

# أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية

الباحث عماد علي محمود الدليمي

أ.م.د. عبد السلام لفته سعيد

المستخلص

تتناول الدراسة التوجه السوقي والتعلم المنظمي كمتغيرين مستقلين ومتغير أداء الأعمال كمتغير تابع لهما، بهدف تحديد أثر كل من المتغيرين المستقلين (التوجه السوقي، التعلم المنظمي) في المتغير التابع (أداء الأعمال). ولكون القطاع المصرفي أصبح يمثل أحد أهم الأجزاء التي يتكون منها قطاع الخدمات ويشكل محوراً أساسياً لبناء اقتصاديات الدول وتطورها، حُدِّد القطاع المصرفي العراقي مجتمعاً للدراسة. وبناءً على قياس متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ارتفاع مستوى توافر متغيرات الدراسة داخل المصارف عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقلين (التوجه السوقي والتعلم المنظمي)، فضلاً عن وجود أثر معنوي للعلاقة بينهما في أداء الأعمال، في حين تبين أن أثر كل متغير من هذه المتغيرات ضعيفاً في أداء الأعمال بصورة منفردة. من جانب آخر، اتضح عدم وجود اختلاف بين المصارف الحكومية والأهلية حول متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية. وقد تم وضع مجموعة من التوصيات بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات، فضلاً عن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي تعزز جوانب هذه الموضوعات.

## ABSTRACT

The study tackles the market orientation and the organizational learning as independent variables each included three sub-dimensions, and the variable of business performance as affiliated variable. These three variables have interacted to form the framework around which the study revolves. Since the banking sector has become an important part of which service sector is made, as well as it represents the basic pivot for the process of building and the development of the economies of countries, the Iraqi banking sector have been taken to be the sample of this study. A nonrandom sample of nine Iraqi banks was chosen, including four state banks (Al-Rafdain, Al-RaSheed, Industrial Bank, and Agricultural), and five private banks (Baghdad, Investment, Middle-East, Darussalam and Al-Warkaa banks). Upon the measurement and analysis of the study variables and testing the correlation and the exchange interaction, the study comes up to a group of conclusions among which the high level of variables of the study samples, another finding is that there is correlation relationship between the two independent variables (the market orientation and organizational learning), in addition to the existence of moral effect for the mutual relationship in business performance. While it turned out that the effect of each variable become weaker in business performance individually.



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

## المقدمة

يعد القطاع المصرفي من بين أهم القطاعات الخدمية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بشكل كبير، والذي أصبح يشكل أحد أهم المقومات الأساسية لبناء وتطوير الاقتصاد الوطني. ولا شك في أن هذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى أصبح يواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال، من تغير مستمر وتسارع وتعقيد كبيرين في مختلف الميادين، والتي أصبحت سمة تتسم بها بيئة الأعمال في هذا العصر، ومن بين هذه التحديات هي، التغيرات السريعة والمعقدة في حاجات ورغبات الزبائن، والتنوع في المنتجات والخدمات، والتطورات التكنولوجية المستمرة، واشتداد حدة المنافسة، وغيرها من التحديات التي أجبرت منظمات هذا القطاع للبحث عن توجهات وأساليب واستراتيجيات غير تقليدية تمكنها من الاستمرار في مواكبة هذه التطورات، ولعل التوجه السوقي والتعلم المنظمي يعتبران من أهم التوجهات الحديثة التي يمكن للمنظمات أن تنتهجها لمواجهة مثل هذه التحديات .

وانطلاقاً من أهمية هذين الموضوعين ودورهما الكبير في أداء الأعمال، جاءت هذه الدراسة لتتناول هذه الموضوعات والوقوف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بها، والتعرف على دور كل من التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء المنظمات، تمثلت بعينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية العاملة في بغداد وتحديداً الإدارات العامة لها، وتم اختيار عينة من المدرءاء العاملين فيها ولغاية المستوى التنظيمي الثاني. واستناداً إلى نموذج الدراسة الفرضي والذي يصف طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم تبني مجموعة من الفرضيات التي تناولت العلاقة ما بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي، وأثر كل منهما، فضلاً عن أثر العلاقة بينهما في أداء الأعمال، إضافة إلى طبيعة الفروق المعنوية بين المصارف عينة الدراسة.

وتقع الدراسة الحالية في أربعة مباحث، تناول الأول الإطار النظري للدراسة، واشتمل على استعراض لوجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين ممن تناولوا المواضيع الثلاثة مركزين على تناولهم للعلاقة بينها، فيما تضمن الثاني منهجية الدراسة الميدانية، واشتمل على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأنموذج الدراسة المقترح وفرضيات الدراسة وحدودها والوسائل والأساليب المعتمدة فيها ، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض عملية تحليل البيانات والنتائج التي تمخضت عن عملية التحليل وتناول قياس متغيرات الدراسة على المستوى الكلي للمصارف، وقياس متغيرات الدراسة على مستوى المصارف منفردة، والبحث في طبيعة علاقة الارتباط بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي وكذلك نتائج تأثيرهما في أداء الأعمال، كما تناول البحث طبيعة الفروق المعنوية بين المصارف الأهلية والحكومية في متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية. وانتهت الدراسة الى عرض لاستنتاجات وتوصيات ومقترحات لبعض الدراسات المستقبلية التي تخدم هذا الجانب .



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

## المبحث الاول/ الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

## اولا- التوجه السوقي

اختلف الكتاب عند تعريفهم للتوجه السوقي ما بين عدهم له فلسفة أو ثقافة منظمة أو عملية أو إستراتيجية أو غير ذلك... فيراه البعض بشكل (فلسفة المنظمة) **Organization Philosophy**، فهو الفلسفة التي تهتم بتحديد حاجات ورغبات الزبائن، وتكييف المنتجات والخدمات لإرضاء تلك الحاجات، مع استمرارية التركيز على المنافسة بشكل ثابت، من أجل تحقيق تلك الفلسفة، بالإضافة إلى التفكير الخلاق والحوار بين الأفراد والوظائف، والذي يمكّن المنظمة من الإبداع والترقب والتكيف لديناميكية حاجات الزبون وبالتالي تطوير علاقة طويلة الأمد مع قاعدة الزبون وتمتع المنظمة بأداء متفوق في جميع الميادين (Dennis & Macaulay, 2007: 621)، او هو موضوع خاص (بالثقافة المنظمة) **Organizational Culture** والتي تعبر عن مجموعة القيم والمواقف والمعتقدات التي تسود منظمة ما، وأن قيمتها تكمن في قدرتها على توجيه السلوك الذي تسلكه المنظمة، وإضفاء الشرعية على أنواع معينة من الإجراءات بدلاً من غيرها (Racela et al , 2007: 147)، وتوجه ثالث يرى أنه عبارة عن (عملية) **Process** تأخذ العلاقة بين المدخلات والمخرجات كطريقة لتقييم مستوى التوجه السوقي (Lafferty & Hult , 2001: 95). وهناك توجه رابع ينظر إلى التوجه السوقي على أنه (إستراتيجية) **Strategy**، إذ يرى (Lambin, 1996) على أنه، إستراتيجية تنافسية، كيفية لخلق والمحافظة على المواقف التي يحصل فيها تبادل للقيمة بين الشركة والأسواق، ومن خلال جودة هذا التبادل يُخلق التموضع المناسب الذي يقود إلى الولاء للعلامة التجارية وتحقيق العوائد الاقتصادية العالية للشركة (Lado & Olivares, 2001:134).

ومما تقدم يمكن القول بأن التوجه السوقي (هو عبارة عن ثقافة المنظمة التي تعكس المعتقدات الفلسفية والتي من خلالها يتم خلق السلوكيات الضرورية التي تتعلق بتحديد حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وتوجهات المنافسين الحالية والمحتملة، فضلاً عن العوامل البيئية المؤثرة، وتنسيق الجهود من أجل تطوير الأنشطة التي تُلبّي تلك الحاجات وتقديم كل ما هو جديد ومبدع لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي استمرار الأداء المتفوق). (Hoang , 2005 :20)

ويتبنى التعريف أعلاه فكرة أن التوجه السوقي يمثل فلسفة وثقافة وسلوكاً في نفس الوقت. فهو يصف الطريقة التي من خلالها يتم استيعاب أو فهم طبيعة الأعمال ووضع مجموعة من المبادئ لأدائها. ومن جهة أخرى يتضمن المعايير المقبولة للطرق والإجراءات داخل المنظمة، فهو بمثابة قبول للمبادئ الفلسفية التي يتم تحديدها. كما أنه يركز على الجوانب الملموسة والتي تمثل عمليات الأنشطة ومجالات وجودها ضمن المنظمة وعلى العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات. ويرى الباحث بأن هذه الأوجه الثلاثة تمثل المفهوم الأوسع للتوجه السوقي.

## ثانيا- التعلم المنظمي

وعلى الرغم من تأصل مفهوم التعلم المنظمي في الأدبيات والقبول الواسع لفكرته وأهميتها، إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج أو مفهوم ساند على نحو واسع، فمسألة تحديد مفهوم علمي يوحى إلى فهم حقيقي له تبقى مثيرة للجدل، فالكل قد تناول المفهوم من منظور مختلف. وإن هذا الاختلاف في وجهات النظر، أدى إلى تعدد المفاهيم التي طرحها الكتاب والمفكرون حول مفهوم التعلم المنظمي والتي شكلت إسهامات فكرية مختلفة. والجدول (1) يعرض عدد من التعريفات المختلفة لمفهوم التعلم المنظمي على وفق سياقها الزمني.



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية

جدول (1) مفاهيم التعلم المنظمي لبعض الكتاب والباحثين			
الكاتب/ الباحث	المصدر	تعريف التعلم المنظمي	مفتاح التعريف
Cyert&march 1963	(Hoang , 2005 :20)	تكيف سلوك المنظمات عبر الزمن .	تكيف للسلوك
Cangelosi& Dill 1965	(Cunningham & Iles , 2002: 481)	سلسلة التفاعلات بين التكيف على مستوى الفرد أو على مستوى مجموعة فرعية والتكيف على مستوى المنظمة.	تفاعلات بين الفرد والمنظمة
Argyis & Schon 1978	(Hoang, 2005:20)	عملية بواسطتها يكتشف الأعضاء المنظمين الأخطاء أو الأشياء الشاذة والقيام بتصحيحها من خلال إعادة هيكلة النظرية المنظمية قيد الاستخدام.	اكتشاف الأخطاء وتصحيحها
Fiol & Lyles.1985	(Henderson,1997:100)	عملية تحسين الإجراءات من خلال المعرفة والفهم الأفضل.	تحسين للإجراءات
Livitt & March.1988	(Gravan,1997: 20)	المنظمات تبدو كتعلم ناتج عن تصنيف وترميز الاستنتاجات من التاريخ إلى روتينيات ترشد السلوك .	تصنيف استنتاجات توجيه السلوك
Stata ,1998	(Skorlavaj & Dimovski,2007:45)	هو العملية الأساسية التي من خلالها يحدث الإبداع .	الإبداع
Kim , 1993	(Skorlavaj & Dimoski,2007 : 45)	هو النمو في قدرة المنظمة لأخذ الأداء الفاعل .	نمو في القدرة
Dimovski ,1994	(Skerlavaj & Dimovski, 2007 :45)	هو عملية اكتساب المعلومات، وتفسير المعلومات، وتغيرات سلوكية وإدراكية ناتجة، والتي يجب إن تكون لها تأثير على الأداء المنظمي .	اكتساب للمعلومات
Slater & Narver 1995	Hoang,2005,p.20	هو تطوير المعرفة الجديدة أو التبصر الذي له إمكانية التأثير بالسلوك .	تطوير للمعرفة
Holmqvist , 2003	(Yeo,2005: 371)	انتاج اجتماعي للقواعد المنظمية المستندة إلى الخبرة والتي تخلق سلوكيات منظميه متغيرة.	قواعد تستند إلى الخبرة

ومن خلال هذا الاستعراض لتعريف التعلم المنظمي، يخلص الباحث إلى إمكانية تعريفه على أنه عبارة عن عملية مستمرة في اكتساب المعلومات وتفسيرها من أجل تطوير معرفة جديدة تسمو إلى الإبداع وذلك من خلال التفاعل بين أعضاء التنظيم، والتي تمكن المنظمة من امتلاك المقدرات التي تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة التغيرات والاحتفاظ بالميزة التنافسية)

## ثالثاً- أداء الأعمال

إلى أداء الأعمال من منظور تحقيق المنظمات لأهدافها، ومن هذا المنظور يعرفه (Daft , 1988:18) على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة. ويرى (Whellen & Hunger, 2000:23) بأن الأداء هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية لغرض تحقيق أهدافها . أما (Wright,1996) فيرى أنه النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Mann & Kehoe,1994:30) . وقد أشار ( Schermerhor et al 2000:26) إلى أن أداء الأعمال يمثل النتائج المتحققة من مجمل تفاعل أنشطة المنظمة ومواردها، وأضاف بأن الأداء المتفوق للمنظمة يمكن أن يتحقق من تفاعل خمسة مكونات رئيسية هي: اشتراك العاملين، الفريق الموجه ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، تكنولوجيا الإنتاج المتكامل، التعلم المنظمي .

من جهة أخرى، فإن حقل قياس أداء الأعمال يسهم في تكوينه عدد من الباحثين والإداريين في مجالات مختلفة مثل، الإدارة الإستراتيجية، وإدارة العمليات، الموارد البشرية، السلوك المنظمي، نظم المعلومات، التسويق، المحاسبة والرقابة الإدارية (Macadam & Bailie ,2002:972). وهذا ما تعكسه التعريفات المتنوعة لقياس الأداء ( Business performance measurement ) التي قدمها عدد من الباحثين. والجدول (2) يعرض جانباً من هذه التعريفات.



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية

ومن التعريفات السابقة، نلاحظ بأن معظم الكتاب والباحثين قد تناولوا المفهوم بوجهات نظر مختلفة وركزوا على جوانب مختلف لنظام القياس سواء كانت وظيفة أو نشاط أو خاصية معينة تخص نظام قياس أداء الأعمال. إن هذا الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الأداء وعدم الاتفاق حول تعريف محدد لقياس أداء الأعمال قد أدى إلى اختلاف الوسائل والأساليب المستخدمة في قياسه، وهذا بدوره قد خلق محددات وإرباك واضح حول إمكانية تعميم نتائج البحوث على مجالات معين.

جدول (2) تعريفات نظام قياس أداء الأعمال	
مفهوم قياس الأداء	الكاتب / الباحث / السنة
هو عبارة عن نظام يدعم فلسفة إدارة الأداء .	(Lebas , 1995:34)
هو عبارة عن وسيلة تُترجم إستراتيجيات الأعمال إلى نتائج ملموسة من أجل تقييم مدى تحقيق الشركة لأهدافها المحددة .	(Cates , 1999:4)
1. نظام يزود معلومات متكاملة يستفاد منها المدراء في تادية وظائفهم ولمساعدة المنظمة في تطوير والمحافظة على أنماط سلوك قابلة للتطبيق .	(Otley , 1999:364)
نظام يمكن المشروح من تخطيط، وقياس، ورقابة أدائه وضمان بأن المبيعات، وإجراءات التسويق، وعمليات التشغيل، وقرارات الأعمال، وأنشطة الأفراد تتطابق مع الاستراتيجية المحددة، من أجل تحقيق نتائج أعمال مرغوبة وخلق قيمة لأصحاب المصالح	( Maisal ,2001 :12)
يشير إلى استخدام مجموعة متعددة الأبعاد من مقياس الأداء لإدارة أداء الأعمال .	(urneetal,2003:4)
نظام معلومات يساعد على دعم المدراء في عملية إدارة الأداء في وظيفتين أساسيتين هما: تمكين وتنظيم الاتصال بين جميع الوحدات المنظمة المشتركة في عملية وضع الأهداف، والثانية جمع ومعالجة وتسليم المعلومات حول، أداء الأفراد، والأنشطة، والعمليات، والمنتجات، ووحدات الأعمال	(Forza & Salvador 2003:359)
هو وسيلة لقياس الأداء وتبليغ النتائج على مستويين هما:- الشركة ككل ، إخبار المساهمين الخارجيين وضمن الشركة، بين المدراء والمروسين .	(Tan et al , 2004:235)
عبارة عن نظام معلومات يشكل أهمية كبيرة لكفاءة وفاعلية توظيف نظام إدارة الأداء، يُستخدم مجموعة قياسات (Metrics) تُستخدم لقياس كل من الكفاءة والفاعلية.	(Neely et al ,2007:788)

## رابعاً- أثر التوجه السوقي في أداء الأعمال

رأى (Bennett,1998:7) أنه أصبح من المقبول بشكل واسع بأن للتوجه السوقي تأثير إيجابي على أداء منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة. وهناك عدد واسع من الدراسات التي أثبتت صحة هذه التأثير، والجدول (3) يوضح النتائج الأساسية لبعض الدراسات التي تناولت علاقة الأثر ما بين التوجه السوقي وأداء الأعمال

## خامساً- أثر التعلم المنظمي في أداء الأعمال

من جانب تأثير التعلم المنظمي على أداء الأعمال، أكد (Perin & Sampaio,2003:5) على أن المنظمات التي تمتلك معدلات عالية للتوجه التعليمي ستشجع موظفيها على التحدي الدائم لضوابط المنظمة التي تقود إلى معالجة معلومات السوق والأداء المنظمي. وفي دراسة أجراها (Farrell,1999) وجد بأن للتوجه التعليمي تأثير إيجابي على الالتزام المنظمي، وروح الجماعة والإبداعية المنظمة (Lee & Tsai ,2005:331). وأشار (Nevis,1995) إلى أن هناك ثلاثة عوامل مرتبطة بالتعلم تعد مهمة لنجاح أداء المنظمات هي: التحسين المستمر في سلسلة القيمة، والقدرة على التجديد، وإعادة الحيوية بشكل جذري (دهام، 2005، 82). وقد أكد (Bukler,1998) على دور التعلم المنظمي في تحسين الأداء وعده الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في عملية التحسين من خلال شكل يوضح علاقة التعلم بتحسين الأداء.



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية

وذكر (البغدادى، 2006: 102) بأن التعلم المنظمي يزود إدارة المعلومات بقدرات لم تكن موجودة سابقاً تساعد المنظمة في التميز في سوق المنافسة من خلال سرعة الابتكار وتحويل المعلومات إلى الاستخدام والتطبيق والحركة نحو الريادة في الأعمال، وتنمية المهارات والقدرات وأثرها على قيمة الأعمال، وفي خفض التكاليف وتحقيق قيمة الزبون ورضاه والتحسين المستمر للجودة والعمليات . وفيما يتعلق بعلاقة التعلم المنظمي بإبداعية الأداء، أوضح (Dickson، 1996) بأن بيئة التعلم

جدول (3) نتائج أساسية لبعض دراسات التوجه السوقي	
الدراسة	النتائج
Slater & Narver (1990,1994)	التوجه السوقي يرتبط بشكل ايجابي بكل من العائد على الموجودات، والمبيعات، والربحية، ونجاح المنتج الجديد.
Jaworski (1993)	تبني التوجه السوقي يقود إلى الالتزام المنظمي.
Cole et al (1993)	التوجه السوقي له تأثير ايجابي على مستويات خدمة الزبون.
Atuahene - Gima (1995)	هناك علاقة ايجابية بين التوجه السوقي ونجاح المنتج الجديد.
(Balakrishnan, 1996)	التوجه السوقي له تأثير ايجابي على نسب الاحتفاظ بالزبون .
Han et al (1998)	التوجه السوقي له تأثير ايجابي على الإبداعية المنظمية.
Siguaw et al (1998a)	التوجه السوقي للمجهز له تأثير ايجابي على التوجه السوقي للموزع والتزامه.
Chang et al (1999)	بينت الدراسة بشكل واضح ايجابية تأثير التوجه السوقي في فاعلية عمليات مزودي الخدمة .
Baker et al (1999a)	التوجه السوقي له تأثير ايجابي على ثقة والتزام المجهز .
Pelendran et al (2000)	تطور التوجه السوقي يؤدي إلى تحسين ربحية العمل .
Langerak (2001)	التوجه الزبوني للبايعين والمشتريين (كما هو مدرك من قبل الزبون والمجهز) له تأثير ايجابي على السلوك التعليمي للزبون والمجهز.
Hugla (2004)	التوجه السوقي له تأثيرات فاعله على رضا الزبون من خلال التدخل في تصميم المنتجات والخدمات بالإضافة إلى تأثيرات متواضعة على الإنتاجية .

(Source: Farrell &amp; Quester, 2003: 162)

بتصرف من الباحث

المتمازة في المنظمة تساعد على تعظيم الاستخدام الأمثل لجميع الموارد من ضمنها الأنشطة التي ترافق التوجه السوقي والإبداع، ويرى (Mullen & Lyles، 1993) بأن التوجه المستمر صوب التعلم المنظمي سيحسن كفاءة وفاعلية الأنشطة الإبداعية للشركة، وأشار (Drucker، 1993) بأن على الشركات أن تضمن وبشكل مستمر استيعاب الموظفين ذوي المعارف الجديدة، والاحتفاظ بنظام معرفة داخلي قوي، حيث تعتبر المعرفة المفتاح الرئيسي الذي يرافق ويجمع ما بين التعلم المنظمي والأنشطة الإبداعية ( Lee & Tsai, 2005:331 ) .

مما سبق يتضح بأن هناك علاقة ما بين هذين الموضوعين، فضلاً عن وجود أثر بشكل متزامن أو بصورة منفصلة لهما في جوانب عديدة لأداء الأعمال، ولكن هذا التأثير يتفاوت من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة هذه المنظمات وأنشطتها والبيئة التي تنتمي إليها، فضلاً عن الطرق التي تتبعها المنظمات في تطبيق هذين الموضوعين .



## سادسا- العلاقة بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي

أشار (Movado, 2000:1496) بأن التوجه التعليمي يشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ الافتراضات القديمة المتعلقة بالسوق، فيما يشير التوجه السوقي إلى تركيز المنظمة على الأحداث البيئية التي قد تؤثر على قدراتها في تعظيم رضا الزبون كما أن بمقدور التوجه التعليمي تسهيل عملية رد فعل الشركة بشكل فاعل تجاه التغيرات الخارجية، مثل تفضيلات الزبائن وتقنيات المنتج. رأى (Slater & Narver, 1995) بأن التوجه السوقي هو الأساس الذي يحدث عنده التعلم المنظمي وأضاف بأن المنظمات الموجهة نحو السوق توفر إطار عمل ثقافي يمكن من خلاله تطوير التوجه التعليمي (Abernethy et al, 2007:4)، وبالمقابل رأى أيضاً بأن هناك بعض العناصر الثقافية تخلق أسساً لتعلم المنظمة، وحدد ثلاثة عناصر مهمة من بينها التوجه السوقي الذي اعتبره نظام قيمة منظمي يضع معياراً قوياً للمشاركة بالمعلومات والتوصل إلى إجماع حول مضمونها (Pitta & Franzak, 1996:68). وفي نفس السياق رأى (Farrell, 2000) بأن التوجه السوقي هو عبارة عن مجموعة أساسية للقيم المنظمية، وأن المنظمات الموجهة نحو السوق تكون فاعلة في تحقيق المعرفة، وذكر (Farrell) أيضاً بأن المنظمات التي تكون قادرة على تقدير قيمة المعلومات ذات العلاقة في الوقت المناسب (موجهة نحو السوق) ستكون بارعة في معرفة الآلية التي تعمل بها الأسواق وقادرة على مواجهة الافتراضات الحالية (موجهة نحو التعلم) (Farrell & Oczkowski, 2002:8). وقد أكد (Baker & Sinkula, 1999) على أن التوجه السوقي يفضي إلى التعلم التكيفي (Mavondo, 2000:1495). ورأى (Day, 1994) بأن التعلم المنظمي يعد أساساً للتوجه السوقي، لأن مدخل التوجه السوقي يمكن أن ينشأ فقط عندما تكون المنظمة قادرة على اتباع أسلوب التعلم من أجل التعلم (Learn to Learn) عن خصائص السوق، كما أكد كل من (Bell et al, 2002) و (Baker & sinkula, 2002) على أن التعلم المنظمي والتوجه السوقي يعتمد بعضهما على البعض الآخر بشكل متبادل وهناك روابط مشتركة وتعاون يجري بينهما (Lee & Tsai, 2005:331).

ويرى الباحث بأن التوجه نحو التعلم المنظمي يعتبر العامل النوعي الذي يكمن وراء التوجه السوقي، وبالمقابل يمثل التوجه السوقي أساساً قوياً للتعلم المنظمي باعتباره مصدراً مهماً للمعلومات التي يتم جمعها بشكل مستمر حول الزبائن والمنافسين والبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تسهم في إثراء القدرات المعرفية للمنظمة التي يعتبر التعلم المنظمي قاعدتها الأساسية على اعتبار أن التعلم المنظمي عملية تبدأ باكتساب المعلومات ومن ثم تفسيرها وتحويلها إلى ذاكرة المنظمة.

أما في مجال تحديد فيما إذا كان التوجه السوقي أو التعلم المنظمي أفضل بالنسبة لأداء الأعمال، فقد تباينت الآراء ونتائج الدراسات في هذا الجانب. حيث أستنتج كل من (Baker & Sinkula, 1999) بأن التوجه التعليمي القوي يكون أكثر أهمية للمنظمة من التوجه القوي للسوق، واتضح بأن التوجه التعليمي كان له تأثيراً مباشراً على الأداء المنظمي، بينما لم يكن للتوجه السوقي مثل هذا التأثير، وهذه النتيجة تعني ضمناً تفوق التوجه التعليمي على التوجه السوقي بالنسبة للأداء، ورغم هذه النتيجة فإن (Baker & Sinkula, 1999) استنتجوا أيضاً بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي للمنظمة وأدائها الشامل، وأن للتوجه السوقي والتوجه التعليمي علاقة مباشرة مع التغيير الحاصل في الحصة السوقية والأداء الكلي للمنظمة (Farrell & Oczkowski, 2002:10). وفي دراسة لاحقة لـ (Farrell, 2003) اكتشف فيها بأن كلاً من التوجه السوقي والتوجه التعليمي يؤثران بشكل مباشر في أداء الشركات، وقد أشارت قيم (beta) بأن تأثير التوجه التعليمي يكون أقوى بقليل من التوجه السوقي (Lee & Tsai, 2005:331).



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

وقد خلصت دراسة (Farrell & Oczkowski, 2002:24) والمعنونة بـ (هل أن التوجه السوقي والتوجه التلمي ضروريان للأداء المنظمي المتفوق) إلى أن هناك تأثير إيجابي للتوجهين على أداء الأعمال ولكن بشكل متفاوت، فالتوجه السوقي يكون أكثر أهمية من التوجه التلمي، لأن التوجه السوقي القوي يعكس السلوكيات والقيم، بينما التوجه التلمي يعكس القيم فقط. فيما اعتبرت دراسة (Movado, 2005:1248) التوجه السوقي والتعلم المنظمي كثقافة منظميه، وأن التفاعل بينهما ينتج عنه فوائد ونتائج أداء وسيطة تتمثل بممارسات الموارد البشرية، والإبداع الذي يتضمن إبداع العملية وإبداع المنتج والإبداع الإداري، ومن خلال هذه النتائج الوسيطة ينتج عن التوجه السوقي والتوجه التلمي نتائج الأداء النهائية تتمثل بكفاءة التشغيل وفاعلية التسويق والأداء المالي.

أما دراسة (Lee & Tsai, 2005:341) فقد تناولت العلاقات المتبادلة بين التوجه السوقي والتوجه التلمي والإبداعية وتم تشخيصها كعوامل أساسية لأداء الأعمال، وقد بينت نتائج هذه الدراسة بأن كلاً من الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات تعد مهمة لأداء الأعمال واتضح بأن المدرءاء بحاجة إلى أن يزامنوا نمط عملياتهم فيما يتعلق بالتوجه السوقي والتوجه التلمي والإبداعية، وأنه فقط عندما يكون هناك ملائمة بين تركيبة البحث هذه، يكون بمقدور المنظمة الأداء بشكل أفضل.

واستناداً للنقاش أعلاه، نستنتج بأن للتوجه السوقي والتوجه التلمي تأثير مباشر على أداء الأعمال أو تأثير غير مباشر على أداء الأعمال من خلال العملية الإبداعية.

وأخيراً، فقد أشار (Bennett, 1998:10) بأن من بين الخصائص الجوهرية التي يمتلكها التعلم المنظمي والتي ترتبط بالتوجه السوقي هي: استخدام الخبراء والمستشارين الخارجيين - تكامل المعلومات السوقية لتطوير المنتج الجديد - تحليل البرامج الفاشلة - المتابعة المستمرة لتوجهات السوق.

المبحث الثاني - الإطار المنهجي للدراسة

## أولاً- مشكلة الدراسة

لقد شخصت العديد من الدراسات إيجابية أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي فضلاً عن العلاقة بينهما، في بعض العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء الأعمال مثل، رضا الزبون، حجم المبيعات، جودة الخدمة، نجاح المنتج، الاحتفاظ بالزبون، الإبداع المنظمي، الأمر الذي جعل من دراسة هذين الموضوعين ضرورة ملحة، الأمر الذي حفز الباحث على تطبيق هذه الأفكار في الواقع العراقي والبحث في دور هذين التوجهين في أداء عينة من المصارف العراقية مركزاً الإجابة على الاستفسارات الآتية:-

- 1- هل هناك علاقة ارتباط بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي؟
- 2- ما طبيعة علاقة التأثير بين التوجه السوقي وأداء الأعمال في المصارف عينة الدراسة؟
- 3- ما طبيعة علاقة التأثير بين التعلم المنظمي وأداء الأعمال في المصارف عينة الدراسة؟
- 4- ما نتائج تأثير العلاقة بين التوجهين السوقي والتلمي في أداء المصارف عينة الدراسة؟
- 5- هل هناك فروق معنوية حول أبعاد التوجه السوقي وأبعاد التعلم المنظمي بين المصارف الحكومية والاهلية؟

## ثانياً- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوعات التي تناولتها باعتبارها ظواهر إدارية معاصرة ومهمة في نفس الوقت. إذ تركز هذه الدراسة وترتبط بين ثلاثة من المتغيرات التي لها دور كبير وفاعل في زيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة التحديات البينية المختلفة، ومواكبة المستجدات، والقدرة على النمو والتطور بشكل مستمر.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من أهمية الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إذ تحاول التأكيد على أهمية التوجه السوقي ودوره الكبير في أداء الأعمال وكذلك التعلم المنظمي، فضلاً عن الدور المهم لانتهاج التوجهين معاً، وتوضيح أثر كل منهما في أداء عينة من المصارف العراقية. كما يمكن لهذه الدراسة ومن خلال التطبيق العملي لها، أن تقدم بعض الحلول للمشكلات التي تعاني منها تلك المصارف، والتي تعد واحدة من القطاعات المالية التي لها دور كبير في تسريع عملية النمو الاقتصادي وإحداث التحولات الاقتصادية المطلوبة، لاسيما أن التوجهات المعاصرة تؤكد على ضرورة المساهمة الجدية لهذا القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني.





## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

## ثالثاً- أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن تلخيصها بالآتي :-

1. على المستوى الأكاديمي، تسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف على أهم المرتكزات والمفاهيم لمتغيرات الدراسة وأبعادها ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة بينها، والتعرف على حقيقة الجدول الفكري القائم حول هذه العلاقة .
2. تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه السوقي والتعلم المنظمي من خلال التطبيق العملي في عينة من المصارف العراقية .
3. اختبار أثر كل من التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال، فضلاً عن اختبار الأثر المشترك للعلاقة بين التوجهين، من أجل تحديد المنهج الذي يحقق أفضل أداء ممكن للمصارف عينة الدراسة .
4. الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات بواقع عمل المصارف عينة الدراسة في مجال أداء أعمالها ووفقاً لمستوى توجهها السوقي والتعلمي، فضلاً عن مقترحات تساهم في إغناء هذا المجال، من أجل تكملة المشوار العلمي وإحداث التراكم المعرفي فيه .

## رابعاً- أنموذج الدراسة

لقد أسفرت المراجعة لأدبيات التوجه السوقي والتعلم المنظمي وأداء الأعمال إلى بلورة أنموذج الدراسة، والذي تم إعداده في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها. فقد وضع الباحث مخططاً أولياً يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية مع العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها، وكما موضح في الشكل (1) ويتضح من الأنموذج ما يأتي:-

1. يحتوي الأنموذج على ثلاثة متغيرات رئيسية هي، المتغير المستقل الأول (التوجه السوقي)، والمتغير المستقل الثاني (التعلم المنظمي)، والمتغير التابع (أداء الأعمال)، كما أن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل بين طياته عدد من الأبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من ثلاثة أبعاد هي (توليد المعلومات الاستخبارية، نشر المعلومات الاستخبارية، الاستجابية) في حين يشمل المتغير المستقل الثاني ثلاثة أبعاد أيضاً هي (التفكير الخلاق، تطوير العمل الفرقي، تطبيق التكنولوجيا)، بينما يشمل المتغير التابع سبعة أبعاد هي (المرونة، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي، وضوح الأهداف والخطط، تبادل المعلومات، جدارة الموارد البشرية، تماسك الموارد البشرية) .
2. تتمثل حركة الأنموذج بوجود تأثير مباشر للمتغير المستقل الأول (التوجه السوقي) في المتغير التابع (أداء الأعمال)، يقابله تأثير مباشر للمتغير المستقل الثاني (التعلم المنظمي) في المتغير المعتمد (أداء الأعمال). كما توجد علاقة مباشرة بين المتغيرين المستقلين (التوجه السوقي والتعلم المنظمي)، وبالتالي فإن لتلك العلاقة تأثيراً مباشراً في المتغير التابع (أداء الأعمال) .

## خامساً- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي في عينة الدراسة .
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي في أداء الأعمال للمصارف عينة الدراسة،
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المنظمي في أداء الأعمال للمصارف عينة الدراسة
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف الحكومية والأهلية عينة الدراسة



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية

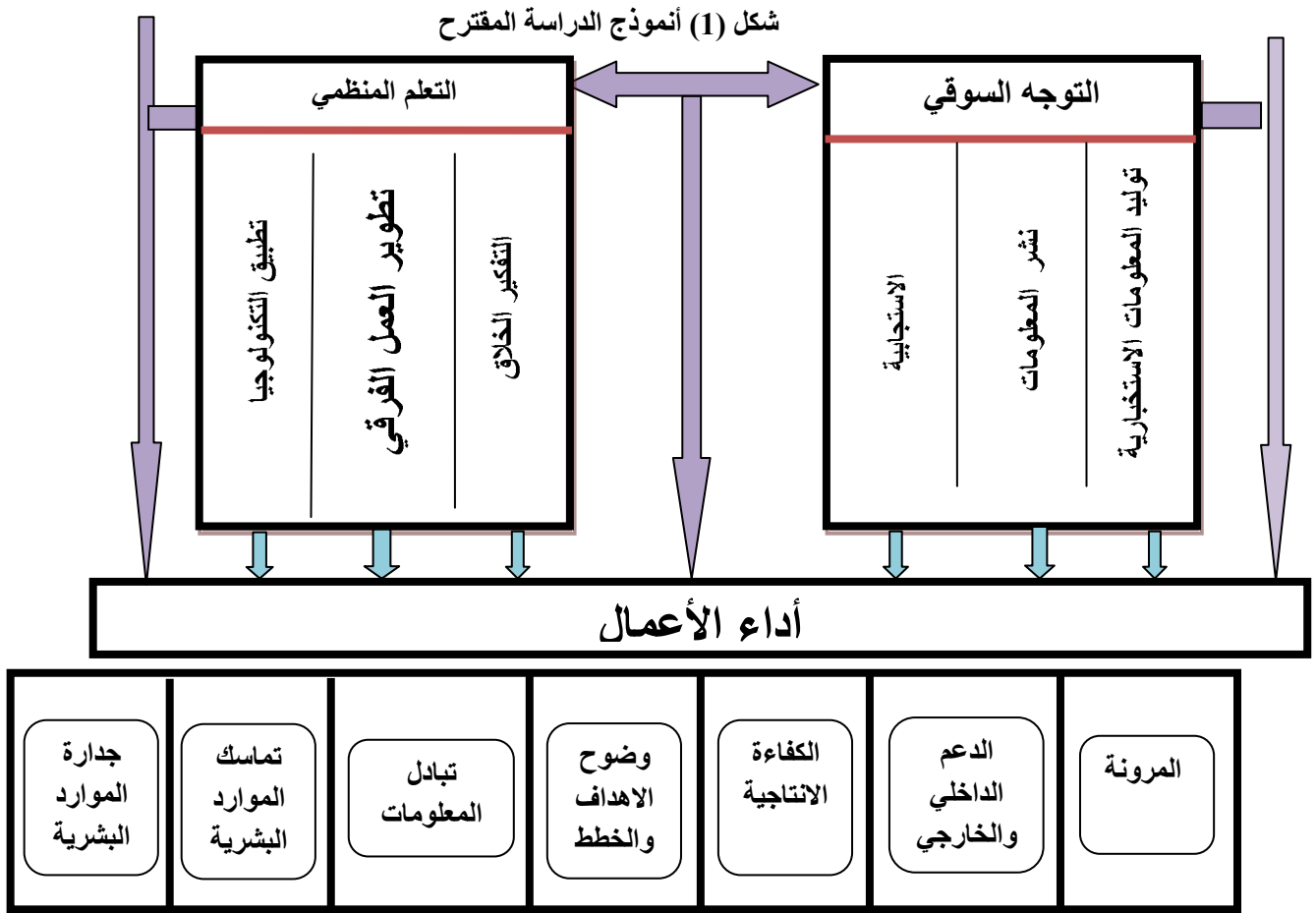
## سادساً- حدود الدراسة

تتمثل بمدة إعداد الدراسة الميدانية في المصارف عينة الدراسة، والتي امتدت للفترة ما بين 2008 / 7/1 ولغاية 2008 / 9 /1 . تضمنت هذه الفترة الزيارات الأولية لتلك المصارف وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبانة واسترجاعها .  
سابعاً- مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم اختيار القطاع المصرفي كمجال للتطبيق العملي وذلك لأهمية التي يمتلكها هذا القطاع نسبة إلى القطاعات الأخرى، من خلال الدور الذي يلعبه في تسريع عجلة النمو الاقتصادي وإحداث التحولات الاقتصادية المطلوبة، بالإضافة إلى استمرارية هذا القطاع بالعمل على الرغم من الظروف الصعبة التي مر بها بلدنا العزيز، في الوقت الذي توقفت فيه غالبية القطاعات الاقتصادية الأخرى. وكما هو معروف وجود (40) مصرفاً عاملاً في العراق منها (7) مصارف حكومية و (22) مصرفاً أهلياً و (7) مصارف إسلامية و (4) مصارف غير عراقية (كما في 2006 البنك المركزي العراقي). وقد شملت الدراسة الإدارات العامة لتسعة مصارف متمثلة بالمصارف الحكومية (مصرف الرافدين، الرشيد، الصناعي، الزراعي) والمصارف الأهلية (مصرف بغداد، الشرق الأوسط، الاستثمار العراقي، دار السلام، الوركاء) وجميعها تقع ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة بغداد. وقد تم تحديد المدراء لغاية المستوى الثاني، العاملين في الإدارات العامة لتلك المصارف، ومن واقع ما موجود من مدراء في تلك المصارف فقد بلغ عدد المدراء (190) مديراً . وبسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب قدراً من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبانة، تم اختيار عدد من المدراء في كل مصرف على وفق معيار الخبرة في مجال الإدارة والعمل المصرفي، وعلى أساس الدور المؤثر لكل منهم في رسم إستراتيجية المصارف التي يعملون بها . وبذلك أصبحت العينة تتكون من (132) مديراً، ما بين مديراً مفوضاً ورئيس قسم أغلبهم (عدد 91- نسبة 69%) ممن تزيد اعمارهم على (40) سنة، و(عدد 104- نسبة 79%) يحملون مؤهلاً جامعياً على الأقل ، و(عدد 102- نسبة 77%) لديهم خدمة لا تقل عن (15) سنة .



دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية



#### ثامنا- استمارة الاستبيان

شكلت استمارة الاستبيان المصدر الرئيسي الذي اعتمده الباحث في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، إذ اعتمدت المتغيرات الرئيسية والفرعية عند وضع فقراتها، كما استخدمت مقاييس منتقاة من بحوث ودراسات أجنبية جرى تكييفها حسب طبيعة البيئة العراقية، وتوجهات الدراسة، وطبيعة العينة المستهدفة فيها، بالإضافة إلى بعض الدراسات العربية كما تبين انفا .

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الأبعاد، والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة، كونه يتسم بالسهولة والدقة في نفس الوقت، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمسة درجات، بينما تحصل أوطأ الإجابات على درجة واحدة،

وبهدف التحقق من صلاحية فقرات الاستبانة، فقد أجريت لها عدة اختبارات على وفق ما جاءت به الدراسات من أساليب، فلمعرفة الصدق الظاهري تم عرضها على عدد من الخبراء في عدة اختصاصات للتحكيم، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات، كما اعتمدت نسبة اتفاق الآراء البالغة (75%) فأكثر لكل فقرة للدلالة على صدقها. وبذلك استقرت الاستمارة على (50) فقرة، حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق زادت عن (80%). وقد تم اختبار صدق المحتوى بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تصاعدياً وأخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها، ومن ثم قياس الفرق بين المجموعتين عن طريق استخدام اختبار (Mann-Whitney) بينهما، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين .



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

وبما أن قيمة ( p- value ) المستخرجة قد بلغت (0.003) وهي أقل من (0.05) فإن ذلك يشير إلى

جدول (4) قياس مستوى توليد المعلومات الاستخبارية لإجمالي المصارف عينة الدراسة (N= 132)

وجود فروق معنوية بين المجموعتين وبالتالي فهي تعبر عن صدق محتوى استبانته الدراسة. كما تم إجراء اختبار الثبات من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split Half) تبين بأن معامل الثبات للاستبانة ككل قد بلغ (0.74) وهي نسبة تجاوزت (0.67) وبالتالي فإن ثبات الاستبانة قد تحقق. كذلك تم احتساب معامل الثبات للاستبانة من خلال طريقة أخرى هي استخراج معامل (ألفا كرومباخ) لفقرات الاستبانة، إذ بلغت قيمة Alfa (0.924)، وهي تعد نسبة جيدة وتشير إلى درجة ثبات عالية .

## تاسعا- الوسائل والاساليب المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مختلف اساليب جمع البيانات من اجل تحقيق اهدافها ومنها الاعتماد على المسح المكتبي في اغناء الجانب النظري من (كتب، وأطروحات، وبحوث، ودوريات، ودراسات، ومقالات، وشبكة الانترنت) اضافة الى اعتماد المقابلات الشخصية مع بعض المدرءاء عينة الدراسة وبمستويات مختلفة، قبل وأثناء توزيع استمارة الاستبيان، وكان الهدف منها هو الاستفسار من أصحاب الاختصاص عن بعض التفاصيل التي تضمنتها الاستمارة، كما تم اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية في عملية التحليل من نسب مئوية ووسط حسابي وانحراف معياري اضافة الى معاملات الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط واختباراتها في تحليل التباين وكذلك تم اعتماد اختبار (Mann Whitney) للمقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية، وقد تمت الاستعانة بالبرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS) في معالجة البيانات واستخراج النتائج.

## المبحث الثالث/ الاطار العملي للدراسة

## اولا- قياس متغيرات الدراسة على المستوى الإجمالي للمصارف

سيتم قياس وتحليل متغيرات الدراسة على مستوى المصارف مجتمعة، سواء بالنسبة للمتغيرات الرئيسية الثلاثة أو أبعادها الفرعية، وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات . ولأن هذه الدراسة قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة الدراسة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1 - 5) أي بأربعة مستويات ، وتشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون مرتفعاً إذا ما تراوح بين (3 - 4) ومرتفع جداً إذا زاد عن (4)، كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون منخفضاً إذا تراوح بين (2 - 3) ومنخفض جداً إذا ما انخفض عن (2) .

## 1- قياس التوجه السوقي:-

لقياس التوجه السوقي في المصارف عينة الدراسة يتطلب ذلك قياس كل بعد من الأبعاد الثلاثة الفرعية المكونة له، وهي توليد المعلومات الاستخبارية ونشر المعلومات الاستخبارية والاستجابية وعلى النحو الآتي

:-

## أ- توليد المعلومات الاستخبارية

تبين النتائج المعروضة في الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الستة المكونة لتوليد المعلومات الاستخبارية (X<sub>1</sub>- X<sub>6</sub>) . وقد حقق توليد المعلومات الاستخبارية وسطاً حسابياً بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.43)، وان جميع ابعاده الستة انفة الذكر قد حققت هي الاخرى اوساطا حسابية أكثر من ثلاث درجات، وبمقارنة الوسط الحسابي المتحقق مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد بأن توليد المعلومات الاستخبارية في المصارف المعنية هو بمستوى مرتفع . وقد كانت الفقرتين (X<sub>6</sub> ، X<sub>3</sub>) قد حققتا أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.64)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (X<sub>1</sub>) بلغ (3.45)، في حين كان أقل تشتت في القيم عن الوسط الحسابي في الفقرة (X<sub>5</sub>) بلغ (0.87).



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدمراء المصارف العراقية

الفقرات	ابعاد توليد المعلومات الاستخبارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X <sub>1</sub>	توليد المعلومات من خلال إجراء مقابلات مع الزبائن	3.45	0.99
X <sub>2</sub>	قيام المصارف المعنية بإجراء البحوث والدراسات الخاصة بالسوق	3.48	0.95
X <sub>3</sub>	قيام المصارف بتوليد المعلومات الاستخبارية حول المنافسين من خلال أقسام متعددة	3.64	0.97
X <sub>4</sub>	حصول المصارف على المعلومات من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والندوات الخاصة	3.50	0.97
X <sub>5</sub>	سرعة اكتشاف التحولات الأساسية في الصناعة المصرفية	3.54	0.87
X <sub>6</sub>	مدى الاعتماد على الأساليب غير الرسمية في الحصول على المعلومات	3.64	0.95
	المجموع	3.53	0.43

## ب - نشر المعلومات الاستخبارية

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الستة المكونة لنشر المعلومات (X<sub>7</sub>-X<sub>12</sub>) ، وقد حقق نشر المعلومات وسطاً حسابياً بلغ (3.58) بانحراف معياري بلغ (0.41) ، وان جميع ابعاده الستة انفة الذكر قد حققت هي الاخرى اوساطا حسابية اكثر من ثلاث درجات ، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أن نشر المعلومات داخل المصارف المبحوثة هو بمستوى مرتفع . وقد حصلت الفقرة (X<sub>9</sub>) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.92) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.72) أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (X<sub>7</sub>) بلغ (3.07) وبأعلى تشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي بلغ (1.07) .

جدول ( 5 ) قياس مستوى نشر المعلومات الاستخبارية لإجمالي المصارف عينة الدراسة (N= 132)

الفقرات	ابعاد نشر المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X7	وجود مراكز أو وحدات لنشر المعلومات داخل المصارف عينة الدراسة	3.07	1.07
X8	قيام كادر التسويق بجدولة اجتماعات مع الأقسام للبحث في الاحتياجات المستقبلية للزبائن	3.48	0.92
X9	نشر الوثائق التي تخص شكاوى وتفضيلات الزبائن بين الأقسام والفروع	3.92	0.72
X10	عند حدوث أمر مهم لزيون أو سوق يتم إبلاغ جميع الأقسام والفروع خلال مدة قصيرة	3.69	0.93
X11	نشر البيانات التي تتعلق برضا الزبون على جميع المستويات	3.70	1.01
X12	اكتشاف أحد الأقسام أمراً مهماً يتعلق بالمنافسين وسرعه في تنبيه الأقسام الأخرى	3.62	0.89
	المجموع	3.58	0.41



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

## ج - الاستجابية

يعكس الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الستة المكونة لاستجابية المصارف عينة الدراسة للمعلومات التي يتم توليدها ( $X_{13} - X_{18}$ )، وإجمالاً لفقرة الاستجابية، فإن النتائج تشير بأن الوسط الحسابي العام بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.53) وان جميع ابعاده الستة انفة الذكر قد حققت هي الاخرى اوساط حسابية اكثر من ثلاث درجات ، وبمقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) واستناداً لهذه النتائج ، تكون استجابة المصارف عينة الدراسة للمعلومات الواردة عن حاجات السوق المصرفية مرتفعة بحسب وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة. كما حققت الفقرة ( $X_{13}$ ) أعلى وسط حسابي بلغ (3.77) وبأدنى تشتت في القيم عن وسطها الحسابي بلغ (0.83)، أما أدنى وسط حسابي تحقق هو عند الفقرة ( $X_{16}$ ) بلغ (3.26). وبصورة عامة، ومن خلال مستوى إجابات عينة الدراسة عن موضوع التوجه السوقي حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.55) بانحراف معياري بلغ (0.30) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أن هذا المتغير قد حقق مستوى مرتفع في المصارف عينة الدراسة، كما أن قيم الوسط الحسابي قد تقاربت بين أبعاده الثلاثة، إذ حقق نشر المعلومات الاستخبارية أعلى وسط حسابي بلغ (3.58)، في حين بلغ الوسط الحسابي توليد المعلومات الاستخبارية (3.54)، وجاء بعد الاستجابية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.51) . أما من ناحية تشتت القيم عن وسطها الحسابي، فقد حقق نشر المعلومات الاستخبارية أقل قيمة تشتت بلغت (0.41) يليه توليد المعلومات الاستخبارية بلغ انحرافه المعياري (0.43) . أما أعلى تشتت تحقق في بعد الاستجابية بلغ (0.95) .

## 2- قياس التعلم المنظمي

جدول (6) قياس مستوى الاستجابية لإجمالي المصارف عينة الدراسة (N= 132)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاستجابية	الفقرات
0.83	3.77	التخطيط يتسم بالمرونة من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق والقوى البيئية الأخرى	X13
0.91	3.55	أجراء اجتماعات بين الأقسام المختلفة من أجل تخطيط الاستجابة للتغيرات	X14
0.89	3.52	نشر الوثائق التي تخص شكاوى وتفضيلات الزبائن بين الأقسام والفروع	X15
0.92	3.26	عند حدوث أمر مهم لزبون أوسوق يتم إبلاغ جميع الأقسام والفروع خلال مدة قصيرة	X16
0.84	3.44	نشر البيانات التي تتعلق برضا الزبون على جميع المستويات	X17
1.002	3.70	اكتشاف أحد الأقسام أمراً مهماً يتعلق بالمنافسين وسرعته في تنبيه الأقسام الأخرى	X18
0.53	3.51	المجموع	

اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد للتعلم المنظمي هي التفكير الخلاق وتطوير العمل الفرقي وتطبيق التكنولوجيا، وبالتالي فإن قياسه سيعتمد على قياس هذه الأبعاد الثلاثة وكما يلي:-  
أ - التفكير الخلاق

بين النتائج المعروضة في الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الستة للتفكير الخلاق ( $Y_1 - Y_6$ )، وبشكل إجمالي، فإن النتائج تشير إلى أن الوسط الحسابي العام للتفكير الخلاق بلغ (3.80)، وبانحراف معياري بلغ (0.35)، وان اثنين من ابعاده الستة حصلت على اكثر من اربعة درجات كوسط حسابي فيما حصلت الابعاد الأربعة الأخرى على اكثر من ثلاث درجات. وبمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) وطبقاً لهذه النتائج نجد بأن المصارف عينة الدراسة تمتلك مستويات مرتفعة من التفكير الخلاق بحسب وجهة نظر عينة الدراسة. وقد حققت الفقرة ( $Y_1$ ) أعلى وسط حسابي بلغ (4.05)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة ( $Y_5$ ) بلغ (3.50)، في حين بلغ أقل تشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي عند الفقرة ( $Y_4$ ) بلغ (0.79) .



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدمراء المصارف العراقية

جدول (7) قياس مستوى التفكير الخلاق لإجمالي المصارف عينة الدراسة (N= 132)			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التفكير الخلاق	الفقرات
0.85	4.05	أن مصارفهم تقوم بتطوير القدرات الفكرية والمصرفية للقيادات العاملة فيه	Y1
0.89	3.71	أن المصارف عينة الدراسة تشجع الأفكار المبدعة	Y2
0.93	3.61	أن المصارف تعزز برامج التدريب والتعلم المستمر من خلال تخصيص الموارد اللازمة	Y3
0.79	4.01	تشجيع المصرف للتفوق الشخصي وتطوير مهارات الموظفين	Y4
0.96	3.5	تغيير المصرف لطرق التفكير بالأعمال المصرفية من خلال ربطها بحاجة السوق	Y5
0.77	3.92	أن مصارفهم تقدم مكافآت للأشخاص عن الأفكار الجديدة الناجحة	Y6
0.35	3.80	المجموع	

## ب- تطوير العمل الفرقي

يعكس الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الستة لتطوير العمل الفرقي (Y7- Y12)، وقد حقق تطوير العمل الفرقي وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.72) وبانحراف معياري بلغ (0.37) وان جميع ابعاده الستة انفة الذكر قد حققت هي الاخرى اوساطا حسابية اكثر من ثلاث درجات، وبمقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) واستناداً لهذه النتائج، تكون استجابة المصارف عينة الدراسة للمعلومات الواردة عن تطوير العمل الفرقي مرتفعة بحسب وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة. وقد حققت الفقرة (Y12) على وسط حسابي بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.93)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (Y11) إذ بلغ (3.55). في حين كان أقل تشنت لإجابات العينة عن وسطها عند فقرة (Y9) بقيمة (0.88).

جدول (8) قياس مستوى تطوير العمل الفرقي لإجمالي المصارف عينة الدراسة (N= 132)			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد تطوير العمل الفرقي	الفقرات
0.97	3.60	أن مصارفهم تعزز من الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين	Y7
0.96	3.83	تركيز المصرف على تطوير الفهم والثقة بين الإدارة والعاملين	Y8
0.88	3.70	أن مصارفهم تعتمد المشاركة في الرأي وعدم التفرد في اتخاذ القرار	Y9
0.93	3.75	سعي المصارف إلى تطوير الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام	Y10
0.96	3.55	أن مصارفهم تدعم جانب العمل الفرقي في انجاز الأعمال	Y11
0.93	3.89	أن مصارفهم تقدم دعماً مستمراً لأنشطة التعلم الجماعية	Y12
0>37	3>72	المجموع	



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء المصارف العراقية

## تطبيق التكنولوجيا

يشير الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الستة لتطبيق التكنولوجيا (Y<sub>13</sub> - Y<sub>18</sub>) ، وبصورة عامة، حقق تطبيق التكنولوجيا وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.43) وان جميع ابعاده الستة انفة الذكر قد حققت هي الاخرى اوساطا حسابية اكثر من ثلاث درجات، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أن المصارف عينة الدراسة تتمتع بمستويات تكنولوجية مرتفعة . وقد حققت الفقرة (Y<sub>15</sub>) أعلى وسط حسابي بلغ ( 3.95 ) وبأقل تشتت في الإجابات بلغ (0.79)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (Y<sub>14</sub>) بلغت قيمته (3.45) .

ومن أجل وصف إجابات عينة الدراسة لموضوع التعلم المنظمي بصورة عامة، فقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.74) بانحراف معياري بلغ (0.23) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أن هذا المتغير قد حقق مستوى مرتفع في المصارف عين الدراسة . وقد جاءت النتائج متقاربة جدا بين التعلم المنظمي ككل وبين ابعاده الثلاث المكونة له إذ أن أعلى وسط حسابي قد تحقق عند التفكير الخلاق بلغت قيمته (3.80) وبأقل تشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي بلغت قيمة (3.35) فيما تساوى كل من تطوير العمل الفرقي وتطبيق التكنولوجيا بوسط حسابي بلغ (3.72) وبتشتت في القيم بلغ (0.37) و (0.43) على التوالي .

جدول (9) قياس مستوى تطبيق التكنولوجيا لإجمالي المصارف عينة الدراسة (N= 132)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد تطبيق التكنولوجيا	ال فقرات
1.06	3.48	أن مصارفهم تقوم بأجراء تحديث مستمر لوسائل الاتصال الداخلية والخارجية	Y13
1.02	3.45	وجود قواعد بيانات تعتمد على برامجيات حديثة تشمل الزبائن والأعمال	Y14
0.79	3.95	أن مصارفهم تقوم بتوفير نظم عمل الكترونية متطورة لتنفيذ الأعمال	Y15
0.88	3.88	أن مصارفهم تستخدم أنظمة رقابية حديثة في تنفيذ الأعمال المصرفية	Y16
0.85	3.77	أن مصارفهم تشجع وتدعم استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال	Y17
0.89	3.83	تحفيز العاملين على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة	Y18
0.43	3.72	المجموع	





## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

## 3- قياس أداء الأعمال

اعتمدت الدراسة الحالية سبعة أبعاد لقياس المتغير التابع (أداء الأعمال)، والنتائج المعروضة في الجدول (10) تبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد السبعة للاداء (Z<sub>1</sub>- Z<sub>7</sub>) والتي تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء الأعمال في المصارف عينة الدراسة والمتعلقة بالمرونة والدعم الداخلي والخارجي والكفاءة الانتاجية ووضوح الاهداف والخطط وتبادل المعلومات وتماسك الموارد البشرية وجدارتها .

جدول (10) قياس مستوى أداء الأعمال لإجمالي المصارف عينة الدراسة (N= 132)			
الفقرات	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Z <sub>1</sub>	المرونة	3.65	1.00
Z <sub>2</sub>	الدعم الداخلي والخارجي	3.96	1.06
Z <sub>3</sub>	الكفاءة الإنتاجية	3.82	0.95
Z <sub>4</sub>	وضوح الاهداف والخطط	3.56	0.97
Z <sub>5</sub>	تبادل المعلومات	3.69	1.04
Z <sub>6</sub>	تماسك الموارد البشرية	3.81	0.89
Z <sub>7</sub>	جدارة الموارد البشرية	3.64	0.95
	المجموع	3.70	0.35

ومن أجل وصف إجابات عينة الدراسة حول موضوع أداء الأعمال وترتيب متغيراته بحسب الأهمية، فقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.70) بانحراف معياري بلغ (0.35) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أن هذا المتغير قد حقق مستوى مرتفع في المصارف عين الدراسة. واتضح بأن أعلى وسط حسابي تحقق عند (الدعم الداخلي والخارجي) بلغت قيمته (3.96) يليه متغير الكفاءة الإنتاجية بوسط حسابي بلغ (3.8)، ثم يأتي متغير تماسك الموارد البشرية بوسط حسابي (3.81) أما متغير تبادل المعلومات فيأتي بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.69) ثم تليه المرونة بوسط حسابي (3.65)، ومن ثم تأتي جدارة الموارد البشرية بوسط حسابي (3.64)، وأخيراً يأتي وضوح الأهداف والخطط بأقل وسط حسابي بلغ (3.56). أما أقل تشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي فقد تحقق عند المتغير تماسك الموارد البشرية بقيمة (0.82) في حين بلغ أعلى تشتت بالإجابات عند متغير الدعم الداخلي والخارجي بقيمة (1.06).

وفي الختام يمكن ترتيب متغيرات الدراسة (التوجه السوقي، التعلم المنظمي، أداء الأعمال) بحسب مستوياتها، فقد حقق التعلم المنظمي أعلى وسط حسابي لإجابات عينة الدراسة بلغت قيمته (3.75) وبأقل قيمة تشتت في إجابات العينة عن وسطها الحسابي بلغت (0.23). يليه متغير أداء الأعمال بوسط حسابي بلغت قيمته (3.70) بانحراف معياري بلغ (0.35) ويأتي بالمرتبة الأخيرة التوجه السوقي بوسط حسابي بلغ (3.55) بانحراف معياري بلغ (0.30) .



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

ثانياً- تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة:-

أ - تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات التوجه السوقي والتعلم المنظمي:-

1- أظهرت نتائج الارتباط المعروضة في الجدول (11) بين متغير (توليد المعلومات الاستخبارية) والتعلم المنظمي كأجمالي وكمتغيرات فرعية علاقات معنوية موجبة بلغت نسبة (100%) من مجموع العلاقات بينهما . فكانت أقوى علاقة ارتباط مع متغير التفكير الخلاق بلغت (0.273) بمستوى دلالة (0.01)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط مع المتغيرين (تطوير العمل الفرقي، وتطبيق التكنولوجيا) قد بلغت (0.175) و (0.184) على التوالي عند مستوى دلالة (0.05)، أما علاقة هذا المتغير بإجمالي التعلم المنظمي فكانت معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وبلغت (0.197). وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذا المتغير وبين إجمالي التعلم المنظمي وكذلك على مستوى متغيراته الفرعية.

جدول (11) نتائج علاقات الارتباط بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي باستخدام معامل الارتباط ( Spearman )						
العلاقات المعنوية	عدد	إجمالي التعلم المنظمي	تطبيق التكنولوجيا	تطوير العمل الفرقي	التفكير الخلاق	التعلم المنظمي
						التوجه السوقي
توليد المعلومات الاستخبارية	4	*0.197	*0.184	*0.175	**0.273	100
نشر المعلومات الاستخبارية	1	0.105	0.162	*0.190	0.143	25
الاستجابية	3	0.123	*0.191	**0.315	*0.179	75
إجمالي التوجه السوقي	3	*0.175	0.101	*0.207	*0.183	75
العلاقات المعنوية	عدد	2	2	4	3	11
	%	50	50	100	75	68.75

- 2- لم يحقق نشر المعلومات الاستخبارية علاقة ارتباط معنوية مع إجمالي التعلم المنظمي، إذ كانت نتيجة الارتباط ضعيفة وغير معنوية، أما على مستوى المتغيرات الفرعية للتعلم المنظمي فهي لم تحقق علاقة ارتباط معنوية أيضاً باستثناء متغير (تطوير العمل الفرقي) الذي أظهر علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بلغت (0.190). وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع التعلم المنظمي ومتغيراته الفرعية (25%) من مجموع العلاقات بينهما، وهي نسبة تشير إلى ضعف العلاقة بينهما.
- 3- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستجابية وإجمالي التعلم المنظمي، فقد كانت نتيجة الارتباط ضعيفة وغير معنوية، أما على مستوى المتغيرات الفرعية للتعلم المنظمي، فقد حقق هذا المتغير علاقات ارتباط معنوية موجبة، فكانت أقوى علاقة ارتباط قد تحققت مع متغير تطوير العمل الفرقي بلغت (0.315) عند مستوى معنوية دلالة (0.01)، أما المتغيرين الآخرين (التفكير الخلاق، وتطبيق التكنولوجيا) فقد حقق كل منهما علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بلغت (0.179) و (0.191) على التوالي . وبلغت نسبة العلاقات المعنوية بين متغير الاستجابية وبين إجمالي التعلم المنظمي ومتغيراته الفرعية (75%) من مجموع العلاقات بينهما، وهي نسبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بينهما .



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

4- حقق إجمالي التوجه السوقي علاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.05) مع إجمالي التعلم المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.175)، أما بالنسبة للمتغيرات الفرعية للتعلم المنظمي، فقد حقق إجمالي التوجه السوقي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) مع متغيري (التفكير الخلاق، وتطوير العمل الفرقي)، إذ بلغ معامل الارتباط لكل منهما (0.183) و(0.175) على التوالي، في حين لم يحقق هذا المتغير أي علاقة ارتباط مع متغير تطبيق التكنولوجيا، وبذلك بلغت نسبة علاقات الارتباط المعنوية بين إجمالي التوجه السوقي وبين إجمالي التعلم المنظمي ومتغيراته الفرعية (75%) من مجموع العلاقات بينهما، وهي نسبة تدل على وجود علاقات ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين .

ب - تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات التعلم المنظمي والتوجه السوقي:-

1- تشير النتائج المعروضة في الجدول (11) بأن (التفكير الخلاق) قد حقق علاقة ارتباط معنوية مع إجمالي التوجه السوقي عند مستوى (0.05)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.183). أما فيما يتعلق بعلاقته مع المتغيرات الفرعية للتوجه السوقي، فقد حقق هذا المتغير علاقة ارتباط معنوية مع متغير توليد المعلومات الاستخبارية عند مستوى (0.01) وبمعامل ارتباط بلغ (0.273)، كما حقق أيضاً علاقة ارتباط مع متغير الاستجابية عند مستوى (0.05) بمعامل ارتباط بلغ (0.179) فيما لم يحقق هذا المتغير أي علاقة ارتباط مع متغير نشر المعلومات الاستخبارية. وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع التوجه السوقي ومتغيراته الفرعية بـ (75%) من مجموع العلاقات بينهما، وهي نسبة تدل على وجود علاقات ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين.

2- أظهرت نتائج الارتباط بين (تطوير العمل الفرقي) والتوجه السوقي كأجمالي وكمتغيرات فرعية علاقات معنوية بلغت نسبتها (100%) من مجموع العلاقات بينهما . فكان أقوى ارتباط لهذا المتغير مع متغير الاستجابة بلغ (0.315) بمستوى دلالة (0.01)، وكانت قيمة معامل الارتباط للمتغيرين (توليد المعلومات، ونشر المعلومات الاستخبارية) قد بلغت (0.175) و(0.190) على التوالي عند مستوى دلالة (0.05) . أما علاقة هذا المتغير بإجمالي التوجه السوقي فكانت معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وبلغت (0.207) . وهذه النتائج تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين هذا المتغير وبين التوجه السوقي بصورة إجمالية وعلى مستوى الأبعاد .

3- لم يحقق (تطبيق التكنولوجيا) علاقة ارتباط معنوية مع إجمالي التوجه السوقي، فقد كانت نتيجة معامل الارتباط ضعيفة وغير معنوية، أما فيما يخص علاقة هذا المتغير مع المتغيرات الفرعية للتوجه السوقي، فقد حقق علاقة ارتباط معنوية مع متغيرين هما: توليد المعلومات الاستخبارية، والاستجابية عند مستوى دلالة (0.05) وبمعامل ارتباط بلغ (0.184) و(0.191) على التوالي، في حين لم يحقق هذا المتغير علاقة مع متغير نشر المعلومات الاستخبارية . وبصورة عامة بلغت نسبة علاقات الارتباط لهذا المتغير مع التوجه السوقي وأبعاده الفرعية (50%) من مجموع العلاقات بينهما، وهي نسبة تعد مقبولة إلى حد ما .

4- أشارت النتائج بأن إجمالي التعلم المنظمي قد حقق علاقة ارتباط معنوية مع إجمالي التوجه السوقي عند مستوى دلالة (0.05) وبمعامل ارتباط بلغ (0.175)، أما فيما يتعلق بعلاقة إجمالي التعلم المنظمي مع متغيرات التوجه السوقي فلم تتحقق هنا علاقة ارتباط إلا مع متغير واحد هو توليد المعلومات الاستخبارية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.197) وبمستوى دلالة (0.05). وقد بلغت نسبة علاقات الارتباط بين إجمالي التعلم المنظمي وبين التوجه السوقي ومتغيراته الفرعية بـ (50%) من مجموع العلاقات بينهما وهي نسبة تعد مقبولة إلى حد ما .



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

5- وبصورة عامة، واستناداً إلى نتائج تحليل علاقات الارتباط أعلاه بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي والتي يعرضها الجدول (11) نجد بأن نسبة العلاقات المعنوية بينهما بصورة إجمالية قد بلغت (68.75)، وهي نسبة تقع بين المتوسط والجيد، وتشير إلى مستوى أهمية العلاقة بين هذين الموضوعين، كما يلاحظ من الجدول أيضاً بأن أعلى نسبة ارتباط حققها التوجه السوقي هي في متغير (توليد المعلومات الاستخبارية) والتي بلغت نسبة (100%)، في حين كانت أدنى نسبة ارتباط قد تحققت في متغير (نشر المعلومات الاستخبارية) بلغت (25%) . أما بخصوص موضوع التعلم المنظمي فقد أشارت النتائج بأن أعلى نسبة ارتباط قد تحققت في متغير (تطوير العمل الفرقي) بلغت (100%)، أما أدنى نسبة فقد تحققت في (إجمالي التعلم المنظمي، ومتغير تطبيق التكنولوجيا) بلغت (50%) . وبناءً على نتيجة التحليل هذه، تم قبول الفرضية الأولى والتي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي في المصارف عينة الدراسة، كما أن هذه النتيجة تنسجم مع طروحات عدد من الباحثين في هذا المجال كان من أشهرهم (Baker & Sinkula,1999) و (Farrell,2000) والذين أشاروا إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي .

## ج- تحليل أثر التوجه السوقي في أداء الأعمال

1- يوضح الجدول (12) نتائج تحليل أثر (التوجه السوقي) في (أداء الأعمال) باستخدام تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط، على وفق قيمة كل من ( F ) المحسوبة والجدولية وكذلك قيمة كل من معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل بيتا (B). وقد اشتمل التحليل على قياس أثر التوجه السوقي بصورة إجمالية وكذلك على مستوى المتغيرات الفرعية. وقد أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط بأن كل من (توليد المعلومات) و (الاستجابية) كمتغيرين مستقلين لم يحققا أثراً معنوياً في أداء الأعمال كمتغير تابع، وكذلك الحال بالنسبة إلى إجمالي التوجه السوقي فهو الآخر لم يظهر تأثيراً معنوياً على أداء الأعمال، فيما أظهرت النتائج معنوية التأثير لمتغير (نشر المعلومات الاستخبارية) فقط في أداء الأعمال .

جدول (12) نتائج تأثير التوجه السوقي في إجمالي أداء الأعمال				
المتغيرات	المحسوبة F* قيمة	R <sup>2</sup> قيمة معامل التحديد	B قيمة معامل بيتا	نوع العلاقة
توليد المعلومات الاستخبارية	0.224	%2.8	-0.041	غير معنوية
نشر المعلومات الاستخبارية	4.073	%9.9	0.124	معنوية
الاستجابية	1.979	%2.4	-0.122	غير معنوية
إجمالي التوجه السوقي	0.106	%10.0	-0.080	غير معنوية

2- وضمن هذا المجال يمكن توضيح أثر إجمالي (التوجه السوقي) كمتغير مستقل في كل بعد من أبعاد أداء الأعمال كمتغير تابع من خلال النتائج المعروضة في الجدول (13) والتي تبين وجود أثر معنوي بين التوجه السوقي كمتغير مستقل وكل من (وضوح الأهداف والخطط) و (تماسك الموارد البشرية) كمتغيرين تابعين. في حين أظهرت النتائج ذاتها عدم معنوية علاقة التأثير بين التوجه السوقي كمتغير مستقل وكل من (المرونة، الكفاءة الإنتاجية، تبادل المعلومات، جدارة الموارد البشرية) كمتغيرات تابعة. واستناداً إلى تحليل نتائج علاقات التأثير للتوجه السوقي في أداء الأعمال، نجد بأن هذه العلاقات كانت ضعيفة، إذ لم يحقق إجمالي التوجه السوقي وأبعاده الفرعية أثراً معنوياً في إجمالي الأداء سوى في علاقة واحدة من أصل أربعة علاقات تمثلت في بعد (نشر المعلومات الاستخبارية) وهي تشكل نسبة (25%) من مجموع العلاقات بينهما، أما فيما يخص أثر التوجه السوقي في كل بعد من أبعاد أداء الأعمال فلم تتحقق علاقة الأثر إلا في بعدين لأداء الأعمال من أصل سبعة علاقات تمثلت في (وضوح الأهداف والخطط، وتماسك الموارد البشرية) أي ما نسبته (28%) من مجموع العلاقات بينهما لذلك، تم رفض الفرضية الثانية والتي مفادها : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي في أداء الأعمال للمصارف عينة الدراسة .



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

وبصورة عامة، فإن هذه النتيجة تتعارض مع طروحات عدد من الباحثين في هذا المجال أمثال (Slater & Narver, 1990 ; Kohli & Jaworski, 1990 ; Jaworski, 1993 ; Atuahene & Gima, 1995) والذين أشاروا إلى وجود أثر للتوجه السوقي في أداء الأعمال في عدد من القطاعات ومن بينها القطاع الخدمي .

جدول ( 13 ) نتائج تأثير اجمالي التوجه السوقي في كل بعد من أبعاد أداء الأعمال				
المتغيرات	قيمة F* المحسوبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة معامل بيتا B	نوع العلاقة
المرونة	2.238	%0.12	0.431	غير معنوية
الدعم الداخلي والخارجي	1.306	%0.18	0.048-	غير معنوية
الكفاءة الإنتاجية	2.007	%003	0.007	غير معنوية
وضوح الأهداف والخطط	4.041	%7.01	0.483	معنوية
تبادل المعلومات	3.377	%1.10	0.122	غير معنوية
تماسك الموارد البشرية	5.661	%12.2	0.569	معنوية
جدارة الموارد البشرية	1.366	%0.2	0.071	غير معنوية

## د- تحليل أثر التعلم المنظمي في أداء الأعمال:-

1- يعرض الجدول (14) نتائج تحليل علاقات التأثير للمتغير المستقل (التعلم المنظمي) في المتغير التابع (أداء الأعمال)، باستخدام تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط، على وفق قيمة كل من ( F ) المحسوبة والجدولية وكذلك قيمة كل من معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ومعامل بيتا (B) وقد اشتمل التحليل على قياس أثر التعلم المنظمي بصورة إجمالية وكذلك على مستوى متغيراته الفرعية. وقد أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط بأن كل من (تطوير العمل الفرقي) و (تطبيق التكنولوجيا) كمتغيرين مستقلين لم يحققا أثراً معنوياً في أداء الأعمال كمتغير تابع ، وكذلك الحال بالنسبة الى اجمالي التوجه السوقي فهو الاخر لم يظهر تأثيراً معنوياً على أداء الأعمال ، فيما اظهرت النتائج معنوية التأثير لمتغير (التفكير الخلاق) فقط في أداء الأعمال .



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

جدول رقم (14) نتائج تأثير التعلم المنظمي في إجمالي أداء الأعمال				
نوع العلاقة	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة * F المحسوبة	المتغيرات
معنوية	0.195	%26.2	5.131	التفكير الخلاق
غير معنوية	0.043	%3.6	0.284	تطوير العمل الفرقي
غير معنوية	-0.023	%0.08	0.066	تطبيق التكنولوجيا
غير معنوية	0.060	%5.9	0.471	اجمالي التعلم المنظمي

2- وضمن هذا المجال يمكن توضيح أثر إجمالي (التعلم المنظمي) كمتغير مستقل في كل بعد من أبعاد أداء الأعمال كمتغير تابع من خلال النتائج المعروضة في الجدول (15) والتي تبين وجود أثر معنوي بين التعلم المنظمي كمتغير مستقل وكل من (الكفاءة الإنتاجية) و (وضوح الاهداف والخطط) و(جدارة الموارد البشرية) كمتغيرات تابعة كل على انفراد (تماسك الموارد البشرية) كمتغيرين تابعين. في حين اظهرت النتائج ذاتها عدم معنوية علاقة التأثير بين (التعلم المنظمي) كمتغير مستقل وكل من (المرونة، الدعم الداخلي والخارجي، تبادل المعلومات، وتماسك الموارد البشرية) كمتغيرات تابعة كل على انفراد.

3- وبصورة عامة، ومن خلال نتائج تحليل أثر التعلم المنظمي في أداء الأعمال، يلاحظ بأن علاقة الأثر بين التعلم المنظمي وأداء الأعمال كانت ضعيفة، إذ لم يحقق إجمالي التعلم المنظمي وأبعاده الفرعية أثراً معنوياً في إجمالي الأداء سوى علاقة واحدة من أصل أربعة علاقات تمثلت في بعد (التفكير الخلاق) وهي تشكل نسبة (25%) من مجموع العلاقات بينهما، أما فيما يخص أثر التعلم المنظمي في كل بعد من أبعاد أداء الأعمال فلم تتحقق علاقة الأثر إلا في ثلاثة أبعاد لأداء الأعمال من أصل سبعة علاقات تمثلت في (الكفاءة الإنتاجية، وضوح الأهداف والخطط، جدارة الموارد البشرية) أي ما نسبته (42%) من مجموع العلاقات بينهما. واستناداً إلى تحليل نتائج أثر التعلم المنظمي في أداء الأعمال أعلاه، تم رفض الفرضية الثالثة والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المنظمي في أداء الأعمال للمصارف عينة الدراسة.

ويلاحظ بأن هذه النتائج تتعارض مع الطروحات النظرية والنتائج التي توصل إليها عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال أمثال (Hully & Hult, 1998; Farrell, 1999; Baker & Sinkula, 1999) إضافة إلى كتاب آخرين أشاروا إلى وجود أثر معنوي للتعلم المنظمي في أداء أعمال المنظمات في القطاع الخدمي والصناعي على حدٍ سواء.



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية

هـ تحليل أثر العلاقة بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال من خلال نتائج التحليل تلك، يتبين بأن هناك أثراً معنوياً لتلك العلاقة في أداء الأعمال، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.69) وهي تعتبر أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (2.129) البالغة (3.91)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد البالغة (17.5%) والتي تشير بأن العلاقة ما بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي تفسر ما نسبته (17.5) من التغير الحاصل في أداء الأعمال، أما قيمة معامل بيتا (B) فقد أشارت إلى أن تغيراً في العلاقة بين المتغيرين المستقلين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في أداء الأعمال بمقدار (0.184) بالنسبة للتوجه السوقي و (0.165) بالنسبة للتعلم المنظمي. واستناداً إلى هذه النتائج، تم قبول الفرضية الرابعة والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال للمصارف عينة الدراسة. ويلاحظ بأن نتيجة أثر العلاقة بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي أعلاه تنسجم إلى حد ما مع نتيجة علاقة الارتباط التي توصلت إليها هذه الدراسة والمعروضة في الجدول (12)، كما أن النتيجة أعلاه تتفق مع طروحات عدد من الباحثين في هذا المجال أمثال (Baker & Sinkula,1999 ; Farrell,2000 ; Lee & Tsai,2005).

جدول (15) نتائج أثر إجمالي التعلم المنظمي في كل بعد من أبعاد أداء الأعمال				
نوع العلاقة	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحسوبة*F قيمة	المتغيرات
غير معنوية	0.015	%0.05	1.029	المرونة
غير معنوية	0.094-	%4.47	1.164	الدعم الداخلي والخارجي
معنوية	0.568	%16.5	4.113	الكفاءة الإنتاجية
معنوية	0.625	%23.03	6.980	وضوح الأهداف والخطط
غير معنوية	0.025-	%0.046	2.08	تبادل المعلومات
غير معنوية	0.124	%0.627	2.35	تماسك الموارد البشرية
معنوية	0.480	%12.15	4.298	جدارة الموارد البشرية

ثالثاً- نتائج اختبار الفروق المعنوية بين المصارف الحكومية والاهلية عند البحث في طبيعة الفروق المعنوية في متغيرات الدراسة بين المصارف الحكومية والاهلية. باستخدام اختبار (Mann - Whitney) للتعرف على هذه الفروق بين المصارف الحكومية (مصرف الرافدين، الرشيد، الصناعي، الزراعي) والمصارف الاهلية (مصرف بغداد، الشرق الأوسط، الاستثمار العراقي، دار السلام، الوركاء). تبينت النتائج التي يعرضها الجدول (16) لاختبار (Mann - Whitney) لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بين المصارف الحكومية والاهلية عينة الدراسة. ومنه يتبين عدم وجود فروق معنوية بين المصارف الحكومية والاهلية لجميع المتغيرات الفرعية والرئيسية ماعدا تطبيق التكنولوجيا التي ظهر الفرق بين الاثنين وهو مؤشر على سير المصارف الاهلية الحديثة بخطا حثيثة لتتماشى مع المتغيرات الحديثة ومنافسة للمصارف الحكومية التي تتميز بالتاريخ الطويل والدعم الحكومي غير المحدود.



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء المصارف العراقية

جدول (16) نتائج اختبار (Mann - Whitney) للتباين بين المصارف الحكومية والأهلية في موضوع التوجه السوقي، (N = 132)			
المتغيرات	قيمة (Mann - Whitney)	(p .value)	نوع العلاقة
توليد المعلومات الاستخباراتية	2063.500	0.676	غير معنوية
نشر المعلومات الاستخباراتية	1873.500	0.195	غير معنوية
الاستجابية	2139.500	0.949	غير معنوية
إجمالي التوجه السوقي	1943.500	0.336	غير معنوية
التفكير الخلاق	1674.500	0.527	غير معنوية
تطوير العمل الفرقي	1843.500	0.150	غير معنوية
تطبيق التكنولوجيا	1464.500	*0.031	معنوية
إجمالي التعلم المنظمي	1306.500	0.307	غير معنوية
المرونة	2084.00	0.745	غير معنوية
الدعم الداخلي والخارجي	2104.00	0.816	غير معنوية
الكفاءة الإنتاجية	2085.00	0.747	غير معنوية
وضوح الأهداف والخطط	2138.00	0.942	غير معنوية
تبادل المعلومات	1993.00	0.453	غير معنوية
تماسك الموارد البشرية	1851.00	0.150	غير معنوية
جدارة الموارد البشرية	8099.00	0.799	غير معنوية
إجمالي أداء الأعمال	2004.00	0.492	غير معنوية





دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية  
المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

اولا- الاستنتاجات

- 1 - فيما يخص المستوى العام لمتغيرات الدراسة فقد تبين أن اهتمام المصارف عينة الدراسة بالتوجه السوقي لم يكن بالمستوى المطلوب، وهذا ما تلمسه الباحث من خلال استجابات أفراد العينة وملاحظاته الشخصية حيث اتضح عدم وجود بناء شامل لعملية التوجه السوقي بأبعاده المختلفة بصورة واضحة ومقصودة في تلك المصارف ، فضلاً عن غياب ثقافة التوجه السوقي كمفهوم على مستوى إدارتها ومنتسبيها، حيث أهملت تلك المصارف أهمية التوجه السوقي بوصفه الاستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمات المعاصرة والذي لا يمكن لمنطق التنافس أن يكون بديلاً ناجحاً عنه، ويعزى الباحث ذلك إلى عدم احتكاك تلك المصارف بمنافسة حقيقية كالمنافسة التي يشهدها هذا القطاع على مستوى دول المنطقة أو على المستوى العالمي . من جهة أخرى أظهرت الدراسة أن هذه المصارف تبدي اهتماماً إلى حد ما بعملية التعلم المنظمي، وقد يعزى ذلك إلى قناعة تلك المصارف بأن عملية التعلم المنظمي تعتبر ضرورةً وليس خياراً لها من أجل استمرارها وديمومتها واخيراً بخصوص أداء الأعمال في المصارف عينة الدراسة فقد تبين أن المصارف المعنية بالدراسة تأخذ بالحسبان أهمية تحقيق مستويات أداء تجعلها قادرة على المنافسة والوقوف بوجه التهديدات البيئية المختلفة من أجل تحقيق أهدافها .
- 2 - فيما يخص مستوى متغيرات الدراسة بحسب المصارف فقد حققت المصارف عينة الدراسة مستويات توافر للتوجه السوقي بنسب متقاربة تراوحت بين المتوسطة والجيد، وربما يكون السبب هو تشابه التحديات البيئية التي تواجهها تلك المصارف سواء كانت تحديات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو قانونية ، فضلاً عن التماثل الكبير في الخدمات المصرفية المقدمة من قبل تلك المصارف، يضاف إلى ذلك التشابه في حاجات ورغبات الزبائن. كما أظهرت المصارف عينة الدراسة تقارباً في مستوى توافر التعلم المنظمي، إذ حققت هذه المصارف مستويات توافر جيدة بالنسبة لهذا المتغير، وهذا مؤشر يدل على أن جميع هذه المصارف تبحث عن الجوانب التي تميزها عن المصارف الأخرى في مستوى الخدمات المقدمة وفي أداء أعمالها من أجل تحقيق أهدافها . إضافة إلى أنها حققت تقارباً في مستوى توافر أداء الأعمال تراوحت نسبتها بين المتوسطة والجيدة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه المصارف تتبع استراتيجيات وأساليب متشابهة إلى حد ما لتحقيق أهدافها .
- 3- تعني علاقة الارتباط الموجبة بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي ان ارتفاع مستوى التعلم المنظمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى التوجه السوقي وبالعكس وهذا يعطي مؤشراً على أن تحقيق مستويات عالية للتوجه السوقي ذات نتائج ايجابية يحتاج إلى تفكير مبدع وعمل جماعي وتطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة، وكذلك فإن تحقيق عملية التعلم المنظمي يحتاج إلى توليد المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين والبيئة بشكل عام ونشر تلك المعلومات داخل المصرف والاستجابة الواعية لها. على ان الدراسة قد بينت بأن هذه العلاقة بين التوجه لسوقي والتعلم المنظمي قد حققت أثراً معنوياً في أداء الأعمال، وعلى الرغم من أن تأثيرات هذين المتغيرين في أداء الأعمال بصورة منفردة كانت ضعيفة، إلا أن النتائج أظهرت بأن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذين المتغيرين، وهذا مؤشر يدل على أن التفاعل بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي له تأثير تداوبي في أداء الأعمال، كما يلاحظ على هذه النتيجة أنها تنسجم إلى حد ما مع نتيجة علاقة الارتباط أعلاه لهذين المتغيرين.
- 4 - أن تأثير التوجه السوقي في أداء الأعمال كان ضعيفاً. وربما يكون سبب ذلك أن المصارف المعنية بالدراسة على الرغم من أنها تحقق مستويات مقبولة للتوجه السوقي إلا أنها لم تسخر هذا الجانب بالصورة الصحيحة في خدمة أادائها بأبعاده المختلفة . ومن جهة أخرى أظهرت النتائج بأن تأثير التعلم المنظمي في أداء الأعمال كان ضعيفاً، وقد تعزى هذه النتيجة لسببين: الأول هو عدم وجود قيادة منظمية تعي أهمية عملية التعلم المنظمي بصورة شاملة وهادفة تأخذ دورها في تسهيل وتنشيط هذه العملية على المستوى الفردي أو الفرقي أو المنظمي، والسبب الثاني قد يكون قصوراً ينتاب عملية التعلم ذاتها كأن يكون قصور في جعل أهداف هذه العملية تصب في تحقيق أداء منظمي متميز أو ضعف في الأساليب والإجراءات المتبعة.



### دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية

5 - تبين من خلال نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين المصارف الحكومية والأهلية عينة الدراسة في المتغيرات الرئيسية، وهذه إشارة توجي بأن ثقافة التوجه السوقي والتعلم المنظمي لدى القيادات في المصارف الحكومية لا تختلف عنها في المصارف الأهلية، يدعم ذلك ملاحظة الباحث بأن معظم القيادات العاملة في المصارف الأهلية كانت تعمل ضمن الجهاز المصرفي الحكومي خصوصاً القيادات التي تمتلك باعاً طويلاً في مجال العمل المصرفي، وقد يكون من بين الأسباب الأخرى هو التشابه الكبير في التحديات البيئية التي تواجهها تلك المصارف وبالتالي انعكاس ذلك على الأفكار والأساليب المتبعة فيها. وفي هذا الجانب أيضاً، بينت النتائج بأن هناك فروقاً معنوية بين المصارف الحكومية والأهلية عينة الدراسة في أحد أبعاد التعلم المنظمي تمثل ب تطبيق التكنولوجيا، وهذه إشارة واضحة توجي بأن بعض المصارف المعنية بالدراسة أخذت تركز على أساليب وتقنيات حديثة في انجاز العمليات المصرفية بعيداً عن الأساليب الروتينية التي دأبت عليها في المراحل السابقة وهذا ما تلمسه الباحث لدى بعض المصارف وخصوصاً الأهلية منها .

### ثانياً- التوصيات

- في ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وكما يأتي:
1. التأكيد على ضرورة نشر وترسيخ ثقافة التوجه السوقي داخل المصرف على مستوى الإدارة والعاملين وتطوير بناء متكامل لعملية التوجه السوقي بأبعاده المختلفة وتوجيهها بالطريقة التي تخدم أداؤها، إضافة إلى تبني رؤية إستراتيجية لهذا المفهوم تحقق الميزة التنافسية.
  2. استحداث أقسام تتولى مهمة تسهيل تطبيق عملية التوجه السوقي تتركز مهامها في توليد المعلومات الاستخبارية حول حاجات الزبائن والسوق المصرفية بشكل عام الحالية منها والمحتملة، وكذلك توجهات المنافسين الحاليين والمحتملين كذلك يمكنها نشر تلك المعلومات داخل المصرف وفروعه على جميع المستويات بالطرق والوسائل المختلفة . كما يمكنها تولي متابعة الاستجابة لهذه المعلومات من قبل جميع أقسام المصرف وفروعه وتقديم تقارير إلى الإدارة العليا حول مستوى استجابة المصرف ومقترحات حول هذه الجوانب من خلال التغذية الراجعة .
  3. تبني إستراتيجية واضحة لعملية التعلم المنظمي بالطريقة التي تسهل تطبيق التوجه السوقي وتدعم الجوانب الإبداعية فيها، من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وصولاً إلى الأداء المستهدف، خصوصاً وأن نتائج هذه الدراسة قد بينت أن تفاعل أبعاد هذين التغيرين يحقق تأثيراً يفوق تأثيرهما بصورة منفردة في أداء الأعمال .
  4. ضرورة أن تعتمد إستراتيجية التعلم المقترحة على نشر ثقافة التعلم المنظمي لدى القيادات داخل المصرف وتشجيعها وتنميتها لدى العاملين، وتطوير عملية تعلم هادفة تصب في خدمة الأداء المستهدف، خصوصاً وأن نتائج هذه الدراسة قد أظهرت مستويات توافر جيدة للتعلم المنظمي داخل المصارف عينة الدراسة .
  5. زيادة الاهتمام بتطوير القدرات الفكرية والمعرفية لدى قيادات المصرف وتشجيع الأفكار الجديدة ومكافأة الأفكار الناجحة وتهيئة الأرضية اللازمة لتطبيق هذه الأفكار من خلال تقديم الدعم اللازم بكل أشكاله المادية والمعنوية .
  6. التركيز على أهمية العمل الفرقي ونشر ثقافة الحوار والرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتشجيع التعاون والمشاركة في المعرفة داخل المصرف وخارجه .
  7. تعزيز التطبيقات التكنولوجية الحديثة وإجراء تحديث مستمر للأنظمة الموجودة داخل المصرف سواء كانت نظم اتصال أو أنظمة تسهيل العمليات المصرفية أو النظم الرقابية، من أجل مواكبة التسارع الكبير والمستمر في هذا الجانب



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرءاء المصارف العراقية

## ثالثاً- المقترحات

يقترح الباحث على مستوى الدراسات المستقبلية ما يأتي :

- 1- إجراء دراسة لبيان أثر العلاقة بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي بوجود الإبداع كمتغير وسيط
- 2- إجراء دراسة لبيان التأثير التداوبي للعلاقة بين التوجه السوقي والتوجه التعليمي في أداء الأعمال
- 3 - إجراء دراسة لبيان أثر التوجه السوقي في تطوير المنتج الجديد .
- 4 - إجراء دراسة لبيان أثر التوجه السوقي في رضا الزبون .
- 5 - إجراء دراسة مسحية لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في التوجه السوقي والتعلم المنظمي لتحقيق الأداء المتميز .

## ثبتت المصادر

- 1- البغدادي، عادل هادي، (2006)، "العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- 2- دهام، عبد الستار إبراهيم، (2005)، "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 3- شاكر، شذى عبود، (2006)، "إستراتيجيات إدارة المعرفة ودورة حياة المنظمة وأثرها في الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 4- Cunningham, P & Iles, P, (2002), "Managing learning climates in a financial services organization", Journal of management development, vol.21, No. 6, pp.477-492 .
- 5- Daft, Richard.(2001) "Organization theory and design.", 7<sup>th</sup> ed., South western College Publishing, Thomson learning, UK.
- 6- Dennis, N, Macaulay, M, (2007), "Miles ahead – using jazz to investigate improvisation & market orientation", European journal of marketing, vol. 41, No.5/6, pp.608-623 .
- 7- Farrell, M, Oczkowski, E, (2002), "Are market orientation & learning orientation necessary for superior organizational performance? ", 52/02, pp.1-24 .
- 8- Garavan, Thomas, (1997), "The learning organization: a review and evaluation" The Learning Organization, vol. 4, No. 1, pp. 18–29 .
- 9- Henderson, Steven, (1997), "Black swans don't fly double loops: the limits of the learning organization? ", The learning organization, vol.4, No. 3, pp. 99–105
- 10- Hoang, Van, (2005), "Organizational learning in a knowledge economy", Getafe, Madrid, Spain, <http://www.vanphuc.hoang/alumnos.uc3m.es/hoangvanphuc@yahoo.com>
- 11-- Kotler, P, & Armstrong, G, (2005), "Marketing : An introduction", 7<sup>th</sup> ed, Pearson prentice Hall<sup>TM</sup>, New Jersey .
- 12- Lado, N & Olivares, A, (2001), "Exploring the link between market orientation & innovation in the European & US insurance markets", international marketing review, vol.18, No.2, pp.130-144 .
- 13- Lee, T & Tsai, H, (2005), "The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation & innovativeness", Industrial management & data system, vol.105, No.3, pp.325-348
- 14- Perin, M & Sampaio, C, (2003), "The relationship between learning orientation & innovation", Journal of small business management, vol. 38, No.1, pp.48-67 .
- 15- Pitta, D & Franzak, F, (1996), "Boundary spanning product development in consumer markets: Learning organization insights", Journal of product & brand management, vol.6, No.4, pp. 235-249 .
- 16- Racela, O, Chaikittisilpa, C & Amonrate, T, (2007), "Market orientation, international business relationships & perceived export performance", International marketing review, vol.24, No2, pp.144-163 .
- 17- Skerlavaj, M & Dimovski, V, (2007), "Towards network perspective of intra-organizational learning: Bridging the gap between acquisition and participation perspective" , Interdisciplinary journal of Information, knowledge, and management, vol.2, No.3, PP.43-58 .
- 18- Yeo, Roland, (2005), "Revisiting the roots of learning organization", The learning organization, vol.12, No.4, pp.368-382 .