



رؤيا تحليلية للتوجه الاستراتيجي ودوره في تعزيز كفاءة التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في

وزارة الداخلية العراقية

علي محمد عبد رحيم

وزارة الداخلية / مديرية التدريب والتأهيل ايران / الجامعة العليا للدفاع الوطني

اشراف / الدكتور (الكاتب المسؤول) سيد محمود شمس دولت آبادي

الاساتذة المساعدون الدكتور علي افضلی استاذ في جامعة الدفاع الوطني ، طهران ، ایران

الدكتور بهزاد حشمتی

An analytical vision of the strategic direction and its role in enhancing the efficiency of organizational learning: an applied study in the Iraqi Ministry of Interior

Ali Mohammed Abdul Rahim

Email: aliabd30@yahoo.com

Ministry of Interior- Directorate of Training and Qualification
Iran - Supreme National Defense University

Dr. (Responsible author)

Sayed Mahmoud Shams daultabadi

Assistant professors

Dr. Ali Afzali

professor at the National Defense University-Tehran – Iran

Email: afzali_29387@ut.ac.ir

Dr.Behzad Heshmati

الملخص

تمثل هذه الدراسة محاولة لتحليل الدور الحيوي للتوجه الاستراتيجي في تعزيز كفاءة التعلم التنظيمي في وزارة الداخلية العراقية انطلاقاً من اشكالية أساسية تمثل في وجود فجوة بين الطموحات الاستراتيجية والقدرة على ترجمتها الى ممارسات تعلمية فاعلة على ارض الواقع وخاصة في ظل التهديدات الأمنية المتطرفة والتغيرات المستحدثة التي تتطلب كوادر قادرة على التعلم المستمر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الاولية باستخدام الاستبانة على عينة من القيادات والاداريين في وزارة الداخلية العراقية وكشفت هم النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية- الرسالة- الأهداف- القيم) وكفاءة التعلم التنظيمي بعملياته (اكتساب المعرفة- توزيعها- تفسيرها- والذاكرة التنظيمية) حيث يتبيّن ان التوجه الاستراتيجي يمثل الاطار الفكري والسلوكي الموجه الذي يدعم ويسهل عمليات التعلم التنظيمي المستمرة وكما يساهم وضوح الركيائز الاستراتيجية في توحيد جهود الافراد وتوجيه الموارد نحو بناء منظمة متعلمة وفي المقابل يوفر التعلم التنظيمي الآلية اللازمة لتحويل التوجه الاستراتيجي من مجرد تصورات الى ممارسات عملية ومقدرات تنظيمية جوهريه تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات المحيطة وفي ضوء هذه النتائج تقدم الدراسة جملة من التوصيات اهمها ضرورة وضع وثيقة توجه استراتيجي واضحة وعملية تركز على بناء منظمة متعلمة كأحد غاياتها الاساسية مع العمل على تعزيز ثقافة التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة داخل الهيكل التنظيمي

لوزارة وكما توصي بتطوير نظام متكامل لادارة المعرفة يسهل عمليات اكتساب المعرفة وتوزيعها وتخزينها (الذاكرة التنظيمية) واعادة تصميم البرامج التدريبية لتركز على عرض الفكر الاستراتيجي ومهارات ادارة المعرفة وخيراً تؤكد هذه الدراسة على اهمية تكين القيدات الوسطى وتأهيلها لقيادة عمليات التحول الاستراتيجي ودعم مبادرات التعلم التنظيمي بما يضمن تحقيق التكامل الفعال بين الاستراتيجية والتعلم لتعزيز الكفاءة التنظيمية الشاملة.**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي - التعلم التنظيمي - كفاءة التعلم - وزارة الداخلية العراقية.

Abstract

This study attempts to analyze the vital role of strategic orientation in enhancing organizational learning efficiency within the Iraqi Ministry of Interior. It stems from a fundamental problem: the gap between strategic aspirations and the ability to translate them into effective learning practices on the ground, especially in light of evolving security threats and emerging technologies that necessitate personnel capable of continuous learning. The study employed a descriptive-analytical approach. Primary data was collected using a questionnaire administered to a sample of leaders and administrators within the Ministry. The most significant findings revealed a statistically significant correlation and influence between strategic orientation, with its dimensions (vision-mission-objectives-and values), and organizational learning efficiency, with its processes (knowledge acquisition-dissemination- interpretation- and organizational memory). The study demonstrates that strategic orientation represents the guiding intellectual and behavioral framework that supports and enables continuous organizational learning processes. Furthermore, the clarity of strategic pillars contributes to unifying individual efforts and directing resources toward building a learning organization. Conversely, organizational learning provides the necessary mechanism for transforming strategic direction from mere concepts into practical applications and core organizational capabilities that enable the organization to adapt to surrounding changes. In light of these findings, the study offers several recommendations, most importantly the necessity of developing a clear and publicly available strategic direction document that focuses on building a learning organization as one of its primary goals, while working to promote a culture of continuous learning and knowledge sharing within the Ministry's organizational structure. It also recommends developing an integrated knowledge management system that facilitates the acquisition, distribution, and storage of knowledge (organizational memory), and redesigning training programs to focus on instilling strategic thinking and knowledge management skills. Finally, the study emphasizes the importance of empowering and qualifying middle management to lead strategic transformation processes and support organizational learning initiatives, thereby ensuring effective integration between strategy and learning to enhance overall organizational efficiency. **Keywords:** Strategic direction-organizational learning-learning efficiency-Iraqi Ministry of Interior.

المبحث الأول

المقدمة

تشهد البيئات التنظيمية المعاصرة ولا سيما في القطاعات الحيوية مثل الامان حيث ان التحولات المتتسارعة تفرض تحديات غير مسبوقة على كاهل المؤسسات وتأتي وزارة الداخلية العراقية من ضمن هذه التحديات حيث تتعامل مع بيئة عمل ديناميكية تتطلب مستوى عال من الكفاءة والفاعلية في الاداء وفي وسط هذه التغيرات يبرز التوجه الاستراتيجي بوصفه البوصلة التي ترسم للمنظمة مسارها المستقبلي وتحدد رؤيتها ورسالتها واهدافها مما يضمن بقاءها واستمراريتها في تحقيق اهدافها في ظل ظروف تتسم بالقلب وعدم اليقين (Macmillan & Tampoe, 2000, 33).

فالتوجه الاستراتيجي ليس مجرد خطة جامدة بل هو اطار فكري وسلوكي يوجه عملية صنع القرار ويفز الابتكار مما يمكن المنظمة من استشراف المستقبل والاستجابة بفعالية لمتغيرات محیطها (Dees, McNamara, Eisner, & Lee, 2019, 88) وبالتوافق مع اهمية التوجه الاستراتيجي يأتي التعلم التنظيمي ليتمثل الرئة التي تنفس بها المنظمة المعاصرة فهو العملية المستمرة التي تكتسب من خلالها المؤسسة المعرفة وتوزعها وتفسرها وتخزنها في ذاكرتها التنظيمية (Daft, 2001, 45). يمكن التعلم التنظيمي المؤسسات من تحويل المعرفة الفردية الى ثروة مؤسسية جماعية مما يعزز قدراتها على التكيف مع المستجدات وتحسين ادائها وبناء ميزة تنافسية مستدامة (Buchel & Probst, 2000, 12). ولا يمكن للمؤسسات أن تحقق التعلم التنظيمي الفعال في معزل عن وجود توجه استراتيجي واضح يحدد الغاية ويوفر البيئة الداعمة لاكتساب المعرفة وتوظيفها.

أولاً : مشكلة البحث

تكمن اشكالية هذه الدراسة في ان العديد من المؤسسات الامنية ومنها وزارة الداخلية العراقية قد تواجه فجوة بين الطموحات الاستراتيجية والقدرة على ترجمتها الى ممارسات تعلمية فاعلة على ارض الواقع. فوجود تهديدات امنية متغيرة وتقنيات مستحدثة يتطلب كوادر قادرة على التعلم

المستمر وهو ما يستلزم بدوره توجهاً استراتيجياً واعياً يضع التعلم في صلب اولوياته لذا تهدف هذه الدراسة الى سد هذه الفجوة من خلال تحليل الدور الحيوي الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تعزيز كفاءة التعلم التنظيمي وتقديم رؤية تحليلية تطبيقية داخل اطار وزارة الداخلية العراقية. وانطلاقاً من هذه الالهامية تسعى هذه الدراسة الى الاجابة على السؤال الرئيس ما دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز كفاءة التعلم التنظيمي في وزارة الداخلية العراقية؟ كما تتعرف منه اسئلة اخرى تتعلق بتحليل واقع كل متغير وقياس قوة العلاقة بينهما. واختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة مستخدمةً الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من القيادات والاداريين في الوزارة وتم تقسيم المقال الى عدة اقسام يتناول الاول الإطار النظري للمتغيرين بينما يعرض الثاني الاجراءات المنهجية والتحليل الاحصائي للبيانات لينتهي باستعراض النتائج والتوصيات التي يمكن ان تسهم في الارتفاع بالاداء التعليمي والتنظيمي في وزارة الداخلية العراقية.

ثانياً : اهمية البحث

تجلى اهمية هذه الدراسة من خلال الابعاد النظرية والتطبيقية الآتية :

١. **الاهمية النظرية (الإثراء المعرفي):** تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الابيات الادارية من خلال ربط متغيرين حيوين بما التوجه الاستراتيجي والتعلم التنظيمي في سياق غير مسبوق وهو المؤسسات الامنية مثل وزارة الداخلية العراقية مما يثير الحقل المعرفي لنظريات الادارة الاستراتيجية والتنظيمية.
٢. **الاهمية المنهجية:** تقدم الدراسة اطراً منهجياً متكاملاً يمكن للباحثين اللاحقين الاقداء به لقياس العلاقة بين المتغيرين في قطاعات اخرى من خلال تبنيها لمقاييس علمية موثوقة ومحكمة لأبعاد كل متغير مما يعزز مصداقية الدراسات المماثلة في البيانات الامنية .
٣. **الاهمية التطبيقية لمؤسسة محل الدراسة:** تزويد وزارة الداخلية العراقية بتشخيص دقيق ودليل عملي يحدد نقاط القوة والضعف في توجهها الاستراتيجي ومستوى تعلمها التنظيمي مما يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز كفاءتها وفعاليتها في اداء مهامها الامنية والخدمية.
٤. **الاهمية للقيادات الادارية والامنية:** توعية وتوجيه صناع القرار والقيادات الوسطى في الوزارة حول الطرق والاساليب الكفيلة بجعل التوجه الاستراتيجي اداة فاعلة لتحفيز التعلم المستمر وبناء منظمة متعلمة قادرة على مواجهة التحديات المعقدة.
٥. **تطوير البرامج التعليمية والتدريبية:** تقدم مخرجات الدراسة مادة علمية قيمة يمكن ان تساهم في تصميم وتطوير البرامج التدريبية وخطط التنمية البشرية في معاهد وكليات الوزارة لتركيز على تعزيز الثقافة الاستراتيجية ومهارات ادارة المعرفة.
٦. **فتح افاق بحثية جديدة:** تشجع نتائج الدراسة الباحثين والاكاديميين على اجراء مزيد من الدراسات المعمقة كدراسة تأثير متغيرات وسيطة اخرى او تطبيق النموذج المقترن على قطاعات حيوية اخرى في الدولة.

ثالثاً: ضرورة البحث

تعد هذه الدراسة ضرورية استناداً الى المبررات العملية والواقعية الآتية:

١. **مواكبة التحديات الامنية المتغيرة:** تستدعي الطبيعة المتغيرة والمتطورة للتهديدات الامنية والجرائم الحديثة (مثل الجرائم الإلكترونية والارهاب) وجود مؤسسة امنية مرنّة وقادرة على التعلم السريع وهو ما يتطلب تبني توجه استراتيجي واضح يضمن الاستجابة الفاعلة والاستباقية لهذه التحديات.
٢. **معالجة قصور الأداء الوظيفي:** تتبع الضرورة من الحاجة الملحة الى معالجة جوانب القصور المحتملة في الكفاءة والفعالية في اداء وزارة الداخلية والتي قد تنتج عن ضعف في التخطيط الاستراتيجي او بطء في عمليات التعلم ونقل المعرفة مما يعكس سلباً على الخدمات المقدمة للمواطن.
٣. **الاستجابة لتوجيهات القيادة العليا:** تأتي الدراسة استجابة للتوجيهات المستمرة من قبل القيادات العليا في الدولة والوزارة بضرورة تطوير العمل الامني والاداري واعتماد منهجيات علمية حديثة في التخطيط وبناء القدرات مما يجعل البحث استجابة عملية لهذه المتطلبات.
٤. **الترشيد في استغلال الموارد:** يسهم البحث في تحقيق ترشيد افضل لاستثمار الموارد البشرية والمادية في الوزارة من خلال تقديم نموذج يضمن توجيه هذه الموارد نحو المسارات التي تحقق اقصى عائد من خلال التعلم المستمر والتطوير مما يقلل من الهدر ويعزز الكفاءة.

رابعاً: اهداف البحث

١. تحليل الواقع الراهن للتوجه الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية من خلال تشخيص مستوى وضوح وجاہزیۃ ابعاده الاساسية المتمثلة في (الرؤية- الرسالة- الاهداف- القيم).

٢. تقويم مستوى كفاءة التعلم التنظيمي في الوزارة وذلك بقياس درجة فاعلية عملياته الرئيسية المتمثلة في (اكتساب المعرفة- توزيع المعلومات- تسيير المعلومات- ذاكرة المنظمة).
٣. قياس طبيعة وقوة العلاقة التأثيرية بين التوجه الاستراتيجي بابعاده والتعلم التنظيمي بابعاده في البيئة المبحوثة لتحديد مدى مساهمة الاول في تعزيز الثاني.
٤. التعرف على ابرز المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق التوجه الاستراتيجي الفعال وتعزيز ممارسات التعلم التنظيمي في المؤسسات الامنية عينة الدراسة.
٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة والتي قد تعزى الى متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (كالرتبة- سنوات الخدمة- المؤهل العلمي).
٦. تقديم نموذج استراتيجي مقترن يوضح الاطار العام للعلاقة بين المتغيرين ويقدم اليه عملية لتعزيز دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق كفاءة التعلم التنظيمي في وزارة الداخلية العراقية.
٧. بلورة مجموعة من التوصيات والاجراءات التطبيقية الموجهة الى صانعي القرار والقيادات الادارية والامنية بهدف تبني استراتيجيات عملية لتحسين الاداء التنظيمي الشامل.
- خامساً: الدراسات السابقة :**
- ١- دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) بعنوان (التوجيه الاستراتيجي في التعليم العالي تحديات وفرص) سؤالاً رئيسياً مفاده كيف يمكن للمؤسسات التعليمية تطبيق استراتيجيات تعليمية فعالة لضمان تحسين الجودة وتلبية احتياجات سوق العمل؟ وتوصلت الدراسة الى ان تحسين الجودة الاكاديمي يتم عبر اعادة هيكلة المناهج الدراسية وتكيفها مع المتطلبات المستقبلية وكما ان اقامة شراكات استراتيجية مع قطاع الصناعة يمكن ان يساعد في تقديم برامج تعليمية أكثر توافقاً مع المهارات المطلوبة في السوق.
 - ٢- دراسة البنك الدولي (World Bank, 2021) بعنوان (التوجيه الاستراتيجي في التعليم ضمان استدامة وتطوير النظم التعليمية) بكيفية تعزيز التوجه الاستراتيجي لاستدامة النظام التعليمي في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية واظهرت النتائج ان المؤسسات التي تتضع اهدافاً استراتيجية واضحة تكون اكثر قدرة على التعامل مع التحديات وتركز على اعادة تصميم المناهج بما يتواافق مع المهارات المستقبلية مثل المهارات الرقمية والابتكارية كما اكدت على اهمية التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص.
 - ٣- دراسة (Alawneh & Al-Zoubi: 2020) بعنوان (أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز دور المسؤولية الاجتماعية من خلال البراعة التنظيمية في الأردن) الى الاجابة عن سؤالها الرئيسي ما هو تأثير التوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية من خلال البراعة التنظيمية؟ وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية من خلال البراعة التنظيمية في اداء المنظمات.
 - ٤- دراسة (Septrizola:2020) بعنوان (التوجه الاستراتيجي وأداء الأعمال في غرب سومطرة) اثر التوجه الريادي على اداء الاعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكشفت نتائجها ان التوجه الاستراتيجي الذي تم الحصول عليه يؤثر بشكل واضح على اداء الاعمال لتلك المشاريع.
 - ٥- دراسة د. حسين (٢٠٢٣) بعنوان (دور التوجه الاستراتيجي في النجاح التنظيمي) مدى توافق التوجه الاستراتيجي على ارض الواقع في جهاز الامن الوطني العراقي وشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التوجه الاستراتيجي بابعاده والنجاح التنظيمي بابعاده.
 - ٦- دراسة الداوجي (٢٠٢٤) بعنوان (دور التوجه الاستراتيجي في مكافحة الابتزاز الالكتروني دراسة تحليلية في مديرية مكافحة اجرام بغداد) الى سؤال رئيسي حول دور التوجه الاستراتيجي في مكافحة جرائم الابتزاز الالكتروني على ارض الواقع واكبت على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرين موضوع الدراسة.
 - ٧- دراسة شحادة (٢٠١٥) بعنوان (تفوق المصارف طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة اختيارية) الى قياس مدى تأثير التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية وانعكاس ذلك على تفوق المصارف المبحوثة واظهرت النتائج أن المصارف حققت نجاحاً مقبولاً في اعتماد عملية التعلم التنظيمي مما يشير الى قناعتتها بأنه ضرورة لاستمرارها وديموتها.
 - ٨- دراسة (Maclean et al.2023) بعنوان (كيف تؤثر أبعاد التعلم التنظيمي على الاستراتيجية التنافسية واداء الشركات في دولة ذات دخل متوسط منخفض) الاجابة عن سؤالها الرئيسي المتعلق بمدى تأثير ابعاد بيئه العمل على الاستراتيجية التنافسية وكشفت النتائج ان ابعاد التعلم

التنظيمي (اكتساب المعرفة- توزيعها- تفسيرها) لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنافسية واداء الشركات مؤكدة ان التعلم التنظيمي اداة ادارية مهمة في تقوية التنافسية والاداء.

٩- دراسة (Ta Ngoc Mai:2024) بعنوان (تأثير التعلم التنظيمي على اداء الابتكار مع الدور الوسيط لرشاقة المنظمة) كيفية تقديم اقتراحات لتحسين المرونة التنظيمية واداء الابتكار بناءً على تعزيز التأثير الايجابي للتعلم التنظيمي وخلصت الى ان التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية لهما تأثير ايجابي على اداء الابتكار.

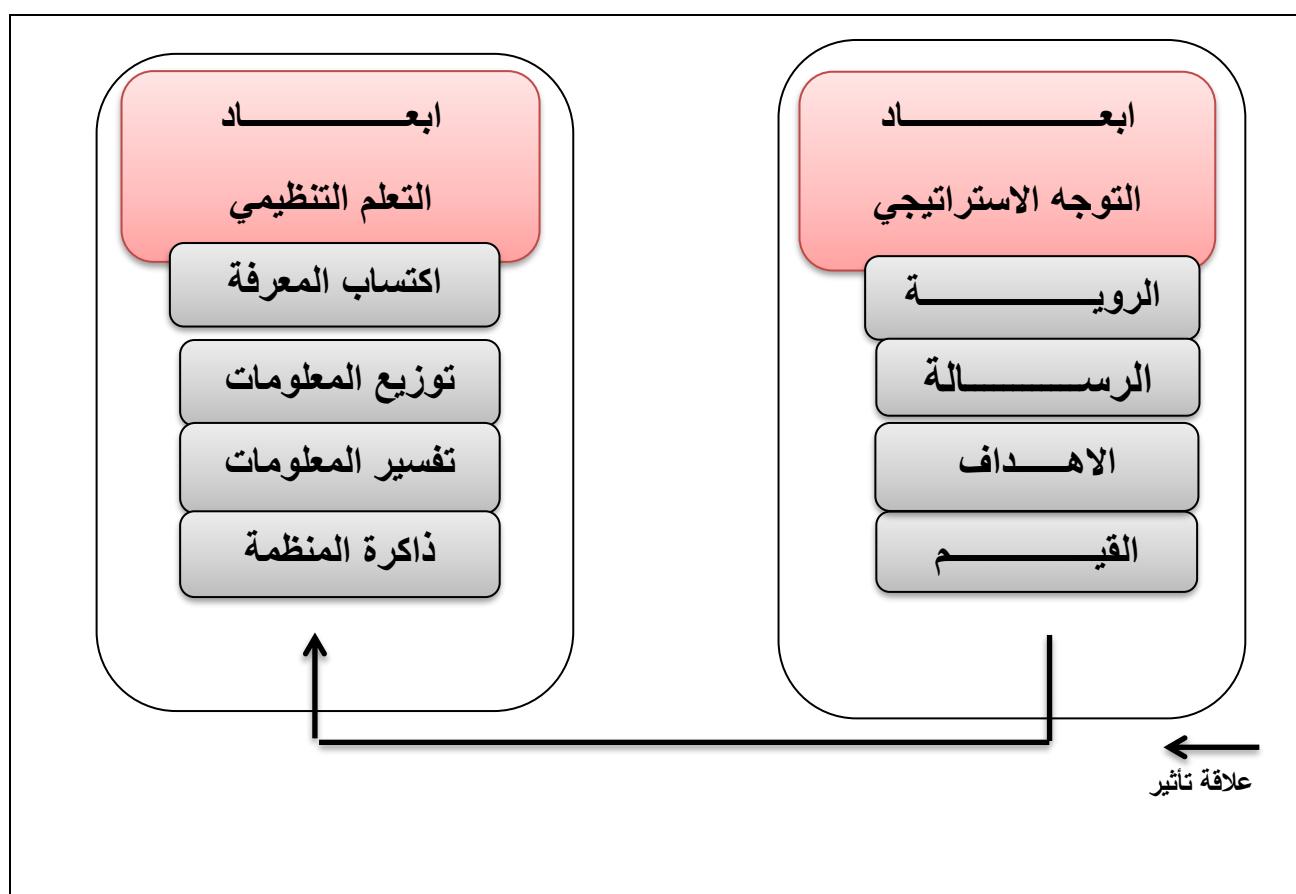
١٠- دراسة يونس (٢٠٢٥) بعنوان (خلق القيمة التنظيمية من خلال مفهوم التعلم التنظيمي) الى تحديد تأثير القيم التنظيمية على التعلم التنظيمي واكتد نتائجها على وجود علاقة تأثير مباشرة بين عملية القيم التنظيمية ومفهوم التعلم التنظيمي والتي من خلالها تتولد القيمة.

١١- دراسة بنية ليرة (٢٠٢٢) بعنوان (اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التناصفي) واظهرت وجود اثر ذي دلالة احصائية لابعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق- الريادة- التكنولوجيا) على التفوق التناصفي.

سادساً : متغيرات البحث :

- المتغير المستقل : التوجه الاستراتيجي
 - المتغير التابع : التعلم التنظيمي

سابعاً: الانموذج الافتراضي للبحث يوضح علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة فضلاً عن بيان ابعاد كل متغير من خلال الاعتماد على الابدبيات السابقة في اعداد هذا الانموذج كلاً من (ابعاد التوجه الاستراتيجي والتعلم التنظيمي) التي سيتم ذكرها بالتفصيل ضمن الاطار النظري للدراسة وكما هو موضح في المخطط المبين في الشكل ادناه



شكل رقم (١) ابعاد التوجه الاستراتيجي والتعلم التنظيمي من اعداد الباحث المبحث الثاني

اولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي

يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي بأنه مورد مهم وحيظى بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والكتاب بوصفه مفهوماً أساسياً لتحليل اداء المنظمة والمحافظة على ديمومة نجاحها على المدى البعيد وبهذا الصدد يضيف بأن مفهوم الاستراتيجية متصل دائماً بجميع ما يساهم في تحقيق الاهداف

الاستراتيجية للمنظمة فأصبح هذا المفهوم يندرج ضمن كل ما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي وتوجهاته وباتت المنظمات في الوقت الحالي تهدف الى تحقيق وانجاز مستويات عالية ضمن ادائها الاستراتيجي في ميدان انشطتها، وذلك يأتي بسبب ان تطور المنظمات وتحسين اداءها لم يعد أمرا اختيارياً عائدأ اليها بل أصبح في طبيعة الحال شرطاً جوهرياً للمنظمات لضمان البقاء والاستمرار بالنجاح (شكرا، ٢٠١٤، ٣١). وقد ركزت الدراسات والابحاث المتصلة بالتوجه الاستراتيجي في اغلب الاحيان بارتباطه بأداء المنظمات اي ان التركيز على التوجه الاستراتيجي بمفرده قد لا يؤدي الى الوصول لأداء المثالي فوجدت ان الحاجة لتحقيق جزء من الآليات الجوهرية التي يتتمى من خلالها التوجه الاستراتيجي من اداء اعمال المنظمات نتيجة توسيع القدرات الديناميكية كمفهوم رئيسي لتشمل البيئة المتغيرة اي لا ضمان للأداء المستدام للمنظمة في بيئه غير مستقرة لهذا فقد اقترح (Teece, 2007) ان هناك حاجة الضرورية للمنظمات الى اعادة تكوين مواردها لحفظ على لاستمرارية نجاح اداءها وبالتالي ان التوجه الاستراتيجي يقدم للمنظمات توجيهات وارشادات بشأن مساراتها وتطورها لمتطلبات الاداء المستدام (Zaman , et al 2019:1). ويعد التوجه الاستراتيجي من الأعمدة الأساسية لهيكل المنظمة وانشطتها وبعلاقتها المرتبطة مع الأداء، ان في الاصل وجود عملية التوجه الاستراتيجي للمنظمات هذا يدل على وجود تدابير متبعة لحل مشاكل ومواجهة الازمات والإسهام في بناء قدرات مستجدة للمنظمات وتطوير اداء اعمالها وهذا ما اكده (القطان: ٢٠٢٠:٢٠٢٠). ولا بد من تأكيد اهمية تحديد غايات واهداف المنظمة وادارة علاقاتها التنظيمية مع افرادها واتصالها مع بيئتها المحيطة بها لا سيما مع الاطراف التي تكون متاثرة ومؤثرة بنشاطات المنظمة والمقومات الجوهرية والحيوية التي تواجهها سواء في البيئة الداخلية والخارجية وتفسيراً لذلك فالتوجه الاستراتيجي يهتم بصورة رئيسية بسلوك وممارسات الادارة العليا الممثلة بقيادة المنظمات (العزاوي، ٢٠١٦:٤١). يلاحظ الباحث من جميع المفاهيم المذكورة آنفاً لمتغير الانموذج الاستراتيجي المتمثل بالتوجه الاستراتيجي، على الرغم من وجهات نظر واختلاف الباحثين والكتاب بسبب ان طبيعة التوجه الاستراتيجي هي بذاتها مسألة نقاش لمفاهيم متعددة نظراً لتطور الحاصل وتقلبات البيئة للمنظمات الا انها تشتراك في نواحي متعددة مهمة للمنظمة، فمنها التأكيد على طبيعة نوع العلاقة بين المنظمات ومحيط بيئتها، ومنها ان التوجه الاستراتيجي المثالي للمنظمات يؤدي إلى تطور وتحسين الاداء في المستويين الحاضر والمستقبل.

ثانياً : اهداف التوجه الاستراتيجي (العزاوي، ٢٠١٦:٤٥-٤٦) ان اهداف التوجه الاستراتيجي تعني تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمات ووصف ما يمكن للمنظمة انجازه للوصول الى مستقبلها كذلك يتم تحديد ما يميز المنظمة عن غيرها وبما يتم تتحققه من تناقض مستقبلي واخيراً رسم صورة لمستقبل المنظمة بما يتضمن من الانشطة وفعالياتها ووسائلها المناسبة. ثمة مجموعة من الغايات والاهداف التي تسعى اغلب المنظمات الى تحقيقها وتحدد من خلال توجهها الاستراتيجي ومنها ان تعزز التركيز على بيئه المنظمة الخارجية وتقوم باستغلال تلك الفرص ومقاومة التهديدات التي تواجهها وهي المعيار لنجاح المستدام للمنظمات، والاهداف بدورها تبسيط عمليات التواصل والاتصال داخل المنظمات مما يؤدي الى توحيد اتجاهات قراراتها ويوجد هناك معيار واضح لتوزيع الموارد المنظمة وتحديد البديل للقرارات الاستراتيجية للمنظمات (Murmann, 2012:94-96) ويتفق الباحث مع ما جاء به الرأي الاخير لا هدف التوجه الاستراتيجي .

ثالثاً : اهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات

باتت اهمية التوجه الاستراتيجي هي المفتاح لكل المنظمات ويستخدم للإجابة عن دوافع وسبب الاختلاف في المتغيرات الاساسية للمنظمات من حيث أدائها وسلوكها وكما تقدم الابحاث ان التوجه الاستراتيجي يقدم الاستراتيجيات ناجحة للمنظمات فأنها تعد مؤشراً ايجابياً وهاماً من حيث مستوى الاداء العام للمنظمة وتحقيق اهدافها الا انه على الرغم من الاهتمام الكبير في نطاق الابحاث في الموضوع التوجه الاستراتيجي لكن لا يوجد رأي حاسم حول طبيعته لكن وبالتالي يعد التوجه الاستراتيجي اكثر مصطلح واسع النطاق فانه يحدد طريق المنظمات للوصول الى الاداء المثالي وتكيف المنظمة مع التغييرات بيئتها المحيطة بها (Parkman & Lipinar, 2011:5). ان اهمية التوجه الاستراتيجي بوصفها المسار المستقبلي للمنظمة والركيزة الاساسية لها يأتي ذلك من دور التوجه الاستراتيجي في تطوير مستوى أداء المنظمات من خلال التنبؤ بما يمكن أن يحدث في محيط البيئة الخارجية وبالتالي اجراء تقييم أية تطورات قد تحدث فيها ومدى تأثير هذه التطورات في أنشطة وأداء المنظمات وبعدها تتجنب او معالجة التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة (البياتي ، ٢٠١٨، ٥٨) وتتركز اهميته التوجه الاستراتيجي في ما يأتي : (الكرخي ، ٢٠١٤ : ٦٧) .

١. ان الاهمية تحدد الاهداف البعيدة المستقبلية للمنظمة، ويحدد الاليات الواجبة لتحقيقها.
٢. الاهمية توضح الاهداف المنظمات والتوجهات الضرورية لمستقبل المنظمة بشكل عام.
٣. الاهمية تنسب وتوحد الجهود في إدارة المنظمة إزاء تحديد الأهداف والغايات للمنظمة.

٤. الاممية تضمن التعامل الإيجابي مع المتغيرات التي تحصل للمنظمة في بيئتها المؤثرة على فاعليتها.
٥. الاممية تحصن قدرة المنظمة على مواجهة والتعامل مع المشكلات بشكل الامثل.
٦. الاممية توضح الامور الاستراتيجية المهمة للمنظمات. كما تساعد اهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمة في فتح طاقة التفكير لدى القيادة في ادارة المنظمات إلى مجالات المتعلقة بمستقبلها والعمل على اعادة حالة التميز الداخلي داخل المنظمات والبدء في بناء قوة تنافسية قوية ومهمة بين المنظمات خارجياً اذ إن تحديد توجه استراتيжи بشكل دقيق وواضح ي العمل على مركبات عديدة للمنظمات اي وجود نظام معلومات استراتيجي قوي وانظمة تدقيق بيئية لمحيط عمل المنظمات، وتنظيم رقابة استراتيجية مستمرة بعملها وتتبؤات مستقبلية التي تحصل بشأن متغيرات بيئية للمنظمات والتعامل الصحيح لمواجهتها. (التميمي، ٢٠٢١: ٢٦).

رابعاً: ابعاد التوجه الاستراتيجي تعددت واحتلت وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي وماهيتها ، كل حسب وجهة نظره ورؤيته انطلاقاً من الفلسفة التي يتبعها الكاتب والباحث ، فضلاً عن ذلك الطبيعة البيئية للمؤسسات ، كل هذه العوامل دفعت المفكرين الاستراتيجيين إلى نمجدها وتوضيحها على شكل أبعاد ولذلك يجب الاخذ بالحسبان بضرورة أن توائم الابعاد التوجه الاستراتيجي مع توجهات المؤسسات وخططها بمظهر يحقق اهداف المؤسسة وبناءً على ما قام به الباحث بالمسح لمعرفة الابعاد الحقيقة للتوجه الاستراتيجي (بقدر المصادر المتيسرة) وكما هو مبين بالجدول التكراري يوضح أهم وجهات النظر الكتاب والباحثون حول ابعاد التوجه الاستراتيجي.

اسم الباحث او الكاتب	رسالة رؤية	اهداف	قيم	غايات	شعار	جوهرية	كفاءات	ت
Macmillan&Tampoe,2000)								
(ميرخان ،٢٠٠٣،)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		١
(الدوري ،٢٠٠٥)	✓			✓	✓	✓		٢
(بني حمدان وادريس ،٢٠٠٩)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		٣
(تبيلي ،٢٠١٠)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		٤
(Daft, 2010)	✓			✓	✓	✓		٥
(الزريقات ،٢٠١٢)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		٦
(حميد ،٢٠١٣)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		٧
(Papulova, 2014)	✓			✓	✓	✓		٨
(Joyce, 2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		٩
(Kihara et al., 2016)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		١٠
(سلمان ،٢٠١٨)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		١١
(Dees & Namara,2019)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		١٢
(الجري والعيدي ،٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		١٣
(الدراجي ،٢٠٢٤)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		١٤
المجموع	١٥	١٥	١٥	١٢	٣	٣	١	٦٦%
النسبة المئوية	١٠٠%	٨٦.٦%	٨٠%	٢٠%	٦.٦%			

جدول رقم (١) المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد الى المصادر المشار اليها بالجدول وقع اختيار على الابعاد الحاصلة على النسبة الاعلى في الجدول التكراري وحيث تم تحديد الابعاد التي تتضمن (الرؤى- الرسالة- الاهداف- القيم)، ويعود الدافع في خيار هذه الابعاد هو انها الاكثر شمولًا وانسجامًا وتلبي متطلبات وحاجات الأطروحة الحالية وانسب لها وتعد الاكثر تكراراً من قبل الباحثين الذين تم الاطلاع على نتائجهم، وايضاً من خلال القيام باستشارة ذوي الاختصاص في مجال الادارة الاستراتيجية والاستئناس برأي السيد المشرف.

المبحث الثالث

اولاً: مفهوم التعلم التنظيمي: يرى (الحكمي والسرحي ، ٢٠٠٩ : ٩٨) ان مصطلح التعلم التنظيمي في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف ، واستعلم او اعلم ، فالتعلم يعني الحصول على المعرفة او المهارة بواسطة الدراسة والحفظ او التذكر او الخبرة والتفكير او الاحاطة بالعلم معرفة شيء معين، كما احتل مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) اهتمام واسع من قبل الباحثين والكتاب والممارسين في مجالات علم الادارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتبين المحاور والزوايا والابعاد التي قدمها العلماء الباحثون والكتاب لتقسيم التعلم التنظيمي باختلاف فلسسفاتها وخصائصها واهتماماتها والحقيقة الزمنية التي ظهرت فيها ومؤلفاتهم ودراساتهم ، وبعد مفهوم التعلم التنظيمي مفهوم حركي يؤكّد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة بشكل متواصل سواء كان على مستوى الشخص او مؤسسة وان من اوائل الذين تطرقوا لمصطلح (التعلم التنظيمي) اذ عبر عنه بأنه الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات ومعالجتها من قبل الافراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة (Simon, 1958:263) كما عبر (Jonce, 1958: 71) عن موضوع التعلم التنظيمي من خلال فكرة مفادها ان المؤسسة هي مجموعة من العمليات المتلازمة التي يمكن انجازها على نحو تام من دون الواقع في العمليات الرئيسة والتي تؤثر في النتيجة على الموقع التناصي لها، واصبح مفهوم (التعلم التنظيمي) في نهاية التسعينيات احد المفاهيم الجوهرية التي اعتنى بها الباحثون والكتاب بشكل كبير اذ ساد الاعتقاد بأن قدرة المؤسسة على التعلم بصورة افضل من منافسيها يعد شرطاً رئيسياً لزيادة قدراتها التناصية والاستجابة بصورة ومبكرة وفاعلة للتغير البيئي ويرى (الحوري ، ٢٠٠٦ : ٢٢٨) ان التعلم التنظيمي مفهوم يستعمل في وصف انواع محدودة من النشاطات التي تأخذ مكاناً في المؤسسة ، وايضاً فأن مفهوم التعلم التنظيمي للمؤسسات يعبر عن ظاهرة قديمة وحديثة تطال الممارسة الادارية بمختلف جوانبها (منصور ، ٢٠١٠ : ٢٠٥) اضافة الى ما تقدم به فأن مفهوم التعلم التنظيمي يعتبر مصطلحاً مستجداً في الفكر الاداري الحديث حيث ظهرت اولى محاولات تحديد مفهومه في عام (١٩٧٤) من قبل (Argyis , shon) في كتابهما (Organizational learning) اذ قاما سؤالاً مفاده هل يجب على المؤسسات ان تتعلم ؟ ومن ذلك السؤال الاستشكافي بذلك العديد من الجهدات لتعريف وتحديد التعلم في المؤسسات واستشكاف ابعاده المختلفة (خيرة، ٢٠١١ : ٢٢) ومن اجل الالامام بما مطروح من مصادر حول التعلم التنظيمي فأن الجدول يستعرض مفاهيم التعلم التنظيمي على وفق تعاريف بعض الكتاب والباحثين ، والذين تناولوا المفهوم التعلم التنظيمي من جوانب مختلفة املتها عليهم طبيعتهم ونظرتهم للموضوع. وينتقل الباحث مع مختلف آراء وتوجهات الكتاب والباحثين السابقين لأنهم لم يستطيعوا على اجماع يخص مفهوم التعلم التنظيمي كونه كل كاتب يعبر رأي عن بيئته وظروفه ، ويمكن تعريف التعلم التنظيمي في ضوء ما تقدم بوصفه هو تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تعميق وتوسيع قاعدتها المعرفية باستمرار بهدف خلق استراتيجية نقل المعلومات بين افرادها عن طريق احداث التغيير في المؤسسة وبما يواكب التطور الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف معها . **الجدول (٢) بعض المفاهيم والآراء التي تناولتها الكتاب والباحثون حول مفهوم التعلم التنظيمي**

التعريف	الباحث والسنة	ت
عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات للتكييف بنجاح مع ظروف البيئة المتغيرة.	(Daft,2001)	١
عملية تحسين الاعمال من خلال الفهم والمعرفة الافضل.	(Schermerhorn, etal,2002)	٢
التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الاعمال	(نجم ، ٢٠٠٨)	٣

التعريف	الباحث والسنة	ت
هو تغيير في السلوك والادراك او تأثير الذي يحدث نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته	(Steven, Mary,2010)	٤
العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى اكتساب معرفة جديدة تطمح من ورائها الى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها وتحسين كفاية العاملين فيها.	(خيرة, ٢٠١١)	٥
العملية التي تضيف قيمة للمعرفة وتوزيعها على اعضائها والتغيير بما يواكب التطور الحاصل في بيئتها والتكيف معها من أجل تحسين الاداء باستمرار والوصول الى اعلى مستوياته وتحسين الفاعلية.	(الفلاوي, ٢٠١٢)	٦
مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها الى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف معها.	(الجاموس, ٢٠١٣)	٧
تغير سلوك المحتمل الناجم عن الخبرة المباشرة والغير مباشرة.	(Ricky, Gregory,2014)	٨
عملية مستمرة تعتمد اساساً على توليد المعرفة والبحث عنها واكتسابها وتوظيفها جماعي في حل المشكلات ضمن اطار الثقافة التنظيمية	(خضرة ، ٢٠٢٣)	٩
يعد الوسيلة تزود بها المؤسسات بالمعرفة والخبرات اللازمة لتحسين قدراتها .	(Maclean et al , 2023)	١٠
هو مفتاح تميز الافراد وامتلاك هوية مميزة وتمي ابداعهم وتقاناتهم ونمو القدرات المؤسسات باستمرار ليسهم بالتنمية الشاملة.	(Ta Ngoc Mai ,2024)	١١
عملية ديناميكية مستمرة تهدف لإحداث التغيير في جميع اجزاء المنظمة من خلال التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والاستفادة من الخبرات السابقة	(يونس، ٢٠٢٥)	١٢

جدول رقم (٢) المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد الى المصادر المشار اليها بالجدول

ثانياً : أهمية التعلم التنظيمي تتركز أهمية التعلم التنظيمي في كونه وسيلة لتفوق المؤسسات والمصدر الاول للتغيير الاستراتيجي وضمان ديمومة التفاعل بينها ومع بيئتها في الداخل والخارج في الاستجابة للتغيرات اسرع عبر تثبيت مجموعة السلوكيات والقيم والممارسات الذي يتطلبها التغيير وكما يساهم في الارقاء بالعمليات الفعلية والادراكية واثراء التراكم المعرفي الذي ينتج عنه خلق الافكار الابداعية التي تضيف قيمة لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها الموجهة نحو توليد تبادل الخبرات ونقل المعلومة (الحسيني، ٩٠٧:٢٠٧). يعد التعلم التنظيمي عامل مهم يحفز الافراد على اكتساب المعرفة والمهارات وزيادتهم بالخبرات الضرورية لاداء تشكيل اطروحهم الفكرية والمعرفية و إعادة صياغة المعضلات التنظيمية على وفق رؤية مستندة الى معرفة مستحدثة تساهم في زيادة بصيرتهم وتمكنهم من تفهم الظواهر باشكال مستجدة و بتزايد هذه المعرفة يصبح الافراد موجودات في غاية الاهمية لأنها تمتلك القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات بيئة المؤسسة فهو يحررهم من الهياكل التنظيمية الجامدة للمؤسسات و يجعلهم ينسجمون مع العمل في كافة المستويات الادارية وهذا بدوره يمكنهم من اطلاق ابداعاتهم المعرفية وحل مشاكلهم بيسير كما يمنحهم الثقة بأنفسهم واطلاق طاقاتهم الكامنة (السعادي، ٦٣:٢٠٠٦)، وقد اكد اغلب الباحثون على اهمية ان عملية التعلم التنظيمي في الحصول على التميز بين المؤسسات من خلال الدور الرئيسي الذي يؤديه في تنمية الموارد استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وانماء المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها وفي تحويل الموارد المؤسسة والمعرفة الضمنية الى مقدرات جوهرية (الكبيسي ودهام، ١٤١:٢٠٠٧) ويتفق الباحث بما جاء به (الدليمي، ٦٣:٢٠٠٩) الى ان اهمية التعلم التنظيمي تتمثل في كونه وسيلة رئيسية للدفاع عن حياة المؤسسة واستمرارها وبعد

نهجاً مهماً للتغيير والتكييف وكما يساهم في اثراء التراث المعرفي للمؤسسة ويعزز المورد التنظيمي الاكثر قيمة للمحافظة على التميز بين المؤسسات الاخرى.

ثالثاً : خصائص التعلم التنظيمي

هناك جملة من المزايا المتعلقة بالتعلم التنظيمي للمنظمات والتي يمكن ايجازها (الحسيني، ٢٠٠٧: ٧).

١. تتطلب توافر ثلاثة عناصر اساسية هي (البعد الاستراتيجي - والبعد التنظيمي - والبعد الثقافي) ويعتمد نجاح بناء عملية التعلم التنظيمي على مدى استجابة تلك العناصر لتحقيق اهدافها.
٢. توجد علاقة جدية بين المعرفة والتعلم اذ يتعلق التعلم بثلاثة مراحل رئيسية هي اكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها.
٣. عملية اجتماعية مشتركة تشمل المنظمة والجماعة والفرد وداخل مستويات المؤسسة وتتأثر بالبيئة الخارجية.
٤. تعتمد قابلية المؤسسة في التعلم التنظيمي على استمرارية تعلمها بنفس مستوى التغيرات الحاصلة في بيئتها او اسرع منها وان التعلم الارع بين المؤسسات يزود المؤسسة بالتميز والتقدير وتزيد من امكانيتها في تلبية رغبات قادتها.
٥. يمنح المؤسسة القابلية على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية والتأثير فيها.

المبحث الرابع

اولاً : الاستنتاجات

١. وجود علاقة تأثير إيجابية: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي بابعاده (: الرؤية- الرسالة- الأهداف- القيم) وبين كفاءة التعلم التنظيمي بعملياته (اكتساب المعرفة- توزيعها- تفسيرها- والذاكرة التنظيمية) في وزارة الداخلية العراقية.
٢. دور التوجه الاستراتيجي المحوري: يمثل التوجه الاستراتيجي الاطار الفكري والسلوكي الذي يوجه عملية صنع القرار ويوفر البيئة الداعمة اللازمة لتفعيل عمليات التعلم التنظيمي المستمرة داخل المنظمة.
٣. أهمية وضوح الركائز الأساسية: وضوح الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية والقيم هو حجر الاساس لبناء تعلم تنظيمي فعال حيث يعمل على توحيد جهود الأفراد وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
٤. التعلم التنظيمي كأداة للتميز: يعد التعلم التنظيمي مورداً استراتيجياً وأداة حيوية لتحقيق الميزة التنافسية والتميز للمؤسسات الامنية من خلال تحويل المعرفة الفردية الى ثروة مؤسسية جماعية وقرارات ديناميكية.
٥. تأثر الكفاءة بالبيئة الداعمة: كفاءة عمليات التعلم التنظيمي في الوزارة تتأثر سلباً بوجود معوقات مرتبطة بعدم وضوح التوجه الاستراتيجي او ضعف في أنظمة نقل وتخزين المعرفة (الذاكرة التنظيمية).

ثانياً : التوصيات

١. وضع وتوضيح التوجه الاستراتيجي: ضرورة قيادة الوزارة لوضع وثيقة توجه استراتيجي واضحة ومعلنة تركز على تحديد الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية والقيم المؤسسية بشكل يلبي متطلبات البيئة الامنية المتغيرة ويتم توصيلها لجميع المستويات الادارية.
٢. تعزيز ثقافة التعلم المستمر: العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والابداع وتحفيز الافراد على المشاركة في اكتساب ونقل المعرفة من خلال برامج تحفيزية وتقدير المبتكرین.
٣. تطوير أنظمة إدارة المعرفة: تصميم وتنفيذ نظام متكامل لإدارة المعرفة داخل الوزارة يشمل قواعد بيانات سهلة الوصول وأدوات فعالة لتوثيق ونقل أفضل الممارسات والدروس المستفادة (تعزيز الذاكرة التنظيمية).
٤. إعادة هيكلة البرامج التدريبية: مراجعة وتطوير البرامج التعليمية والتربوية في معاهد وكليات الوزارة لتركز على بناء المهارات المستقبلية (كمهارات الرقمية) وغرس الفكر الاستراتيجي ومبادئ ادارة المعرفة لدى المنتسبين.
٥. تمكين القيادات الوسطى: تدريب وتأهيل القيادات الإدارية والوسطى في الوزارة على منهجيات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة، لتمكينهم من قيادة عمليات التحول ودعم التعلم التنظيمي داخل وحداتهم.
٦. التشبيك وتبادل الخبرات: تشجيع إقامة الشراكات الاستراتيجية وتبادل الخبرات مع المؤسسات الامنية والاکاديمية الرائدة محلياً ودولياً، لاستدامة عملية التعلم التنظيمي ومواكبة احدث التطورات في المجال الامني والاداري.

المصادر العربية

١. الحكمي، أ. م.، والسرحي، ع. ي. (٢٠٠٩). مفهوم التعلم التنظيمي. دار الكتب العلمية.
٢. الحسيني، ع. م. (٢٠٠٧). أهمية التعلم التنظيمي.
٣. الحوري، ع. (٢٠١٠). مفهوم التعلم التنظيمي.
٤. الدليمي، ع. (٢٠٠٩). أهمية التعلم التنظيمي.
٥. الساعدي، م. (٢٠٠٦). التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية.
٦. شكر، ع. (٢٠٢٢). مفهوم التوجه الاستراتيجي.
٧. العزاوي، ع. (٢٠٢٤). أهداف وأهمية التوجه الاستراتيجي.
٨. القحطان، م. ع. (٢٠٢٠). التوجه الاستراتيجي.
٩. الكبيسي، ع.، ودهام، ع. (٢٠٠٧). أهمية التعلم التنظيمي.
١٠. منصور، ط. م. (٢٠٠١). مفهوم التعلم التنظيمي.
١١. حسين، ع. (٢٠٢٣). دور التوجه الاستراتيجي في النجاح التنظيمي. جامعة بغداد.
١٢. الداودي، ع. (٢٠٢٤). دور التوجه الاستراتيجي في مكافحة الابتزاز الإلكتروني: بحث تحليلي في مديرية مكافحة إجرام بغداد. دراسة دبلوم علي غير منشورة، جامعة بغداد.
١٣. شحادة، ر. م. (٢٠١٥). تفوق المصادر طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة اختيارية. رسالة دبلوم علي، جامعة بغداد.
١٤. يونس، ع. (٢٠٢٥). خلق القيمة التنظيمية من خلال مفهوم التعلم التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
١٥. خيرة، غ. (٢٠١١). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.

المصادر الانجليزية

1. Alawneh, E., & Al-Zoubi, K. (2020). The impact of strategic orientation in enhancing the role of social responsibility through organizational ambidexterity in Jordan. *Journal NX - A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*, 6 (12), 416–428
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass
- 3.. Buchel, B., & Probst, G. (2000). Organizational learning. In M. A. Rahim, R. T. Golembiewski, & C. C. Lundberg (Eds.), *Current topics in management* (Vol. 5, pp. 1–20). JAI Press.
4. Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). South-Western College Publishing.
5. Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
6. Dees, R., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, J. Y. (2019). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
7. Joyce, P. (2015). *Strategic management in the public sector*. Routledge
8. Kihara, P., Bwisa, H., & Kihoro, J. M. (2016). Influence of strategic orientation on performance of small and medium enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (8), 1–13.
9. Maclean, M., Appiah, M. K., Addo, J. F. (2023). How organizational learning dimensions influence firms' competitive strategy and performance in a lower-middle-income country: A mediation model. *Journal of International Business Studies*, 54 (2), 245–267.
10. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. Oxford University Press.
11. Murmann, J. P. (2012). The coevolution of industries and important features of their environments. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations* (pp. 94–96). Blackwell Publishing.
12. OECD. (2019). *Strategic direction in higher education: Challenges and opportunities*. OECD Publishing.
13. Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2 (1), 12–16.
14. Parkman, I., & Lipinar, O. (2011). Strategic orientation: A review of the literature and a conceptual framework. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1 (1), 1–12.
15. Ricky, W. G., & Gregory, M. (2014). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.

16. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior* (8th ed.). John Wiley & Sons.
17. Septrizola, N. (2021). Strategic orientation and business performance in West Sumatera. In Sixth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020) (pp. 416–418). Atlantis Press.
18. Simon, H. A. (1958). *Administrative behavior* (2nd ed.). Macmillan.
19. Steven, M., & Mary, A. (2010). *Organizational learning and performance*. Oxford University Press.
20. Ta Ngoc Mai. (2024). The impact of organizational learning on innovation performance with the mediating role of organizational agility. *Webology*, 21 (2), 1–15.
21. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319–1350.
22. World Bank. (2021). Strategic direction in education: Ensuring the sustainability and development of educational systems. World Bank Group.
23. Zaman, U., Nawaz, S., & Nadeem, R. D. (2019). Strategic orientation and firm performance: The mediating role of ambidextrous innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24 (1), 1–25.