

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء

الاستلام: 9/ مارس/ 2022
التحكيم: 15/ مايو/ 2022
القبول: 5/ يونيو/ 2022

أ.د. مراد محمد النشمي^(*1)

د. أماني عبد الله محمد السفاري²

© 2022 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2022 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
² باحث في مجال العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة (2082) فردا من الوظائف الإشرافية في البنوك العاملة في صنعاء، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (404) مفردة، واستخدمت النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)؛ لاختبار النموذج الهرمي ببرنامج (SmartPLS v.3.2.9)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في مجتمع الدراسة جاءت عالية عند وزن نسبي (68.05%)؛ حيث جاء بُعد التواصل الرؤيوي في المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.01%)، وبُعد المقدرات الجوهرية والنظام الرقابي المتوازن في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67.0)، وتطبيق المنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة جاء متوسطا بوزن نسبي (64.90)، حيث جاء بُعد التعلم الجماعي في المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.7)، وبُعد التميز الذاتي في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.8)، وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة بمعامل ارتباط (0.476) في البنوك محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها: الاستمرار في ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل البنوك محل الدراسة، وتعزيز هذه الممارسة بتوفير كافة السبل؛ لاكتشاف واستثمار المقدرات الجوهرية الأخرى في هذه البنوك؛ (المعلومات - رأس المال الفكري - علاقات العملاء).

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التواصل الرؤيوي، المنظمة المتعلمة، البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.

Relationship between Strategic Leadership and Learning Organization: A Field Study at Banks Operating in Sana'a, Yemen

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the strategic leadership and the learning organization at banks operating in Sana'a, Yemen. The study used the descriptive and analytical method, and a questionnaire was designed to collect data from the study sample which was selected by the random stratified method. The sample consisted of 404 members from supervisory positions at banks which represent the population amounting to (2082). The partial least squares modeling (SEM-PLS) was used to test the hierarchical model with (SmartPLS v.3.2.9). The study revealed that the degree of strategic leadership practice by the study population scored a high level at a relative weight (68.05%), where the dimension of visionary communication scored the first rank at a relative weight (70.01%) and the dimension of core competences and balanced scorecard scored the last rank at relative weight (67.0%). Further, the degree of learning organization practice scored an average level at a relative weight (64.90%), where the dimension of collective learning scored the first rank at a relative weight (68.7%) and the dimension of self-excellence scored the last rank at (62.8%). There was also a statistically significant relationship between strategic leadership and the learning organization in the banks under study. The study recommends that Yemeni banks in Sana'a should continue the strategic leadership practices and enhance this practice by providing all possible means to discover and invest the elements of core competences in those banks, such as information, intellectual capital and customer relationship.

Keywords: strategic leadership, learning organization, banks operating in Sana'a, Yemen.

المقدمة:

إن التغيير أمر محتوم، فلا يمكن لشيء أن يبقى على حاله من دون تغيير، فمنظمات الأعمال تفرض عليها البيئة التغيير المستمر كوسيلة للمحافظة على نموها وبقائها بشكل مستمر، وكاستجابة لهذه الظروف تسعى منظمات الأعمال إلى محاولة البقاء والاستمرار من خلال محاولة أن تبقى ديناميكية وتطور عملية التعلم لتصبح منظمة متعلمة.

إن عملية التعلم لا ترتبط بالزمن فهي، تأتي في إطار الممارسات اليومية، ولا تنحصر في زمن محدد رسمي للتعلم، فهي عملية مستمرة، وذلك يعكس التعليم الذي يعتبر مبادرة جماعية تهدف إلى تطوير فهم أساليب العمل، وتسمح بتطوير المهارات الفردية.

وبناء على مصطلح التعلم وليس التعليم ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة وليس التعليمية، وهي منظمات تسعى لاكتساب المعرفة المتجددة بشكل مستمر، فالمنظمة المتعلمة هي التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه، إضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض (Senge, 1990).

وعلى اعتبار أن التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يحتاج إلى تفعيل واستثمار مورد قادر على التغيير الاستراتيجي فقد أوصت مجموعة من الدراسات (Farrukh & Waheed, 2015; Vargas, 2015) بدراسة القيادة الإستراتيجية لبلوغ خصائص المنظمة المتعلمة.

ويرى Carmeli ، Edmondson و Tishler (2012) أن القيادة الاستراتيجية تساعد على اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحسين عملية التعلم التنظيمي والربحية، كما يؤكد Yukl (2008) أن القيادة لا بد أن تدعم عنصر الرونة، بالإضافة إلى أن نموذج القيادة لا بد أن يدعم المستويات المختلفة من التغيير المتعلقة بالموقف.

إن البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء (البنوك التجارية والإسلامية) تعد من المنظمات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن هذه التحولات، فأمام الضغوطات المالية وتغيرات البيئة المحيطة وارتفاع وعي الزبون الذي أصبح يطالب بخدمات مصرفية متنوعة وذات جودة عالية، ولضمان مواجهة مختلف التحديات، واستجابة لرغبات الزبائن المتنوعة والمتطورة، فإنه يتوجب على إدارة البنوك اعتماد نماذج وأساليب وأدوات حديثة وأسس قادرة على التعلم والتبصر والتكيف مع المستجدات بحيث تساعد البنوك في تحقيق أهدافها المصرفية بطريقة مثلى.

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لمفهوم العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البيئة المختارة (البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء)، ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

مفهوم المنظمة المتعلمة :

عرف Weldy (2009، 59) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تقوم بخلق المعرفة وتوفيرها في الوقت الملائم والمكان المناسب، وتسهل على العاملين تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بسرعة، ولديها القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة من خلال التعلم من التجارب الماضية، وتصميم هيكل تنظيمي يستجيب لاضطرابات البيئة المتغيرة والمنافسة بأسلوب استباقي.

وأشارت Al-Adaileh ، Hacinj و Dahou (2012، 482) إلى أن المنظمة هي التي يجري دعمها باستراتيجيات منحة التعلم، ولديها القدرة على التكيف مع التغيير البيئي من خلال امتلاكها مزيجاً من النظم وعمليات التعلم التنظيمي المترابطة التي تدعم كفاءتها لتأمين موقفها المستقبلي والمحافظة على ميزتها التنافسية.

أهداف المنظمة المتعلمة:

تظهر أهداف المنظمات المتعلمة (جاد الرب، 2012، 491) في العمل على زيادة رضا العاملين، وتوفير البيئة المناسبة لاحتضان الأفكار الإبداعية، وتأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير، وزيادة القدرة على التحدي بالأفكار الجديدة، وإعطاء آراء الأفراد قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية، وإتاحة الفرصة للأفراد من أجل تحسين بيناتهم وحياتهم، وأن يكونوا فاعلين في المجتمع.

أهمية المنظمة المتعلمة:

تظهر أهمية المنظمات المتعلمة (حنكة، 2012، 46) في تحقيق الأداء المتميز التنافسي، وبناء علاقات متميزة مع العملاء، والتحسين المستمر في الجودة، وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار، والفهم والاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية، والزيادة والمقدرة على مواجهة التغيير، وتعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنويا ونفسيا، وتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.

خصائص المنظمة المتعلمة:

يؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص (حنكة، 2012، 43) المتمثلة في توفير فرص مستمره للتعليم، واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، والوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة، واستخدام التفكير المنظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، ونقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وغيرها من المنظمات بسرعة وسهولة، والاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، وإثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

خطوات بناء المنظمة المتعلمة:

اقترح كل من بيتر كلين وبرنارد سوندرز عشر خطوات لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، وذلك على النحو الآتي (الرشودي، 2007):

1. تقييم ثقافة التعلم في المنظمة:

إن المنظمة المتعلمة عالية الأداء تتطلب تغييرات سريعة في الأداء، وهذا يعتمد على التدريب والتطوير والتعلم التنظيمي.

2. تشجيع الإيجابيات:

إن خلق ثقافة التفكير الإيجابي يتطلب تمسك الأفراد بعمل الأشياء الإيجابية من خلال التركيز على نقاط القوة، وتعلم كيفية معالجة أوجه القصور، من خلال إعادة صياغة السلوك وتدريب الفريق على إعادة صياغة اتجاهات أكثر فاعلية.

3. توفير بيئة عمل آمنة للتفكير التنظيمي:

ويتم ذلك من خلال توفير المناخ الذي يدفع الجميع إلى البحث عن السبل التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم بشكل أفضل، ويحتاج تطوير التفكير وتنميته إلى ممارسة أفضل في بيئة آمنة خالية من الانتقاد المثبط للتعلم والتفكير.

4. مكافأة المجازفة:

إن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلى الاهتمام بتشجيع الجرأة، والقيام بالمشروعات والممارسات القائمة على المجازفة، حيث إن المخاطرة المعتدلة أمر ضروري لزيادة إمكانية بناء منظمة متعلمة ناجحة، وهذا يتطلب تطوير ثقافة تنظيمية تساند التعلم من الأخطاء، وتنمى مهارات التعامل مع المخاطرة.

5. مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر معرفية للآخرين:

إن ملاحظة المهارات والقدرات والمواهب الكامنة لدى الآخرين تعد مهارة ذات قيمة عالية داخل العمل من خلال بعد المقدرات الجوهرية التي توفرها القيادة الاستراتيجية، وهذا يدعم اكتشاف واستغلال الفرص المتواجدة داخل المنظمة والداعم للتعرف على المصادر المعرفية للآخرين.

6. تركيز قوة التعلم في العمل:

إن التغيير المتسارع في بيئات التنظيم الداخلية والخارجية تفرض ضرورة استخدام العقل، أو تطوير استخدامه من خلال برامج تدريبية إبداعية تحقق بناء المنظمة المتعلمة، ويضمن لها البقاء والاستمرارية والتعامل مع التحديات التنافسية.

7. تحديد الرؤية المشتركة:

وهذا يتطلب من الأفراد العاملين بالمنظمة المتعلمة التعامل مع التنوع في الآراء، والتخلي عن صفة الفردية، والتعود على التفكير المشترك من أجل تحديد الرؤية المشتركة.

8. التخطيط الحركي:

إن النموذج الحركي يمكنه تمثيل كل العلاقات ما بين الأفراد والأنظمة واللوائح وما بين الوظائف والمسؤوليات المختلفة، حيث إن التخطيط الحركي هو طريقة مؤثرة لتقويم ومراجعة المفاهيم والعمليات الجديدة، ويمكنه توضيح الإجراءات وفهمها.

القيادة الاستراتيجية:

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عرفها Lee و Chen (2007, 1028) بأنها قدرة الشخص على التوقع والتصور وإبقاء المرونة والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

ويعرفها جاد الرب (2012, 49) بأنها "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً فيها من المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة".

القائد الاستراتيجي:

هو أحد الفئات القادرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع التغييرات السريعة والبيئات ذات المخاطر العالية، وهو الذي يتمكن من تصور المستقبل المرغوب للمنظمة، ثم يوجه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية نحو الهدف والرؤية المقصودة (أبوردين والطائي، 2018).

خصائص القائد الاستراتيجي:

يشير Stephen إلى خصائص القائد الإستراتيجي (المصري، 2015، 45)، وهي:

1. إيجاد الطريق: لأن القيادة الاستراتيجية هي التي تتعامل مع حالات ربط نظام قيمة المنظمة مع رؤيتها ورسالتها والبيئة في إطار الخطط الإستراتيجية.
2. الاصطفاف: وهو ما يضمن إسهام كل من الهيكل التنظيمي، والأنظمة، والعمليات في تحقيق الرسالة والرؤية.
3. التمكين: وهو الموجه نحو إثارة النبوغ المستتر (الكامن)، والذكاء، والإبداع لدى الأفراد لإنجاز الرسالة المنظمة.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية من طبيعة البيئة التي تعمل فيها البنوك التي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغيير المستمر والمنافسة، وفيما يلي توضيح لأهمية القيادة الاستراتيجية (Hirschi & Jones, 2008, 141-146؛ المدهون والعجومي، 2011، 42):

1. هي حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها.
2. تعد البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. تسيطر على مشكلات العمل وحلها، مع حسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
6. تواكب المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7. تعمل على بناء إستراتيجية ناجحة تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.
8. لها القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة، وذلك من خلال تعزيز الالتزام والمشاركة، وهي تؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية، كما أنها تعد بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
9. تعمل على الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية - المحلية والدولية، وذلك من أجل اتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص البيئة.
10. تسهم في بناء رؤية ورسالة المنظمة، وفي خلق وعي إستراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المنظمة.
11. تعمل على تدبير وإدارة الموارد المؤسسية الضرورية: (المالية والمادية والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير إستراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال خصوصا في أوقات تراجع وتقليص الموارد.
12. تسهم في صناعة عملية التعلم التي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل.
13. تعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية أهداف متعددة (الزعيبي، 2010)، وهي كالآتي:

1. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
2. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
3. صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
4. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأفراد، والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
5. تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية لها.
6. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.

كما أنه يمكن إضافة الأهداف الآتية:

1. تمكين المنظمة من توسيع نطاق تأثير القرارات المتخذة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
2. تصميم الأهداف القصيرة الأجل التي هي امتداد لتحقيق الأهداف طوية الأجل.
3. التنسيق لتربط وتكامل مجموعة التغييرات الجزئية نحو تحقيق التغيير الإستراتيجي الشامل.

التعريفات الإجرائية:

القيادة الاستراتيجية: قدره القائد على ترسيخ ثقافة وبناء هيكل نحو إيصال رؤية البنك لجميع الإدارات والموظفين وتحفيزهم وتعزيز المقدرات الجوهرية والممارسات الأخلاقية، وإيجاد القيمة الاستراتيجية (التحالف والاندماج) نحو التغيير وتفعيل الإستراتيجية بشكل تكاملي في ظل بيئة سريعة التغيير.

التواصل الرؤيوي: نقل وترجمة الصورة المستقبلية للبنك على أشكال أحداث وأنشطة تُفَعَّل على كافة المستويات والوظائف ومجموعات العمل.

المقدرات الجوهرية: اكتشاف ورعاية واستثمار وتحديث الموارد المختلفة في البنك لتعزيز الميزة التنافسية الحالية أو اكتشاف مزايا تنافسية جديدة لتلبية احتياجات العملاء.

رأس المال البشري: تشكيل وتوثيق وتكامل لكل من المعرفة والخبرة والمهارة والموهبة والكفاءة؛ لتكوين قيمة غير قابلة للمنافسة مقارنة بالبنوك الأخرى.

التكنولوجيا الحديثة: تأسيس لإمكانية التحديث والتفعيل والتعديل والتوثيق لوسائل وطرق وإجراءات العمل والمعلومات نحو مخرجات فعالة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيير في البيئة المحيطة.

القيمة الاستراتيجية: توسيع وإثراء لقاعدته الفرص البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال مشاركة الموارد (التحالفات الاستراتيجية)، وتوسيع النطاق الاقتصادي (التوسع الإقليمي والعالمي)؛ لتوفير بدائل مختلفة وقاعدته واسعة من الخيارات تعزز من تطبيق المرونة نحو تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

الثقافة وهيكل المنظمة: ترسيخ وتعميق للأفكار والتوجهات الجديدة وترجمتها في أنظمة وأساليب عمل، بالإضافة إلى الصلاحيات والعلاقات لضمان الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق توصيل فعال للرؤية؛ مما يولد رؤية مشتركة للفريق.

النظام الرقابي المتوازن: تلاؤم واستجابة النظام الرقابي مع التغيرات البيئية المحيطة والرؤية الاستراتيجية المنشودة نحو توسيع قاعدته الاستقلال وإعطاء الآراء والمقترحات.

الممارسات الأخلاقية: الخصائص التي تنشأ نتيجة التعامل ما بين القادة والأتباع والتي تعكسها البيئة الإيجابية والتفاعل المشترك.

المنظمة المتعلمة: منظمة ديناميكية تعزز تدفق وتفعيل التعلم المستمر لجميع أعضائها وفي كافة عملياتها اليومية لجميع المستويات التنظيمية من خلال تبادل المعارف، والقدرة الجماعية على التنبؤ وتحليل وحل مشاكل البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء؛ لتعزيز الفهم وتوظيف المعرفة والاستفادة من التجارب لتحقيق القدرة على التكيف في ظل بيئة التغيير المستمر.

التميز الذاتي: توليد الدافع والرغبة في تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات، وتقديم المقترحات بناء على التواصل الفعال للقادة ودعم بيئة خارجية كمصدر للتجديد والابتكار.

التفكير النظامي: رؤية شاملة (داخلية - خارجية) وتكاملية تتضمن تحليل الأنشطة والمهام التفصيلية وتحديد العلاقات التبادلية والتأثيرية فيما بينها، وصولاً إلى رؤية شاملة بأبعادها المختلفة، وفي ظل العلاقات البيئية.

النماذج الذهنية: دليل إرشادي لخطوات وإجراءات وعلاقات العمل مبنياً على التعلم الجماعي والرؤية المشتركة وبدعم من المقدرات الجوهرية والقيم الاستراتيجية، وفي ظل استثمار الفرص والمبادرة والتنبؤ والاستعداد للتعامل مع المخاطر.

الرؤية المشتركة: المساهمة في وضع وتأسيس الحلول والمقترحات الإبداعية للبنك.

التعلم الجماعي: تبادل الخبرات والمعارف من خلال تكوين فرق العمل لتطوير مهاراتهم، ومساعدتهم في أداء المهام بصورة أفضل.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة كمتغيرات كاملة أو بُعد من أبعادها، وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة:

دراسة الزهراني (2018): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية: (البعد الإداري - البعد التحويلي - البعد السياسي - البعد الأخلاقي) وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة (طردية) لأبعاد القيادة الاستراتيجية مع تطوير قدرات التعلم التنظيمي (التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) - التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال).

دراسة العباس (2016): هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية: (التركيز على الزبون - الكفاءة التشغيلية - تطوير العمل - الإبداع التنظيمي) على المنظمة المتعلمة: (الإلتقان الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - التعلم الجماعي - التفكير النظمي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.

دراسة الكرعاوي (2016): هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال التعلم التنظيمي بجامعة الفرات الأوسط، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن امتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء يسهم في زيادة قدراتهم على تحويل كلياتهم إلى منظمات ذكية من خلال اهتمام تلك الكليات بأبعاد التعلم التنظيمي.

دراسة Khalil و Alsabbagh (2016): هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنظمة القيادة والتعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة بمدينة دمشق، وقد تضمنت أبعاد الدراسة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية (مستقل) والتعلم التنظيمي (تابع)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة (التحويلية - الاجرائية) والتعلم التنظيمي.

دراسة المصري (2015): هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وقد تناولت الدراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية: (التوجه الاستراتيجي - المقدرات الجوهرية - رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.

دراسة Givel (2015): هدفت إلى معرفة اختبار كيفية التحول إلى منظمة متعلمة، وما هي المهارات القيادية التي تدعم بناء الظروف والهيكل في المنظمة المتعلمة، وقد تضمنت الأدوار والخصائص القيادية (مستقل)، والمنظمة المتعلمة (تابع)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الأدوار وطريقة تفكير القيادة التي تشجع على الاستعداد للمخاطر، التجريب، والتعلم من الأخطاء، والتركيز على خصائص التطبيق بدلا من الرقابة للقائد، بالإضافة إلى التركيز على ثقافة التعلم بدلا من المبادرات التي بالإمكان أن تأخذ شهرا أو شهرين فقط.

دراسة Lang (2013): هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية الموجودة في البنك ومستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وأثر الأنماط القيادية على أبعاد المنظمة المتعلمة في كندا، وقد تضمنت: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية (مستقل) والمنظمة المتعلمة (تابع)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الموجودة في البنك هي التحويلية والإجرائية، وأن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة متوسط، وأثر القيادة الإجرائية أكبر من القيادة التحويلية.

ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات لسابقة في بعض الجوانب، منها: استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الآتي:

تعد من الدراسات القليلة بحسب الدراسات السابقة وعلم الباحثين - التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة على المستوى النظري، والتطبيقي في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء، وتعتبر هذه الدراسة بناء معرفيا وتراكما للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات، وما يميز العينة التي تناولتها الدراسة، أنها تركز على مستوى القيادات العليا والقيادات الوسطى في البنوك العاملة في اليمن.

مشكلة الدراسة:

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية؛ لما له من أهمية بالغة في إحداث التنمية باعتبار البنوك أحد الدعامات الأساسية الكبرى في تزويد الاقتصاد بالموارد المالية، وتعتبر البنوك عصب الاقتصاد ومحركه الرئيسي، من خلال نشاطها المتمثل في الوساطة المالية بقبول الودائع، والقيام بإقراضها وتميمتها وتسهيل تداولها والتخطيط لاستثمارها، ولا يمكن تجاهل الدور الإيجابي الذي يؤديه الجهاز المصرفي في الخدمات والتمويل والاستثمار، وفي مختلف النشاطات المالية والاقتصادية والاجتماعية، فالمصارف اليوم تنظم وتسهل عمليات التعامل الداخلية والخارجية بين الأفراد ومؤسسات المجتمع.

إن البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء تواجه الكثير من المشاكل، من أهمها: المنافسة الشديدة والمخاطر والأزمات، وقد أدت الأحداث والوقائع التي مرت بها البلاد خلال العقد الحالي من تغيرات وتقلبات في الأوضاع السياسية والاقتصادية إلى حدوث تعثرات لدى معظم البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء، حيث إن عدم وجود الاستقرار يؤدي إلى ظهور الأزمات وانتشارها، وما يشهده اليمن خلال الفترة الحالية من أحداث وصراعات وحروب وأوضاع غير مستقرة وغير آمنة نتج عنها توقف عمل معظم البنوك عن أداء وظائفها الأساسية؛ نتيجة للأوضاع البيئية المعقدة والمتغيرة والمحيط بها (المطري، الرفيق، والأشول، 2019). وقد يعزى ذلك إلى أن هناك قصورا في درجة ممارسة البنوك اليمنية لعمليات إدارة المعرفة وعدم قدرة هذه البنوك على التكيف مع البيئة المحيطة (العولقي، 2018)، ومن هنا دعت الحاجة إلى وجود خطوات ومبادرات نحو التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة، ومن خلال ما سبق فإن بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء يشكل أهمية بالغة وحاجة ملحة؛ وذلك لكونها تشكل أحد الدعامات الأساسية في الاقتصاد اليمني، بالإضافة إلى أنها تقدم خدماتها مع قاعدة واسعة من الأسواق والعملاء والمنتجات أثناء ممارستها لخدماتها المصرفية سواء كانت في الجانب الاستثماري أو التمويلي.

وتأتي أهمية المنظمة المتعلمة من حيث إن كلا من الأفراد والتنظيمات يكونون طاقة لتبادل الإبداع والمعرفة الجديدة بشكل مستمر في ظل ثقافة تبادل التعلم واستمرار الإبداع؛ ما يشجع على تطوير الاستعداد للمخاطر، والترحيب بالتغيير بدلا من البقاء على الإجراءات المعتادة والارتياح للروتين (Hargreaves, 2007).

ومن هنا يتضح وجود مشاكل كثيرة في البنوك العاملة تتمثل في غياب منظمات غير تقليدية في الهياكل والإجراءات والنظم وطرق التفكير والتفاعل والعمل المشترك القادرة على الاستجابة والتفاعل مع التغييرات المحيطة.

ويرى Senge (1990) أن إيجاد المنظمة المتعلمة مهمة صعبة على الرغم من أن القادة في الإدارة العليا لديهم القدرة على تحقيقها بسبب قدرتهم على التأثير في الموظفين، ويؤكد Senge أن السبب الرئيسي لفشل المنظمة المتعلمة هو الضعف في نموذج القيادة (Caldwell, 2012)، ويشير Carmeli et al. (2012) إلى أن القيادة الاستراتيجية تساعد على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحسين عملية التعلم التنظيمي والربحية.

وقد توصلت البحوث والدراسات السابقة (Olaka, Lewa, & Kiriri, 2017) إلى قدره القيادة الإستراتيجية على دعم عملية التطبيق والتغيير الاستراتيجي، وأشارت دراسة Alsabbagh و Khalil (2016)، و Lang (2013) إلى قدره القيادة الإستراتيجية على تحقيق التعلم التنظيمي، وبناء المنظمة المتعلمة، ومن هنا يتضح أن مشكلة البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعا تتمثل في ندره النماذج المشابهة التي تتناول هذا النوع من المتغيرات في الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية واستثمارها بمرونة لدعم التغيير الإستراتيجي في بناء منظمة متعلمة، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بالسؤال الآتي: ما العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعا؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعا.
- 2- التعرف على مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعا.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعا.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: احتوت الحدود الموضوعية للدراسة على القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.
- ◀ الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في عدد من البنوك العاملة في اليمن بأمانة العاصمة صنعا.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على جميع الأفراد العاملين في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعا الذين يعملون في الوظائف الإشرافية للبنوك، وتتمثل هذه الوظائف برؤساء وأعضاء مجلس الإدارة، ومديري عموم البنك والنواب، وبمساعدي المدير العام، وبمستشاري مجلس الإدارة، وبمدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام.

النموذج المعرفي:

- أولاً: نماذج لتحديد أبعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) كما في الجدول (1).
- جدول (1): أبعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

م	النموذج	الأبعاد
1	(Senge, 1990)	التميز الذاتي، التفكير النظمي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي
2	Mental model (Butcher, 2011)	التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، نقل المعرفة
3	(Farrukh & Waheed, 2015)	التميز الذاتي، الرؤية المشتركة، وتتشجيع الموظفين

المصدر: (جاد الرب، 2009، 487).

ومن خلال النماذج السابقة فقد اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير التابع نموذج Senge (1990) والذي يتكون من خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: (التميز الذاتي، التفكير النظمي، النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي)؛ لأن هذه الأبعاد شاملة لتغيير المنظمة المتعلمة، واختارها كثير من الباحثين، وتتناسب مع بيئة الدراسة ومتغيراتها.

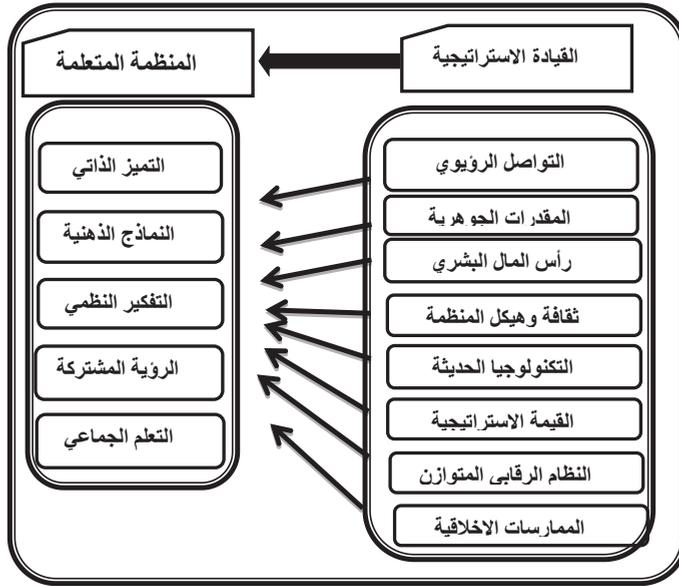
ثانياً: نماذج لتحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) كما في الجدول (2).

جدول (2): أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

م	المصدر	الأبعاد
1	(Hitt et al., 2001)	التواصل الرؤيوي، ثقافة وهيكل المنظمة، تطوير رأس المال البشري، المقدرات الجوهرية، الرقابة، والممارسات الأخلاقية
2	(Hitt et al, 2010)	التواصل الرؤيوي، ثقافة وهيكل المنظمة، المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، النظام الرقابي المتوازن، الممارسات الأخلاقية، القيمة الاستراتيجية، والتكنولوجيا الحديثة
3	(Davies & Davies, 2004)	التواصل الرؤيوي، ثقافة وهيكل المنظمة، المقدرات الجوهرية، الأهداف التنظيمية، الموارد والعلاقات، تطوير رأس المال البشري، العمل، القيمة الاستراتيجية

ومن خلال النماذج السابقة فقد اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير المستقل وفق نموذج Hitt ، Haynes ، و Serpag (2010)، وهي الأبعاد الآتية: (التواصل الرؤيوي، وثقافة وهيكل المنظمة، والمقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والنظام الرقابي المتوازن، والممارسات الأخلاقية، والقيمة الاستراتيجية، والتكنولوجيا الحديثة). وتم الاعتماد عليها؛ لعدم وجود دراسة بحسب علم الباحثين قامت بتطبيق هذه الأبعاد بالإضافة إلى أهمية هذه الأبعاد لمجتمع الدراسة وبيئته.

وقد طورت الدراسات النموذج المعرفي الموضح في الشكل (1) بالاعتماد على نموذج Senge (1990) فيما يتعلق بأبعاد المتغير التابع، ونموذج Hitt ، Hayness ، و Serpag (2010) فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد صيغت الدراسة في فرضية رئيسة وثمان فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الرؤيوي والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة وهيكل المنظمة والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.
 5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الحديثة والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.
 6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.
 7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام الرقابي المتوازن والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.
 8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من اثني عشر بنكا من البنوك العاملة في اليمن بأمانة العاصمة صنعاء بشرط أن يكون البنك مطبقا لكفاية رأس المال المصري وفقا لمعيار البنك المركزي والصادر عام 2004م والذي أقر رأس المال للبنوك بواقع 6 مليار ريال، واعتمدت الدراسة على قيادات هذه البنوك، وتم تحديد حجم العينة بناء على معادلة Lind و Mason (1996) التي تحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (2082) عنصرا بمقدار (404) مفردة، وتم اختيارها عن طريق العينة العشوائية الطبقية للحصول على مفردات تمثل مجتمع الدراسة، وذلك من خلال أربع فئات، هي:

الفئة الأولى: وتحتوي أعضاء مجلس الإدارة.

الفئة الثانية: وتحتوي مدراء عموم، ومدراء تنفيذيين، وما في مستواهم.

الفئة الثالثة: وتحتوي مدراء الإدارات، ومدراء الفروع، وما في مستواهم.

الفئة الرابعة: وتحتوي رؤساء الأقسام، وما في مستواهم.

والجدول (3) يوضح توزيع العينة على أفراد المجتمع.

جدول (3): توزيع العينة على أفراد المجتمع

م	اسم البنك	الوظائف الاشرافية	الاجمالي
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441	60
2	البنك الأهلي اليمني	198	30
3	بنك اليمن الدولي	164	34

جدول (3): يتبع

م	اسم البنك	الوظائف الاشرافية	الاجمالي
4	بنك اليمن والكويت	144	22
5	بنك التسليف التعاوني الزراعي	322	65
6	مصرف الرافدين	8	8
7	البنك التجاري اليمني	160	35
8	بنك التضامن	133	24
9	بنك سبا الإسلامي	148	24
10	بنك اليمن والبحرين الشامل	91	40
11	بنك قطر الوطني	24	17
12	بنك الكريمي الإسلامي	249	45
	المجموع	2082	404

أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بمجموعة من المقاييس، وكل مقياس يشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس كل بُعد، وكل متغير على حدة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المرجعيات والدراسات في تطوير الأداة ومن ضمنها الدراسات الآتية: (Senge, 1990; Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001; القانوع, 2016; حنكة, 2012; المصري, 2015; عبد, 2016).

والجدول (4) يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد فقراتها.

جدول (4) توزيع فقرات الاستبيان على الأبعاد

نوع المتغير	موضوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المستقل	القيادة الإستراتيجية	التواصل الرؤيوي	7	7-1
		المقدرات الجوهرية	6	6-1
		رأس المال البشري	5	5-1
		ثقافة وهيكل المنظمة	6	6-1
		القيمة الاستراتيجية	5	5-1
		التكنولوجيا الحديثة	5	5-1
		النظام الرقابي المتوازن	5	5-1
		الممارسات الأخلاقية	3	3-1
التابع	المنظمة المتعلمة	التميز الذاتي	6	6-1
		النماذج الذهنية	3	3-1
		التفكير النظامي	3	3-1
		الرؤية المشتركة	3	3-1
		التعلم الجماعي	5	5-1
		الاجمالي	62	13

توزيع الاستبانة :

يوضح الجدول (5) كيف تم توزيع استمارات الاستبانة.

جدول (5): توزيع استمارات الاستبيان الورقية والالكترونية

النسبة المئوية	العدد	البيان
-	2082	مجتمع الدراسة
19.40 %	404	عينة الدراسة
19.21 %	400	الاستمارات الموزعة ورقيا
17.48 %	364	الاستمارات الورقية المستردة
1.59 %	33	الاستمارات الورقية غير الصالحة
3.51 %	73	الاستمارات الالكترونية
19.40 %	404	الاستمارات الصالحة للتحليل (ورقيا + إلكترونيا)

تم توزيع الاستمارات الالكترونية من خلال رابط مقدم لمدرء الموارد البشرية وتحت إشرافهم لتوزيعه على بقية أفراد العينة التي لم تصلهم النسخة الورقية حتى يتسنى لهم الإجابة عن الاستبانة، وذلك بعد منع التداول الورقي مع بداية ظهور جائحة كورونا.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، ولديهم الخبرات القيادية الكافية، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين، وتم تعديل كل ما يلزم من ملاحظات؛ بالإضافة، والتعديل، والحذف في ضوء المقترحات المقدمة، لتصل الدراسة إلى الاستبانة المحكمة في صورتها النهائية.

وحدة التحليل: اعتمدت الدراسة وحدة التحليل على مستوى البنك.

الأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS-SEM)؛ لتقييم نموذج القياس الخارجي كشرط مسبق لتقييم نموذج الهيكل الداخلي، وتصنف المربعات الصغرى الجزئية ضمن نماذج المعادلات البنائية العاملة، وتتميز هذه النماذج بقدرتها على نمذجة الظواهر المعقدة في مكوناتها والعلاقات بين مختلف متغيراتها، حيث تسمح المعادلات البنائية بالانتقال السلس من النظرية إلى الواقع (Tenenhaus, 1999)، حيث إن هدف PLS اختبار دلالة العلاقات بين مختلف مكونات النموذج واختبار القوة التنبؤية للمتغير التابع.

التحليل الوصفي لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة:

استخدم مقياس ليكارت الخماسي لأخذ آراء المستجيبين من عينة الدراسة، وفيما يلي عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتحليل استبانة الدراسة.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الدراسة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقد حددت درجة الموافقة بحسب المقياس المعتمد للدراسة بالجدول (6).

جدول (6): المقياس المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من (20%-36%)	من (1 - 1.80)
منخفضة	أكبر من (36%-52%)	أكبر من (1.80 - 2.60)

جدول (6): يتبع

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متوسطة	أكبر من (52%-68%)	أكبر من (2.60 - 3.40)
عالية	أكبر من (68%-84%)	أكبر من (3.40 - 4.20)
عالية جدا	أكبر من (84%-100%)	أكبر من (4.20 - 5)

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، سيتم عرضها وفقا للأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها: الهدف الأول: التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء.

وقد تم التوصل إلى معرفة مستوى تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية على النحو الآتي: معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية:

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها، وفقراتها المتمثلة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

م	البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى التطبيق
1	التواصل الرؤيوي	1	3.503	0.780	70.1 %	عالٍ
2	المقدرات الجوهرية	7	3.351	0.907	67.0 %	متوسط
3	رأس المال البشري	3	3.399	0.903	68.0 %	عالٍ
4	ثقافة وهيكل المنظمة	6	3.364	0.872	67.3 %	متوسط
5	القيمة الاستراتيجية	3	3.399	0.809	68.0 %	عالٍ
6	التكنولوجيا الحديثة	2	3.477	0.890	69.5 %	عالٍ
7	النظام الرقابي المتوازن	8	3.349	0.899	67.0 %	متوسط
8	الممارسات الأخلاقية	5	3.373	0.910	67.5 %	متوسط
	الإجمالي		3.401	0.871	68.05 %	عالٍ

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بمتوسط حسابي (3.401)، وانحراف معياري (0.871)، وبمتوسط نسبي (68.05%)؛ وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالٍ على جميع الأبعاد، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة "القيادة الاستراتيجية" في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء متوفر بمستوى عالٍ في عينة الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى اهتمام قيادات البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء بممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة البنوك.

أما أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد كان أعلاها بُعد (التواصل الرؤيوي) في الرتبة الأولى بمتوسط (3.503)، وانحراف معياري (0.780)، ونسبة (70.1%)، من حيث الممارسة، وهذا يعكس اهتمام قيادات البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء بالتواصل الرؤيوي، بشكل واضح، وجاء البعد الثاني (المقدرات الجوهرية) بمتوسط (3.351) وانحراف معياري (0.907) ونسبة (67.0%)، في الرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، وهذه النسبة تشير إلى وجود مستوى متوسط من الثقة في عينة الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة الاهتمام "بالمقدرات الجوهرية" وأن هناك ضعفاً في ممارسة ما تقوم به البنوك في تطوير المقدرات الجوهرية، وضعفاً في استغلال الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للبنوك، وهي بحاجة إلى مراجعة وزيادة اهتمامها بالمقدرات الجوهرية؛ فهي أساس تطور البنوك ونموها.

ومما سبق نجد أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء جاء بنسبة (68.05%) بمستوى عال، وبالتالي فإن الهدف الأول الذي ينص على: "التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء" قد تم تحقيقه.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء:

وقد تم التوصل إلى معرفة مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة على النحو الآتي:

معرفة مستوى توفر المنظمة المتعلمة:

للتعرف على مستوى توفر المنظمة المتعلمة بكل أبعادها، وفقراته في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يوضح ذلك الجدول (8).

جدول (8): خلاصة نتائج مستوى توفر المنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء

م	البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى التوفر
1	التميز الذاتي	5	3.142	0.862	62.8%	متوسط
2	النماذج الذهنية	4	3.189	0.927	63.8%	متوسط
3	التفكير النظمي	2	3.247	0.937	65.0%	متوسط
4	الرؤية المشتركة	3	3.208	0.928	64.2%	متوسط
5	التعلم الجماعي	1	3.435	0.846	68.7%	عال
	الإجمالي		3.244	0.900	64.90%	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن مستوى توفر "المنظمة المتعلمة" في البنوك جاء بمتوسط حسابي (3.244)، وانحراف معياري (0.900)، وبمتوسط نسبي (64.90%)؛ وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى متوسط على جميع الأبعاد، وهذا يشير أن "المنظمة المتعلمة" موجودة بمستوى متوسط في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى طبيعة البنوك فهي تعمل على تطوير الإمكانيات والقدرات للمرؤوسين والرغبة في تفعيل المشاركة فيما بينهم وتطوير الخبرات.

وجاء البعد الخامس (التعلم الجماعي) في الرتبة الأولى بمتوسط (3.435)، وانحراف معياري (0.846)، ونسبة (68.7%) من حيث التوافر، وهي نسبة تشير إلى وجود مستوى عال من الثقة في عينة الدراسة وجاء البعد الأول (التميز الذاتي) بمتوسط (3.142) وانحراف معياري (0.862) ونسبة (62.8%) في الرتبة الأخيرة من حيث التوافر، وهي نسبة تشير إلى وجود مستوى متوسط من الثقة في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى قلة الاهتمام بالتميز الذاتي إلى عدم إعطاء المرؤوسين الحرية والمرونة الكافية لتحقيق الأهداف.

ومما سبق نجد أن مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء جاء بنسبة (64.90%) بمستوى متوسط؛ وبالتالي فإن الهدف الثاني الذي ينص على "التعرف على مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء" قد تم تحقيقه.

تحليل افتراضات التباين المتعدد والنمذجة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية:

استخدمت الدراسة معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية، للتأكد من قبول أو رفض تلك الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

اختبار فرضيات الدراسة:

استخدمت الدراسة افتراضات التباين المتعدد والنمذجة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية، وذلك على النحو الآتي:

تقييم النموذج البنائي (Assessment of Structural Model):

تقييم النموذج البنائي والذي جاء وفق Hair ، Risher ، Sarstedt و Ringle (2019)، وهو يشتمل على الآتي:

1. تقييم معاملات الانحدار للمسار والتي يجب أن تكون دالة إحصائياً في النموذج النهائي.
2. معامل التحديد (R^2) أقل قيمة مقبولة 0.10.
3. حجم الأثر (f^2) أقل قيمة مقبولة 0.02.
4. دقة وتناسب التنبؤ (القوة التفسيرية للنموذج) (q^2) أن يكون أكبر من (0).

أولاً: دلالة المسارات:

يمكن توضيح دلالة المسارات بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع قيمة بيتا من خلال الجدول (9) على النحو الآتي:

جدول (9): دلالة المسارات

المسار	بيتا	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية → المنظمة المتعلمة	0.580	0.051	11.482	0.000

من الجدول (9) يلاحظ أن كل المسارات دالة إحصائياً، وبالتالي يتحقق الشرط الأول لبناء النموذج. ثانياً: معامل التحديد R^2 :

معامل التحديد هو مقياس للقوة التفسيرية للنموذج، ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي؛ حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي؛ وهذا يعني أن هذا المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذا المعامل على أنه يمثل مقياساً للتنبؤ داخل العينة.

وقد أوضح Hair ، Hult ، Ringle و Sarstedt (2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من 0.10 حتى تكون قيمة مقبولة، كما حدد Chin (1998) مستويات التفسير بحسب قيمة R^2 على النحو الآتي:

□ إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من 0.33، فهو يعبر عن قدرته تفسيرية ضعيفة.

□ إذا كانت قيمة معامل التحديد بين 0.33 الي 0.67، فهو يعبر عن قدرته تفسيرية متوسطة.

□ إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من 0.67، فهو يعبر عن قدرته تفسيرية عالية.

ولمعرفة درجة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، يوضح الجدول (10) مستوى الدلالة للمنظمة المتعلمة وقيمة بيتا وذلك على النحو الآتي:

جدول (10): معامل التحديد لتقييم النموذج البنائي

المتغير	بيتا	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة	0.523	0.048	10.891	0.000

من الجدول (10) يتضح أن قيمة معامل التحديد (0.523) تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 52.3% من التباين في المتغير التابع، ووفقاً للتصنيف فإن معامل التحديد تعتبر متوسطة.

ثالثاً: حجم الأثر f^2 :

بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم (R^2) لجميع البناء الذاتية، يمكن استخدام التغيير في قيمة (R^2) عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البناء الذاتي، ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f^2 ، كما حدد Chin (1998) مستويات حجم الأثر على النحو الآتي:

إذا كانت قيمة معامل $f^2 > 0.02$ ، فهو يعبر عن عدم وجود أثر.

□ إذا كانت قيمة معامل $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف.

□ إذا كانت قيمة معامل $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط.

□ إذا كانت قيمة معامل $f^2 \geq 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر كبير.

ولمعرفة حجم الاثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، يوضح الجدول (11) مستوى الدلالة لحجم الأثر وقيمة بيتا وذلك على النحو الآتي:

جدول (11): حجم الاثر لتقييم النموذج البنائي

المسار	بيتا	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية ← المنظمة المتعلمة	0.439	0.127	3.447	0.001

يلاحظ من قيمة حجم الأثر أنها قوية في القيادة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة حجم الأثر (0.439).

رابعا: العلاقة التنبؤية Q^2 :

وتقاس الدقة التنبؤية لنموذج الدراسة من خلال استخدام إحصائية (Geisser, 1974; Stone, 1974) التي تقوم على حذف بعض القيم من مصفوفة البيانات باستخدام إجراء (Blindfolding)، ويتم احتساب قياس المتوسط لها والتقدير الإحصائية للقيم المتبقية والقيم المحذوفة، وبالتالي فإن Q^2 تعتبر قياس التنبؤ خارج عينة الدراسة وداخل العينة، حيث إنها تقارن القيم المحذوفة مع القيم (خارج العينة) والقيم المتبقية (داخل العينة) (Sarstedt, Henseler, & Ringle, 2011)، ثم تقوم بمقارنة القيم بينها (خارج العينة) و(داخل العينة)، وحينما تكون الفروق بين القيم المحذوفة والمتبقية صغيرة فإن ذلك مؤشر إلى أن الدقة التنبؤية للنموذج قوية، ولكي يكون النموذج ذا دقة تنبؤية يجب أن تكون قيمة Q^2 أكبر من صفر، وتقارن القيم بالآتي:

□ إذا كانت قيمة معامل Q^2 ما بين 0 - 0.25 فهو يعبر عن وجود دقة تنبؤية ضعيفة.

□ إذا كانت قيمة معامل Q^2 ما بين 0.25 - 0.500 فهو يعبر عن وجود دقة تنبؤية متوسطة.

□ إذا كانت قيمة معامل Q^2 أكبر من 0.500 فهو يعبر عن وجود دقة تنبؤية قوية.

ولمعرفة العلاقة التنبؤية للنموذج للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، يوضح الجدول (12) قيمة العلاقة التنبؤية وذلك على النحو الآتي:

جدول (12): العلاقة التنبؤية

المتغير	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$
المنظمة المتعلمة	2020	1182.372	0.415

من الجدول (12) يتضح أن قيمة Q^2 أكبر من صفر؛ وهذا يدل على أن النموذج لديه علاقة تنبؤية، ووفقاً لـ Hair et al. (2019) فقد تم تصنيف Q^2 أنه من (0 - 0.250) ضعيف، ومن (0.250 - 0.500) متوسط، وأكبر من (0.500) عالٍ؛ وبناء على هذه النتيجة فإن العلاقة التنبؤية جاءت متوسطة حيث جاءت قيمة $Q^2 = 0.415$ ، وهي بين (0.250 - 0.500).

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء".

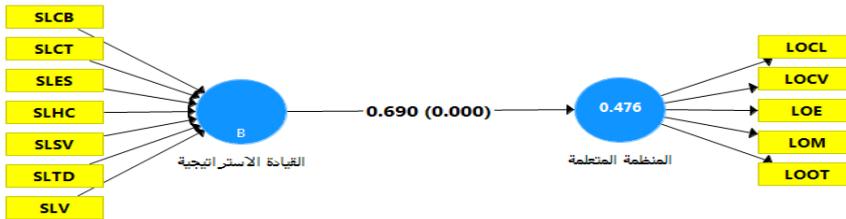
ولمعرفة مدى وجود العلاقة الإحصائية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، يوضح الجدول (13) مستوى الدلالة بين العلاقة وقيمة معامل بيتا ومعامل التحديد وذلك على النحو الآتي:

جدول (13): معاملات المسار للنموذج الهيكلي (الفرضية الأولى)

المسار	Beta	R ²	SE	T	مستوى الدلالة	القرار
القيادة الاستراتيجية ← المنظمة المتعلمة	0.690	0.476	0.037	18.698	0.000	معنوي

من الجدول (13) يتضح الآتي:

- بلغت قيمة Beta في المسار الرئيسي (0.690)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في القيادة الاستراتيجية بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (69%) من خصائص المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (698.18)، وقيمة (p-value) الخاصة بمعامل التقدير أقل من (0.001)، كما بلغت قيمة R² في المسار الرئيسي "القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة" (0.476)؛ وهذا يدل على أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (48%) من التغيرات الحاصلة في المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، بينما ما نسبته (52%) تفسره متغيرات أخرى، وهي قدرة تفسيرية متوسطة؛ وتعني جودة النموذج في تفسير الظاهرة، ويعزز ذلك الخطأ المعياري للنموذج البالغ (0.037)، ويوضح الشكل رقم (2) مسار العلاقة للنموذج الهيكلي بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة حيث يوضح قيمة Beta على النحو التالي:



شكل (2): مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضية الأولى

الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الرؤيوي والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدارسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدارسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدارسة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة وهيكل المنظمة والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدارسة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الحديثة والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدارسة.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدراسة.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام الرقابي المتوازن والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدراسة.

8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والمنظمة المتعلمة في البنوك مجتمع الدراسة.

ولمعرفة مدى وجود العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، يوضح الجدول رقم (14) مستوى الدلالة للمسار الفرعي وقيمة معامل بيتا وذلك على النحو الآتي:

جدول (14): معاملات المسار للنموذج الهيكلي (المسار الفرعي) الفرضية الرئيسية

المسار	بيتا	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التواصل الرؤيوي ← المنظمة المتعلمة	0.092	0.031	2.967	0.003
المقدرات الجوهرية ← المنظمة المتعلمة	0.002	0.035	0.068	0.946
رأس المال البشري ← المنظمة المتعلمة	0.246	0.042	5.842	0.000
ثقافة وهيكل المنظمة ← المنظمة المتعلمة	0.096	0.048	2.002	0.045
القيمة الاستراتيجية ← المنظمة المتعلمة	0.034	0.040	0.864	0.387
التكنولوجيا الحديثة ← المنظمة المتعلمة	0.115	0.045	2.593	0.010
النظام الرقابي المتوازن ← المنظمة المتعلمة	0.204	0.060	3.377	0.001
الممارسات الاخلاقية ← المنظمة المتعلمة	0.196	0.061	3.226	0.001

من الجدول (14) يتضح الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الرؤيوي والمنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.092)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في التواصل الرؤيوي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (9.2%) من خصائص المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (2.967)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.003).

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة Beta (0.068) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أكبر من (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.246)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في رأس المال البشري بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (24.6%) من خصائص المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (5.842)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000).

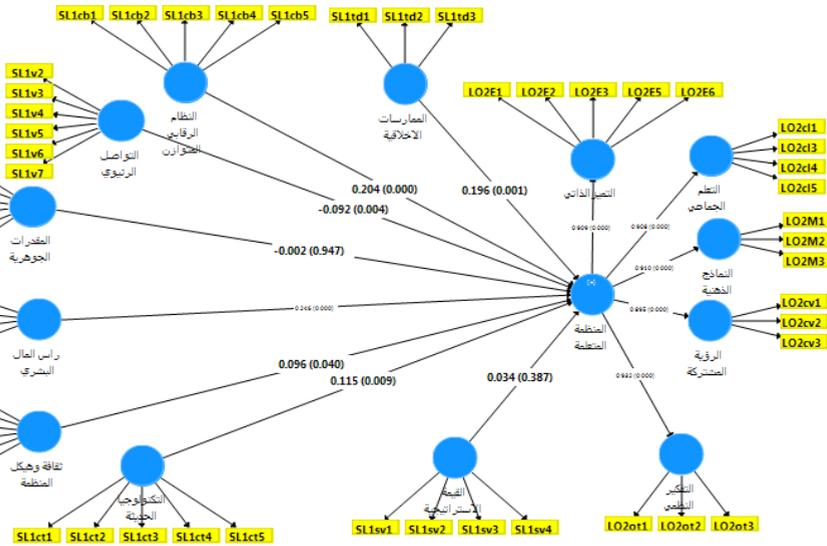
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة وهيكل المنظمة والمنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.096)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في ثقافة وهيكل المنظمة بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (9.6%) من خصائص المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (2.002)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.045).

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيمة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة Beta (0.864)؛ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أكبر من (0.05).

- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الحديثة والمنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.115)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في التكنولوجيا الحديثة بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (11.5%) من خصائص المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (2.593)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.010).

- الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام الرقابي المتوازن والمنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.204)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في النظام الرقابي المتوازن بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (20.4%) من خصائص المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (3.377)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

- الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والمنظمة المتعلمة. حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.196)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الممارسات الأخلاقية بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (19.6%) من خصائص المنظمة المتعلمة للبنوك عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (3.226)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، ويوضح الشكل (3) مسار العلاقة للنموذج الهيكلي (المسار الفرعي) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة حيث توضح قيم Beta على النحو الآتي:



شكل (3): مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

ومما سبق نجد أن هناك علاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، وهذا يجب عن الفرضية الأولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء".

وقد انسجمت هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2018) التي درست القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ودراسة المصري (2015) التي درست دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.

كما انسجمت مع دراسة Khalil و Alsabbagh (2016) التي درست العلاقة بين أنظمة القيادة والتعلم التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، كما انسجمت مع دراسة Lang (2013) التي درست الأنماط القيادية الموجودة في البنوك ومستوى تطبيق المنظمة المتعلمة في كندا، وتوصلت إلى أن أنماط القيادة هي القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية)، ومستوى تطبيق متوسط للمنظمة المتعلمة.

الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. أن زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية بكافة مكوناتها يؤدي إلى زيادة توفر خصائص المنظمة المتعلمة في البنوك.
2. تهتم البنوك مجتمع الدراسة بالتواصل الرؤيوي كأحد أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ كونه يعمل على نقل وترجمة الصورة المستقبلية للبنوك.
3. تهتم البنوك مجتمع الدراسة بتوفير خصائص المنظمة المتعلمة والتحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على التفاعل بشكل أكبر مع التغيرات المحيطة في البيئة الخارجية.

التوصيات:

بناء على الاستنتاجات التي قدمتها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. توفير كافة السبل لاكتشاف واستثمار المقدرات الجوهرية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء، وتوسيع التركيز نحو عناصر المقدرات الجوهرية الأخرى لدى البنوك؛ (المعلومات - رأس المال الفكري - السمعة - علاقات العملاء).
2. تقييم العوائد المتحققة من القيمة الاستراتيجية (التحالفات الاستراتيجية)، ومقارنة العوائد المتحققة بالتكلفة المتوقعة.
3. تحفيز وتشجيع العاملين في البنوك على بناء الرؤية لتحقيق الرؤية المشتركة، من خلال توفير كافة الأساليب والخطط والدعم المناسب.
4. تعزيز التفكير النظمي من خلال التفكير من منظور شامل، مع عدم إغفال التفاصيل المرتبطة به في البنوك مجتمع الدراسة.
5. تمكين العاملين في البنوك من تبني طرق تفكير وأساليب عمل قابلة للتغيير والتعديل؛ استجابة لما يستجد من الظروف.

الإسهام البحثي:

قام النشمي والسفاري بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد أهداف البحث، واختيار المنهجية المناسبة، وجمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، قام كلاهما بمراجعة المسودة النهائية للبحث.

المراجع:

- أبوردين، إيمان بشير، والطائي، أيمن جاسم (2018)، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى. تنمية الرافدين، 37(117)، 137-155.
- جاد الرب، سيد محمد (2009)، موضوعات إدارة متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، مصر: دار الكتب المصرية.
- جاد الرب، سيد محمد (2012)، القيادة الاستراتيجية، مصر: دار الكتاب الحديث.

- حنكة، أيوب (2012). دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة : دراسة تطبيقية مؤسسة اتصالات الجزائر (رسالة الماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الرشودي، محمد (2007)، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الزعيبي، محمد (2010)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018)، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42(2)، 189-238.
- العباس، سؤدد (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز من خلال إرساء دعائم المنظمة المتعلمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء، العراق.
- عبد، ضرغام حسن (2016)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق زيادة الاعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(39)، 313-348.
- العولقي، عبد الله أحمد (2018)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط، *مجلة جامعة الجزيرة*، 1(1)، 125-161.
- القانوع، أسامة (2016)، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني (رسالة ماجستير)، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الكرعاوي، سجي (2016)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي (رسالة ماجستير)، جامعة القادسية، العراق.
- المدهون، محمد، والعجمي، محمود (2011)، القيادة، غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة.
- المصري، سلمان محمد (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارته المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- المطري، أحمد علي حسين، الرفيق، محمد يحيى، والأشول، محمد عبد الله أحمد (2019)، مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(8)، 58-77.

Al-Adaileh, R. M., Dahou, K., & Hacini, I. (2012). The impact of knowledge conversion processes on implementing a learning organization strategy. *The Learning Organization*, 19(6), 482-496.

Alsabbagh, M., & Khalil, A. H. (2016). The impact of leadership styles on organizational learning (an empirical study on the education sector in Damascus city). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 197-216.

Caldwell, R. (2012). Leadership and learning: A critical reexamination of Senge's learning organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39-55.

Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.
- Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage-An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73-79.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- Givel, Y. P. (2015). *What are the right skills?: An investigation of an organisation's journey towards becoming a learning organisation, and the skills that help leaders to create the conditions and structures characteristic of a learning organisation* (Doctoral dissertation). University of Leicester, England.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223-233.
- Hirschi, G., & Jones, M. (2008, July). Strategic leadership—A resourced based view. *In the proceeding of the Management of International Business and Economics Systems Conference* (pp. 60-76), Larissa, Greece.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 479-491.
- Lang, S. (2013). A study of leadership style and learning organization in Canadia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia. *Public Administration in the Time of Regional Change*, 13, 111-115.
- Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2007, November). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution: An empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan. *In Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference* (pp. 1027-1032), Melbourne, Australia.
- Mason, R. D., & Lind, D. A. (1996). *Statistical techniques in business and economics*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Olaka, M. H., Lewa, P., & Kiriri, P. (2017). Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya. *Journal of Strategic Management, 2*(1), 70-91.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In M. Sarstedt, M. Schwaiger and C. R. Taylor (Eds.), *Measurement and research methods in international marketing* (pp. 195-218). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological), 36*(2), 111-133.
- Tenenhaus, M. (1999). L'approche pls [Approach pls]. *Revue de Statistique Appliquée [Applied statistics review], 47*(2), 5-40.
- Vargas, M. I. R. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 169*, 43-52.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization, 16*(1), 58-68.
- Yukl, G. (2008, April). The importance of flexible leadership. *In the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*, San Francisco, CA.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abd, Dargham Hassan (2016). Athar mumarasat alqiadat alastiratijiat fi tahqiq riadat alaiemali: dirasatan aistitlaeiatin fi baed almasarif altijariat fi muhafazat alnajaf alashraf, *Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati, 13*(39), 313-348.
- Abu Radin, Iman Bashir, wa Al-Taie, Ayman Jassem (2018). Ilishamat alqiadat alastiratijiat fi tatwir ras almal albashari: dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min aleamilin fi mudiriati tarbiati muhafazat ninawaa. *Tanmiat Alraafidayn, 37*(117), 137-155.
- Al-Abbas, Sudud (2016). *Dawr alqiadat alastiratijiat fi tahqiq al'ada' almutamayiz min khilal 'iirsa' daeayim almunazamat almutaealimati: Dirasat tahliliat lara' eayinat min muntasibi qanaat karbala' alfadaya* (Risalat majjistir), Jamieat Karbala', Aleiraqu.

- Al-Awlaki, Abdullah Ahmed (2018). Athar astiratijiaat almawarid albashariat fi tanmiat al'iibdae altanzimii min khilal eamaliaat almaerifat kamutaghayir wasiti, *Majalat Jamieat Aljazirata*, 1(1), 125-161.
- Al-Karawi, Saja (2016). *Tathir alqiadat aldhakiat fi almunazamat aldhakiat min khilal taeziz altaealum altanzimii* (Risalat majistir), Jamieat Alqadisiat, Aleiraqu.
- Al-Madhoun, Muhammad, wa Al-Ajrami, Mahmoud (2011). *Alqiadati*, Ghaza, Filastin: Akadimiat Al'iidarat Walsiyasati.
- Al-Masry, Salman Muhammad (2015). *Dawr alqiadat alastiratijiat fi tafeil eamaliaat 'iidarat almaerifat biwizarat aldaakhiliat wal'amn alwatanii* (Risalat majistir), Jamieat Al'aqsa, Ghaza, Filastin.
- Al-Matari, Ahmed Ali Hussein, Al-Rafiq, Muhammad Yahya, wa Al-Ashwal, Muhammad Abdullah Ahmad (2019). Madaa tawafur mutatalibat tatbiq mumarasat 'iidarat al'azamat fi albnuk alyamaniati, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariat Walqanuniati*, 3(8), 58-77.
- Al-Qanou', Osama (2016). *Dawr alqiadat al'iistratijiat fi tamkin aleamilayn biwizarat aldaakhiliat wal'amn alwatanii - alshiqu almadaniu* (Risalat majistir), Albarnamaj Almushtarak Bayn Jamieat Al'aqsa Wa'akadimiat Al'iidarat Walsiyasat Lildirasat Aleulya, Ghaza, Filastin.
- Al-Rashudi, Muhammad (2007). *Bina' 'unmudhaj lilmunazamat almutaealimat kamadkhal litatwir al'ajhizat al'amniat bialmamlakat alearabiat alsaeudiat* (Utaruhat dukturah), Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Almamlakat Alearabiat Alsaeudiati.
- Al-Zahrani, Ibrahim bin Hanash Saeed (2018). Alqiadat al'iistratijiat wa'atharuha fi tatwir qudrat altaealum altanzimi: Dirasat maydaniat bijamieat 'um alquraa. *Almajalat Aldawliat Lil'abhath Altarbawiat*, 42(2), 189-238.
- Al-Zoubi, Muhammad (2010). *Dawr alqiadat aliastiratijiat fi tatwir almunazamat al'amniat walmadaniat fi aljumphuriat alearabiat alsuwriat* (Utaruhat dukturah), Jamieat Nayif Lileulum Al'amniati, Alsaeudiati.
- Gad El-Rub, Sayed Mohamed (2009). *Mawdueat 'iidarat mutaqadimat watatbiqatiha fi munazamat alaemal alduwliati*, Misr: Dar Alkutub Almisriati.
- Gad El-Rub, Sayed Mohamed (2012). *Alqiadat alastiratijiatu*, Misr: Dar Alkitaab Alhadithi.
- Hanka, Ayoub (2012). *Dawr alqiadat al'iistratijiat fi bina' munazamat mutaealimatin: Dirasat tatbiqiat muasasat aitisalat aljazayir* (Risalat almajistir), Jamieat Muhamad Khaydar, Bisakrati, Aljazayir.