

2- دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية

بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي

*م.د. فادية لطفي عبد الوهاب

Fadia_alganabi@Uomustansiriyah.edu.iq

**م.د. شهناز فاضل أحمد

shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

The present research aims at diagnosing the nature of the linking relation and the effect among the properties of the learned organization as an independent variable i.e. (chances of continuous learning, inquiry and conversation, cooperation and collective learning, enabling the workers, developing systems to possess and participate learning, linking the organization with the outside world and strategic leadership) and the strategic ingenuity as a respondent variable with its dimensions : opportunities exploitation, opportunities exploration, and the distinguishing frame.

After diagnosing the nature of this relation, the research aims to shed light on the role of each variable in performing the performance level that all organizations are after particularly in Banking Sector; therefore, the research has been applied to the Iraqi International Development Bank.

Due to the importance of the research and the involving importance of the Banking Sector in Iraq, the questionnaire form has been used as a tool for measuring and data information collecting. It has been distributed among a random sample included 165 members of the bank employees. among them are 155 ones were usable for the statistical analysis. For data treatment and testing the main as well as the minor hypotheses, a number of statistical tools have been used such as (Alpha- Cronbach coefficient, factor analysis, correlation coefficients and effect). Results have been found out using the SPSS statistical programmer.

A number of conclusions have been reached; chief among them is that the two research variables (the learned organization and strategic ingenuity) represent a contemporary intellectual development in the philosophy of modern administration and strategy. There is also a distinct role for the learned organization properties in achieving the strategic ingenuity, a matter that confirms the validity of the hypotheses of the research. It

is worth mentioning here that the research has also come to a number of recommendations that serve its aims.

Key words: learned organization, strategic ingenuity, organizational ingenuity

المقدمة:

لو سلمنا ان التنافس هو سمة من سمات البيئة المعاصرة، ولو افترضنا ان بيئة الاعمال تضم عددا كبيرا من المنافسين المنتجين لسلعة او خدمة، فإن الحد الفاصل في نجاح اي منظمة تتمثل في قدرتها على تطوير مقدراتها المميزة في مجال عملها، اذ يكمن نجاح المنظمة في امتلاكها للبراعة الاستراتيجية وأن تكون على استعداد لاستكشاف الفرص في بيئتها واستغلالها، وبوجود هيكل متميز يساعدها للقيام بذلك، تساندها منظمة متعلمة بقيادة تشجع على التعلم المستمر والحوار مع العاملين وتحسين قدراتهم الإبداعية. اهتم البحث الحالي في ابراز مفهوم المنظمة المتعلمة، مستعرضا مفهومها واهميتها وخصائصها في القطاع المصرفي العراقي الاهلي، الذي طالما تميز بكونه من القطاعات العريقة التي شهدت مجموعة من التغيرات والتحديات في آن واحد، ودخلت في طور المنافسة إلى جانب المصارف الحكومية منذ عام ١٩٩٢، وما تزال ملامح وصورة ذلك التنافس غير واضحة في تحديد موقع هذه المصارف في السوق، مما يبرز الحاجة المؤكدة لتطوير انشطتها ومزاياها التنافسية. اختير مصرف التنمية الدولي العراقي الاهلي كأحد المصارف المهمة العاملة في قطاع الخدمة المصرفية في العراق، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المصرف بلغ عددهم (١٦٥)، وهي تمثل (٧٠٪) من مجتمع البحث، وبالتالي ممكن أن تمثل المجتمع خير تمثيل مع إمكانية تعميم النتائج.

استهدف البحث الولوج في أحد أهم المجالات حيوية في حقل الادارة المعاصرة لاختياره متغيرين حيويين في حقل ادارة المنظمة والادارة الاستراتيجية، وللاجابة عن تساؤل مهم في القطاع المصرفي الاهلي، يمثل معضلته الفكرية الجدلية، هو كيفية إسهام المنظمة المتعلمة بخصائصها في تحقيق براعة استراتيجية؟

لذا جاءت مشكلة البحث من الحاجة إلى تفحص واختبار الدور الحيوي للمنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية في بيئة تطبيق محلية. وعليه كان الهدف الاساسي هو اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين كلا المتغيرين الرئيسيين وبين أبعادهم الفرعية معتمدا المنهج الوصفي التحليلي.

كما اعتمدت الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات والمعلومات، وزعت على أفراد العينة وبمساعدة العديد من الوسائل الاحصائية، سيتم التوصل إلى النتائج والتوصيات.

ولغرض الإحاطة بالموضوع، تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، يختص المبحث الأول منه بمنهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد اختص بالإطار النظري المفاهيمي لمتغيراته، فيما يأتي المبحث الثالث منه ليؤطر الجانب العملي التطبيقي للتوصل إلى نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية، ولإثبات صحة الفرضيات من عدمها، فيما يختم المبحث الرابع بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم أغراض البحث الذي وضعت من أجله.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث ومعضلته الفكرية

تتركز مشكلة البحث بشكل عام في غياب الأفق الواضح لأهمية المنظمة المتعلمة على مستوى منظمات الاعمال العراقية بشكل عام وفي المصرف المبحوث بوجه خاص، ولعل أحدها هو ضعف قدرة المنظمة على تطوير مقدراتها تجاه تقديم خدمة للمجتمع نتيجة لفقدان خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة في (فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

، القيادة الاستراتيجية) مما يحد من قدرتها على تطوير مزايا التنافسية في بيئة عملها أسوة بمصارف أخرى. كما ويمكن إثارة عدد من التساؤلات الفكرية في إطار المشكلة العام، كما يلي:

- ١- ما مستوى إدراك المرؤوسين في المصرف المبحوث لمفهوم المنظمة المتعلمة والبراعة الاستراتيجية؟
٢. ما مستوى علاقة وتأثير خصائص المنظمة المتعلمة على البراعة الاستراتيجية في المصرف المبحوث؟
٣. ما مستوى توجه الإدارة العليا نحو تحقيق البراعة الاستراتيجية للمصرف المبحوث كتوجه نحو (استكشاف ام استغلال الفرص ام التوجه نحو هياكل التمايز)؟

ثانيا: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال ما يأتي:

١- يتناول البحث موضوعين مهمين في حقل التخصص في مجال إدارة الاعمال متمثلة في المنظمة المتعلمة بخصائصها كمتغير مستقل ومتغير حديث قلما تم تتأوله في الدراسات العربية والعراقية ألا وهو متغير البراعة الاستراتيجية كمتغير تابع (مستجيب)، ليشمل بذلك مجالات ادارية متعددة مثل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وإدارة المعرفة، والإدارة الاستراتيجية، مع إشارات في إدارة الموارد البشرية، والتي تتفاعل جميعا عبر مفاهيمها ومعطياتها من اجل استنباط معطيات جديدة تخدم أغراض البحث الحالي.

٢- توجيه اهتمام المؤسسات المصرفية والمختصين فيها إلى إعادة النظر في توجهات مسار عملياتها الخدمية في ظل بيئة ديناميكية لتعزيز عمليات استكشاف الفرص واستغلالها وتعزيز هياكلها المتميزة من اجل تحسين وإدامة العمل المؤسسي للوصول إلى الأداء المتميز.

٣- تحديد قدرة واستعداد ادارة المصرف لتبني منهج منظمة متعلمة بما يلائم واقع البلد والظروف الحالية وبما يسمو نحو أداء عالي التميز.

ثالثا: أهداف البحث:

- ١- تسليط الضوء على أهمية المنظمة المتعلمة في مجال بيئة العمل المصرفية كمتغير مهم وفاعل عبر ربطه بمتغير مستقل يمثل توجهها استراتيجيا مهما نحو استكشاف واستغلال وهيكل متمايز تحت مظلة براعة منظميه استراتيجية.
- ٢- التقدم بسبل دعم أساليب منظمة متعلمة، والتعرف على درجة ممارسة أبعاد البراعة بإطار استراتيجي في المصرف المبحوث لتعميم الممارسة والنتائج على مصارف ومنظمات عراقية أخرى.
- ٣- تحديد المقدرات والخصائص المميزة على مستوى متغيري البحث، واختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين كلا المتغيرين على مستوى الأبعاد الرئيسية وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

رابعا: منهج البحث ومتغيراته

يتبنى البحث المنهج الوصفي - التحليلي، إذ اعتمد أسلوب الجانب الوصفي من خلال إجراء المسح المكتبي واستنباط المفاهيم من الكتب والدراسات السابقة واعتماد شبكة الانترنت لبلاورة المنطلقات والاسس التي يقوم عليها الإطار النظري. وتضمن الجانب التحليلي البيانات ووصفها واستخلاص النتائج باعتماد العديد من الوسائل الاحصائي وبرنامج (SPSS- V.25). اعتمدت الاستبانة كونها تعد المصدر الرئيس والمعول عليه في جمع البيانات، والتي صممت لتغطي متغيرات البحث كالآتي:

- ١- المحور الأول: المنظمة المتعلمة (المتغير المستقل) وخصائصها (فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير انظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية)، وفق مقياس (Watkins & Marsick) والمعتمدة بدراسة (القواسمة والعمرى، ٢٠١٣) و(البنبا، ٢٠١٢).

٢- المحور الثاني: البراعة الاستراتيجية (المتغير التابع) بأبعادها (استغلال الفرص، استكشاف الفرص، الهيكل المتمايز) وفق مقياس (Jansen et al., 2009) والمعتمد في دراسة (حنان، ٢٠١٩) بعد أن تم صياغة الأسئلة وتوليها بما يتناسب ومتطلبات البحث ومجمعه على وفق مدرج ليكرت الخماسي (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما) ولكلا المتغيرين.

خامسا: مجتمع وعينة البحث

اختير مصرف التنمية الدولي العراقي ميدانا للتطبيق، وتم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في المصرف، بلغ عددها (١٦٥) عاملا ما تمثل نسبته (٧٠%) من المجموع الكلي وبما يمكنه من أن يمثل المجتمع تمثيلا دقيقا.

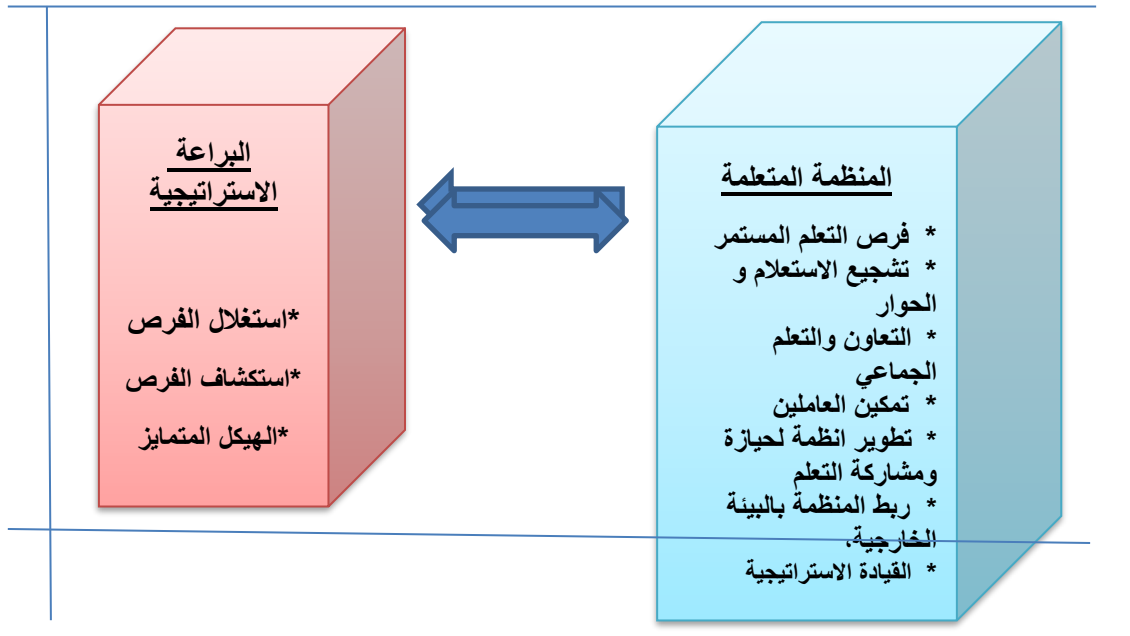
سادسا: فرضيات البحث

استندت فرضيات البحث إلى اساس العلاقة والتأثير بين متغيراته، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة بخصائصها (فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) والبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استغلال الفرص، استكشاف الفرص، الهيكل المتمايز).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة بخصائصها (فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) والبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استغلال الفرص، استكشاف الفرص، الهيكل المتمايز).

سابعا: الانموذج الافتراضي للبحث



شكل (١) الانموذج الافتراضي للبحث

المبحث الثاني الإطار النظري المفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

يعدّ (Peter Senge) من الأوائل الذين أشيعت من قبلهم فكرة المنظمة المتعلمة وذلك عن عمله (The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization) فن وتطبيق منظمة التعلم حيث إن عمل منظمة التعلم تستند إلى خمس قواعد تمثل برامج مستمرة من الدراسة والتطبيق وهذه القواعد هي (النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، البراعة الشخصية، التفكير النظامي، التعلم كفريق^١، فالمنظمة المتعلمة هي التي تعزز القدرة على التعلم والتكيف والتغيير وتجري فيها تحليل عمليات التعلم ومراقبتها وتطوير ادارتها بما يتماشى مع أهداف التحسين والابتكار^٢.

إذا فإن الهدف الأساسي للمنظمة المتعلمة هو التعلم إذ إن خلق التعلم في المنظمة يشمل البنى التحتية، الهياكل والاستراتيجيات فضلاً عن المهارات والكفاءات اللازمة لجميع أنواع التعلم والخرائط الذهنية والهياكل الميسرة^٣. وطرح (Dirani) فكرة المنظمة المتعلمة حيث أكد مهارة المنظمة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة، أي مكان يوسع فيه الأفراد من قدراتهم بشكل مستمر، وذلك للوصول للنتائج التي يرغبون^٤.

لذلك فإن المنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة يكون لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة^٥، فعملية بناء المنظمة المتعلمة تطلق عنان الإبداع الفردي وتعزز التعلم الجماعي وهو أمر حاسم لتشجيع وتطوير الابتكار والاستجابة السريعة لتتغلب على منافسيها وتحصل بشكل مستمر على نكاه لأن التعليم هو منهجية مخططة ومتلائمة مع أهداف المنظمة الاستراتيجية^٦، ولأهمية هذا الموضوع وردت عدة مفاهيم ويمكن توضيح بعضها من خلال الجدول التالي:

-
- ^١ M., Art Kleiner , Charlotte Roberts, Bryan J. Smith (1994) " The Fifth Discipline Senge Peter, Fieldbook Strategic and Tools for Building a Learning Organization" Currency , Doubleday, ISSN: 0385472560, 9780385472562, p6-7.
- ^٢ Park, Joo Ho (2006) "The Learning Organization Model across Vocational and Academic Teacher Groups", Electronic Version Approved: Maureen Grasso Dean of the Graduate School The University of Georgia May 2006, p13.
- ^٣ Mat, Adam , Razak Razli, Che (2007) " The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (product) Implementation with Moderating Effect of Knowledge Complexity " International Journal of Business and Social Science, Vol.2 No. 17, p142.
- ^٤ Dirani, Khalil M. (2009) "Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector", Journal Human Resource Development International Vol. 12 Issue- 2, p189.
- ^٥ هاني، جهاد صباح بني والرواش، حسن نجيب (٢٠١٤) "اساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، ص٣٦٥.
- ^٦ الكرعوي، مريم إبراهيم حمود والعتوي، مهند حميد ياسر (٢٠١٤) " التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، ص٢٥٧.

جدول (١) مفهوم المنظمة المتعلمة

ت	المؤلف	المفهوم
١	Foster,2001:7	هي المنظمة التي تمتلك ادارتها القدرة على التبصر والاستيعاب من خلال تحليل ما تمر به من خبرات وتجارب
٢	Courter,2003:29	المنظمة المتعلمة هي برنامج لتعزيز امتلاك مهارة على مستوى المنظمة ككل، وتهدف إلى تعزيز التعلم وذلك للارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي
٣	صقر، ٢٠٠٣: ١٣٠	هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية حيث يقبل الأفراد العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة
٤	Bleed,2004:1	هي المنظمة التي تقوم ادارتها بفحص خبراتها وتجاربها وتحولها إلى معرفة بمتأول جميع مواردها البشرية وتكون مرتبطة بالأهداف الأساسية
٥	Davis&Daley,2008:51	هي قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم وهي أحد المحركات الأساسية لقدرات المنظمة للعمل على زيادة أرباحها والقيمة الاقتصادية لها
٦	الكرعاوي والعطوي، ٢٠١٤: ٢٥٧	هي نهج مستمر من الأفراد اتّجاه الإبداع والبيئة المتعلمة المتقدمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية والانتفاع الحقيقي للمعرفة من الأعلى للأسفل لتبسيط تنسيق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على المصادر أعلاه

يتجلى بموجب ما تم طرحه من مفاهيم للمنظمة المتعلمة تحديد التعريف الإجرائي الآتي:

"إنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والاعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر".

ثانياً: أهمية المنظمة المتعلم

إن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يعد سمة أساسية من سمات النجاح والتميز، وتبرز أهمية هذا المفهوم من خلال الفوائد التي تحصل عليها المنظمات، كضمان النجاح طويل الأمد للمنظمة، إدخال التحسينات التدريجية الواقعية، التأكد من أن أفضل الممارسات يتم نقلها ومحاكاتها، زيادة الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف، جذب الأشخاص الذين يرغبون بالنجاح والتعلم والاحتفاظ بهم، وقدرة المنظمة على تلبية حاجات المواطنين الحالية والمستقبلية^٧، فالأهمية تكمن بدعم المنظمة المتعلمة للتحويل الأساسي بطرائق التفكير والتفاعل الاجتماعي^٨، حيث يؤكد كل من (البغدادي و العبادي) أن هناك ستة

Teare, R. , Dealtry, R. (1998) "Building and sustaining a Learning organization " The Learning Organization Vol. 5 No.1 pp: 47-60 publisher: MCB UP Ltd

Alipour, F. , Karimi, R. (2011) " Mediation Role of Innovation and knowledge Transfer in the ^ Relationship between learning organization and organizational performance " International Journal of Business and social Science Vol.2 No. 19 special Issue- October 2011, p144.

عشر سببا لأهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وهي: إدارة علاقات الزبون، تحسين الجودة، رغبة المنظمة بتحقيق أداء عال وميزة تنافسية على حد سواء، الابتكار، زيادة قدرة المنظمة على إدارة وتدبير التغيير، تحاشي الدخول في مرحلة تدهور الاعمال، تفهم المخاطرة التي تحيط بالمنظمة والتنوع بشكل أعمق، حث التزام القوى العاملة وتنشيطها، توسيع حدود المنظمة المشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع، المنظمات المتعلمة تمنح الأمل للعاملين للأداء بشكل أفضل، إدراك وفهم الطبيعة الحرجة للاعتمادات المتداخلة، تزويد أرضية ديناميكية لابتكار الأفكار، السماح للأفراد بإبداء آرائهم بحيث يساهمون في تحديد موقع المنظمة في الأسواق، توفر مكان آمن لأخذ المخاطر بأفكار جديدة وسلوكيات جديدة، تمكن الإدارة من النظر بطرائق مختلفة إلى العمليات وتنفيذ الأنشطة العلمية في بيئة الاعمال، تحقيق التغيير في البيئة^٩

ثالثا: خصائص المنظمة المتعلمة

تمتاز المنظمة المتعلمة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، بالرغم من تباين الآراء حولها، فقد ذكر (Cook & others 1997) مجموعة من الخصائص أهمها: وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعليم المستمر في المنظمة، ارتباط التعلم بالعمل، تكوين فرق للعمل والتعلم الجماعي، وضع نظام لتبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأفراد، التطلع للتغيير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة، تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، توافر بيئة عمل آمنة تعمل على تشجيع المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء، استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات^{١٠}، بينما تتأول (Brandt) عدة خصائص للمنظمة المتعلمة نذكر منها التالي: لديها هيكل حوافز يشجع على السلوك التكيفي^{١١}، تمتلك أهدافا مشتركة يمكن تحقيقها، الأفراد يستطيعون تحديد مراحل التنمية والتطوير بدقة، تعمل على تبادل المعلومات مع البيئة الخارجية. أما الخصائص من وجهة نظر (Birdi, 2006) فهي التالية: تطوير فردي مستمر، بناء فرق العمل، تمكين السمات القيادية، منهج لتفعيل المعرفة، هياكل مبسطة، مراقبة وفحص البيئة الداخلية والخارجية، التوجه بالتغيير، رؤية مشتركة^{١٢}. فالبيدادي قد تتأول الخصائص وفقا للتصنيف الذي جاء به كل من (Sudharatna) وزميله (Li) عام (٢٠٠٤) : القيم الثقافية، التزام الإدارة والتمكين، الاتصال، نقل المعرفة، خصائص العاملين، نمو وتطوير الأداء^{١٣}.

أما من وجهة نظر الباحثين فإن خصائص المنظمة المتعلمة تتجسد في (تمكين العاملين، خلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، وضع القرارات التعاونية، فرق العمل المتنوعة، والفرص الأكثر للتعليم المستمر)

رابعا: أبعاد المنظمة المتعلمة

لقد تم تتأول أبعاد المنظمة المتعلمة في دراسات متعددة، ولذلك فعلماء الإدارة قد تحدثوا عن كثير من الأبعاد ووجهات النظر المختلفة، وإحدى هذه الدراسات الرائدة المستخدمة في الأدبيات الأكاديمية هي نموذج (Peter Senge) حيث استندت على خمسة مبادئ أو قواعد^{١٤}:

^٩ البغدادي، عادل هادي حسين والعبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠١٠) " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص ٦٥.

^{١٠} السهلي، اسيل بنت محمد بن عبد الله (٢٠١٧) " دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود، ص ٢٢.

^{١١} National staff " Is this school a learning organization? 10 ways to tell " Brandt, Ron (2003) Development Council Journal Vol. 24 No.1 pp: 10-16, p10.

^{١٢} نسيم، رمايل (٢٠١٥) " دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ناطرك مديرية الصيانة بسكره، رسالة ماجستير في قسم العلوم الاجتماعية-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص ٥٨.

^{١٣} البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٨) " العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية/ جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٠) العدد (١) لسنة ٢٠٠٨، ص ٥١.

^{١٤} القواسمة، فريد والعمرى، زياد (٢٠١٣) " أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL، صص ٤٢.

- * البراعة الشخصية: حيث تعكس المهارة في توضيح وتعميق رؤى الفرد.
- * النماذج العقلية: وتتعلق بالتفكير الظاهري والباطني من أجل فحص الأمور بدقة.
- * الرؤية المشتركة: وتكمن أهميتها في مساعدة العاملين على الالتزام الوظيفي.
- * التعلم كفريق: من خلال تعزيز الحوار الذي يسهم في عملية التعلم الفردي.
- * التفكير النظامي: حيث لا يقتصر على التعلم الفردي بل يمتد ليشمل التنظيم بأكمله.

وتوصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه، ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي التعلم - التنظيم - الأفراد - المعرفة - التقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تتعزز وتقوى عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة^{١٥}. وانسجاماً مع أهداف البحث فقد تبنت الباحثتان أنموذج (Marsik & Watkins, 1999) وهو أنموذج متكامل للمنظمة المتعلمة يحدد عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي. يركز هذا الأنموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي، إذ يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

١- فرص التعلم المستمر: يتم تصميم التعلم في العمل بحيث يمكن للأفراد أن يتعلموا أثناء العمل، ومن ثم يتم توفير فرص التعليم المستمر والنمو.

٢- تشجيع الاستعلام والحوار: الأفراد يكتسبون مهارات التفكير المنتجة عن طريق التعبير عن آرائهم وقدراتهم على الاستماع والاستفسار عن وجهات نظر الآخرين، كما يتم تغيير الثقافة لدعم الاستفسار، ردود الفعل والتجارب.

٣- التعاون والتعلم الجماعي: يهدف إلى استخدام مجموعات العمل للوصول إلى أنماط تفكير مختلفة، ومن المتوقع أن الجماعات تركز على التعلم والعمل بشكل جماعي، والتعاون يكون مدعوماً من خلال ثقافة الأفراد ومكافأتهم والاعتراف بقدراتهم.

٤- تمكين العاملين: إن الأفراد يشاركون في إعداد وامتلاك وتنفيذ الرؤية المشتركة، فمسؤولية اتخاذ القرارات تكون مشتركة من أجل تحفيز الأفراد على التعلم وحثهم على تنفيذ مهامهم بدقة.

٥- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم: إنشاء أنظمة للمشاركة بالمعرفة والتعلم: يتم إنشاء نظامين أحدهما عال والآخر منخفض التقنية، وتكون هذه الأنظمة فعالة من أجل تسهيل عملية دمج التعلم في العمل وتوفير وسائل الوصول إلى التشارك في الخبرات، كما ينبغي المحافظة على هذه الأنظمة لضمان استمرارية التعلم.

٦- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: إن المنظمة تعمل على مساعدة الأفراد من أجل رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستويات المنظمة، كما أن الأفراد يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم واستخدام جميع الوسائل المتاحة من معلومات وغيرها من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه، ما يعني أن المنظمة يجب أن تكون على ارتباط تام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها.

٧- القيادة الاستراتيجية: إن القيادة النموذجية والفعالة تدعم التعلم من داخل المنظمة، كما أن القيادة تستخدم التعلم من أجل تحسين أدائها ورفع نتائج أعمالها.

خامساً: الإطار الفكري المفاهيمي للبراعة الاستراتيجية

^{١٥} نسيمة، رمايل (٢٠١٥)، مصدر سابق، ص ٧٢.

تمتد جذور كلمة البراعة (Ambidexterity) إلى عام ١٩٧٦ وهي كلمة لاتينية الأصل، وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين بالمهارة المتساوية^{١٦}. وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker, 1961)¹⁷ (Thompson, 1967). وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها^{١٨}، فالبراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة في الاستجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة بين الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية^{١٩}، ومن وجهة نظر (Kouropalatis, etal, 2012) هي قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة مما يخلق توازنا بين الأداء الاستثماري والاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة^{٢٠}، وقد أوضح (He & Wong 2004) أنها تمثل احتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتوقع، وحدد (Menguc & Auh 2008) البراعة الاستراتيجية بمزيج من القدرات الاستكشافية والاستثمارية^{٢١}، ووصف (Tushman & O'Reilly, 1996) المنظمة البارعة بأن لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته^{٢٢}، كما تعد قدرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية^{٢٣}. إن الفكرة الرئيسية وراء البراعة الاستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة الاستراتيجيات الاستغلالية والاستكشافية في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز الفعالية في المنظمات، فهي قادرة على تحقيق التوازن بين استغلال القدرات الحالية ونشر استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار^{٢٤}، وإن معظم المنظمات ينبغي أن تكون بارعة من خلال استغلال المعرفة الحالية لجني الأرباح فضلا عن استكشاف المعرفة الجديدة للتحضير لمطالب الغد، وإن القدرة على تحقيق الاستغلال والاستكشاف هي إشكالية خاصة في المنظمات القائمة على المشاريع بسبب الطبيعة المتقطعة^{٢٥}.

- ^{١٦} Raymond, R. Ma , Aaron, M. Dollar, Member, IEEE (2011) "On Dexterity and Dexterous Manipulation" The 15th International Conference on Advanced Robotics , Tallinn University of Technology , Tallinn, Estonia, June 20-23, 2011, p1.
- ^{١٧} إبراهيم، مها صباح (٢٠١٧) " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي " مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر العدد ٣٩ الفصل الثاني لسنة ٢٠١٧، ص ٢١١.
- ^{١٨} الكرعوي، محمد ثابت (٢٠١٨) " دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الاشراف، مجلة الإدارة والاقتصاد – المجلد الخامس، العدد العشرون، ص ٢٥.
- ^{١٩} Glenn, B. Voss , Zannie Giraud Voss (2012) " Strategic Ambidexterity in small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in product and Market Domains "Articles in Advance pp: 1-19 ISSN- 1526-5455
- ^{٢٠} Kouropalatis, Y. , Hughes, P. , Morgan, R. (2012) "Flexible commitment as strategic ambidexterity: An empirical justification in High technology firms " European Journal of Marketing Vol. 46 No.10 publishing Limited Emerald Group pp: 1389-1417.
- ^{٢١} المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (٢٠١٧) "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير – كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط –قسم إدارة الاعمال، ص ٢٥.
- ^{٢٢} رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق لفته (٢٠١٨) " السلوك الاستراتيجي للمديرية وانعكاسه على براعة المنظمات: بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة " وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع لكلية التقنية الإدارية/ بغداد، ص ٣٣.
- ^{٢٣} Joseph, L. , Benson, H. , Israel, D. (2014) " Organizational Ingenuity: Concept , Processes and Strategies" Organization Studies Vol. 35(4) pp: 465- 482, Cass business school, City University London, UK .
- ^{٢٤} Turner, James, A. , Klerx Laurens, White Toni, Nelson Tracy, Hincks Julie Everett(2017) " Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects, dynamically configure for agricultural innovation" Land use policy 68(2017) pp: 503- 523
- ^{٢٥} حنان، صفاء كامل (٢٠١٩) " تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية: بحث تحليلي في عينه من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير – قسم الإدارة العامة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، ص ٧٨.

سادسا: أهمية البراعة الاستراتيجية

تساعد البراعة الاستراتيجية على زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد^{٢٦}، ولهذا فإن البراعة الاستراتيجية تتجلى في أربع نقاط أساسية : مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، يبين الأفراد القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة^{٢٧}، وإن قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة، ويتحقق ذلك بوجود هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة^{٢٨}، ولهذا فإنها ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، فعندما ترغب المنظمات في الحصول على أداء جيد للأعمال، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية مستدامة جيدة، ويكون ذلك من خلال تحقيقها للبراعة الاستراتيجية، إذ تتمكن المنظمات البارعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، استثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة، ويكون لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد^{٢٩}.

سابعاً: أبعاد البراعة الاستراتيجية

حاول الباحثون وصف البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، إذ حدد كل من^{٣٠} : (الكرعاوي، ٢٠١٨)، (المحاسنة 2017)، (رشيد والعبودي، ٢٠١٨)، (Turner, Glenn & Zannie, 2012) (etal, 2017) ثلاثة أبعاد للبراعة الاستراتيجية هي:

١- استكشاف الفرص: opportunities Explore

تهدف الفرص الجديدة إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات، كما أنها تؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد، وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها في ضوء حالة تكنولوجياتها من التعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

٢- استغلال الفرص: opportunities Exploitation

يتم استغلال الفرص عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية، حيث إنها تمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في

^{٢٦} راضي، جواد محسن وقاسم، زهراء نعيم (٢٠١٨) " التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة لمحافظة الوسط والجنوب: بحث مستل من رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، ص ١٤.

^{٢٧} المحاسنة، لميس عازف عبد ربه (٢٠١٧) ، مصدر سابق، ص ٢٦.

^{٢٨} حمود، علاء ارحيم (٢٠١٨) " البراعة الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية ماء النجف الاشرف: بحث دبلوم عالي في إدارة البلديات-كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ص ٩٢.

^{٢٩} حنان، صفاء كامل، مصدر سابق، ص ٩٠.

^{٣٠} الكرعاوي، ٢٠١٨، مصدر سابق، ص ٢٥، والمحاسنة، ٢٠١٧، مصدر سابق، ص ٣٢، ورشيد والعبودي، ٢٠١٨، مصدر سابق، ص ٣٦-

^{٣٧} Turner, James, A. , Klerkx Laurens, White Toni, Glenn, B. Voss , Zannie Giraud Voss (2012), p4, Nelson Tracy, Hincks Julie Everett(2017), p510

الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا، وإن هنالك فرصا تبدو خارج استراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من أجل استثمار القدرات الحالية.

٣- الهيكل المتميز : distinguishing frame

هناك دراسات حول أهمية الهيكل المتميز، أو التقسيمات الفرعية للمهام التنظيمية من خلال الحفاظ على ثقافات متميزة للابتكار والتحسين، يعتبر الهيكل المتميز عاملا حاسما بالنسبة لحدوث انحراف هيكلية يحدث على وجود عمليات وثقافات تنظيمية منفصلة للابتكار والتحسين. إن إنشاء الهياكل المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمنظمات أن تبتكر، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكلي للوظائف المتعددة في المنظمة أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للجانب الميداني

يتطرق هذا المبحث إلى استعمال الصدق البنائي التوكيدي لتأكيد مدى صدق فقرات الاستبانة في التعبير عن البحث المعنون (دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية) خير تعبير، وذلك بوساطة برنامج التحليل الإحصائي الجاهز Amos الإصدار الخامس والعشرين، يعقبه اختبار لبيان مدى موثوقية البيانات التي نستخلصها من الاستبانة الموزعة على عينة البحث بوساطة تطبيق طريقة معامل (Cronbach's Alpha)، يعقبه تحليل وصفي لمستوى أهمية المتغير المستقل Independent Variable المعبر عن المنظمة المتعلمة بخصائصها السبع (فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية)، وتحليل وصفي لمستوى أهمية المتغير التابع Dependent Variable المتمثل بالبراعة الاستراتيجية لأبعادها الثلاثة (استغلال الفرص، استكشاف الفرص، الهيكل المتميز)، بوساطة الأوساط الحسابية الموزونة (Weighted Mean) والانحرافات المعيارية (Standard deviation) والأهمية النسبية (The relative importance). أما لعرض قبول أو رفض فرضيات تأثير المنظمة المتعلمة في البراعة الاستراتيجية فقد استقرت الباحثتان على تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) وتطبيق اختبار (F - TEST) ومخطط العلاقة التأثيرية على وفق نتائج برنامج Amos الإصدار ٢٥، ثم انتقلت الباحثتان إلى استعمال تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (المتسلسل) (Stepwise Multiple Linear Regression) بغية تعيين خصائص المنظمة المتعلمة الأكثر تأثيرا في البراعة الاستراتيجية، كما استفادت الباحثتان ببرنامج التحليل الإحصائي الجاهز SPSS الإصدار ٢٥ (Statistical Package for the Social Sciences) في عملية تحليل البيانات.

أولاً: اختبارات الثبات والصدق (Tests Of Reliability and Validity) لأداة القياس الاستبانة

١- اختبار الثبات بواسطة تحليل الفا كرونباخ

حقق جدول (٢) وجود ثبات عال في فقرات الاستبانة إذ بلغت قيمة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لمجمل فقرات الاستبانة (٠.٩١١) وهي أكثر من (٠.٧٠٠) بما يؤكد تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، كما أظهر الجدول أن قيمتي معامل ثبات لفقرات المنظمة المتعلمة والبراعة الاستراتيجية بلغت (٠.٩٠٣، ٠.٨٨٠) بما يؤشر إلى وجود ثبات عال في فقرات كل من المتغير المستقل والتابع.

جدول (٢) نتائج اختبار الثبات حسب طريقة (Cronbach's Alpha)

المتغيرات	معامل ثبات Cronbach's Alpha	تعليق الباحثين
المستقل	٠.٩٠٣	وجود ثبات عال في فقرات المنظمة المتعلمة
التابع	٠.٨٨٠	وجود ثبات عال في فقرات البراعة الاستراتيجية
مجمّل فقرات الاستبانة	٠.٩١١	وجود ثبات عال في فقرات الاستبانة

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية باعتماد البرنامج الاحصائي SPSS

٢- اختبار الصدق البنائي التوكيدي بوساطة التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

يظهر الصدق البنائي بوساطة التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) أن الفقرات الخمس الموجودة ضمن الخاصية الأولى للمتغير المستقل تمثل فرص التعلم المستمر خير تمثيل، والفقرات الخمس ضمن الخاصية الثانية للمتغير المستقل تمثل تشجيع الاستعلام والحوار أفضل تمثيل، والفقرات الخمس ضمن الخاصية الثالثة للمتغير المستقل تعبر عن التعاون والتعلم الجماعي والفقرات الست المعينة للخاصية الرابعة في المتغير المستقل تمثل تمكين العاملين، والفقرات الست المعينة للخاصية الخامسة في المتغير المستقل تمثل تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعليم، والفقرات الخمس الموجودة ضمن الخاصية السادسة للمتغير المستقل تمثل ربط المنظمة بالبيئة الخارجية خير تمثيل، والفقرات الخمس ضمن الخاصية السابعة للمتغير المستقل تمثل القيادة الاستراتيجية خير تمثيل، وصولاً إلى أن الخصائص السبع المتمثلة بـ (فرص التعلم المستمر ، تشجيع الاستعلام والحوار ، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) تمثل المنظمة المتعلمة خير تمثيل، لا سيما أن التحليل العاملي التوكيدي يستعمل للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، وكذلك التثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة. أما بالنسبة لتقييم جودة مطابقة النموذج فقد استقرت الباحثتان على أهم مؤشرات جودة مطابقة النموذج التي تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات الدراسة، وكانت نتائج التحليل الاحصائي بوساطة برنامج Amos الإصدار الخامس والعشرين كما هو مبين في الجدول (3)، إذ نستدل على تحقق شرط الصدق في فقرات وخصائص المتغير المستقل المعبر عن المنظمة المتعلمة، بما يؤكد أن (فرص التعلم المستمر ، تشجيع الاستعلام والحوار ، التعاون والتعلم الجماعي ، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) تمثل المنظمة المتعلمة خير تمثيل.

٣- اختبار الصدق البنائي التوكيدي بوساطة التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع البراعة الاستراتيجية

تعليق الباحثين	معيّار القبول	قيمة المؤشر		مؤشرات التوافق
		التابع	المستقل	
جميع نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوي	أقل من ٥	٤.٨٠٥	٢.٨٨٦	النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجة الحرية The Relative Chi-Square

بما يؤكد صدق تمثيل الفقرات السبع والثلاثين المخصصة للمتغير المستقل المعبر عن المنظمة المتعلمة	كلما كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من ٠.٩ دل ذلك على جودة النموذج	٠.٩٠٤	٠.٩٣٣	مؤشر حسن المطابقة Good of Fit Index (GFI)
خير تمثيل، كما ترسخ صدق تمثيل الفقرات الخمس عشرة المخصصة للمتغير التابع المعبر عن البراعة الاستراتيجية خير تمثيل	إذا كانت قيمة المؤشر أقل أو تساوي ٠.٠٥ دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات. أما إذا كانت قيمة المؤشر محصورة بين ٠.٠٥ و ٠.٠٨ دل ذلك على ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة. خلاف ذلك يُرفض النموذج.	٠.٠٧٨	٠.٠٦١	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)
خير تمثيل، كما ترسخ صدق تمثيل الفقرات الخمس عشرة المخصصة للمتغير التابع المعبر عن البراعة الاستراتيجية خير تمثيل	قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية.	٠.٧٠٠	٠.٧١٩	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)
خير تمثيل، كما ترسخ صدق تمثيل الفقرات الخمس عشرة المخصصة للمتغير التابع المعبر عن البراعة الاستراتيجية خير تمثيل	قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية.	٠.٧٢٦	٠.٨١٣	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)
خير تمثيل، كما ترسخ صدق تمثيل الفقرات الخمس عشرة المخصصة للمتغير التابع المعبر عن البراعة الاستراتيجية خير تمثيل	قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية.	٠.٧٣٢	٠.٨٢٥	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
خير تمثيل، كما ترسخ صدق تمثيل الفقرات الخمس عشرة المخصصة للمتغير التابع المعبر عن البراعة الاستراتيجية خير تمثيل	قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية.	٠.٦٢٨	٠.٧٦٧	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

جدول (3) قيم مؤشرات جودة النموذج لقياس صدق فقرات المنظمة المتعلمة والبراعة الاستراتيجية

كما تبين من الجدول (٣) أن الفقرات الخمس الموجودة ضمن البعد الأول للمتغير التابع تمثل استغلال الفرص خير تمثيل، والفقرات الخمس ضمن البعد الثاني للمتغير التابع تمثل استكشاف الفرص، والفقرات الخمس ضمن البعد الثالث للمتغير التابع تعبر عن الهيكل المتميز، وبالتالي وثق التحليل العملي التوكيدي ان الأبعاد الثلاثة المتمثلة بـ (استغلال الفرص، استكشاف الفرص، الهيكل المتميز) تمثل البراعة الاستراتيجية أفضل تمثيل بما يرسخ أن الفقرات الخمس عشرة التي وضعت للمتغير التابع تمثل البراعة الاستراتيجية خير تمثيل، إذ أكد الجدول (٣) تحقق شرط الصدق في فقرات وأبعاد المتغير التابع المعبر عن البراعة الاستراتيجية.

ثانياً: تحليل وصفي لمستوى أهمية متغير المنظمة المتعلمة والبراعة الاستراتيجية

عكست الباحثان في التحليل الوصفي الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، أما لنوثيق قوة الاستجابة فقد اعتمدت الباحثتان على الوسط الفرضي البالغ (٣) والذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق ضمن مقياس **Likert** الخماسي، بينما لتعيين مستوى استجابة المستجيب على فقرات استبانة استندت الباحثتان على مصفوفة قوة الاستجابة، كما هو مؤشر في جدول (٤) على النحو الآتي:

جدول (٤) مصفوفة قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة

مستوى الاستجابة Response level	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة The strength of response to the resolution paragraphs	قيمة الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) محصورة ضمن الفترة
منخفض	عدم الاتفاق التام	من ١ إلى أقل من ١.٨
	عدم الاتفاق	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
معتدل	الحياد	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
مرتفع	الاتفاق	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
	الاتفاق التام	من ٤.٢ إلى ٥

المصدر : مخرجات الحاسبة الإلكترونية باعتماد البرنامج الاحصائي SPSS

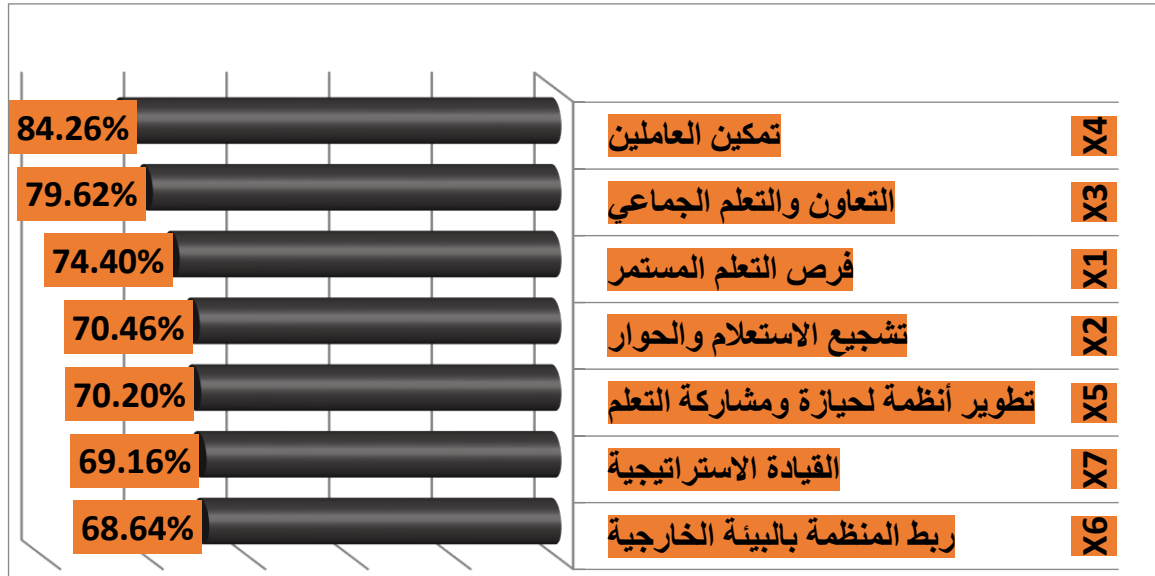
وبالعودة إلى جدول (5) نستدل على أن قيمة الوسط الحسابي المرجح للمنظمة المتعلمة بلغت (٣.٦٩١) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، كما أن قيمة الوسط الحسابي المرجح للمتغير المستقل وقعت ضمن الفئة (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢) في مصفوفة قوة الاستجابة، ليؤشر ذلك إلى أن مستوى أهمية إجابات العينة على فقرات المنظمة المتعلمة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري بلغت قيمته لمتغير المنظمة المتعلمة (٠.٩٣٤)، بما يرسخ وجود انسجام في اجابات العينة بخصوص فقرات المتغير المستقل، بينما سجلت الأهمية النسبية للمتغير المستقل (٧٣.٨٢ %)، وبهذه النتائج يتضح اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على أغلب فقرات المنظمة المتعلمة السبع والثلاثين.

جدول (5) مستوى اهمية خصائص المنظمة المتعلمة

مستوى الاستجابة للمستجيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المتغيرات	السمة	الرمز
	The relative importance	Std. Deviation	Weighted Mean			
مرتفع	74,4%	0,782	3,72	فرص التعلم المستمر	المتغير المستقل	X1
مرتفع	70,46%	1,332	3,523	تشجيع الاستعلام والحوار		X2
مرتفع	79,62%	0,998	3,981	التعاون والتعلم الجماعي		X3
مرتفع	84,26%	0,845	4,213	تمكين العاملين		X4
مرتفع	70,2%	0,725	3,51	تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم		X5
مرتفع	68,64%	0,869	3,432	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية		X6
مرتفع	69,16%	0,984	3,458	القيادة الاستراتيجية		X7
مرتفع	73,82%	0,93357	3,691	المنظمة المتعلمة		X

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية باعتماد البرنامج الاحصائي SPSS

كما نستشف من شكل (4) وجدول (5) أن خصائص المتغير المستقل المعبر عن المنظمة المتعلمة قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة كانت لخاصة تمكين العاملين بوسط حسابي مرجح بلغ (٤.٢١٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٤٥)، وأهمية نسبية شكلت (٨٤.٢٦ %)، بينما أشار جدول (٥) إلى أن خاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حقق أدنى مستوى استجابة بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح للتعاون والتعلم الجماعي (٣.٤٣٢) بانحراف المعياري بلغ (٠.٨٦٩)، وأهمية نسبية بلغت (٦٨.٦٤ %)، كما هو معروض في شكل (٤) على النحو التالي:



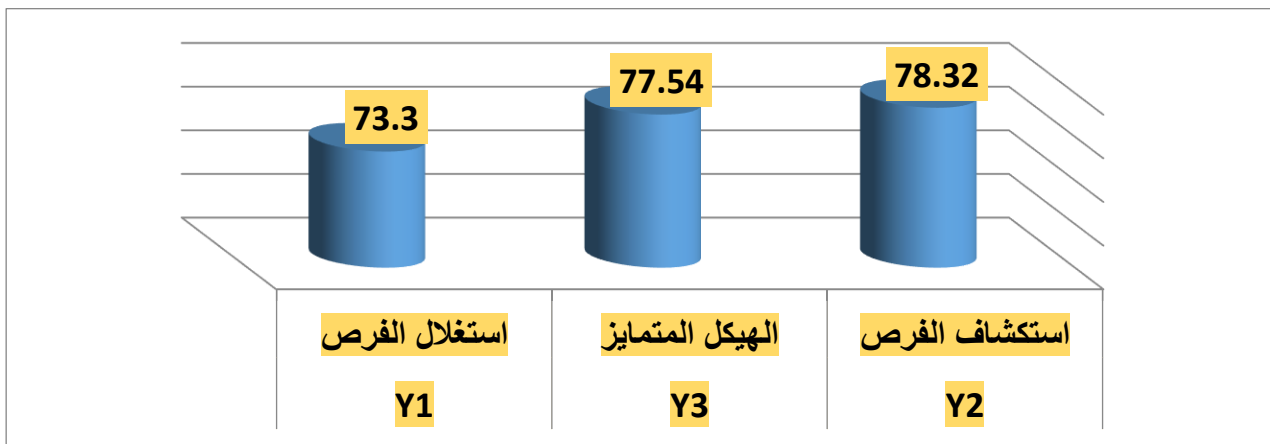
شكل (4) توزيع خصائص المنظمة المتعلمة على وفق الأهمية النسبية

يتضح من جدول (6) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح للبراعة الاستراتيجية بلغت (٣.٨١٩) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي كما أن قيمة الوسط الحسابي المرجح للمتغير التابع وقعت ضمن الفئة (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢) في مصفوفة قوة الاستجابة، ليؤشر ذلك إلى أن مستوى أهمية إجابات العينة على فقرات البراعة الاستراتيجية اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٣٦)، ما يؤشر إلى وجود تناغم في إجابات العينة بخصوص فقرات المتغير التابع، بينما كانت الأهمية النسبية للمتغير التابع قد بلغت (٧٦.٣٨٧ %)، وهذه النتائج توضح اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على اغلب فقرات البراعة الاستراتيجية.

وقد توزعت أبعاد المتغير التابع المعبر عن البراعة الاستراتيجية بين أعلى مستوى إجابة كانت لبعد استكشاف الفرص بوسط حسابي مرجح بلغ (٣.٩١٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٩٦)، وأهمية نسبية شكلت (٧٨.٣٢ %) ، بينما أشار جدول (٦) وشكل (٥) إلى أن بُعد استغلال الفرص حقق أدنى مستوى استجابة بين أبعاد البراعة الاستراتيجية الثلاثة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح للاستغلال الفرص (٣.٦٦٥) بانحراف المعياري بلغ (١.٠٢٤)، وأهمية نسبية بلغت (٧٣.٣ %)، كما هو موضح في شكل (٥).

جدول (6) مستوى أهمية أبعاد البراعة الاستراتيجية

مستوى الاستجابة للمستجيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المتغيرات	السمة	الرمز
	The relative importance	Std. Deviation	Weighted Mean			
مرتفع	73,3	1,024	3,665	استغلال الفرص	المتغير التابع	Y1
مرتفع	78,32	0,996	3,916	استكشاف الفرص		Y2
مرتفع	77,54	1,089	3,877	الهيكل المتمايز		Y3
مرتفع	76,38	1,036	3,819	البراعة الاستراتيجية		Y



شكل (5) توزيع أبعاد البراعة الاستراتيجية على وفق الأهمية النسبية

خامسا : اختبار علاقة الارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة و البراعة الاستراتيجية

نستخلص من جدول (٧) قبول الفرضية الرئيسة الأولى { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر ، تشجيع الاستعلام والحوار ، التعاون والتعلم الجماعي ، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، القيادة الاستراتيجية) والبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استغلال الفرص ، استكشاف الفرص ، الهيكل المتمايز) وبنسبة ثقة (٩٩ %) و (٩٥ %) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (٠.٦١٧ **) وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥) ، ليرسخ ذلك وجود ارتباط طردي قوي بين خصائص المنظمة المتعلمة والبراعة الاستراتيجية، كما رسخ جدول (٧) وجود ثلاثين علاقة ارتباط معنوية ما بين خصائص المنظمة المتعلمة السبع والبراعة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة من بين اثنتين وثلاثين علاقة ارتباط لتصل النسبة المئوية لعدد علاقات الارتباط المعنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر ، تشجيع الاستعلام والحوار ، التعاون والتعلم الجماعي ، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة

التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، القيادة الاستراتيجية) والبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استغلال الفرص ، استكشاف الفرص ، الهيكل المتميز) إلى (٩٣.٧٥ %) كما هو مؤشر في جدول (٧) على النحو الآتي:
 جدول (٧) اختبار فرضيات الارتباط بين المتغيرات

علاقات الارتباط المعنوية		البراعة الاستراتيجية	أبعاد المتغير التابع			المستقل التابع
النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	عدد الفرضيات المقبولة		الهيكل المتميز	استكشاف الفرص	استغلال الفرص	
١٠٠%	٤	**٠.٥٣٤	**٠.٣٩٩	**٠.٤٦٩	**٠.٤٥٥	فرص التعلم المستمر
٥٠%	٢	**٠.٥٠٧	**٠.٤٢٢	**٠.٤٤١	**٠.٤٣٨	تشجيع الاستعلام والحوار
١٠٠%	٤	**٠.٥٨٧	**٠.٤١٣	**٠.٥٦٨	**٠.٤٦٦	التعاون والتعلم الجماعي
١٠٠%	٤	**٠.٦٥٣	**٠.٤٣٥	**٠.٥٥٣	**٠.٥٤٨	تمكين العاملين
١٠٠%	٤	**٠.٤٧٣	**٠.٣٦٦	**٠.٤٥١	**٠.٣٩٨	تطوير أنظمة لحياة ومشاركة التعلم
١٠٠%	٤	**٠.٤١٥	**٠.٢٧١	**٠.٣١٩	**٠.٤٤١	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
١٠٠%	٤	**٠.٢٥٣	٠.١٥٦	٠.٠٩٨	**٠.٣٨٥	القيادة الاستراتيجية
١٠٠%	٤	**٠.٦١٧	**٠.٣٨٤	**٠.٤٨٦	**٠.٥٦١	المنظمة المتعلمة
٩٣.٧٥%	٣٠	٨	٧	٧	٨	عدد الفرضيات المقبولة
	٩٣.٧٥%	١٠٠%	٨٧.٥%	٨٧.٥%	١٠٠%	النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة

الفرضيات المقبولة						
**	العلاقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١					
*	العلاقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥					
القيم داخل خلايا الجدول تمثل قيم معامل الارتباط البسيط بين كل متغيرين						

المصدر : مخرجات الحاسبة الإلكترونية باعتماد البرنامج الاحصائي SPSS

سادسا: اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في البراعة الاستراتيجية

استعملت الباحثتان نتائج برنامج التحليل الاحصائي Amos لبيان طبيعة العلاقة التأثيرية لخصائص المنظمة المتعلمة السبع في البراعة الاستراتيجية والاستفادة من اختبار (F – TEST) إذ ستؤول نتيجة الاختبار إلى قبول فرضية التأثير في حال ظهور علامة (**) والتي تؤكد قبول الفرضية بنسبة ثقة (٩٩ %) أو ظهور علامة (*) والتي تؤكد قبول الفرضية بنسبة ثقة (٩٥ %) يرافقه كون قيمة F المحسوبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (٣.٩٢٠١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وبالعودة إلى جدول (٨) وعلى وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي Amos تقبل الفرضية الرئيسية الثانية { يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بخصائصها (فرص التعلم المستمر ، تشجيع الاستعلام والحوار ، التعاون والتعلم الجماعي ، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، القيادة الاستراتيجية) في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استغلال الفرص، استكشاف الفرص ، الهيكل المتميز) } وبنسبة ثقة (٩٩ %) و (٩٥ %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٨٦.٩٧ **) وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥) ، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣.٩٢٠١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد % R² (٤٩ %) مؤشرة بذلك نسبة تفسير خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعين للمتغير المُعبر عن البراعة الاستراتيجية.

جدول (٨) اختبار تأثير خصائص المنظمة الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية

علاقات التأثير المعنوية		البراعة الاستراتيجية	أبعاد المتغير التابع			التابع	المستقل
النسبة المئوية	عدد الفرضيات المقبولة		الهيكل المتميز	استكشاف الفرص	استغلال الفرص		
١٠٠%	٤	*٥٧.٤٤	**٣١.٩٥	٤٣.٢٩	*٣٨.١٩	فرص التعلم المستمر	خصائص المتغير
٥٠%	٢	*٥٠.١٠	**٣٣.٦٥	٣٢.٩٢	*٣٥.٥٩	تشجيع الاستعلام والحوار	ر

المس تقل	التعاون والتعلم الجماعي	*٤٣.٠٧ *	٧٦.٦٥ **	**٣٠.٣٩	*٨٢.٥٣ *	٤	%١٠٠
	تمكين العاملين	*٦٤.٣٩ *	٦٥.٣٦ **	**٣٤.٠٤	١١٠.٦٦ **	٤	%١٠٠
	تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم	*٢٧.٢١ *	٣٨.٤١ **	**٢٤.٤٣	*٤٢.٨٩ *	٤	%١٠٠
	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	*٣٣.٧٤ *	١٨.٠٩ **	**١١.٥١	٣٠.١٩٩ **	٤	%١٠٠
	القيادة الاستراتيجية	*٢٨.٠١ *	١.٤٢	٣.٥٤	**٩.٠٣	٤	%١٠٠
	المنظمة المتعلمة	*١٣.٧٢ *	١٩.٢٠ **	**١١.٤٩	*٢٠.٤٣ *	٤	%١٠٠
علاقات التأثير	عدد الفرضيات المقبولة	٨	٧	٧	٨	٣٠	%٩٣.٧٥
المعنوي ة	النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	%١٠٠	%٨٧.٥	%٨٧.٥	%١٠٠	٩٣.٧ %	
		**	العلاقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١				
		*	العلاقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥				
القيم داخل خلايا الجدول تمثل نتيجة اختبار F - test							
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوي (٣.٩٢٠١)							

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

يتضمن هذا المبحث عرضاً للاستنتاجات والتوصيات التي تبلورت أثناء إنجاز هذا البحث بمحوريه النظري والتطبيقي، والتي يمكن الاستفادة منها من قبل المصرف المبحوث بشكل خاص، والمنظمات بأنواع توجهاتها بشكل عام، وهي على النحو الآتي:

١- ظهر حرص واضح لإدارة المصرف المبحوث على تبني خصائص منظمة متعلمة من خلال امتلاك فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية، تجلت بوضوح من خلال إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة بأوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي.

٢- حظيت خاصية تمكين العاملين بأعلى اهتمام، تلتها خاصية التعاون والتعلم الجماعي، مما يدل على قوة الثقافة التعاونية والمؤثرة فيما بين الادارة العليا والمرؤوسين ما يمكن أن يسهم في تعزيز آليات التعاون الفكري والتعليمي والحواري بين الطرفين ويعزز الأداء المصرفي الداخلي.

٣- ظهر حرص المصرف المبحوث بشكل عام ومرضي على تبني أبعاد البراعة الاستراتيجية والمتمثلة باستغلال الفرص واستكشاف الفرص والهيكل المتميز ويعكس ذلك القدرة على الاستشعار لاستكشاف واستغلال الفرص.

٤- يمتلك المصرف المبحوث هيكلًا متميزاً من خلال امتلاكه للشعب والوحدات والاقسام ما يعزز عمليات الإبداع والابتكار التي تدعمها الادارة العليا بوضع خطط طويلة الأمد في مجمل التعاملات المصرفية.

٥- أفرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية احصائية معنوية بين المنظمة المتعلمة بخصائصها والبراعة الاستراتيجية بأبعادها على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية مما يثبت صحة فرضيات البحث للغرض الذي وضعت من أجله.

٦- لا يمثل ما أفرزته نتائج البحث، عبر عينة البحث، مؤشرا حيويًا لما تشهده المصارف الأخرى، إذ من البديهي أن هنالك إخفاقات لتقبل الشك بتبني استراتيجيات مصرفية حقيقية تحقق الانتقال النوعي في العمل المصرفي من دائرة الخطر إلى آفاق جديدة تعزز الوجهة والمكانة المميزة للمصارف العراقية.

التوصيات:

اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل ادارة المصرف للحد من حالات الفشل وإشاعة ثقافة التعلم وتنمية المهارات المعرفية وخلق منظمة متعلمة واعية لتجاوز المخاطر أو تقليلها عبر خطط فعالة وكفوءة مبنية على أسس علمية، بما يكفل نظاما مصرفيا آمنا وسليما، عبر:

١- دعم رأس المال الاجتماعي والهيكلية والزبائني، مع التركيز الاستثمار في الرأس المال البشري لخلق القيمة المعرفية والفكرية.

٢- بناء علاقات مجتمعية طويلة الأمد مع الزبائن والمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.

٣- تشجيع الإدارة العليا في المصرف على إيلاء اهتمام بالدورات التدريبية على الانظمة الإلكترونية الحديثة لأن المصرف لم يرتق إلى المستوى المنشود.

٤- التعاون مع طلبة الدراسات العليا والاستفادة من أبحاثهم في ميدان العمل المصرفي ومتابعة النتائج المنبثقة عن تلك الأبحاث.

٥- زيادة الاهتمام بتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء مع إقامة العلاقات عند السعي لاستكشاف الفرص الجديدة والجيدة، بينما عليها الاهتمام باستغلال الفرص، وزيادة التوسع بتبني فروع جديدة واستقطاب العملاء عند السعي باستكشاف الفرص المتاحة مع تسويق الخدمة عند السعي لتمايز الهيكل.

٦- على المصرف المبحوث تعزيز براعته الاستراتيجية، من خلال الموازنة بين استراتيجيات استغلال الفرص واستكشاف الفرص وتمايزها.

٧- على المصرف المبحوث استثمار العلاقة الترابطية بين خصائصها كمنظمة متعلمة وبراعتها الاستراتيجية، بما يسهم في تعزيز خدماتها وأدائها وبقائها ونموها من خلال تعزيز آليات التعامل مع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية لما لها من أهمية في تحقيق براعة استراتيجية للمصرف.

المصادر:

المصادر العربية

١. إبراهيم، مها صباح (٢٠١٧) " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي" مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر العدد ٣٩ الفصل الثاني لسنة ٢٠١٧.
٢. البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٨) " العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية/ جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٠) العدد (١) لسنة ٢٠٠٨.
٣. البغدادي، عادل هادي حسين والعبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠١٠) " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٤. حمود، علاء ارحيم (٢٠١٨) " البراعة الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية ماء النجف الأشرف: بحث دبلوم عال في إدارة البلديات-كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٥. حنان، صفاء كامل (٢٠١٩) " تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية: بحث تحليلي في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير - قسم الإدارة العامة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
٦. راضي، جواد محسن وقاسم، زهراء نعيم (٢٠١٨) " التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة لمحافظة الوسط والجنوب: بحث مستل من رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية.
٧. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق لفته (٢٠١٨) " السلوك الاستراتيجي للمديرية وانعكاسه على براءة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة " وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع لكلية التقنية الإدارية/ بغداد.
٨. السهلي، اسيل بنت محمد بن عبد الله (٢٠١٧) " دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود.
٩. صقر، هدى (٢٠٠٣) " المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي-دمشق - الجمهورية العربية السورية ١٣-١٦ أكتوبر.
١٠. القواسمة، فريد والعمرى، زياد (٢٠١٣) " أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL.
١١. الكرعوي، محمد ثابت (٢٠١٨) " دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد الخامس، العدد العشرون.
١٢. الكرعوي، مريم إبراهيم حمود والعطوي، مهند حميد ياسر (٢٠١٤) "التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون.
١٣. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (٢٠١٧) "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير - كلية الاعمال - جامعة الشرق الأوسط -قسم إدارة الاعمال.
١٤. نسيم، رمايل (٢٠١٥) " دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكره، رسالة ماجستير في قسم العلوم الاجتماعية-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

١٥ . هاني، جهاد صباح بني والرواش، حسن نجيب (٢٠١٤) "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك.

المصادر الأجنبية

- 16- Alipour, F. , Karimi, R. (2011) " Mediation Role of Innovation and knowledge Transfer in the Relationship between learning organization and organizational performance " International Journal of Business and social Science Vol.2 No. 19 special Issue- October 2011
- 17- Bleed, R. (2004) " A learning organization" , <http://www. Dist Maricopa. ed>.
- 18- Brandt, Ron (2003) "Is this school a learning organization? 10 ways to tell " National staff Development Council Journal Vol. 24 No.1 pp: 10-16
- 19- Courter, Sandra (2003) "What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives, Madison Area- Meeting of those Interested in Learning Organizations Host: University of Wisconsin- Madison, Engineering Professional Development Dept. Summary of January 9th, 2003 pp: 1-39.
- 20- Davis D. , Daley B. (2008) " The Learning Organization and its dimensions as key factors in firms performance Human Resource Development International "Vol.11 , No.1 , pp:51-66 .
- 21- Dirani, Khalil M. (2009) "Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector", Journal Human Resource Development International Vol. 12 Issue- 2
- 22- Foster, J. (2001) "Developing a learning Organization: three critical elements" , paper presented at the American Association for Higher Education National conference on Higher Education, Washington DC, <http://www.fpc.educ/ strategic>.
- 23- Glenn, B. Voss , Zannie Giraud Voss (2012) " Strategic Ambidexterity in small and Medium- Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in product and Market Domains "Articles in Advance pp: 1-19 ISSN- 1526-5455
- 24- Joseph, L. , Benson, H. , Israel, D. (2014) " Organizational Ingenuity: Concept , Processes and Strategies" Organization Studies Vol. 35(4) pp: 465- 482, Cass business school, City University London, UK .
- 25- Kouropalatis, Y. , Hughes, P. , Morgan, R. (2012) "Flexible commitment as strategic ambidexterity: An empirical justification in High technology firms " European Journal of Marketing Vol. 46 No.10 publishing Limited Emerald Group pp: 1389-1417
- 26- Marsick, Victoria J., Watkins, Karen E. (1999) "Facilitating Learning organization making learning count. Phototypeset in point palation by In type London Ltd and printed in Great University, press Britain at the Cambridge
- 27- Mat, Adam , Razak Razli, Che (2007) " The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (product) Implementation with Moderating Effect of Knowledge Complexity " International Journal of Business and Social Science, Vol.2 No. 17

28- Park, Joo Ho (2006) "The Learning Organization Model across Vocational and Academic Teacher Groups", Electronic Version Approved: Maureen Grasso Dean of the Graduate School The University of Georgia May 2006

29- Raymond, R. Ma , Aaron, M. Dollar, Member, IEEE (2011) "On Dexterity and Dexterous Manipulation" The 15th International Conference on Advanced Robotics , Tallinn University of Technology , Tallinn, Estonia, June 20-23, 2011

30- Senge Peter, M., Art Kleiner , Charlotte Roberts, Bryan J. Smith (1994) " The Fifth Discipline Fieldbook Strategic and Tools for Building a Learning Organization" Currency , Doubleday, ISSN: 0385472560, 9780385472562

31- Teare, R. , Dealtry, R. (1998) "Building and sustaining a Learning organization " The Learning Organization Vol. 5 No.1 pp: 47-60 publisher: MCB UP Ltd

32- Turner, James, A. , Klerkx Laurens, White Toni, Nelson Tracy, Hincks Julie Everett(2017) " Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects, dynamically configure for agricultural innovation" Land use policy 68(2017) pp: 503- 52

استبانة البحث

المحور الأول: المنظمة المتعلمة (المتغير المستقل (X

سلم المقياس					المتغيرات	ت	البعد
١	٢	٣	٤	٥			
لا	لا	م	أنتفق	أنتف			
أنتف	أ	ح	إلى حد	ق			
ق	ت	ا	ما	تمام			
تمام	فا	يد		ا			
					١	١	X1 فرص التعلم المستمر
					٢	٢	
					٣	٣	
					٤	٤	
					٥	٥	
					٦	٦	X2
					٧	٧	

				يتم تشجيع العاملين لإبداء استفساراتهم بغض النظر عن رتبهم الوظيفية.	٨	تشجيع الاستعلام والحوار
				يلجأ العاملون للاستفسار عن آراء الآخرين قبل طرح وجهة نظرهم.	٩	
				يتعامل العاملون فيما بينهم باحترام متبادل.	١٠	
				تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها.	١١	X3 التعاون والتعلم الجماعي
				يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي.	١٢	
				تركز فرق العمل على مهام الفريق وعلى كيفية أداء الفريق لعمله.	١٣	
				تراجع فرق العمل أسلوب التفكير من خلال النقاش الجماعي والمعلومات المتوفرة.	١٤	
				تعتمد توصيات فرق العمل من قبل إدارة المصرف.	١٥	
				يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وفي الوقت المناسب.	١٦	X4 تمكين العاملين
				يتوفر في المصرف قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين وأدائهم.	١٧	
				يتوفر في المصرف أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	١٨	
				تقوم إدارة المصرف بإطلاع العاملين على الدروس والعبر من أجل الاستفادة منها.	١٩	
				تهتم الإدارة بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك.	٢٠	
				يتم استخدام الاتصالات بشكل مستمر كوسيلة للإبلاغ عن القرارات أو الاجتماعات الدورية	٢١	X5 تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم
				تهتم إدارة المصرف بالمبادرات الفردية.	٢٢	
				تقدم الإدارة خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.	٢٣	
				تهتم الإدارة العليا بمساهمات الأفراد في بناء الرؤيا التنظيمية.	٢٤	

				تؤمن الإدارة بتفويض صلاحية استخدام الموارد لإنجاز الأعمال.	٢ ٥	
				توفر الإدارة العليا الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر محسوبة.	٢ ٦	
				تقوم الإدارة بمواءمة رؤاها بين المستويات الإدارية وجماعات العمل.	٢ ٧	
				تعتمد ادارة المصرف على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	٢ ٨	X6 ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
				تشجع ادارة المصرف على استخدام نمط التفكير الإبداعي.	٢ ٩	
				تأخذ ادارة المصرف بآراء العملاء وردود افعالهم عند اتخاذ قراراتها.	٣ ١٠	
				تراعي الادارة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العاملين فيما يخص المتعلقة ببيئتهم الخارجية.	٣ ١	
				تحرص المنظمة على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة.	٣ ٢	
				تهتم قيادة المصرف بالفرص التدريبية والمتعلمة.	٣ ٣	
				تشارك إدارة المصرف بقية العاملين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.	٣ ٤	X7 القيادة الاستراتيجية
				تؤمن إدارة المصرف بمبدأ التمكين لتحقيق الرؤية.	٣ ٥	
				تهتم قيادة المصرف بالتعليم والتدريب وصنع القادة.	٣ ٦	
				تحرص قيادة المصرف لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن.	٣ ٧	

المحور الثاني: البراعة الاستراتيجية/Organizational Ambidexterity / المتغير التابع Y

سلم المقياس					المتغيرات	ت	البعد
١	٢	٣	٤	٥			
لا	لا	م	اتفق	اتفق			
اتفق	ا	ح	إلى	ق			
تماما	ت	ا	حدا	تمام			
	ف	يد		ا			
	ق						
					تسعى الادارة باستمرار لإجراء تعديلات طفيفة على خدماتها القائمة.	٣ ٨	Y1 استغ لال الف رص
					تسعى الادارة لتحسين جودة خدماتها لزيادة حجم التعاملات في بيئتها المصرفية.	٣ ٩	
					تجري الادارة تحسينات جوهرية على خدماتها القائمة بجودة عالية.	٤ ٠	
					تخفيض تكاليف العمليات الداخلية في التعامل المصرفي مع العملاء هو هدف مهم تسعى إليه سياسة المصرف.	٤ ١	
					يتوسع المصرف في تقديم الخدمات للعملاء الحاليين بما يتوافق مع رغباتهم.	٤ ٢	
					تختبر الادارة أسلوب الخدمات الجديدة المقدمة من المصارف الأخرى في أسواقها الحالية.	٤ ٣	Y2 استك شاف الف رص
					تبتكر ادارة المصرف طرائق وسياسات تتوافق مع رغبات الأسواق المتقلبة غير المستقرة.	٤ ٤	
					تحاول ادارة المصرف قبول الطلبات غير النمطية التي تتجاوز الخدمات الحالية لاستكشاف الفرص الجديدة.	٤ ٥	
					تتبنى الادارة فتح فروع مصرفية جديدة فضلا عن استقطاب عملاء جدد.	٤ ٦	
					تستشعر ادارة المصرف الفرص المتاحة قبل المصارف الأخرى وتعمل على اقتناصها.	٤ ٧	
					يسوق المصرف خدماته وتعاملاته الجديدة بشكل شامل في مجمل السوق المتاح للمصرف.	٤ ٨	Y3 الهيك ل
					يقوم الهيكل التنظيمي للمصرف على الأساس الوظيفي بوجود فروع في المحافظات لتلبية رغبات العملاء.	٤ ٩	
					تجزء الأقسام وخطوط الإنتاج بشكل واضح ضمن المصرف.	٥ ٠	

					تعتمد هيكلية المصرف (أقسام، شعب، وحدات) مستقلة تعزز الإبداع والابتكار.	٥ ١	المتما يز
					تركز وحدات وأقسام المصرف عند وضع خططها على المدى البعيد.	٥ ٢	

