

**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)

**The Role of Organizational Learning in Enhancing the Benefits of  
Applying Electronic Management in Elections  
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Employees of  
the High Electoral Commission/Nineveh Office**

Researcher: Moatasem Natheer Ahmed  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
motasamalabaasa@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Ahmed Younis Alsabawy  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
Ahmed\_Yonis@uomosul.edu.iq

**Abstract:**

The current study aimed to identify the role of organizational learning in enhancing the benefits of e-management applications, For the purpose of showing the relationships tested in the study, a hypothetical model was built and supported by the literature that dealt with the relationship between organizational learning and e-management. The model focused on the effect of organizational learning on the benefits of applying electronic management (at the macro level for both dimensions), as well as on the impact of organizational learning (at the macro level) on the benefits of applying electronic management (at the micro level). The sample of the study included (523) employees of the Employees of the High Electoral Commission/Nineveh Office, and a questionnaire was built based on previous studies as a data collection tool distributed electronically. Six main hypotheses and four sub-hypotheses emerged from the study using the structural equation modeling method, and the statistical results showed a significant effect of organizational learning on the benefits of electronic management applications at the macro level, and the presence of a significant effect of organizational learning at the total level in the benefits of applying electronic management at the micro level, The study recommends the need to adopt the issue of organizational learning in the Electoral Commission in all its dimensions, and this enhances the benefits of electronic management applications in elections.

**Keywords:** E-Management, Organizational Learning, Information Systems and Technology Applications, Benefits of e-Management Applications, Electoral Information Technology.

## دور التعلم المنظمي في تعزيز منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الانتخابات دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المفوضية العليا للانتخابات/مكتب نينوى (\*)

أ.م.د. أحمد يونس السبعواوي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

الباحث: معتصم نذير أحمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التعلم المنظمي في تعزيز منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية. ولغرض بيان العلاقات التي سوف يتم اختبارها في الدراسة، فقد تم بناء نموذج الدراسة ودعمت بالأدبيات التي تناولت العلاقة بين التعلم المنظمي والإدارة الإلكترونية. ولقد ركز النموذج على تأثير التعلم المنظمي في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي لكليهما)، وكذلك على تأثير التعلم المنظمي (على المستوى الكلي) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الجزئي). وفيما يتعلق بالعينة، فقد اشتملت على موظفي مكتب انتخابات نينوى في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، وأعدت استمارة الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة باعتبارها أداة لجمع البيانات، إذ تم توزيعها إلكترونياً وكان عدد المستجيبين (523). ولقد انبثق عن نموذج الدراسة ست فرضيات رئيسية وأربعة فرعية تم اختبارها باستعمال أسلوب نمذجة المعادلات البنائية، وقد بينت النتائج الإحصائية أن هناك تأثيراً معنوياً للتعلم المنظمي في منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية على المستوى الكلي، ووجود تأثير معنوي للتعلم المنظمي على المستوى الكلي في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى الجزئي، وتوصي الدراسة بضرورة تبني موضوع التعلم المنظمي في مفوضية الانتخابات بكل أبعاده وهذا ما يعزز من منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، التعلم المنظمي (التنظيمي)، تطبيقات نظم وتقانة المعلومات، منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، تقانة المعلومات الانتخابية.

### المبحث الأول: المقدمة

أولاً. مشكلة البحث: وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي تنفقها المنظمات في شتى اختصاصاتها للاستثمار في تقانة المعلومات إلا أنه لا يزال هناك الكثير من المشاكل والمحددات المتعلقة بالاستخدام الأمثل لهذه التقانة، ففي الكثير من الأحيان يتم استخدام الحد الأدنى للوظائف التي من الممكن أن تقوم بها هذه التقانة، وبالتالي يجعل الاستفادة من مزايا هذه التقانة بالحد الأدنى وليس بالمستوى المطلوب المرجو من استخدام تقانة المعلومات ولا يتناسب مع الكلف المالية التي أنفقت من أجل الحصول على هذه التقانة (Abiodun et al., 2015: 7). وهذا ما يمثل قضية أساسية وجوهرية تواجهها بعض المنظمات، وبالتالي لا بد من البحث في العوامل التي من الممكن أن تسهم في الوصول إلى الاستغلال الأمثل لهذه التقانة وتحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع في استخدامها، ومن هنا فقد انطلقت الدراسة الحالية واتجهت نحو تبني فكرة أساسية مفادها أن امتلاك المنظمات للتعلم المنظمي يسهم في تحقيق الكثير من المزايا والخاصة في مجال استخدام تقانة

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير.

المعلومات في الأنشطة المنظمة المختلفة، إذ إن مدى الاستفادة من هذه التقنية مرتبط بمستوى التعلم بين موظفي المنظمة.

إن التقنية والأنظمة المعلوماتية للإدارة الإلكترونية التي دخلت في العمل الانتخابي وبشكل سريع لم تكن بالمستوى المطلوب وبما يضمن تحقيق وتعزيز أعظم المنافع، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم مقدرة الأفراد العاملين على استيعاب هذا الكم من التقنية وبسبب عدم امتلاكهم الخبرة أو التجارب المسبقة للعمل على هذه الأجهزة والأنظمة. وللتأكد من هذه المسألة خلال هذه الفترة قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على بعض مراكز التسجيل الفرعية العائدة لمكتب انتخابات نينوى، وتمت مقابلة بعض العاملين في هذه المراكز إذ تبين أن بعض هؤلاء العاملين لا يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية للعمل على بعض الأجهزة أو معالجة المشاكل التي تحدث فيها. فضلاً عن عدم معرفتهم بجميع تفاصيل وظائف هذه الأجهزة. وعند مراجعة برامج الدورات التدريبية التي من ضمنها التدريب على أجهزة تقنية المعلومات تبين أن التدريب يقتصر على الفترة التي تسبق الانتخابات فقط. وهذا من الممكن أن يكون مؤشراً على أن التعلم المنظمي في مفوضية الانتخابات لا يتناسب مع مواكبة هذا الكم من التقنية والأنظمة المعلوماتية المتطورة التي اقتحمت مجال الانتخابات. وفي هذا السياق تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. هل يؤثر التعلم المنظمي (على المستوى الكلي، لأنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي، لأنموذج بنائي من المستوى الثاني)؟
٢. هل يؤثر التعلم المنظمي (على المستوى الكلي لأنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الجزئي، لأنموذج بنائي من المستوى الأول)؟

وقد انبثق عن هذه التساؤلات أربع تساؤلات فرعية على النحو الآتي:

- ١-٢: هل يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع الإدارية؟
- ٢-٢: هل يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع التنظيمية؟
- ٢-٣: هل يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات؟
- ٢-٤: هل يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع المعلوماتية؟

**ثالثاً. أهداف البحث:** في ضوء مشكلة الدراسة تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التعلم المنظمي في مفوضية الانتخابات، ودوره في تعزيز منافع الإدارة الإلكترونية، وتروم الدراسة إلى تحقيق أهداف أساس مفاذه بناء واختبار أنموذج يبين دور التعلم المنظمي في تعزيز المنافع من تطبيقات الإدارة الإلكترونية المستخدمة في مفوضية الانتخابات واختباره، وذلك من خلال بيان تأثير التعلم المنظمي على منافع تطبيقي الإدارة الإلكترونية (المنافع ككل)، وتأثير التعلم المنظمي على كل نوع من أنواع منافع الإدارة الإلكترونية.

**رابعاً. أهمية البحث:** تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية متغيراتها، فعلى الرغم من استخدام تقنية المعلومات في الإدارة الإلكترونية للانتخابات إلا أنه لا يزال هناك نقص في بعض التقنية المعلوماتية، فعلى سبيل المثال عدم وجود جهاز التصويت الإلكتروني ونظامه الذي يغني الناخب من استعمال الطرق الورقية في التصويت والإدلاء بصوته ويوفر له الجهد والعناء إضافة إلى أمنية النظام من التلاعب بالأصوات الانتخابية والحد من التزوير، بسبب قلة الخبرة والمعرفة على استخدام مثل هذه الأجهزة. وكذلك موضوع التعلم المنظمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات خاصة في القرن الحالي، وبعد نجاح تلك المنظمات التي تبنت تطبيقه، إذ يمثل

تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الضعف في أدائها بهدف مواجهة التطورات السريعة ووضع الحلول للمشكلات وتطوير العمل باستغلال الفرص المستقبلية كما يعتمد عليه لحل هذه المشكلات والوصول إلى مستويات الأداء العالي. وفي إطار ما تقدم فإن هذه الدراسة تأخذ أهميتها من:

1. كونها من الدراسات الحديثة في جانبها التطبيقي على الصعيد الانتخابي في العراق، خاصة أن تجربة الانتخابات تعد حديثة نسبياً في العراق، وبالتالي فهناك حاجة لمزيد من البحث في مختلف جوانب الانتخابات في العراق ومنها الجانب الإداري.
2. كونها تسلط الضوء على أهمية التعلم المنظمي مطلباً استراتيجياً في اقتناء وقبول أجهزة ونظم وتطبيقات معلوماتية جديدة في العمل الانتخابي واستخدامها بشكل أمثل من أجل الحصول على المنافع المفترضة من هذه الأجهزة والتطبيقات الإلكترونية.

### المبحث الثاني: الإطار النظري وبناء نموذج البحث

يعد التعلم المنظمي قدرة المنظمة على استخدام المعرفة للتنافس واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وهو يشمل جمع وتقييم وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقدم التكنولوجي واحتياجات الزبائن والمنافسين والتغييرات في البيئة الخارجية والداخلية (3: Beneke et al., 2016). وأن المنظمات تتحرك بشكل متسارع نحو الاقتصاد المستند إلى التعلم (Learning-based economy) وإلى القياس المناسب وحساب الموجودات المعرفية التي تخلق الثروة في ذلك الاقتصاد (94: Bahra, 2001). وتضمن التعلم المنظمي العوامل التي تعزز من منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل بالآتي (35: Templeton et al., 2002):

1. الوعي: وهو مدى وعي أعضاء المنظمة بمصادر المنظمة الرئيسة للمعلومات وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها في حل المشكلات الإدارية.
2. الاتصالات: فهي تشير إلى درجة استخدام وسائل الاتصالات في التواصل بين الأفراد العاملين من أجل التعلم.
3. تقييم الأداء: ويشير إلى معرفة أداء العاملين من خلال مقارنة أدائهم مع النتائج المتوقعة والمخططة مسبقاً من أجل زيادة مستوى التعلم المنظمي وتقليل الفجوة المعرفية.
4. الرعاية الفكرية: وهي تطوير الخبرة والمهارة بين الموظفين الحاليين من قبل إدارة المنظمة بما يعزز من مستوى التعلم المنظمي في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.
5. التكيف البيئي: مدى استخدام العاملين تقانة المعلومات من أجل التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية.
6. التعلم الاجتماعي: يقصد به مدى تعلم أعضاء المنظمة من خلال القنوات الاجتماعية والاستفادة من خبرات المجتمع بما يعزز من تطوير العمل الإداري.
7. إدارة رأس المال الفكري: مدى اهتمام إدارة المنظمة بالمعرفة والأصول الفكرية للمنظمة وتدريبها وتطويرها بما يحقق مكاسب استراتيجية طويلة الأجل.
8. التطعيم التنظيمي: مدى استفادة المنظمة من المعرفة والممارسات والقدرات البشرية من خارج المنظمة الهدف منه تطوير العمل وإدخال أساليب عمل جديدة تسهم زيادة فاعلية العمليات داخل المنظمة.

وأصبحت تقانة المعلومات كقوة دافعة للتحويلات والتطورات في داخل المنظمات، ولا توجد أمام المنظمات أي فرصة للنمو والتقدم بدون الاندماج في ثورة المعلوماتية والاستفادة من

منافعها ونتيجة لذلك برزت أهمية تقانة المعلومات لما توفره من دعم تقني وخدمات للعاملين في مجال الحاسوب والأجهزة التقنية الأخرى، حيث يوفر هذا الدعم مجموعة من الخدمات والمنافع ابتداء من مساعدة العاملين في حل المشكلات التي تظهر أثناء العمل، وكذلك مساعدتهم على تحسين زيادة إنتاجيتهم، فضلا عن استكشاف الأخطاء ومعالجتها على مستوى عالٍ (Beisse, 2014: 39). وقد تمثلت منافع تطبيقات الادارة الالكترونية بالآتي (Wang et al., 2009: 7):

١. **المنافع الإدارية:** ويقصد بها تحسين عملية صنع القرار وتحسين تخصيص الموارد وتحسين كفاءة الإدارة فضلاً عن تطوير عملية مراقبة الموردين والزبائن وإدارة المخزون بفاعلية وتقليل الموارد البشرية.

٢. **المنافع التنظيمية:** وهي تلك المنافع المتعلقة بتخفيض الكلف وتحسين إجراءات العمل وكفاءة العاملين وتعزيز الربحية على المدى الطويل وتحسين المرونة وتعظيم عوائد الاستثمار وزيادة القدرة التنافسية وتحسين الأداء العام للمنظمة.

٣. **منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات:** إلى تحسين جودة المعلومات وأتمتة جميع جوانب العمليات في المنظمة وتقليل كلف وجهود صيانة النظام والحفاظ على الاستثمار في تقانة المعلومات فضلاً عن إنشاء بنية تحتية موحدة ومتكاملة لتقانة المعلومات.

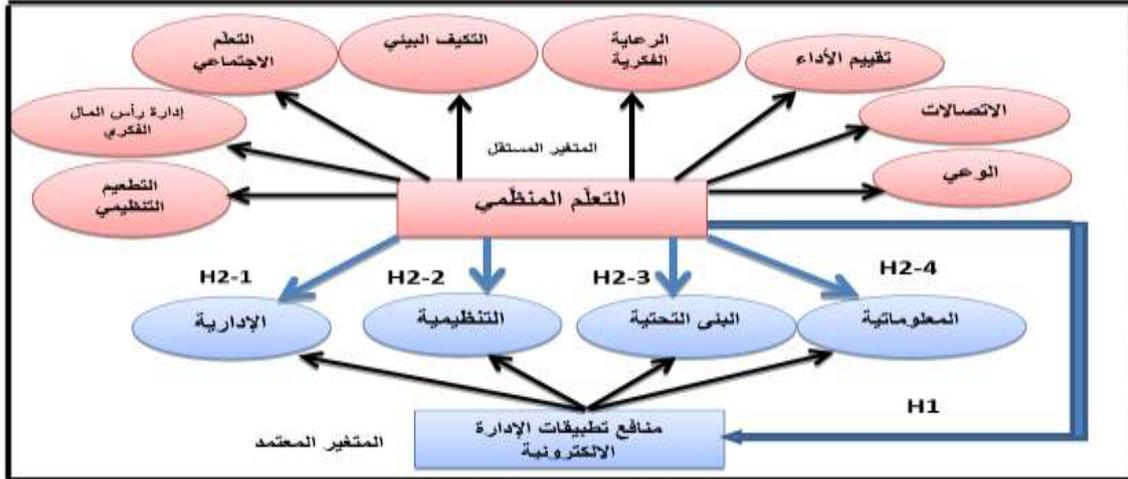
أما **المنافع المعلوماتية** فيقصد بها تمكين المنظمة من الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل وتحسين جودة المعلومات للتخطيط الاستراتيجي فضلاً عن دقة المعلومات وخلوها من الأخطاء التي يحتاجها صانع القرار (Gregor, et al., 2006: 259).

وفيما يتعلق بأنموذج الدراسة ففي إطار الدراسة الحالية يتم البحث في العلاقة بين التعلُّم المنظَّمي ومنافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وذلك استناداً على الأدبيات التي تناولت العلاقة بين التعلُّم المنظَّمي وتقانة المعلومات بعمامة. إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك اتجاهين للعلاقة بين التعلُّم المنظَّمي وتقانة المعلومات. الاتجاه الأول: تبني التعلُّم المنظَّمي كأدوات لتفسير وحل مشاكل تطبيق واستخدام تقانة المعلومات في المنظمات. أما الاتجاه الثاني من البحوث فهو يركز على تطوير تقانة المعلومات التي من الممكن أن تدعم عمليات التعلُّم المنظَّمي وإدارة المعرفة (Robey et al., 2000: 127-128). إن الدراسة الحالية سوف تتبنى الاتجاه الأول الذي يركز على أن التعلُّم المنظَّمي يعد عاملاً محدداً ومهماً لتبني تقانة المعلومات الجديدة واستخدامها استخداماً أمثل. ومسوغ ذلك هو أن التطبيقات الحالية في المنظمة المبحوثة (مفوضية انتخابات نينوى)، تعمل على تبني تطبيقات إدارة الكترونية حديثة، لذلك فالتركيز هنا على التعلُّم المنظَّمي والحاجة له من أجل استخدام هذه التقانة التي من الممكن أن تسهم في توظيف هذه التقانة واستخدامها استخداماً أمثل وتحقيق المنافع المتوقعة منها. وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد هذا الاتجاه والتي تم استخدامها في بناء انموذج البحث، إن بناء أنموذج الدراسة الحالي يستند إلى ما تم التوصل إليه في الأدبيات، فعلى الرغم من قلة الدراسات التي تناولت موضوع التعلُّم المنظَّمي ومنافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك بعض الإشارات من الباحثين في هذا الاتجاه. فعلى سبيل المثال، أشار (Robey et al., 2000: 133-137) في دراسته أنه في بعض الأحيان ينتج عن استخدام تقانة المعلومات نتائج مخيبة للأمال بسبب نتائج ضعيفة وخسائر مالية وعدم رضا المستخدم وعدم زيادة

الفاعلية التنظيمية، لكن هذه الإخفاقات ليست منتظمة في كل المنظمات التي توظف نفس التقنية وهناك اختلاف في قدرات المنظمات على تعلم كيفية استخدام نفس التقنية، وربما يكون هذا هو السبب الذي يصنع فرقاً ما بين تجربة استخدام التقنية بين المنظمات العديدة. أما (Cho, 2007: 127) فقد أوضح في دراسته أن للتعلم المنظمي تأثير على فعالية نظم وتقانة المعلومات من خلال تحسين جودة النظام وجودة المعلومات، فضلاً عن تأثيره على تطبيق النظام الإلكتروني في دعم الإدارة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمنظمة، وكذلك تأثيره على تحسين فعالية الاتصال بين مستويات التنظيمية. في حين تطرق (Wang & Zhi, 2010: 319) في دراسته إلى دور التعلم المنظمي في الاستفادة من الابتكارات الجديدة في مجال تقانة المعلومات، إذ إن الحصول على المعرفة التقنية تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيير السريع في تقانة المعلومات، ونظراً لأن المعرفة التقنية التي تحصل عليها من التعلم المنظمي ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها واستبدالها فقد كانت المصدر الرئيس للاستفادة من منافع تقانة المعلومات والحصول من خلالها على المزايا التنافسية للمنظمات في بيئة جديدة تتسم بالتغيير، وأن قدرة التعلم المنظمي على ضخ أفكار جديدة في المنظمة يزيد من الابتكار والأبداع التقني. وفي السياق نفسه تشير دراسة (Malik et al., 2018: 5) إلى أن التعلم المنظمي يساعد المنظمات بطرق مختلفة في تطبيق واستيعاب والاستفادة من تقانة المعلومات، فالمنظمات التي تستخدم تقانة المعلومات وفق طرق التعلم المنظمي تمتاز بميزات أكبر مقارنة بالمنظمات التي لا تتخذ مبادرات تعلم منظمي. هذه المعرفة عادة تكون مضمنة في مهام وأعضاء وأدوات في المنظمة وتعتبر مستودعات معرفية. وهناك عمليات تعلم منظمي تعتبر جذوراً وروتينيات وهياكل وقدرات ضمن المنظمات تعظم فهم وتطبيق والاستفادة من تقانة المعلومات وإدارتها.

وفقاً لذلك فإن الأنموذج الافتراضي يركز على توضيح تأثير التعلم المنظمي على منافع الإدارة الإلكترونية، وسيتم بناء فرضيات الدراسة على أساس الأنموذج الفرضي. وبناءً على ما تقدم ذكره فقد بني أنموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل (1). ومن أجل السعي لتحقيق أهداف البحث واختبار أنموذجه الفرضي فقد انبثقت عن الأنموذج في الشكل (1) مجموعة من الفرضيات على النحو الآتي:

١. الفرضية الأولى: يؤثر التعلم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي، أنموذج بنائي من المستوى الثاني).
٢. الفرضية الثانية: يؤثر التعلم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الجزئي، أنموذج بنائي من المستوى الأول). وقد انبثقت عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية على النحو الآتي:
  - ١-٢: يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع الإدارية.
  - ٢-٢: يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع التنظيمية.
  - ٣-٢: يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات.
  - ٤-٢: يؤثر التعلم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع المعلوماتية.



الشكل (١): أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان.

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة

أولاً. **منهج الدراسة وأداة القياس:** ويعتبر المنهج المسحي (Survey Method) الذي تم تبنيه في الدراسة الحالية وأحد من المناهج الأساسية، والأكثر شيوعاً في البحوث الوصفية، وهو الذي يستخدم لقياس بعض الخصائص لظاهرة ما والذي يتم اعتماده لجمع الحقائق لاختبار الفرضية (Denscombe, 2014: 5). ولقد اعتمد في بناء الاستبانة<sup>(١)</sup> على الدراسات السابقة التي تناولت التعلم المنظمي ومنافع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال استخدام فقرات القياس التي وردت في استبانات هذه الدراسات ليتم توظيفها في قياس آراء المبحوثين فيما يخص أبعاد الدراسة الحالية. وإن استمارة الاستبانة للدراسة الحالية مكونة من جزئين، احتوى الجزء الأول منها على المعلومات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والشهادة والاختصاص ومدة الخدمة والتعيين. فيما تضمن الجزء الثاني فقرات قياس متغيرات أنموذج الدراسة.

#### ثانياً. عينة الدراسة والأساليب الإحصائية:

١. **عينة الدراسة:** سوف تتضمن عينة الدراسة موظفي المفوضية العليا للانتخابات/مكتب نينوى، إذ يتكون هيكل مكتب نينوى الانتخابي من مدير المكتب والمعاون الفني والشعب الفنية المختصة بالعمليات الانتخابية، والمعاون الإداري والشعب الإدارية المختصة بالجانب الإداري والمالي وجميع الموظفين على الملاك الدائم. أما مراكز التسجيل الفرعية التابعة لمكتب نينوى الانتخابي فتتكون من (140) مركز تسجيل فرعي منتشرة في عموم أفضية ونواحي محافظة نينوى، إذ يتكون كل مركز فرعي من (6) موظفين (مدير ومعاون المركز وموظفو تسجيل) من الملاك الدائم والعقود.

ولقد صممت استمارة الاستبانة من خلال الأداة (Google Form) ووزعت إلكترونياً على موظفي مكتب انتخابات نينوى من كادر المقر الرئيس وكادر مراكز التسجيل الفرعية. وتشير معطيات الجدول (١) إلى إعداد موظفي المفوضية للانتخابات/مكتب نينوى عينة الدراسة وعدد ونسبة المستجيبين لأسئلة الاستبانة.

(١) للحصول على الاستبانة يرجى مراسلة الباحثين.

الجدول (١): أعداد الموظفين في مكتب انتخابات نينوى وعدد المستجيبين

نسبة المستجيبين	عدد المستجيبين	عدد الموظفين	تفاصيل عينة مكتب انتخابات نينوى
28.3	148	242	الموظفون الدائمون
71.7	375	798	الموظفون العقود
%100	523	1040	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

٢. أدوات التحليل الإحصائي: اعتمد في الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات الإحصائية من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، إذ اعتمدت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) Structural Equation Modeling، إذ يمثل أحد الأساليب الحديثة في اختبار نماذج البحوث، وبالتالي يمكن من خلال اختبار نموذج القياس والأنموذج البنائي (العلاقاتي) للبحث. وقد تم استخدام البرنامج التحليلي الإحصائي (AMOS) لاختبار أنموذج الدراسة.

### المبحث الرابع: الإطار العملي للدراسة

#### ١. اختبار أنموذج القياس:

١. اختبار أنموذج قياس التعلُّم المنظمي: يتم في هذه الخطوة اختبار أنموذج قياس التعلُّم المنظمي والذي تضمن (٨) (متغيرات فرعية تم قياسها باعتماد (29) فقرة قياس، والتي تم تبنيها من دراسة (Templeton et al., 2002) كما ذكرنا سابقاً. إذ لوحظ في المرحلة الأولى من هذا الاختبار وجود مشكلة ترابط عالي بين فقرتي القياس X14 و X15 بقيمة عالية جداً (119.866). بناءً على ذلك، تقرر ربط بواقي أخطاء قياس فقرتي القياس أعلاه وذلك من أجل تحسين مؤشرات حسن مطابقة الأنموذج. وعند إجراء المراجعة على المؤشرات الخاصة بمخرجات الأنموذج في المرحلة الثانية من الاختبار لوحظ وجود ترابط عال جداً بين مؤشري القياس X10 و X11 وبلغت قيمته (34.405). لذلك فقد تقرر ربط بواقي أخطاء قياس هذين المؤشرين لتحسين الأنموذج. وقد روجعت مخرجات الأنموذج في المرحلة الثالثة وبينت المراجعة أن هناك ترابطاً عالياً بين مؤشري القياس X2 و X5 وبقيمة بلغت (41.490). ولغرض تحسين الأنموذج ارتأى الباحثان ربط أخطاء مؤشري القياس أعلاه. وفي المرحلة الرابعة تبين أن مؤشر القياس X6 يعاني من مشكلة في هذه المؤشرات، إذا كانت قيمة وزن الانحدار المعياري (0.453) وهو القيمة الأقل من بين جميع مؤشرات القياس، وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل الارتباط المتعدد والتي كانت (0.205) وهي كذلك القيمة الأقل من بين جميع مؤشرات القياس. بناءً على هذه المؤشرات الإحصائية، تقرر حذف مؤشر القياس X6. وقد لوحظ في المرحلة الخامسة أن هناك مشكلة ترابط عال بين مؤشر القياس X17 مع بعض مؤشرات القياس الأخرى وبعض المتغيرات الفرعية لقياس التعلُّم المنظمي، بناءً على المشكلة الخاصة بمؤشر القياس X17 فقد تم حذفه من الأنموذج. وتبين من خلال مراجعة مخرجات المرحلة السادسة التي أشرت وجود ضعف في مؤشر القياس X15 فعلى الرغم من ربط بواقي هذا المؤشر مع المؤشر X14 إلا أن المشكلة المتعلقة بهذا المؤشر لا تزال قائمة، إذ إن وزن الانحدار المعياري لهذا المؤشر كانت (0.459) ومعامل الارتباط المتعدد كان (0.211) وهي تعد قيمة ضعيفة نوعاً ما. فضلاً عن ذلك، فقد ارتبط مؤشر القياس X15 مع مؤشرات قياس أخرى مع متغيرات فرعية لقياس التعلُّم المنظمي لذا تقرر حذف مؤشر القياس X15. وقد لاحظ الباحثان في المرحلة السابعة أن هناك مشكلة في الأنموذج تتعلق بمؤشر القياس X27، إذ ارتبط هذا المؤشر

بمجموعة من مؤشرات القياس في النموذج وفي بعض المتغيرات الفرعية للنموذج لذا تقرر حذف مؤشر القياس X27. ولوحظ في المرحلة الثامنة من الاختبار ان هناك مشكلة في مؤشر القياس X4 (التكامل المعلوماتي)، إذ ارتبط مع مؤشرات أخرى ومنها مع المؤشر X1 (امتلاك المعلومات)، وكذلك مع مؤشرات أخرى وبخاصة مؤشرات التعلم الاجتماعي وبقيمة وصلت إلى (11.487) مع مؤشر القياس X22. وقد كانت مؤشرات حسن المطابقة في المرحلة التاسعة بعد حذف مؤشر القياس X4 على النحو الآتي:

GFI, 0.932; AGFI, 0.908; RMR, 0.025; SRMR, 0.0380; RMSEA, 0.045; TLI, 0.947; IFI, 0.957; ( $\chi^2/df$ ), 2.072; CFI, 0.957 .

**ب. اختبار نموذج قياس منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية:** يتم في الخطوة الثانية اختبار نموذج قياس منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية الذي تضمن (4) متغيرات فرعية قيست باعتماد (21) فقرة قياس، التي تم تبنيها من الدراسات (Wang et al., 2009) و (Gregor et al., 2006) كما ذكرنا سابقاً. بينت نتائج فحص مخرجات تحليل اختبار نموذج القياس لمنافع الإدارة الإلكترونية في مرحلته الأولى أن مؤشر القياس X34 يعاني من مشاكل جمة في عملية القياس، وذلك بسبب ارتباطه العالي مع بعض المؤشرات بناءً على ذلك، تقرر حذف المؤشر X34. وفي المرحلة الثانية تبين أن هناك ترابطاً عالياً بين مؤشر القياس X44 مع مجموعة من مؤشرات القياس في النموذج وفقاً لذلك فقد حذف مؤشر القياس X44. إن التحسينات التي طرأت على النموذج تشير إلى أنه لا تزال هناك إمكانية في تحسينه، وبخاصة أن المراجعة بينت أن في المرحلة الثالثة هناك مشكلة تتعلق بمؤشر القياس X45، إذ ارتبط هذا المؤشر بمتغيرات فرعية أخرى لذا تقرر حذف مؤشر القياس X45. ولقد تمت عملية التطوير في المرحلة الرابعة من خلال ربط بواقى أخطاء مؤشري القياس X48 و X50، إذ كانت قيمة الارتباط بين هذين المؤشرين (14.970). أما في المرحلة الخامسة فقد تم تطوير النموذج من خلال ربط بواقى أخطاء مؤشري القياس X36 مع X37 إذ كانت قيمة الارتباط بين هذين المؤشرين (15.382). المحاولة الأخيرة لتطوير النموذج كانت من خلال حذف مؤشر القياس X49 في المرحلة السادسة من الاختبار، إذ إن هذا المؤشر كان على ترابط عال مع بعض المؤشرات الأخرى. وقد كانت نتائج اختبار النموذج في مرحلته الأخيرة (السابعة) على النحو المبين أدناه:

GFI, 0.951; AGFI, 0.933; RMR, 0.022; SRMR, 0.0341; RMSEA, 0.045; TLI, 0.961; IFI, 0.969; ( $\chi^2/df$ ), 2.034; CFI, 0.968.

**ج. اختبار نموذج القياس على المستوى الكلي (جميع متغيرات الدراسة):** بلغ عدد مؤشرات القياس في النموذج الكلي في المرحلة الأولى (41) مؤشراً، (24) مؤشراً لقياس التعلم المنظمي و(17) مؤشراً لقياس منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية. كان الوصول إلى نموذج القياس الكلي الأمثل من خلال أربع مراحل اختبار إضافية لنموذج القياس (ما عدا المرحلة الأولى):

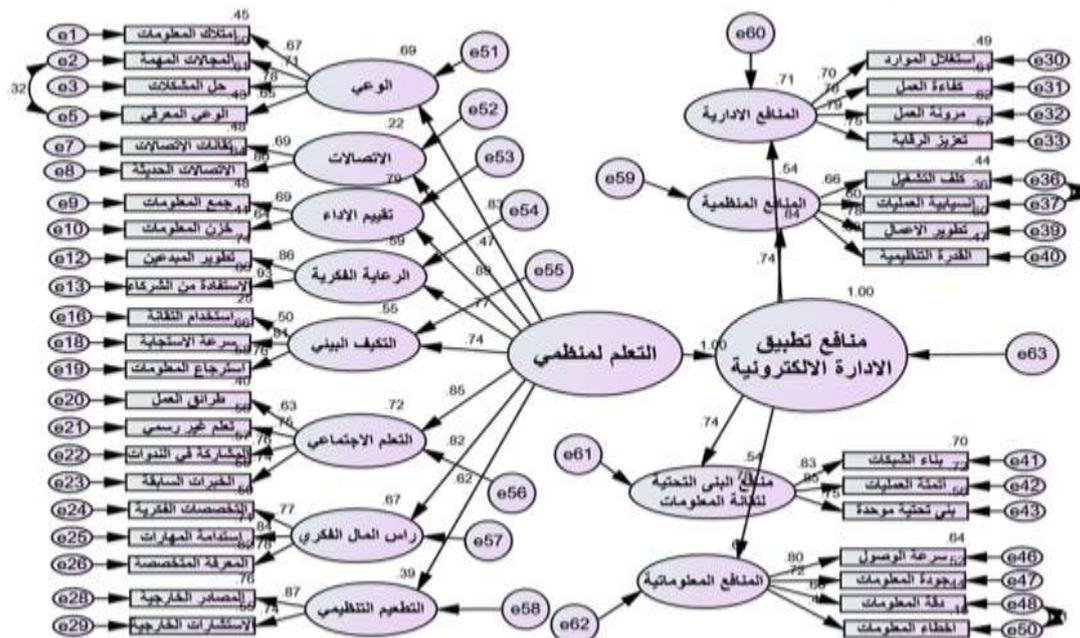
فيما يخص المرحلة الثانية تمثلت بحذف مؤشر القياس X11 الذي كان يعاني من ضعف واضح في تمثيل العامل الكامن المسمى تقييم الأداء (من ضمن عوامل التعلم المنظمي)، إذ كانت قيمة الانحدار الموزون لمؤشر القياس X11 (0.354) ومعامل الارتباط المتعدد (0.125) وهي قيم تعد ضعيفة نسبياً. أما المرحلة الثالثة: تم في هذه المرحلة حذف X14 وذلك بسبب الترابط العالي لهذا المؤشر مع مؤشرات أخرى. وما يتعلق بالمرحلة الرابعة فقد تم فيها حذف مؤشر القياس

X38، إذ إن هذا المؤشر في المرحلة الثالثة عانى من مشكلة الارتباط العالي مع عوامل فرعية ومؤشرات قياس أخرى. وبخصوص المرحلة الخامسة فقد تم حذف مؤشر القياس X35 والسبب أن هذا المؤشر في المرحلة الرابعة من التحليل عانى من مشكلة الترابط العالي مع بعض العوامل الفرعية في الأنموذج وبعض مؤشرات القياس، وكانت نتائج حسن المطابقة على النحو الآتي:

GFI, 0.913; AGFI, 0.890; RMR, 0.020; SRMR, 0.0320; RMSEA, 0.036; TLI, 0.953; IFI, 0.961; ( $\chi^2/df$ ), 1.551; CFI, 0.961.

٢. اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته (الأنموذج البنائي): أن الاعتبار الأساس في تخصيص الأنموذج البنائي هو تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات الكامنة، وأن طبيعة التأثيرات في النموذج البنائي تكون إما نماذج أحادية التأثير بين المتغيرات الكامنة أي تأثيرات سببية أحادية الاتجاه، أو نماذج تبادلية التأثير بين المتغيرات الكامنة، أي: وجود علاقة تأثيرات في اتجاهين، وفي حالة النماذج التي تتضمن علاقات تبادلية يجب أن تحدد بشكل دقيق لأن هذه النماذج تعاني من قضية عدم التحديد (عامر، ٢٠١٨: ١٠٣-١٠٤). وفي إطار الدراسة الحالية، فإن الأنموذج هو أنموذج سببي أحادي الاتجاه. ومن أجل استكمال متطلبات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة للوصول إلى النتائج، فقد تم التركيز على اختبار فرضيات الأنموذج البنائي للدراسة على النحو الآتي:

**الفرضية الأولى:** يؤثر التعلّم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي، أنموذج بنائي من المستوى الثاني). ولقد اختبرت هذه الفرضية اعتماداً على بناء الأنموذج وفقاً للمستوى الثاني ولكلا العاملين الكامنين (التعلّم التنظيمي ومنافع تطبيق الإدارة الإلكترونية). وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو المبين في الشكل (٢) والجدول (٢).



الشكل (٢): نتائج اختبار تأثير التعلّم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي، أنموذج بنائي من المستوى الثاني)

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.

الجدول (٢): نتائج تحليل الانحدار لتأثير اختبار تأثير التعلُّم المنظمي في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي، أنموذج بنائي من المستوى الثاني)

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	Estimate	S.E.	C.R.	P	رقم الفرضية	طبيعة التأثير
منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	التعلُّم المنظمي <-	1.243	.109	11.392	***	5	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (AMOS).

بنيت نتائج التحليل أن تأثير التعلُّم المنظمي في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية كان تأثيراً معنوياً، كما هو في الجدول (٢)، إذ بلغت قيمة  $(\beta)$  (1.243)، في حين بلغت قيمة (Critil Ratio C.R) والتي تعادل قيمة (t-value) (11.392). وهذا يدل بشكل واضح على الدور الذي يؤديه التعلُّم المنظمي في تعزيز منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وبناءً على ذلك تقبل هذه الفرضية.

**الفرضية الثانية:** يؤثر التعلُّم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الجزئي، أنموذج بنائي من المستوى الأول). وهذه الفرضية تختبر في إطار كل متغير من متغيرات منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو الآتي:

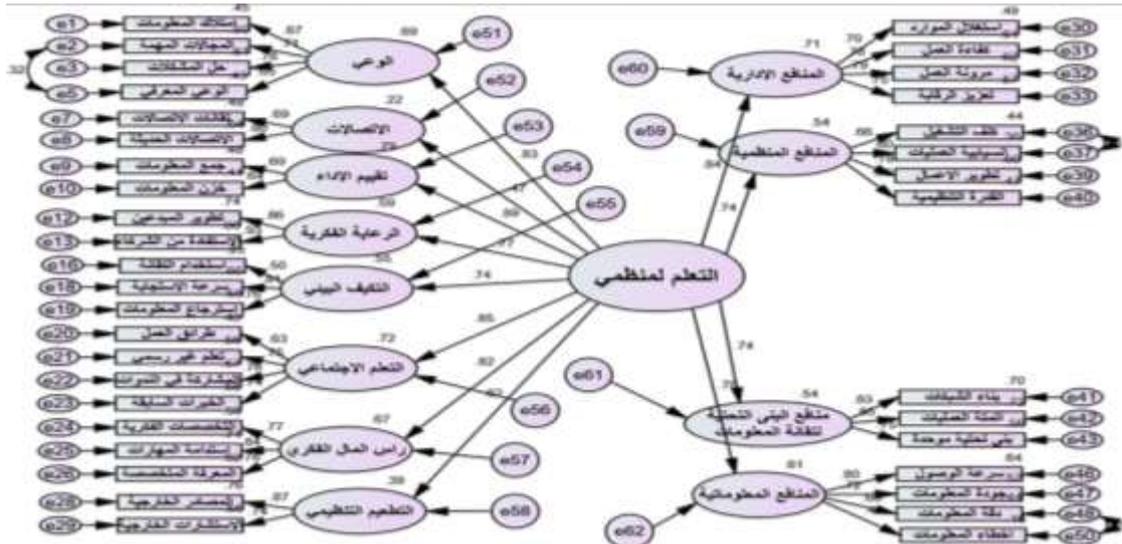
١-٢: يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع الإدارية

٢-٢: يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع التنظيمية

٣-٢: يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات

٤-٢: يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع المعلوماتية

ولقد اختبرت في أنموذج بنائي واحد، وذلك من خلال اعتماد المستوى البنائي الثاني لعامل التعلُّم المنظمي والمستوى البنائي الأول لعامل منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية. وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية بتفرعاتها على النحو المبين في الشكل (٣) والجدول (٣).



الشكل (٣): نتائج اختبار تأثير التعلُّم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الجزئي، أنموذج بنائي من المستوى الأول)

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.

الجدول (٣): نتائج تحليل الانحدار لتأثير اختبار تأثير التعلُّم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الجزئي، أنموذج بنائي من المستوى الأول)

المتغير المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	Estimate	S.E.	C.R.	P	رقم الفرضية	طبيعة التأثير
المنافع الإدارية	<- التعلُّم المنظمي	1.243	.109	11.436	***	1-2	معنوي
المنافع التنظيمية	<- التعلُّم المنظمي	.919	.091	10.099	***	2-2	معنوي
منافع البنى التحتية	<- التعلُّم المنظمي	1.301	.112	11.651	***	3-2	معنوي
المنافع المعلوماتية	<- التعلُّم المنظمي	1.204	.103	11.652	***	4-2	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (AMOS).

تشير نتائج الجدول (٣) أن الفرضية (٢-١) التي تنص "يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع الإدارية" أن تأثير التعلُّم المنظمي في المنافع الإدارية كان تأثيراً معنوياً، إذ بلغت قيمة (1.243)  $(\beta)$ ، في حين بلغت قيمة (Critial Ratio C.R) والتي تعادل قيمة (t-value) فكانت (11.436). وهذا يدل بشكل واضح على الدور الذي يؤديه التعلُّم المنظمي في تعزيز المنافع الإدارية للإدارة الإلكترونية، واستناداً إلى ما تقدم يمكن قبول هذه الفرضية.

أما الفرضية (٢-٢) والتي تنص "يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع التنظيمية" أن نتائج التحليل لهذه الفرضية توضح أن هناك تأثيراً معنوياً للتعلُّم المنظمي في المنافع التنظيمية، وقيمة  $(\beta)$  بلغت (0.919)، أما قيمة (t-value) فكانت (10.099). وتشير هذه النتائج إلى التأثير الواضح للتعلُّم المنظمي في تعزيز المنافع التنظيمية، وفي ضوء ذلك يمكن قبول هذه الفرضية.

وبخصوص الفرضية (٢-٣) التي تنص "يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات" دعمت نتائج الاختبار الإحصائي للأنموذج صحة هذا الاختبار، إذ بينت هذه النتائج وجود تأثير معنوي للتعلُّم المنظمي في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات وكانت النتائج على النحو التالي  $(\beta)$  (1.301) و (t-value) (11.651) وفي هذا دلالة على التأثير المعنوي للتعلُّم المنظمي في تعزيز منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات، وفي هذا الصدد يمكن قبول هذه الفرضية.

وفي السياق نفسه فإن الفرضية (٢-٤) والتي تنص "يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع المعلوماتية" فقد أوضحت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لعامل التعلُّم المنظمي في تعزيز منافع المعلوماتية، وقد بلغت قيمة  $(\beta)$  (1.204)، في حين كانت قيمة (t-value) (11.652). وتوضح هذه النتائج وجود تأثير معنوي للتعلُّم المنظمي في المنافع المعلوماتية، ومما تقدم ذكره يمكن قبول هذه الفرضية.

## المبحث الخامس: مناقشة نتائج اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته

سيتم في هذا المبحث مناقشة نتائج اختبار الأنموذج البنائي للدراسة من خلال مناقشة فرضيات الدراسة، وكما تطرقنا سابقاً أن فرضيات الأنموذج البنائي تضمن اثنتان رئيسيتين وأربعة فرعية وعلى النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** يؤثر التعلُّم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي، أنموذج بنائي من المستوى الثاني).

اختصت هذه الفرضية باختبار تأثير التعلُّم المنظمي في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ استندت هذه الفرضية إلى الدراسات التي أوضحت أن للتعلُّم المنظمي الدور الأساسي في تعزيز منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولقد بينت نتائج هذه الفرضية إلى وجود تأثير معنوي للتعلُّم المنظمي في تعزيز منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية. وهذا يؤيد ما جاء في الدراسات السابقة، إذ أشار (Lin & Lee, 2005: 182) أن عوامل التعلُّم المنظمي تؤثر بشكل كبير على مستوى اعتماد أنظمة الأعمال الإلكترونية، إذ كشفت النتائج التحليلية عن ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث عوامل للتعلُّم (التدريب المتاح، الخبرة الفنية، مستوى المعرفة) مع مستوى اعتماد أنظمة الأعمال الإلكترونية، إذ يجب أن تمكن أساليب التدريب الموظفين لتوسيع نطاق الأعمال الإلكترونية، وأن المنظمة سوف تتمتع بمستويات عالية من الخبرة التقنية ومعرفة الأعمال الإلكترونية. وقد بين (Cho, 2007: 153) أن التعلُّم المنظمي له تأثير على نظم المعلومات الإلكترونية من خلال تحسين فاعلية الاتصال أثناء المشاركة بالمعلومات والمعرفة وفهم القضايا المتعلقة بالأنظمة الإلكترونية، فضلاً عن تعلم طرائق عمل الكترونية جديدة. أما (Kane & Alavi, 2007: 796) فقد أكد على أن للتعلُّم المنظمي دور في الاستفادة من تقانة المعلومات المستخدمة في أغلب التطبيقات الإلكترونية وذلك من خلال أقسام البحث والتطوير الرسمية في المنظمة والبرامج التدريبية للموظفين وتعلم كيفية إدخال الأليات التي تدعم تقانة المعلومات، إذ نجد أن كل هؤلاء تعمل على زيادة القدرة على التعامل مع هذه التطبيقات المعلوماتية. في حين تطرق (Badeleh et al., 2020: 1) إلى تأثير التعلُّم المنظمي على تقانة المعلومات من خلال مكوناته التي تسهم في الاستفادة من نمودج الاتصالات الإلكترونية في التخطيط واتخاذ القرار في المنظمة. وبناءً على ما جاء بالدراسات السابقة واستناداً إلى نتائج التحليل اختبار أنموذج الدراسة فقد تقرر قبول الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** يؤثر التعلُّم المنظمي (على المستوى الكلي أنموذج بنائي من المستوى الثاني) في منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية (على المستوى الجزئي، أنموذج بنائي من المستوى الأول). وهذه الفرضية يتم اختبارها في إطار كل متغير من متغيرات منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلى النحو الآتي:

١-٢: يؤثر التعلُّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع الإدارية: ركزت هذه الفرضية على اختبار تأثير التعلُّم المنظمي في تحقيق المنافع الإدارية. ولقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية وجود تأثير معنوي للتعلُّم المنظمي في تحقيق المنافع الإدارية، إذ جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية بشكل يتوافق مع الدراسات والأدبيات في هذا المجال، إذ بين (Carroll & Hunter, 2005: 2) أن التعلُّم المنظمي يؤثر بالمنافع الإدارية من خلال تعزيز الرقابة والمركزية في المنظمة، وكذلك قدرته على استغلال الموارد المالية والاستفادة من العوائد الواردة إلى

المنظمة، فضلاً عن تأثيره في تطوير الموارد البشرية الجدد التي تم تعيينهم في المنظمة. في حين أشار (Wu & Cavusgil, 2006: 81) أن التعلّم المنظمي يؤثر في تحسين كفاءة العمل الإداري للمنظمة من خلال تطوير العلاقات البينية بين وحدات وأقسام المنظمة أثناء المشاركة بالمعلومات والمعرفة المكتسبة أثناء التعلّم المنظمي. وقد تطرق (Lengnick-Hall & Inocencio-Gray, 2103: 420) إلى أن التعلّم المنظمي يعتبر النقطة المحورية لاستغلال المنافع ذات الطابع الإداري من خلال إسهامه في تحليل المشكلات التي تواجه بيئات العمل المختلفة، فضلاً عن قدرته على إضفاء الطابع المؤسسي للمنظمة وقدرته على تحسين التجديد الاستراتيجي للمنظمة. أما (Soomro et al., 2020: 1) فقد أوضح أن للتعلّم المنظمي تأثير على الأداء التنظيمي فمن خلال التعلّم سوف تتحقق المنافع الإدارية المرجوة منه وتعود بفائدتها على المنظمة من خلال زيادة القدرات الإدارية للعاملين. في حين بين (Ahakwa et al., 2021: 5) إلى تأثير التعلّم المنظمي على الالتزام التنظيمي للعاملين وتحقيق المنافع الإدارية المتمثلة بزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. بناءً على ما ورد من نتائج أعلاه تقرر قبول الفرضية (١-٢).

**٢-٢: يؤثر التعلّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع التنظيمية:** تناولت هذه الفرضية اختبار تأثير التعلّم المنظمي في تحقيق المنافع التنظيمية. ولقد أتضح من نتائج اختبار هذه الفرضية، وجود تأثير معنوي للتعلّم المنظمي في المنافع التنظيمية وهذا يتفق مع ما جاء به الباحثين في دراساتهم، إذا أشار (Jiang & Li, 2008: 365) أن للتعلّم المنظمي دور في تقليل تكاليف التشغيل وتحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات من أجل الاستفادة من معلومات المشاريع المشتركة ذات الإيرادات العالية وتجنب إهدار الكلف الغير ضرورية، إذ إن التعلّم من المنظمات المماثلة يجنب المنظمة من الوقوع في الإخفاقات التنظيمية. أما (Bell et al., 2010: 187) فقد تطرق إلى أن التعلّم المنظمي يؤثر في تحسين العمليات التنظيمية والمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال تعزيز معرفة الأفراد وزيادة مهاراتهم. وفي نفس الاتجاه أكد (Saadat & Saadat, 2016: 219) على أن التعلّم المنظمي يلعب دور رئيسي في النجاح التنظيمي من خلال المرونة والانسائية الذي يضيفها للعمليات التنظيمية، فضلاً عن تعزيز الأهداف الرئيسية للمنظمة. وأضاف (Hindasah & Nuryakin, 2020: 627) إلى أن للتعلّم المنظمي دور في تحسين الأداء المالي للمنظمة إذ ومن خلاله سوف ينعكس أثره على المنافع التنظيمية للمنظمة والمتمثلة بزيادة أرباح المنظمة وزيادة حجم أصولها، فضلاً عن زيادة حجم رؤوس الأموال والتدفق النقدي. واستناداً إلى نتائج الاختبار الإحصائي وبناءً على المناقشة في إطار الأدبيات السابقة فقد تم قبول الفرضية (٢-٢).

**٢-٣: يؤثر التعلّم المنظمي تأثيراً معنوياً في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات:** اهتمت هذه الفرضية باختبار تأثير التعلّم المنظمي في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات، وقد بينت نتائج اختبار هذه الفرضية، وجود تأثير معنوي للتعلّم المنظمي في منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات، وأن مناقشة هذه الفرضية استندت إلى الأدبيات التي تناولت الدور الأساسي الذي يؤديه التعلّم المنظمي في تحقيق منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات.

اذ أشار (Tippins & Sohi, 2003: 745) إلى أن التعلّم المنظمي يلعب دوراً مهماً في استثمار تقانة المعلومات من خلال البحث والتنقيب عن مخرجات ونتائج تقانة المعلومات ومعرفة

الجوانب الإيجابية وزيادة الاستثمار فيها وفي البنى التحتية الخاصة بهذه التقنية. وقد تطرق (Daghfous, 2004: 67) إلى تأثير التعلّم المنظمي على تهيئة بنى تحتية موحدة ومتكاملة لتقانة المعلومات من خلال نقل وتحويل المعرفة المتعلقة بتقانة المعلومات من المنظمات التي تمتلكها إلى المنظمات التي تسعى إلى اقتناء تقانة المعلومات، إذ يعتبر التعلّم المنظمي الألية السريعة والفعالة لتنمية القدرات المعرفية المتعلقة بالبنى التحتية لتقانة المعلومات. وفي السياق نفسه أوضح (Hassan et al., 2014: 1) أن للتعلّم المنظمي دور في أتمتة عمليات المنظمة باعتباره المحرك الذي يعزز القدرة التنظيمية لتقانة المعلومات، فضلاً عن جعل قدرة تقانة المعلومات للمنظمات من القدرات الديناميكية والقائمة على نظرية الموارد. وبناءً على ما ورد من نتائج التحليل ومناقشة نظرية تقرر قبول الفرضية (٣-٢).

٢-٤: يؤثر التعلّم المنظمي تأثيراً معنوياً في المنافع المعلوماتية: تمثل الهدف من بناء هذه الفرضية هو اختبار تأثير التعلّم المنظمي في المنافع المعلوماتية، ولقد أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى وجود تأثير معنوي للتعلّم المنظمي في تحقيق المنافع المعلوماتية، وهذا يؤيد ما جاء به الكثير من البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال. إذ أشار (Ashworth et al., 2004: 481) أن للتعلّم المنظمي دور في معالجة المعلومات الخام من خلال مجموعة من السلوكيات المحتملة ومنها التعلّم من التجربة والخبرة التراكمية وبالتالي سوف نحصل على معلومات دقيقة وتصبح المنظمة أكثر تكيفاً مع البيئة المحيطة. وأضاف (Falconer, 2006: 140) إلى دور التعلّم المنظمي في سرعة الوصول إلى المعلومات من خلال تحويل المعلومات الضمنية إلى معلومات صريحة والاستفادة منها والمشاركة بها بين جميع الوحدات الإدارية والعاملين في المنظمة، فضلاً عن تحسين جودة المعلومات من خلال خلق مساحات تعلم آمنة للأفراد العاملين في المنظمة. أما (Cho, 2007: 127) فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن التعلّم المنظمي يقلل الأخطاء في معلومات المنظمة وذلك من خلال زيادة فاعلية النظام مع ثقافة تعليمية قوية مما يؤدي إلى تحسين نظام إدارة الوثائق وبالنتيجة سيتحسن أداء الموظفين وتقل أخطاءهم. وبناءً على نتائج اختبار الأنموذج المتعلق باختبار تأثير التعلّم المنظمي في المنافع المعلوماتية فقد تقرر قبول الفرضية (٤-٢).

### المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: إن نتائج عملية التحليل الإحصائي للبيانات أرشدت الباحثان إلى مجموعة من هذه الاستنتاجات وكما مبين في الفقرات الآتية:

١. أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج القياس المتعلق بالدراسة الحالية صدق وثبات الأنموذج لقياس التعلّم المنظمي ومنافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وفي هذا دلالة على حسن اختيار العوامل الكامنة ومؤشرات القياس المتعلقة بكل متغير وأنها تعمل في مستوى متنسق لقياس العوامل المطلوب قياسها.

٢. فيما يتعلق بالتأثير الإجمالي للتعلّم المنظمي على منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية (على المستوى الكلي لكل منهما)، فقد أوضحت نتائج اختبار الأنموذج البنائي للدراسة الحالية معنوية تأثير التعلّم المنظمي في تعزيز منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات، ويستدل من ذلك أنه لا يمكن للمنظمات أن تتبنى تطبيقات الإدارة الإلكترونية دون أن تأخذ بنظر الاعتبار التعلّم المنظمي، وذلك من أجل تحقيق استغلال أمثل للمنافع المنبثقة عن التطبيقات والاستفادة منها في أداء المهام المختلفة لمفوضية الانتخابات.

٣. استناداً إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسة، يؤثر التعلّم المنظمي تأثيراً معنوياً في تعزيز المنافع الإدارية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات، إذ ينعكس هذا التأثير على الدور المحوري الذي يؤديه التعلّم المنظمي في تحسين عملية استغلال الموارد المنظمية وتحسين كفاءة ومرونة العمل الانتخابي، فضلاً عن تعزيز الرقابة على الوحدات الإدارية.
٤. بينت نتائج التحليل أن التعلّم المنظمي يؤثر تأثيراً معنوياً في تعزيز المنافع التنظيمية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات، وهذا ما سيؤدي إلى تقليل كلف التشغيل وتحسين انسيابية العمليات الانتخابية وتحسين التنسيق والتكامل بين الشعب والمراكز الفرعية في المفوضية.
٥. أكدت نتائج الدراسة أن التعلّم المنظمي يؤثر وبشكل معنوي في تعزيز منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات، ويستدل من هذا التأثير الإيجابي امتلاك الأفراد العاملين في مفوضية الانتخابات المعرفة الكافية المستحصلة من التعلّم المنظمي لبناء شبكة اتصالات متكاملة وأتمته جميع جوانب العملية الانتخابية.
٦. للتعلّم المنظمي دور أساس ومحوري في تعزيز المنافع المعلوماتية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات، إذ إن نتائج التعلّم المنظمي للأفراد العاملين في مفوضية الانتخابات ستمكنهم من سرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة وتحسين جودة ودقة المعلومات المتعلقة بالعمليات الانتخابية، فضلاً عن تقليل أخطاء المعلومات المتعلقة بعمل المفوضية.

#### ثانياً. التوصيات:

١. العمل على تبني موضوع التعلّم المنظمي في مفوضية الانتخابات بكل أبعاده وهذا ما يعزز من منافع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات والمتمثلة بالمنافع الإدارية والمنافع التنظيمية ومنافع البنى التحتية لتقانة المعلومات والمنافع المعلوماتية والاستفادة منها بالشكل الأمثل، استناداً لذلك لا بد من مراعاة هذا الموضوع وتوفير البنى التحتية له من خلال رصد المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية والتدريبية للموظفين داخل وخارج المفوضية، واهتمام الإدارة العليا للمفوضية بهذا الموضوع من خلال إصدار التوجيهات والتعليمات التي تحث على التعلّم المنظمي، فضلاً عن استقطاب الخبرات والمعارف الخارجية.
٢. توصي الدراسة بضرورة اعتماد موضوع الإدارة الإلكترونية وتقانة نظم المعلومات والاستفادة منها في تطوير العمل الانتخابي، وذلك من خلال تضمين قانون الانتخابات في العراق بنود تتيح استخدام تقانة المعلومات في جميع مفاصل العمل الانتخابي، وكذلك توفير الميزانية المالية التشغيلية التي تضمن اقتناء الأجهزة والبرمجيات المتطورة وتدريب موظفي المفوضية على هذه التقانة.
٣. ضرورة الاستفادة من المنافع الإدارية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال استخدام تقانة المعلومات في العمل الإداري للمفوضية والاعتماد عليها في تقليل الموارد البشرية الغير ضرورية، فضلاً عن استخدام نظم المعلومات في تقليل مدة تنفيذ مهام العملية الانتخابية والرقابة على الوحدات الإدارية التابعة للمفوضية.
٤. من المهم استغلال المنافع التنظيمية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات، ويكون ذلك من خلال حث إدارة المفوضية موظفيها على استخدام تقانة المعلومات في التنسيق والتكامل بين الشعب والمراكز الفرعية في المفوضية، فضلاً عن تطبيق أنظمة المعلومات في التسجيل البيومتري وعملية الاقتراع.

٥. العمل على تعزيز الاستفادة من منافع البنى التحتية لتقانة المعلومات لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الانتخابات وذلك من خلال توجيه إدارة المفوضية موظفيها على استخدام تقانة المعلومات في حفظ معلومات المفوضية والناخبين للحفاظ على سرية هذه المعلومات، وحث الموظفين على بناء شبكة اتصالات متكاملة فيما بينهم وبين جميع المستويات التنظيمية للمفوضية، فضلاً عن أتمتة جميع جوانب العملية الانتخابية.

٦. ضرورة استحصال المنافع المعلوماتية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ويتم ذلك من خلال توجيه إدارة المفوضية موظفيها على استخدام تقانة المعلومات في الوصول بشكل سريع إلى المعلومات التي يحتاجونها في العمل، وكذلك استخدام تقانة المعلومات في المشاركة بالمعلومات وتبادلها بين أقسام المفوضية ومراكزها الانتخابية المتعددة، فضلاً عن تطبيق أنظمة المعلومات في زيادة دقة المعلومات وتقليل أخطاءها لكي يتم استخدامها في تخطيط العمليات الانتخابية واتخاذ القرارات الرشيدة في المفوضية.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

١. عامر، عبد الناصر السيد، (٢٠١٨)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abiodun, A. J., Ibidunni, A. S., & Kehinde, O. J., (2015), Demographic determinants of communication and information technology appreciation and usage among health care professionals. *The International Journal of Health Economics*, (5), 5-19, 2069-5748.
2. Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., Afotey Odai, L., & Dartey, S., (2021), The Effects of Job Autonomy, Organizational Learning, and Work Environment on Organizational Commitment of Public Sector Employees in the Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 9 (1), 2099-2110.
3. Ashworth, M., Mukhopadhyay, T., & Argote, L., (2004), Information technology and organizational learning: An empirical analysis. *ICIS 2004 Proceedings*, 38, 481-492.
4. Badeleh, A., Khakpour, M., & Khatibi, M. B., (2020), Presentation of Information Technology (IT) Communication Model with Knowledge Management and Organizational Learning in the Staff of Farhangian University. *Journal of Academic librarianship and Information Research*, 54 (2).321-341.
5. Bahra, N., (2001), *Competitive Knowledge Management*. Palgrave Publisher, New York.
6. Beekman, G., & Quinn J. M., (2006), *Computer Confluence Tomorrows Technology and You*, Prentice. Hall New Jersey, USA.
7. Beisse, F., (2014), *A guide to computer user support for help desk and support specialists*. Nelson Education. Toronto, Canada.
8. Bell, S. J., Mengüç, B., & Widing, R. E., (2010), Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2), 187-201.

9. Beneke, J., Blampied, S., Dewar, N., & Soriano, L., (2016), The impact of market orientation and learning orientation on organisational performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(1), 90-108.
10. Carroll, T., & Hunter, S. D., (2005), *Organizational Design, Organizational Learning, and the Market Value of the Firm*, 2, 1-38.
11. Cho, V., (2007), A study of the impact of organizational learning on information system effectiveness. *International Journal of Business and Information*, 2 (1), 127-158.
12. Daghfous, A., (2004), Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study. *The Learning Organization*, 11(1), 67-83.
13. Denscombe, M., (2014), *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).
14. Falconer, L., (2006), Organizational learning, tacit information, and e-learning: a review. *The Learning Organization*, 13(2), 140-151.
15. Gregor, S., Martin, M., Fernandez, W., Stern, S., & Vitale, M., (2006), The transformational dimension in the realization of business value from information technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15 (3), 249-270.
16. Hassan, N. H. B., Arshad, N. I. B., Mustapha, E. E. B., & Jaafar, J. B., (2014, June), Understanding the ways organizational learning drives information technology (IT) infrastructure. In 2014 International Conference on Computer and Information Sciences (ICCOINS) (pp. 1-5), IEEE.
17. Hindasah, L., & Nuryakin, N., (2020), The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 625-633.
18. Jiang, X., & Li, Y., (2008), The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach. *Journal of world business*, 43(3), 365-379.
19. Kane, G. C., & Alavi, M., (2007), Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18(5), 796-812.
20. Lengnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L., (2013), Institutionalized organizational learning and strategic renewal: The benefits and liabilities of prevailing wisdom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 420-435.
21. Lin, H. F., & Lee, G. G., (2005), Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43 (2), 171-188.
22. Malik, S., Chetty, M., & Chadhar, M., (2018), Information Technology and Organizational Learning Interplay: A Survey. *Australasian Conference on Information Systems* (pp. 1-11). Australasian.
23. Robey, D., Boudreau, M. C., & Rose, G. M., (2000), Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10 (2), 125-155.
24. Saadat, V., & Saadat, Z., (2016), Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.

25. Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N., (2020), Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 1-26.
26. Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A., (2002), Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19 (2), 175-218.
27. Tippins, M. J., & Sohi, R. S., (2003), it competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
28. Tippins, M. J., & Sohi, R. S., (2003), it competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic management journal*, 24 (8), 745-761.
29. Wang, W., Sedera, D., & Tan, F., (2009), Measuring CRM and SCM benefits: a preliminary measurement model. In *Proceedings of the 13th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)* (pp. 1-11). AIS Electronic Library (AISeL). Queensland University of Technology, Brisbane Australia.
30. Wang, X., & Zhi, F., (2010, April), A perspective on information technology based organizational learning. In *2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering* (pp. 319-322). IEEE. Union University Beijing, China.
31. Wu, F., & Cavusgil, S. T., (2006), Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59 (1), 81-89.