

**دور القيادة الاستراتيجية في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة\*****The effect of strategic leadership in laying the foundations of the learning organization****سؤدد علي عبد العباس**

Suadad Ali Abed ALabbas

[Sudad.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Sudad.a@uokerbala.edu.iq)**أ.د. أكرم محسن الياسري**

Dr. akrem Al-yasiry

[dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq](mailto:dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq)**كلية الإدارة والاقتصاد \_ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

**الملخص**

هدف البحث الحالي الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أبعادها (التركيز على الزبون، الكفاءة التشغيلية، تطوير العمل، الابداع التنظيمي) إستنادا الى (Duursema, 2013:58) في المنظمة المتعلمة عن طريق ابعاده (الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي والتفكير المنظمي) استنادا الى (Park,2006:29) لدى الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية إذ تكونت عينة الدراسة من (165) فرداً وباستخدام (استمارة استبانة) إذ جرى تصميمها لهذا الغرض و تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها احصائيا وقد اعتمد البحث عدد من الأساليب الإحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها (معامل ارتباط الرتب ( Spearman )، الانحراف المعياري، واختبار T، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار) باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss V.15;Amose V.21) .

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث )، وخرجت بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها أبرزها ينبغي على المنظمة تشجيع العمل وفق مبادئ المنظمة المتعلمة وإعتمادها كأساس لتطوير المنتسبين وتطوير الاداء ومن ثم انعكاس ذلك بإمتلاكها ميزة تنافسية مستدامة أمام منافسيها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، المنظمة المتعلمة، قناة كربلاء الفضائية.

**Abstract**

The present study aimed to test the effect of strategic leadership through its dimensions (a focus on the customer, operational efficiency, business development, organizational innovation) based on (Duursema, 2013:58) In the variable (learning organization) Through its dimensions (personal excellence, mental patterns, shared vision, team learning, systemic

\* بحث مستل من رسالة ماجستير

thinking) based on (PARK, 2006:30) of the working individuals in the satellite channel Karbala and they are study sampl numbered (165) individuals by using the (Questionnaire Form) designed for this purpose and analyzing the obtained and statistically processed data. And the research adopted using some statistical methods to achieve the most important and related results (Rank Correlation Coefficient (Spearman), standard deviation, T test, simple correlation coefficient, and regression analysis) used by statistical program (Spss V.15;Amose V.21) and the results proved that the hypotheses are correct.

The study found several conclusions the most important of it (an association and effect relationship with moral significant within variables of the study). And presents a set of recommendations that related to its variables, The most prominent of them is that the researched organization should encouraged to work according to the principles of learning organization and approved as a basis for the development of associate and the development of performance and therefore its impact having over a sustainable competitive advantage against its competitors.

**Keywords:** strategic leadership, learning organization, karbala satellite channel.

**المقدمة**

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تعيشها بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة بينها، اخذت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تستطيع عن طريقها التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة، فأهتم علم الادارة بالطرق والاساليب العلمية في استخدام الموارد البشرية لتحسين الاداء وتقديم المنتجات من سلع وخدمات ذات جودة عالية. وفي بيئة عالمية مضطربة نحتاج الى مديرين قادرين على التفكير البعيد الامد لتوليد طرائق جديدة للتعامل مع التغيرات ( Monks, 2008: 147). الامر الذي يتطلب قيادة استراتيجية غير تقليدية ذات وعي وبصيرة بالمتغيرات البيئية ومواجهة التحديات والتحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة لأهمية التعلم التنظيمي في بنائها ولقدرتها على اطلاق طاقات الموارد البشرية التابعة لها باساليب التمكين والمشاركة والتعلم والتركيز على اعادة صياغة هياكل وعمليات المنظمة بشكل يساعدها على التطوير لتوفير بيئة تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع افرادها على التفكير وبناء صور ذهنية ومن ثم توليد أفكار جديدة لتحقيق الميزة التنافسية وتقديم تلك المنتجات ذات الجودة العالية بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم ومن ثم تتال رضاهم ، وتكون قادرة على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة القائمة .

وقد وضح البحث الحالي أختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أختيار عينة من منتسبين قناة كربلاء الفضائية، إذ صيغت لمعالجة مشكلة البحث عدد من الفرضيات تمثلت بوجود علاقة إرتباط وتأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة باستخدام عدد من الأساليب الأحصائية المناسبة مثل معامل الأرتباط البسيط وتحليل الأنحدار البسيط. ويهدف البحث الى بيان طبيعة الادوار التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة. وهيكَل البحث في أربعة مباحث وعلى النحو الآتي:

تناول المبحث الأول (منهجية البحث). في حين تطرق المبحث الثاني إلى متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة ) . أما المبحث الثالث فركز على (اختبار فرضيات البحث). في حين خصص المبحث الرابع الى ( الاستنتاجات والتوصيات ) .

**المبحث الأول****منهجية البحث****اولاً :- مشكلة البحث**

يدرك الباحثون والممارسون على حد سواء تأثير القيادات الاستراتيجية في ظل التحولات السريعة اذ تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغيير السريع والاضطراب المستمر فالمنافسة العالمية العالية والثورة العلمية والتقنية والازمات المالية والاقتصادية وغيرها تهدد بقاء المنظمات واستمرارها لذلك لابد من تطويرها الامر الذي يتطلب من المنظمة المبحوثة ( قناة كربلاء الفضائية ) أن تواكب التغيرات السريعة والعمل على تمكين العاملين لديها وترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير فضلاً عن وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة ، وقد سُخِصَت مشكلة البحث في قناة كربلاء الفضائية لأهمية إمتلاكها قيادة إستراتيجية غير تقليدية ذات وعي وبصيرة بدورها واهمية معرفة المنتسبين لديها بمتغيرات

البحث وقدرتها على اطلاق طاقات الموارد البشرية التابعة لها والتركيز على إعادة صياغة هياكل وعمليات المنظمة بشكل يساعدها على التطوير في ظل المتغيرات المتسارعة والتي بالنتيجة تؤدي الى أداء متميز ، وفي ضوء ذلك يمكن حصر مشكلة البحث الميداني وفق التساؤلات الاتية :

- 1- ماهو تأثير القيادة الاستراتيجية في قناة كربلاء الفضائية كأداة للمنافسة العالمية ؟
- 2- هل يمتلك المنتسبون في قناة كربلاء الفضائية تصورا واضحا ومعرفة عن متغيرات البحث ( القيادة الاستراتيجية، المنظمة المتعلمة)؟وكذلك ابعادها الفرعية ؟
- 3- ما مستوى أهمية متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، المنظمة المتعلمة) وأبعادها الفرعية على مستوى عينة البحث في قناة كربلاء الفضائية ؟

#### ثانياً :- أهمية البحث

يستمد البحث أهمية في المنظمة المبحوثة في ضوء النقاط الاتية :-

- 1- لفت اهتمام القادة الاستراتيجيين في قناة كربلاء الفضائية وتمكينهم بالعمل على تشجيع المنظمة المتعلمة وأهمية تطبيقها في المنظمة المبحوثة للإفادة منها مستقبلا.
- 2- تتجلى أهميته أيضاً في كونه اول بحث تناول القيادة الاستراتيجية في قناة كربلاء الفضائية بل وفي باقي الفضائيات في العراق حسب اطلاع الباحثان.

#### ثالثاً :- أهداف البحث

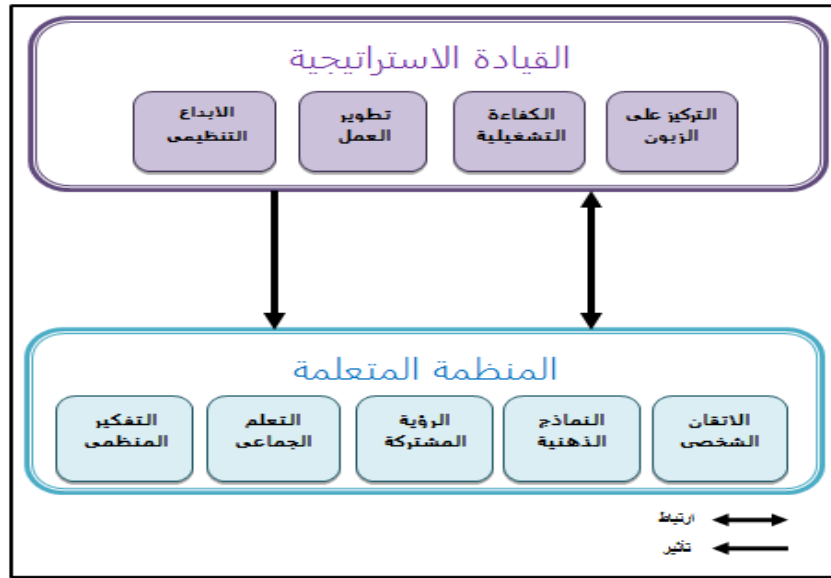
يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- بناء تأطير معرفي لموضوعات البحث الأساسية، والمتمثلة بـ( القيادة الاستراتيجية، المنظمة المتعلمة) ومتغيراتها الفرعية ، عن طريق الاطلاع على اهم الدراسات والبحوث العلمية ، وتأطير المعرفة الموجودة فيها.
- 2- بيان طبيعة التأثيرات التي تنتبهاها كل من القيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة.
- 3- توضيح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة عن طريق اجابات عينة البحث في قناة كربلاء الفضائية.
- 4- وصف متغيرات البحث وقياس أثر كل من القيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة إحصائيا على عينة البحث في قناة كربلاء الفضائية .
- 5- محاولة جادة لتقديم الاجابات الملائمة عن تساؤلات البحث الاساسية.

#### رابعاً :- مخطط البحث

بالاستناد الى الإطار الفكري لمفهوم القيادة الاستراتيجية وكذلك مفهوم المنظمة المتعلمة وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، جرى تصميم المخطط الفرضي للبحث وهو موضح عن طريق الشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي:

- أ- المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) تتمثل أبعاده بـ) التركيز على الزبون ، الكفاءة التشغيلية ، تطوير العمل ، الأبداع التنظيمي ( Duursema, 2013:58).
- ب- المتغير المعتمد ( المنظمة المتعلمة ) تتمثل أبعاده بـ) الأتقان الشخصي ، النماذج الذهنية ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي ، التفكير المنظمي (Park,2006:29).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

## خامساً:-- فرضيات البحث

يستند هذا البحث الى فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي :-

- أ- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة.

## سادساً:-- مجتمع البحث

باتت وسائل الاعلام - في هذه الأيام - ذات تأثير كبير على إتجاهات وأفكار وقيم و سلوكيات الافراد ، وأهمها القنوات التلفزيونية الفضائية التي اصبحت برامجها قادرة على تشكيل هذه الاتجاهات وبلورتها عن طريق ما تعرضه من برامج بمختلف المستويات السياسية والثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها من برامج التلفزيون لسهولة طرحها عن طريق الشاشة وعلى اعتبار ان التلفاز مصدر رئيس من وسائل الاعلام فهو يقوم بعرض المعلومات وتزويد المشاهدين بها عن طريق الشاشة ،ومن هنا يتضح تأثير البرامج التلفزيونية في التشكيل الثقافي للفرد والمجتمع عن طريق مختلف البرامج التي ترفدها القنوات الفضائية للمشاهدين سواء أكانت موجهة للأطفال أو للعائلة، او ثقافية، او دينية، أو اجتماعية، او ترفيهية لأماكنيتها على ترك أثرها في أفراد المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر، وتوجد في العراق العديد من القنوات الفضائية ذات أهداف مختلفة تبث برامجها وتسلط الضوء على أفكار واتجاهات خاصة وفقاً لأهداف مؤسسيها ، ومن بين القنوات التي تبث في العراق هي قناة كربلاء الفضائية ، التي لها الكثير من المتابعين والمحبين ، وقد أختيرت ميداناً لمجال بحثنا الحالي وفقاً لطبيعة الإمكانيات المتوفرة التي يسرت إجراء البحث.

## سابعاً:- عينة البحث

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المسؤولين ومجموعة من المنتسبين في المنظمة المبحوثة , اذ بلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (605) فرداً وأخترنا عينة مكونة من (170) فرداً يمثلون (معاوني المشرف العام , مسؤولي شعب , مسؤولي وحدات , مجموعة من المنتسبين) ووزعت (170) استمارة استبانة أعيد منها (165) جميعها صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة (97%).

## ثامناً :- وصف عينة الدراسة

سُحِبَتْ عينة عشوائية ضمت ( 165 ) فرداً من مستويات إدارية مختلفة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا (معاوني المشرف العام , مسؤولي شعب , مسؤولي وحدات , مجموعة من المنتسبين) وتحمل العينة معلومات واسعة , وذات صلة بمتغيرات الدراسة واستراتيجية المنظمة المبحوثة ورؤيتها وسياستها , والجدول (1) يوضح وصف لهذه العينة على وفق التسلسل الآتي:-

| النسبة | العدد | الفئة                   | السمة           |
|--------|-------|-------------------------|-----------------|
| 94.5 % | 156   | ذكر                     | النوع الاجتماعي |
| 5.5 %  | 9     | انثى                    |                 |
| 100 %  | 165   | N                       |                 |
| 44.9%  | 74    | 30 سنة فأقل             | العمر           |
| 44.2 % | 73    | 40 – 31                 |                 |
| 10.3 % | 17    | 50 – 41                 |                 |
| 0.6%   | 1     | 50 سنة فأكثر            |                 |
| 100 %  | 165   | N                       |                 |
| 17 %   | 28    | اعدادية                 | المؤهل العلمي   |
| 24.2 % | 40    | دبلوم                   |                 |
| 54.5 % | 90    | بكلوريوس                |                 |
| 3.7%   | 6     | ماجستير                 |                 |
| 0.6 %  | 1     | دكتوراه                 |                 |
| 100 %  | 165   | N                       |                 |
| 1.8 %  | 3     | معاون المشرف العام      | المنصب الوظيفي  |
| 1.8 %  | 3     | مسؤولي الشعب            |                 |
| 5.5 %  | 9     | مسؤولي الوحدات          |                 |
| 3.03   | 5     | مسؤولي المكاتب الخارجية |                 |
| 87.87  | 145   | مجموعة من المنتسبين     |                 |
| 100 %  | 165   | N                       |                 |
| 13.3 % | 22    | سنة فأقل                | سنوات الخدمة    |
| 25.5 % | 42    | سنة 4-سنة 2             |                 |
| 49.1 % | 81    | سنة 5-سنة 7             |                 |
| 12.1 % | 20    | سنة 8 فأكثر             |                 |
| 100 %  | 165   | N                       |                 |

**تاسعاً :- أدوات البحث**

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد أعتد في عملية جمع البيانات والمعلومات نظرياً وميدانياً على الأدوات الآتية :-

**1- الجانب النظري**

اعتمد في اغناء هذا الجانب على عدد من المؤلفات والكتب الأجنبية والعربية والدوريات والمجلات والرسائل والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة. فضلاً عن الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

**2- الجانب الميداني :**

اعتمد البحث في جانبه الميداني على استمارة الاستبانة التي وزعت على مجتمع البحث من منتسبي قناة كربلاء الفضائية بشكل مباشر ووزعت الاستبانة إلكترونياً للمكاتب الخارجية التابعة لقناة كربلاء الفضائية إذ تتوزع مكاتب خارجية للقناة في داخل العراق فضلاً عن مقر القناة في كربلاء ، بغداد والنجف وفي خارج العراق ( لبنان، إيران والمكتب الإقليمي الأوربي) ، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات وقد رُعيَت البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة أسئلتها.

**عاشراً :- الأساليب الإحصائية المستخدمة**

من اجل تحليل استجابات أفراد المجتمع واختبار فرضيات البحث وقياسها، أُستعينة بمجموعة من الوسائل الإحصائية، فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss v.21). وفيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث. (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الارتباط البسيط  $r$  ، تحليل الانحدار البسيط، اختبار  $F$ ، اختبار  $T$  ، معامل التحديد).

**المبحث الثاني****الإطار النظري للبحث****أولاً: القيادة الاستراتيجية****1- مفهوم القيادة الاستراتيجية**

في ظل التحولات السريعة والتغيرات المضطربة في بيئة الاعمال مما يتطلب من المنظمات اليوم القدرة على المواجهة وتحدي المنافسة القائمة فيما بينها من أجل البقاء والنمو والتأقلم مع تلك الظروف وهنا يبرز تأثير القيادة الاستراتيجية لامتلاكها رؤية مستقبلية لمواجهة ومواكبة تلك الظروف. وقد عرف العلماء القيادة الاستراتيجية بأنها تحديد توجه المنظمة وكيفية الوصول الى مبتغاها. وكانت أساساً عبارة عن مشاركة القادة في التخطيط "الطويل المدى" الاستراتيجي، وكان ينظر إليها على إنها العملية التي تنتمي إلى الإدارة العليا حصراً، عندما يشارك القادة في عمليات الإدارة و التحليل والتخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم (31-22: Quong&Walker, 2010) . ويمكن توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني عن طريق جدول (2) الآتي :

## جدول (2) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية

| المفهوم                                                                                                                                                                          | الباحث                          | ت |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---|
| تتضمن صياغة واضحة وكاملة من الرؤى والأهداف للمنظمة، وهياكل التنفيذ لها ويشتمل هذا وضع ثقافة استباقية للمنظمات، ونظام الاتصالات والاستجابة السريعة، ونظام التحسين المستمر الفعال. | ,2001: 215<br>Cushman &<br>King | 1 |
| قدرة المدير التنفيذي والادارة العليا على وضع رؤيا مقنعة يحققها المرؤوسين لما يريدون إن تكون المنظمة عليه.                                                                        | Jones &<br>George,<br>2008:307  | 2 |
| الامكانية على التوقع ، والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لخلق التغيير الاستراتيجي عند الضرورة .                                                                       | Hitt et al ,<br>2011 :352       | 3 |
| سلوكيات وأساليب المديرين التنفيذيين في التأثير بالآخرين لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.                                                                                            | Rothaermel,<br>2015 : 35        | 5 |
| عملية خلق ميزة تنافسية عن طريق الإدارة الفاعلة لعملية صنع الاستراتيجية.                                                                                                          | Hill et al , 2015<br>:4         | 6 |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

خلاصة لما سبق يتضح من المفاهيم الواردة في الجدول إن أغلب الباحثين والكتاب أكدوا على إن القيادة الاستراتيجية:

(1) صياغة واضحة للرؤى والأفكار .

(2) التأثير بالآخرين عن طريق سلوكيات واساليب المدير التنفيذي لتحقيق اهداف المنظمة

(3) تنسيق وتكامل بين المنظمة وبيئتها عن طريق الابتكار والابداع ومن ثم خلق ميزة تنافسية لها .

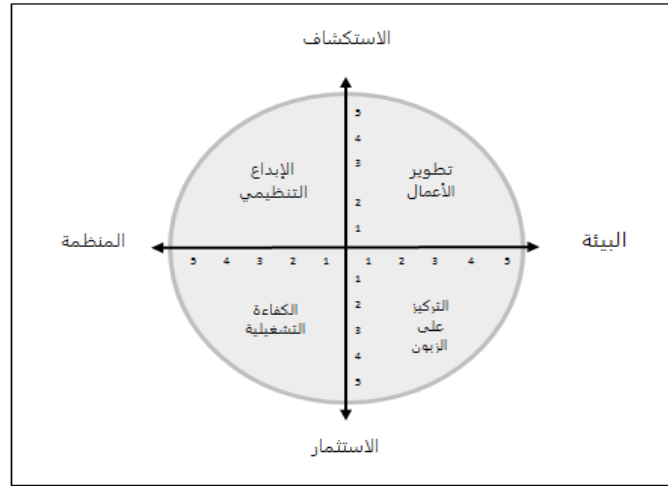
وفي ضوء ما تقدم يمكن إعطاء تعريفاً للقيادة الاستراتيجية (هي عملية التأثير بالآخرين عن طريق ما يمتلكه القائد من مهارات وسلوكيات لأحداث التغيير الاستراتيجي في المنظمة وتشجيع المرؤوسين على الابتكار والابداع لتحقيق اهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية لها).

2- أبعاد القيادة الاستراتيجية :

أُعتمدت نموذج (Duursema, 2013) في البحث الحالي ويتكون هذا النموذج من اربعة ابعاد تبين صلاحية وشرعية

القيادة الاستراتيجية ( Duursema, 2013:85 ) وهي موضحة في شكل (2) وهي كالآتي :





شكل (2) نموذج Duursema, 2013

**Source:** Duursema, Hester.2013, Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus,P:143.

أ - التركيز على الزبون : يعد التركيز على الزبون الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الانتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة وعليه يجب ان تكون المنظمة مستمعة جيدة لزيائنها ومستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم لينعكس ذلك على ابهاجه ورفع نسبة ولائه لهذه المنظمة دون غيرها ( الطائي & العبادي ، 2010 : 153 ) .وينطوي مفهوم التركيز على الزبون الى سلوك قيادي إستراتيجي يحفز ثقافة تنظيمية تضع الزبون محط اهتمام المنظمة عند التفكير في الاستراتيجيات والعمليات ومن ثم يركز هذا المفهوم على البيئة ويتعامل مع استغلال حسابات الزبائن الحالية ( Duursema, 2013:58 ) . ويعني أيضاً الصلة الوثيقة والقرب من الزبائن لمعرفة حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم (الزيادي ، 2013 : 101 ) .

ب - الكفاءة التشغيلية :تعني الخطط التفصيلية في كيفية انجاز المهام ، وتتميز الكفاءة التشغيلية بالتركيز و السيطرة على التكاليف وتوحيد الإجراءات. وتستند بشكل كبير الى الانضباط الاقتصادي. ونظراً لندرة الموارد والوقت، فإن المنظمات تحتاج لتخصيص الموارد بكفاءة وتعظيم المنتجات الواردة من تلك المدخلات، وهي عملية روتينية حيث تخصص فيها استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وتعظيم منتجاتها من تلك المدخلات عن طريق التركيز على البحث والاستكشاف للفرص الجديدة وتسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد (Duursema, 2013:61).

ت - تطوير العمل : من اجل ابقاء الزبائن على علم بعرض منتجات وخدمات المنظمات الاخرى، ان اي منظمة تسعى الى البقاء والنمو لابد ان تكون قيادتها ذات رؤية استراتيجية فاعلة للمدى البعيد ولا بد من الاهتمام باستمرار الى تطوير الاعمال وتنميتها فالزبائن في ظل الظروف المتغيرة والحديثة يبحثون عن الجديد ولاجل ذلك يسعى القادة الاستراتيجيين بالعمل على تطوير وتنمية الاعمال ربما بدخول اسواق جديدة او الحصول على زبائن جدد (Klumpp&Koppers,2009:2).

ث - الابداع التنظيمي : الابداع عن طريق تقديم أفكار لمنتجات وخدمات جديدة للمنظمة، الابداع التنظيمي يعني قدرة المنظمة على نقل المعرفة التي يمتلكها موظفيها، ودمجها لخلق معرفة جديدة، مما يؤدي إلى ابداع في انتاج سلعة أو عملية . و يُعد ميزة تنافسية يمكن الحصول عليها من القوى العاملة لديها ذات الجودة العالية التي تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والابداع(Çakar& Ertürk, 2010 :327). وقد أكد (الغالب، 195:2011) على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية المعرفية لحث عمليات الابداع وتوليد قدرات عالية في المنظمة لطرح منتجات وخدمات ترضي الزبائن.

### ثانيا : المنظمة المتعلمة

#### 1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

مدح الله تبارك وتعالى في آياته المباركة أهل العلم واتشى عليهم فقال ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَدَّبُّونَ وَالَّذِينَ لَا يُدَّبُّونَ ﴾ (سورة الزمر/اية 9) ، وقال سبحانه جل وعلا ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتُ ﴾ ( سورة المجادلة /اية 11) دلالة كبيرة وإشارة اعظم الى اهمية العلم و التعلم ووفق احاديث شريفة للرسول (ص) لما شبه العلم " كمثل غيث أصاب أرضا" (المجلسي، 1983: 184). وأحاديث أمير المؤمنين علي عليه السلام إذ قارن بين العلم والمال قائلاً لصاحبه: "يا كميل العلم خير من المال: العلم يحرسك، وأنت تحرس المال والعلم حاكم، والمال محكوم عليه. والمال تنقصه النفقة، والعلم يزكو على الإنفاق " (المجلسي، 1983: 188). وفي هذا السياق سوف يكون التركيز على اهمية العلم والتعلم وأهمية تبني منظمات متعلمة تكون سبابة فيما بينها لتحقيق اهدافها وحصولها على ميزة تنافسية . وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة لأول مرة من لدن العالم الامريكي (Petersenge 1990) وذلك استجابة للتحديات التي تواجه المنظمة والعاملين فيها وحاول عن طريق كتابه المبادئ الخمسة مساعدة المنظمات ودعما في عملية التغيير عن طريق أفرادها(Cascio, 2000:149; Noe et al, 2006:67; Velada et al, 2007:28).

فالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كلها محاولات تحاول تفسير كيف تكتسب المنظمة المعرفة وتشرها وتدمجها للحصول على أداء تنافسي افضل (Gnyawali & Steward 2003:65; Wang et al, 2007:549). وذكر (Rush,2011:53) أن جميع المنظمات المتعلمة سواء أكان التعلم مقصود أم غير مقصود فهو ضروري لبقاء المنظمة.

وجداول (3) يوضح وجهات نظر بعض الباحثين عن مفهوم المنظمة المتعلمة :

#### الجدول (3) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم المنظمة المتعلمة

| ت | الباحث                   | المفهوم                                                                                                                                                                                 |
|---|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Senge,1990:3             | المنظمة التي تحتوي على افراد يقومون بتوسيع قدراتهم باستمرار لخلق النتائج المرغوبة ، إذ تُرْفَد بنماذج جديدة وواسعة من التفكير، وحرية الطموح الجماعي ، وتعلم الافراد من بعضهم باستمرار . |
| 2 | Bateman & Snell,2007:296 | المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة.                                                                                         |

|                                                                                                                                                 |                        |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|
| منظمة ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك لمواكبة المعرفة والافكار الجديدة.                                                        | Garvin et al,2008:112  | 3 |
| المنظمة يشارك جميع افرادها في تحديد وحل المشكلات، وتمكين المنظمة من التجربة والتحسين بشكل مستمر.                                                | Daft,2010:50           | 4 |
| المنظمات التي تعمل على خلق الأسلوب المبتكر والاستباقي نحو المجهول، وتلتزم بفاعلية إشراك وتمكين الموظفين في جميع المستويات، على استخدام ذكائهم . | Dess.& et al ,2014:360 | 5 |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

ومما سبق يجد الباحثان ان المنظمة المتعلمة "هي المنظمة الماهرة في تكييف سلوك افرادها بما يتناسب مع التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة عن طريق اهتمامها بأكتساب افرادها المعرفة وتطوير امكانية العاملين في جميع المستويات مع تبني الافكار الجديدة والتعلم من اخطائها لرفع مستوى انتاجها وجودة منتجاتها باستمرار ."

## 2- أبعاد المنظمة المتعلمة:

اعتمد (PARK,2006:29) على المبادئ الخمسة التي وجهها (Senge,1990) في نموذجها للمنظمة المتعلمة والتي تمثل نقطة مرجعية لكثير من الباحثين والعلماء في مجال المنظمة المتعلمة وأكد (PARK) أن هذه المبادئ هي العناصر الضرورية للمنظمات للنمو، والتغيير، والتعلم باستمرار. وفضلا عن ذلك، فإن المبادئ الخمسة أساسية لقدرة المنظمة على توسيع قدرتها على الابتكار و "إعادة إيجاد نفسها" للنجاح في المستقبل ، ووضع Senge خمسة مبادئ لهذا النموذج على المنظمات التي تسعى الى أن تكون منظمة متعلمة الالتزام بها (PARK,2006:29) وهي كالاتي :

### 1- الاتقان الشخصي :

وضح (Dean,1995:112) أن الاتقان الشخصي هو تعلم الحفاظ على كل من الرؤية الشخصية والصورة

الواضحة عن الواقع وذلك يتحقق عن طريق الاتي :

- القدرة على التعبير عن رؤيتنا المستقبلية .
- مقارنة الرؤية المستقبلية للظروف التي وجدنا فيها .
- تحديد الى اي مدى كانت الظروف تدعم رؤيتنا .
- تعلم التعامل مع الحالات الغير داعمة .

وأشار (PARK,2006:29-30) إن الاتقان الشخصي هو الالتزام على توضيح وتعميق الرؤية الشخصية لدى

العاملين بصورة مستمرة ، وتركيز الطاقات ، ورؤية الواقع بشكل موضوعي و الالتزام الشخصي للرؤية والتميز ،

والتعلم مدى الحياة. أن إتقان الشخصية يتعلق بفهم الأفراد أنفسهم في اطار البيئة المحيطة لإيجاد أنفسهم فيها، كما تلخص تأثير الأفراد للعمل على نقاط ضعفهم لتعزيز قدراتها (Divan,2012: 12).

## 2-النماذج الذهنية:

هي "الافتراضات العميقة الجذور والصور الذهنية التي تؤثر في كيفية فهمنا للعالم وكيف يمكننا اتخاذ الإجراءات والتعامل معه، و يسلط (senge) الضوء في ذلك على أن الناس بحاجة للمحافظة على التوازن بين الاستفسار والتوعية، إذ يعرض الافراد تفكيرهم بشكل فعال ويجعل ذلك التفكير مفتوحا للتأثير على الآخرين، فالنماذج الذهنية القائمة قادرة للحد من التغيير (Ions& Minton,2012; 24).

ويذكر (أمين، 2014: 336) أن هناك نوعان من المهارات اللازمة لبناء النماذج الذهنية :

- التأمل : الذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من اجل زيادة الوعي بالطريقة التي تتشكل بها النماذج الذهنية .

- الاستفسار : الذي يترتب عليه إجراء المحادثات وتقاسم الرؤى وتطوير المعرفة حول افتراضات الفرد والآخرين .

## 3- الرؤية المشتركة :

يمكن للرؤية توجيه التفكير والتخطيط الاستراتيجي وبالنتيجة تؤدي الى استراتيجيات وإجراءات متعددة لتصبح منظمة متعلمة عن طريق مشاركة جميع اصحاب المصلحة من مديرين وموظفين على جميع المستويات والزبائن والشركاء وحملة الاسهم في تطوير الرؤية للمنظمة (Marquardt,2002:75). وبالرؤية المشتركة تُدمج الرؤية والاهداف الفردية في رؤية تنظيمية مشتركة للمنظمة وتحققها عن طريق التركيز على تأثير افراد المنظمة معا في المشاركة فيها عن طريق التواصل والتعاون ( PARK,2006: 30-57 ). وأشار (Jan 2010:4) الى أن رؤية التطوير التنظيمي لا ينبغي أن يكون من قبل مسؤول تنفيذي واحد أو بسرية انما يكون عن طريق عملية تشاركية لكل فرد في المنظمة .

## 4- التعلم الجماعي :

يقصد بالتعلم الجماعي هو عملية موائمة وتطوير قدرات المجموعة مع بعضها لخلق نتائج يرغبون بها وتحديدًا يفسر العالم (senge) وعلماء آخرون بأن التعليم الجماعي يتضمن تحويل مهارات التفكير والتخاطب الجماعية لتمكين الجماعات في المنظمات لتحسين مستوى ذكائهم وطاقاتهم بشكل أكبر من ما يملكه مجموعة أفراد من الأعضاء (PARK,2006: 51). وقد ذكر (Jan,2010:4) ان هذا المفهوم يتعلق بحقيقة انه لا يمكن أن يصبح التعلم جماعي ما لم يُمكن وتحويل كل فرد من مجموعة الافراد، ويتحقق بناء الفريق عندما يفهم جميع أفرادها مكانية تأثيرهم عن طريق أدوار متنوعة في الفريق. وعن طريق تحويل مهارات التفكير والتخاطب الجماعي بين افراد المجموعة والتشجيع على التفكير سوية ونشر معارفهم ومهاراتهم والإفادة من المعلومات والمعرفة وتوسيع كفاءة افرادها يمكن ان يتطور افراد المجموعة بشكل اكبر من حاصل جمع مهارات الافراد (Nthurubele,2011 110).

## 5- التفكير المنظمي :

هو تحسين القدرة على رؤية صورة المنظمة بأكملها بدلا من جزء منها في التعامل مع المشاكل والإجراءات أو الممارسات في المنظمة، ويساعد أعضاء المنظمة على التعامل مع المشاكل المعقدة وحالات التغيير على المدى الطويل بشكل اوسع (PARK,2006: 59-60). والتأكيد على تأثير التفكير المنظمي من لدن (senge) وعده جوهري المبادئ الخمسة التي عن طريقها تصبح المنظمة ككل متكامل (Wen,2014:292). وان العلاقة المترابطة بين التفكير المنظمي وحل المشكلات بين التخصصات المتعددة في المنظمة يمثل تحدي كبير لها (Svanström et al., 2008:347). أما (Yin Lo,2004:5; Kuşcu et al,2015:156) ذكر أن (senge) يدمج هذا الاختصاص بالاربع تخصصات الاخرى (الرؤية المشتركة والنماذج الذهنية والتعلم الجماعي واتقان الشخصية) وفي المقابل يحتاج التفكير المنظمي هذه التخصصات لتحقيق امكانياتها.

## المبحث الثالث

## الجانب التطبيقي

يتناول هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث على وفق اجابات عينة البحث فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها , باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الاحصائي وكما يأتي:

## أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

أستعمل وسائل الاحصاء الوصفي في عرض المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس وانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وقد عُجِلت البيانات الخاصة بإجابة منتسبي قناة كربلاء الفضائية بالتفصيل لكل فقرات الاستبانة وفق نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام البرامج الاحصائية (Microsoft Excel) و (spss).

## أولاً: القيادة الاستراتيجية

ويتكون متغير القيادة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسة إذ يظهر الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهميات النسبية التي تبين آراء عينة البحث.

جدول ( 4 ) أبعاد القيادة الاستراتيجية استنادا إلى الأهمية النسبية

| ت | الابعاد              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية | ترتيب الابعاد |
|---|----------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|---------------|
| 1 | التركيز على الزبون . | 4.19          | 0.47              | 11.38          | 83.98           | 5             |
| 2 | الكفاءة التشغيلية .  | 4.26          | 0.46              | 10.90          | 85.27           | 2             |
| 3 | تطوير العمل          | 4.27          | 0.45              | 10.59          | 85.58           | 1             |
| 4 | الابداع التنظيمي     | 4.24          | 0.45              | 10.77          | 84.95           | 3             |
| 5 | المعدل العام         | 4.247         | 0.445             | 10.484         | 84.948          | 4             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ويظهر من جدول (4) ترتيب أبعاد القيادة الاستراتيجية بالإستناد إلى الأهمية النسبية ويظهر من الجدول أن بعد تطوير العمل تصدر المرتبة الأولى من حيث قيمة الأهمية النسبية إذ بلغت (85.58) وجاء بعده بالمرتبة الثانية بعد الكفاءة التشغيلية إذ بلغت الأهمية النسبية (85.27) وتبوا بعد الابداع التنظيمي المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (94.84) وجاء بعد التركيز على الزبون بالمرتبة الرابعة والأخيرة إذ أن الأهمية النسبية له بلغت (83.98) .

#### ثانياً: المنظمة المتعلمة

يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد رئيسة إذ يظهر الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهميات النسبية التي تبين آراء عينة البحث.

جدول (5) أبعاد المنظمة المتعلمة استناداً إلى الأهمية النسبية

| ت | البعد           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | ترتيب البعد |
|---|-----------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------|
| 1 | الاتقان الشخصي  | 3,06          | 0.89              | 29.02          | 61.35           | 3           |
| 2 | النماذج الذهنية | 2.94          | 0.81              | 27.71          | 58.81           | 4           |
| 3 | الرؤية المشتركة | 4.31          | 0.55              | 12.94          | 86.30           | 1           |
| 4 | التعلم الجماعي  | 2.86          | 0.75              | 26.41          | 57.21           | 5           |
| 5 | التفكير المنظمي | 4.20          | 0.47              | 11.27          | 84.17           | 2           |
|   | المعدل العام    | 3.47          | 0.46              | 13.42          | 69.57           |             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ويظهر من جدول (5) ترتيب الأهمية لأبعاد المنظمة المتعلمة بالاستناد إلى الأهمية النسبية لكل بعد فيها. إذ يظهر من الجدول أن بعد الرؤية المشتركة تصدر المرتبة الأولى من حيث قيمة الأهمية النسبية بلغت (86.30) وجاء بعد التفكير المنظمي بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (84.17). بينما بلغت الأهمية لبعد الأتقان الشخصي (61.35) بالمرتبة الثالثة في حين تبوا بعد النماذج الذهنية المرتبة الرابعة بأهمية بلغت (58.81) وأخيراً جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بعد التعلم الجماعي حيث بلغت الأهمية النسبية (57.21) .

#### ثانياً: اختبار الفرضيات

وانسجاماً مع فرضيات البحث سوف تُقسّم هذا المبحث إلى فقرتين أساسيتين هما :-

##### 1 - إختبار فرضية الارتباط

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة. يظهر جدول مصفوفة الارتباط رقم (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ( التركيز على الزبون CC ، الكفاءة التشغيلية OE ، تطوير العمل BD ، الابداع التنظيمي OC ) والمنظمة المتعلمة إذ بلغت قيمة

معاملات الارتباط البسيط ( $0.191^*$  ،  $0.213^{**}$  ،  $0.168^*$  ،  $0.181^*$  ،  $0.185^*$ ) على التوالي. ونلاحظ ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت ( $0.213^{**}$ ) وهي معنوية عند مستوى (1%) و كانت قيم معاملات الارتباط الاخرى ( $0.191^*$  ،  $0.168^*$  ،  $0.181^*$  ،  $0.185^*$ ) وهي معنوية عند مستوى (5%). وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة الاولى بشكل كامل. وهذا يدل على أهمية تأثير القيادة الاستراتيجية في قناة كربلاء الفضائية على دعم المنتسبين لديها وتمكينهم في العمل في جميع المستويات على اتخاذ الاجراءات اللازمة في العمل للتعامل مع التحديات التي تواجههم.

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط الخاصة بإختبار الفرضية الرئيسة الاولى

| القيادة الاستراتيجية (StrLed) | الابداع التنظيمي (OC) | تطوير العمل (BD)  | الكفاءة التشغيلية (OE) | التركيز على الزبون (CC) | القيادة الاستراتيجية (StrLed) |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|
|                               |                       |                   |                        |                         | المنظمة المتعلمة (LeaOrg)     |
|                               | .181 <sup>*</sup>     | .186 <sup>*</sup> | .213 <sup>**</sup>     | .191 <sup>*</sup>       |                               |
| .185 <sup>*</sup>             |                       |                   |                        |                         |                               |

Correltion is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

\*\* . Correltion is significant at the 0.01 level (2 – tailed)

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## 2 - إختبار فرضية التأثير

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضيات التأثير المباشر بين متغيرات البحث وذلك بالإعتماد على تحليل الانحدار البسيط وإختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، كما أستخدمت معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد. وبناءا على ما تقدم، سيتحقق هدف هذه الفقرة عن طريق الفرضيات الاتية :-

أ- الفرضية الرئيسة الثانية : ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة).

تتناول هذه الفرضية العلاقة التاثيرية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ( التركيز على الزبون ، الكفاءة التشغيلية ، تطوير العمل ، الإبداع التنظيمي ) في متغير المنظمة المتعلمة وتتنبق منها أربع فرضيات فرعية وهي كالآتي:

• إختبار الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبون في المنظمة المتعلمة.

ينلاحظ عن طريق جدول(7) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبون في متغير المنظمة المتعلمة إذ بلغت قيمة (β)=0.281) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (t)=3.734) عند مستوى معنوية (0.000) وان قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.941) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)=(0.079) أي ان بعدد التركيز على الزبون يفسر ما نسبته (0.079) من التغيير الحاصل في المنظمة المتعلمة . وفي ضوء ماتقدم فالنتائج آنفه الذكر تدعم قبول الفرضية الفرعية الاولى .وتشير الى اهمية الاهتمام بتقديم برامج وأعمال تلفزيونية تجذب مشاهديها وذلك عن طريق زيادة الاهتمام بتطوير مهارات وامكانيات المنتسبين لديها وتوفير بيئة عمل تشجع المنتسبين على تمكينهم في جميع المستويات وتطبيق تصوراتهم واستخدام ذكائهم في تحقيق رؤية القناة .

الجدول (7) : معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الاولى

| Sig. | F      | R <sup>2</sup> | المنظمة المتعلمة |       |      |       | المتغير<br>المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|------|--------|----------------|------------------|-------|------|-------|------------------------------------------|
|      |        |                | Sig.             | T     | B    | Con.  |                                          |
| .000 | 13.941 | .079           | .000             | 3.734 | .281 | 2.337 | التركيز على الزبون CC                    |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

• إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءة التشغيلية في المنظمة المتعلمة.

نلاحظ عن طريق جدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الكفاءة التشغيلية في المنظمة المتعلمة إذ بلغت قيمة  $\beta = (0.314)$  وهي قيمة معنوية لأن قيمة  $t = (4.220)$  عند مستوى معنوية  $(0.001)$ . وان قيمة  $F$  المحسوبة بلغت  $(17.812)$  عند مستوى معنوية  $(0.000)$  وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (0.099)$  أي ان بعد الكفاءة التشغيلية يفسر نسبة  $(0.099)$  من التغيير الحاصل في المنظمة المتعلمة. وفي ضوء ماتقدم فإن النتائج المذكورة آنفاً تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية. وتشير النتائج الى تأثيرها إذ تتنبأ هذه الفرضية بأن بعد الكفاءة التشغيلية سيكون له تأثير ايجابي في قناة كربلاء الفضائية ونجاحها في استخدام مواردها المتاحة بكفاءة بين انشطتها المختلفة يؤدي الى سير العمل وتقديم البرامج وفق الاوقات المحددة لها .

الجدول (8) : معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية

| Sig. | F      | R <sup>2</sup> | الأداء المتميز |       |      |       | المتغير<br>المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|------|--------|----------------|----------------|-------|------|-------|------------------------------------------|
|      |        |                | Sig.           | T     | B    | Con.  |                                          |
| .000 | 17.812 | .099           | .001           | 4.220 | .314 | 2.169 | الكفاءة التشغيلية OE                     |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير العمل في المنظمة المتعلمة .

يلاحظ عن طريق جدول (9) دعم للفرضية الفرعية الثالثة إذ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير العمل ومتغير المنظمة المتعلمة ، إذ بلغت قيمة  $\beta = (0.263)$  وهي قيمة معنوية لأن قيمة  $t = (3.485)$  عند مستوى معنوية  $(0.001)$ . وان قيمة  $F$  المحسوبة بلغت  $(12.143)$  عند مستوى معنوية  $(0.001)$  وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (0.069)$  أي ان بعد تطوير العمل يفسر ما نسبته  $(0.069)$  من التغيير الحاصل في المنظمة المتعلمة. وفي ضوء ماتقدم فإن النتائج المذكورة آنفاً تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وتشير النتائج في هذه



الفرضية الى تأثير بعد تطوير العمل في قناة كربلاء الفضائية والذي سيكون له تأثير ايجابي في زيادة قدرة و طاقات ومستوى المهارات التي يمتلكها المنتسبون ومن ثمَّ على مستوى ماتقدمه الفضائية من برامج.

الجدول (9) : معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| Sig. | F      | R <sup>2</sup> | المنظمة المتعلمة |       |      |       | المتغير<br>المستقل |
|------|--------|----------------|------------------|-------|------|-------|--------------------|
|      |        |                | Sig.             | T     | B    | Con.  |                    |
| .001 | 12.143 | .069           | .001             | 3.485 | .263 | 2.344 | تطوير العمل BD     |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع التنظيمي في المنظمة المتعلمة. يتضح عن طريق جدول (10) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الإبداع التنظيمي في المنظمة المتعلمة إذ بلغت قيمة (  $\beta$  ) = (0.255) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (t) = (3.373) عند مستوى معنوية (0.001) . و ان قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (11.380) عند مستوى معنوية (0.001). وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = (0.065) أي ان بعد الإبداع التنظيمي يفسر ما نسبته (0.065) من التغيير الحاصل في المنظمة المتعلمة. وفي ضوء ماتقدم فإن النتائج المذكورة أنفاً تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة. وتشير النتائج في هذه الفرضية بضرورة اهتمام قناة كربلاء الفضائية بالافكار المبدعة والجديدة سواء في إعداد وتقديم البرامج والاعمال الفنية فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة في الاعمال الفنية ومن ثمَّ تأثيره الايجابي في مستوى ماتقدمه الفضائية من برامج.

الجدول (10) : معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| Sig. | F      | R <sup>2</sup> | المنظمة المتعلمة |       |      |       | المتغير<br>المستقل  |
|------|--------|----------------|------------------|-------|------|-------|---------------------|
|      |        |                | Sig.             | T     | B    | Con.  |                     |
| .001 | 11.380 | .065           | .001             | 3.373 | .255 | 2.396 | الإبداع التنظيمي OC |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة). تهتم الفرضية الرئيسية الثانية بعلاقة التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في المنظمة المتعلمة وعن طريق جدول (11) نلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في المنظمة المتعلمة إذ بلغت قيمة (  $\beta$  ) = (0.290) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (t) = (3.868) عند مستوى معنوية (0.000). و ان قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (14.964) عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار ، ويظهر ايضا عن طريق

الجدول معامل التحديد (R2) إذ بلغت قيمته (0.084) وهي تسهم في تفسير ما نسبته (0.084) من التغيير الحاصل في المنظمة المتعلمة .

الجدول (11) : معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| Sig. | F      | R <sup>2</sup> | المنظمة المتعلمة |       |      |       | المتغير<br>المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|------|--------|----------------|------------------|-------|------|-------|------------------------------------------|
|      |        |                | Sig.             | T     | B    | Con.  |                                          |
| .000 | 14.964 | .084           | .000             | 3.868 | .290 | 2.211 | القيادة الاستراتيجية<br>StrLed           |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

1- الاستنتاجات التي تُوصَل إليها الباحثان عن طريق وصف وتشخيص متغيرات البحث:

أ- الاستنتاجات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

- إدراك أهمية الاهتمام بالمشاهدين وزيادة ولائهم اتجاه قناة كربلاء الفضائية وخلق الثقة لديهم عن طريق تقديم البرامج التي تلي توقعاتهم المتوافقة مع توجهات القناة .
  - إدراك إدارة قناة كربلاء الفضائية الواضح بضرورة الاهتمام بتطوير الاعمال وتنميتها باستمرار ، فالزبائن في ظل الظروف المتغيرة والحديثة يبحثون عن الجديد ولاجل ذلك يسعى القادة الاستراتيجيون بالعمل على تطوير وتنمية الاعمال .
  - تسعى المنظمة المبحوثة الى امتلاك قوى عاملة ذات معرفة وخبرة عالية تمكنها من المنافسة امام المنظمات الاخرى على أساس الجودة والابداع في تقديم خدماتها.
- ب- الاستنتاجات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:
- إهتمام إدارة قناة كربلاء الفضائية بالتعليم المستمر لمنتسبيها وبذل الجهود في تعميق مهاراتهم ومعارفهم العامة ومنحهم فرص متساوية للتعلم باستمرار لانعكاسه على نشاطاتهم المختلفة.
  - كان هناك ضعف في بعد النماذج الذهنية ما يدل على ضرورة الاهتمام بالمعتقدات والصور الذهنية لدى العاملين لتأثيرها في اجراءات العمل ومناقشة أفكارهم باستمرار.
  - تشير النتائج الى التأثير الكبير لمنتسبي قناة كربلاء الفضائية في تحقيق رؤيتها عن طريق دمج الاهداف والرؤية الفردية في رؤية تنظيمية مشتركة وتحقيقها عن طريق التواصل والتعاون .

**2- الاستنتاجات التي تُوصّل إليها عن طريق اختبار فرضيات البحث:**

- أ- أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة، وهذا يدل على تأثير القيادة الاستراتيجية في خلق منظمة متعلمة تشجع التعلم وتطوير العاملين لديها.
- ب- وضحت النتائج الاحصائية أن المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يؤثر بشكل كبير في المنظمة المتعلمة، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة.

**ثانياً :- التوصيات****1- التوصيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:**

- أ- زيادة الوعي والادراك في قناة كربلاء الفضائية بأهمية القيادة الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية وتأثيرها الكبير في تطويرها والعمل على رفع مستوى مهارات القيادة لديها باستمرار بإيفادها الى قنوات فضائية عالمية ناجحة للإفادة من خبراتهم وتمييزها.
- ب- من الضروري أن تقوم إدارة قناة كربلاء الفضائية بدعم أداء عملياتها في ضوء امكاناتها المتاحة.
- ت- لا بد من السعي المتواصل لإدارة قناة كربلاء الفضائية على التطوير المستمر لاساليب العمل الحالية والعمل تدريجاً على تطوير وضعها الحالي.
- ث- ضرورة إجراء دورات تدريبية مستمرة لتنمية إمكانات وقدرات ومهارات منتسبو قناة كربلاء الفضائية لديها على وصفهم مصدراً للأداء المتميز فيها .

**2. التوصيات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة :**

- أ- تشجيع العمل وفق مبادئ المنظمة المتعلمة وإعتمادها كأساس لتطوير المنتسبين وتطوير الأداء ومن ثم انعكاس ذلك بامتلاكها ميزة تنافسية مستدامة أمام منافسيها.
- ب- ضرورة اهتمام إدارة قناة كربلاء الفضائية بالتأثير الايجابي والمباشر في مستوى ولاء المشاهدين ومعرفة كيفية رفع مستوى الرضا لدى المشاهدين والمنتسبين لديها.
- ت- اهتمام إدارة قناة كربلاء الفضائية بخلق بيئة تشجع على التعلم المستمر لمنتسبيها للإفادة من طاقاتهم لتحقيق الميزة التنافسية.
- ث- ضرورة اهتمام إدارة قناة كربلاء الفضائية بالافكار المطروحة من لدن منتسبيها وافتراضاتهم ومناقشتها باستمرار مع التشجيع على طرح الافكار الجديدة ومكافئة المبدع منها.
- ج- ضرورة اهتمام إدارة قناة كربلاء الفضائية بأثر التغييرات في إجراءات العمل على منتسبيها وعلى نتائج العمل.

المصادر

## • القرآن الكريم .

1- امين، هنار ابراهيم، 2014، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نوروز .

2- الزيايدي، صباح حسين شناوة، 2013 ، تأثير المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية .

3- الطائي، يوسف حجيم و العبادي، هاشم فوزي، 2010، تأثير جودة المنتج في ابهاج الزبون بأستخدام نموذج كانو، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .

4- الغالبي، طاهر محسن منصور، 2011، تأثير توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصرة، المجلد 4 العدد 7 أيلول.

5- المجلسي، محمد باقر، 1983، بحار الانوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار عليهم السلام، ط3، مؤسسة الوفاء، دار إحياء التراث العربي بيروت، لبنان.

6- Bateman ,Thomas S.& Snell , Scott A. 2007. Management, 7 ed , Mc Graw-Hill,Inc.,New York.

7- Buckley, Finian & Monks, Kathy, 2008, “Responding to Managers Learning Needs in an Edge – of- Chaos Environment: Insights from Ireland” Journal of Management Education, Vol. 32, No. 2.

8- Çakarm, Nigar Demircan& Ertürk, Alper.2010, Comparing Innovation Capability of SME , Journal of Small Business Management 2010 48(3).

9- Cushman, Donald P.&King , Sarah Sanderson. 2001.Excellence in Communicating Organizational Strategy, State University of New York.

10- Daft, Richard L. 2010.Management, 6<sup>Th</sup> Ed, South \_Western Division of Thumper Learning.

11- Dean, Peter J. 1995. The Fifth Discipline Field-book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Performance Improvement Quarterly, 8(1).

12- Dess,gregoryg.lumpkin,g.t.eisner,alanb. McNamara,Gerry. 2014.strategic management,7e, Mc Graw-Hill,Inc.,New York.

13- Divan, Sarah Michele,2012.Changing The Way We do Things” Presenting a Strategic Orgznization Culture Framework, Thesis, Presented to the faculty of the Department of Public Policy & Administration California State University, Sacramento.

- 14- Duursema, Hester.2013, Strategic Leadership Moving beyond the leader–follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus.
- 15- Garvin, D.A. Edmondson, A.C. and Gino, F. 2008. “Is Yours a learning organization?”. Harvard Business Review, 86(3).
- 16- Gnyawali, D. R., & Steward, A. C. 2003. A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. Management Learning, 34(1).
- 17- Hill, Charles W. L. Jones, Gareth R. Schilling, Melissa A. 2015 . Strategic Management Theory, 11ed. Cengage Learning , Canada.
- 18- Hitt, Michael A . Ireland, Duane . Hoskisson , Robert E. 2011, strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts, 9ed South–Western, a Part of Cengage Learning , USA .
- 19- Ions, Kevin& Minton, Ann. 2012, Can work–based learning programmes help companies to become learning organisations? Higher Education, Skills and Work–Based Learning ,Vol. 2 No. Emerald Group Publishing Limited.
- 20- Jan,zeb.2010, Career Development In A Learning Organization, A Dissertation Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor of Philosophy, NationalA University Of Modern Languages, Islambad.
- 21- Jones , Gareth R. &George, Jennifer M . 2008 .Contemporary Management . 5<sup>th</sup> . McGraw–Hill
- 22- Klumpp, Matthias & Koppers.,Carina.2009.Integrated Business Development, chriftenreihe Logistikforschung Band 7 .
- 23- Marquardt, M. J.,(2002), “Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning”, Palo Alto, USA: Davies– Black Inc. Publishing:24.
- 24- Noe , Raymond A. Hollenbeck, John R. Gerhart, Barry. Wright, Patrick M. 2011, fundamentals of Human Resource Management, 4ed. The McGraw–Hill Companies, Inc.

- 25- Nthurubele, Abraham Tshosane, 2011, Facilitating A learning Organization :The Case Of A Small Consulting Firm, Thesis (MPhil (Information Science))--University of Stellenbosch.
- 26- Park, Joo Ho. Measurement And Validation Of Senge's Learning Organization Model In Korean Vocational High Schools, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia,2006.
- 27- Quong , Terry& Walker, Allan. , 2010. Seven Principles of Strategic Leadership, ISEAn Volume 38, Number 1.
- 28- Rothaermel, Frank T.2015, Strategic management, 2 ed. McGraw-Hill Education, United States of America.
- 29- Rush, W, 2011. Learning organization principles: The impact on a Midwest state government as perceived by its employee (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses.
- 30- Senge ,Peter M,The Fifth Discipline, [www.infed.org/thinkers/seng.htm](http://www.infed.org/thinkers/seng.htm),1990.
- 31- Svanström, M., Lozano-Garcia, F. J., Rowe, D. 2008. Learning outcomes for sustainable development in higher education. International Journal of Sustainability in Higher Education, 9(3).
- 32- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., & Kavanagh, M. J. 2007, The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. International Journal of Training and Development, 11(4).
- 33- Wang, Y.-D., Yang, C.& Niu, H.-j. 2007. Does industry matter in attributing organizational learning to its performance?: evidence from the Taiwanese economy. Asia Pacific Business Review, 14(4).
- 34- Wen, Hengfu, 2014, The nature, characteristics and ten strategies of learning organization” International Journal of Educational Management Vol. 28 No. 3.
- 35- Yin Lo, Janet Wai. 2004. Studies in Educational Policy and Educational Philosophy, International Graduate School of Management ,University of South Australia, 1.