

القيادة الإبداعية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع العام في مدينة أربيل

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة صلاح الدين/ أربيل - العراق

Ahlam.wali@Su.edu.krd

أ.م. محسن عثمان حسن

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة صلاح الدين/ أربيل - العراق

Muhsin.hassan@su.edu.krd

المخلص

يسعى البحث الى التعرف على مدى توافر القيادة الإبداعية في مصارف القطاع العام ودوره في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تحديد علاقة وأثر كل من (الكفاءة وتحمل المسؤولية، الثقة في النفس والتابعين، الإبداع) كأبعاد رئيسة للقيادة الإبداعية في كل من (القيادة الإستراتيجية، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة) كأبعاد للمنظمة المتعلمة. وتجسدت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الفكرية المتعلقة بمستويات أبعاد القيادة الإبداعية وعلاقتها ببناء المنظمة المتعلمة المصرفية. وأجري البحث على عينة من مديري مصارف القطاع العام والبالغ عددهم (85) مديرا من اصل مجتمع البحث والمتمثل بكافة مديري مصارف القطاع الحكومي في مدينة اربيل والبالغ عددهم 196 مديراً، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجا للبحث .

إذ تم تصميم استمارة إستبانه بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، واستخدمت مجموعة من الأساليب الأحصائية المناسبة للتحقق من إفتراضات البحث والتي وضعت لمعالجة مشكلته.

وتوصل البحث الى مجموعة من الإستنتاجات أهمها وجود علاقة إرتباط طردية بين أبعاد القيادة الإبداعية وأبعاد المنظمة المتعلمة وهذا يوضح الدور الحيوي الذي تلعبه أبعاد القيادة الإبداعية في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف المبحوثة وتمخض عن البحث مجموعة توصيات مقدمة الى المصارف المبحوثة.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2020/7/3

القبول: 2020/8/25

النشر: صيف 2020

الكلمات المفتاحية:

Creative Leadership,
educated organization,
public banks managers,
Public Sector, Erbil
city .

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.3.19

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المنظمة المتعلمة، مديري
المصرف العامة، القطاع العام، مدينة أربيل.

المقدمة:

تلعب القيادة الإبداعية في المنظمات دوراً بارزاً ومؤثراً في وضع سياسات متطورة قادرة على مواجهة التحديات التي تفرض نفسها في مواجهة المنظمات المعاصرة وتساهم في تحقيق أهداف تلك المنظمات ومسايرتها لركب التقدم العالمي، والإستجابة للتحويلات التي تطرأ بشكل مستمر على المجتمعات، إذ ظهرت في السنوات الماضية العديد من الأبحاث والدراسات التي تبحث في دور القيادات المبدعة باعتبارها حجر الزاوية التي تمكن المنظمات من أداء رسالتها وإدارة دفة العمل وبالتالي نجاحها.

ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم التي تعتمد عليها المنظمات كركيزة أساسية في ممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة الى أعمالها، وخلق بيئة عمل إيجابية يتم فيها التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين لتبسيط العلاقة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها. وقد أصبح التعلم السبيل الحاسم أمام قيادة المنظمة للفهم والتكيف مع المتغيرات السريعة والمتزايدة.

تأسيساً على ما سبق ولدراسة علاقة القيادة الإبداعية بالمنظمة المتعلمة تم تضمين البحث أربعة محاور يتناول الأول منهجية البحث فيما يتناول الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث، وخصص الثالث للجانب التطبيقي وخصص المحور الرابع لأهم الإستنتاجات و التوصيات .

المحور الأول :- منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بشكل عام والمصارف بشكل خاص منافسة متزايدة في أسواقها نتيجة لإنتفاها عالمياً كإحدى آثار ظاهرة العولمة، فضلاً عن التطورات السريعة والتغييرات البيئية المعقدة مما دفع بها وبصورة مكثفة الى الإهتمام بالتعلم لغرض الوصول الى التميز في الأداء، حيث أصبح بقاء المنظمات ونجاحها في هذه الظروف المعاصرة والمتغيرة مرهونة بقدرتها على التحول الى منظمات التعلم أو المتعلمة.

لذلك بزغ لدى المنظمات توجهاً قوياً نحو الإهتمام بإختيار وتوافر قيادات مبدعة لضمان قدراتها الجوهرية التي تضمن أو تساعد على التحول الى منظمات التعلم أو المتعلمة.

ومن هنا جاء البحث لتوضيح مفهومي القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة، إذ ان هذه المفاهيم حسمت على الصعيد النظري إلا إن حسمها في الواقع الميداني يعد بحد ذاته مشكلة قائمة في إطار عمل المصارف المبحوثة، وعلى هذا الأساس فأن مشكلة البحث أوطرت بالتساؤلات الآتية :- .

أ- ما هي مستويات أبعاد القيادة الإبداعية في المصارف المبحوثة ؟

ب- ما مدى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في المصارف المبحوثة ؟

ت- هل توجد علاقة وأثر بين أبعاد القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة ؟

2- أهمية البحث: أصبح موضوع القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة من المواضيع المهمة والمثيرة للجدل في الفكر الإداري، والذي بدأ يثير إهتمام الباحثين في شتى حقول الإدارة، وعرضت أفكار ورؤى متعددة حول دورها في تميز الأداء وتحقيق أهداف البقاء والإستمرارية، عليه فإن البحث يكتسب أهميته من خلال الأتي :-

* أولاً: الأهمية النظرية:

أ- تعد القيادة الإبداعية حقلاً مهماً في مجال البحث العلمي وفي مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، وبالتالي فإن البحث سيسلط الضوء على مفهوم القيادة الإبداعية وأبعادها وأهميتها وكيفية مساهمتها في بناء المنظمة المتعلمة .

ب- تتبع أهمية البحث من كون توافر القيادة الإبداعية في المنظمات يساهم في الإستجابة السريعة للتغيرات ومواجهة التحديات المعاصرة.

ت- التوصل الى نتائج العلاقات والتأثير بين متغيراتها ، والتي تعكس معلومات وافية عن الجوانب الأكثر والأقل تأثيراً أو الأقوى والأضعف إرتباطاً في المصارف المبحوثة .

* ثانياً: الأهمية الميدانية:

ركز البحث على قطاع مهم وحيوي إذ تحتل المصارف أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساساً من العناصر التي تنهض بالبلد وترقي بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير إقتصاده.

3- أهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الأتي:-

أ- الإسهام في بناء إطار نظري لمتغيرات البحث ليشكل إمتداداً و متمماً للإسهامات الفكرية السابقة لهذه المواضيع .

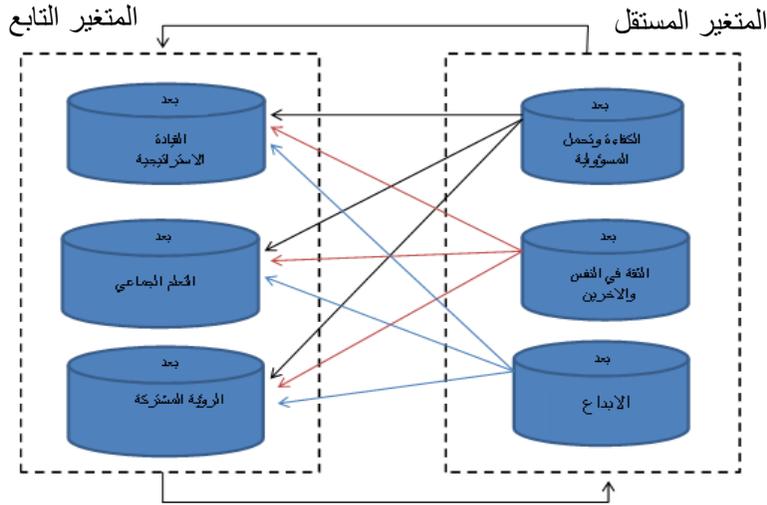
ب- التعرف على أبعاد القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة من خلال تقييم كل متغير في ضوء إستجابة العينة المبحوثة لفقرات الإستبانة.

ت- التعرف على علاقات الإرتباط والتأثير بين أبعاد القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة من خلال إختبار الإنموذج الفرضي للبحث في الميدان المبحوث .

ث- تقديم إنموذج يختبر كيفية بناء المنظمة المتعلمة من خلال توافر أبعاد القيادة الإبداعية.

ج- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمصارف المبحوثة.

4 الإنموذج الفرضي للبحث: من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق أهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والأثر بين القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة والشكل (1) يوضح هذا الإنموذج:



الشكل (1)
 إنموذج البحث

أما فرضيات البحث فتتجسد بالآتي:-

* الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة الإبداعية وأبعاد المنظمة المتعلمة .

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الكفاءة وتحمل المسؤولية وكل من (القيادة الإستراتيجية، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة).

2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة في النفس والتابعين وكل من (القيادة الإستراتيجية، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة).

3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع وكل من (القيادة الإستراتيجية، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة).

* الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير موجب معنوي للقيادة الإبداعية في المنظمة المتعلمة.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإبداعية في القيادة الإستراتيجية.

2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإبداعية في التعلم الجماعي.

3- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإبداعية في الرؤية المشتركة.

5- أساليب جمع البيانات:

إعتمد البحث في تناوله الجانب الفكري والفلسفي لمتغير القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة على الكتب والبحوث العلمية من شبكة الأنترنت ، والبحوث العربية والأجنبية من الدوريات والمجلات المختلفة، فضلاً عن الإعتماد على الرسائل والأطاريح ذات الصلة بموضوع البحث. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد أستخدمت الإستبانة للحصول على البيانات إذ كانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات. كما تم إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب إتجاهات البحث الحالي ويوضح الجدول (1) تركيبة الإستبانة.

الجدول (1)

تركيبية الإستبانة

ت	المتغيرات	عدد الأسئلة	المقاييس المعتمدة
أولاً:	معلومات عامة: العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة الأجمالية ،مدة الخدمة في المنصب الحالي	5	من اعداد الباحثين
ثانياً:	أبعاد القيادة الإبداعية: * الكفاءة وتحمل المسؤولية * الثقة في النفس والتابعين * الإبداع	5 5 5	الصيرفي، 2006 جوزيف، Sternberg،: 20052011 : الخصاونة والجمال، 2012 : Novi Sad, 2013
ثالثاً:	المنظمة المتعلمة * القيادة الإستراتيجية * التعلم الجماعي * الروية المشتركة	5 5 5	Ji Hoon Song, et.al, 2009: الحاجي محمد، 2017: جبران، 2011: الطويل، 2009

المصدر: من إعداد الباحثين

وتم إخضاع الإستبانة للعديد من الإختبارات وعلى النحو التالي:-

أولاً:- إختبار الصدق.

1- الصدق الظاهري.

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم الإدارية، وتم الأخذ بما أبدوه من ملاحظات وتعديلات وإضافات لتصبح الإستبانة ملائمة لفرضيات البحث وأهدافها وبذلك إكتسبت الإستبانة رأي الأغلبية في صحة فقراتها وشموليتها.

2- صدق المحتوى.

تم إختبار الإستبانة على عينة تجريبية بلغ عددهم (20) مديرا، وذلك للتحقق من سلامة الإستبانة وثباتها إحصائيا وللتحقق من قدرتها للكشف عن الهدف الذي وضعت من أجله وذلك من خلال ترتيب مجاميع

الإجابات عن عبارات المقياس تنازلياً أو تصاعدياً إذ يجري تقسيمها الى مجموعتين متساويتين وتؤخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ثم يقاس الاختلاف بينهما عبر الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة.

إذ بلغ الوسط للمجموعة الأولى (العليا) (4.4) وبنحرف معياري (0.41) فيما بلغ الوسط الحسابي للمجموعة الثانية (الدنيا) (3.2) وبنحرف معياري (0.46) وعند إجراء إختبار (t) عليها للتحقق من معنوية الإرتباطات بلغت قيمتها (9.23) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.27) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى سلامة المقياس من الناحية الإدارية والإحصائية.
ثانياً :- إختبار المعولية:

ويقصد بها التوصل الى نفس النتائج في حالة تكرار تطبيق المقياس على مجموعة من الأفراد بعد مدة من الزمن. وتم الإعتماد على طريقة التجزئة النصفية للتوصل الى ثبات الإستبانة في البحث الحالي، إذ تم إيجاد معامل الإرتباط بين قيم الأسئلة الفردية والزوجية وبلغ (0.7899). وبلغت قيمة معامل المعولية (0.83) بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان، عليه فأن معامل المعولية يشير الى إمكانية الإعتماد على الإستبانة للحصول على نفس النتائج في أوقات مختلفة من قبل نفس المجموعة .

وقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لإختبار فرضيات البحث وتمثلت بالآتي:-

أ- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض النتائج الأولية.

ب- معامل الإرتباط لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

ج- معامل الإنحدار البسيط لقياس قوة التأثير بين متغيرات البحث.

المحور الثاني :- الجانب النظري

أولاً:- القيادة الإبداعية:

1- مفهوم القيادة الإبداعية: عرفت القيادة الإبداعية على إنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول الى أهداف المنظمة بإعتبار إن القيادة تعتبر النشاط الإيجابي الذي يؤدي به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما بإستخدام وسيلة التأثير (نجم، 2008: 215). وهناك من يرى إن القيادة الإبداعية أمر متصل بالرؤية والتفكير وأداء الأشياء على نحو مختلف، فالقيادة المبدعون والمبتكرون يوفرون أيضاً الفرص والظروف والبيئة الملائمة والداعمة للآخرين لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، والقيادة الإبداعية لا تتصل فقط بحل المشكلات، بل برؤية الموقف وتبصره، وتحديد المشكلة، والوصول الى حلول أفضل للمشكلات، وفحص البيئة ودراستها، سعياً للوصول الى التحديات التي يتم مواجهتها بشكل سريع فإنها سوف تعوق جهود تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها مستقبلاً (Stoll & Temperley, 2009:2). كذلك أشير اليها بأنها القيادة التي تستطيع إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وإبتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة وإستحداث وسائل تفعيلها وإستثمارها (خيرالله، 2009: 215). وأيضاً يتفق رزق والحديدي على إن القيادة الإبداعية هي وضع نظرية وطرق عمل جديدة لأنها نمط من أنماط القيادة التي تتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة،

والمروح، والمبادرة، والطرافة والغرابية التي تؤدي الى التغييرات الملائمة لكي يكون الناتج النهائي بمواصفات وخصائص لم تكن موجودة من قبل (رزق والحديدي، 2011: 604) و(السلمي، 2012: 42). والقيادة الإبداعية هي قدرة المدير على التطوير في أسلوب العمل الإداري وإستحداثها تقنيات حديثة تتلائم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة وحفز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم وإستثمارها لتحقيق الأهداف (الغامدي، 2012: 55). ويسنط الباحثان من كل ما ورد سابقاً بأن القيادة الإبداعية تشير الى قدرة القائمين على المنظمة على تشخيص نقاط ضعف المنظمة وتحديد مشكلاتها، ثم جمع الأفكار المبدعة وإستخدام الأساليب المبتكرة والتقنيات الحديثة الملائمة للمتطلبات البيئية المتغيرة، وإستثمار قدرات الأفراد العاملين وطاقاتهم الكامنة للتغلب على نقاط الضعف وحل المشكلات، لغرض تحقيق أهداف المنظمة وإرضاء زبائنها وتلبية إحتياجات المجتمع.

2: أهمية القيادة الإبداعية:

- لقد أصبحت القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب إستراتيجي لأسباب عدة كما ذكرها كل من (الجزان، 2002: 9) و(الفاعوري، 2005: 183) و(ويتون وكامبرون، 2011: 54). وذلك كما يلي:-
- 1- إنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.
 - 2- إن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج الى تنفيذ وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس ببتاين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.
 - 3- إنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
 - 4- إن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات والزبائن، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للإقتراحات تتضمن حوافز وإحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.
 - 5- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
 - 6- إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ### 3- أبعاد القيادة الإبداعية: هذه الأبعاد هي الأنسب لدراسة القطاع المبحوث حسب وجهة نظر الباحثين.
- 1- الكفاءة وتحمل المسؤولية: إن القادة الذين لا يتحملون المسؤولية الكاملة عن أداء مجموعة العمل يتعرضون للفشل، فالقائد المسؤول يتوحد تماماً مع أتباعه بشكل يجعل نجاح مجموعة العمل ككل مساوياً للنجاح الشخصي. وهو المسؤول عن صياغة أهداف الجماعة أو المنظمة قبل طموحاته الشخصية. وتظهر مسؤولية القائد المبدع في سلوكه مع أتباعه، فهو لا يخشى اللوم من الإخفاقات، ولا يمتنع عن توصيل

الثناء والتقدير على العمل عالي الجودة. وبصفة عامة فالقيادة ليست سلطة وإنما مسؤولية (Novi Sad, 2013: 66).

وتعتبر الكفاءة ضرورة أساسية، إذ إنه من غير المحتمل أن ينال القادة الإحترام المطلوب لإلهام أتباعهم إذا ما إفتقدوا المهارات التي يطلبون من الآخرين التفوق فيها، وحتى إذا لم يفعلوا بأنفسهم ما يطلبون من الآخرين فعله، فإن هؤلاء القادة يجب أن يكونوا على الأقل قادرين على فهم ما يطلبون الآخرين بفعله، فالقادة المتميزون في عملهم ينالون بسرعة إحترام أتباعهم، والإهتمام بهم وبما يفعلون، وهذا ما يكسبهم ثقة وإحترام أتباعهم، إذ إن تهيئة هذا الجو من الإحترام المتبادل من شأنه أن يحقق فوائد جمة، كما إنه يؤدي الى جو يمكن من خلاله للناس أن يوجهوا قاندهم عند وجود مشكلة ما الى كيفية التعامل معها قبل أن تخرج عن السيطرة (جوزيف، 2011: 41).

2- الثقة في النفس والتابعين: ينبغي على القائد أن يمتلك القدرة على غرس الثقة بينه وبين الأتباع، من منطلق إن الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الآخرين والعمل المشترك (Sternberg, 2005: 350). وتتبين الثقة في أتباعه من خلال لجونه الى تفويض السلطة، وبتيح تفويض السلطة الإستثمار الأمثل للوقت والموارد المادية. وهو من الأساليب الإدارية التي يجب أن يمارسها القائد المبدع، التي يمكن أن تسهم في تنمية الأتباع مهنيًا ومتابعة مستوى إنجازهم وتدريبهم على ممارسة الأنشطة الإدارية كافة (الخصاونة والجمال، 2012: 107).

ولكي تكون عملية تفويض القائد لبعض سلطاته الى أتباعه ناجحة لا بد أن يقوم بإتاحة الفرص والوسائل والأليات المناسبة أمامهم للمساهمة في صناعة القرارات الملائمة، فعندما يشعر الأتباع أن لديهم القدرة على إتخاذ القرار، وإنهم يحظون بثقة عالية، فإنهم غالباً ما يؤدون العمل المكلفين به على نحو أفضل (حافظ وآخرون، 2013: 247)، كما إن القائد المبدع لديه ثقة كبيرة في نفسه، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفضل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا (الصيرفي، 2006: 263).

3- الإبداع: ينظر الى الإبداع على إنه ظاهرة إنسانية ثرية في محتواها، متعددة في جوانبها – يحققها الفرد في ضوء قدراته العقلية ودوافعه النفسية- تؤدي الى تحقيق إنتاج يتصف (بالجدة والأصالة Originality) والقيمة من قبل الفرد والجماعة وهي إحدى مقومات أو عناصر الإبداع. وأول ما تتجلى في القائد سمة الإبداع، فهي تتجلى في قدرته على تنمية ورعاية الطاقات الإبداعية للعاملين، وفي تشكيل عقولهم على نحو مبدع. ومن العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع عدم التركيز على القوانين واللوائح والإجراءات التي تحد من إتخاذها للقرارات بصورة إبداعية، مع توفير بيئة ملائمة، وتزويد الأتباع بكل ما هو جديد ومساعدتهم على تطوير أنفسهم ذاتياً، ومنحهم صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم. حيث إن القائد المبدع يوفر علاقات شخصية جيدة مع أتباعه، ويتعامل مع الصراعات بطريقة المواجهة وعدم القمع (حافظ وآخرون، 2013: 248)، ويقصد به إنشاء أو إبتكار شيء جديد لم يكن موجود من قبل سواء كان منتجاً صناعياً أو تجارياً أو كان عملية أو طريقة جديدة أو كان فكرة وتصور مبتكر ويشترط فيه الجدية والأصالة والمنفعة (الخير، 2002: 46).

ثانياً : المنظمة المتعلمة:

1- مفهوم المنظمة المتعلمة: يعتبر العالم بيتر سينغ من أكثر الباحثين تأثيراً في تطوير فكرة المنظمة المتعلمة حيث بدأ إهتمامه بمفهوم المنظمة المتعلمة في الأدبيات الإدارية وذلك من خلال كتابه الذي سماه (**The Five Discipline**) والذي شخص فيه النظم الخمسة، خمسة قواعد أساسية للمنظمة المتعلمة وهي النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير المنظم، فرق العمل، البراعة والإبداع الشخص، فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتبنى الأساليب العلمية في كافة مستوياتها الإدارية، وتهتم بالتعلم كعنصر أساسي من عناصر تواجدها ونموها وإزدهارها (صباح، 2011: 10). لقد تم التركيز على أهمية الأفراد في المنظمة المتعلمة، إذ إنهم يعملون فيها باستمرار لزيادة مقدرتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية اعتماداً على الدروس السابقة (خضر وخصاونة، 2011: 1655). وهي بيئة العمل الإيجابية والخلاقة التي يتم فيها استخدام كل المواد على تنوعها وتعقدتها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين لتبسيط العلاقة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها أي كل أنواعها (Malik & Munir, 2012: 117). وهي تلك التي تتوفر فيها الخصائص والمواصفات التي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات التي تحدث داخلياً وخارجياً، وعلى التطوير المستمر، وتبادل الخبرات والتجارب بالإعتماد على الإدارة الفعالة والتقنية الحديثة (الزياب، 2014: 13)، وعرفت بأنها: المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ويتم فيها رفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والعمل ضمن فريق عمل جماعي واعي في ظل وجود رؤية مشتركة لتحقيق أهداف تلك المنظمة (رمضان، 2014: 2382).

بناءً على ذلك يؤكد الباحثان على إن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي جعلت من التعلم هدفاً إستراتيجياً لها وتسعى الى تعميمها في كافة المستويات الإدارية من خلال تمكين العاملين وتعليمهم ومشاركتهم في عمليات بناء المعرفة بشكل مستمر والتركيز على إستنباط الدروس في تجارب المنظمة السابقة وتسخيرها في عمليات الإرتجال الإستراتيجي.

2- أهمية المنظمة المتعلمة: إن التغيرات التي طرأت على العالم في جوانبه المختلفة أجبرت المنظمات على مواكبة التغيرات والعمل على تعلم أفرادها بشكل مستمر، وهذا لا يتم إلا بالتعلم المستمر والبحث الدائم عن المعرفة في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم من خلال تبادل الخبرات والمعلومات، فالمنظمات بحاجة لمواكبة كل ما هو جديد وذلك لأنها (الطويل وعابنة، 2009: 91-93 / السالم، 2005: 35):

- 1- تشجع أعضائها على صقل مواهبهم والإستفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء، مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
- 2- تنمي وتنشط التفاعل الإجتماعي ومهارات الإتصال بين الأشخاص، مما يوفر جواً من الإنفتاح والثقة وتشاطر الأفكار، تنساب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر، ويؤدي الى زيادة الإنتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد على التحول الى عصر إقتصاد المعرفة.

3- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما ويمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن إختصاصاتهم.

4- يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ، لأنه ينظر فيها الى الخبرة الجديدة على إنها فرصة للتعلم.

5- تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير الى الأنماط والأمر المتغيرة، وتعمل على فهمها، ومن خلال الرواية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغييرات.

6- تقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطر الناجمة عن إستخدام أفكار جديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع وإكتشاف المجهول.

3- أبعاد المنظمة المتعلمة: لأنها الأنسب لدراسة القطاع المبحوث حسب وجهات نظر الباحثين:

1- القيادة الإستراتيجية: وتشير الى المهام والأدوار التي تمارسها القيادة الفعالة في المنظمة كتحديد التوجه الإستراتيجي، إستكشاف الكفاءات الجوهرية والإحتفاظ بها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة للمنظمة، التأثير في الممارسات الأخلاقية، تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة (زايد وآخرون، 2009: 8). وتعتمد المنظمة المتعلمة على القيادة الإستراتيجية وذلك من أجل إستخدام التعلم بشكل إستراتيجي من خلال التخطيط ودعم وتأييد التعلم وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة (Ji Hoon Song, et.al, 2009:48) ويقدم القادة نموذجاً للتعلم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة إستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج، إن الأفراد العاملين في المنظمات المتعلمة يتعلمون بتخطيط دقيق أموراً جديدة، ويطبّقون ما يتعلمونه في أعمالهم داخل المنظمة (الملكاوي، 2007: 162). إن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها من المنظمات بنمط قيادتها التعليمية، وبحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلية التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، وقوة التأثير في الآخرين، والمقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية (الحاجي محمد، 2017: 633). ويكمن جوهر القيادة الإستراتيجية في قدرة القائد على المعرفة، والقدرة على التغيير والتمتع بالحكمة الإدارية والقدرة على الجمع بين الذكاء والإبداع والحكمة وتحقيق التوازن بين إحتياجات مختلف أصحاب المصلحة وذلك من خلال رصد وتحليل الواقع والإستفادة من الفرص والتهديدات الإستراتيجية الناشئة (Kalla Pajunen, 2006: 359).

2- التعلم الجماعي: هي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها ويقصد به درجة إمتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في أداء المهام بصورة أفضل (جبران، 2011: 432). ويمثل الزيادة في المعارف والمهارات والقرارات التي يتم تحقيقها من خلال العمل الجماعي سواء في داخل المجموعة أو بواسطتها (خيرة ونصيرة، 2011: 5). وعندما يتعلم الفريق بصدق

لا يحقق نتائج إستثنائية فقط، بل يتطور الأفراد بشكل سريع وأسرع مما لو كانوا منفردين، ويبدأ تعلم الفريق بالحوار ثم يدخل في تفكير جماعي حقيقي، والحوار يضم تعلم كيفية التعرف على أنماط التفاعل في الفريق والتي تقوض التعلم، والأنماط الدفاعية غالباً ما تكون مرتبطة بعمل الفريق، فإذا تم التعرف عليها وإظهارها بإبداع فمن الممكن أن تساهم في تسريع التعلم، وتعلم الفريق مهم جداً لأن الفرق وليس الأفراد الوحدة الأساسية للتعلم في المنظمة، وهو يشير الى عملية تطوير طاقة الفريق (قابلياته) وحشدها بقصد الحصول على النتائج المرغوبة فعلاً من قبل أعضاءه، وتعلم الفريق يقوم بدوره على تطوير الرؤية المشتركة والبراعة الشخصية (جلاب، 2011: 293-294). إن أهمية فرق العمل في المنظمة المتعلمة يعد مساوياً لأهمية الأسر بالنسبة للمجتمع، فالفرق هي التي تكون الروابط بين الفرد والمنظمة وهي التي تمكن المنظمة من إدراك وإستخدام الموارد الكامنة لدى أفرادها، لذا تبرز أهمية إستراتيجية دعم فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة (الذياب، 2014: 32). وهناك عدة خطوات تساهم في دعم تعلم الفريق مثل مكافئة الفرق على التعلم في المنظمة وتطوير أنشطة تعلم الفريق وممارستها وفتح باب الحوار التي تفتح مناخاً للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، ويشمل على الإستفهام والتأمل، يؤدي الى فهم الإفتراضات الجماعية والوصول الى المعاني العقلية (عيشوش، 2011: 102). لا شك إن المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال وتعمل بإستمرار على تحسين قدرتها في إدارة وإستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، وإستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج هي منظمة متعلمة (Marquardt, 2002: 2).

3- الرؤية المشتركة: وتعني قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة لمستقبل المنظمة والتي يسعى أفرادها للوصول إليها وتحقيقها (Seng, 2004: 11). وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وتبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة ثم يتم دمج الرؤى الفردية في إتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة بشكل تشاركي فإن الأفراد سيكافحون من أجل تعلم ما يلزم لتحقيقها، وإن الرؤية المشتركة تنبثق عن مجموعة من الأدوات والطرق للتعامل مع طموحات ورؤى جميع الأفراد في المنظمة وخارجها وتبصرها من خلال حوار معمق مع الذات وكذلك مع الآخرين ثم بلورة حس من العمل المشترك وبناء تصور للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه معاً (الطويل، 2009: 107). وهذا يدل على القدرة والإلتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المنظمة بحيث ينظر الأفراد الى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (جبران، 2011: 432). حيث إن التحول الناجح الى المنظمة المتعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة تستند على التعلم والتأمل والتفاعل بين الأفراد لتحديد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، ويعتمد ذلك على بناء المعنى المشترك الذي بمثابة حس جماعي يشكل أهمية حقيقية في المنظمة، وينبثق هذا المعنى في المنظمة المتعلمة من خلال إقتراحات أعضاء الفريق أثناء العمل وكذلك الإجتتماعات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة، ووضع الخطط التي يمكنهم تنفيذها معاً، من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة (الذياب، 2014:

32). وعندما تمتلك المنظمة رؤية مشتركة ومستوى عالي من التمكن الشخصي تتولد القوة التي تسوق التغيير وهي التوتر الابتكاري الذي يعبر عن الفرق بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي والذي يؤدي مع توافر الالتزام حقيقي وأخلاقي عند الأفراد الى التحقيق المنظمة المتميزة لأهدافها (عبابنة، 2007: 37).
* مما سبق نبين العلاقة النظرية بين متغيرات البحث حيث إن بناء المنظمة المتعلمة يتحقق: أولاً – من خلال توطيد الأفكار الإبداعية وترجمتها الى أرض الواقع وثانياً، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود قيادة ذات مهارات إبداعية تقدر الإبداع وتثمنه.

إن تحويل المصارف الى منظمات متعلمة يستند الى توافر قيادات تمارس الأداء الإبداعي بحيث تمارس مهامها في صياغة إستراتيجيات المصارف والكفاءة في تنفيذها وتحمل مسؤولية نجاحها فضلاً عن إتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحويل الأفكار المبتكرة لدى العاملين في المصرف الى وسائل تؤكد مؤشرات بناء المصارف المتعلمة، ويؤكد الباحثان على إن تحويل دور القيادة في المصارف من وظيفة التركيز على الوظائف الروتينية النمطية التقليدية الى وظائف مرنة ومتكيفة مع متغيرات بيئة الأعمال الحالية تتطلب زرع الثقة في نفوس العاملين وبث روح التعاون والعمل على وفق مبادئ روح الفريق، إذ إن القيادة التقليدية تسعى الى توافق أدائها مع متطلبات المنظمة النمطية في حين تسعى القيادة الإبداعية الى تبني مفاهيم المشاركة وتصمم أهدافها ومناهجها على ضوء تلك المفاهيم لتحويل منظماتها الى منظمات متعلمة. إن تصنيف المصارف ضمن فئة المنظمات المتعلمة يتطلب دعم الأفكار الإبداعية التي تأتي من جهود القادة الإستراتيجيون ذوي الرؤية المشتركة الهادفة الى إدخال الإبداع في جميع مستويات المصرف وإعتماد التقنيات التي تحرك الإبداع وتشجع التعلم الجماعي وتساند عمليات إقتناص الفرص الإستراتيجية في عالم المنافسة الى جانب تميز المصارف بتحدي السوق المصرفي ومتابعة مستجداتها والإستفادة من تجارب ونجاحات المصارف المتنافسة من جهة وإستخلاص الدروس من التجارب الناجحة السابقة من جهة أخرى كمؤشرات لتحويل المصارف الى مصارف متعلمة.

المحور الثالث :- الجانب التطبيقي

1- مجتمع البحث وعينته: يعد تحديد الميدان البحثي امراً مهماً، إذ ان صحة النتائج تتوقف على مدى ملاءمة الميدان لإختبار فرضيات البحث ، وتمثل مجتمع البحث بكافة مديري مصارف القطاع الحكومي في مدينة أربيل والبالغ عددهم (196) مديراً والجدول (2) يبين مجتمع البحث وقد جاء إختيار المصارف الحكومية كميدان للبحث للأسباب الآتية :-

أ- عراقية وخبرة مصارف القطاع العام مقارنة مع مصارف القطاع الخاص إذ إن معظمها تأسست منذ أكثر من عشرين سنة.

ب- تتمتع مصارف القطاع العام بإمتلاكها مديرين ذوي خبرة طويلة في مجال الإدارة إذ إن لديهم مدة خدمة تتراوح بين (10-20 سنة) مما يسهم في فهم بنود الإستثمار والدقة في الإجابة .

ت- هناك معايير لتطبيق أبعاد القيادة الإبداعية في مصارف القطاع العام ولاسيما في مجال الكفاءة وتحمل المسؤولية إذ إن هناك تعليمات وتوجيهات مركزية لتطبيق هذه الكفاءات وعلى كافة العاملين وبنفس المستوى .

ث- توجه مصارف القطاع العام نحو الإهتمام بتعلم المنظمة نظراً لدخول مصارف القطاع الخاص في العمل بهذا القطاع مما أدى الى زيادة المنافسة بينها وبين هذه المصارف.

الجدول (2)

وصف مجتمع البحث

ت	إسم المصرف	تأريخ التأسيس	عدد الأقسام
1	مصرف الرشيد فرع أربيل /17	1952	12
2	مصرف الرشيد فرع العقاري	1954	13
3	مصرف الرافدين فرع الزراعي	1954	6
4	مصرف الرافدين فرع آراس	1976	10
5	مصرف الرافدين فرع سوران	1986	10
6	مصرف الرافدين فرع سفين	1990	9
7	مصرف الرشيد فرع زانكو	1991	12
8	فرع البنك المركزي للإقليم	1993	7
9	مصرف الرشيد فرع نوروز	2005	8
10	مصرف الرشيد فرع خانزاد	2006	7
11	مصرف الرشيد فرع شيرين	2007	10
12	مصرف الرافدين ديدوان	2007	10
13	مصرف الرشيد فرع برايه تى	2009	7
14	مصرف الرشيد فرع قلعة	2010	7
15	مصرف الرافدين فرع المنارة	2010	4
	المجموع		132

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات المصارف المبحوثة.

اما عينة البحث التطبيقية فتمثلت بالإدارات العليا وضمنت مديري الفروع ومديري الأقسام في هذه الفروع وبلغ عددهم (88) مديراً والتي تشكل (44.8%) من مجتمع البحث البالغ (196) مديراً، إذ تم توزيع الاستبانة عليهم وتم إسترجاع (85) إستمارة صالحة للتحليل وتم إستبعاد (3) إستمارات إذ كانت غير مكتملة الإجابة، وبذلك شكلت الإستجابة الإجمالية (96.5%) وتعد إستجابة عالية لأغراض تطبيق البحث، والجدول (3) يبين وصفاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة ويمكن توضيحها على النحو الآتي:-

* الجنس: بلغت نسبة الذكور (62) مديراً وهم يمثلون (73%) من مجموع أفراد العينة ، فيما بلغ عدد الإناث (23) وهن يمثلن (27%) من مجموع أفراد العينة ويتبين من هذا بأن المهام القيادية والإدارية تكلف للذكور في مصارف القطاع العام أكثر من النساء .

* العمر: شكلت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) نسبة (50%) من عينة البحث تليها الفئة (31-40) إذ بلغت (28%) ثم الفئة (41-50) حيث كانت (16%) وأخيرا الفئة العمرية (21-30) والتي بلغت (6%) من مجموع أفراد العينة، ويتبين من هذه النسب مستويات النضوج العقلي والفكري العالي لأفراد العينة وهذا يتلائم مع طبيعة عملهم في المناصب القيادية العليا.

الجدول (3)

الخصائص الفردية لأفراد عينة البحث

ت	المعلومات	الفئات	العدد	النسبة%
-1	الجنس	ذكر	62	73%
		أنثى	23	27%
		المجموع	85	100%
-2	العمر	20 فأقل	0	0%
		30-21	5	6%
		40-31	24	28%
		50-41	13	16%
		51 فأكثر	43	50%
		المجموع	85	100%
-3	التحصيل الدراسي	اعدادية	5	6%
		دبلوم فني	4	5%
		بكالوريوس	67	79%
		دبلوم عالي	3	3%
		ماجستير	5	6%
		دكتوراه	1	1%
المجموع	85	100%		
-4	مدة الخدمة الأجمالية	5سنة فأقل	5	6%
		10-6	12	14%
		15-11	16	19%
		20-16	10	12%
		21 فأكثر	42	49%
		المجموع	85	100%
-5	مدة الخدمة في المنصب الحالي	سنة فأقل	0	0%
		10-2	43	51%
		20-11	42	49%
		21 فأكثر	0	0%
		المجموع	85	100%

المصدر : من اعداد الباحثين بالإستناد الى نتائج إستمارة الإستبانة.

* التحصيل الدراسي : كانت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس هي النسبة الأكبر إذ بلغت نسبتهم (79%) من مجموع عينة البحث، مقابل نسب متفاوتة بالنسبة الى الدرجات الأخرى وهذه إشارة الى إن مصارف القطاع العام تتمتع بمؤهلات علمية عالية إذ إن الغالبية هم من الحاصلين على الشهادات الجامعية.

* مدة الخدمة الإجمالي : يشير الجدول الى أن أعلى كانت (20 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (49%) تليها الفئة (11-15) والتي بلغت نسبتهم (19%) ، ثم الفئة من (6-10) إذ بلغت نسبتهم (14%) ثم الفئة (16-20) والتي بلغت نسبتهم (12%) أقل نسبة التي حصلت عليها الفئة العمرية (5 سنوات فأقل) إذ بلغت النسبة (6%) وهذه النسب تشير الى إمتلاك أفراد العينة الخبرة الكافية إذ لديهم خدمة طويلة في مجال العمل المصرفي .

* مدة الخدمة في المنصب الحالي : يتبين من الجدول (3) بأن نسبة (51%) من أفراد العينة لديهم خدمة في المنصب الحالي تتراوح بين (2-10) فيما يمتلك نسبة (49%) منهم خدمة تتراوح بين (11-20) . وبهذا يتبين أن أفراد العينة لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم، مما يسهم في إدراكهم العالي عند الإجابة على فقرات الإستبانة، فضلاً عن الدقة والجدية في إختيار الأجوبة.

وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

أ. وصف وتشخيص أبعاد القيادة الإبداعية:

1- الكفاءة وتحمل المسؤولية: اظهر الجدول (4) مستوى عاليا لفقرات بعد الكفاءة وتحمل المسؤولية (X1 - X5) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (4.1) وبانحراف معياري (0.75) وكانت درجة الإنسجام عالية الأهمية إذ بلغت معدل نسبة الإتفاق لهذا البعد (86.4%).

وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (X5) حققت أعلى مستوى إذ بلغ الوسط الحسابي (4.4) والدال على مستواه العالي وبانحراف معياري (591.0) وبدرجة إنسجام عالية الأهمية إذ ان نسبة الإتفاق بلغت (95.3%) وهذا يدل على المستوى العالي لقدرة قيادة المصرف في حكم الأفراد من خلال العناية والإهتمام بهم. اما الفقرة (X4) فحققت أقل مستوى إذ إن الوسط الحسابي بلغ (3.8) وبانحراف معياري (0.92) وبهذا فإن مستوى كفاءة قيادة المصرف يكسبها ثقة وإحترام الأفراد العاملين كان مستوى جيدا وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية إذ إن نسبة الإتفاق بلغت (75.3%).

وفيما يخص الفقرة (X1) والتي تنص على إن قيادة المصرف تتوحد مع الأفراد لجعل نجاح المجموعة نجاح شخصي لهم فإن المستوى كان عالياً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.3) وبانحراف معياري (0.62) وبدرجة إنسجام عالية الأهمية إذ ان نسبة الإتفاق بلغت (94.1%)، وكان المستوى المتحقق للفقرة (X2) عالياً إذ أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغ (4.2) و (0.76) على التوالي، وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية حيث إن نسبة الإتفاق بلغت (82.3%).

وتشير نتائج الجدول (4) الى المستوى العالي للفقرة (X3) حيث ان الوسط الحسابي بلغ (4.3) والانحراف المعياري (0.84) وكانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية إذ ان نسبة الإتفاق بلغت (84.7%) وهذا يدل على إن قيادة المصرف تواجه الفشل ولا تخشى اللوم عند الإخفاقات.

2- الإبداع: يظهر الجدول (4) المستوى العالي للإبداع في المصارف المجموعة إذ بلغ الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (x6-x10) (4.2) وبانحراف معياري (0.76) وكانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية إذ إن نسبة الإتفاق بلغت (81.4%) وحققت الفقرة (X9) أعلى مستوى والتي تنص على تشجيع قيادة المصرف على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد لتحقيق الإبداع وكان المستوى المتحقق عالياً إذ إن

الوسط الحسابي بلغ (4.4) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة إنسجام عالي الأهمية حيث ان نسبة الإتفاق بلغت (92.9%) أما أقل مستوى فحققته الفقرتين (X7) و (X10) حيث بلغ الوسط الحسابي (3.9) وبانحراف معياري (0.86) و (0.79) على التوالي فيما كانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية للفقرتين حيث ان نسبة الإتفاق في إجابات المبحوثين بلغت (74.1%) و (71.7%) على التوالي.

وهذا يشير الى المستوى الجيد لإهتمام قيادة المصرف المبحوثة باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند تقديم خدماتها وكذلك قيام القيادة الإدارية للمصرف بتشجيع المبادرات غير المألوفة التي يقوم بها الأفراد. وحققت الفقرتين (X6) و (X8) مستوى عالياً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.2) وبانحراف معياري (0.77) و (0.75) على التوالي وهذا يدل على مستوى الإهتمام العالي لقيادة المصرف بطرح الأفكار الجديدة التي تتبناها فضلاً عن إمتلاكها القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة. وكانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية للفقرتين إذ بلغت نسبة الإتفاق للفقرة (X6) (83.6%) و (84.7%) للفقرة (X8).

3- الثقة في النفس والتابعين: يتبين من الجدول (4) بأن المستوى المتحقق للثقة في النفس والتابعين الفقرات (X11-X15) كان عالياً ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي المعدل البالغة (4.3) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية إذ أن نسبة الإتفاق بلغت (83.2%).

وكان أعلى مستوى متحقق هي للفقرة (X13) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.7) وبانحراف معياري (0.52) وبدرجة إنسجام عالية الأهمية إذ ان نسبة الإتفاق بلغت (98.8%) وهذا يدل على المستوى العالي لإتاحة الفرص والوسائل والآليات من قبل قيادة المصرف لأفرادها للمساهمة في صنع القرارات المصرفية. وحققت الفقرة (X14) والتي تنص على إن لدى قيادة المصارف المبحوثة ثقة كبيرة بالنفس وعدم الإستسلام للفشل أقل مستوى وكان مستوى جيدا إذ بلغ الوسط الحسابي (3.9) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق (75.3%).

وحققت الفقرتين (X11) و (X12) مستوى عالياً حيث بلغ الوسط الحسابي (4.2) وبانحراف معياري (0.84) و (0.83) على التوالي وكانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية للفقرتين إذ كانت نسبة الإتفاق للفقرة (X11) (77.6%) و للفقرة (X12) (81.2%) وهذه النتائج تدعم قيام المصارف المبحوثة بزرع الثقة بينها وبين العاملين وتفويض السلطة لهم لإستثمار أمثل للوقت والموارد أثناء أداء اعمالهم بمستوى عالي. اما الفقرة (X15) والتي تنص على متابعة قيادة المصارف مستوى إنجاز الأفراد وتدريبهم على ممارسة أنشطتهم فحققت مستوى عالياً إذ بلغ الوسط الحسابي (4-1) وبانحراف معياري (5-83) وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق (83.5%).

الجدول (4)

التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الإبداعية

المتغير الفرعي	تكرار	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
الانحراف المعياري											
الوسط الحسابي											

0.62	4.3	0	0	1.2	1	4.7	4	57.6	49	36.5	31	X1	الكفاءة وتحمل المسؤولية
76.	4.2	0	0	2.4	2	15.3	13	48.2	41	34.1	29	X2	
0.84	4.3	0	0	4.7	4	10.6	9	35.3	30	49.4	42	X3	
0.92	3.8	2.4	2	8.2	7	14.1	12	56.5	48	18.8	16	X4	
0.59	4.4	0	0	0	0	4.7	4	48.2	41	47.1	40	X5	
0.75	4.1	0.5	-	3.3	-	9.9	-	49.2	-	37.2	-	المعدل	
0.77	4.2	0	0	2.4	2	14.1	12	42.4	36	41.2	35	X6	الإبداع
0.86	3.9	0	0	5.9	5	20	17	43.5	37	30.6	26	X7	
0.75	4.2	0	0	2.4	2	12.9	11	47.1	40	37.6	32	X8	
0.63	4.4	0	0	0	0	7.1	6	40.0	34	52.9	45	X9	
0.79	3.9	0	0	3.5	3	24.7	21	48.2	41	23.5	20	X10	
0.76	4.2	0	-	2.8	-	15.7	-	44.2	-	37.2	-	المعدل	
0.84	4.2	0	0	2.4	2	20.0	17	34.1	29	43.5	37	X11	الثقة في النفس والتابعين
0.83	4.2	0	0	3.5	3	15.3	13	36.5	31	44.7	38	X12	
0.52	4.7	0	0	0	0	1.2	1	41.2	35	57.6	49	X13	
0.91	3.9	2.4	2	3.5	3	18.8	16	45.9	39	29.4	25	X14	
0.83	4.1	1.2	1	3.5	3	11.8	10	51.7	44	31.8	27	X15	
0.78	4.3	0.7	0	2.6	-	13.4	-	41.8	-	41.4	-	المعدل	

المصدر: من اعداد الباحثين بالإستناد الى نتائج البرنامج الإحصائي.

ب- وصف وتشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة:

1- القيادة الإستراتيجية: يظهر الجدول (5) المستوى المتحقق لفقرات هذا البعد (X20-X16) وكان مستوى عالياً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.2) وبإنحراف معياري (0.78) وبدرجة إنسجام عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق (85.5%).

اما على صعيد الفقرات فإن الفقرة (X20) حققت أعلى مستوى وكان عالياً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.4) والإنحراف المعياري (0.63) وبدرجة إنسجام عالية الأهمية إذ ان نسبة الإتفاق بلغت (94.1%) وهذا يدل على أن الخطط الإستراتيجية للمصارف تلبى خدمة طموح الزبون.

اما أقل مستوى فحققتها الفقرة (X17) وكان مستوى جيداً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.9) وبإنحراف المعياري (0.93) وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية إذ ان نسبة الإتفاق بلغت (75.3%) وهذه النتائج تدعم المستوى الجيد لدعم إدارة المصارف المبحوثة المديرين لإدارة الإبداع وإبتكار خدمات مستحدثة.

وحققت الفقرتان (X16) و (X19) واللذان تتصان على تشجيع المصارف على التطوير لتحسين الخدمات المقدمة وكذلك قيام إدارة المصارف البحث بإستمرار عن الفرص المتاحة للإستثمار بمستوى عالي إذ بلغ

الوسط الحسابي (4.3) وبانحراف معياري (0.79) و (0.74) على التوالي وكانت درجة الإنسجام عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق للفقرة (X16) (89.5%) وللفقرة (X19) (89.4%). وأخيرا فأن الفقرة (X18) والتي تنص على تحدي إدارة المصارف المبحوثة للصعوبات والتعقيدات التي تواجهها عند تقديم خدماتها فحققت مستوى عاليا ايضا حيث بلغ الوسط الحسابي (4.2) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق (80%).

2- الرؤية المشتركة: تم الإعتماد على الفقرات (X25-X21) لقياس هذا البعد وحقق مستوى فوق الوسط حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.7) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة إنسجام جيدة الأهمية إذ ان نسبة الأتفاق المعدل بلغت (85.5%).

اما الفقرات الخاصة بهذا البعد فان الفقرة (X23) حققت أعلى مستوى وكان مستوى عاليا حيث بلغ الوسط الحسابي (4.2) والانحراف المعياري (0.80) وهذا يدل على أن المصارف المبحوثة تدعم المبادرات البناءة التي يتخذها العاملون في أداء واجباتهم بمستوى عالي وكانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق (85.9%).

اما أقل مستوى فحققتها الفقرة (X25) والتي تنص على إدراك جميع الأفراد العاملين في المصرف لأهمية الرؤية المشتركة وكان المستوى فوق الوسط حيث بلغ الوسط الحسابي (3.2) وبانحراف معياري (18-1) وبدرجة إنسجام متوسطة الأهمية حيث أن نسبة الإتفاق بلغت (51.8%).

وبلغت الفقرة (X21) مستوى فوق الوسط إذ بلغ الوسط الحسابي (3.4) وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة إنسجام متوسطة الأهمية إذ ان نسبة الإتفاق في الإجابات بلغت (61.2%) وهذا يدل على المستوى الوسط لرعاية المصارف رؤيتها ورسالتها في البيئة الداخلية والخارجية.

فيما حققت الفقرة (X22) والتي تنص على قيام المصرف تبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل مستوى عاليا يدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والبالغة (4.1) و (0.75) على التوالي وبدرجة إنسجام عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق المثوية (82.4%).

وأخيرا فأن الفقرة (X24) حققت مستوى عاليا حيث بلغ الوسط الحسابي (4.0) والانحراف المعياري (0.88) وبدرجة إنسجام عالية الأهمية يؤكد ذلك نسبة الإتفاق البالغة (83.5%) وهذه النتائج تدعم المستوى العالي لوجود علاقات وثيقة بين المصرف والمصارف الأخرى لنقل وتبادل المعلومات.

3- التعلم الجماعي: يظهر الجدول (5) المستوى العالي لفقرات هذا البعد (X30-X26) إذ بلغ الوسط الحسابي المعدل (4.2) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة إنسجام عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق المعدل (88.5%).

وعلى صعيد الفقرات فأن أعلى مستوى حققتها الفقرة (X27) والتي تنص على تشجيع المصارف الأفراد العاملين على التواصل مع بعضهم البعض وكان مستوى عاليا حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.3) و (0.65) على التوالي وكانت درجة الإنسجام عالية الأهمية حيث كانت نسبة الإتفاق (94.1%) فيما حققت الفقرة (X30) أقل مستوى وكان عاليا ايضا يدعم ذلك الوسط الحسابي (4.0)

والانحراف المعياري (0.71) وكانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق (81.2%).

وهذه النتائج تدعم المستوى العالي لمشاركة الأفراد العاملين بالمصرف المعلومات مع الزبائن من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين الخدمة. وكان المستوى المتحقق للفقرة (X26) والتي تنص على حرص الجميع في المصرف على العمل بروح الفريق مستوى عالياً إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.1) و (0.79) على التوالي وبدرجة إنسجام متوسطة الأهمية إذ بلغت نسبة الإتفاق (85.9%) أما الفقرتان (X28) و (X29) واللتان تنصان على مشاركة أفراد المصرف ما يتعلمونه بطرق مختلفة كالإجتماعات والرسائل فضلاً عن مكافأة المصرف أفراد العاملين و فرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم فحققنا مستوى متساوياً عالياً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.2) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.68) و (0.65) على التوالي وكانت درجة الإنسجام جيدة الأهمية للفقرة (X28) إذ بلغت نسبة الإتفاق (87.1%) فيما كانت درجة الإنسجام عالية الأهمية للفقرة (X29) إذ بلغت نسبة الإتفاق (94.1%).

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	المتغير الفرعي
		%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب		
0.79	4.3	1.2	1	2.4	2	7.1	6	47.1	40	42.4	36	X16	القيادة الإستراتيجية
0.93	3.9	2.4	2	5.9	5	16.5	14	49.4	42	25.9	22	X17	
0.83	4.2	0	0	3.5	3	16.5	14	38.8	33	41.2	35	X18	
0.74	4.3	0	0	3.5	3	7.1	6	49.4	42	40.0	34	X19	
0.63	4.4	0	0	1.2	1	4.7	4	50.6	43	43.5	37	X20	
0.78	4.2	0.7	-	3.3	-	10.4	-	46.9	-	38.6	-	المعدل	
0.98	3.4	4.7	4	14.1	12	20.0	17	54.1	46	7.1	6	X21	الرؤية المشتركة
0.75	4.1	0	0	3.5	3	14.2	12	53.0	45	29.4	25	X22	
0.80	4.2	1.2	1	3.5	3	9.4	8	55.3	47	30.6	26	X23	
0.88	4.0	1.2	1	5.9	5	9.4	8	49.4	42	34.1	29	X24	
1.18	3.2	4.7	4	38.3	30	8.2	7	40.0	34	11.8	10	X25	
0.92	3.7	2.4	-	13.1	-	12.3	-	50.3	-	22.6	-	المعدل	

0.79	4.1	2.4	2	1.2	1	10.6	9	60	51	25.9	22	X26	التعلم الجماعي
0.65	4.3	0	0	2.4	2	3.5	3	54.1	46	40	34	X27	
0.68	4.2	0	0	0	0	12.9	11	44.7	38	42.4	36	X28	
0.65	4.2	0	0	2.4	2	3.5	3	54.1	46	40	34	X29	
0.71	4.0	0	0	1.2	1	16.7	15	54.1	46	27.1	23	X30	
0.72	4.2	0.5	-	1.5	-	9.5	-	53.4	-	35.1	-	المعدل	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج البرنامج الاحصائي.

3. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

لغرض التعرف على علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة نعرض الجدول (6) والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين المتغيرين يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط (0.33) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة.

الجدول (6)

قيمة معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة

أبعاد القيادة الإبداعية	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
	المنظمة المتعلمة
	0.33*

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج البرنامج الإحصائي.

ويهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن علاقة كل بعد من القيادة الإبداعية بأبعاد المنظمة المتعلمة نعرض الجدول (7) وعلى النحو الآتي:

الجدول (7)

قيم معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة

الثقة في النفس والتابعين	الإبداع	الكفاءة وتحمل المسؤولية	المتغير المستقل
			المتغير المعتمد
			القيادة الإستراتيجية
			الرؤية المشتركة
			التعلم الجماعي
*0.503	*0.393	*0.421	
*0.472	*0.329	*0.330	
*0.346	*0.456	*0.390	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج البرنامج الإحصائي.

أ. علاقة الارتباط بين الكفاءة وتحمل المسؤولية وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة يلاحظ من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الكفاءة وتحمل المسؤولية وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة بـ (القيادة الإستراتيجية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) يؤكد ذلك قيم معامل الارتباط البالغة

(0.421 ، 0.330 ، 0.390) وعند مستوى معنوية (0.05). وهي علاقات معنوية ولكن ضعيفة ويعود السبب في ذلك الى ضعف شعور المستجيبين بانعكاس الكفاءة وتحمل المسؤولية لدى قادة المصرف في بناء أو تطوير التعلم المنظمي ولاسيما ما يخص بعد الرؤية المشتركة. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى.

ب. علاقة الارتباط بين الإبداع وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة يستدل من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية وأبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة الإستراتيجية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) ويدعم ذلك قيم معامل الارتباط (0.393 ، 0.329 ، 0.456) على التوالي وكانت أقوى علاقة بين الإبداع وبعد التعلم الجماعي وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.

ت. علاقة الارتباط بين الثقة في النفس والتابعين وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة تشير معطيات الجدول (7) الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الثقة في النفس والتابعين وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثلة بـ(القيادة الإستراتيجية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) إذ أن قيم الارتباط كانت معنوية عند مستوى 0.05 وبلغت (0.503 ، 0.472 ، 0.346) على التوالي وبهذا يتم قبول الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

4 . تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

تشير نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (8) الى وجود تأثير لأبعاد القيادة الإبداعية في المنظمة المتعلمة يدعم ذلك قيمة F البالغة (67.17) وعند مستوى معنوية (0.05) وفسرت أبعاد القيادة الإبداعية ما نسبته (35.3%) من التباين الحاصل في المنظمة المتعلمة إذ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (35.3%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (64.7%) فتعود الى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث الحالي.

وتشير قيمة (B) التي بلغت (0.720) الى ان التغير في أبعاد القيادة الإبداعية بوحدة واحدة تؤدي الى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (0.720). وكانت قيمة (t) المحسوبة (3.70) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) البالغة (0.250) الى وجود تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (0.250) حتى اذا كانت التغير في أبعاد القيادة الإبداعية صفراً.

تقود النتائج الأنفة الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير لأبعاد القيادة الإبداعية في المنظمة المتعلمة وعلى مستوى المصارف المبحوثة.

الجدول (8)

تحليل تأثير أبعاد القيادة الإبداعية في المنظمة المتعلمة

F		المنظمة المتعلمة			المتغير المعتمد ج المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R_2	B_1	C	

4.60	67.17	0.353	0.720 (3.70)*	0.250	القيادة الإبداعية
------	-------	-------	------------------	-------	-------------------

$P \leq 0.05$

D.F=(1.83)

N=85

t=(1.21)

المصدر: من اعداد الباحثين بالإستناد الى نتائج البرنامج الإحصائي.

ولغرض تحديد تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية في كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة نعرض الجدول (9) وعلى النحو الآتي:

الجدول (9)

تحليل تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية في كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة

التعلم الجماعي		الرؤية المشتركة				القيادة الإستراتيجية				المتغير المعتمد					
F	R ₂	1B	C	F	R ₂	1B	C	F	R ₂		1B	C			
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
4.60	54.80	0.321	0.356 t(3.43)*	0.45	4.60	35.32	0.35	0.612 t(6.40)*	0.560	4.56	42.30	0.531	0.390 t(2.90)*	0.610	الكفاءة وتحمل المسؤولية
4.60	34.47	0.512	0.450 t(2.53)*	0.672	4.60	32.99	0.44	0.422 t(1.92)*	0.432	4.60	36.32	0.262	0.412 t(4.51)*	0.362	الإبداع
4.60	34.80	0.566	0.392 t(4.55)*	0.331	4.60	32.78	0.33	0.312 t(4.29)*	0.437	4.60	33.71	0.633	0.290 t(3.50)*	0.517	الثقة في النفس والتابعين

$P \leq 0.05$

D.F=(1.83)

N=85

t=(1.21)

المصدر: من اعداد الباحثين بالإستناد الى نتائج البرنامج الإحصائي.

أ- تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية في أبعاد المنظمة المتعلمة:

تشير نتائج الجدول (9) الى أن هناك تأثير معنوي للكفاءة وتحمل المسؤولية في كافة أبعاد المنظمة المتعلمة ويدعم ذلك قيم F المحسوبة (54.80، 35.32، 42.30) على التوالي لأبعاد القيادة الإستراتيجية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي وهي اكبر من قيمة F الجدولية والبالغة (4.60).

وقد فسر معامل التحديد R^2 مقيمة 53.1% من التباين الحاصل في القيادة الإستراتيجية يعود الى الكفاءة وتحمل المسؤولية فيما يشير الى أن التباين الحاصل في الرؤية المشتركة بنسبة (35.0%) يعزى الى الكفاءة وتحمل المسؤولية وكذلك فان الكفاءة وتحمل المسؤولية سبب تبايناً في الإستجابة بنسبة (32.1%) والنسب المتبقية تعود الى متغيرات أخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار في البحث الحالي. وهذه النتائج كافية لأثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

ب- تأثير الإبداع في أبعاد المنظمة المتعلمة:

يستدل من معطيات الجدول (9) الى أن هناك تأثيراً معنوياً موجباً للإبداع في كل من القيادة الإستراتيجية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي ويدعم ذلك قيم F (36.32، 32.99، 34.44) على التوالي وهي معنوية عند مستوى 0.05 إذ انها أكبر قيمة F الجدولية البالغة (4.60).

وفيما يخص التباين الحاصل في أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثلة بالقيادة الإستراتيجية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي فان معامل التحديد R^2 يشير أن التباين كان بنسبة (26.2، 44.1، 51.2) على التوالي والتي تعود الى الإبداع اما النسب المتبقية والبالغة (63.68، 67.01، 65.56) فتعود الى متغيرات أخرى تقع خارج نطاق البحث الحالي.

وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

ت- تأثير الثقة في النفس والتابعين في أبعاد المنظمة المتعلمة:

تظهر من النتائج الجدول (9) بأن هناك تأثيراً معنوياً للثقة في النفس والتابعين في كافة أبعاد المنظمة المتعلمة ويدعم ذلك قيم F البالغة (33.17، 32.78، 34.80) على التوالي لأبعاد القيادة الإستراتيجية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي وهي معنوية عند مستوى 0.05 إذ انها اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.60).

وقد فسر معامل التحديد R^2 التباين الحاصل في كل من القيادة الإستراتيجية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي بنسبة (63.3، 32.9، 56.6) على التوالي والتي تعود الى الثقة في النفس والتابعين فيما تعود النسب المتبقية والبالغة (36.7، 67.1، 43.4) على التوالي الى متغيرات اخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار في البحث الحالي.

النتائج الأتفة تدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

المحور الرابع:

5- الإستنتاجات والتوصيات

أ- الإستنتاجات

1- اكدت النتائج اتفاق معظم افراد العينة على إن هناك توافر لأبعاد القيادة الإبداعية وبمستويات عالية، إذ جاء بعد الثقة في النفس والتابعين بالدرجة الأولى ثم الإبداع وأخيرا الكفاءة وتحمل المسؤولية وهذا يدل على حرص المصارف المبحوثة على تبني القيادة الإبداعية وفي كافة المستويات.

- 2- أظهرت نتائج البحث إن مصارف القطاع العام المبحوثة هي منظمات متعلمة من حيث وجود القيادة الإستراتيجية، الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي فيها، إذ جاء بعد القيادة الإستراتيجية والتعلم الجماعي بالدرجة الأولى ثم الرؤية المشتركة، مما يؤكد وجود معظم مقومات المنظمة المتعلمة فيها.
 - 3- تشير نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الإبداعية وأبعاد المنظمة المتعلمة وهذا يوضح الدور الحيوي الذي تلعبه أبعاد القيادة الإبداعية في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف المبحوثة.
 - 4- أشارت نتائج التحليل الى إختلاف درجة الإرتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، إذ حصل بعد التعلم الجماعي على أعلى إرتباط ثم الرؤية المشتركة وأخيرا القيادة الإستراتيجية وهذا يدل على إن وجود القيادة الإبداعية يؤدي الى زيادة تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة لاسيما بعد التعلم الجماعي.
 - 5- أظهرت نتائج التحليل الأحصائي بأن هناك تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإبداعية في المنظمة المتعلمة، إذ جاء تأثير هذه الأبعاد في بعد القيادة الإستراتيجية بالدرجة الأولى ثم في التعلم الجماعي بالدرجة الثانية وأخيرا في الرؤية المشتركة. وهذا يدل على إن وجود التعلم المنظمي في المصارف المبحوثة يعود بدرجة رئيسية الى وجود القيادة الإستراتيجية فيها.
- ب- التوصيات
- 1- ضرورة المحافظة على كوادر القيادة الإبداعية الموجودة في المصارف المبحوثة من خلال تشجيع الأفراد المبدعين ودعمهم، وجذب الكوادر القيادية الكفوءة وتهيئة المناخ الملائم لإظهار قدراتهم والتعامل معهم بكل ود وإحترام وزرع روح الثقة بينهم.
 - 2- ضرورة البحث عن متغيرات أخرى تسهم في زيادة مستويات التعلم المنظمي كإهتمام بالثقافة التنظيمية والتفكير المنظمي.
 - 3- إتساقا مع نتائج البحث والتي أظهرت علاقات إرتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الإبداعية والمنظمة المتعلمة يوصي الباحثان بأن تتولى إدارات المصارف إهتماما مستمرا بهذه المتغيرات ودعمها من خلال توظيف مواردها لجذب الأفراد المبدعين والسعي المتواصل في التعلم.
 - 4- تعزيز وإدانة وعي القائمين على مصارف القطاع العام بأهمية ودور أبعاد القيادة الإبداعية في الإرتقاء بمستوى التعلم في هذه المصارف وذلك من خلال توفير وآليات وتقنيات تبادل المعلومات ومشاركتهم في الدورات التدريبية الخاصة بهذا المجال.
 - 5- ضرورة زيادة التعامل مع زبائن المصارف ودراسة إحتياجاتهم ورغباتهم ومعرفة ردود أفعالهم تجاه خدمات المصارف لكونهم الطرف الرئيسي المسؤول عن تقييم مستويات التعلم المنظمي في المصارف المبحوثة.

- 1- جبران، علي (2011)، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.
- 2- جلاب، إحسان دهش (2011)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- الجيزان، عبدالإله (2002)، "لمحات عامة عن التفكير الإبداعي": كتاب البيان سلسلة تصدر عن مجلة البيان، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- 4- حافظ، محمد صبري وآخرون (2013)، "القيادة في المؤسسات التعليمية"، عالم الكتب، القاهرة.
- 5- الحاجي محمد، سميرة حسن (2017)، "متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (172)، الجزء الثاني.
- 6- الخصاونة، عاطف لطفي والجمال، حمدان رشيد (2012)، "نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي"، دراسة مقارنة - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعية، العدد الثلاثون.
- 7- خضر، ضحى حيدر وخصاونة، سامي عبدالله (2011)، "تطوير إنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية"، مجلة دراسات : العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- 8- خيرالله جمال (2009)، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الخير، عبدالإله إبراهيم (2002)، "لمحات عامة في التفكير الإبداعي" الطبعة الأولى، المنتدى الإسلامي، الرياض.
- 10- خيرة، عيشوش ونصيرة، علاوي (2011)، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة بشار، سوريا.
- 11- الذباب، سعود بن ذياب (2014)، "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 12- رزق، كوثر إبراهيم والحديدي حسني هاشم السيد (2011)، "القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية" مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- 13- رمضان، عصام (2014)، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها" نسخة إلكترونية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (لعلوم الإنسانية)، فلسطين، 28 (10).
- 14- زايد، عبدالناصر وبوبشيت، خالد والمطيري، ذعار (2009)، "، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو الأداء متميز في القطاع الحكومي)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 15- السالم، مؤيد (2005)، "منظمات التعلم" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر.
- 16- السلمي، فهد نجيم راجح (2012)، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 17- صباح، ميسرة (2011)، "واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 18- الصيرفي، محمد (2006)، "القيادة الإدارية والإبداعية" دار الفكر الجامعي، الأسكندرية.

- 19- الطويل، هاني عبدالرحمن وعبابنة، صالح أحمد (2009)، "المدرسة المتعلمة: مدرسة المستقبل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- عبابنة، صالح (2007)، "المدرسة الأردنية كم المنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية.
- 21- عيشوش، خيرة (2011)، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- 22- الغامدي، فهد هزاع (2012)، "درجات الممارسة العلمية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحثة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 23- كامبيرون، ويتون (2011)، "الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر"، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر.
- 24- الملكاوي، إبراهيم الخلوي (2007)، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم" مؤشنة الرزاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25- نجم، نجم عبود (2008)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، عمان، الأردن.
- 2- المصادر الأجنبية:

- 1- Delia Bosika, Novi Sad (2013), "Leadership styles and Creativity" Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol (1), Issue 2.
- 2- Ji Hoon Song, et.al.; (2009), "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (D L O Q): A Validation Study in A Korean Context" Journal of Human Resource Development Quarterly, Vol. (20), NO. (1).
- 3- Kalle Pajunen: (2006), "The More Things Change, The More They Remain The Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations", Journal of Leadership, Vol. (2), No. (3).
- 4- Louise Stoll and Julie Temperley (2009), Op. cit.
- 5- Marquardt, M. (2004), Building the learning organization. Second. Ed. America: Davies- Black.
- 6- Malik, M. E., Danish, R. Q., Munir, Y. (2012). Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan: A Correlational Study. International Journal of Innovation, Management and Technology.
- 5-Robert J. Sternberg (2005), "A model of Educational Leadership", Wisdom Intelligence and Creativity Synthesized, INT.J. Leadership in Education, Vol. (8), No. (4).
- 6- Seng, Peter (2004), "The fifth discipline: The Art and Practice of the learning organization", New York, USA.

تحية طيبة :

نضع بين أيديكم استمارة البحث الموسوم (دورأبعاد القيادة الإبداعية في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري مصارف القطاع العام في مدينة أربيل)،
راجيان الإجابة عن فقراتها بوضع علامة () في الموقع الملائم والذي يعكس رأيكم .
شاكران مقدما تعاونكم متمنيان لكم دوام التوفيق

الباحثان

أولاً:- المعلومات العامة

- العمر سنة
- الجنس ذكر أنثى
- التحصيل الدراسي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي
- بكالوريوس دبلوم إعدادية
- الخدمة الأجمالية سنة
- مدة الخدمة في المنصب الحالي سنة
- ثانياً :- أبعاد القيادة الإبداعية:

القرعية	المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الكفاءة وتحمل المسؤولية		1	إن قيادة للمصرف تتوحد مع الأفراد لجعل نجاح المجموعة نجاح شخصي لهم .					
		2	قيادة المصرف مسؤولة عن صياغة أهداف المنظمة مسؤولة كاملة .					
		3	إن قيادة المصرف لا تخشى اللوم عند الإخفاقات .					
		4	إن كفاءة قيادة المصرف يكسبها ثقة وإحترام الأفراد العاملين.					
الإبداع		5	قيادة المصرف تحكم الأفراد من خلال العناية والإهتمام بهم.					
		6	تهتم القيادة في المصرف بطرح الأفكار الجديدة وتتبناها.					
		7	تهتم قيادة المصرف بإستخدام التكنولوجيا الحديثة عند تقديم خدماتها.					
		8	تمتلك قيادة المصرف القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة .					
		9	تشجع قيادة المصرف على العمل الجماعي والتعاون بين الافراد لتحقيق الإبداع					

					تقوم القيادة الإدارية للمصرف بتشجيع المبادرات غير المألوفة التي يقوم بها الأفراد .	1 0	الثقة في النفس والتابعين
					القيادة الإدارية للمصرف قادرة على زرع الثقة بينها وبين الأفراد العاملين .	1 1	
					تلجأ قيادة المصرف الى تفويض السلطة للعاملين لإستثمار أمثل للوقت والموارد المادية .	1 2	
					تتيح قيادة المصرف الفرص والوسائل والأليات لأفرادها للمساهمة في صنع القرارات المصرفية .	1 3	
					لدى قيادة المصرف ثقة كبيرة بالنفس وعدم الإستسلام للفشل .	1 4	
					تتابع قيادة المصرف مستوى إنجاز الأفراد وتدريبهم على ممارسة أنشطتهم .	1 5	

ثالثاً : أبعاد المنظمة المتعلمة:

المتغيرات الفرعية	ن	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
القيادة الإستراتيجية	16	يشجع المصرف على التطوير لتحسين الخدمات المقدمة.					
	17	تدعم إدارة المصرف المديرين لإدارة الإبداع وابتكار خدمات مستحدثة.					
	18	تتحدى إدارة المصرف الصعوبات و التعقيدات التي تواجهها عند تقديم خدماتها .					
	19	تبحث إدارة المصرف باستمرار عن الفرص المتاحة للإستثمار.					
	20	الخطط الأستراتيجية للمصرف تلبى خدمة طموح الزبون.					
الرؤية المشتركة	21	يراعي المصرف رؤيته ورسالته في البيئة الداخلية(نقاط القوة والضعف) وفي البيئة الخارجية(الفرص والتحديات).					
	22	يتم في المصرف تبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.					
	23	يدعم المصرف المبادرات البناءة التي يتخذها العاملون في أداء واجباتهم .					
	24	توجد علاقات وثيقة بين المصرف و المصارف الأخرى لنقل وتبادل المعلومات.					
	25	يدرك جميع الأفراد العاملين في المصرف أهمية الرؤية المشتركة.					

					26	ىحرص فى المصرف على العمل بروح الفرىق .
					27	ىشجع المصرف الأفراد العاملىن على التواصل مع بعضهم البعض .
					28	ىتشارك أفراد المصرف ما ىتعلمونه بطرق مختلفة كالإجتماعات و الرسائل.
					29	ىكافىء المصرف أفراده العاملىن وفرق العمل على تعلمهم وتعلىمهم لغيرهم .
					30	ىتشارك الأفراد العاملىن بالمصرف المعلومات مع الزبائن من أجل الحصول على الأفكار الجىدة لتحسنىن خدماته .

قائمة بأسماء السادة المحكمىن

ت	اللقب العلمى	الأسم	الجامعة
1	أستاذ مساعد	د. سرمد غانم صالح	كلىة الحدباء الجامعة/ الموصل
2	أستاذ مساعد	د. مهابات نورى عبدالله	صلاح الدين/ أربىل
3	أستاذ مساعد	م. برىشان معروف جمىل	صلاح الدين/ أربىل
4	أستاذ مساعد	م. مظفر حمد على	صلاح الدين/ أربىل
5	المدرس	د. عبدالرحمن زرار عبدالرحمن	صلاح الدين/ أربىل

پوخته:

تویژینهوه ههول دهدا بو زانىنى رادهى فمراهه مېوونى رابهر ایهتى داهینان له بانکهکانى کمرتى گشتى وه رولیان له بنیاتنانى ریکخراوى فیربوودا له ریگهى دیاریکردنى پهیوهندى و کاریگهرى ههریهکه له (توانست و له ئهستوگرتن و بهر پرسیاریهتى، متمانه به خوبون و ههواداران، داهینان) وهك ره ههنده سهه مکیهکانى رابهر ایهتى داهینان له ههریهکه له (رابهر ایهتى ستراتىزى، فیربوونى به کومل، تیروانىنى هاوبهش) وهك ره ههندهکانى ریکخراوى فیربوودا.

وه کیشهى تویژینهوه خوى له چهند پرسیاریكى هزرى دوزیهوه که پهیوهستبوون به ئاستى ره ههندهکانى رابهر ایهتى داهینان و پهیوهندیان به بنیاتنانى ریکخراوى فیربووى بانکیدا، وه تویژینهوهکه له سهه ر سمپلنک له بهر یوه بهرانی بانکهکانى کمرتى گشتى که ژمارهیان (85) بهر یوه بهر بوو له تیکراى کوملهى تویژینهوهکه که خویان له سهه رجهم بهر یوه بهرانی بانکهکانى کمرتى حکومى پیکهاتبوو له شارى هه ولیر و ژمارهیان (196) بهر یوه بهر بوو وه پشنى به پهیرهوى باسکردنى شیکارى بهست وه ك پهیرهوى تویژینهوهکه.

وه دىزابنى فورمى پرسىارهكان كرا بهو پىبهى نامرازىكى سههكى بوو بو كوكردهوهى داتاكان وه
چهندىن شىوازى نامارى گونجاو بهكارهات بو دلنبايون له گرمانهكانى توژىنهوه كه بو چارهكردى
كيشهكان دانرابون.
وه توژىنهوه كه گهشته كومهله دهرنجامىك گرنگترىنباون بوونى پهيوهندى هاوبهندى پوزهتيف له نىوان
رهههندهكانى رابهرايهتى داهىنان و رهههندهكانى رىكخراوى فىربوودا، نههش رولى زىندووى
رهههندهكانى رابهرايهتى داهىنان رووندهكاتهوه له پالپشنتىكردى رهههندهكانى رىكخراوى فىربوودا له
بانكهكانى توژىنهوه له سهركراوهكاندا هاوكات توژىنهوه گهشته چهندىن راسپارده بو لايهنى بانكه
توژىنهوه له سهركراوهكاندا.

Innovative Leadership and Its Role in Building the Learning Organization

An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Managers Of Public Sector Banks In Erbil City

Proff. Dr. Ahlam Ibrahim ali

Department of Business Administration., College of Administration & Conomic, Salahaddin University – Erbil, Kurdistan – Iraq
Ahlam.wali@su.edu.krd

Assist. Proff. Muhsin Othman Hassan

Department of Business Administration., College of Administration & Conomic, Salahaddin University – Erbil, Kurdistan – Iraq
Muhsin.hassan@su.edu.krd

Keywords: *Creative Leadership, educated organization, public banks managers, Public Sector, Erbil city.*

Abstract

The purpose of this research is to understand the role of Innovative Leadership in building the educated organization in the public sector banks. Thus by identifying the relationship and the impact of each of the (Efficiency and take responsibility, Confidence in self and followers, Creativity) as the dimensions

president to Creative Leadership as well as the (Strategic Leadership, Group Learning, Participation Vision) as the dimensions of educated organization.

Several questions of intellectual and practical were used to discuss the research problem of knowing the dimensions of Creative Leadership and their relationship and impacts on the learning organization in public sector banks.

In order to carry out the primary research a sample of (85) managers of the public banking sector from the totals of the (196) managers in the city of Erbil were choosing. The main method of the research was a descriptive approach and analytical approach.

A questionnaire form was designed as the main tool for data collection, a range of appropriate statistical methods were used to verify the assumptions of research and to address the research problem.

The research highlighted several outcomes; the most important was that there is a significant degree of relationship between the dimensions of Creative Leadership and building the educated organization.

The research also made several recommendations related to the practical aspects and the need to maintain the Creative Leadership because of their significant role in building the learning organization like the banks surveyed.