدة والمتوفرة في منظماتها وفي هذه العملية يبرز دور أخصائي المعلومات من خلال تنظيم المنظمات الخدمية بالاعتماد على خطط مقننه، وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف (توفيق، 2004: 85). ويرى الباحث إن عملية خزن وتنظيم المعرفة الاستراتيجية تتم بطريقة منظمة وإيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم تنسيقها وتجزئتها ليتم تنسيقها بأفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر.

3. توزيع المعرفة الاستراتيجية: تعرف بأنها: "توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر، وهي تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع، وقد يتم المشاركة في المعرفة الاستراتيجية من خلال طرق عديدة منها المقابلات والاجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالإنترنت وغيره (المطيران، 2006: 57)، ويضيف (العلي وآخرون، 2009) تطبيقات يتم استخدامها لمشاركة المعرفة الاستراتيجية منها البرامج التدريبية المستمرة، والتعلم التنظيمي، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة، فضلا عن أن المنظمات الناجحة تركز على تحويل المعرفة عن طريق إما جمع الأفراد ممن لديهم قدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تبني ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات. (العلي وآخرون، 2009: 12) ويعرفها الباحث بأنها تبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص، عن طريق التدريب والحوار.

4. **تنفيذ المعرفة الاستراتيجية:** يقصد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة (الضويحي، 2009: 21)، إن المعرفة الاستراتيجية تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة الاستراتيجية التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة الاستراتيجية ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وإن نظام المعرفة الاستراتيجية الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم الاستراتيجي وإن القوة فيه تكمن في استخدامه، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي والاستراتيجي، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية ولذلك فالمعرفة الاستراتيجية قوة إذا طبقت (عليان، 2008: 199).

كما يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (الزيادات، 2008: 103).

المبحث الثاني: التأسيس المفاهيمي للتميز المنظمي

أولاً. مفهوم التميز المنظمي: تستخدم غالبية الشركات تقنيات الإدارة المبتكرة في محاولة لتحقيق التميز. ولأن الفكر الإداري يعرف بأنه "إطار نظري واضح ويعمل على الترابط والتكامل ويتعهد بالتفكير المنظومي الذي يرى المنظمة كنظام متكامل"، فإن الشركات التي طالما احتضنته يجب أن ترسيخ التميز. وهذا يدل على أن مكونات المنظمة تعمل معاً، وإن آلياتها متشابكة، وإن مخرجاتها هي نتيجة لمهاراتها مجتمعة. 3/2002 (السلمي). وتصفه قواميس اللغة الإنجليزية بـ "الامتياز والتفوق والتميز والفضيلة" (المورد، 2005: 324). ووفقاً لتعريف ويبستر، فهو أعظم شيء على الإطلاق، استثنائي، فريد من نوعه، ورائع (Goldman, 1992: 302).

ويعرف التميز المنظمي بأنه "كل فعل أو نشاط يقوم به شخص ما يمكن من خلاله تقوية وتعزيز العمل والانجاز داخل المنظمة ويتضمن الموارد البشرية التي تشكل الهيكل الرئيسي في المنظمة" (Nohria, et al., 2003: 43)، كما تسعى المنظمات الحديثة وبشكل مستمر إلى تحقيق الفعالية والكفاءة بهدف الوصول إلى الإبداع والتميز والحفاظ عليه مقارنة بالمنظمات الأخرى. وهذا يدفعهم إلى العمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير خططهم الاستراتيجية، وتطوير وتحسين سلعهم وخدماتهم، واستخدام الأساليب والأساليب الفعالة. يتركز جزء كبير من جهود الباحثين على زيادة فعالية المنظمة والتأثير فيها. يؤدي سلوك الموظفين إلى انجاز التميز التنظيمي، ومن ثم تكون مخرجات هذه المؤسسة متميزة وتحقق قيمة عالية في خدمة المجتمع (أبو فارة، 2004: 45)، في حين يؤكد (دريوش وعبد القادر، 2006: 733) إلا أن عملية التميز لن تتحقق بالتركيز على شيء واحد والسعي لتحقيقه بنجاح، بل بالسعي لرفع مستوى الأداء والحفاظ على هذا المستوى مع الالتزام، بعد الأداء مفهوم متغير الأبعاد، وأيضاً ويعرف بـ "المكانة الفريدة التي تطورها المنظمة تجاه نفسها من خلال أساليبها ومهاراتها والاستفادة منها". وتعظيم مواردها مقارنة بالمنافسين، والتميز هو أحد

مكونات استراتيجيات المنظمة. (Reed & Defilipi, 1990: 90)، وعرف كذلك على أنه "قابلية المؤسسة على تحقيق الأفضلية والتفوق والأرجحية على المنظمات الأخرى المنافسة في السوق، إذ قد يأتي هذا التفوق من خلال امتلاكها لقدرات ومهارات الموارد البشرية وقدرتها على الابتكار والإبداع، إذ إن هذه القدرات تؤدي إلى تحقيق التميز المنظمي" (النجار ومحسن، 2004: 52) تُعرف ممارسة العمل المستمر على تطوير إطار داخلي للمعايير والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وإلزامهم لتقديم السلع والخدمات المتنوعة التي تلبي متطلبات المستهلكين في مجال العمل بالتميز التنظيمي. إنه تحقيق أداء عالي باستمرار من قبل المنظمة، مثل المخرجات التي تتجاوز التوقعات من حيث تلبية الاحتياجات أو الأهداف أو التوقعات. عندما تُظهر شركة ما التميز التنظيمي، فهذا يشير إلى أنها تعمل باستمرار على تعزيز فعاليتها وكفاءتها وجودتها وسعادة عملائها. يعد التميز التنظيمي ضروريًا للشركة لتحقيق أهدافها، والتفوق على إنجازاتها السابقة، والبقاء متقدمًا بخطوة على منافسيها. إذا تم استيفاء الشروط التالية، ستحقق الشركة التميز: (حريم، 2003: 312)

1. العلاقة الوطيدة والصلة مع العملاء لمعرفة متطلباتهم.
2. السعي لتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفاعل، والاتجاه نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة، وإعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية بالشكل الذي يحقق الولاء المنظمي ويعزز روح الريادة والإبداع ومن ثم التميز، واستخدام مبدأ اللين والحزم في التعامل مع الموظفين، وتقليل عدد المستويات والوحدات المرتبة في الهيكل التنظيمي، ووضع مبادئ وقيم في العمل يمكن لجميع الموظفين الارتباط بها وفهمها وتقديرها.

وفيما يتعلق بموضوع الدراسة فقد توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن التميز التنظيمي هو مجموعة من الصفات أو المجالات التي يجب أن تتميز فيها كل شركة من خلال مراجعة وتعداد تعريفات المفاهيم السابقة. فهي مدخلات لنتائج التميز التنظيمي، والتي تتمثل في تقديم خدمة استثنائية للعملاء، مما يمنح الأعمال ميزة تنافسية.

ثانياً. أهمية التميز المنظمي: يوفر التميز المنظمي العديد من الفوائد. أولاً، يمكن تقليل التكاليف وزيادة هامش الربح مع زيادة كفاءة وفعالية المنظمة. فضلاً عن ذلك، يكون الموظفون أكثر سعادة وأكثر تحفيزاً أثناء عملية التحسين، مما يزيد من أداء الموظف. مع زيادة رضا العملاء، تزداد أيضاً قيمة العلامة التجارية للمؤسسة وولاء العملاء.

ويرى (الهوري، 2000: 42) ومن أجل تحقيق التميز التنظيمي، تحاول المنظمات تنفيذ أفكار إدارية مبتكرة. يتم عرض استراتيجية التميز من وجهة نظر عملاء المؤسسة من خلال الخدمة الأساسية: التي تلبي احتياجات العملاء، والخدمة المتوقعة: عندما تلبي الشركة طلبات عملائها كافة، فإنهم يكونون راضين، والخدمة الموسعة: شيء يلبي توقعات العملاء ويذهب إلى أبعد الحدود لإرضائهم، الخدمة القصوى: عندما يشعر العملاء بالرضا والبهجة التي تفوق توقعاتهم، وإضافة (Alkshali, 2020: 899) يعد التميز التنظيمي أمراً ضرورياً لرفع وتعزيز أداء المنظمة فضلاً عن تمييزها عن المنافسة، أن إدارة التميز تعمل على تطوير أنشطة وفعاليات جديدة، حيث يتم استخدام الأفكار الناتجة لتحسين وتطوير منتجات، وتقنيات، وأنظمة متنوعة جديدة، وقد تؤدي إدارة التميز إلى تعزيز إنتاجية الشركة من خلال ضمان تحقيق الأهداف، واستخدام الموارد بحكمة، والتعامل معها بفعالية وكفاءة. ويمكنه أيضاً فتح فرص مبيعات وربحية جديدة من خلال توسيع نطاق وصول

الشركة إلى أسواق جديدة. إلى جانب محاولة تعزيز العملاء المحتملين، فإنه يتخلص أيضاً من البضائع المكسورة والمرتجعة. تعزيز مكانة المنظمة وصورتها من أجل جذب المزيد من المستهلكين ورفع الجودة، ومن خلال إيجاد حلول أفضل للتحديات أولاً ثم الخروج بالعديد من الأفكار لتعزيز الذات والفريق والشركة ككل، تعمل إدارة التميز على تحسين حياة المنظمة.

ومما سبق يتبين أن النمو الإداري يتطلب التميز التنظيمي من أجل تحسين مستويات الأداء من خلال تعزيز مهارات الموظفين ومواهبهم لتقديم كل ما لديهم من أجل نجاح وتميز الشركة.

ثالثاً. أبعاد التميز المنظمي:

1. التميز الإداري: ويضم (تميز القيادة وتميز المرووسين وتميز الهيكل) يرى (الرويشدي، 2009: 85)

إن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعدّ كافياً في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرووسين لتحقيق هذه الرؤية يعدّ جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء، وهنا إشارة إلى التميز الإداري المطلوب في منظمات اليوم، وذلك للاعتراف بالتقاضي بقيمة القائد في تحقيق الأهداف كونه معبراً عن الآمال والطموحات مما يتيح له القدرة على القيادة، فالتميز الإداري كما يشير (Musa & Tulay, 2008) بأنها القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة والالتزام طوعاً في انجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها (حسن، 2010: 10)، ويؤكد كل من (بوجعدار ودريوش، 2013: 184) أن التميز الإداري يكون من خلال انقياد العاملين طوعية للقائد الإداري وذلك للخصائص والمميزات والقدرات التي يمتلكها القائد في التأثير في الجماعة، ينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لمنظماتها (النويقة، 2014: 433). في حين يشير (الجبوري، 2012: 76) أن على مديري الموارد البشرية إيجاد أنظمة للتميز، تعظم الموائمة بين النظام الاجتماعي للمنظمة والنظام الفني لها. وأكد (Cristina & Colurcio, 2006) على أن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، يكون من خلال إشراك المرووسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يجعلهم يتخلون عن الروتين والمركزية في التعامل، وبذلك يتحقق التميز في أداء المرووسين، كمان للهيكل التنظيمي الأثر في تميز المنظمة حيث وبينت (الفتلاوي، 2012: 56) إن الفرق بين نوع الهياكل حيث الهياكل في منظمات الأداء المتميز تكون ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة أما المنظمات التقليدية ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتياً ومستقلة، وترى دراستنا الحالية وفي ظل عدم التأكد البيئي الكبير والمنافسة الشديدة بين المنظمات في الوقت الحاضر، ينبغي على المنظمات أن تتبنى هياكل عضوية ليتسنى لها التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.

2. التميز الفني: ويتحقق من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (العمليات، جودة تقديم الخدمة، والتميز التقني)،

في تميز العمليات أشار (ادريس و الغالي، 2009) إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (حسن، 2010: 11)، وبين (العسيوي، 2013: 27) أن تميز العمليات يبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي تُرضي

زبائنهم وغيرهم من أصحاب المصلحة، أما في ما يخص التميز بجودة الخدمة فقد وأشار (النعيمي، وآخرون، 2008) إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه النتائج يعد مؤشراً على (العزاوي، 2008: 107) على أن جودة الخدمة هي ضمن مدخلين أساسيين، "مدخل المستفيد" المبني على التفوق في الخدمة في إطار حكم المستفيد على جودتها، وتلبيتها لحاجاته مقارنة بخدمات المنظمات المنافسة، و"مدخل المنتج (الخدمة)" الذي يستند إلى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم، أما التميز التقني بين (دريوش وعبد القادر، 2006: 736) هنالك أربعة عناصر أساسية تكون في مجملها القدرة التكنولوجية التي لها علاقة بأداء المنظمات وهي، القدرات الهندسية، القدرات الاستثمارية و القدرات الإنتاجية، و القدرات الإبداعية، و توافر هذه القدرات على المستوى الجزئي و لو بشكل متفاوت بين المنظمات يعطي قدرة تكنولوجية على المستوى الكلي، أن التكنولوجيا أحدثت تغييرات كبيرة في طبيعة المنافسة وساهمت في تكوين بيئات تنافسية غير مستقرة وسريعة التغير، أن معدل سرعة انتشار التكنولوجيا، وتوافر تقنيات جديدة زادت بدرجة كبيرة على مدى 15-20 عاماً الماضية. وهنالك ثلاث اتجاهات لها صلة بالتكنولوجيا المستخدمة في المنظمات وهي نشر التكنولوجيا، وعصر المعلومات وزيادة كثافة المعرفة، كل هذه العوامل تؤثر على التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمات، وإن استعمال التقانات الحديثة أدى إلى أن المنظمات أصبحت قادرة على تقديم خدمات جديدة وبسرعة أكبر وإن هذا التميز والانتشار السريع للتقنيات والسرعة في التسويق قد يكون المصدر الرئيسي للتميز (Hitt, 2013: 10-11).

ويرى الباحث إن المنظمات تحتاج إلى تطوير المهارات الفنية للأفراد باستمرار فضلاً عن التقنيات الحديثة داخل المنظمات لكي تستطيع الوصول إلى التميز المنظمي.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي (لدراسة الميدانية)

أولاً. مجتمع وعينة الدراسة: شكّل مجتمع الدراسة جميع موظفي وزارة الهجرة والمهجرين ووزارة التجارة في العراق الذين شغلوا مناصب إدارية أو إشرافية، مثل مسؤولي الأقسام، ورؤساء الأقسام، ومساعدى المديرين العاميين، والمديرين العاميين، وعمال البناء. ويعرض الجدول رقم (2) مجتمع الدراسة حسب متغير مستوى التوظيف بشكل يدل على أن مجتمع الدراسة يتكون من 593 فرداً، وذلك بناءً على الإحصائيات التي جمعها الباحث خلال الرحلات الميدانية لوزارتي الهجرة والمهجرين والتجارة في العراق:

جدول (2): دراسة المجتمع على أساس متغير مستوى التوظيف

البيان	أخرى	مسؤول شعبة	رئيس قسم	مدير عام	المجموع
وزارة الهجرة والمهجرين	76	205	13	19	313
وزارة التجارة	90	160	20	10	280
الإجمالي	166	365	33	29	593
النسبة المئوية	28.00	61.55	5.55	4.80	%100

المصدر: من اعداد الباحثة.

ثانياً. عينة البحث: اختار الباحث عينة البحث بطريقة قصدية، تكونت (208) مفردة وقد تم توزيع الاستبانة على عدد العينة وبصورة الالكترونية وقد إجابة جميع أفراد العينة عن الاستبانة بصورة موافقة للمعايير، بنسبة استجابة بلغت (100%)، ومن ثم فإن العينة التي جرى عليهم تحليل البيانات، واستخلاص النتائج تبلغ (208) مدير ومديرة.

ثالثاً. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	البيان	
81.50	116	ذكر	الجنس
18.50	92	انثى	
10.30	59	دبلوم	المؤهل الدراسي
65.10	84	بكالوريوس	
24.60	65	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
36.20	68	اقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
48.30	83	10 سنوات الى اقل من 15 سنة	
15.50	57	15 سنة فأكثر	
61.64	64	اخرى	المستوى الوظيفي
28.2	54	مسؤول شعبة	
5.60	47	رئيس قسم	
4.74	43	مدير عام	
%100	208		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة.

يوضح الجدول السابق أن معظم عينة الدراسة من الذكور، وهذا يعطي انطباع أن أولوية الاستقطاب والتعيين في وزارتي الهجرة والمهجرين والتجارة، كما يتضح أن هناك مؤهلات علمية متنوعة لأفراد العينة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في الوزارتين وحاجتها للمؤهلات والتخصصات العلمية كافة، وجاء معظم أفراد العينة من ذوي سنوات الخدمة المرتفعة، وهذا يرجع إلى ضعف معدلات التعيين والتوظيف في السنوات الأخيرة فضلاً عن حاجة الوزارتين إلى ذوي الخبرات المرتفعة، واتباع سياسات التنقل بين الوزارة، كما يتضح أن معظم أفراد العينة من الموظفين، وهذا يرجع إلى كثرة عدد الموظفين في الوزارتين.

رابعاً. تحليل وحدات ابعاد الدراسة باستخدام مؤشر B-KMO لتقييم مدى ملائمة الابعاد:

1. تحليل أبعاد المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي): ويشير الجدول أعلاه بوضوح إلى أن قيم (KMO) لأبعاد التعلم الاستراتيجي هي (0.698, 0.649, 0.692, 0.600) على التوالي. تعد هذه الأرقام مقبولة إذ إن الحد الأدنى لهذه القيم هو 0.600. وهذا يدل على أن القياس ذو جودة استثنائية، إذ بلغ مستوى الدلالة 0.000.

جدول (4): تحليل مدى ملائمة أبعاد التعلم الاستراتيجي باستخدام مؤشر B-KMO

المتغير المستقل: التعلم الاستراتيجي		
البعد الأول: خلق المعرفة الاستراتيجية.		
قياس دقة العينات KMO	.600	اختبار كروية لبارتلت
Chi تقريباً	32.632	
(df) درجة الحرية	3	
(sig) مستوى المعنوية	.000	
البعد الثاني: خزن المعرفة الاستراتيجية		
قياس دقة العينات KMO	.692	اختبار كروية لبارتلت
Chi تقريباً	74.997	
(df) درجة الحرية	3	
(sig) مستوى المعنوية	.000	
البعد الثالث: توزيع المعرفة الاستراتيجية		
قياس دقة العينات KMO	.649	اختبار كروية لبارتلت
Chi تقريباً	63.033	
(df) درجة الحرية	3	
(sig) مستوى المعنوية	.000	
البعد الرابع: تنفيذ المعرفة الاستراتيجية.		
قياس دقة العينات KMO	.698	اختبار كروية لبارتلت
Chi تقريباً	82.558	
(df) درجة الحرية	3	
(sig) مستوى المعنوية	.000	

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع نتائج برنامج SPSS.

2. تحليل ابعاد المتغير التابع (التميز المنظمي): ويشير الجدول أعلاه بوضوح إلى أن قيم (KMO) لأبعاد التميز المنظمي هي (0.785, 0.848) على التوالي. تعد هذه الأرقام مقبولة إذ إن الحد الأدنى لهذه القيم هو 0.600. وهذا يدل على أن القياس ذو جودة استثنائية، إذ بلغ مستوى الدلالة 0.000.

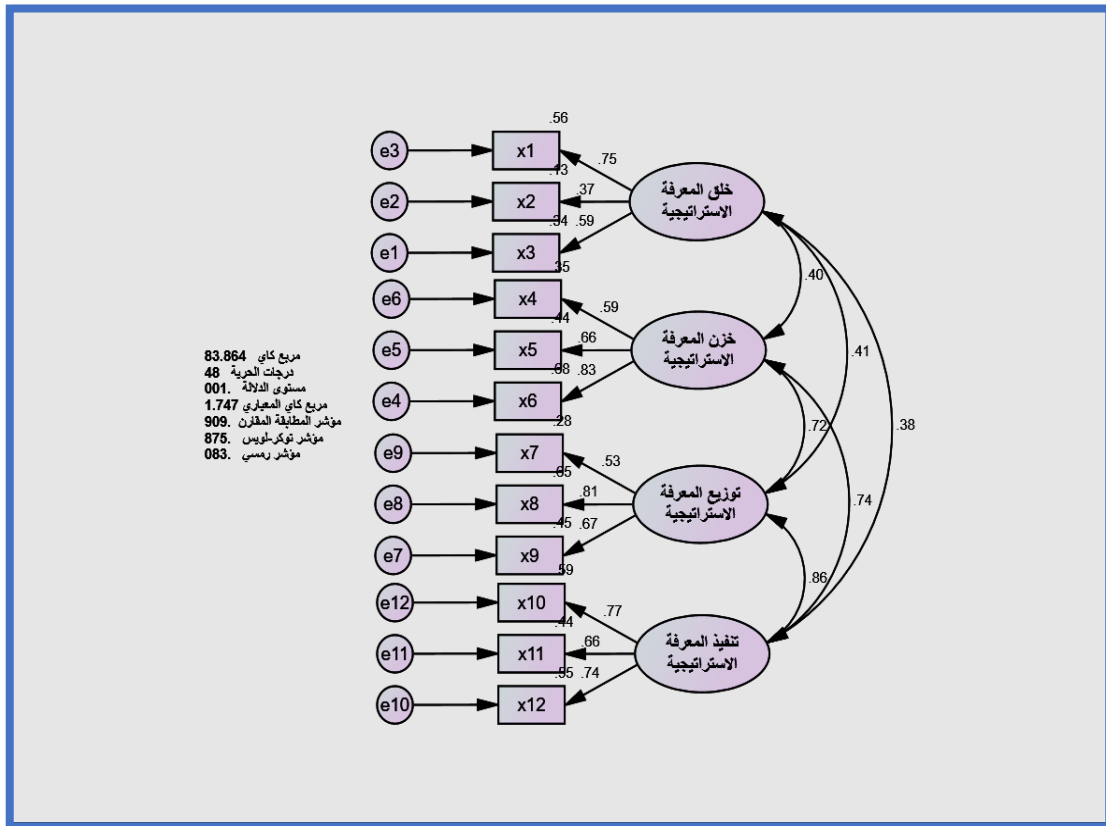
جدول (5): تحليل مدى ملائمة أبعاد التميز المنظمي باستخدام مؤشر B-KMO

المتغير التابع: التميز المنظمي		
البعد الأول: التميز الاداري		
قياس دقة العينات KMO	.785	اختبار كروية لبارتلت
Chi تقريباً	246.629	
(df) درجة الحرية	21	
(sig) مستوى المعنوية	.000	
البعد الثاني: التميز الفني		
قياس دقة العينات KMO	.848	اختبار كروية لبارتلت
Chi تقريباً	346.136	
(df) درجة الحرية	21	
(sig) مستوى المعنوية	.000	

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع نتائج برنامج SPSS.

خامساً. صدق العامل التوكيدي: للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً أجرى الباحث التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للمقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية والذي يعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). إذ يهدف التحليل العامل التوكيدي الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه، ومن ثم تأكيد العلاقة بين الأبعاد والفقرات وإن الفقرات لا تتجه إلى كل الأبعاد، وهذا يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة (الحسناوي، 2015: 176). وقد اعتمد في تطبيق التحليل العامل التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 26).

1. التحليل العامل التوكيدي لمقياس التعلم الاستراتيجي: يتضح من الشكل رقم (2) أن كل تقديرات المعلومات المعيارية لفقرات متغير التعلم الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الأربعة بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول رقم () اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلومات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الانموذج الهيكلي أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة إلى أي مؤشرات تعديل مقترحة، مما يؤكد أن متغير التعلم الاستراتيجي يقاس بـ (12) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد مترابطة.



شكل (2): تحليل العالم التوكيدي لمتغير التعلم الاستراتيجي

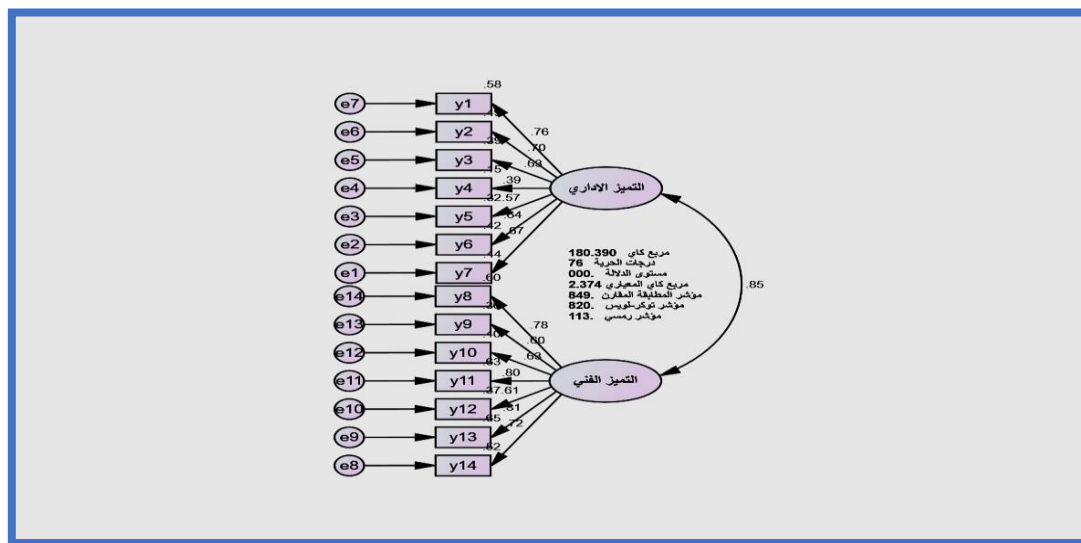
المصدر: مخرجات برنامج (Amos Version 26).

جدول (6): قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس التعلم الاستراتيجي

المسارات	Estimate Standardized Regression Weights	Estimate (Regression Weights)	S.E.	C.R.	P
X1 <---	خلق المعرفة الاستراتيجية	.586	1.000		
X2 <---	خلق المعرفة الاستراتيجية	.466	.527	.187	2.811 ***
X3 <---	خلق المعرفة الاستراتيجية	.750	1.313	.400	3.285 ***
X4 <---	خزن المعرفة الاستراتيجية	.826	1.000		
X5 <---	خزن المعرفة الاستراتيجية	.660	.968	.156	6.214 ***
X6 <---	خزن المعرفة الاستراتيجية	.594	.764	.135	5.639 ***
X7 <---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.672	1.000		
X8 <---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.809	1.346	.205	6.552 ***
X9 <---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.533	.840	.176	4.781 ***
X10 <---	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.741	1.000		
X11 <---	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.662	.972	.155	6.267 ***
X12 <---	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.767	1.050	.147	7.148 ***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos Version 26)

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز المنظمي: يتضح من الشكل رقم (3) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير التميز المنظمي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الاثنتين بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول () اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلي أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة إلى أي مؤشرات تعديل مقترحة، مما يؤكد أن متغير التميز المنظمي يقاس بـ (14) فقرة موزعة بالتساوي على بعدين مترابطة.



شكل (3): تحليل العالم التوكيدي لمتغير التعلم الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos Version 26)

جدول (7): قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس التعلم الاستراتيجي

المسارات	Estimate Standardized Regression Weights	Estimate (Regression Weights)	S.E.	C.R.	P
Y1 <--- التميز الاداري	.667	1.000			
Y2 <--- التميز الاداري	.645	1.013	.173	5.858	***
Y3 <--- التميز الاداري	.567	.896	.171	5.232	***
Y4 <--- التميز الاداري	.924	.659	.177	3.716	***
Y5 <--- التميز الاداري	.626	1.056	.185	5.709	***
Y6 <--- التميز الاداري	.700	1.227	.195	6.282	***
Y7 <--- التميز الاداري	.760	1.127	.168	6.720	***
Y8 <--- التميز الفني	.720	1.000			
Y9 <--- التميز الفني	.806	1.095	.137	7.992	***
Y10 <--- التميز الفني	.608	.742	.123	6.035	***
Y11 <--- التميز الفني	.796	1.109	.141	7.892	***
Y12 <--- التميز الفني	.634	.933	.148	6.295	***
Y13 <--- التميز الفني	.604	.690	.115	5.990	***
Y14 <--- التميز الفني	.775	.957	.124	7.691	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos Version 26).

سادساً. قياس ثبات استمارة الاستبيان: تعبيراً عن دقة متغيرات استمارة الاستبيان للظاهرة المدروسة، قام الباحث بأجراء اختبار أولي لمتغيرات القائمة لعينة مؤلفة من (75) فرداً وقد تبين في إجابات أفراد العينة أن التطابق في إجابات أفراد العينة بلغ (100%) وهي نسبة جيدة تثبت درجة عالية من ثبات قائمة الفحص وكما يشار إليها في الجدول الآتي:

جدول (8): معامل الثبات (كرونباخ – ألفا) لأداة الدراسة ومجالاتها

Alpha Cronbach	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	Alpha Cronbach	المتغير الرئيس
.582	3	خلق المعرفة الاستراتيجية	.831	التعلم الاستراتيجي
.750	3	خزن المعرفة الاستراتيجية		
.712	3	توزيع المعرفة الاستراتيجية		
.768	3	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية		
.813	7	التميز الاداري	.904	التميز المنظمي
.872	7	التميز الفني		

سابعاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: سيتم في هذه الفقرة وصف وتشخيص متغيرات الدراسة من وجهة نظر القيادات الوزارة في الوزارتين عينة الدراسة، حيث اعتمد الباحث على البرامج

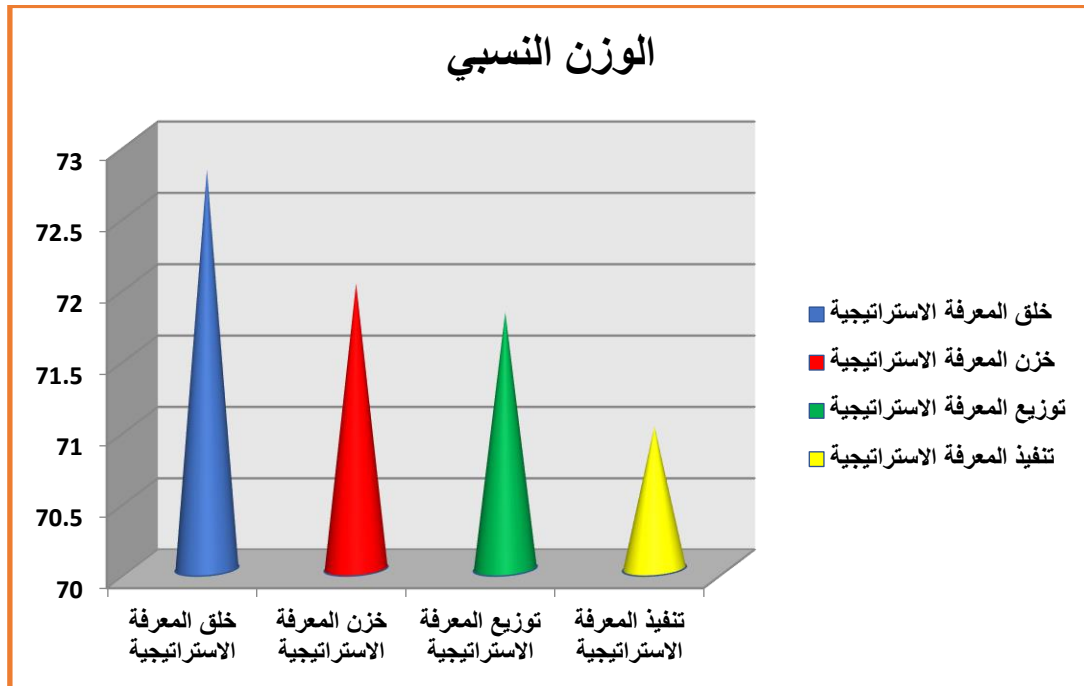
التطبيقية (Spss v.26) في الاستدلال على قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع المتغيرات الرئيسية الفرعية وكما يأتي:

1. **المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي):** تم قياس التعلم الاستراتيجي في الدراسة الحالية، من خلال أربعة أبعاد فرعية تمثلت بـ (خلق المعرفة الاستراتيجية/خزن المعرفة الاستراتيجية/ توزيع المعرفة الاستراتيجية / تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، وتم اجراء التحليل الاحصائي عليها للتعرف على مستوى التقسيم لتلك الأبعاد والمتغير ككل.

جدول (9) إجابات أفراد عينة الدراسة عن التعلم الاستراتيجي على مستوى الوزارتين عينة الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفعة	72.8	.672	3.64	خلق المعرفة الاستراتيجية
2	مرتفعة	72	.737	3.60	خزن المعرفة الاستراتيجية
3	مرتفعة	71.8	.856	3.59	توزيع المعرفة الاستراتيجية
4	مرتفعة	71	.709	3.55	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
	مرتفعة	71.9	.743	3.59	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.26).



يلاحظ من نتائج الجدول رقم (9) أن مستوى أهمية التعلم الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات في الوزارتين كان مرتفعاً، لكن هناك تباين في مدى أهميته بين الوزارتين إذ جاء بعد (خلق المعرفة الاستراتيجية) بمرتبة أعلى في الوزارتين عينة الدراسة في المرتبة الأولى بوسط حسابي عام قدره (3.64) عند مستوى أهمية (مرتفع). وما يؤكد هذه النتيجة أن قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.672)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من الواحد الصحيح، ويعني ذلك أن هناك تقارب في وجهات النظر قبل القيادات الوزارتين نحو خلق المعرفة الاستراتيجية، ثم يليها بعد

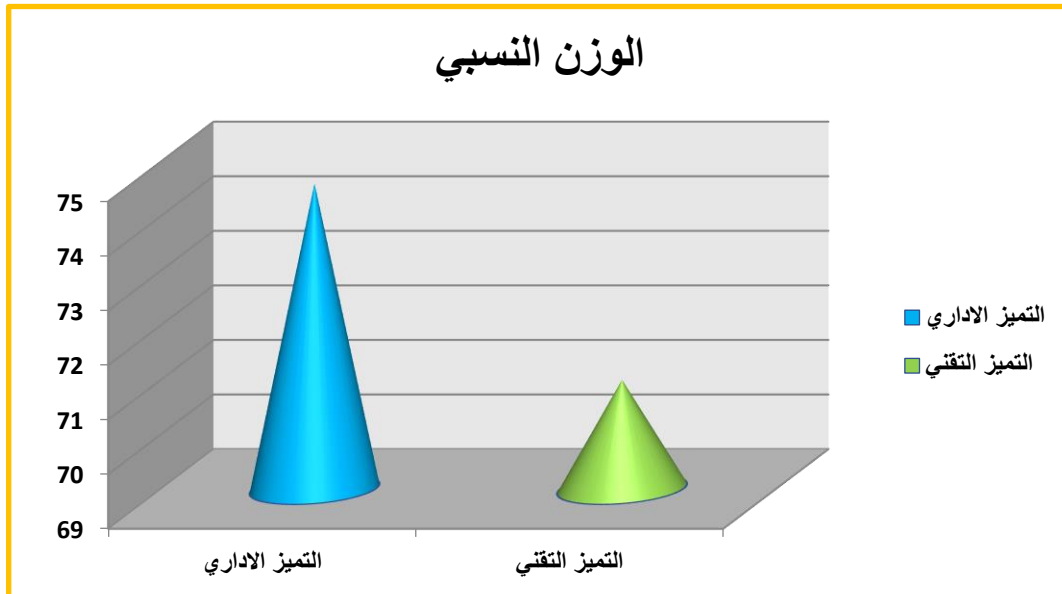
خزن المعرفة الاستراتيجية الذي جاءت بمستوى أهمية (مرتفع)، فقد كان من وجهة نظر القيادات في الوزارتين بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قدره (0.737)، ثم جاء بعد توزيع المعرفة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.856) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وبمستوى مرتفع قدر متوسطه الحسابي بـ (3.55) وانحراف معياري قدره (0.709) ويؤكد تلك النتائج هو إن الانحرافات المعيارية لكل الأبعاد التي جاءت قيمها أقل من الواحد الصحيح؛ والتي تشير إلى مستوى التشتت المنخفض، بمعنى أن هناك تقارب وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم لأهمية التعلم الاستراتيجي في الوزارة التي يعملون فيها.

2. المتغير التابع (التميز المنظمي): تم قياس التميز المنظمي في الدراسة الحالية، من خلال بعدين تمثلت بـ (التميز الإداري/التميز الفني)، وتم إجراء التحليل الإحصائي عليها للتعرف على مستوى التقييم لتلك الأبعاد والمتغير ككل.

الجدول (10): إجابات أفراد عينة الدراسة عن التميز المنظمي على مستوى الوزارتين عينة الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفعة	74.6	.790	3.73	التميز الإداري
2	مرتفعة	71	.788	3.55	التميز التقني
	مرتفعة	72.8	.789	3.64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.26).



يلاحظ من نتائج الجدول رقم (10) أن مستوى أهمية التميز المنظمي من وجهة نظر القيادات في الوزارتين كان مرتفعاً، لكن هناك تباين في مدى أهميته بين الوزارتين إذ جاء بعد (التميز الإداري) بمرتبة أعلى في الوزارتين عينة الدراسة في المرتبة الأولى بوسط حسابي عام قدره (3.73) عند مستوى أهمية (مرتفع). وما يؤكد هذه النتيجة أن قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.790)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من الواحد الصحيح، ويعني ذلك أن هناك تقارب في وجهات النظر

قبل القيادات الوزارتين نحو التميز الإداري، ثم يليها بعد التميز الفني الذي جاءت بمستوى أهمية (مرتفع)، فقد كان من وجهة نظر القيادات في الوزارتين بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (0.788)، ويؤكد تلك النتائج هو إن الانحرافات المعيارية لكل الأبعاد التي جاءت قيمها أقل من الواحد الصحيح؛ والتي تشير إلى مستوى التشبث المنخفض، بمعنى أن هناك تقارب وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم لأهمية التميز المنظمي في الوزارة التي يعملون بها. **ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة**

1. **اختبار فرضيات علاقة الارتباط:** من اختبار علاقات الارتباط في فرضيات الدراسة الحالية قام الباحث باستخدام اختبار (Correlation Coefficient Spearman) لقياس علاقة الارتباط؛ وكالاتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط موارد المصرف والأداء المصرفي في المصارف المبحوثة.

جدول (11): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد التعلم الاستراتيجي والتميز المنظمي

المتغير التابع	التميز المنظمي		
	التميز الإداري	التميز الفني	التميز المنظمي
خلق المعرفة الاستراتيجية	.348**	.613**	.695**
خزن المعرفة الاستراتيجية	.483**	.518**	.689**
توزيع المعرفة الاستراتيجية	.324**	.571**	.633**
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.349**	.555**	.639**
التعلم الاستراتيجي	.427**	.641**	.754**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، (**) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.01). (*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.05).

يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم () إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعلم الاستراتيجي والتميز المنظمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.754) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهي قيمة موجبة قوية تشير إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للتعلم الاستراتيجي كانت علاقة الارتباط أيضاً موجبة قوية مع أبعاد التميز المنظمي؛ وكانت أعلى علاقة ارتباط بين (التعلم الاستراتيجي والتميز الفني)؛ أي بمعنى أنه كلما اهتمت إدارة الوزارتين عينة الدراسة في التعلم الاستراتيجي وأدراك أهميتها في توفير أداء متميز سيؤدي إلى التميز المنظمي من خلال تفويض الصلاحيات والسلطات، ومن ثم تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية التعلم الاستراتيجي التميز المنظمي في الوزارتين عينة الدراسة، وهذا يتفق مع نتائج عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التعلم الاستراتيجي والتميز المنظمي من حيث وجود علاقة الارتباط بينها وبين المتغيرات الأخرى.

2. **اختبار فرضية التأثير:** توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (خلق المعرفة الاستراتيجية، خزن المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في التميز المنظمي (التميز الإداري، التميز الفني) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (12): تحليل الانحدار البسيط التعلم الاستراتيجي والتميز المنظمي

المتغير التابع	المتغير التفسيري	R ²	F	دلالة F	بيتا	T	دلالة T	معامل تضخم التباين
التميز المنظمي	التعلم الاستراتيجي	0.717	483.356	0.000	0.162	21.985	0.000	0.847

من أجل معرفة أثر بين التعلم الاستراتيجي والتميز المنظمي تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي تم عدّ متغير عمليات التعلم الاستراتيجي متغير تفسيري لمتغير للتميز المنظمي كمتغير تابع، وقد أظهر نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (483.356) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتفسر النتائج أن المتغير المفسر تفسر بقيمة (R²) البالغة (0.717) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح أثر بين التعلم الاستراتيجي والتميز المنظمي بقيمة (0.162) ذات دلالة إحصائية، إذ يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أن عمليات إدارة المعرفة زاد بمقدار (21.985) وحدة زاد مستوى التميز المنظمي كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كانت (0.847) وهي أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

التميز المنظمي = ثابت (5.506) + التعلم الاستراتيجي (0.162) + خطأ التنبؤ.

جدول (13): تحليل الانحدار التدريجي التعلم الاستراتيجي (خلق المعرفة الاستراتيجية، خزن المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والتميز المنظمي

المتغير التابع	المتغير التفسيري	R ²	F	دلالة F	بيتا	T	دلالة T	معامل تضخم التباين
التميز المنظمي	خلق المعرفة الاستراتيجية	0.688	103.490	0.000	0.376	5.667	0.000	0.231
	خزن المعرفة الاستراتيجية				0.278	4.008	0.000	0.162

من أجل معرفة أثر بين التعلم الاستراتيجي (خلق المعرفة الاستراتيجية، خزن المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والتميز المنظمي تم استخدام نموذج الانحدار التدريجي والذي تم عدّ متغيرات خلق المعرفة الاستراتيجية وخزن المعرفة الاستراتيجية متغيرات تفسيري لمتغير التميز المنظمي كمتغير تابع، مع استبعاد كل من توزيع المعرفة الاستراتيجية وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية لانهم غير دالة إحصائياً، وقد أظهر نتائج نموذج الانحدار التدريجي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (103.490) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر بقيمة (R²) البالغة (0.688) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح أثر بين خلق المعرفة الاستراتيجية وخزن المعرفة الاستراتيجية والتميز المنظمي بقيمة (0.376)، (0.278) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج

ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أن خلق وخزن المعرفة الاستراتيجية زاد بمقدار (5.667)، (4.008) وحدة على التوالي زاد التميز المنظمي كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كانت (0.231)، (0.162) على التوالي وهي أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

التميز المنظمي = ثابت (5.882) + خلق المعرفة (0.376) + خزن المعرفة (0.278) + خطأ التنبؤ
ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمليتي خلق وخزن المعرفة الاستراتيجية من العمليات الإدارية الأساسية للمنظمة، إذ إن حجم المعلومات الوافدة لهذه الوزارتين يحتاج إلى أرشفة وتخزين من خلال أنظمة خاصة يسهل الوصول إليها بسهولة، ومن ثم العمل على تطبيق هذه المعلومات بالشكل المناسب، ويمكن أن تتابع المناصب الإدارية هذه العمليتين بشكل ممنهج، والتي بدورها تساعد على تعزيز التميز المنظمي في عمل الوزارتين، بالمقابل نجد أن عمليتي توليد وتنفيذ المعرفة من العمليات التي ممكن أن تقتصر عند صناع القرار، أو عند الموظفين فقط، والتي في حال عدم التحفيز على خلق وتوليد أفكار جديدة والعمل على تطبيقها، تبقى حبيسة لدى أصحابها دون استثمارها في تطوير الأداء في الخدمات.

الخاتمة

من خلال هذا البحث نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم الموضوعات المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات، ألا هو التعلم الاستراتيجي وأثره على عملية التميز المنظمي، والذي أصبح فيه الحصول على المعلومة من الأمور بالغة الأهمية بالنسبة للقادة على مستوى المنظمات الذين يفترض أن تتوفر فيهم ميزة التعلم الاستراتيجي، ولكن لا تكفي هذه المزايا أحيانا وحدها في وصول منظمة إلى مكان مرموق، وإنما بتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وتحليلها وحسن استغلالها التعلم تمكن في الأخير من التميز المنظمي للمنظمات وهذا ما يكفله التعلم الاستراتيجي.

وبغية التعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم المعاصر في بيئة الأعمال التي نعيش فيها وفي محيطها، كانت وجهتنا وزارة التجارة والهجرة والمهجرين، التي تمت دراستنا الميدانية انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية الآتية: ما هو أثر التعلم الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي؟

ومن خلال البحث في جوانب هذا الموضوع وقفنا على العديد من النتائج في جانبها النظري والتطبيقي لنضع على ضوئها العديد من الحلول والمقترحات والمتمثلة في:

أولاً. **نتائج الدراسات النظرية:** وقفنا على جملة من النتائج في الدراسة النظرية نذكر أبرزها:

1. يتحقق التعلم الاستراتيجي بتوفر أبعاده خلق المعرفة الاستراتيجية، خزن المعلومات الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية.
2. يلعب التعلم الاستراتيجي دوراً كبيراً في عملية التميز التنظيمي.
3. يعد التعلم الاستراتيجي من مميزات القادة الذين يستغلون الفرص لتحقيق أهداف المنظمة.
4. يعد التعلم الاستراتيجي أداة مهمة لتوفير المعلومات الشاملة عن بيئة المنظمة.

ثانياً. النتائج المتعلقة بمحاور البحث:

1. إن التعلم الاستراتيجي بأبعاده ومكوناته كافة له أهمية فعالة ودور كبير في تحقيق التميز المنظمي.

2. هناك علاقة تأثير ايجابية ومعنوية ذات دلالة احصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده كل من خلق المعرفة الاستراتيجية، و تخزين المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية وهذا ما يقود إلى الاستنتاج بأنهما أحد المرتكزات الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المنظمي في المنظمة.
 3. عدم وجود أثر وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في التميز المنظمي مما يعني أن المنظمة بحاجة الى اعادة تفكير في طريقة عملها لأن توزيع المعرفة وتنفيذها يعد عنصر اساسي في المنظمة لأنه يعكس قابلية الفرد على التعلم بالاستناد على قوى غير مرئية.
 4. وجود علاقة أثر كبيرة جدا بين توليد المعرفة الاستراتيجية وخزنها في التميز المنظمي وهذا ما يؤكد أن المنظمة في الطريق الصحيح خاصة من ناحية توليد و تخزين المعرفة الاستراتيجية مع المنظمات الكبيرة.
 5. هناك علاقة قوية أيضا التعلم الاستراتيجي مع ابعاد التميز المنظمي وهذا راجع إلى أن المنظمة محل الدراسة لها موظفين يعملون عمل جماعي وذلك بترتيب الأنشطة الادارية في المنظمة.
 6. ينعكس التعلم الاستراتيجي في تعزيز فرص تحقيق التميز المنظمي في المنظمة.
- ثالثاً. الاقتراحات والتوصيات:** بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن أن نتقدم بالاقتراحات الآتية:
1. الاهتمام بمختلف المعلومات الاستراتيجية من أجل الكشف عن الفرص والمخاطر خارج المنظمة.
 2. يجب توفر بصيرة عالية للقادة الاستراتيجيين من أجل دراسة حالة العالم الراهنة ووضع خطط مستقبلية تضمن نجاح وتطور المنظمة.
 3. يجب تبني نظام حوافز جديد من أجل رفع الأداء للعاملين وتحسين انتاجيتهم وضمان ولائهم. العمل دائماً على التحسين والتطوير لشبكة الاتصالات من أجل ارضاء وكسب الزبائن. تحقيق الأهداف المسطرة عملياً.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. حريم، حسن والساعد، رشاد. نظرة المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومستوى مساهمة منظماتهم في تحملها. عمان: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية العدد 1، 2005
2. رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب إحسان دهش، (2008)، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، عمان، دار المناهل للنشر والتوزيع.
3. السلمي، علي، (2002): ادارة التميز، نماذج وتقنيات، دار غريب، القاهرة، مصر.
4. العلاق، بشير، (1999)، اسس الادارة الحديثة دار اليازوري العلمية-عمان، ط1
5. النجار، د. صباح مجيد، د. عبد الكريم محسن، (2004)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر.
6. نجم، عبود نجم (2008)، (إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & Al Hila, A. A., (2017), Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities. 30

2. Baluch, A. M., (2017), Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: Unpacking the unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912- 1937.
3. Bratton, J., Mills, J. C. H., & Sawchuk, P., (2003), *Workplace learning: A critical introduction*. University of Toronto Press.
4. Curado, C. (2006). Organisational learning and organisational design. *The learning organization*, 13(1), 25- 48.
5. Garzón Castrillon, M. A., & Fischer, A. L., (2009), The organizational learning in Dominican Republic and Brazil. *Ingeniería y Desarrollo*, (26), 37-50.
6. Jiménez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M., (2008), Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of innovation management*, 11(3), 389- 412.
7. Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T., (2008), Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
8. Maier, R. (2002). State-of-practice of knowledge management systems: results of an empirical study. *Informatik/Informatique–Knowledge Management*, 1, 14-22.
9. Mansor, N., Malik, N. H. A., & Mat, A. C., (2010), Organizational Learning for Developing Competency in Malaysian Islamic Banking Institution. *Journal of Educational Research* (1027-9776), 13(1).
10. Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V., (2007), Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, 106(2), 346-367.
11. Villar Vargas, M. F., & Araya-Castillo, L., (2019), Organizational learning capacity measurement scale: application in big mining. *Revista Perspectivas*, (44), 9-43.
12. West, P., & Burnes, B., (2000), Applying organizational learning: lessons from the automotive industry. *International journal of operations & production management*, 20(10), 1236-1252.
13. YUKI, G., (2009), Leading organizational learning: Reflection on theory and research, *The Leadership Quarterly*.20,49-53