

## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة "بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية"

ا.د. عبد الرزاق الشبخلي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / محمد عذاب زغير الفتلاوي

تاريخ التقديم: 2017/9/28  
تاريخ القبول: 2017/11/19

### المستخلص:

يهتم البحث الحالي بالتعرف على مدى انعكاس التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو الريادة، والتوجه نحو الزبون، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الاستثمار) على المنظمة المتعلمة (بناء الرؤية المشتركة، والتفكير النظمي، وهيمنة الشخصية، والنماذج العقلية، وتعلم الفريق) في وزارة الاتصالات، ولأجل ذلك صيغت فرضيتين اساسيتين اهتمت الاولى باختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، في حين اهتمت الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر بين هذه المتغيرات، وبقصد التأكد من صحة الفرضيات اعتمد البحث على استمارة استبيان اعدت بالاعتماد على عدد من المقاييس الجاهزة مثل نموذج (هاكالا، 2010) لبعث التوجه الاستراتيجي ونموذج (سينج، 1990) بالاضافة الى بناء متغير فرعي خامس للتوجه الاستراتيجي وهو (التوجه نحو الاستثمار) بالاعتماد على المصادر النظرية بهذا الصدد، فضلا عن المقابلات الشخصية، تم توزيع (100) استبانة على عدد من القيادات العليا في الوزارة وتشكيلاتها الذين يمثلون الادارة العليا وبلغت نسبة الاستجابة (70%) وباستعمال عدد من اساليب الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط (الوسط الحسابي، سبيرمان واختبار F بالاضافة الى اختبار Z واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS & amous)، توصل البحث الى الاقرار بوجود علاقة ارتباط واثرت للتوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة وانتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات وجملة من التوصيات اهمها اصلاح اجراءات الوزارة والتوجه نحو اللامركزية وتمكين العاملين والبحث عن الشركات الرصينة لتوقيع عقود المشاركة او الاستثمار لتزايد نسبة الزبائن المستخدمين لتكنولوجيا الاتصالات والانترنت.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / التوجه الاستراتيجي، المنظمة المتعلمة .**





## الفصل الاول / الجانب النظري

### المبحث الاول :

#### اولا: مفهوم التوجه الاستراتيجي Concept of strategic Orientation

لقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم التوجه الاستراتيجي فكل باحث كانت له نظرة مختلفة ومنطلقات عدة وليس هناك راي قاطع حول طبيعة التوجه الاستراتيجي فهناك من يشير الى انه كيفية التكيف مع التغيرات في الجوانب البيئية من اجل وضع افضل للمنظمة وهذا بدوره خيارا استراتيجيا يصف التوجه الاستراتيجي ، بالاستعداد الاستراتيجي (Hakala,2010) وقد اشار (العجمي، 2011: 14) بان التوجه الاستراتيجي هو مجموعة توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها من اجل توليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات اداء متفوقه بالمقارنة مع المنافسين.

ويصف (Olufem.et.al,2013) التوجه الاستراتيجي بانه عملية بناء متعددة الابعاد وتعتمد التركيز النسبي للمنظمة في فهم وادارة القوى البيئية. ان التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها من اجل تحقيق المستويات المتفوقه للاداء عندما تكون هناك مقارنة مع المنافسين وهنا اصبح التوجه الاستراتيجي منهج تقوم به المنظمة للوصول الى هذا التفوق المستمر، يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجيه المنظمة ، ويؤثر على كيفية تفكير وعمل الادارة ومن هنا نستوعب فائدة التوجه الاستراتيجي من خلال التركيز اولا على المنظمة والجمع المستمر للمعلومات عند حاجات الزبائن المختلفة وكذلك ماهي قدرات المنافسين ، وثانيا استخدام تلك المعلومات من اجل تحقق قيمة عالية للمستهلك بشكل دائم (شنيتر، 2016: 9) وقد اقترح (Riliang. et.al, 2003) ان التوجه الاستراتيجي هو مزيج من القيمة وموقف الشركة في السوق ومواردها والانماط السلوكية المختلفة لكيية تنظيم تلك الموارد وتحويلها الى منتجات وخدمات ذات قيمة للسوق المستهدف. ولكن كان لـ (Venkatrman,1989) وجهة نظر محددة قبل اعطاء المجال- المفاهيمي في التوجه من خلال معالجة المفهوم بالاعتماد على اربعة اسئلة هي:

- 1- هل توجد معرفة بالوسيلة للوصول الى النهاية (تحقيق الهدف).
  - 2- على اي نوع من الهرم التنظيمي تعتمد المنظمة: يجب معرفة المستويات التنظيمية.
  - 3- هل يقتصر بناء الاستراتيجيه على جزء معين او على منظور واسع.
  - 4- هل التمييز بين الاستراتيجيات المقصودة تم وفق طرق قياس صحيحة.
- ويعتبر (Hakala,2010) ان التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة تعد من اهم المفاهيم المحورية في بحوث الادارة ومسالك التفكير حول التوجه الاستراتيجي وهذا ما يفسر لنا اسباب اختلاف الباحثين حول هذا المفهوم واختيار الابعاد المختلفة في تلك الدراسات. وقد عرف التوجه الاستراتيجي من قبل (Zhouo.et.al.2005) بانه دور ادارة المنظمة لتحقيق الاداء المتفوق والمستمرة وهنا يتعلق الامر بالتوجه الريادي بالاعتماد على السلوكيات التي تنطلق بالتوجه الاستراتيجي والمبادئ المؤثرة في التسويق والانشطة الاستراتيجية التي تساعد على اتخاذ القرارات للوصول الى الاداء المتفوق. وأشار (Reidi (2000 بان التوجه الاستراتيجي هو الاطار الذي يوفر للمنظمة الحماية لاستثمار مواردها على ايجاد رؤية مناسبة للمديرين تقدم لهم المرونة من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهتها حسب (عبد محمد، 2015: 144). وهذا التعريف يتناسب مع ما جاء بالبحث من خلال بعد الاستثمار كاحد الابعاد الخمسة في المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) لاهمية هذا التوجه في منظمات اليوم وخاصة المنظمات في القطاع العام.

#### ثانيا: اهمية التوجه الاستراتيجي:

لقد اشار (Pooya. et al., 2008) الى ان تبني نهج التوجه الإستراتيجي سوف يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد اهمها:

1. منح المنظمة إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
2. رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
3. المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة القوية بشقيها المحلية منها والدولية.
4. يعطي قدرة وتمكين للمنظمة على استخدام الموارد بشكل فعال.



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

5. جميع المستويات الادارية لديها فرص مشاركة في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.  
6. ينمي قدرة التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ورؤساء الشركات ويجعلهم مبادرون في خلق الافكار وليسوا متلقين لها.

### ثالثاً: ابعاد التوجه الاستراتيجي:

اختلفت وجهات النظر بخصوص ابعاد التوجه الاستراتيجي انطلاقاً من طبيعة الفلسفة التي يتبناها الباحثين وكذلك طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمات والتي دفعت المفكر الاستراتيجي الى نمذجتها وتبنيها توجها استراتيجيا لهذه المنظمات فمنهم من وصفها سلوكيا باعتبارها تصرفات المنظمة الاستراتيجية (المنظمة المنقبة والمنظمة المدافعة والمنظمة المحللة والمستجيبة ومنهم من اعتمد توجه المنظمة سوقيا نحو المنافسة ونحو السوق ونحو الزبون كما في الجدول (1)

الجدول رقم (1) يبين نقاط التقاطع و الاختلاف بين بعض نماذج التوجه الاستراتيجي حسب رأي الباحثين

ن	الابعاد الباحثين																									
	توجه نحو المجتمع	التوجه نحو الخدمة	المقدرة الجوهريّة	التوجه نحو المنتج	استراتيجية الاستثمار	الرؤية	التوجه نحو المبادرة	التوجه نحو التوارد	التوجه نحو العاملين	التوجه نحو الإبداع	التوجه العلامة التجارية	التوجه نحو الريادة	التوجه نحو التعلم	مخاطرة	التوجه نحو الابتكار	استقبلي	مدافعين	مهاجمين	محليلين	المستقبل	السوق	تنظيم المشاريع	توجه نحو التنافس	المستهلك	تكنولوجيا	
1													*		*	*	*	*	*	*				*	*	Venkatraman1986
2																					*			*	*	Gatignon&Xuerb1995
3							*	*															*	*		Voss&voss2000
4											*										*			*	*	Zhou et al 2005
5								*	*		*	*												*	*	Grinstein 2008
6											*	*											*	*	*	Deek&Lian2008
7											*	*									*			*	*	Hakala,2010
8											*	*									*			*	*	Deshpande et al ,2012
9			*								*	*									*			*	*	Isoherranen, 2012
10						*	*				*	*									*			*	*	Reulink,2012
11											*	*									*			*	*	Bing Liu 2011
12											*	*									*			*	*	Sabai Khin,Noor,T, 2012.
13	*	*								*	*	*	*		*						*			*	*	Barbara sen 2014
14											*	*									*	*		*	*	Hasan&simma2015
15											*	*									*	*		*	*	Ejdys2015
16			*								*	*											*	*	*	Ogunkoya Olufemi A,2013
17											*	*											*	*	*	Gerald,Chen g Chi Ken 2007

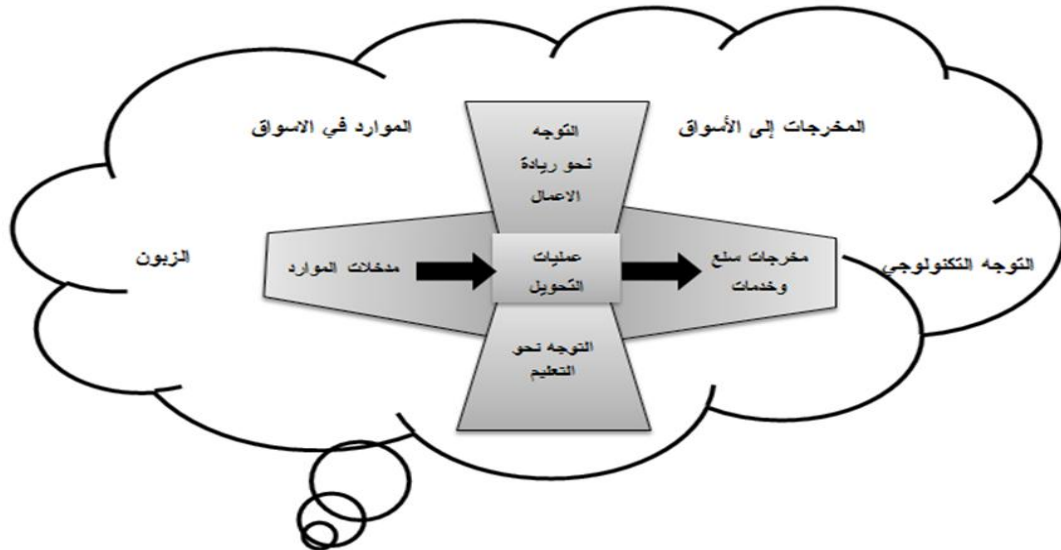


## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

																		*	*		Sinkics&Roath,2004	18			
																			*	*		Lawrick,Omar,Williams2011	19		
																		*	*		*	henri,(2010)	20		
1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	1	5	8	1	2	2	2	1	2	1	1	3	6	11	9	التكرار
5	5	5	10	5	5	5	5	15	25	5	20%	40%	5	10	10	5	10	5	65%	15%	30%	55%	45%	النسبة المئوية	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر.

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على طرق مختلفة جمعت عدة وسائل للوصول الى نوع من التكامل والتوافق في تحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي للوزارة المبحوثة انطلاقا من الدراسات السابقة وتحليل النماذج المعتمدة لعدة باحثين وعليه تم اختيار نموذج (Hakala:2010) ولم يكتفي الباحث على دراسة هذا النموذج فقط ، ومن اجل ان تكون الدراسة جامعة وشاملة ومتفقة مع نشاطات (وزارة الاتصالات) وهي الوزارة المبحوثة كان لا بد من اجراء استطلاعا للرأي للادارة العليا ومعرفة الرؤى التي يتبنونها كتوجهها استراتيجيا للوزارة من خلال طرح الاسئلة ذات الطابع الاستراتيجي وتقديم جميع الخيارات امام هذه الادارات وترك المجال لهم باختيار الابعاد الاستراتيجية التي تتلائم وطبيعة أنشطة الوزارة ورؤيتها واهدافها المستقبلية والجدير بالذكر هو ان يتم التوافق على الابعاد ذاتها مع اضافة بعد استراتيجي خامس للنموذج بالاعتماد على ما اكد عليه قادة ومديري وزارة الاتصالات وهو التوجه نحو (الاستثمار) باعتباره التوجه الاستراتيجي الامثل الذي تعتمده الوزارة حاليا بشكل مبدئي وتعول عليه مستقبلا وعليه تم بناء هذا البعد واستنباط مقياسه من خلال الدراسات النظرية التي تناولت هذا البعد الاستراتيجي وتم تحكيم فقرات الاستبانة من قبل الاساتذة المحكمين و اضافتها الى النموذج كما في الشكل (1).



الشكل (1) : (نموذج هاكالا:2010) (Hakala:2010)

Source:HENRI HAKALA,(2010),Configuring Out Strategic Orientation, ,BUSINESS ADMINISTRATION 95, Publisher Date of publicationUniversity of Vaasa December, Type of publication Selection of articles,series Acta Wasaensia, 232



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

ومن خلال مخرجات الشكل (1) والجدول (1) والدراسة الاستطلاعية تم اعتماد خمسة ابعاد لتوجه المنظمة وهي التوجه نحو الريادة والريون والتكنولوجيا والتعلم وبناء بعد التوجه نحو الاستثمار خامسا.

### 1: التوجه الريادي : Entrepreneurship orientation

لقد تم تداول مصطلح الريادة منذ منتصف القرن الثامن عشر وعرف بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره الى الاقتصاد الفرنسي، إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى مشروع أو نشاط مهم (Sethi,2005:5). ويستخدم لوصف الفرد المخاطر الذي يحرز التقدم الاقتصادي من خلال إيجاد طرائق جديدة أفضل لعمل الأشياء، في المنظمات القائمة أو إنشاء منظمات جديدة (فيحان والبز،2012) ويمكن الرجوع إلى بدايات عام 1973 لظهور الريادة في حقل الإدارة وفي الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص إلى مقالة (Mintzberg) التي كشفت فيها عن التقاطع بين حقول الإدارة الإستراتيجية والريادية وذلك بتقديمه فكرة صياغة الإستراتيجية الريادية. وفي سنة 1996 قدم (Lumpkin & Dess) هذا المفهوم الحديث (بناء التوجه الريادي) الذي بين فيه ميل المنظمات إلى الارتباط بالإبداعية وتقبل الخطر وممارسات المبادرة واستراتيجياتها.. (جلاّب،2014). يعرف كل من (Asghaian et al,2013) الريادة بأنها إنشاء وقيادة لمشروع جديد بواسطة فرد يمتلك قدرة التعرف على الفرص واستثمارها. ويعتبر (شومبيتر) صاحب المشروع المبتكر، وفقا لشومبيتر، فإن الابتكار هو نية الرأسمالية لتغيير كل شيء يوجد الآن. حيث قام شومبيتر (1980) بتطوير نموذج النمو الاقتصادي الذي يشمل المتغيرات الكمية والنوعية أيضا والجدول الاتي يوضح مفهوم التوجه الريادي حسب رأي الباحثين.

### جدول رقم (2) مفهوم التوجه نحو الريادة

ت	الباحث	المفهوم
1	Lumpkin & Dess,1996	ميل المنظمات إلى الارتباط بالإبداعية وتقبل الخطر وممارسات المبادرة واستراتيجياتها.
2	Todorovic.et.al, 2011	بانه خاصية للمنظمة تتمثل فيها منهج الريادة والابداعية الناتجان من عمليات المنظمة وثقافتها.
3	جلاّب،2013	بانه المدى الذي يميل فيه مديري الادارات العليا في المنظمات لتبني السلوكيات الابداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة لاقتناص الفرص الريادية في منظماتهم.
4	Al-&Al-Swidi، Dhaafri 2014	فيعرفانها بانها الطريقة الوحيدة لتنفيذ بعض الممارسات المعقدة واتخاذ القرارات غير المتوقعة والنادرة مثل نظام تخطيط موارد المؤسسات. ولديها ثلاثة عناصر هامة، المخاطرة، والاستباقية، والابتكار. وكل هذه الأبعاد الثلاثة تؤثر على الادارة العليا لتحويل المنظمة الى كيان ريادي.

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

### 2: التوجه نحو التكنولوجيا: Technology orientation

على الرغم من أن تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتباطأ الصناعات الاخرى، مقارنة مع نمو قوي في بداية القرن الحادي والعشرين للجانب التكنولوجي، لا يزال من المتوقع ان يتم تحقيق أعلى مستوى لمنتجات البرمجيات في معدلات النمو السنوية. ونتيجة لهذا التطور الديناميكي يتم إنشاء فرص العمل بشكل مستمر لمشاريع البرمجيات الجديدة، والتي غالبا ما تعمل بمرونة أعلى بين المنافسين المتوجهين تكنولوجيا لهذا السبب، تسعى جاهدة ادارة هذه المشاريع الى تطوير المنتجات الاتصالية والتكنولوجية. ( A. Mueller. et.al. 2009) ومن هذا المنطلق يمكن ملاحظة الجدول(3)



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

الجدول رقم (3) مفهوم تبني التوجه نحو التكنولوجيا من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Daft,2000	انه سلاح استراتيجي يمكن ان يساعد في بناء وتعزيز قدرات المنظمة.
2	(Malhotra et al., 2000)	انه حالة مستقبلية من أجل زيادة الفاعلية كاستجابة طبيعية للضغوط البيئية الداخلية والخارجية لتمكين المنظمات على التكيف والاستجابة، اذ تعد محاولة المنظمات لإحداث التغيير لإيجاد نوع من التوازن البيئي في ظل هذه التغيرات
3	Hakala,2010	بأنه رغبة المنظمة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديدة أو المنتجات والإبداع.
4	بوسراج،2013	بأنه استراتيجية التجديد التكنولوجي والتي تهدف الى دعم القدرات الفنية للمنظمات بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تفرضها العولمة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

ولو اردنا ان نفضل ما تعنيه التكنولوجيا في واقعنا المعاصر سنترجم لنا التكنولوجيا واقعاً على التطور الكبير في عالم الحاسوب والاتصال من حيث: (Paul Luc,2009).

ا- الاجهزة /التقدم الكبير الذي حصل في مجال الإلكترونيات والتكنولوجيا الرقمية ووسائل التخزين والمعالجة.  
ب- البرمجيات /محركات البحث والوكلاء الأذكياء وإدارة قواعد البيانات ومستودعات البيانات.  
ج - الشبكات /الاقمار الصناعية والشبكة العنكبوتية الانترنت والايلاف البصرية الكابلات الضوئية والاكسترنانت.

وقد وضع (Isoherranen, 2012: 4) مجموعة من خصائص التوجه التكنولوجي تتضمن اربعة خصائص هي الاستثمار بدرجة كبيرة في مجال البحث والتطوير، تبني احدث التقنيات في التكنولوجيا، التوجه نحو التطورات الكبيرة في التكنولوجيا والتركيز بعيد الامد على الممهدات التكنولوجية.

### 3: التوجه نحو التعلم : Learning orientation

كانت اهم محطات مفهوم التعلم التنظيمي من بيتر دروكر Peter Drucker إلى بيتر سنيج Peter singe، والذين انهما النظرة المغلقة للعاملين بأنه مجرد إنسان /آلة، بل إلى اعتباره مورداً إستراتيجياً، وطاقة ذهنية، وقدرة فكرية، والمعرفة الكامنة، ، فهو يبحث دائماً عن المبادرة والمُضِيّ نحو التطوير والإبداع، (حامي، 2015) ويعتبر (Simon) من الرواد الأوائل في العصر الحديث الذي استخدموا مصطلح التعلم التنظيمي عام (1969) والذي عرفه بأنه الوعي المتنامي بمشاكل المنظمة وتحقيق النجاح في تحديد هذه المشاكل ومن ثم علاجها من قبل الافراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، والجدول ادناه يوضح اهم ما تطرق اليه الباحثين في ابراز مفهوم التعلم التنظيمي في علم الادارة :

جدول رقم (4) مفهوم التوجه نحو التعلم التنظيمي		
ت	الباحث	مفهوم التعلم التنظيمي
1	SAMON:1969	بأنه الوعي المتنامي بمشاكل المنظمة وتحقيق النجاح في تحديد هذه المشاكل ومن ثم علاجها من قبل الافراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها
2	Argyis & Shon1974	المنظمة تكشف الاخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم.
3	(Senge, 1990. p 13)	هي العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف باستمرار مع المتغيرات البيئية.
4	Egan , T2002	عملية اكتشاف الأخطاء في المنظمات ان وجدت ومن ثم تصحيحها وبذلك فإن المنظمات تتعلم من خلال العاملين بها فهم بمثابة وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ذو حدين اما تيسر أو تعيق الاداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من مجموعة من العناصر نظام لتعلم التنظيمي



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

Adeline & Marie 2008	هو احتفاظ او اكتساب او بناء معارف جديدة تؤدي الى تسهيل تحقيق الاهداف التي تم اعدادها من قبل المنظمة.	Adeline & Marie 2008	5
Bruining.et.al.2009	هي عملية ذات توجهان اساسيان وهما (التعلم الاستكشافي) والذي يعني البحث، المخاطرة، التجريب، المرونة والتعاون، والتوجه الثاني هو (التعلم الانعكاسي) والذي يعني صقل الخبرات، الاختيار، الكفاءة، الاختبار والتنفيذ وعلى المنظمات الدمج بين هذين النوعين للوصول الى الازدهار	Bruining. et.al 2009	6
Pardi,et.al,2014	على انها إنشاء وتفسير واستخدام المعلومات. كما هو الحال مع الأفراد، فان المنظمات يجب أن تجد ما تحتاجه إليه لمواصلة التعلم.	Suharyonon,et.al.2014	7

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

### مستويات التعلم التنظيمي: Organizational learning levels:

#### أ- التعلم احادي الحلقة:

عرفه كل من (Argyris & Schon:1978) على انه هو تلك العملية التي تحافظ على ملامح المنظمة المركزية من خلال استخدام مجموعة من القواعد للكشف عن الاخطاء وتصحيحها دون تغيير قيم المنظمة الاساس.

#### ب- التعلم ثنائي الحلقة

تمارس المنظمات هذا النوع من التعلم لقصور التعلم احادي الحلقة على تصحيح الاخطاء فقط و بدلا من ذلك يتم ممارسة التعلم الثنائي الحلقة، حيث يمكن أن يعدل بشكل جذري الإطار الرئيسي أو الإطار الذي يعمل كدليل للعمل في المستقبل من خلال تغيير القيم والاستراتيجيات ليصبح التعلم اكثر فاعلية والذي يسمى "التعلم ثنائي الحلقة" (Vygantas:2011:18) .

#### ج- التعلم ذو الحلقة الثلاثية:

يرى (Gilson,etal:2010:18) بان التعلم الثلاثي هو المرحلة النهائية من نهج حلقة التعلم من خلال طرح عدة اسئلة حول انشطة المنظمة لايجاد رؤية استراتيجية للمنظمة وخيارات المنظمة في هذه المرحلة تكون اكثر وعياً لمستوى الطموح ويعتبر هذا النوع الانعكاسي القائم على الممارسات السابقة ويصعب غالباً ممارسته في المنظمات العامة (الحكومية)

### 4: التوجه نحو الزبون: Customer orientation:

تشير اكثر ادبيات الادارة ان تصور توجه السوق ينطلق من منظورين مختلفين وهما الثقافة والتي اشار اليها (Slater & Narver (1998) والسلوك من وجهة نظر (Coli & Jaworski 1990) من خلال توليد معلومات واسعة حول السوق من قبل المنظمة والاستجابة لها، اما راي Slater & Narver بخصوص منظور الثقافة بتكوين ثقافة تنظيمية على نحو فعال وكفوء من اجل خلق السلوكيات اللازمة لانشاء قيمة للمشتريين فهو يشير الى ان توجه السوق يتكون من ثلاث عناصر سلوكية(توجه الزبائن، توجه المنافسين، التنسيق)(Khin. etal, 2012:744)ويذكر(جلا ب ، 2014 :21) بانه قد ادركت العديد من المنظمات سيما بعد التحولات الكبيرة وعلى كافة الصعد انها ليست متوجهة نحو السوق- الزبون Market-Customer driven بلانها متوجهة نحو المنتج -المبيعات Product-Sales driven.والمتمتع لذلك يلاحظ ان منظمات الاعمال غيرت وجهتها نحو الزبون منذ منتصف عقد الخمسينيات من القرن المنصرم، اذ تحولت الكثير من المنظمات الرائدة من العمل بفلسفة Make and Sale الى العمل بفلسفة Sense and Respond اي من التوجه نحو المنتج الى التوجه نحو الزبون. وملخص هذه الفلسفة التسويقية يقوم على فكرة تقديم المنتج المناسب للزبون بدلا عن ايجاد الزبون المناسب لمنتج المنظمة.ويمكن حصر مفهوم التوجه نحو الزبون في الجدول رقم (5).





## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

الجدول رقم (5) مفهوم التوجه نحو الزبون.

المصدر	المفهوم	الباحث
Narver & Slater, 1995	هي الثقافة التنظيمية التي تخلق بشكل فعال السلوكيات اللازمة لخلق قيمة متفوقة للمشتريين.	Narver & Slater, 1995
Gatignon & Xuereb, 1995	هو سلوك المنظمة المبتكر والموجه نحو المستهلك لخلق قدرة ورغبة في تحديد وتحليل وفهم احتياجات المستخدمين والاستجابة لها.	Gatignon & Xuereb, 1995
Schneider et al., 1998	درجة تأكيد المنظمة وتركيزها على تحقيق حاجات الزبون وتوقعاته نحو جودة الخدمة.	Schneider et al., 1998
Vygantas Galinis, 2011	عرف هذا التوجه بأنه "درجة حصول المنظمة على المعلومات من الزبائن واستخدامها، ووضع استراتيجية تلبى احتياجات الزبائن، وتتفقد تلك الاستراتيجية من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم."	Ruekert, 1992
Lewrick.etal, 2011	أن توجه الزبائن يمثل درجة جمع معلومات الزبائن واستخدامها من قبل وحدة الأعمال.	Kohli and Jaworski (1990)
Mueller,etal, 2012	مجموعة المعتقدات التي تضع مصلحة الزبون أولاً، في حين لا تستبعد مصالح جميع أصحاب المصلحة الآخرين مثل المالكين والمديرين والموظفين، من أجل تطوير مؤسسة مربحة على المدى الطويل."	Deshpande et al., 1993
(عطاي والجنابي، 2014)	مجموعة الإجراءات التي تتخذ من قبل المنشأة لدعم المبيعات وخدمة المستهلكين وللنظر في احتياجات ورضا الزبون والأولويات الرئيسية هي تطوير جودة المنتج من قبل الموظفين والاستجابة الفورية وإحترام لشكاوى المستهلكون، والتعامل بحساسية مع قضايا المجتمع وتسعى المنظمة الى معرفة حاجات زبائنهم وتوضيح التغيرات التي تؤثر عليهم وسعيها لتحقيق رضاهم، ويذكر بأن التوجه نحو الزبون هو نشاط المنظمة التي تسعى لتحقيق أعلى قيمة للزبون	Dean, 2002:6

الجدول من اعداد الباحث

### 5: التوجه نحو الاستثمار: Investment orientation :

لقد انتعش مفهوم الاستثمار في الخمسينات الى السبعينات من القرن المنصرم بالفترة التي كانت اكثر الدول تمر بمرحلة التنمية ولديها ثروات طبيعية هائلة، فتسارعت الدول الصناعية وشركاتها بالحصول على فرص استثمارية للتنقيب عن هذه الثروات وذلك عن طريق مشاركة الحكومات الوطنية لتلك الدول او عن طريق دفع مبالغ مالية مقابل استثمار تلك الثروات ثم تطورت صيغة الاستثمار في الدول النامية بشكله الحالي وذلك عن طريق مشاركة راس المال الاجنبي مع راس المال الوطني، بل ذهبت اغلب التشريعات في الدول النامية الى سن القوانين التي تجذب رؤوس الاموال الاجنبية مستغلة هذه الاستثمارات في قيام صناعات جديدة بالدول النامية ومما سبق نلاحظ ان اساس الاستثمار مبني على نقطتين اساسيتين هما: (الطعان، 2007: 17)

اولاً: استغلال الثروات الطبيعية للدول النامية او السائرة في طريق النمو.

ثانياً: ايجاد اسواق جديدة للشركات الصناعية الكبرى لتصريف منتجاتها

وقد اوضح (Thomas, 2007: 21) الاطر العريضة لتشجيع توجه الاستثمار من خلال ستة أنشطة تتعلق باستراتيجية التنظيم والتسويق، استهداف المستثمرين، وتسهيل الاستثمار والرعاية اللاحقة والدعوة للسياسات والاجراءات الصحيحة





## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### • مفهوم الاستثمار:

يعرفه (Greeshma, 2011:5) بأنه التضحية ببعض القيمة في الوقت الحالي من اجل بعض المكاسب المستقبلية الغامضة). ويعطي هذا التعريف مدلول مدى المخاطرة وحالة عدم التأكد في نهج الاستثمار. ويعرفه (الطعان، 2007: 21) بأنه انتقال رؤوس الأموال والتقنيات الفنية والإدارية الأجنبية المتطورة، لأحدث تطور اقتصادي واجتماعي واداري للمساهمة في تنمية وتطوير البلد المضيف عن طريق الشركات الوليدة بمشاركة راس المال الوطني). ويعرف صندوق النقد الدولي IMF : المستثمر هو كيان او مجموعة من الكيانات المرتبطة قادرة على ممارسة السيطرة او درجة كبيرة من النفوذ على كيان اخر مقيم في اقتصاد اخر اما مؤسسة الاستثمار المباشر فهي كيان خاضع لسيطرة المستثمر المباشر الى درجة كبيرة، وقد يكون المستثمر (فردا او مؤسسة او منظمة حكومية او دولية). (IMF: 2009, P101)

ويعرف الاستثمار الاجنبي المباشر: بأنه توظيفات لاموال اجنبية (غير وطنية) في موجودات رأسمالية ثابتة في دولة معينة وعادة مايكون اجل الاستثمار طويل الاجل ويعكس منفعة. (الجميل، 2003: 59) وتعرفه (المنظمة العالمية للتجارة) OMC) بأنه "عملية يقوم بها المستثمر المتواجد في بلد ما (البلد الأم) حيث يستعمل أصوله في بلدان أخرى (الدول المضيفة) مع نية تسييرها(تومي، 2001: 41) بعد استعراض وجهات نظر الباحثين في مجال الادارة لم تتعمق اي دراسة سابقة الى للتطرق الى التوجه الاستراتيجي نحو الاستثمار بشكل مباشر وتفصيلي ماعدا دراسة (Racelis, 2006) وكان موضوعه كيفية التركيز على توجه الاستثمار في الموارد البشرية ولم يقدم تعريف عام بقدر ما كان سردا حول الية الاستثمار وعليه يقدم الباحث تعريفاً لمفهوم التوجه نحو الاستثمار: "هو يعني توجه المنظمة الى توظيف الاموال اما في الاصول الثابتة او المتداولة من اجل تحقيق منفعة مادية مستقبلاً وتكون بصيغة عائدات مالية او منافع غير مالية بتقديم افضل الخدمات للمستفيدين وتحقيق رضاهم باقل مستوى من المخاطرة". وينقسم الاستثمار الاجنبي الي نوعين (الجميل، 2003):

النوع الأول: هو الاستثمار الاجنبي غير المباشر والذي يعني امتلاك الأفراد أو المؤسسات غير المقيمين لبعض الأوراق المالية من أسهم وسندات لمؤسسات وطنية في دولة أخرى دون أن يقوم هؤلاء الأفراد بممارسة أي نوع من أنواع الرقابة أو المشاركة في تنظيم وإدارة المشروع الاستثماري، ولكن لهم الحق في الحصول علي عائد نظير المشاركة المتمثلة في الأسهم والسندات وهذا النوع لايدخل في حيز بحثنا.

النوع الثاني: هو الاستثمار الاجنبي المباشر والذي يعني المشروعات التي يقيمها ويمتلكها ويديرها المستثمر الاجنبي من خلال المعرفة الفنية والإدارية وبما يملكه من رأس مال نقدي وقد يكون الاستثمار الاجنبي فرداً أو شركة أو فرعاً لإحدى الشركات.

### المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة organization Learning :

#### أولاً: مراجعة تاريخيه ومفهوم

منذ فترة التسعينات، أصبحت مفاهيم منظمات التعلم والتعلم التنظيمي تلازميه لا غنى عنها بشكل عام لكل من المديرين والباحثين والممارسين في مجال الأعمال وكلا المفهومين مقبولة على نطاق واسع وراسخ في الإدارة والبحوث التنظيمية، وخلال العقدين الماضيين، تم دراسة وكتابة الكثير حول هذا الموضوع مثل ديناميات النظام (سينج 1990)، والتعلم القائم على العمل (ارجيرش وشون) (Law&Chuah, 2015:8). وبقي الموضوع محدود على منظمات قليلة تمارس هذا المفهوم في ظل صعوبات كبيرة (Li & Lu, 2007). وإذا ما تم تصنيف هذه المفاهيم على شكل تسلسل زمني فمنذ عام 1947 تعد الريادة من ابرز فضائل النظريات التقليدية حيث ركزت بالاهتمام على ظاهرة تم تجاهلها من قبل الباحثين السابقين وهي ظاهرة التنظيم فالي ان قام تيلر، وفيبير، وفايول بنشر نظرياتهم لم يكن هناك بعد من يعرف حقلا علميا باسم علم مفهوم للمنظمة المنظمة (داغر وحرشوش، 2000: 73) وفي عام 1964 قدم Peter Drucker نموذجا يعتمد على الالتزام واداء النتائج بفاعلية. وفي اواخر القرن العشرين ظهرت افكار سينج التي ساهمت في بروز مفهوم المنظمة المتعلمة واختلقت السمات المميزة لهذه النماذج المنظميه حسب مذاهب اصحابها بحيث ركزت المنظمة البيروقراطية على الكفاءة ومدرسة الاداء اهتمت وركزت على الفاعلية بينما ركزت المنظمة المتعلمة على التعلم (Hitt, 1995). وتم ايجاز مفهوم المنظمة المتعلمة حسب اراء الباحثين في الجدول رقم (6).



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### الجدول رقم (6) مفهوم المنظمة المتعلمة حسب آراء الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Peter Senge,1990:3	"هي المنظمات التي يقوم الافراد خلالها بتوسعة قدراتهم بشكل مستمر للخروج بنتائج يرغبون بها بشكل حقيقي وكذلك يتم تنشئة نماذج التفكير الجديدة والواسعة والتي بواسطتها يتم اطلاق العنان للتطلعات والطموحات الجماعية ،والتي يتم من خلالها تعليم الافراد وباستمرار على العمل سويه بانها المنظمة التي تمتاز بقدرتها على احتواء جميع العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجه نحو خلق قيم و مبادئ مشتركة.
2	Watkins&, Marsick 1992	بانها المنظمة التي تمتاز بقدرتها على احتواء جميع العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجه نحو خلق قيم و مبادئ مشتركة.
3	Lawrence ,1998	بانها المنظمة التي تسعى وبشكل دائم لخلق مستقبلها. وهذا يفرض عليها التعلم المستمر وتمكين الموظفين للابداع والتكيف، ليكون بمقدورها الاستجابة لاحتياجات وتطلعات الافراد سواء داخل أم خارج المنظمة.
4	Finger&Brand,1999: بالاعتماد على(طاهر، 2011)	انها المنظمة التي تسعى الى تحقيق هدف استراتيجي مثل الربحية او رضا الزبون
5	Moilanen,1999	بانها المنظمة المدارة من خلالالتعلم كعنصر رئيسي ومحوري في قيمتها ورؤيتها واهدافها وانها تدخل التعلم في عملياتها كل يوم.
6	Marquardt, 2002: P2	انها المنظمة التي تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة باستخدام التقنيات المناسبة لتنظيم التعلم.
7	(Sugarman,2004)	بانها المنظمة التي تملك الطاقة للتحسين المستمر لأفرادها ليكونوا ذو فاعلية في ايجاد افضل السبل الجديدة لتنظيم الجهود نحو تحقيق الاهداف المهمة للجميع.
8	عبد نايف،2012	بانها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتوسعي لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها،وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

### ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة:

يرى (Song,et al,2009) ان هناك ثلاث اسس رئيسية للمنظمة المتعلمة هي: التعلم التنظيمي ، التفكير الجماعي والتكاتف مع الاشخاص والكفاءات البشرية ، فضلا عن التعلم المستمر الذي يتم عن طريق الاتصالات مع العناصر التنظيمية وهناك سبعة خصائص تصف الإجراءات التي يتخذها الموظفون والفرق والمديرون و المنظمة ككل لخلق منظمة المتعلم. وهي كما موضح ادناه (ALQatamin&M.Batayneh,2015:150)

- 1.خلق فرص التعلم المستمر
  - 2.تعزيز التحقيق والحوار
  - 3.تشجيع التعاون وتعلم الفريق
  - 4.إنشاء نظم امتلاك المعرفة وتبادلها
  - 5.تمكين الناس من رؤية جماعية
  - 6.توصيل المنظمة إلى بيئاتها
  - 7.توفير القيادة الاستراتيجية للتعلم
- وبمقدور المنظمة ان تتحول وتصبح منظمة متعلمة ولكن هذا التحول يحتاج مجموعة من الخصائص حسب راي (Li & Sudharatna (2004) (القيم الثقافية، التزام الادارة والتمكين،الاتصال،نقل المعرفة،خصائص العاملين نمو وتطوير الاداء)في ( البغداد،2008: 61)



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### ثالثاً: نماذج المنظمة المتعلمة:

#### 1: نموذج بيتر سينج\* (Peter sengé,1990)

يمكن القول إنه تم ابتكار العديد من النماذج المؤسسة للمنظمة المتعلمة غير أن نموذج بيتر سينج يُعد من أهم النماذج المقترحة كونه النموذج الأول والاساس لفكرة المنظمة المتعلمة والتي على ركانزه تطورت النماذج الأخرى، وقد اهتمت بخمسة ابعاد رئيسية وكما موضح ادناه: (sengé,1990:13)



الشكل (2) نموذج (Senge) للمنظمة المتعلمة

Source: "Senge, P. M.(2006) The Fifth Discipline:N. Y. ,Double day

#### التفكير النظامي:

وتعني العمل على تجميع الأنظمة الأخرى وصبها داخل قالب متماسك ليعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة، ويعني ذلك التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، لتكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام. ( sengé,1990:13 )  
ا- هيمنة الشخصية:

ويعني sengé هنا مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر على كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة. في(شنشونة، 2014: 112)  
ب - النماذج العقلية (الذهنية):

وهي افتراضات عميقة او تعميمات واضحة بل حتى صور وأفكار تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية اقدامنا على تبني الخطوات، ويقول سينج ان النماذج العقلية تبد افي عكس المرآة نحو الداخل والتعلم من صورنا الداخلية وابرازها للعالم، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعميمات الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو مُستحدث. ( sengé,1990:13 )  
ت- بناء الرؤية المشتركة:

يجسد (بيترسينج) الراي القائم على انه اذا ما قامت فكرة واحدة عن القيادة بتشجيع المنظمات لسنوات عديدة ستقوم بالبحث عن القدرة التي تعمل على وضع رؤية مشتركة عن المستقبل، لتكون محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، (Williams,2006:4)"



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### التعلم من خلال الفريق

ويتم النظر الى مثل هذا التعلم بانه عملية تنظيم وتطوير قدرات الفريق على خلق النتائج الخاصة بافراده وبرغبة حقيقية ، وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي، (Williams,2006:4)

2: **انموذج** (Marquardt/ 1996):

وهو احد رواد فكرة المنظمة المتعلمة حيث توصل Marquardt الى الانموذج منطلقا من فكره مفادها ان هناك خمسة انظمة فرعية تسهم في ترسيخ التعلم التنظيمي فيما اذا تفاعلت ووصلت الى حالة التكامل سيبدأ التحول الى المنظمة المتعلمة وتتمثل هذه الانظمة كما مبين بالشكل ( وهي وفقا لهذا النموذج، أربعة عوامل مؤثرة بما في ذلك الافراد، التكنولوجيا، المعرفة والتنظيم في دور النظم الفرعية، والتعلم نلخصها بالاتي:

(Marquardt, 2002 :24)

أ- نظام التعلم في المنظمة (Learning system)

يقول ماركرت ان نظام التعلم له دور كبير وواضح في بلورة فكرة المنظمة المتعلمة بل يعتبر الركن الاساس لما بما يعكسه من مهارات التعلم ويضع عشر استراتيجيات لهذا النظام تبدأ من خطط التعلم القابلة لإعادة الاستخدام، وزيادة قدرة الناس على تعلم وكيفية التعلم، وتطوير الحوار التنظيمي، وخطط تطوير التصميم على أساس قدرة الموظفين، وتصميم وخطط الاستمالة الذاتية، وتنفيذ مهارات التعلم النظامية، وتشجيع وتنفيذ التفكير النظمي، واستخدام تخطيط السيناريو للتعلم، وتوسيع الثقافات المحلية والعالمية للتخاطب والتعلم، وأخيرا زيادة ادخال الموظفين وإسهامهم في وضع البرامج.

ب- نظام التنظيم (Organizing system)

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية ، تتضمن الرؤية ، والثقافة، والاستراتيجية ، والهيكلة التنظيمي ، والتي تعد عناصر مؤثرة على سلوك الافراد وكل من له علاقة في المنظمة وتحديد الأساليب التي يمارسها المديرين في ادارتهم للمنظمات (Marquardt, 2002 :24) .

ج- نظام الافراد (Personal system)

النظام الفرعي للأفراد في منظمة التعلم تشمل المديرين والقادة، والموظفين، والزبائن، والشركاء والتحالفات، والموردين، والبائعين، والمجتمع المحيط. كل مجموعة قيمة لمنظمة التعلم، ويجب تمكين الجميع وتمكينهم من عملية التعلم كما على المتعلمين والمديرين والقادة تنفيذ برامج التدريب وتوجيه الأدوار وتحديد المسؤوليات الأساسية وتعزيز فرص التعلم للناس من حولهم وعند تمكين الموظفين سيكون من المتوقع منهم أنهم سيتعلموا، ويخططوا لتوفير الكفاءات المستقبلية، واتخاذ الإجراءات والمخاطر، وحل المشاكل، ويعتبر العامل البشري من العوامل المهمة لاي توجه او عمل في المنظمات بالاضافة الى اهمية اجراء الاتصال مع الزبائن وتحديد الاحتياجات يمثل نظاما فرعيا مهما في التعلم المنظمي. (Marquardt, 2002 :24)

د- نظام المعرفة (Knowledge system)

النظام الفرعي للمعرفة في منظمة التعلم تعني انها تدير ونكتسب وتولد المعرفة للمنظمة. وتشمل اقتناء، وتخزين، وتحليل، واستخراج البيانات، ونقلها ونشرها وتطبيقها والتحقق من صحتها وتتواصل عناصر المعرفة الستة للتعلم التنظيمي وتفاعلها بدلا من ان تكون مستقلة وتحصل بالتتابع ويحدث توزيع المعلومات من خلال قنوات متعددة، كل منها في أطر زمنية مختلفة. وإدارة المعرفة تخضع بشكل مستمر للمرشحات الإدارية والاستباقية (Orlando et..al,2007) في (النسور، 2010: 24)

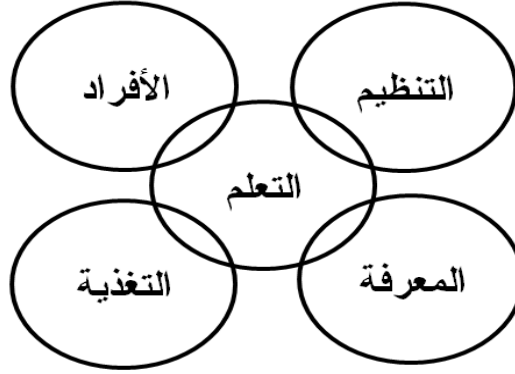
ه- نظام التكنولوجيا (Technology system)

النظام الفرعي للتكنولوجيا هو الشبكات والمعلومات التكنولوجية الداعمة والمتكاملة والأدوات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات وتبادلها. وهي تشمل العمليات التقنية، وهيكلة التعاون، والتدريب، والتنسيق، ومهارات المعرفة الأخرى. التي تولف المكونات الرئيسية الثلاثة وهي تكنولوجيا المعلومات، والتعلم القائم على التكنولوجيا، وأنظمة دعم الأداء، وتوصف تكنولوجيا المعلومات بانها التكنولوجيا القائمة على الحاسوب المستخدم لجمع العمليات البرمجية، وتخزين، ونقل، وتطبيق البيانات بين الآلات والناس والمنظمات. لأن معظم الوظائف أصبحت أكثر تعقيدا من أي وقت مضى وتتطلب مستويات أعلى من المهارات .



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

الشكل(3) أنموذج(Marquardt) للمنظمة المتعلمة



Source: Marquardt, M.J (2002) "Building learning organization: mastery the five elements for corporate learning", Palo Alto, U.S.A.,p.24

### 3: نموذج (Molainen: 2001)

تم تقديم نموذج شامل واكثر دقة من قبل مايلونين وتم تقديم هذه الدراسة كتطوير لمنظمات التعلم في النماذج السابقة واتخاذها كأساس مثل "Argeres", "Seng", "Borguin", "Bedler, Boyle and Shawn and" في بناء النموذج الجديد وقد تم تطوير (الماسة) باعتباره توليفة من المفاهيم السائدة وبعضها عناصر جديدة جامعة وكان تطوير هذا النموذج مهما لسببين. هما تعريف منظمة التعلم ككيان كبير وشامل ونادر جدا في الدراسة النظرية بالنسبة للتعلم. وفي الوقت نفسه الحاجة إلى إدارة فعالة لتنامي اهمية المنظمات لدى المدراء. والسبب الثاني هو عدم وجود أدوات القياس على أساس نظريات أو مفاهيم واسعة لمنظمات التعلم وللتعامل مع عملية القياس تتطلب الظواهر المعنية قاعدة مدروسة بدقة، ولا يمكن العثور عليها في الحسابات الحالية لمنظمات التعلم. لذلك لزم تطوير قياس صحيح لان النظريات القائمة لم تنجح في تلبية متطلبات الشرح الشامل اما فلسفة اختيار الماسة هو للتعبير عن مدى قيمة المنظمة العاليه للأفراد كما هو الماس ذا قيمة عاليه في حياتنا اليومية والذي يشتمل على مستويين متداخلين معا هما: المستوى التنظيمي، والمستوى الفردي. ويتضمن خمسة عناصر هي: (Molainen: 2001:12)

أ- القوى المحركة : (Driving Forces) وتشكل عناصر موحدة في الإدارة والقيادة وتعتبر اهم العناصر لاحداث التغيير ذات التأثير الاعظم والمباشر على المستوى التنظيمي والفردي في منظمة التعلم.  
ب- تحديد الهدف: (Finding Purpose) وتعني التركيز على الرؤية الاستراتيجية وفهم قيمة التعلم المباشر وهنا تم ربط الاهداف على مستوى الافراد والغرض على نطاق المنظمة ككل من اجل البناء الصحيح لدافعية التعلم لدى الافراد.

ج- الاستفهام : (Questioning) جوهر هذا المفهوم هو التشكيك ويسال عن الغاية من التعلم ثم التأكيد على النماذج الذهنية من خلال الابتعاد عن السلوك المعتاد والشروع في استراتيجية جديدة لتذليل العقبات وتقليل مقاومة التغيير.

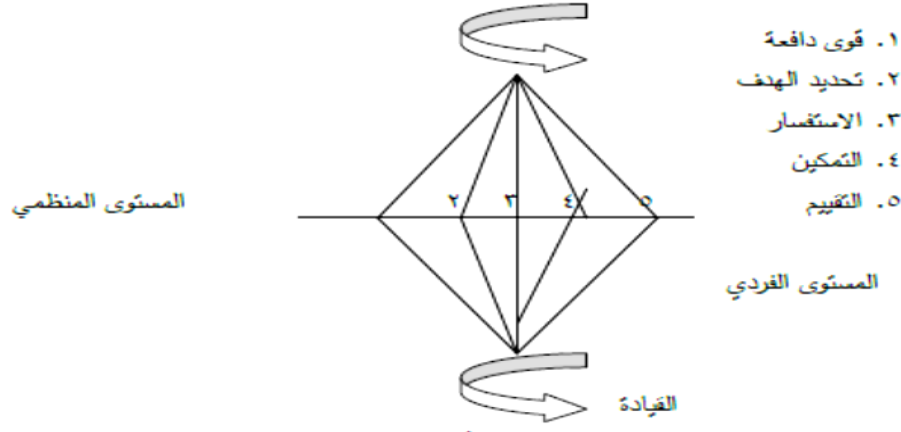
د- التمكين : (Empowering) وهو مزيج من عدة عمليات لتعزيز الوسائل اللازمة والطرق والادوات للتطوير والتعلم.

هـ- التقييم : (Evaluating) ويعني الاهتمام بكل ما حصل في مجال التعلم والتطوير وقياس منظمة التعلم باكملها وان قياس النتائج على المدى القصير مهم في معظم المنظمات لمعرفة واحتواء متطلبات التعلم على مستوى الفرد والمنظمة.



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

الشكل (4) نموذج الماسة للمنظمة المتعلمة Molainen, 2001



Source: Moilamen, Raili, (2001), Diagnostic tools for Learning organization, the Learning organization, Article, MCB UP Ltd VO.8.N0(1).

#### 4: نموذج جيمس (James Model (2003)

ويعتمد تصميم هذا النموذج على فكرة مفادها أن كل قسم في المنظمة يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها أكثر من تركيزه على الإجراءات، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة والعمل على تطويره (النسور، 2010: 28) وقد أعدت جيمس هذا النموذج منطلقاً من الانتقادات التي وجهتها إلى تصميم المنظمات التقليدية والذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الضبط والامر والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات ويسمى هذا النموذج بشبكة المنظمة المتعلمة (نايف، 2012: 125) وحسب (James 2003) ان هذا النموذج يتكون من ستة مكونات وتستند إلى الاتصالات في شبكة تفاعلها مع بعضها البعض، كما هو موضح في الشكل (24)، والمكونات الستة هي، (محمد، 2014: 28)

#### أ- القيادة التحويلية:

تعمل القيادة في أي مستوى في المنظمة المتعلمة على دعم عمليات التعلم، وتوليد المعرفة، كما تشجع العاملين على التعلم المستمر في كمساعدة منها في تطوير أنفسهم.

#### ب- ثقافة المساواة:

تسود في المنظمة المتعلمة ثقافة المساواة، والتي تعمل على ترسيخ مبدأ العدالة في المكافآت لضمان تحقيق الرضا بين العاملين وعلى كافة المستويات، كما تسهل عمليات التكيف والتطوير المستمر.

#### ت- نشر الاستراتيجيات:

يمكن التعرف على استراتيجيات المنظمة المتعلمة في أي مستوى في التنظيم، إذ لم تعد حصراً على الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا وحتى من صناع المعرفة.

#### ث- دمج الآليات:

تربط الآليات المتكاملة المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تعزز المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

#### ج- البناء الأفقي:

تقوم المنظمة المتعلمة على بناء اتحادي شبه مستقل، وترتبط المنظمة مع بعضها البعض، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

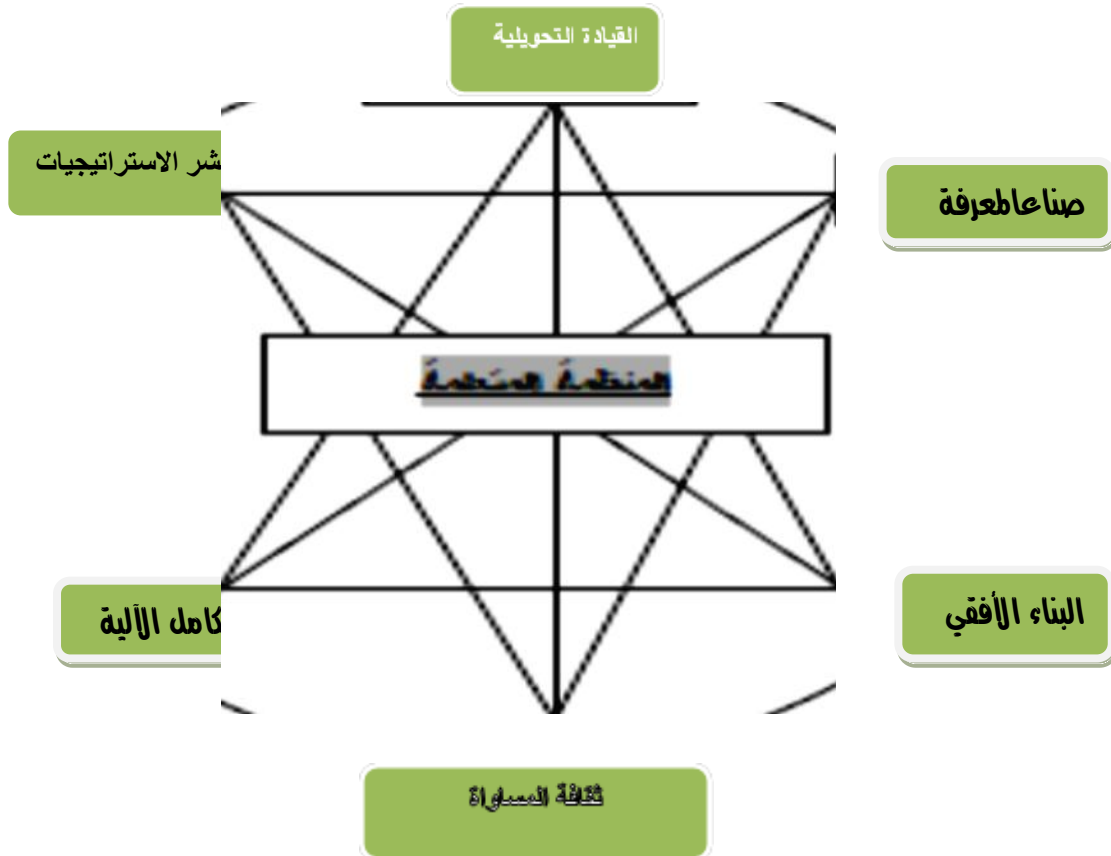




## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

ح- صناع المعرفة:  
في المنظمة المتعلمة يجب أن يتحول كل فرد في المنظمة إلى صانع للمعرفة، وكل فرد مسؤول عن التمكن من وظيفته ونشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين. وتعد هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة اطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد اطلقت عليها James,2003 (Jamses، اللامحدوديةUn Bounded، التوازن Balanc، المعتقدات والسلوك Behavior Belif) النعيمي، وآخرون:2012).

الشكل (5) نموذج جيمس (2003) James Model



المصدر: باسل خميس محمد محمد، 2014: علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز اجراءات السلامة والصحة المهنية في اقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية -قطاع غزة: رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية /جامعة الازهر-غزة.

### الفصل الثاني: منهجية البحث

**اولاً: مشكلة البحث:** تمثلت مشكلة البحث في محاولة تحديد التأثيرات بين التوجه الاستراتيجي وقدرة وزارة الاتصالات على بناء منظمة متعلمة تكون مظلة لصياغة الاستراتيجية المناسبة ومعالجة المعوقات. وقد تم اختيار وزارة الاتصالات العراقية لتطبيق البحث وذلك للدور الحيوي، الكبير، والمهم الذي يمكن أن تؤديه هذه الوزارة في انتعاش الاقتصاد العراقي وتغيير صورته ورسم ملامح جديدة لها في ظل فلسفة الاستثمار التي تنتهجها الوزارة وانطلاقاً من اهمية قطاع الاتصالات والتكنولوجيا في عالمنا اليوم ، إذا ما عملت وفقاً لما ترجو هذه الدراسة تحقيقه في ظل معالجة مشكلة البحث. ويرى الباحث انه يمكن توصيف مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات، وكما يأتي:





## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

- 1- تشخيص مدى تبني وزارة الاتصالات وتشكيلاتها لمفهوم التوجه الاستراتيجي ؟
- 2- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الوزارة المبحوثة عن مفهوم التوجه الاستراتيجي، فضلا عن دوره في بناء المنظمة المتعلمة؟
- 3- هل هناك فروق فردية ذات دلالة احصائية في اراء المبحوثين حول محور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة؟
- 5- ما هو التأثير الذي يمكن ان يحدثه التوجه الاستراتيجي في بناء منظمة متعلمة متمثلة في وزارة الاتصالات؟

### ثانيا: اهداف الدراسة: يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- معرفة مدى تبني التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتشكيلات التابعة لها.
- 2- اعداد الاطار النظري لمتغيرات الدراسة (التوجه الاستراتيجي، المنظمة المتعلمة) والمتغيرات الفرعية وتوضيح العلاقة التفسيرية لتلك المتغيرات.
- 3- تخدم هذه الدراسة وزارة الاتصالات والتشكيلات التابعة لها بما تقدمه من معلومات ومضامين ذات دلالات نظرية وعملية عن التوجه الاستراتيجي للادارة العليا وكذلك باقي الموظفين باختلاف درجاتهم، ورسم تصورات (التوجه نحو الريادة، والتكنولوجيا، والمستهلك، والتعلم، والاستثمار) لديهم من اجل زيادة الوعي وبلورة اسس سليمة لمعنى الاستراتيجية باعتبارها خارطة طريق لتحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة.
- 4- تشخيص مستوى التعلم المنظمي ومستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة للوقوف على المعوقات وحللتها وتعزيز النجاحات.

### ثالثا: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من (130) فردا من القيادات العليا يبدأ من درجة (وزير، وكيل وزير، مستشار، مدير عام، معاون مدير عام، مدير مديرية، مدير قسم) وهي عينة حصرية قصدية اما عينة البحث التي تم اختيارها هي (100) فرد، وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم أي بنسبة (77%) من اجمالي مجتمع البحث وتم استرجاع (75) استمارة، وهذا يعني ان نسبة الاسترجاع كانت (75%) من اجمالي العينة المبحوثة، بالوقت الذي كانت هناك خمسة استمارات غير صالحة (باطلة) وبذلك اصبح عدد الاستمارات الصالحة (70) استمارة أي بنسبة (70%) من اجمالي العينة المبحوثة.

### رابعا: فرضيات البحث:

تبعاً للمخطط الفرضي للبحث والمشكلة والاهداف صيغت هذه الفرضيات والتي سيتم اختبارها لاحقاً وعلى النحو الاتي:

#### أ- الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وابعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في الوزارة المدروسة وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والتفكير المنظمي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وهيمنة الشخصية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والنماذج العقلية.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وبناء الرؤية المشتركة.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وتعلم الفريق.

#### ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

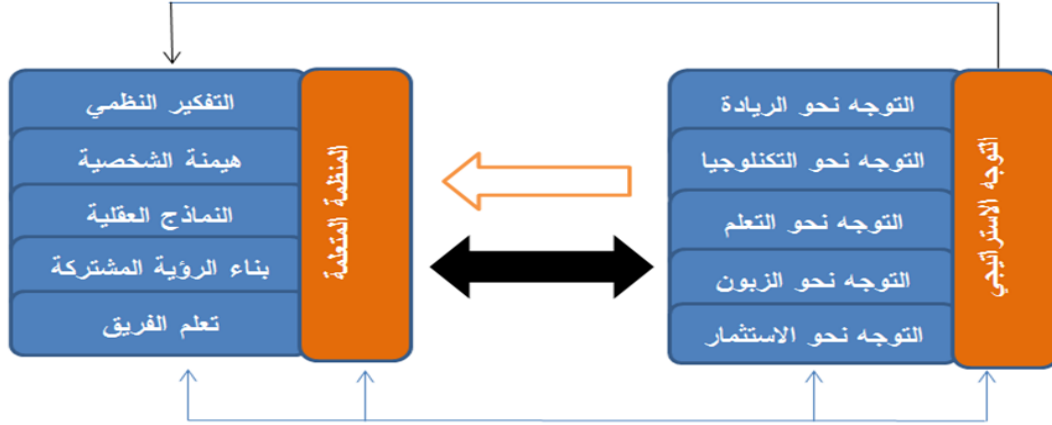
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وابعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في الوزارة المدروسة وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والتفكير المنظمي.
2. توجد علاقة تأثير معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وهيمنة الشخصية.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والنماذج العقلية.



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وبناء الرؤية المشتركة.  
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وتعلم الفريق.  
الشكل (6) المخطط الفرضي



### خامسا: المقاييس المستعملة :

تضمن الجزء الثاني من الاستبانة (35) فقرة موزعة على الأبعاد للمتغير الأول (التوجه الاستراتيجي)، والجزء الثالث من الاستبانة تضمن (32) فقرة غطت أبعاد المتغير الثاني (المنظمة المتعلمة)، وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها. وفيما يأتي جدول بالمصادر التي اعتمدها الباحث في المقياس حيث اعتمد الباحث على عدد من المقاييس العالمية الرصينة في تصميم الاستبانة كما مبين في الجدول (2):

جدول رقم (7) المصادر المعتمدة في المقياس

متغيرات الدراسة	الفقرات	المصدر
التوجه الاستراتيجي	(20-1)	HENRI HAKALA , 2010
	(35-21)	Racelis,2006 JANG,2010
المنظمة المتعلمة	(67-36)	SENGE,1990 JOO PARK,2008

## الفصل الثالث/ عرض ومناقشة نتائج البحث

### المبحث الأول: التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

#### أولاً : التحليل الوصفي لمحور التوجه نحو الريادة

يتضح من خلال جدول (9) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.340) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور التوجه نحو الريادة اتجهت نحو الاتفاق، بما يؤشر وجود تقصير ملحوظ في عمل وزارة الاتصالات بما يخص التوجه نحو الريادة، بسبب قرب الوسط الحسابي من قيمة الوسط الفرضي، وباتحراف معياري سجل (0.894)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور التوجه نحو الريادة، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (66.793%) بما يثبت اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور التوجه نحو الريادة، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على المتغيرات الفرعية في محور التوجه نحو الريادة بين أعلى مستوى اجابه سجله متغير الابتكار مسجلاً وسطاً حسابياً بلغ (3.714) وباتحراف معياري (0.860)، لتسجل الاهمية النسبية لمتغير الابتكار (74.286%).



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

ليؤكد ذلك اعتماد وزارة الاتصالات على الابتكارات بشكل ملحوظ ضمن توجهها الاستراتيجي وأما متغير المخاطرة فقد حقق ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي له (2.977) وكان الانحراف المعياري شكل (0.896) وأهمية نسبية بلغت (59.523 %)، بما يرسخ وجود ضعف ملحوظ في تعامل وزارة الاتصالات مع المخاطر التي تواجهها، وقد سجلت فقرات محور التوجه نحو الريادة من الاكثر اعتمادا عليه في التوجه نحو الريادة من قبل وزارة الاتصالات العراقية حتى الأقل اعتماداً ، إذ جاءت الفقرة العاشرة التي نصت على (يطمح العاملون في الوزارة وتشكيلاتها ان تكون وزارته في الصدارة) بالمستوى الأعلى من حيث الاعتماد عليه من بين جميع فقرات محور التوجه نحو الريادة وبوسط حسابي سجل (4.171) وانحراف معياري بلغ (0.816) لتصل الاهمية النسبية لهذه الفقرة إلى (83.428 %)، بينما سجلت الفقرة الخامسة التي نصت (اغلب موظفو الوزارة مستعدون لمواجهة المخاطر) المستوى الادنى من حيث الاعتماد عليها في التوجه نحو الريادة من قبل وزارة الاتصالات وبوسط حسابي سجل (2.586) وانحراف معياري بلغ (0.860) لتصل الاهمية النسبية لهذه الفقرة إلى (51.714 %).

### ثانياً : التحليل الوصفي لمحور التوجه نحو الزبائن

يرسخ جدول (9) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.711) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور التوجه نحو الزبائن اتجهت نحو الاتفاق، بما يؤشر وجود اهتمام كبير من قبل وزارة الاتصالات بما يخص التوجه نحو الزبائن، وبانحراف معياري سجل (0.801)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور التوجه نحو الزبائن ، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (74.228 %) بما يؤشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور التوجه نحو الزبائن، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور التوجه نحو الزبائن بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثالثة عشر (تؤكد على اهمية فهم احتياجات زبائننا) مسجلةً وسطا حسابيا بلغ (3.871) وبانحراف معياري (0.700) ، لتسجل الاهمية النسبية لهذا الفقرة (74.228 %)، ليؤكد ذلك اهتمام وزارة الاتصالات باحتياجات الزبائن بشكل ملحوظ ، وأما الفقرة الرابعة عشر التي نصت (نقيس الوزارة رضا الزبائن وفق اساس منتظم) فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.471) وكان الانحراف المعياري شكل (0.896) وأهمية نسبية بلغت (69.428 %) ، بما يرسخ وجود ضعف ملحوظ في تعامل وزارة الاتصالات مع قياس رضا الزبون وفق اساس منتظم، مما يثبت ان مكاتب البريد السريع في القطاع الخاص وشركات الهاتف النقال هي الافضل بتوجه الزبون لانها استقطبت الكوادر من الجيل الاول بعد احلالهم على التقاعد.

### ثالثاً : التحليل الوصفي لمحور التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج:

يشخص جدول (9) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.804) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج اتجهت نحو الاتفاق، بما يؤشر وجود اهتمام كبير من قبل وزارة الاتصالات بما يخص التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج، وبانحراف معياري سجل (0.928)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج ، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (76.072 %) بما يؤشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثامنة عشر (الوزارة وكوادرها جادون في اقتناء التقنيات الحديثة لمواكبة التغيرات المتوقعة في احتياجات الزبائن) مسجلةً وسطا حسابيا بلغ (4.214) وبانحراف معياري (0.720) ، لتسجل الاهمية النسبية لهذا الفقرة (84.286 %)، ليؤكد ذلك اهتمام وزارة الاتصالات باحتياجات التكنولوجيا في المنتج بشكل ملحوظ ، وأما الفقرة العشرين التي نصت (برامج تطوير منتجاتنا افضل من منافسينا في مجال التكنولوجيا) فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.386) وكان الانحراف المعياري شكل (1.067) وأهمية نسبية بلغت (67.714 %) ، بما يرسخ وجود ضعف ملحوظ في تعامل وزارة الاتصالات مع برامج تطوير خدماتها افضل من المنافسين.



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### رابعاً: التحليل الوصفي لمحور التعلم

يظهر جدول (9) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.513) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور التعلم اتجهت نحو الاتفاق، بما يؤشر وجود اهتمام ملحوظ من قبل وزارة الاتصالات بما يخص التعلم، وبانحراف معياري سجل (0.862)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور التعلم ، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (70.251 %) بما يثبت اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور التعلم، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على المتغيرات الفرعية في محور التعلم بين أعلى مستوى اجابه سجله متغير التعلم احادي الحلقة مسجلاً وسطاً حسابياً بلغ (3.611) وبانحراف معياري (0.859) ، لتسجل الاهمية النسبية لمتغير الابتكار (72.215 %)، ليؤكد ذلك اعتماد وزارة الاتصالات على التعلم احادي الحلقة بشكل ملحوظ ضمن توجهها الاستراتيجي، وأما متغير التعلم ثنائي الحلقة فقد حقق ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.414) وكان الانحراف المعياري شكل (0.865) وأهمية نسبية بلغت (68.286 %) ، بما يرسخ وجود اهتمام أقل من قبل وزارة الاتصالات مع التعلم ثنائي الحلقة وهي رسالة بان الوزارة غير مستعدة لتغيير قيمها واجراءاتها،

وإذا اعتمدنا على اجابة العينة في ترتيب فقرات محور التعلم من الاكثر اعتماداً عليه في اطار التوجه نحو التعلم من قبل وزارة الاتصالات العراقية حتى الأقل اعتماداً ، إذ جاءت الفقرة الرابعة والعشرين التي نصت على (توظف الوزارة الادوات المتاحة للنجاح في اداء المهام الرقابية) بالمستوى الأعلى من حيث الاعتماد عليه من بين جميع فقرات محور التعلم وبوسط حسابي سجل (3.714) وانحراف معياري بلغ (0.819) لتصل الاهمية النسبية لهذه الفقرة الى (74.286 %) ، بينما سجلت الفقرة الخامسة والعشرين التي نصت (تستعمل الوزارة عادة مؤشرات التغذية العكسية والاداء لمراجعة مدى تحقق اهدافها وتنفيذ برامجها) المستوى الأدنى من حيث الاعتماد عليها في التعلم من قبل وزارة الاتصالات وبوسط حسابي سجل (3.243) وانحراف معياري بلغ (0.859) لتصل الاهمية النسبية لهذه الفقرة الى (64.858%).

### خامساً: التحليل الوصفي لمحور التوجه نحو الاستثمار

يشخص جدول (9) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (4.194) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور التوجه نحو الاستثمار اتجهت نحو الاتفاق التام ، بما يؤشر وجود اهتمام كبير من قبل وزارة الاتصالات بما يخص التوجه نحو الاستثمار، وبانحراف معياري سجل (0.760)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور التوجه نحو الاستثمار ، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (83.878 %) بما يؤشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور التوجه نحو الاستثمار، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور التوجه نحو الاستثمار بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الخامسة والثلاثين التي تحورت حول (تستخدم الوزارة الشراكة كخيار لتعزيز التوجه نحو الاستثمار) مسجلةً وسطاً حسابياً بلغ (4.443) وبانحراف معياري (0.651) ، لتسجل الاهمية النسبية لهذا الفقرة (88.858%)، بما يؤكد اعتماد وزارة الاتصالات العراقية الشراكة كخيار لتعزيز التوجه نحو الاستثمار، وهذا ما نلاحظه من الجدول (8) وهي بيانات تثبت دخول الوزارة في عقود الاستثمار، وأما الفقرة الرابعة والعشرين التي نصت (وضعت الوزارة خطة لتوسيع الاستثمارات خلال الخمسة سنوات القادمة) فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.014) وكان الانحراف المعياري شكل (0.955) وأهمية نسبية بلغت (80.286 %) ، بما يرسخ وجود ضعف ملحوظ في تعامل وزارة الاتصالات مع وضع خطة لتوسيع الاستثمارات خلال السنوات الخمسة المقبلة،

#### الجدول (8) توجه الوزارة نحو الاستثمار وعقود المشاركة

ت	الشركة المستثمرة	جهة التوقيع على العقود	السنة
1	افق السماء	الشركة العامة لخدمات الشبكة الدولية (مشاركة)	2009
	شبكة الأرض	الشركة العامة لخدمات الشبكة الدولية (مشاركة)	2003
	شركة ITC	الشركات الرئيسية الناقلة لساعات الانترنت	
3	شركة سكوبي سكاى	الشركة العامة للاتصالات (مشاركة) مشروع FTTH	2016
4	شركة سمفوني-ايرتلنك	وزارة الاتصالات عقد شراكة لاستثمار الكيبل الضوئي ترانزيت	2017
5	(حلم المستقبل)	شركة السلام العامة (عقد مشاركة)	2016

المصدر: إعداد الباحث من خلال المعلومات المستقاة من المدراء العاميين ومديرة قسم الكوابل البحرية في شركة ITPC



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### • التحليل الوصفي المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي

يبرز جدول (9) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.712) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى اجابات العينة على فقرات متغير التوجه الاستراتيجياتجتهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.849)، بما يشير الى مدى التجانس في الاجابات ، بينما سجلت الاهمية النسبية للمتغير المستقل (74.244 %) بما يرسخ اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الاستراتيجي. كما يشير جدول (9) إلى ترتيب محاور متغير التوجه الاستراتيجي وفق الأهمية النسبية، حيث سجل محور التوجه نحو الاستثمار أعلى مستوى أهمية نسبية بواقع (83.878 %) تلاه محور التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج بواقع (76.072 %) تلاه محور التوجه نحو الزبائن بواقع (74.228 %) ثم محور التعلم بأهمية نسبية بلغت (70.251 %) ، في حين سجل التوجه نحو الريادة أدنى مستوى أهمية نسبية بواقع (66.793 %) بما يؤكد قلة اهتمام من قبل وزارة الاتصالات بخصوص التوجه نحو الريادة، وكما موضح في جدول ادناه:

جدول (9) مستوى أهمية محاور المتغير المستقل				
المحاور	وسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	اتجاه الاجابة
التوجه نحو الريادة	3.34	0.894	66.793%	الاتفاق
التوجه نحو الزبائن	3.711	0.801	74.228%	لاتفاق
التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج	3.804	0.928	76.072%	لاتفاق
التعلم	3.513	0.862	70.251%	الاتفاق
التوجه نحو الاستثمار	4.194	0.76	83.878%	الاتفاق تماما
الاجمالي لمتغير التوجه الاستراتيجي	3.712	0.849	74.244%	الاتفاق

المصدر: اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS الاصدار 23

### تحليل احصائي للمتغير التابع ومحاوره الخمس

#### أولاً : التحليل الوصفي لمحور بناء الرؤية المشتركة

يُستنبط من جدول (10) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.400) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور بناء الرؤية المشتركة اتجهت نحو الاتفاق، بما يوشر وجود اهتمام كبير من قبل وزارة الاتصالات بما يخص بناء الرؤية المشتركة، وبانحراف معياري سجل (0.951)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور بناء الرؤية المشتركة ، بينما بلغت قيمة الأهمية النسبية لهذا المحور (68%) بما يوشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور بناء الرؤية المشتركة، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور بناء الرؤية المشتركة بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة التاسعة والثلاثين التي تمحورت حول (يعتبر موظفو الوزارة ان نجاح الوزارة في مهامها ونجاح لشخصهم) مسجلةً وسطاً حسابياً بلغ (4.071) وبانحراف معياري (0.890) ، لتسجل الأهمية النسبية لهذا الفقرة (81.428%)، وأما الفقرة الأربعين التي نصت (يدرس الموظفين تأثير تغيرات الممارسات التعليمية على اهداف وروى الوزارة) فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.871) وكان الانحراف المعياري شكل (1.102) وأهمية نسبية بلغت (57.428%).

#### ثانياً: التحليل الوصفي لمحور النماذج العقلية

يستشف من جدول (10) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.451) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور النماذج العقلية اتجهت نحو الاتفاق، بما يوشر وجود اهتمام ملحوظ من قبل وزارة الاتصالات بما يخص النماذج العقلية، وبانحراف معياري سجل (0.932)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور النماذج العقلية، بينما بلغت قيمة الأهمية النسبية لهذا المحور (69.021 %) بما يوشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور النماذج العقلية، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور النماذج العقلية بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة السابعة والأربعين التي تمحورت حول (العلاقة بين الزملاء يسودها جو من الثقة والصراحة والاحترام المتبادل) مسجلةً وسطاً حسابياً بلغ (3.929) وبانحراف معياري (0.937) ، لتسجل الأهمية النسبية لهذا الفقرة (78.572%)، ليؤكد ذلك اهتمام وزارة الاتصالات بوجود علاقة بين الزملاء يسودها جو من الثقة والصراحة والاحترام المتبادل .





## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

وأما الفقرة السادسة والاربعين التي نصت (يشعر العاملون في الوزارة بوجود حوار مهني بناء يضمن نهوض الوزارة بالمسؤولية الاجتماعية). فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.029) وكان الانحراف المعياري شكل (1.007) وأهمية نسبية بلغت (66.572 %) ، بما يرسخ وجود ضعف ملحوظ في تعامل وزارة الاتصالات لجعل العاملين يشعرون بوجود حوار مهني بناء يضمن نهوض الوزارة بالمسؤولية الاجتماعية.

### ثالثاً: التحليل الوصفي لمحور هيمنة الشخصية

يؤشر جدول (10) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.567) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور هيمنة الشخصية اتجهت نحو الاتفاق، بما يؤكد وجود اهتمام ملحوظ من قبل وزارة الاتصالات بما يخص هيمنة الشخصية، وبانحراف معياري سجل (0.822)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور هيمنة الشخصية، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (71.333 %) بما يؤشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور هيمنة الشخصية، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور هيمنة الشخصية بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الخامسة والخمسين التي تمحورت حول (يندفع العاملون في البحث عن فرص التعلم داخل وخارج الوزارة). مسجلةً وسطاً حسابياً بلغ (3.829) وبانحراف معياري (0.992) ، لتسجل الاهمية النسبية لهذا الفقرة (76.572 %)، ليؤكد ذلك اندفاع العاملين بحثاً عن فرص التعلم داخل وخارج الوزارة ، وأما الفقرة الرابعة والخمسين التي نصت (يواكب العاملون على ما يستجد في مجال تخصصهم..). فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.214) وكان الانحراف المعياري شكل (0.832) وأهمية نسبية بلغت (64.286 %) ، بما يرسخ وجود ضعف ملحوظ مواكبة العاملون على ما يستجد في مجال تخصصهم .

### رابعاً: التحليل الاحصائي لمحور التفكير النظمي

يؤكد جدول(10) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.588) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور التفكير النظمي اتجهت نحو الاتفاق، بما يؤكد وجود اهتمام ملحوظ من قبل وزارة الاتصالات بما يخص التفكير النظمي، وبانحراف معياري سجل (0.837)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور التفكير النظمي، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (71.762 %) بما يؤشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور التفكير النظمي، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور التفكير النظمي بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة السابعة والخمسين التي تمحورت حول (ينظر العاملون الى الوزارة على انها مجتمع مصغر من المجتمع المحلي المحيط). مسجلةً وسطاً حسابياً بلغ (4.029) وبانحراف معياري (0.761) ، لتسجل الاهمية النسبية لهذا الفقرة (80.572 %)، ليؤكد ذلك ان العاملون يرون في الوزارة انها مجتمع مصغر من المجتمع المحلي المحيط ، وأما الفقرة الحادية والستين التي نصت (ينظر العاملون في الوزارة الى ان وزارتهم تفوق حجمها في امكانياتها وتطلعاتها). فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.086) وكان الانحراف المعياري شكل (1.046) وأهمية نسبية بلغت (61.714 %) .

### خامساً: التحليل الوصفي لمحور تعليم الفريق

يؤكد جدول (10) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.500) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى أهمية اجابات العينة لمحور تعليم الفريق اتجهت نحو الاتفاق، بما يؤكد وجود اهتمام ملحوظ من قبل وزارة الاتصالات بما يخص تعليم الفريق، وبانحراف معياري سجل (0.902)، بما يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص محور تعليم الفريق، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المحور (70 %) بما يؤشر اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات محور تعليم الفريق، وقد توزعت أهمية اجابات عينة الدراسة على فقرات محور تعليم الفريق بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة السابعة والستين التي تمحورت حول (يسعى العاملون الى المشاركة في برامج التدريب والتطوير المهني) مسجلةً وسطاً حسابياً بلغ (4.014) وبانحراف معياري (0.602) ، لتسجل الاهمية النسبية لهذا الفقرة (80.286 %)، ليؤكد ذلك ان العاملون يسعون الى المشاركة في برامج التدريب والتطوير المهني ، وأما الفقرة السادسة والستين التي نصت (يستخدم الاداريون اساليب متنوعة للتواصل مع العاملين) فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.786) وكان الانحراف المعياري شكل (1.203) وأهمية نسبية بلغت (55.714 %) ، مما يرسخ عدم لجوء الاداريين إلى استعمال اساليب متنوعة للتواصل مع العاملين.



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### • التحليل الوصفي للمتغير التابع المنظمة المتعلمة

نلاحظ من جدول (10) ان قيمة الوسط الحسابي للمتغير (3,50) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3.000) وهذا يؤكد بان مستوى اجابات العينة على فقرات متغير المنظمة المتعلمة اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.889)، بما يشير الى مدى التجانس في الاجابات ، بينما سجلت الاهمية النسبية للمتغير التابع (70.023 %) بما يرسخ اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع المتمثل بالمنظمة المتعلمة. كما يشير جدول (10) إلى ترتيب محاور متغير المنظمة المتعلمة وفق الأهمية النسبية، حيث سجل محور التفكير النظمي أعلى مستوى أهمية نسبية بواقع (71.762 %) تلاه محور هيمنة الشخصية في المنتج بواقع (71.333 %) تلاه محور تعليم الفريق بواقع (70 %) ثم محور النماذج العقلية بأهمية نسبية بلغت (69.021 %) ، في حين سجل بناء الرؤية المشتركة أدنى مستوى أهمية نسبية بواقع (68 %) بما يؤكد قلة اهتمام من قبل وزارة الاتصالات بخصوص بناء الرؤية المشتركة وكما موضح في جدول (10)

جدول (10) مستوى أهمية محاور المتغير التابع				
المحاور	وسط حسابي	انحراف معياري	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
بناء الرؤية المشتركة	3.40	0.951	68%	الاتفاق
النماذج العقلية	3.451	0.932	69.021%	الاتفاق
هيمنة الشخصية	3.567	0.822	71.333%	الاتفاق
التفكير النظمي	3.588	0.837	71.762%	الاتفاق
تعليم الفريق	3.5	0.90	70%	الاتفاق
الاجمالي لمتغير المنظمة المتعلمة	3.50	0.889	70.023%	الاتفاق

المصدر: اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS الاصدار 23

### المبحث الثاني: الاختبارات الاحصائية لإيجاد العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار لمعنوية العلاقة الارتباطية بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة بواسطة اختبار (Z TEST) ، والذي يستعمل عندما حجم العينة المدروسة أكثر من ثلاثين ، فإن نتيجة الاختبار ستكون ايجابية في حال كان قيمة z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) أي قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 % ، وبطريقة ثانية يمكن معرفة ايجابية الاختبار في حال كانت القيمة الاحتمالية sig. المناظرة لقيمة z المحسوبة أقل او تساوى مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة والبالغ (0.05)، ويرسخ ذلك ظهور علامة (\*\*\*) أو (\*) في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار الثالث والعشرين، إذ يدل وجود \*\* مع المقياس على قبول الفرضية بنسبة ثقة 99 % أما ظهور \* فإنه يشير إلى قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 % ، ومن ثم إيجاد قيمة معامل الارتباط البسيط ( Pearson correlation) لإبراز قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

كما استعمل الباحث اختبار (F-TEST) لإثبات معنوية تأثير متغير التوجه الاستراتيجي بمحاوره الخمس في المنظمة المتعلمة، إذ ان نتيجة الاختبار ستكون ايجابية في حال كان القيمة المحسوبة لـ F أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) أي قبول الفرضية بنسبة ثقة 95% ، (وبطريقة ثانية يمكن معرفة ايجابية الاختبار في حال كانت القيمة الاحتمالية sig. المناظرة لقيمة F المحسوبة أقل او تساوى مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة والبالغ (0.05)، ليرسخ ذلك وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد (التابع)، مؤكداً مدى انعكاس التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، أما لإظهار نسبة هذا التأثير استند الباحث على قيمة معامل التحديد  $R^2\%$  وكان نتائج التحليل الاحصائي كما يلي:

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي بمحاوره الخمس) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

#### 1. علاقة التوجه نحو الريادة بالمنظمة المتعلمة

يركز جدول (11) على قبول الفرضية الثانوية الأولى { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو الريادة والمنظمة المتعلمة } ، إذ سجلت قيمة z المحسوبة (4.072) وهي معنوية عند مستوى 0.05 بما يرسخ قبول الفرضية الثانوية الأولى بنسبة ثقة 95%، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson correlation) بين التوجه نحو الريادة والمنظمة المتعلمة (0.49 \*\*\*).





## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين التوجه نحو الريادة والمنظمة المتعلمة عند وزارة الاتصالات، وكان مجموع العلاقات المعنوية بين متغير التوجه نحو الريادة ومتغير المنظمة المتعلمة بمحاورها (خمس علاقات معنوية من بين مجموع ست علاقات) بما يشكل (83.33 %) ، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط بين التوجه نحو الريادة والتفكير النظمي وبواقع (0.50\*\*).

### 2. علاقة التوجه نحو الزبائن بالمنظمة المتعلمة

ترتب في جدول (11) قبول الفرضية الثانوية الثانية { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو الزبائن والمنظمة المتعلمة } ، إذ سجلت قيمة z المحتسبة (4.903) وهي معنوية عند مستوى 0.05 مما يعكس قبول الفرضية الثانوية الثانية بنسبة ثقة 95% ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson correlation) بين التوجه نحو الزبائن والمنظمة المتعلمة (0.59\*\* ) ، مما يدل على وجود ارتباط قوي ملحوظ بين التوجه نحو الزبائن والمنظمة المتعلمة لدى وزارة الاتصالات، وكان مجموع العلاقات المعنوية بين متغير التوجه نحو الزبائن ومتغير المنظمة المتعلمة بمحاورها (ست علاقات معنوية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) ، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط بين التوجه نحو الزبائن وهيمنة الشخصية وبواقع (0.62\*\*).

### 3. علاقة التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج بالمنظمة المتعلمة

بيهن جدول (11) قبول الفرضية الثانوية الثالثة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج والمنظمة المتعلمة } ، إذ سجلت قيمة z المحتسبة (5.485) وهي معنوية عند مستوى 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية الثانوية الثالثة بنسبة ثقة 95% ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson correlation) بين التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج والمنظمة المتعلمة (0.66\*\* ) ، بما يسلط الضوء على وجود ارتباط قوي بارز بين التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج والمنظمة المتعلمة في وزارة الاتصالات، وكان مجموع العلاقات المعنوية بين متغير التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج ومتغير المنظمة المتعلمة بمحاورها (ست علاقات معنوية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) ، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط بين التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج وهيمنة الشخصية وبواقع (0.66\*\*).

### 4. علاقة التعلم بالمنظمة المتعلمة

يسلط الجدول الضوء على قبول الفرضية الثانوية الرابعة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم والمنظمة المتعلمة } ، إذ سجلت قيمة z المحتسبة (4.321) وهي معنوية عند مستوى 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية الثانوية الرابعة بنسبة ثقة 95% ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson correlation) بين التعلم والمنظمة المتعلمة (0.52\*\* ) ، مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً بين التعلم والمنظمة المتعلمة في توجهات وزارة الاتصالات، وكان مجموع العلاقات المعنوية بين متغير التعلم ومتغير المنظمة المتعلمة بمحاورها (ست علاقات معنوية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) ، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط بين التعلم وهيمنة الشخصية وبواقع (0.57\*\*).

### 5. علاقة التوجه نحو الاستثمار بالمنظمة المتعلمة

بصور جدول (11) قبول الفرضية الثانوية الخامسة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو الاستثمار والمنظمة المتعلمة } ، إذ سجلت قيمة z المحتسبة (5.817) وهي معنوية عند مستوى 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية الثانوية الخامسة بنسبة ثقة 95% ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson correlation) بين التوجه نحو الاستثمار والمنظمة المتعلمة (0.70\*\* ) ، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين التوجه نحو الاستثمار والمنظمة المتعلمة عند وزارة الاتصالات، وكان مجموع العلاقات المعنوية بين متغير التوجه نحو الاستثمار ومتغير المنظمة المتعلمة بمحاورها (ست علاقات معنوية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) ، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط بين التوجه نحو الاستثمار والنماذج العقلية وبواقع (0.63\*\* ) وكذلك بين التوجه نحو الاستثمار وتعليم الفريق وبواقع (0.63\*\*).

### • العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وبين المنظمة المتعلمة

يعكس جدول (11) قبول الفرضية الرئيسية الأولى { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة } ، إذ سجلت قيمة z المحتسبة (5.983) وهي معنوية عند مستوى 0.05 بما يرسخ قبول الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة ثقة 95% ، إذ شكلت قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson correlation) بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة (0.72\*\*).



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

ليصل مجموع العلاقات المعنوية بين متغير التوجه الاستراتيجي ومتغير المنظمة المتعلمة بمحاورها (ست علاقات معنوية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) ، وبذلك يكون مجمل العلاقات المعنوية بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي بمحاوره الخمس) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة بمحاورها الخمس) إلى خمس وثلاثين علاقة معنوية من بين ست وثلاثين علاقة بما يشكل (97.22 %) وهي نسبة عالية جداً، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط سجلت بين التوجه الاستراتيجي والتفكير النظمي وبواقع (0.70\*\*).

جدول (11) علاقات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة											
العلاقات المعنوية	العدد	النسبة المئوية	متغير المنظمة المتعلمة	التفكير النظمي	تعليم الفريق	هيمنة الشخصية	النماذج العقلية		بناء الرؤية المشتركة		المنظمة المتعلمة التوجه الاستراتيجي
							غير	دال	دال	دال	
التوجه نحو الريادة	5	83.33%	0.49**	0.50**	0.38**	0.11	0.41**	300*	2.493	3.407	0.914
			4.072	4.155	3.158	دال	دال	دال	دال	دال	
التوجه نحو الزبائن	6	100%	0.59**	0.52**	0.48**	0.62**	0.47**	0.47**	3.906	3.906	5.152
			4.903	4.321	3.989	دال	دال	دال	دال	دال	
التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج	6	100%	0.66**	0.65**	0.59**	0.66**	0.58**	0.51**	4.238	4.820	5.485
			5.485	5.402	4.903	دال	دال	دال	دال	دال	
التعلم	6	100%	0.52**	0.49**	0.44**	0.57**	0.40**	0.37**	3.074	3.324	4.737
			4.321	4.072	3.656	دال	دال	دال	دال	دال	
التوجه نحو الاستثمار	6	100%	0.70**	0.61**	0.63**	0.48**	0.63**	0.61**	5.069	5.235	3.989
			5.817	5.069	5.235	دال	دال	دال	دال	دال	
متغير التوجه الاستراتيجي	6	100%	0.72**	0.70**	0.65**	0.67**	0.60**	550**	4.571	4.986	5.568
			5.983	5.817	5.402	دال	دال	دال	دال	دال	
العلاقات المعنوية	35	97.22%	6	6	6	5	6	6	العدد	العدد	النسبة المئوية
			100%	100%	100%	83.33%	100%	100%	النسبة المئوية	النسبة المئوية	

معامل الارتباط البسيط / قيمة الجدولية تساوي 1.96 عند مستوى معنوية 0.05  
Z - TEST | الدلالة الاحصائية

ثانياً: اختبار علاقات تأثير التوجه الاستراتيجي بمحاوره في المنظمة المتعلمة  
1. تأثير التوجه نحو الريادة في المنظمة المتعلمة

يتفق جدول (12) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير متغير (التوجه نحو الريادة) بوصفه أحد محاور المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة سجلت (21.485) وهي قيمة ايجابية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00)، بما يرسخ قبول فرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو الريادة في المنظمة المتعلمة } ، لتصل نسبة تأثير التوجه نحو الريادة في المنظمة المتعلمة إلى (24.01 % = R<sup>2</sup>) ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.487) التي تبين نسبة التغير الحاصل في المنظمة المتعلمة في حال حصول تغير في متغير التوجه نحو الريادة بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته وجود (خمس علاقات ايجابية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (83.33 %) . وهذه النتيجة ترجح قبول الفرضية الثانوية الاولى { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو الريادة في المنظمة المتعلمة }.



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### 2. تأثير التوجه نحو الزبائن في المنظمة المتعلمة

يعزز جدول (12) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير متغير (التوجه نحو الزبائن) بوصفه أحد محاور المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة سجلت (36.31) وهي قيمة ايجابية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00)، بما يرسخ قبول فرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو الزبائن في المنظمة المتعلمة } ، لتصل نسبة تأثير التوجه نحو الزبائن في المنظمة المتعلمة إلى ( $R^2 \% = 34.81$ ) ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.655) التي تبين نسبة التغير الحاصل في المنظمة المتعلمة في حال حصول تغير في متغير التوجه نحو الزبائن بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته وجود (ست علاقات ايجابية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) . وهذه النتيجة ترجح قبول الفرضية الثانوية الثانية { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو الزبائن في المنظمة المتعلمة }.

### 3. تأثير التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج في المنظمة المتعلمة

يعزز جدول (12) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير متغير (التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج) بوصفه أحد محاور المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة سجلت (52.482) وهي قيمة ايجابية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00)، بما يرسخ قبول فرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج في المنظمة المتعلمة } ، لتصل نسبة تأثير التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج في المنظمة المتعلمة إلى ( $R^2 \% = 43.56$ ) ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.632) التي تبين نسبة التغير الحاصل في المنظمة المتعلمة في حال حصول تغير في متغير التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته وجود (ست علاقات ايجابية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) . وهذه النتيجة ترجح قبول الفرضية الثانوية الثالثة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج في المنظمة المتعلمة }.

### 4. تأثير التعلم في المنظمة المتعلمة

يؤشر جدول (12) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير متغير (التعلم) بوصفه أحد محاور المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة سجلت (25.202) وهي قيمة ايجابية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00)، بما يرسخ قبول فرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير التعلم في المنظمة المتعلمة } ، لتصل نسبة تأثير التعلم في المنظمة المتعلمة إلى ( $R^2 \% = 27.04$ ) ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.536) التي تبين نسبة التغير الحاصل في المنظمة المتعلمة في حال حصول تغير في متغير التعلم بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته وجود (ست علاقات ايجابية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) . وهذه النتيجة ترجح قبول الفرضية الثانوية الثالثة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير التعلم في المنظمة المتعلمة }.

### 5. تأثير التوجه نحو الاستثمار في المنظمة المتعلمة

يصور جدول (12) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير متغير (التوجه نحو الاستثمار) بوصفه أحد محاور المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة سجلت (65.333) وهي قيمة ايجابية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00)، بما يرسخ قبول فرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو الاستثمار في المنظمة المتعلمة } ، لتصل نسبة تأثير التوجه نحو الاستثمار في المنظمة المتعلمة إلى ( $R^2 \% = 49$ ) ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.819) التي تبين نسبة التغير الحاصل في المنظمة المتعلمة في حال حصول تغير في متغير التوجه نحو الاستثمار بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته وجود (ست علاقات ايجابية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) . وهذه النتيجة ترجح قبول الفرضية الثانوية الثالثة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه نحو الاستثمار في المنظمة المتعلمة }.



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### • تأثير التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة

يعكس جدول (12) بان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة سجلت (73.196) وهي قيمة ايجابية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00)، بما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة } ، تنصل نسبة تأثير التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة إلى  $(R^2 \% = 51.84)$  ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.754) التي تبين نسبة التغير الحاصل في المنظمة المتعلمة في حال حصول تغير في متغير التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته وجود (ست علاقات ايجابية من مجموع ست علاقات) بما يشكل (100 %) . وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة } . ليصل بذلك مجمل العلاقات التاثيرية الايجابية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي بمحاوره الخمس) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة بمحاوره الخمس) إلى خمس وثلاثين علاقة معنوية من بين ست وثلاثين علاقة بما يشكل (97.22 %) وهي نسبة عالية جداً .

جدول (12) علاقات تأثير متغير التوجه الاستراتيجي في تعزيز المنظمة المتعلمة

العلاقات المعنوية	العدد	متغير المنظمة المتعلمة			التفكير التنظيمي		تعليم الفريق		هيمنة الشخصية		النماذج العقلية		بناء الرؤية المشتركة		المنظمة المتعلمة التوجه الاستراتيجي
		R <sup>2</sup>	معامل الانحدار بيتا	F المحتسبة											
83.33 %	5	24.01%	0.487		25%	0.504	14.44 %	0.356	1.21%	0.101	16.81%	0.427	9%	0.319	التوجه نحو الريادة
		دال		21.485	دال	22.667	دال	11.476	دال	0.8329	دال	13.741	دال	6.7253	
%100	6	34.81%	0.655		27.04%	0.586	23.04 %	0.502	38.44%	0.636	22.09%	0.547	22.09%	0.588	التوجه نحو الزبائن
		دال		36.31	دال	25.202	دال	20.358	دال	42.461	دال	19.28	دال	19.28	
%100	6	43.56%	0.632		42.25%	0.632	34.81 %	0.532	43.56%	0.585	33.64%	0.583	26.01%	0.523	التوجه نحو التكنولوجيا في المنتج
		دال		52.482	دال	49.749	دال	36.31	دال	52.482	دال	34.471	دال	23.904	
%100	6	27.04%	0.536		24.01%	0.513	19.36 %	0.427	32.49%	0.544	16%	0.432	13.69%	0.408	التعلم
		دال		25.202	دال	21.485	دال	16.325	دال	32.726	دال	12.952	دال	10.786	
%100	6	49%	0.819		37.21%	0.724	39.69 %	0.694	23.04%	0.519	39.69%	0.773	37.21%	0.763	التوجه نحو الاستثمار
		دال		65.333	دال	40.297	دال	44.751	دال	20.358	دال	44.751	دال	40.297	
%100	6	51.84%		0.754	49%	0.744	42.25 %	0.641	44.89%	0.649	36%	0.659	30.25%	0.616	متغير التوجه الاستراتيجي
		دال		73.196	دال	65.333	دال	49.749	دال	55.39	دال	38.25	دال	29.491	
%97.22	35	6		6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	العدد	العلاقات المعنوية
		%100		%100	%100	%100	%83.33	%100	%100	%100	%100	%100	النسبة المعنوية		

F الجدولية تساوي (4.00)/معامل الانحدار بيتا/معامل التحديد R<sup>2</sup> /% قيمة F المحتسبة/التفسير للدلالة الاحصائية



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

### المبحث الثالث/الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- اعتماد وزارة الاتصالات وتشكيلاتها على التوجه الاستراتيجي نحو الاستثمار باعتبارها وزارة معنية بالواقع المعلوماتي والاتصالي كطابع مميز لتوجهها الاستراتيجي وهي تحتاج لجذب كل ما هو حديث في عالم تقنية المعلومات ولكن الموجود من هذه الشركات الاستثمارية لا يلبي الطموح بالوقت الحالي .
- 2- هناك وضوح بتوجه الوزارة نحو الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تقديم الخدمات لهم قبل المنافسين مما يعطينا دلالة ايجابية في زيادة مستويات الفحص والبحث في مكونات البيئة الخارجية ومدى قوة الاتصال مع هذه المكونات مع ضعف بسيط في مجال التقييم وذلك بسبب ضعف تعامل الوزارة في قياس رضا الزبون وفق اساس منظم.
- 3- رغم وجود اتفاق في التوجه نحو الريادة ولكنه سجل ادنى نسبة قبول مما يعطي تصورا ان الادارة العليا لم تمكن موظفيها لمواجهة المخاطر وبنفس الوقت هي تسعى الى الاستباقية بتقديم منتجاتها وتشجيع الابتكار ولكن هذا يعطي مؤشرا اخر بوجود تناقض وتباين في التوجه نحو الاستباقية والابتكار والميل نحو المخاطرة.
- 4- اعتمدت اجابة الادارة العليا بالتوافق على توجه الريادة بسبب تبني وزارة الاتصالات لمشروعين كبيرين يحملن عنوان الريادة وهذان المشروعان تحت التنفيذ (المشروع الاول هو ربط شبكة الكيبل الضوئي /ترانزيت لربط قارة اوربا مع قارة اسيا عبر بوابة العراق وبذلك يدخل المنافسة في ريادة المشروع مع مشروع قناة السويس) والمشروع الثاني هو (توقيع بناء محطة فضائية واطلاق قمر صناعي للبث الفضائي باسم كلكامش مع الشركة الفرنسية والمشروع تحت التنفيذ) لتكون الريادة لوزارة الاتصالات على المجال المحلي.
- 5- لم يحضى التعلم ثلاثي الحلقة بالدرس في مجال بحث مستويات التعلم من قبل الباحث بسبب طبيعة هذا البعد الذي يركز على عملية التعلم نفسها وتركيزه على المستوى الاجمالي لنتائج عملية التعلم التنظيمي.
- 6- اثبتت الدراسة وبشكل ملحوظ ان وزارة الاتصالات تهتم بتوجه التعلم المنظمي احادي الحلقة حسب ما اشارت اليه النتائج بوجود علاقة ارتباط قوية بين توجه التعلم وهيمنة الشخصية كبعد من ابعاد المنظمة المتعلمة بفقره اندفاع العاملين في البحث عن فرص التعلم داخل وخارج المنظمة وظهر وجود اهتمام من قبل الوزارة لمستوى التعلم ثنائي الحلقة ولكن بمستوى اقل.
- 7- اشارت النتائج الى تحقيق علاقات ارتباط ايجابية بين التوجه نحو الريادة والمنظمة المتعلمة ولكنها اقل قيمة ارتباط من بين الابعاد الخمسة للتوجه الاستراتيجي وكانت اعلى قيمة ارتباط جرى تحقيقها بين الريادة والتفكير النظمي واقل علاقة بين الريادة وهيمنة الشخصية.
- 8- كذلك اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين التوجه نحو الزبون ومتغير المنظمة المتعلمة بمحاورها (ست علاقات معنوية من مجموع ست علاقات) وبنفس الوقت اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط قوية للتوجه نحو التكنولوجيا والمنظمة المتعلمة ولكن بنسب اقل من المحاور السابقة واعلى قيمة ارتباط كانت بين توجه التكنولوجيا بهيمنة الشخصية .
- 9- اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة واعلى قيمة سجلت مع هيمنة الشخصية في ابعاد منظمة التعلم. واقوى علاقة ارتباط سجلت بين التوجه نحو الاستثمار والنماذج العقلية وتعلم الفريق ضمن ابعاد المنظمة المتعلمة بقيمة ارتباط متساوية.

#### ثانياً: التوصيات:

- 1- ان المنافسة المحتمة والواضحة بين شركات الاتصالات الخاصة باجمعها مع الشركات التابعة للوزارة وخاصة شركة الانترنت ومن اجل مواجهة هذه المنافسة يجب ان تتسلح الوزارة بانظمة لا مركزية وتمكين العاملين وتسهيل الاجراءات.
- 2- ان شدة المنافسة تحتم على الوزارة اعتماد التكنولوجيا الحديثة وذلك لزيادة فاعلية وكفاءة تقديم الخدمات وهذا يتوقف



## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

- 3- ان ارتفاع نسبة الزبائن المستخدمين للأجهزة الخلوية والانترنت بلغ (17) مليون زبون محلي وهذه الزيادة السريعة والطلب المتزايد على هذه الخدمات تضع الوزارة امام ضرورة الاستعداد لطلبات الزبائن من خلال البحث عن الشركات العالمية الرصينة وتوقيع عقود المشاركة او الاستثمار.
- 4- تفعيل الوزارة لمشروع ربط الكيبل الضوئي الذي يربط قارة اسيا بقارة اوربا وهو اكبر مشروع استراتيجي في المنطقة واذا ماتم تعديل العقد المبرم مع شركة (نوروز-تيل) ستكون وزارة الاتصالات الوزارة الرائدة في هذا المشروع الاستراتيجي(ربط ترانزيت)والذي سيرفد الموازنة الاتحادية بايرادات لاتقل قيمتها عن ايرادات النفط.
- 5- ضرورة تبني المنظمة بناءً شاملاً لعملية التعلم التنظيمي بكافة مستوياته من اجل خلق منظمة متعلمة بكافة ابعادها وتكوين رؤية مشتركة بين المتغيرين ونشر ثقافة التعلم وتوفير البيئة الملائمة والداعمة وهذا العمل يقع على عاتق
- 6- ادخال موظفي الوزارة في دورات تدريبية وخلق ثقافة تنظيمية تستوعب مفهوم التعلم وهذا يأتي من خلال تبني هيكل تنظيمي عضوي
- 7- اختيار الكفاءات الادارية والفنية التي لديها القدرة على الاحاطة بعمليات الوزارة وخصائص التكنولوجيا المستخدمة وسبل الصيانة والنظر الى داخل الوزارة وخارجها وعدم التركيز فقط على جزئية صغيرة.
- 8- تسهيل الاجراءات وتفتيت الروتين المقيد واستبدال الثقافات السابقة وتوفير كافة المستلزمات الضرورية من هياكل، تمكين، دعم، ورفع وعي العاملين وخلق شعور بالحاجة الى بناء منظمة متعلمة قادرة على البقاء والاستمرار.
- 9- المعلومات والاتصالات يمثلان مفتاح التنمية الاجتماعية الاقتصادية الشاملة والمستدامة. غير أن هذا الاستثمار تحكمه مجموعة من المحددات التي قد تؤدي إلى تشجيع أو تثبيط عملية الاستثمار، ومنه وجب على الحكومات توفير البيئة المناسبة لجذب وتشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 10- إن نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يستلزم توفير موارد تمويلية بشكل رئيسي من خلال الشركات العاملة بالقطاع، سواء من خلال جذب الاستثمارات المحلية أو الأجنبية؛ أما فيما يتعلق بالتمويل الحكومي فيتركز بشكل رئيسي في توفير البنية الأساسية وبعض المبادرات الحكومية المنفذة لتسهيل عملية تنفيذ المشاريع.
- 11- تفعيل انفتاح الوزارة على جميع المنظمات من خلال اقسام التسويق وذلك لترويج خدماتها وخاصة شركة السلام العامة لنصب المنظومات الامنية وكامرات المراقبة لتزايد الطلب على هذه المنظومات في الوقت الحالي واستثمار الطاقات البشرية العاملة .

### قائمة المصادر:

1. بريطل، فطيمة الزهرة (2016) اهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكر بدراسة حالة: مؤسسة سوناطرا كأطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير الجزائر،
2. البغدادي، عادل مهدي(2008) العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغير، دراسة مقارنة بين كليتين من كليات التعليم الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد(10) العدد (1).
3. تومي عبد الرحمان. (2001) " واقع وأفاق الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر. " رسالة ماجستير. كلية العلوم. الاقتصادية. و التسيير الجزائر .-
4. حسان حامي،(2015)، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة -مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية Revue des Sciences Sociales العدد (21) ديسمبر .
5. جلاب إحسان دهش (2014)العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد(16)العدد(2)
6. جلاب، احسان دهش (2013) دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية بحث ميداني في جامعة كربلاء،-، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (15) العدد(2).





## التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة " بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية "

7. الجميل سرمد كوكب ، (2003) ، الاستثمار الاجنبي المباشر في الدول العربية ،التحديات والخيارات ، مجلة تنمية الرافين ، جامعة الموصل.
- 8.زهرة بو سراج (2013)،استراتيجيات التصنيع والتجديد التكنولوجي في المؤسسة الصناعية العمومية،مجلة التواصل في العلوم الانسانية مجلة اكااديمية دورية محكمة تصدر عن جامعة باجي مختار -عنابة-الجزائر مديرية النشر،حزيران 2013العدد(34) ص16
- 9.شنيتر، عبد الرحمن طاهر،(2016)،قياس تاثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي،بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ،مجلد(8)،العدد(13)،ص284
10. شنشونة محمد ،(2014)اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خضير بسكرة،العدد الثالث والثلاثون.
11. الطعان ،حاتم فارس ( 2007 ) الاستثمار اهدافه ودوافعه ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الرابع عشر.
12. طاهر،فاضل جميل (2011) تاثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة"دراسة وصفية تحليلية لاراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد ،مجلد(17)العدد(64)
13. عبد نايف ،باسم فيصل (2012) بناء المنظمة المتعلمة في إطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية دراسة تحليلية للعينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
14. العجمي، سالم حسين (2011) اثر التوجيه الاستراتيجي في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية في شركة البترول الوطنية الكويتية، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال ،كلية ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط.
15. عبد محمد، ايمان احمد (2015) دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية ،دراسة استطلاعية لاراء المديرين في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل ،مجلة جامعة البصرة ،كلية الادارة والاقتصاد،مجلد(7)،العدد(14)،ص134
16. عطاوي عامر علي حسين،الجنابي أميرة هاتف(2008) لتوجه نحو الزبون وولائه- تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،مجلد(2) (العدد 9)
17. الفيحان، إيثار عبد الهادي،البز، كلثوم،(2012) دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية "الذي نظمته:كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بشار - الجزائر خلال الفترة:15/14 فبراير
18. منقذ محمد داغر، عادل حرحوش صالح (2000)،نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي،دار الكتب للطباعة بغداد-العراق.
19. Argyris, C. and Schon, D. (1978). *Organizationa Learning A theory of action perspective*. Reading, MA:Addison-Wesley.
20. Al-Dhaafri. H. Saleh, Al-Swidi, Abdullah. K (2014) *The Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance:Do Enterprise Resource Planning Systems Have a Mediating Role?* Asian Social Science; Vol. 10, No. 2.
21. A. Mueller Thilo &Hans Georg Gemu"nden,(2009)Founder team Interaction ,customer and competitor orientation in software ventures ,Management Research News Vol. 32 No. 6, 2009,pp. 539-554.
22. Adeline Leblanc, Marie-Hélène(2008) *A Forum-based Organizational Memory as Organizational Learning Support*, Abel ournal of Digital Information Management \_ Volume 6 Number 4





23. Al-Qatamin , Ahmed & M. Batayneh , Ayat (2015), A Study of the Nature of Adaptation to Learning Organization Dimensions: The Case of Jordanian Industrial A Arab Open University World Islamic Sciences and Education University Copyright :Society of Interdisciplinary Business Research.Vol 4 ISSN: 2304-1013 ,(CDROM)
24. Asgharian, Ehsan,Hossein Dadfar,and,Staffan Brege (2013) Franchisees' Activities As Entrepreneurship, WEI International Academic Conference Proceedings January 14-16, Antalya, Turkey.
25. Egan , T.(2002) " Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees ", University of Minanesota , PHD.
26. Daft, Richard L.,(2000) Management, 5th. ed. Orlando, FL: The Dryden Press,
27. Dess ,G.Gregory&Lumpkin ,G.T. and Taylor ,L. Marilyn (:2007)"Strategic Management ",McGraw –Hall ,Irwin,p454
28. Donald Schön(2001) learning, reflection and change', theencyclopedia of informal education. [www.infed.org/thinkers/et-schon.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm)
29. Gatignon, H. and Xuereb J.M. (1995). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. Journal of Marketing Research, 34 (February), 77-90Pooya Rasooli and Amir Albadvi ,( 2008) Knowledge Management in Call Centres, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issu
30. Greeshma,Smt.V,(2011)FUNDAMENTALS INVESTMENT,VISEMESTER CORE COURSEB Com, UNIVERSITY OF CALICUTSCHOOL OF DISTANCE EDUCATION Calicut university P.O, Malappuram Kerala, India 673 635
31. Gilson. C, Dunleavy. P , Tinkler(2010) Organizationallearning in government sector organizations: literature review LSE Public Policy Group.
32. Williams ,George (2001)" ,Peter Senge and the Learning Organiztion"
33. HENRI HAKALA,(2010),Configuring Out Strategic Orientation, ,BUSINESS ADMINISTRATION 95, Publisher Date of publicationUniversity of Vaasa December, Type of publication Selection of articles,series Acta Wasaensia, 232
34. Hitt, W. D. (1995). The learning organization: some reflections on organizational renewal, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16, No. 8, pp. 17–25
35. Isoherranen, Ville,( 2012)Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus. University of Oulu, Faculty of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, P.O. Box 4610 University of Oulu, Finland Acta Univ. Oul. C 416,
36. Khin ,Sabai,, Noor .H ,Ahmad, T. (2012), The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility, Procedia - Social and Behavioral Sciences,Volume 65, 3 December 2012, Pages 743-748



37. Law.K.:Chuah.K.B.(Eds)(2015)Pal Driven organizational learning Theory Practices ,Alight on Learning Journey of Organizations,Xlll 112P.39illus .ISBN
38. Li, M. & Lu, X. (2007). The construct validation of learning organization and its influence upon firm performance in mainland China. , International Conference on Management Science and Engineering, 20-22 Aug. - Harbin, China
39. Lewrick, M., Omar, M., & Williams, J.R. L. (2011). Market orientation and innovators' success: An exploration of the influence of customer and competitor orientation. Journal of Technology Management & Innovation, 6(3), 48-61.
40. Lawrence, Eton (1998) "Some Thought on Turning A overnment Organization into Learning Organization, Research Directorate Policy Research and Communications Branch Public Service Commission,DRAFT ,[http://www.psc-cfp.gc.ca/research/knowledge/learning\\_org\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/knowledge/learning_org_e.htm)
41. Moilamen, Raili,( 2001) , Diagnostic tools for Learning organization , the Learning organization, Article , MCB UP Ltd VO.8.N0(1)
42. Malhotra ,Yogesh (2000) Knowledge Assets in the Global Economy,Assessment of National Intellectual CapitalJournal of Global nformation ManagementJulySep2000, 8(3), 5-15
- 40.Moilamen, Raili,( 2001) , Diagnostic tools for Learning organization , the Learningorganization, Article , MCB UP Ltd VO.8.N0(1).
- 41.Marquardt, M., (2002): Building the learning organization, Mastering the 5elements for corporate learning, Second edition, Davies Black Publishing,California
42. Marsick, V. & Watkins, K., (2003): Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire, Advances in developing human resources, Vol (5), No (2), pp: 132-151
43. Olufemi A Ogunkoya& Olayinka.A Shodiya(2013).STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:A STUDY OF THE AFRICAN TEXTILE INDUSTRY, SINGAPOREAN Journal Of business Economics, and management studies Vol.2, No.4.
44. Pardi,Suharyono,Imam,Zainul(2014)The Effect of Market Orientation and ntrepreneurialOrientation toward Learning Orientation,Innovation,Competitive Advantages and Marketing PerformanceEuropean Journal of Business and Management, Vol.6, No.21,
45. Paul Luc,(2009), Technologies Et Systèmes D'information, Capacités Et Avantage Concurrentiel: Analyse Inter Cas DeCourtiers D'assurance Vie En France, Thèse Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Paris-Dauphine, , P19.
46. Racelis, Aliza(2006) RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY OF PHILIPPINE COMPANIES. Philippine Management Review, Vol. 13, pp. 70-80.



47. Riliang Qu & Christine T Ennew (2003) **An examination of the consequences of market orientation in China**, *Journal of Strategic Marketing* Vol. 11 , Iss. 3,
48. Senge, peter M,( 1990 ) " The fifth Discipline " N. Y. ,Double day.
- Sethi, Jyotsna(2005). "Lesson – 1: Entrepreneur & Entrepreneurship, <http://edumall.pxq.in/wp-content/uploads/2011/01/Entrepreneurshi>
49. Song. Ji Hoon, Brian .Baek,et al (2009) The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context, *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 20, no. 1.
50. Slater, S. and J. Narver (1995). 'Market orientation and the learning organization', *Journal of Marketing*,59(3), pp. 63–74.
51. Sugarman,Barry,(2004)"Learning Working Management,Sharing :The New Paradigm of the Learning Organization "A paper published by Lesley College Web sites.WWW.Sugarman.Com
52. Schneider et al. (1998)" Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality:Test of Causal Model" 'Journal of Applied Psychology ' Vol.83 No.2·pp.150-163.
53. Thomas, P. K. (2007). Investment incentives: Growing use, uncertain benefits, uneven controls. Geneva: Global Subsidies Initiative.Available:[http://www.iisd.org/gsi/sites/default/filesgsi\\_incentives](http://www.iisd.org/gsi/sites/default/filesgsi_investment_incentives).
54. Todorovic, Zelimir William, Rod B. McNaughton,et al (2011) ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities, Article in *Technovation* · February, <https://www.researchgate.net>
55. Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement," *Management Science*, 35 (8), 942-962
56. Vygantas Galinis, ,(2011) ORGANIZATIONAL LEARNING FROM CUSTOMER INTERACTION Master in International Technology and Innovation Management GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT St. Petersburg State University
- 57.Zhou, K. Z., Yim, C. K. B. & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (2), 42-60
- 58.IMF Executive Board Holds Informal Seminar on Public Investment and Fiscal Policy April 24, 2004.



**Strategic orientation and its reflection on the Learning organization: Survey study of a sample of Makers decision the Iraqi Ministry of Communications**  
**Abstract:**

The current research focuses on the extent to which the strategic orientation (entrepreneurial orientation, customer orientation, technology orientation, learning orientation, and investment orientation) affects the learning organization (building common vision, systemic thinking, personal dominance, mental models, team learning). The first hypothesis to test the connection relation between research variables and The second hypothesis was to test the relationship between these variables. In order to ascertain the validity of the hypotheses, the research was based on a questionnaire questionnaire prepared according to a number of In addition to building a fifth sub-variable for the strategic orientation (investment orientation) based on the theoretical sources in this regard, as well as personal interviews, 100 questionnaires were distributed to (70%) and using a number of descriptive and correlative methods (mean, Spearman and F). In addition to the Z test and the results were extracted using SPSS & amous, the research found a relationship Link The study ended with a set of conclusions and a number of recommendations, the most important of which is the reform of the ministry's procedures, decentralization, the empowerment of workers and the search for honest companies to sign contracts of participation or investment to increase the percentage of customers who use the technology of communication and the Internet.

**Keyword:** Strategic orientation, Learning organization.