

أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الإستراتيجية

(دائرة حالة بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء)

قدم هذا البحث لإستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في

تخصص إدارة أعمال دولية/ في الجامعة الاماراتية الدولية

إعداد الطلاب /

أسامه محمد محمد عبدالرحمن	مصطفى محمد حسن المعمري
سعيد عدنان قادري المقطري	يعقوب يحيى ناجي طاهر
منال طارق عبده فارح الأديمي	أحمد طارق عبده فارح الأديمي
منار نجيب عبدالله الغنامي	غدير عبد الحكيم الشيباني

هدى عبد الملك محمد هاجر

إشراف/

د. أماني السفاري

2024 م - 1445 هـ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

سورة البقرة آية (32)

صفحة اقرار المشروع من الطلبة

(Students signature page)

أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية

(دائرة حالة بنك اليمن الدولي في أمانة العاصمة صنعاء)

نحن الطلبة الموقعين ادناه. نقر انه تم انجاز هذا المشروع من قبلنا وبجهد ذاتي منا

وبمساعدة المشرف

والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة أعمال دولية قسم العلوم المالية والإدارية.

كلية العلوم المالية والإدارية.

الجامعة الاماراتية الدولية.

م	اسم الطالب	التوقيع
1	مصطفى محمد حسن المعمرى	
2	أسامه محمد محمد عبدالرحمن	
3	يعقوب يحيى ناجي طاهر	
4	احمد طارق عبده فارح الأديمي	
5	سعيد عدنان قادري المقطري	
6	منال طارق عبده فارح الأديمي	
7	هدى عبدالملك محمد هاجر	
8	منار نجيب عبدالله الغنامي	
9	غدير عبدالحكيم الشيباني	

صفحة إقرار المشروع من المشرف

(Supervisor signature page)

أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية

(دائرة حالة بنك اليمن الدولي في أمانة العاصمة صنعاء)

تم الاشراف على هذا أو البحث من قبلنا، والمقدم لاستكمال متطلبات
الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة أعمال دولية
كلية العلوم الإدارية والمالية.

كلية العلوم المالية والإدارية
الجامعة الإماراتية الدولية.

اسم المشرف:

د. أماني السفاري

التوقيع:

2024

إهداء

إلى سبب وجودنا و سناً أيا منا.....والداينا
لمن هم معنا اليوم و لمن رحلوا ولكل أبٍ وأم إليكم نُهدي جُل
أحلامنا إلى تلك الأرواح التي تحاوطنا و تدفعنا نحو الأمل و كل
أولئك الأشخاص المانحين للعلم والعمل و كل مُسبب جعلنا نكون
اليوم هنا على عتبة المستقبل مُسترشدين بخطاهم إلى من وضعوا
أقدامنا على خريطة الغد
إليكم نُهدي بحثنا سائلين المولى أن يكون علمٌ ينتفعُ به ويغفر لنا
ولهم به.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية، ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن (إدارة الأعمال الدولية) هدفًا ساميًا وحبًا وغاية تستحق السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب يحلمون أن تكون أمتهم العربية كالشامة بين الأمم.

فإننا نتوجه بالشكر الجزيل لدكتورتنا المشرفة / إمانى عبدالله السفاري الذي رافقنا في مسيرتنا لإتجاز هذا البحث، وكانت لها بصمة واضحة من خلال توجيهاتها وانتقاداتها البناءة فكانت نعم الموجه والمرشد والمعلم فلها منا جزير الشكر والعرفان.

وكما اتقدم بالشكر والعرفان الى اساتذتنا اعضاء هيئة التدريس بالجامعة الاماراتية الدولية لكل ما قدموه لنا من مساعده ومسانده مكنتنا من المضي قدما بخطى ثابتة في مسيرتنا العلمية واخص بالشكر الدكتور ه / منال عبدالكريم الأصبحي لها جزيل الشكر و الامتنان لما قدمته لنا من عون وما بذلته من جهد في تحسين بحثنا.

واتقدم بجزيل الشكر والعرفان لعميد كلية العلوم الادارية والمالية ممتثلة بالدكتور / محمد الكهالي الذي ذلل لنا الصعاب ومنحنا من وقته ولم يبخل علينا بأرائه وتشجيعه ولمسنا منه كل الاحترام وحسن التعامل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور / عبدالله القرشي رئيس قسم العلوم الادارية والمالية الذي حلل الوقت والجهد والدعم من اجل ان نتألق في هذه المرحلة التعليمية ولا ننسى في هذا المقام أن نشكر الجامعة الاماراتية وجميع طاقمها العامل وكل من تعاون معانا وساهم في اخراج هذا العمل المتواضع من طور التفكير الى الواقع العملي فجزاهم الله خير الجزاء ووفقنا جميعا لما فيه رضاه .

الملخص باللغة العربية

أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية_ دراسة حالة بنك اليمن الدولي _ أمانة العاصمة صنعاء

الملخص

هدف البحث إلى تحديد أثر المنظمة المتعلمة في السيادة الاستراتيجية ولتحقيق هدف البحث وإختبار فرضياته تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات، ولأغراض جمع البيانات من عينة البحث من (العاملين في الوظائف الإشرافية، والاختصاصية) وتضمن مجتمع البحث (125) وشملت افراد عينة البحث (90) استمارة موزعة على العاملين في البنك الدولي كعينة عشوائية طبقية غير نسبية. وللقيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS). وقد توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء، وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر المنظمة المتعلمة في السيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل، التخصص، والوظيفة) في بنك اليمن الدولي - امانة العاصمة صنعاء. وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها يوصي البحث بضرورة أن يكون التعلم المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة البنك، من خلال تعزيز وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم كون التعليم المستمر يعمل على إنشاء بناء تنافسي والقدرة على بناء ضغوطات تنافسية.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الآية الكريمة	ii
إقرار المشروع من الطلبة	II
إقرار المشروع من المشرف	III
الإهداء	IV
شكر وتقدير	V
الملخص باللغة العربية	VI
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	XI
قائمة الأشكال	I
قائمة الملاحق	III
الفصل الأول : الاطار العام للبحث والدراسات السابقة	1
1-1 الإطار العام للبحث	2
1-1-1 المقدمة	2
2-1-1 مشكلة البحث	3
3-1-1 اهداف البحث	4
4-1-1 اهمية البحث	5
5-1-1 نموذج البحث	5
6-1-1 فرضيات البحث	9
7-1-1 التعريفات الاجرائية لمصطلحات البحث	9
8-1-1 حدود البحث	14
2-1 الدراسات السابقة	14

29	الفصل الثاني : الإطار النظري للمنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية
30	1-2 مفهوم السيادة الاستراتيجية
30	1-1-2 اهمية السيادة الاستراتيجية
31	2-1-2 المبادئ التي تركز عليها السيادة الاستراتيجية
33	3-1-2 خصائص السيادة الاستراتيجية
33	4-1-2 ابعاد السيادة الاستراتيجية
34	5-1-2 مفهوم المنظمة المتعلمة
35	6-1-2 خصائص المنظمة المتعلمة
36	7-1-2 اهمية المنظمة المتعلمة
38	8-1-2 أهداف المنظمة المتعلمة
38	9-1-2 مبررات التحول الى المنظمة المتعلمة
41	2-2 خطوات المنظمة المتعلمة
46	1-2-2 نماذج المنظمة المتعلمة
55	2-2-2 أبعاد المنظمة المتعلمة
56	الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاتها
57	1-3 تمهيد
57	2-3 منهج البحث
57	3-3 مجتمع البحث وعينتها
58	4-3 مصادر جمع البيانات
58	5-3 أداة البحث وخطوات إعدادها
60	6-3 مقياس أداة البحث
60	7-3 اختبار صدق الأداة وثباتها
65	8-3 قياس ثبات الأداة

67	الفصل الرابع : عرض وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
68	1-4 خصائص عينة البحث وفقا للبيانات العامة
74	2-4 الأساليب الأحصائية المستخدمة
76	1-3-4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)
83	2-2-4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (تحقيق السيادة الاستراتيجية)
	المحتوى
89	3-4 اختبار فرضيات البحث
89	1-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
94	2-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
103	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
104	1-5 الاستنتاجات
106	2-5 التوصيات
107	3-5 المقترحات
108	المراجع
122	الملاحق
128	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
6	التكرارات لأبعاد المنظمة المتعلمة	1-1
7	التكرارات لأبعاد السيادة الاستراتيجية	2-1
27	عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث	3-1
60	مكونات استمارة الاستبانة	1-3
62	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل المنظمة المتعلمة	2-3
63	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحقيق السيادة الاستراتيجية	3-3
64	معامل الارتباط بين أبعاد محور المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية لفقرات المحور	4-3
64	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع تحقيق السيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور.	5-3
65	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث	6-3
68	خصائص عينة البحث حسب متغير النوع	1-4
69	خصائص عينة البحث حسب متغير العمر	2-4
70	خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	3-4
71	خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص	4-4
72	خصائص عينة البحث وفق متغير الوظيفة	5-4
73	خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة	6-4

76	كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسب الموافقة في جداول النتائج	7-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المنظمة المتعلمة	8-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم المستمر	9-4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ربط البنك بالبيئة الخارجية	10-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعاون والتعلم الجماعي	11-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة الاستراتيجية	12-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحقيق السيادة الاستراتيجية	13-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد منطقة النفوذ	14-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البناء التنافسي	15-4
87	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الضغط التنافسي	16-4
90	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية).	17-4
91	نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات	18-4
92	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد	19-4
95	نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير النوع	20-4
96	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير العمر	21-4
97	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي	22-4
98	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة	23-4

	المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير التخصص	
99	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير الوظيفة	24-4
100	نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير الوظيفة	25-4
101	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخدمة	26-4
102	نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق في آراء العينة حول تحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير عدد سنوات الخدمة	27-4

قائمة الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	رقم الصفحة
1-1	نموذج البحث	8
1-2	خطوات بناء المنظمة المتعلمة	43
2-2	نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة	52
3-2	مكونات المنظمة المتعلمة بحسب نموذج جيمس	54
1-4	خصائص عينة البحث حسب متغير النوع	68
2-4	خصائص عينة البحث حسب متغير العمر	69
3-4	خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	70
4-4	خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص	71
5-4	خصائص عينة البحث حسب متغير الوظيفة	72
6-4	خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة	73

الملاحق	رقم الصفحة
ملحق (أ) الإستبانة	122
ملحق (ب) قائمة المحكمين	127
ملحق (ج) أسئلة المقابلة	127
ملحق د مجيبي أسئلة المقابلة	127

**الفصل الأول: الإطار العام للبحث
والدراسات السابقة**

1-1 الاطار العام للبحث:

1.1.1 المقدمة:

أن التنافس هو سمة من سمات البيئة المعاصرة، وان بيئة الأعمال تضم عدد من المنافسين، فالحد الفاصل في نجاح أي منظمة تتمثل في قدرتها على تطوير مقدراتها المتميزة في مجال عملها، وأن تكون على استعداد لاستكشاف الفرص في بيئتها واستغلالها، مما يستدعي تطوير استراتيجيات تنافسية تحافظ على الوضع التنافسي، وبناء منطقة نفوذ تعمل على تحقيق الضغط التنافسي، وذلك من خلال مفهوم السيادة الاستراتيجية التي تعمل على تحويل المنظمات من منظمات تابعة الى منظمات سيادية، حيث تشكل أهمية السيادة الاستراتيجية في كونها نظام تستخدم فيه المنظمة كافة قدراتها التنافسية بشكل يمكنها من فرض نفوذها في السوق وإمتلاكها جزء منه والتأثير على المنافسين وسلوكياتهم، وتحقيق مستويات عالية من النمو والربح (الهاجري، 2021، 29). الا أن الوصول الى السيادة الاستراتيجية يستدعي توفير آلية لمواكبة التغيرات الخارجية وقنوات تواصل فعاله نحو المعرفة الجديدة واحتياجات المنافسين، وقيادة فعالة لتنفيذ إقتراحات التنافسية والتعاون الجماعي، وهذه ما توفره المنظمة المتعلمة، حيث توصي عدد من الدراسات من ضمنها (الموسوي، 2014، 163) التركيز على التعلم وإنشاء منظمة متعلمة لتسهيل قدراتها وامتلاكها للاستباقية مما يحقق لها حصة أكبر قبل المنافسين.

واليوم أصبحت البنوك تسعى جاهدة نحو وراء تحقيق مزايا تنافسية بسبب المنافسة الحادة بين المصارف التجارية والإسلامية على حد سواء، كما ان قدرة البنوك على الاحتفاظ بعملائها أو كسب عملاء جدد يتوقف على مدى مواكبة البنوك للمتغيرات في البيئة المحيطة وتحديث وتجويد خدماتها وتميزها عن المنافسين (النشمي، 2015). وبناءً على ماسبق يتضح لنا ان مدى اهمية السيادة الاستراتيجية في القطاع المصرفي، كونها تشكل نظام مستمر نحو التميز التنافسي. وإن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة هو ضرورة اساسية بإعتبارها مصنع المعرفة الذي يمكن من تحقيق الوصول للأداء المتميز والتواصل الفعال مع البيئة وتعزيز الإبداع عن طريق العمل الجماعي، ولأن البيئة التنافسية اليمينة سريعة التغير فهي تحتاج الى متغير يوفر لها التجديد في مقدراتها التنافسية بشكل مستمر في سبيل تحقيق السيادة الاستراتيجية. من هنا

ظهر أهمية دراسة أثر المنظمة المتعلمة في السيادة الاستراتيجية في البنك اليمن الدولي أمانة العاصمة صنعاء.

2.1.1 مشكلة البحث:

تعمل السيادة الاستراتيجية على تعزيز إمكانية البنك في توليد خدمات مصرفية جديدة قبل المنافسين الآخرين (حسن، الشخيلي، 2020، 4)، وفي سبيل الوصول الى السيادة الاستراتيجية تحتاج البنوك الى مورد متجدد يوفر لها مصادر لتحقيق السيادة الاستراتيجية، إما من خلال التعليم المستمر أو التواصل الفعال مع العينة الخارجية أو توفير قيادة استراتيجية تدعم التنفيذ للاستراتيجيات من خلال التعاون الجماعي، وأظهرت دراسة مران (2022) أن السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية تعمل على التعامل مع الضغوط التنافسية وتقوية مناطق نفوذ المنظمة، كما أظهرت الدراسة (الأصبحي، 2023) أن هناك أثر للقيادة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز هذه السيادة.

وبناءً على اجراء مقابلة مع مدير التدريب في بنك اليمن الدولي أظهرت نتائج المقابلة حرص البنك سواء في رؤيته أو أهدافه على أن يكون مستمر في الصدارة التنافسية على مستوى القطاع المصرفي، و يبحث البنك عن آليات وأساليب عمل للتجديد وتحقيق استمرارية الصدارة والسيادة، فيعمل على دراسة تحركات المنافسين، وتقييم نقاط القوة والضعف، وانتهاز الفرص داعماً ذلك بالاستعانة بالموارد البشرية المؤهلة.

ومن هنا دعت الحاجة الى دراسة أثر المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم المستمر، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية بأبعادها (دائرة النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي) في بنك اليمن الدولي على اعتباره من أوائل البنوك التي تحرص على ادخال الخدمات المصرفية الحديثة قبل الآخرين، فهو من أوائل البنوك التي ادخلت نظام الصراف الآلي (ATM) وكان من أوائل البنوك العاملة في بطاقات الائتمان وادخل نظام التعامل بالإنترنت وشجع على صدور قانون الدفع الإلكتروني.

(ibyemen.com)

ولما سبق يثار التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي في أمانة العاصمة صنعاء؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. الى أي مدى تتوفر خصائص المنظمة المتعلمة في بنك اليمن الدولي ؟
2. الى أي مدى السيادة الاستراتيجية متحققة في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء ؟
3. ما أثر التعلم المستمر في تحقيق السيادة الاستراتيجية؟
4. ما أثر ربط البنك في البيئة الخارجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء ؟
5. ما أثر التعاون الجماعي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء ؟
6. ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء ؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر المنظمة المتعلمة في السيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل، التخصص، الوظيفة).

3.1.1 أهداف البحث:

- هدف البحث إلى التعرف على أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية ويتفرع منه ثلاث أهداف فرعية:

1. التعرف على مستوى المنظمة المتعلمة بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء.

2. التعرف على مستوى ممارسة السيادة الاستراتيجية بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء.

3. تحديد أثر التعلم المستمر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء.

4. تحديد أثر ربط البنك في البيئة الخارجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

5. تحديد أثر التعاون الجماعي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء.

6. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة صنعاء.

7. معرفة مدى وجود فروق في إجابات افراد العينة حول أثر المنظمة المتعلمة في السيادة الاستراتيجية في البنك اليمني الدولي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل، التخصص، الوظيفة)

4.1.1 أهمية البحث:

برزت أهمية البحث في جانبيه العلمي والعملية.

أولاً: أهمية البحث العلمية:

-إثراء الباحثين بموضوع البحث كون هنالك شحة في الدراسات المتعلقة بأثر المنظمات المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجمهورية اليمنية والدول العربية حسب علم الباحثين، سيسأهم هذا البحث في التراكم المعرفي سواءً في موضوع المنظمة المتعلمة أو موضوع السيادة الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية البحث العملية:

- تفيد البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية في تعريفها بأهمية أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

- يظهر لإدارة البنوك اليمنية الى أي مدى موضوع البحث يساعد القطاع في مواجهة التحديات التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.
- يسهم البحث في رفع مستوى الأداء المصرفي الذي يحقق التفوق التنافسي.

5.1.1 نموذج البحث:

من أجل استخراج أبعاد البحث للمتغيرين تم أخذ الأبعاد الأكثر لئناسبها مع مجتمع البحث، والجدول التالية توضح تكرارات الأبعاد المأخوذة من الدراسات السابقة للبحث الحالي.

جدول (1-1) التكرارات لأبعاد المنظمة المتعلمة:

البراعة الشخص ية	التفكير النظمي	تمكين العاملين	الحوار والاستعلام	النماذج العقلية	الرؤية المشتر كة	القيادة الاسترات يجية	التعاون والتعلم الجماعي	ربط البنك بالبيئة الخارجية	التعلم المستمر	الأبعاد الدراسات	م
		*	*			*	*	*	*	(صالح، 2023)	1
						*				(مران، 2022)	2
		*	*			*	*	*	*	(باعجاجة، 2020)	3
		*	*			*	*	*	*	(لبوسعيد، 2018)	4
*	*			*	*		*			(الشوبكي، 2017)	5
		*	*			*	*	*	*	(القواسمة والعمري، 2013)	6
1	1	4	4	1	1	5	5	4	4	المجموع	

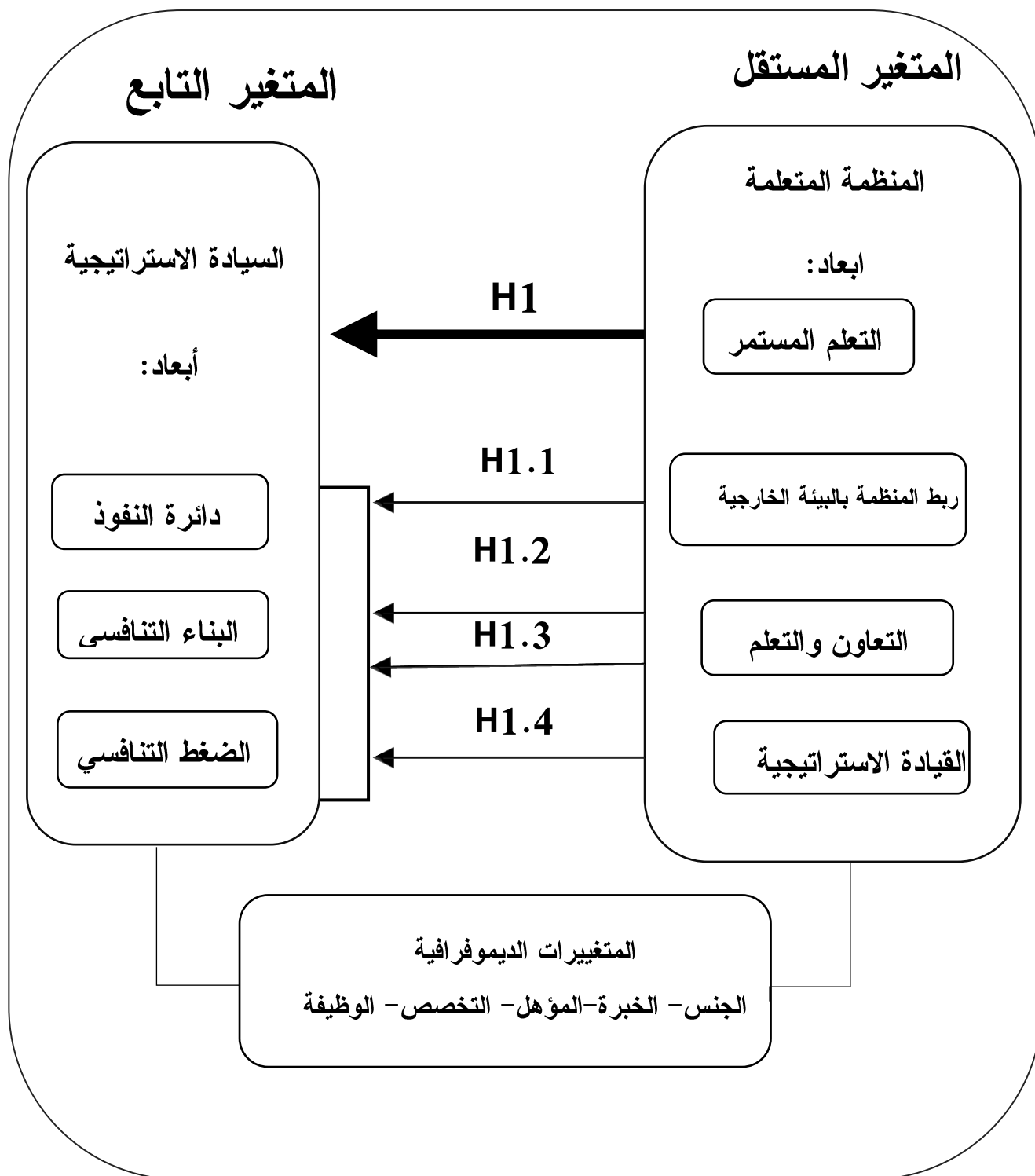
بناءً على جدول التكرارات تم أخذ الأبعاد الأكثر تكراراً والأكثر مناسبةً لبيئة البحث فلا توجد منظمة متعلمة دون التعلم المستمر ودون أخذ البيئة الخارجية بعين الاعتبار والتكيف معها.

جدول (1-2) التكرارات لأبعاد السيادة الاستراتيجية :

م	الأبعاد الدراسات	دائرة النفوذ	الضغط التنافسي	البناء التنافسي
1	العبيدي، (2023)	*	*	*
2	رشيد، مطر، (2020)	*	*	*
3	الفتلاوي، القطان، (2020)	*	*	*
4	الباشقالي، سلطان، (2021)	*	*	*
5	الباشقالي، سلطان، (2019)	*	*	*
6	الياسري، الطائي، الشريفي، (2017)	*	*	*
7	الشريفي، (2017)	*	*	*
8	العابدي، الموسموي، (2014)	*	*	*
	المجموع	8	8	8

المصدر: تم حصر الأبعاد بالاعتماد على أبعاد الدراسات السابقة للبحث الحالي

وبناءً على الجدولين السابقين تم انشاقاق نموذج البحث الحالي:



شكل (1-1) نموذج البحث
المصدر هو من اعداد الباحثين بناء على جدول التكررات

6.1.1 فرضيات البحث:

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى H1:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - أمانة العاصمة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي - امانة العاصمة صنعاء.

2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي امانة العاصمة.

3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتعاون والتعلم في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي امانة العاصمة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي امانة العاصمة.

الفرضية الرئيسية الثانية H2:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول اثر خصائص المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية تغري للمتغيرات الديمجرافية (الجنس - الوظيفة- الخبرة- المؤهل-التخصص) في بنك اليمن الدولي.

7.1.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

اولاً: للسيادة الاستراتيجية:

يعرف D'Aveni (2001,27) السيادة الاستراتيجية بأنها: "القوة التي تمنح القدرة على تحديد مجال اللعب كوسيلة للتغلب على الفوضى وتشكيل العالم المناسب". وكذلك يعرفها Robert (2001,7) بأنها قدرة المنظمة في السيطرة على تغيير قواعد اللعبة، بل لتغيير اللعبة نفسها".

وأشار الباشقالي وسلطان (2019 ، 305) إلى السيادة الاستراتيجية بأنها تعبر عن "المكانة المهيمنة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية".

لأغراض هذا البحث يمكن تعريف السيادة الاستراتيجية إجرائياً : بأنها تعبر عن المكانة المهيمنة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن بنك اليمن الدولي من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

أبعاد السيادة الاستراتيجية :

منطقة النفوذ إصطلاحاً:

يرى Aveni (1999,30) أن منطقة النفوذ هي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها، ويمكن تفسير ذلك بمعرفة توقعات الزبائن والمنافسين، فعندما يتعلق الأمر بالجودة والسعر والأداء أو الجمع بين كل هذه المعايير، لذلك فإن منطقة النفوذ ليست مجموعة من المقدرات الجوهرية، وهذا ما يقوم عليه السوق الأساسي، ولكنها تعد البداية التي تربط بكل ما يحيط بالسوق الخاص بها من المقدرات المشتركة، ووفورات الحجم والنطاق والمجال التنافسي الخاص بالمنظمة". Dveni (4, 2004) ولأغراض هذا البحث يمكن تعريف منطقة النفوذ إجرائياً بأنها: منطقة نفوذ بنك اليمن الدولي الجغرافي، فهو يعمل على تلبية توقعات الزبائن بصورة استباقية، لتجنب دخول البنوك الأخرى لمنطقة نفوذه الجغرافي.

البناء التنافسي اصطلاحاً:

يتصور Black & Boal (1994,132)، التكوين التنافسي بمثابة إطار للتحليل الاستراتيجي، يهدف إلى صياغة استراتيجية للمنظمة من أجل الاستفادة من نقاط القوة والضعف، واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات ويتمثل بتحليل (SWOT)،

ونموذج القوى الخمسة ال (Porter) في تحليل هيكل الصناعة، ويتم تقييم هذا الإطار من خلال الأداء الاقتصادي، والتوجه التنظيمي لاستثمار الموارد داخلياً خارجياً، أو المزج بين الاثنين من خلال التعاون التنافسي ليعطي الشركة مساراً جديداً في ظل التنافس الجديد. ويرى (DAvine 1999,139)، بأن البناء التنافسي هو أكثر من صراع للفوز في السيطرة على أسواق المنتجات الجغرافية، وهو أداة تستخدم في إنشاء مجال قوي ومؤثر في هيكل الصناعة، ويجب أن يجسد التكوين التنافسي استراتيجية المنظمة ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية.

ولأغراض هذا البحث يمكن تعريف البناء التنافسي إجرائياً:

بأنه المزج بين الموارد الداخلية والخارجية لبنك اليمن الدولي، بغرض إنشاء مجال قوي ومؤثر في هيكل السوق المصرفي، ويجب أن يجسد البناء التنافسي استراتيجية البنوك ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية.

• الضغط التنافسي اصطلاحاً:

Avine (1999,72,68)، بينما عرف (10) Strikerda 2004 الضغط التنافسي بأنه: "قدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق على المنظمة، في سوق المنتجات الجغرافية من خلال المنافسة السعرية أو عن طريق منع قدرات المنظمة في التوسع في الأسواق الجديدة، بحيث يصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق، وقد تكون محمية لأسباب قانونية".

ولأغراض هذا البحث يمكن تعريف الضغط التنافسي إجرائياً:

قدرة بنك اليمن الدولي بالضغط على المنافسين، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، لإجبارهم على الخروج أو إحداث التوازن بين القوى لصالحه، أو منعهم من دخول منطقة نفوذه الذي يهيمن عليها.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي للمنظمة المتعلمة:

المدرسة التي تسعى لتطوير ذاتها باستمرار من خلال تشجيع وتدعيم التعلم المستمر لجميع العاملين، وتحثهم على الابتكار وتشجع المبادرات ومشاركه المعرفة وتشجيع الحوار والتعاون وذلك من خلال هيكل تنظيمي لتحقيق التمكين المنبثق من رؤية

جماعية مشتركة من أجل الحفاظ على البقاء والازدهار في بيئة سريعة التغير المحاسنة، 2017(284). **التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة:** بالمنظمة (البنك) التي تحاول تطوير نفسها باستمرار ومواكبة المتغيرات في البيئات الخارجية وتكون سباقة في التعلم والتشجيع لمواردها البشرية وتوفر لهم الدعم الكامل والتكنولوجيا الحديثة وتشجعهم على العمل الجماعي والمشاركة في تحديد أهداف ورؤية المنظمة.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

• التعلم المستمر:

يكون التعلم في هذا البعد مصمماً ليكون بداخل العمل ليستطيع العاملون التعلم وهم على رأس عملهم ويتم توفير الفرص للتعلم والنمو المستمرين، ويجب أن يكون التعلم مضمناً في أنظمة وممارسات لكي تتم مشاركته واستخدامه بشكل دوري لتطوير التغيرات في الأداء البوسعيدي، (2021، 26)

التعريف الإجرائي لبعد التعلم المستمر: هو ثقافة وأسلوب نشر وإستمرارية التعليم واستخدام المعرفة في تطوير وحل مشكلات الأعمال بين الموارد البشرية على كافة التخصصات في كافة المستويات الإدارية في بنك اليمن الدولي.

• ربط المنظمة (البنك) بالبيئة الخارجية :

يتم مساعدة الأفراد لرؤيته أثر عملهم على المجتمع ككل، وهم يستخدمون المعلومات لملائمة ممارسات العمل، ويتم ربط المنظمة بالمجتمعات التي حولها البوسعيدي، (2021، 27)

التعريف الإجرائي لبعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: هو مدى ارتباط بنك اليمن الدولي بالبيئة الخارجية ومعرفة بالتطورات والخدمات والتكنولوجيا الحديثة في خارج البنك خصوصاً لدى المنافسين.

• التعاون والتعلم الجماعي :

التعاون والتعلم الجماعي: يرى senge بأنه العملية التي يتم من خلال تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعه من الافراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها (الحربي، 2010)

ولأغراض هذا البحث يعرف التعلم الجماعي بأنه : تبادل الخبرات والمعارف من خلال تكوين فرق العمل لتطوير مهاراتهم ،وتساعدهم في أداء المهام بصورة أفضل . يتم تصميم العمل لاستخدام المجموعات للحصول على أنظمة تفكير مختلفة، ويتوقع من المجموعات أن تتعلم وتعمل بشكل جماعي، ويتم تعزيز التعاون وتشجيع بواسطه ثقافه المنظمة البوسعيدى،(2021,27)

التعريف الإجرائي لبعء التعلم الجماعي: هو التفاعل بين أفراد بنك اليمن الدولي بينهم البين والعمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات فيما بينهم لإكتساب المهارات والمعارف المختلفة من الآخرين لخلق إيجابية وتطوير في بيئة العمل لتأدية المهام بجودة عالية.

● القيادة الاستراتيجية:

تعتمد المنظمة المتعلمة على القيادة الاستراتيجية وذلك من أجل استخدام التعلم بشكل استراتيجي من خلال التخطيط ودعم وتأييد التعلم وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة (song ، 2009،48).

ويكمن جوهر القيادة الاستراتيجية في قدرة القائد على المعرفة، والقدرة على التغيير، والتمتع بالحكمة الإدارية والقدرة على الجمع بين الذكاء والإبداع والحكمة وإضافة معنى وهدف للجامعات وتحقيق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة وذلك من خلال رصد وتحليل الواقع والاستفادة من الفرص والتهديدات الاستراتيجية الناشئة (Kalle ، 2006 ، 358-359).

التعريف الإجرائي لبعء القيادة الإستراتيجية: هو مقدرة الإدارة العليا لبنك اليمن الدولي على صياغة وإيصال رؤية البنك لجميع الإدارات والموظفين بصورة جيدة وتحفيز بيئة العمل وتسخير الجهود والتشجيع والاستفادة من جميع العناصر المتاحة لتحقيق هذه الرؤى .

8.1.1 حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

يتناول هذا البحث أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

المتغير المستقل:

المنظمة المتعلمة وابعادها هي التعلم المستمر، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي، والقيادة الاستراتيجية.

المتغير التابع:

السيادة الاستراتيجية وابعادها هي منطقه النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي.

الحدود الزمانية:

ابتدأ البحث من 1/ اغسطس/ 2023 حتى 13/ مايو/ 2024

الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للبحث في بنك اليمن الدولي (فرع الزبيري، فرع حدة، فرع الخمسين، فرع شارع تعز) امانة العاصمة.

الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالموظفين الذين يعملون في الوظائف الإشرافية والإختصاصية في بنك اليمن الدولي - امانة العاصمة وتتمثل هذه الوظائف بمدراء العموم ونوابهم ومدراء الإدارات ومدراء الفروع ونواب ومساعد مدير العموم و مدراء الفروع ورؤساء الأقسام والمختصين.

2.1 الدراسات السابقة

1.2.1 الدراسات المحلية:

1. دراسة (العفيري، 2023)، بعنوان: (دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق

السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

المسحي وتكون مجتمع الدراسة (70) فرداً وتم اختيار عينه عشوائية طبقية بلغ عدد افرادها (56) فرداً وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود دور للتجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية ان مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية مرتفع على المستوى الكلي للأداة وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين المتغير المستقل والتجديد الاستراتيجي والمتغير التابع للسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للمتغيرين.

2. دراسة (الأصبحي، 2023)، بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، بالإضافة إلى تحديد مدى وجود فروق في مستوى السيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغيري حجم الشركة وعمر الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كم تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من الأفراد المبحوثين، وتشكل مجتمع الدراسة من (133) مفردة من القيادات الإدارية في وظيفة مدير إدارة فأعلى، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها: الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاهتمام العالي بالسيادة الاستراتيجية.

2.2.1 الدراسات العربية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

أولاً : الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (صالح، رشاد مهدي، 2023) بعنوان: (تأثير ابعاد المنظمة المتعلمة

في مقاومة التغيير دراسة تحليلية في مديرة اتصالات البصرة)

هدف البحث الى التعرف على أثر المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير .ولتحقيق ذلك أجرى البحث على عينه عشوائية قوامها (89) مفردة تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث والاستطلاع والتحليل الاحصائي في الجانب الميداني .تم اختيار عينة عشوائية بواقع (89) مفردة. أظهرت النتائج وجود اثر لأبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير. ومن اهم التوصيات تمكين العاملين الموهوبين ذوي الاداء العالي من اجل الاستفادة منهم في تحويل المنظمة الى منظمة متعلمة.

2. دراسة (عبدالعال، 2022)، بعنوان: العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين

فعالية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة المباشرة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين إدراك الافراد الفعالية اللجان الإدارية في حل مشكلات الإدارية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت

(384) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعات العريش في مصر وتوصلت الدراسة الى النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل مشكلات الإدارية.

3. دراسة (مصطفى، 2022)، بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة

الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة بلغ قدرها (880) من المديرين، والوكلاء، والمعلمين، والموجهين بمدارس التعميم الثانوي

العام بمحافظة أسيوطا في مصر. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها: أن هناك دور للمنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي والتي منها مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

4. دراسة (اليندة، أمينة، 2020-2021)، بعنوان: المنظمة المتعلمة ودورها في

تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في مديرية الاشغال العمومية بالمدينة الجزائر وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة واستخدام الاستبانة لاستطلاع اراء من المجتمع الذي بلغ (100 عامل) كما توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: هناك موافقه من طرف عينة الدراسة على ان مديره الاشغال العمومية تعتمد على ابعاد المنظمة المتعلمة وهذا بصورة فريده كليه، هناك موافقه من طرف عينة الدراسة على ان مديره الاشغال العمومية تعتمد على ابعاد الريادة الاستراتيجية وهذا بصورة فريده وكليه.

5. دراسة (حنتوش، 2021)، بعنوان: دور خصائص المنظمة المتعلمة في

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير خصائص المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة ب (الجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية). وتم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في ثلاث كليات اهلية (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - كلية المؤمنون الجامعة - جامعة التراث) من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (75) من المدرسين والدارسين في الكليات في العراق، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية، التفوق التنظيمي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) وبين كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة (بالجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية) ادى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية، التفوق التنظيمي،

التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) في الكليات عينة البحث الى حدوث تأثير معنوي في كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة (بالجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية).

6. دراسة (قرميطي، 2020 - 2019)، بعنوان: (مساهمة ابعاد المنظمة في

التنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الاعمال)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، في دولة- الجزائر وتم اختيار مؤسسة كوندور الكترونيكس للدراسة الميدانية، وقد تم إبراز أهم مبررات تبني التحول من مفهوم المنظمة التقليدي إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أهم عناصر السلوك الإبداعي وأساليب تنميته، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وحيث تشكل مجتمع الدراسة من (383) موظف وكان أفراد العينة (130) موظف، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطا بمؤسسة كوندور الكترونيكس أن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية كان مرتفعا بمؤسسة كوندور الكترونيكس عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لدى آراء المبحوثين حول (محور المنظمة المتعلمة، السلوك الإبداعي) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرات).

7. دراسة (باعجاجة، 2020)، بعنوان: أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق

استراتيجيات التغير التنظيمي في المنظمات الحكومية

هدفت هذه الدراسة الى معرفه أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغير التنظيمي في وزاره الصناعة والثروة المعدنية في جدة- المملكة العربية السعودية من خلال ابعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: (التعلم المستمر، والحوار والاستعلام، وفرق

العمل، ومشاركه والمعرفة والتعلم، وتمكين الافراد، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) استراتيجية التغير التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، الافراد)، وقد اعتمدت على المنهج المسحي (وصفي ارتباطي) واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات واخذت (201) مفردة كعينه عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (417) موظفاً وموظفة بين قياديين واداريين وفنيين في وزارة الصناعة والثروة المعدنية في دولة، كما توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها هناك أثر المنظمة المتعلمة في تطبيق استراتيجيات التغير التنظيمي.

8. دراسة (محمد، 2017)، بعنوان: متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يستخدم لوصف المنظمة المتعلمة، وكذلك لتطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للأجابة عن تساؤلات وفروض الدراسة، وقد تم إجراء بعض التعديلات على المقياس حتى يلائم أهداف البحث والبيئة السعودية التي سيطبق فيها، وتكونت عينة الدراسة من (330) من العاملين بالمدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: إن أبعاد المنظمة المتعلمة تعمل على تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء.

9. دراسة (الشوبكي، 2017)، بعنوان: المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز

أخلاقيات العمل "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تعزيز أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة والتي يبلغ عدد عاملها (10) عاملين فأكثر، وتزيد ميزانيتها عن مليون

دولار في عامي (2013-2014) حيث بلغ عددها (43) منظمة وعدد العاملين فيها (2806) موظف، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (338) موظفاً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد تم استرداد (276) استبانة وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير النظامي، البراعة الشخصية، الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، تعلم الفريق) وتعزيز أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

10.دراسة (هاني، الرواش، 2014)، بعنوان: (اساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات التكنولوجية في دولة الأردن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق الأهداف فقد تصميم استبانة وفقاً لفرضيات وأهداف الدراسة وقد تم التوزيع (130) استبانة على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة في تحقيق التنمية المستدامة واوصت الدراسة بضرورة تبني شركات تكنولوجيا المعلومات لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة بهدف تحقيق التنمية المستدامة.

11.دراسة (القواسمة، العزام، العمري، 2011) بعنوان: خصائص المنظمة

المتعلمة وآثرها على الاداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الاتصالات الاردنية. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية) على الاداء في شركة الاتصالات الاردنية. كما تهدف الى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة أنفة الذكر والتحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة أعمال مختلفة كبيئة الاعمال العربية. وأخيرا معرفة أثر العوامل الديموغرافية (المستوى التعليمي والخبرة الكلية في المنظمة) على اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة. من حيث الاهمية فإن الدراسة الحالية تستمد أهميتها من الاعتبارات

التالية : 1/أهمية المتغيرات المبحوثة والمتعلقة بخصائص المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين الاداء التنظيمي .2/الاهتمام الواسع لمفهوم المنظمات المتعلمة كأحد مصادر الميزة التنافسية .3/ سرعة التغيرات في مناخ الاعمال بما في ذلك أحوال السوق غير المؤكدة وتغير العوامل الديموغرافية والمنافسة العالمية الامر الذي تطلب دراسة المفهوم وتأكيده علاقته بالمخرجات التنظيمية .4/قدرة المنظمات على طرح منتجات وخدمات متميزة وتحسين كفاءتها التشغيلية باستمرار وخلق قيمة مضافة لزبائنها ومالكيها يتطلب القدرة على التعلم. ومن حيث المنهجية فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (أورانج) والبالغ عددهم بنحو (3500) موظفا. ثم توزيع (400) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركة ،وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (320) وتم استبعاد (8) استبانات ليصل عدد الاستبانات الصالحة لتحليل (308) بنسبة استرجاع بلغت 77.7%.

3.2.1 الدراسات السابقة للسيادة الاستراتيجية:

أولاً : الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (العبيدي، 2023)، بعنوان: (دور القيادة الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تحديد دور القيادة الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، في دولة العراق وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وحيث تشكل مجتمع الدراسة من العاملين أو مدراء، وكان افراد العينة (150) عاملاً او مديراً، وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها وجود ترابط بين القيادة الريادية والسيادة الاستراتيجية.

2. دراسة (الباشقالي وسلطان، 2021)، بعنوان: دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال في تحقيق السيادة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان، وبلغت العينة (200) مفردة يمثلون القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة ووجود علاقات تأثير معنوية للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة، وتتباين الجامعات المبحوثة من حيث تبنيها للارتجال الاستراتيجي.

3. دراسة (شلاكه وجودة، 2021)، بعنوان: تأثيرات " قدرات الاستشراف

الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم

الاستراتيجي- دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين"

هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثيرات قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي، وتشكل مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في مصرف الرافدين، وبلغت عينة الدراسة (62) مفردة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والمنهج الوصفي لإجراء الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن آليات التعلم الاستراتيجي لها دور وسيط في زيادة تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، وأن الاستشراف الاستراتيجي يؤثر في السيادة الاستراتيجية.

4. دراسة (الفتلاوي، القطان، 2020)، بعنوان: (تأثير الوعي الاستراتيجي على

السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر معرفة الدور الوسيط للمتغير التعلم الاستراتيجي في العلاقة ما بين الوعي الاستراتيجي السيادة الاستراتيجية في الجامعات الاهلية على مستوى محافظة البصرة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وحيث تشكل مجتمع الدراسة من العاملين او مدراء، وكان أفراد العينة (104) عامل أو مدير، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها ان متغير التعلم

الاستراتيجي بأبعادها المجتمعة يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي بأبعادها مجتمعه السيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعه في الجامعات الاهلية في محافظة البصرة/ العراق.

5. دراسة (الباشقالي وسلطان، 2019)، بعنوان: دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في

عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وتشكل مجتمع الدراسة من عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (200) مفردة يمثلون القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة، ووجود علاقات تأثير معنوية للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة.

6. دراسة (الياسري، الطائي، الشريفي، 2017)، بعنوان: "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في

الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الدعم المنظمي ومدى تأثيره لتعزيز السيادة الاستراتيجية وتشكل مجتمع الدراسة من القادة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية، تشكل المجتمع من خمس شركات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قسدية تتألف من (116) مفردة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت، وتم استخدام استمارة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود أثر لدعم المنظمي بأبعاده في السيادة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية.

7. دراسة (الشريفي، 2017)، بعنوان: "دراسة التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء لمديرين في الشركة العامة لصناعة سمنت الجنوبية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في إمكانية تعزيز السيادة الاستراتيجية، والتعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه الدعم المنظمي في زيادة وتحريك عمليات التجديد الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع الإدارات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية في محافظات الفرات الأوسط- العراق وبلغت العينة (116) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن الدعم المنظمي يؤدي دوراً مباشراً وغير مباشر في تقوية وتعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، والتأكيد على إتقان فن التكوين التنافسي والذي يعد من أبرز مقومات تعزيز السيادة الاستراتيجية للمنظمات.

4.2.1 الدراسات التي ربطت بين متغيرين:

1. دراسة (مران، 2022)، بعنوان: (العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمناخ الأخلاقي وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية _دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية)

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمناخ الأخلاقي وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية .تكون مجتمع الدراسة من الجامعات العراقية (جامعة تكريت، جامعة الانبار، جامعة سامراء، جامعة الفلوجة) ميدانا للدراسة من خلال عينة بلغت (204) قائدا أكاديميا من أصل مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم (432) قائدا اكاديميا، اذا كانت (193) استمارة استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. اهم النتائج أن هناك أثر للقيادة الاستراتيجية والمناخ الأخلاقي على السيادة الاستراتيجية والتوصيات التي ترى انها ضرورية لغرض الاخذ بها من قبل

المؤسسات التعليمية، ومن أهمها دعوة إدارة الجامعات على توظيف ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل فاعل وإعطاء المزيد من الأهمية للمناخ الأخلاقي وبالتالي تعزيز تبني السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية للتعامل مع الضغوط التنافسية وتقوية مناطق نفوذها الجغرافية.

أولاً: الدراسات باللغة الإنجليزية للمنظمة المتعلمة:

1. دراسة Hassani, Gelard, Sharifzadeh, Azad (2022) بعنوان: (تأثير

المنظمات المتعلمة على أداء الموظفين مع التركيز على أسلوب الاتصال الشبكي)

ANALYSIS ON THE IMPACT OF LEARNING ORGANIZATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE with AN EMPHASIS ON NETWORK COMMUNICATION APPROACH

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر المنظمات المتعلمة في أداء الموظفين، مع التركيز على نهج الاتصال الشبكي في شركه أصفهان للصلب، في دولة طهران، إيران وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع بيانات البحث وحيث تشكلت مجتمع الدراسة (300) شخص من المديرين والموظفين العاملين في شركه أصفهان، وقدر حجم العينة ب (118) شخص، وأظهرت النتائج أن هناك أثر للمنظمات المتعلمة من المنظمات المتعلمة على أداء الموظفين، علاوة على تؤثر المنظمات المتعلمة على نهج الاتصال عبر الشبكة.

2. دراسة Laura, Watkins, Kim (2017) , بعنوان: أثر المنظمة المتعلمة

على الأداء المعرفي والأداء المالي

The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المنظمة المتعلمة على الأداء المعرفي والاداء المالي والعلاقة فيما بينهما في دولة الولايات المتحدة الامريكية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات وحيث تشكل مجتمع الدراسة من (43) منظمة متعلمة وكان أفراد العينة (360) وأشارت النتائج إلى أن المنظمة المتعلمة تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء المالي من خلال الأداء

المعرفي والأداء المالي، وذلك يدل على أهميه التعلم في تسهيل الأداء الملموس وغير الملموس.

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية للسيادة الاستراتيجية:

1. دراسة Khatib & Alshawabkeh (2022)، بعنوان: "التحول الرقمي وتأثيره على السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الرقمية: من الواقع الفلسطيني"

"Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: an Evidence from Palestine":

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (نموذج العمل، تجربة العملاء العمليات الرقمية، والتأثير على الأشخاص، في تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة في نطاق التأثير، التكوين التنافسي الضغط التنافسي)، مع دراسة الدور الوسيط لمتغير إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية، وتكون مجتمع الدراسة من (420) مديراً من القيادة العليا والمتوسطة في شركتي جوال والقطرية للاتصالات المتنقلة في فلسطين، وتم اختيار عينة طبقية متناسبة، وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أثراً إيجابياً وجيداً للتحول الرقمي على السيادة الاستراتيجية. وينطبق الشيء نفسه على تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية عليها. وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن التحول الرقمي له تأثير جيد جداً على إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الرقمية هي وسيط متغير في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الاستراتيجية ولها توسط جزئي في هذه العلاقة.

2. دراسة Alhilawy et al (2020)، بعنوان: "القيادة الرنانة وتأثيرها في

السيادة الاستراتيجية"، دراسة منشورة، العراق

"Resonant Leadership and its Impact on Strategic Supremacy":

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الرنانة في السيادة الاستراتيجية، واختيرت جامعة كربلاء مجالاً دراسياً، والقيادات الإدارية في جامعة كربلاء بمن فيهم العمداء المساعدون ورؤساء الأقسام مجتمعاً للدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (70) مفردة للدراسة، يمثلهم عدد من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرنانة تؤثر في السيادة الاستراتيجية.

جدول (1-3): عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث.

البيان	المنظمة المتعلمة	السيادة الاستراتيجية	الدراسات التي ربطت بين متغيرين	الإجمالي
الدراسات المحلية	0	2		2
الدراسات العربية	11	7	1	18
الدراسات الاجنبية	2	2		4
الإجمالي	13	11	1	25

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة للبحث، تنوعت الدراسات بين مختلف الدول، تم استعراض أهم ماورد في الدراسات السابقة:

أ- الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من عدة أوجه وكان من أهمها ما يلي:

- 1: المساعدة على وضع الإطار العام للبحث واختيار أبعاد متغيرات النموذج المعرفي.
- 2 : التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة للقيام بعملية التحليل.

ب- أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت على المنظمة المتعلمة والسيادة الاستراتيجية وبعد البحث في المصادر التي استطعنا الوصول إليها، فإن البحث الحالي اختلف عن الدراسات السابقة الآتي:

1- في أن مجتمع البحث الحالي بنك اليمن الدولي في صنعاء. حيث لا توجد دراسة بحسب علم الطلبة عمل البحث أثر للمنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في العاصمة صنعاء، أو البنوك الخاصة في الجمهورية اليمنية.

2- اختلفت دراستنا مع دراسة (هاني، الرواش، 2014) في أبعاد المنظمة المتعلمة حيث ان هاني والرواش اخذت كأبعاد للمنظمة المتعلمة البعد الاقتصادي والإجتماعي والبيولوجي بينما اخذت دراستنا التعليم المستمر والإرتباط مع البيئة الخارجية والتعلم والتعاون الجماعي والقيادة الاستراتيجية.

3- أما المتغير التابع لم يكن هنالك أي وجه من أوجه الاختلاف من ناحية أبعاد الدراسة الحالية مع أبعاد الدراسات أتفقت دراسة (العبيدي، 2023) ودراسة (رشيد ومطر 2020) ودراسة (الفتلاوي و القطان، 2020) ودراسة (البشقالى وسلطان، 2021) ودراسة (البشقالى وسلطان، 2019) ودراسة (الشوبكي، 2017) ودراسة (الياسري والطائي، 2017) ودراسة (الشريفي، 2017) ودراسة (العابدي والموسوي، 2014) مع البحث الحالي فيما يتعلق بالأبعاد (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)

2 : الاستفادة من ناحية أبعاد المتغير المستقل للمنظمة المتعلمة:

اتفقت دراسة (صالح ، 2023) ودراسة (باعجاجة، 2020) ودراسة (البوسعيدى، 2018) (ودراسة (القواسمة و العمري، 2013) مع البحث الحالي فيما يتعلق بالأبعاد (التعلم المستمر، ربط البنك بالبيئة الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية) اما دراسة (الشوبكي، 2017) اتفقت مع البحث الحالي فيما يتعلق ببعد (التعاون والتعلم الجماعي) اما دراسة (مران، 2022) اتفقت مع البحث الحالي فيما يتعلق ببعد (القيادة الاستراتيجية)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والتعريف بمتغيرات البحث المختلفة، حيث تناولت متغير السيادة الاستراتيجية بكافة مكوناتها (تعريف مفهوم السيادة الاستراتيجية، أهمية السيادة الاستراتيجية، والمبادئ التي تركز عليها السيادة الاستراتيجية، وخصائص السيادة الاستراتيجية، و أبعاد السيادة الاستراتيجية) و تناول الفصل متغير المنظمة المتعلمة بكافة مكوناتها مفهوم المنظمة المتعلمة، خصائص المنظمة المتعلمة، و أهميه المنظمة المتعلمة، و أهداف المنظمة المتعلمة، و مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة، خطوات بناء المنظمة المتعلمة، نماذج المنظمة المتعلمة، أبعاد المنظمة المتعلمة.

2. 1 مفهوم السيادة الاستراتيجية:

تعبر السيادة الاستراتيجية عن المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق وتتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية (الباشقالي وسلطان 104، 2021).

كما عرفها (رشيد ومطر، 28، 2020) بأنها الإطار الذي يصور الكيفية التي تمكن المنظمة ذات المناطق الجغرافية والمنتجات المتعددة أن تتفاعل مع المنظمات الرائدة في الصناعة والتي تعمل بنجاح وبطريقة استباقية لتضمن نفوذها ووضع حد مع المنظمات المنافسة على مناطق نفوذها.

واضاف (Kotze، 104، 2003) بأنها عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في ادائها على منافسها عن طريق خلق نوع التميز الذي يمكن استدامتها وتطوير حالة استراتيجية مميزة من خلال إنجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها منافسوها.

2.1.1 أهمية السيادة الاستراتيجية:

يمكن تلخيص أهمية السيادة الاستراتيجية كما اشار حسن والشخيلي (2020، 3) في مجموعة من النقاط من خلال الاعتماد على مجموعة من الادبيات (strik werda، 2002، 25) (Aveni 2'D، 1999) هي:

1. تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو والتكيف.
 2. تساعد المديرين اليوم في وضع تقييم أكثر دقة لنقاط القوة والضعف في المنظمات، وكذلك الفرص والتهديدات.
 3. تزيد من قدرة المنظمة على إنشاء منتجات جديدة، وفرص هيمنتها على القطاع الصناعي والخدمي بسرعة أكبر من المنافسين الآخرين، وتعد الخدمة الجديدة بمثابة نقود لزيادة ديمومه المنظمات.
 4. وضع استراتيجيات مختلفة للحفاظ على قواعد العمل في البيئة التنافسية.
- و اعتمادا على تحليل بيئة السوق التنافسي ذكر (الكعبي وصبري 2021، 276) ان أهمية السيادة الاستراتيجية تبرز على وفق بعدين رئيسيين :
1. البعد الاول يتمثل بأساليب التأثير في الأنشطة الجوهرية التي تشمل (قيمة مضافة، كلف الرقابة، نهج الابداع)
 2. البعد الثاني يتمثل بالالتزام بتطوير الأنشطة التسويقية والمبيعات وانعكاساته على السوق التنافسي.
- وتمكن أهمية السيادة الاستراتيجية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين بالاتي :
1. فهم العلاقة بين البيئة المضطربة والنماذج الاستراتيجية الملائمة التي اعتمدتها المنظمة والتي بدورها تساعد على صياغة الاستراتيجيات بشكل جيد (الشبلي 84، 2019).
 2. إدراك قادة المنظمات للمركز التنافسي الذي أصبح ضرورياً لتحقيقه وليس فقط الوصول للأهداف التي باتت تقليدية والمتمثلة بالبقاء وانما وسيلة لتحقيق السيادة الاستراتيجية وليس مجرد هدف نهائي (الكناني والنجار 59، 2021).

2.1.2 المبادئ التي تركز عليها السيادة:

- يري (35 , 32 , 1999) Daveni إن السيادة الاستراتيجية لها ثلاثة مبادئ هي:
1. قوة الإدراك: (The power perception): إن حدود الصناعة تستند إلى معتقدات مشتركة مثل الخرائط الذهنية (Mental Maps) التي يمتلكها المديرين خلال سنوات الخبرة، وتعد قوة الادراك والمنافسة في الفضاء التنافسي في تأثيرهما بالواقع

الاجتماعي في المناطق الجغرافية التي تم تشكيلها أو إعادة النظر فيها من خلال مشاركة المنافسين داخل مساحة جغرافية معينة، فإن قوة الإدراك تعطي بعض الإشارات والمناورات عن موقع المنظمة (ملعب المنافسة) يمكن استخدامها للتأثير على المنافسين وتوجيه انتباههم نحو سوق معينة أو تغيير نيتهم نحو أسواق أخرى، وتصبح هذه الحقيقة مقبولة عن طريق التفاعل مع العديد من المنافسين وبناء الخريطة الذهنية التي يتبعها الآخرون، فلا يمكن التقليل من شأن قوة الإدراك فهي جوهر العقل.

2. أسر العقول والقلوب: (Capturing Hearts and Minds): إن قوة الإدراك التي بدأت بها السيادة الاستراتيجية فضلاً عن أسر العقول والقلوب للزبائن الحاليين تعمل على تقديم الخدمة والجودة للزبائن الحاليين وبأسعار أقل بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يتوقعها للزبائن، وبالتالي إعادة تشكيل قواعد المنافسة، وتركز السيادة عن طريق تقديم قيمة إضافية للزبائن للسيطرة على الأسواق الأساسية، فالسيادة عملية ديناميكية تتضمن خلق قيمة للزبائن الأساسيين بشكل مستمر، وأن الفشل في تحقيق ذلك يعني إعطاء فرصة للمنافسين بكسب الزبائن الخاصين بالمنظمة أو إغرائهم بمنتج جديد أو القبول بمنتجات بديلة.

3. القدرة على رؤية العالم بطريقة مناسبة من خلال التعاون التنافسي: واحدة من النتائج المثيرة للاهتمام في الصراع على السلطة هو إعادة تقييم مناطق نفوذها عن طريق إعادة التنافس فيها ومن ثم فإن المنافسة بين المنظمات شجعت على شكل من أشكال التعاون الضمني وهو إعادة التعريف بحدود نفوذها، فالمنافسين قد وضعوا أنفسهم في أجزاء مختلفة من مناطق الإنتاج الجغرافية بشكل طبيعي دون اتفاقيات غير قانونية صريحة وتقسيم الأسواق إلى احتكارات (Monopolies) للسيطرة عليها.

3.1.2 خصائص السيادة الاستراتيجية:

أشارَ كُلُّ مِنْ الباشقالي وسلطان (105، 2021) إلى خصائص السيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

1. مفهوم السيادة الاستراتيجية ليس بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية؛ حيث ينطوي على سياق أوسع، ويضع المنظمات على أسس أقوى، ويسمح بتحليل أكثر دقة للسياق فيما يتعلق بالمنافسة.
2. السيادة الاستراتيجية أولاً وقبل كل شيء هي عقلية استراتيجية، وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ليس فقط بالنسبة لزملائها، بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً، فهي طريقة مثلى في مساعدة المديرين الاستراتيجيين على وضع تقييم الأداء من خلال وضع نقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.
3. تعبر السيادة الاستراتيجية عن الوصول إلى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق، فيمكن وصف السيادة الاستراتيجية بالسفينة التي تستطيع المنظمة من خلالها الإبحار إلى بر الأمان، والوصول إلى منطقة (الحرية الاستراتيجية) ، حيث تصبح المنظمة سيدة السوق، هي من تحدد الأسعار وتبادر بالابتكارات في أعمالها أينما شاءت وفي أي وقت أرادت، لأن لديها الحرية التامة في التصرف.

4.1.2 أبعاد السيادة الاستراتيجية:

أولاً : دائرة النفوذ

وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها، ويمكن تفسير ذلك بمعرفة توقعات الزبائن والمنافسين، عندما يتعلق الأمر بالجودة والسعر والأداء أو الجمع بين كل هذه المعايير.

ثانياً : البناء التنافسي

البناء التنافسي هو بمثابة إطار للتحليل الاستراتيجي يهدف إلى صياغة استراتيجية للمنظمة من أجل الاستفادة من نقاط القوة والضعف، واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات، ويتمثل بتحليل (SWOT)، ونموذج القوى الخمسة لـ (Porter) في تحليل

هيكل الصناعة، وتقييم هذا الإطار من خلال التعاون التنافسي ليعطي الشركة مساراً جديداً في ظل التنافس الجديد

(Black & Boal، 1994، 123)

ثالثاً : الضغط التنافسي

عبارة عن حركة تنافسية موجهة ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات التنافسية: تزيد من قدرة هذه المنظمات على تعزيز مكانها التنافسية، حيث ينتج عن الضغط التنافسي تفاعل تنافسي من خلال تمكين المنظمة من أخذ جميع الإجراءات التنافسية في السوق الخاص بها بعين الاعتبار ومن ثم القيام بتشكيلات تنافسية مناسبة لها ولمصالحها (Zuuchini، kretschmer ، 2011).

5.1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعرف بأنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم اشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة (ابو حشيش ومرتجي 399، 2011)

وعرفت المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والروى الجديدة (نجم 399، 2011).

ويعرف المنظمة المتعلمة بقدراتها على امتلاك المعرفة واستيعاب عمليات التعلم والمرونة والتكيف وخلق المعرفة وتقاسمها بين العاملين وتمكينهم والاستجابة للتغيير لتحقيق الاداء العالي. (عمير، 255، 2019).

وتعرف بأنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوه عمل أكثر معرفة مما يؤدي الى إنشاء منظمة مرنة للغاية حيث يقبل الافراد العاملون على الافكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة (صقر، 130، 2003).

وعرفت بأنها نهج مستمر من الافراد اتجاه الابداع، والبيئة المتعلمة المتقدمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية والانتفاع الحقيقي للمعرفة من الأعلى للأسفل لتبسيط تنسيق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية (الكرعوي والعطوي، 2014، 257).

وتعرف بأنها المنظمة التي تمتلك ادارتها القدرة على التبصر والاستيعاب من خلال تحليل ما تمر به من خبرات وتجارب (Foster, 7, 2001).

وتعرف المنظمة المتعلمة بقدرتها على الابتكار والتعلم وهي احد المحركات الأساسية لقدرات المنظمة للعمل على زيادة أرباحها والقيمة الاقتصادية لها Davis & Daley (51, 2008).

وعرفت بأنها برنامج لتعزيز امتلاك مهارة على مستوى المنظمة ككل وتهدف الى تعزيز التعلم وذلك للارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي (Courter 7, 2021).

وعرفت المنظمة المتعلمة بأنها هي تلك المنظمة القادرة على خلق وإكتساب ونشر المعرفة وفي بناء وتحسين سلوكها على اساس هذه المعرفة او هي المنظمة التي تقوم بتسهيل المعرفة لدى أعضائها من أجل التحسين المستمر فيها (احمد و ماهر 269، 2014).

6.1.2 خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية فقد ذكر (Cook& others، 1997) الخصائص أهمها:

1. القوى الدافعية: تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قوة دافعة تحثها على التعلم المستمر والتحصيل العلمي وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المتغيرات.
2. التساؤل المستمر عن العوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وكذلك تعزيز نقاط قوة المؤسسة.
3. التمكين: بمعنى توفير كل الشروط الضرورية للحصول على المعرفة والتعلم.
4. التقييم المستمر وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم وكذلك أن توفر الموارد والوسائل اللازمة؛ لذلك يتم استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

5. تشجيع الاستعلام والحوار: حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب كي يحصل الأفراد على مهارات التعليل ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع، ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

6. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يصمم العمل اعتماداً على مبدأ فرق الأعمال ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.

7. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل حيث يتاح للأفراد ادراك أثر المهام التي يؤديها على المنظمة ككل.

8. توفير قيادة استراتيجية للتعلم: يتم استخدام قيادة منظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.

9. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.

10. الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الادارية بأقصى طاقة ممكنة.

11. إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.

7.1.2 أهمية المنظمة المتعلمة:

وقد لخص عجاج (16، 2020) أهمية المنظمة المتعلمة بالآتي:

1. جعل المنظمة أكثر إنتاجية عن طريق تطوير الأفكار في تقديم المنتجات والخدمات.
2. قدرة المنظمة على التوقع والتكيف مع المتغيرات البيئية، لامتلاكها هيكلًا تنظيميًا مرناً.
3. التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن البيروقراطية الجامدة من خلال مرونة عمليات التعلم، والخروج من الأنشطة الإجرائية إلى العمليات المتكاملة.

4. تطوير الأفراد داخل المنظمة وزيادة التراكم المعرفي لديهم، لتحقيق بواعث الاعتزاز والتميز والافتخار بإنجازهم الذاتي، مما يزيد قدرتهم على المنافسة والابتكار، لتحقيق الجودة وخفض التكلفة، وبهذا تكون المنظمة بيئة جاذبة لأفضل الطاقة البشرية.

5. تفتح الآفاق للتعلم في المنظمة، وترسخ المعرفة في ذاكرة الافراد والمنظمة على حد سواء.

6. زيادة الفعالية التنظيمية من خلال إيجاد بيئة مشجعة على التعلم، وتبادل الخبرات ومشاركة المعلومات.

7. امتلاك المنظمة قاعدة معرفية غنية بالمعلومات والخبرات، لتمكنها من اختيار الطرق الملائمة في التشغيل الأفضل لمدخلاتها، وتحقيق أهدافها، والترويج لخدماتها، ومعالجة مشكلاتها.

8. تقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطرة الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول (الدسوقي، 2015 ، 18)

وأضاف (الرشدان، 2011) :

1. ان المنظمة المتعلمة تعد بيئة صحية أكثر من غيرها؛ لأنها تغذي التفكير الإبداعي والمستقل فكل فرد يشعر بأنه معني بنمو وتقدم المنظمة وتطلق العنان لنتائج أفضل بالتركيز على فرق العمل ؛ نظراً لأنها أكثر فاعلية.

2. ان المنظمة المتعلمة تستجيب لحاجة إنسانية أساسية، وهي الحاجة للتعلم والتطوير والابتكار والتغيير.

3. تصنف كونها أنظمة مفتوحة ديناميكية نسبياً؛ لأنها ذات علاقات مشتركة مع المحيط الخارجي تعد من الخصائص.

وأضاف (جاد الرب، 2006، 8) :

إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة و استجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه من خلال:

1. تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي.

2. بناء علاقات متميزة مع العملاء.

3. تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.

4. دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية.

وأضاف (البغدادي والعبادي 2010) :

1. أن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يعد سمة أساسية من سمات النجاح والتميز.
2. تبرز أهمية هذا المفهوم من خلال الفوائد التي تحصل عليها المنظمات، كضمان النجاح طويل الأمد للمنظمة.
3. إدخال التحسينات التدريجية الواقعية.
4. قدرة المنظمة على تلبية حاجات المواطنين الحالية والمستقبلية.

حيث يؤكد كل من (البغدادي ودباس ، 65، 2010).

8.1.2 أهداف المنظمة المتعلمة:

أشارت (السفاري، 2021، 77) ان من أهداف المنظمات المتعلمة :

1. تزايد رضا العاملين.
 2. تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير و زيادة القدرة على التحدي بالأفكار الجديدة.
- وبالإمكان اضافته بعض العناصر المتعلقة بالأهداف، وهي على النحو الآتي: (السفاري ، 2021، 76)

9.1.2 مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة:

ان التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الذي رافق العقود الأخيرة كان سبباً في التغيير في بيئة عمل المنظمات وانتشار المنافسة المفرطة بينها، مما يتطلب استيعابها عمليات التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين لمواجهة التغيرات البيئية، وفيما يأتي أهم مبررات التحول إلى المنظمات المتعلمة

(Hughes, 2000, 9, Thomas & Allen ,2006, 123, Marquardt, 2002)

1. العولمة:

سهلت العولمة قدرة المنظمات على المنافسة في جميع بلدان العالم، مما يتطلب منها أن تكون منظمات متعلمة لتستطيع التنافس بنجاح.

2. تكنولوجيا المعلومات:

أدت الثورة في تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير أسس المنافسة بشكل جذري، وأبرزت الحاجة إلى إدارتها على أساس استراتيجي وهو أسلوب تجيده المنظمات المتعلمة.

3. التغيير في أساليب العمل:

لقد تغير أسلوب عمل الكثير من المنظمات، فأصبح العاملون فيها يعملون دون أن يتقابلوا من خلال العمل عن بعد، فعملت المنظمات على إعادة هندسة عملياتها الإدارية؛ لابتكار أنماط إدارية جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر

4. تزايد تأثير الزبائن:

يطلب تزايد تأثير الزبائن إلى الاستجابة المستمرة لحاجاتهم وتحقيق رغباتهم، مما أدى ذلك إلى تأثيرهم في صياغة استراتيجية الأعمال وتنفيذ العمليات

5. المعرفة التنظيمية:

تعد هذه المعرفة من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي أساس تحقيق النجاح التنظيمي وهي ضرورية لتمكين العاملين، وتحسين أدائهم، وتطوير منتجاتها، وخلق الإبداع، وتحقيق التميز التنافسي.

6. تطور أدوات وتوقعات العاملين:

تزداد قيمة المنظمات من خلال امتلاكها للعاملين الذين يمتلكون المعرفة التي تزداد قيمتها بالممارسة والاستخدام على عكس الموجودات الأخرى التي تتناقص قيمتها بزيادة الاستخدام.

• ويضيف (Organization for Economic Cooperation and Development، 2010).

واخرون ان مبررات التحول الى منظمة متعلمة:

1. التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا:

تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن التحول المستدام إلى منظمة متعلمة يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

2. تعزيز الابتكار والإبداع:

يعد التعلم المستمر وتبادل المعرفة في المنظمة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الابتكار والإبداع.

3. زيادة القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات:

يعزز التحول إلى منظمة متعلمة قدرة المنظمة على تحليل البيانات واستخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات أفضل. تشير دراسة نُشرت في مجلة "التنظيم والإدارة" (Organization and Management) إلى أن المنظمات التي تعتمد على التعلم المستمر وتحليل البيانات تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات واتخاذ قرارات مستنيرة.

4. تعزيز التعاون والتواصل:

تشجع المنظمة المتعلمة على التعاون وتبادل المعرفة بين أفرادها وأقسامها المختلفة، يشير تقرير "منظمة متعلمة ودمج المعرفة" الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة التعلم والتعاون تتمتع بقدرة أفضل على مشاركة ونقل المعرفة وتحقيق التفوق التنافسي.

5. بناء قدرات مؤسسية:

يمكن للتحول إلى منظمة متعلمة أن يساهم في بناء قدرات مؤسسية قوية، يشير تقرير "القدرات التنظيمية والنجاح التنافسي" الصادر عن مجموعة البحوث والاستشارات العالمية

إلى أن المنظمات المتعلمة تتمتع بقدرات مؤسسية متطورة تساعد على تحقيق التفوق التنافسي في السوق.

ويضيف (البدوي، 2013) وآخرون أن مبررات التحول إلى منظمة متعلمة:

1. التحسين المستمر:

من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر وتطبيق أساليب مثل التحليل والتقييم، يمكن للمنظمة تحسين أدائها وتطوير عملياتها المختلفة. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحقيق أهداف أفضل.

2. التعلم من الأخطاء:

في المنظمة المتعلمة، يتم تعزيز ثقافة تقبل الأخطاء واستخدامها كفرص للتعلم والتحسين، بدلاً من محاسبة الموظفين على الأخطاء، يتم تشجيعهم على تحليلها وتعديل العمليات لتجنب تكرارها في المستقبل.

2.2 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، 136، 150)

1- تقييم ثقافة التعلم في المنظمة:

أن المنظمة المتعلمة عالية الأداء تتطلب تغيرات 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، وتنمي 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 ومن 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 التغير 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. وبناء على ما سبق تقدم القيادة الاستراتيجية من خلال بعدي رأس المال البشري والمقدرات الجوهرية الداعمة لقوة التعلم في العمل.

7- تحديد الرؤية المشتركة:

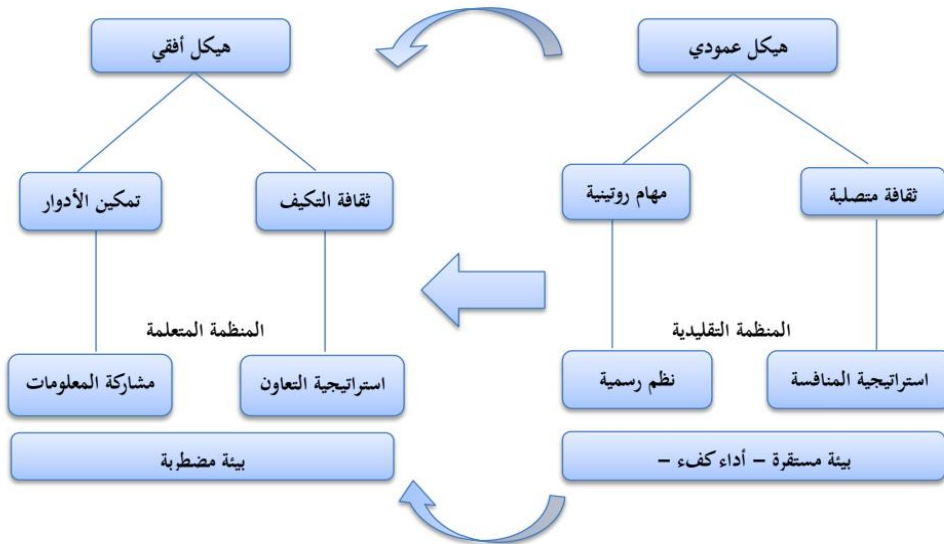
وهذا يتطلب من الأفراد العاملين بالمنظمة المتعلمة التعامل مع التنوع في الآراء، والتخلي عن صفة الفردية، والتعود على التفكير المشترك من أجل تحديد الرؤية المشتركة

8- التخطيط الحركي:

إن النموذج الحركي يمكنه تمثيل كل العلاقات ما بين الأفراد والأنظمة واللوائح وما بين الوظائف والمسؤوليات المختلفة حيث إن التخطيط الحركي طريقة مؤثرة لتقويم ومراجعة المفاهيم والعمليات الجديدة، ويمكنه توضيح الإجراءات وفهمها. وبناء على ما سبق يقوم بعد الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة بدعم عملية التخطيط الحركي لفهم المفاهيم والعمليات الجديدة.

● ويضيف (إبراهيم، 2014) وآخرون أن آليات التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة؛

يوضح خطوات بناء المنظمة المتعلمة في الشكل (1-2)



يوضح خطوات بناء المنظمة المتعلمة في الشكل (1-2)

المصدر: (امين، 2014، 231) (سالم، 2014) (أبو عفش، 2014، 21)

• ويضيف: (علي وآخرون، 2009، 335)

من خلال الشكل السابق تتضح أهم الخطوات اللازمة للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

1. التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:

المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لبلوغ الهدف، وهذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المراد تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم وضمان بقائهم بهدف ضمان نجاح المنظمة عبر فرق عمل متعلمة قادرة على التكيف والعمل.

2. التحول من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية:

إذ لا يتناسب الهيكل العمودي مع المؤسسة المتعلمة كونه يضع المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يعزز تدفقات العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويأسس فرق العمل الموجهة ذاتيا.

3. التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:

تقتضي ضروريات التغيير التنظيمي إلى المنظمة المتعلمة ألا تكون الثقافة متصلبة وقاسية، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغير، بل يجب أن تكون هذه الثقافة متكيفة لأن المنظمات المتعلمة تشجع الانفتاح وإزالة الحدود، والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجيات التغيير.

4. التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون:

إن شدة المنافسة وكبر عدد المنافسين جعلت من استراتيجية التعاون أو ما يعرف بالتحالف الاستراتيجية حلا يمكن المؤسسة من ضمان بقائها واستمرارها عبر ما تقدمه هذه الأخيرة من فرص للتعلم والتعاون والتكيف مع البيئة المحيطة.

5. التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:

تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة، فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والعلماء والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وإلى الجميع. (طويهر، 2019، 61) (محمود، 2019، 291) (با كبير، 2016، 177) (فريال، 2014، 186)

● ومن أجل بناء هذه المنظمات وجعلها أكثر ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين،

اضاف (البغداد، والعبادي (2019) مجموعة من الخطوات أهمها:

1- النقلة الفكرية:

يحتاجها صانعو القرارات لكي يكونون قادرين على استعمال منظور المنظمة بأكملها ولبناء وعي بيئي هام وتعاون داخلي كبير للعديد من المنظمات.

2- منح العاملين التعلم المستمر طيلة الحياة الوظيفية:

أن العاملين يجب أن يكونوا على مستوى تعليم وتدريب أفضل مما سبق، مما يستوجب على المنظمات أن يكون لديها مدير متخصص في التدريب له قدرة اتصال عالية يستطيع فهم حاجة الأفراد والتعامل مع هذه الحاجة حتى يتمكن من مساعدة هؤلاء الأفراد ليس بمجرد جعلهم مطلعين باستمرار على التقدم الحاصل وإنما من خلال قيام المنظمات بالتدريب الداخلي داخل المنظمة الذي يحقق إمكانية عالية للحصول على المنافع الطويلة الأجل لصالح المنظمة.

3- التعلم المنظمي وتطوير المهارات القابلة للنقل:

يرى (Keskin، 2006) أن التعلم هو عملية رسمية تتطلب التزاماً معيناً من الوقت والاهتمام فيما نجدها في أوقات أخرى على أنها عملية سلبية وأنها تحصل بشكل روتيني.

4- التفوق والبراعة الشخصية:

أشار (Wang، 2008) إلى أنه لم يعد امتلاك بعض المهارات رمزاً للتفوق، فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمات المتعلمة تتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز

عليه وما هو الشيء الذي لا يستحق بذل العناء أو الوقت والجهد في التعامل مع موضوعات ومشكلات ليس لها أهمية في مسار حياته الوظيفية أو تقدمه الذاتي ويغفل كل ما يؤثر فعلاً في هذا المسار.

5- الصراحة والوضوح:

تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها وتؤدي إلى تحريف الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ، وتصبح اهتمامات الأفراد العاملين موجهة للمدير التي تعد أفكاره وآراءه محور الأمور ويتم تجاهل أي آراء تصدر من أي فرد أما في المنظمات المتعلمة فهي تتحدى هذا الاتجاه تماماً من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الأهلية والجدارة والصراحة والوضوح بين جميع المستويات ويتم تصميم وبناء جميع النظم الداخلية بها بحيث تقدر وتكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء آرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج. (البغداد، والعبادي، 2019)

6- القيم الملائمة وثقافة المنظمة:

لكي يتم الاستثمار الكامل للقدرات الجوهرية وكذلك لتحقيق عوامل النجاح للمنظمات لابد من وجود قيم ملائمة وثقافة منظميه ولا بد من الالتزام بتقديم خدمة الزبون وبالجودة ولقد برهن (Zhang, et.al، 2004) بأن الثقافة الأفضل هي تلك الثقافة القادرة على التكيف الذي يلائم احتياجات الزبائن واحتياجات المساهمين والعاملين وتغيير احتياجاتهم.

7- توفير فرص التطوير الذاتي للجميع:

يجب أن تتيسر الموارد والتسهيلات اللازمة للتطوير الذاتي للعاملين في كل المستويات داخل المنظمة، كذلك يجب توافر الاستشارات والمتابعة ودعم التغذية العكسية وذلك لدعم الأفراد في عملية تعلمهم، (Lee & Tsai، 2005)

1.2.2 نماذج المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من النماذج التي تعكس وجهه نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، وفيما يلي سنعرض أربعة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النتائج التي تناولتها الأدبيات.

أولاً: نموذج بيتر سينج (Peter Senge Model):

وضع هذا النموذج بيتر سينج Peter Senge عام 1990 والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سينج خمسة أبعاد ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو الآتي:

1. الإبداع الشخصي التميز الذاتي (Personal Mastery): وهي إتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.
2. النماذج الذهنية (Mental Mode): ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل للبيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرائق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.
3. التفكير النظامي (System thinking): ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، التفكير النظامي يحقق التكامل معها لتشكيل النظام بشكل كامل، ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.
4. الرؤية المشتركة (Shared Vision): يدل على القاعدة التي يتم من خلالها توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل.

5. التعلم الجماعي (Team Learning): يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل (هىجان، 2008، 694).

ثانياً: نموذج (Watkins & Marsick, 1993):

يحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد - مستوى الجماعات - المستوى التنظيمي)، حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي (جبران، 2011، 694):

1. خلق فرص التعلم المستمر.
2. تشجيع الاستفهام والحوار.
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
4. تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
5. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
7. القيادة الإستراتيجية.

ثالثاً: النموذج ريدينج (Redding, 1997):

تمكن Redding عام 1997 من بناء نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، حيث يقترح دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Napeville بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم كالاتي

(Redding, 1997, 62-66):

أ- أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة متعلمة عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات (الرؤية، و الاستراتيجية، و القيادة، و الإدارة، و الثقافة، و البناء، و النظم، و العمليات) نحو تحقيق الغاية.

ب - إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة وإعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

ج- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن هذا النموذج بعدين رئيسيين هما بعد التعلم، وبعد منظومة التنظيم.

رابعاً: نموذج (Addleson، 1998):

توصل (Addleson ، 1998) إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الخمس (The Five Axioms)، وانطلق في نمودجه من عدد من المسلمات يمكن إنجازها في الآتي:

1. إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم.
2. إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وأنها تتواجد من خلال التعاون.
3. إن الناس يستطيعون من خلال عملهم معاً أن ينجزوا من الأشياء ما لا يستطيعون فعله وهم فرادى.
4. إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد والمجتمعات في إنجاز الأشياء (حنكة، 2012، 55).

وقد توصل (Addleson ، 1998) إلى خمسة أبعاد تتمثل في الآتي (الرشودي، 2007 ، 112-113):

1. المنظمة هي التعاون والعلاقات:

المنظمة المتعلمة تتألف من الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والتفاعل الاجتماعي لا ينفصلان، لأنهم يتعلمون من بعضهم، فالتفاعل الاجتماعي هو الذي يزود المنظمة بالتوجيهات ويحقق تنفيذ المهام بوسائل مختلفة في جميع مستويات التنظيم.

2. اتجاهات الأفراد نحو الآخرين:

إن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة هو الاقتناع بأهمية المجتمع، وتقوية المسؤولية نحو الآخرين والثقة فيه، وتأسيس وظائف مجتمعية يدعمها الابتكار والمرونة وازدياد معنى الولاء.

3. الخطط الإستراتيجية بمفردها لا تؤدي إلى الإنجاز:

إن الخطط الإستراتيجية والقرار التنفيذي والوسائل لها تأثير قليلا على تنفيذ النشاطات الإدارية اليومية أو السنوية التي تجمد المنظمة، فالناس لديهم دافعية ذاتية، وأفعالهم ليست نتيجة لإرشادات بكيفية عمل المنظمة ووظيفتها، حيث إن غالبية الأفراد يكيفون حياتهم وفقاً للنمط الاجتماعي السائد في الثقافة والمجتمع، وليس بسبب أن الإدارة توجههم أو تراقبهم.

4. الحواجز الإدارية تعتمد على علاقات الأفراد:

ويتم ذلك من خلال العلاقات المتسعة للأفراد، ففي المنظمة المتعلمة يكون الأفراد على وعي بوجود الحواجز في مفاهيمهم، ويكونون على استعداد لتغيير مفاهيمهم عن الحدود من أجل تكريس اهتمامهم بالتعاون الذي يؤدي إلى اكتشاف الفرص الجديدة والمتنوعة.

5. الإدارة مؤسسة ليست وظيفة:

إن من يسمع عن المنظمة المتعلمة وفرق العمل المدارة ذاتياً ربما يصل إلى نتيجة مفادها أن المنظمة المتعلمة مجهود لإلغاء أي شكل من أشكال الإدارة الحقيقية لأن المنظمة المتعلمة تتبنى مهام وسلطة المدير، لكنها لا تلغي مفهوم الإدارة؛ ونظراً لأن المنظمات تحاول أن تجمع الأفراد معا فإن النجاح في الإدارة يعتمد على فهم كيفية وقوف هذه الحواجز في طريق التعاون، ومعرفة مكونات الحواجز وكيفية عبورها.

خامساً: نموذج العتيبي (Al-Otaibi، 2000):

انطلق العتيبي عام 2000 في بناء أنموذج من أن مفهوم المنظمة المتعلمة يعد أحد المداخل الإدارية القابلة للتطبيق، والذي ساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات وكذلك التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم. وتوصل إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وقد أطلق على نموذج تقويم المنظمة المتعلمة، وتضمن ثلاثة نظم رئيسية وتم ذكر ستة عشر متغير، وأكد الأنموذج على ما يلي (Al-Otaibi، 2000، 116):

- أ- **نظام المنظمة:** ويتضمن تسعة متغيرات وهي (الهوية، والرؤية، والاستراتيجية، والهيكلية، والنظم، والأساليب، والموظفون، والمهارات، والأهداف الرئيسية).
- ب - **نظام التعلم:** ويتضمن أربع متغيرات وهي: (توجيه التعلم، وإدارة المعرفة، ونشاطات التعلم ومستواها، وتسهيلات التعلم).
- ج- **نظام الثقافة الاجتماعية:** ويتضمن متغيرين هما: (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

سادساً: نموذج (Moilanen، 2001):

اقترح (Moilanen، 2001) نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من (Senge، 1990) و (Marsick & Wantkins، 1996) وقام بإعداد نموذج أسماه

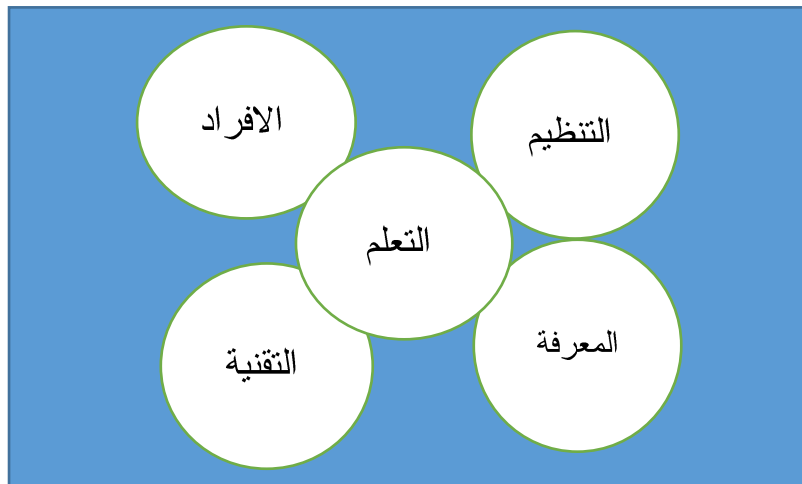
(The learning Organization Diamond)، وهو مكون من خمسة أبعاد رئيسية، وهي:

1. الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعى قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزِيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

2. تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
3. الاستطلاع والاستفهام ويضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية، وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
4. التمكين ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
5. التقييم: ويعنى الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً (زايد، بوبشيت، والمطيري، 2009، 7).

سابعاً: نموذج (Marquardt، 2002):

وهو يشير إلى نموذج المنظمة المتعلمة، ويتكون من خمسة أنظمة فرعية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه، وذلك على النحو الآتي، وكما هو موضح بالشكل (2-2):



شكل (2-2) نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة

1. نظام التعلم في المنظمة:

يعتبر نظاماً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة، حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.

2. مكونات نظام التنظيم:

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية، هي: الرؤية، والثقافة، والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم.

3. مكونات نظام الأفراد:

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، وبدونهم لا يتحقق أي إنجاز؛ لذا يعتبر هذا النظام من أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارها وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. نظام المعرفة:

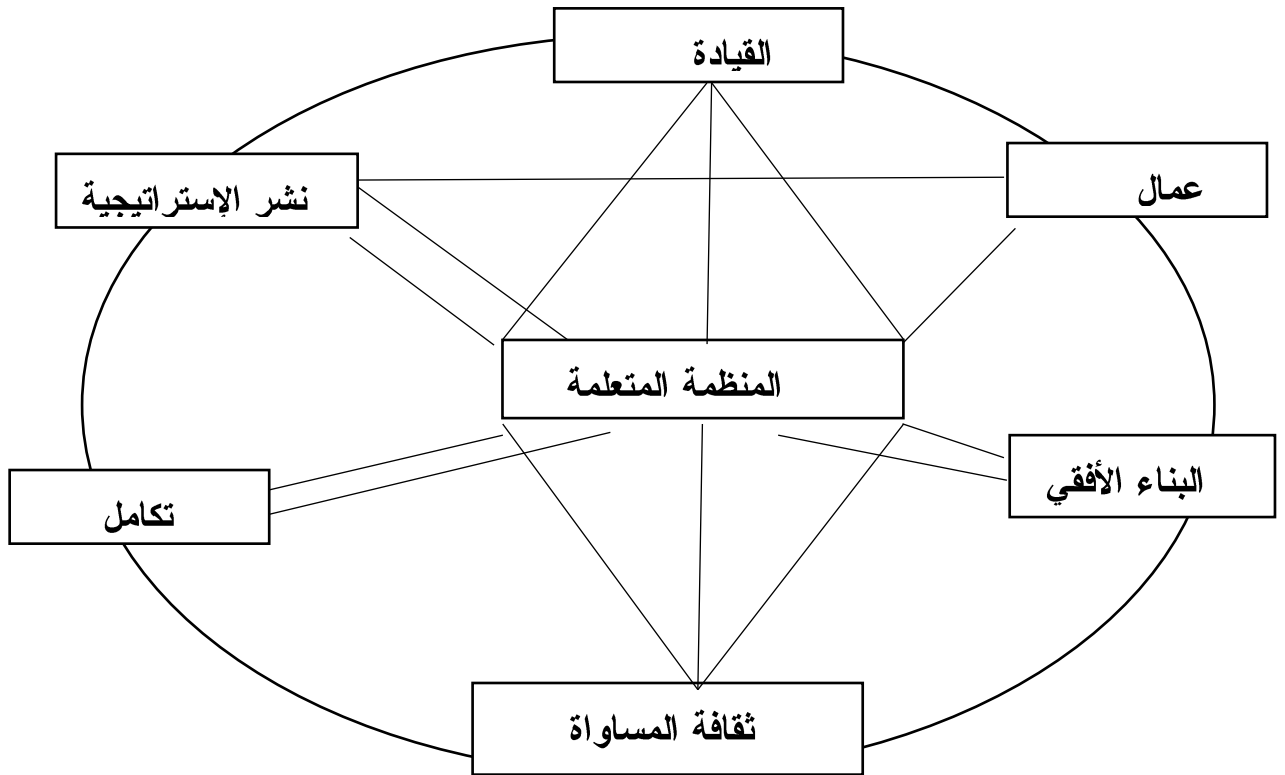
يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة والمتمثلة في توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتكاملة.

5. نظام التكنولوجيا:

يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر (النسور 2010، 23-24).

ثامناً: نموذج جيمس (James، 2003):

أعدت (James، 2003) أنموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The Learning Organization Web) بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين وأعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع المحيط ذات التأثير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات، ويميل التصميم لأنظمة التعلم إلى التحول أكثر من الإجراءات؛ وهذا يعني أن على كل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم، يهتم باكتشاف المعرفة واستغلالها ثم تحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة في المنظمة والعمل على تطويره (الرشودي، 2007، 121).



والشكل (2-3) يوضح مكونات المنظمة المتعلمة بحسب نموذج جيمس.

وفيما يلي توضيح لمكونات المنظمة المتعلمة بحسب نموذج جيمس كما يلي (النسور، 2010، 28-

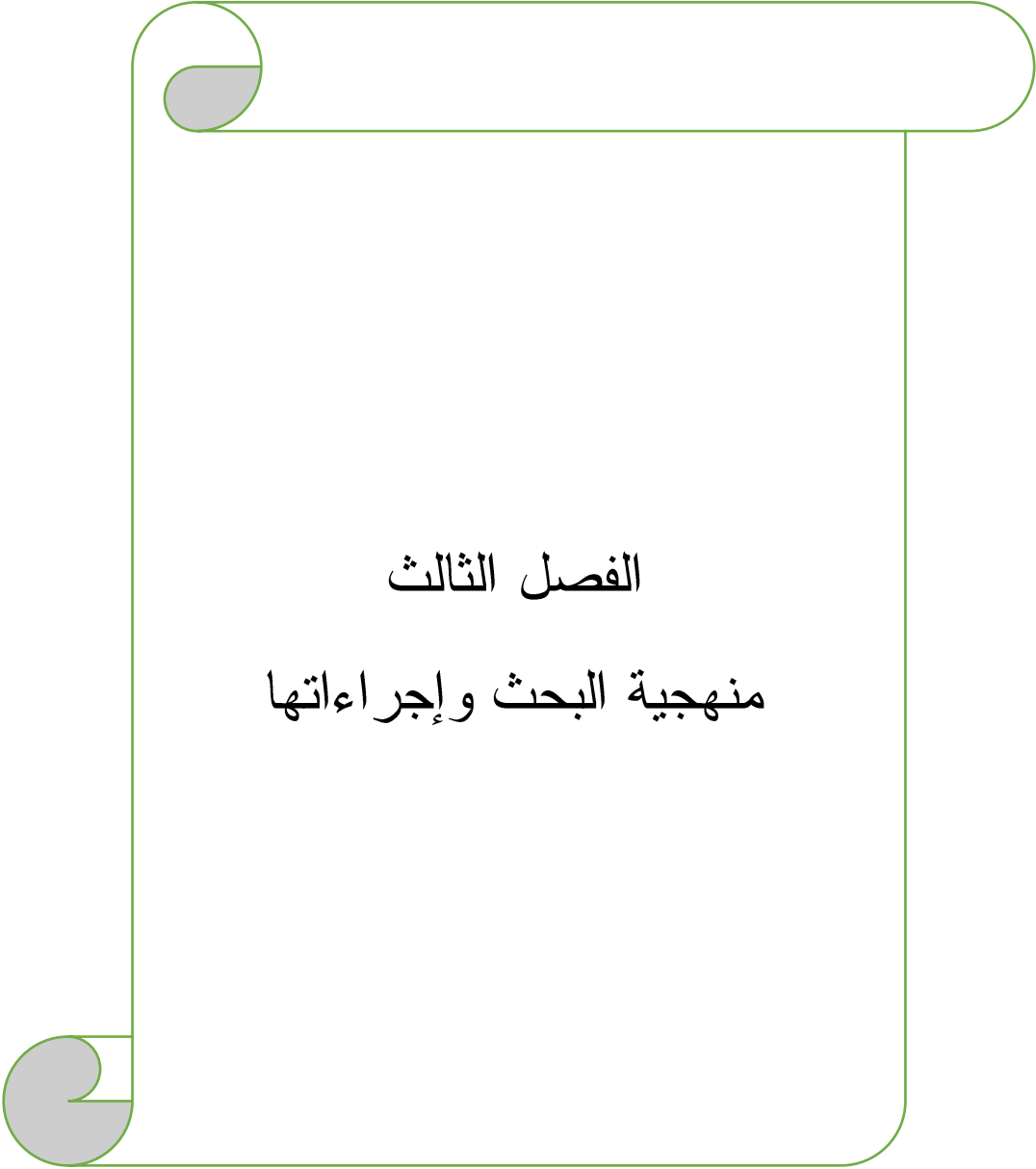
31):

1. **القيادة التحويلية:** توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
 2. **الثقافة:** المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافأة.
 3. **نشر الاستراتيجيات:** تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذا لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.
 4. **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.
 5. **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.
 6. **صناع المعرفة:** حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع المعرفة، وكل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة.
- و يرى البحث أن نموذج بيتر سينج (Peter Senge Model) هو الأفضل وذلك للمبررات الآتية التي من أهمها:
- أن الدراسات السابقة سواء العربية أو الإنجليزية تناولت أبعاد نموذج Senge حيث إنها أخذت أعلى التكرارات مقارنة بالأبعاد الأخرى.
 - أن أبعاد نموذج Senge متوافق مع نموذج البحث، كونه متغيراً تابعاً، ويشكل نتائج للمتغير المستقل.

2.2.2 أبعاد المنظمة المتعلمة:

أعتمد البحث الحالي أبعاد المنظمة المتعلمة التالية لأنها شكلت العدد الأكثر تكراراً من بين جميع الدراسات السابقة للبحث كونها تتلائم مع القطاع المصرفي اليمني والتي تم تعريفها وفق (عبيد، ربابعة، 2013، 818)

1. التعلم المستمر: يقصد به خلق فرص للتعلم المستمر من خلال عمل المنظمة، وحرصها على ربط العمل بالتعلم لأفرادها، بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأديتهم لأعمالهم.
2. ربط البنك بالبيئة الخارجية: ويقصد به ربط المنظمة بالأبعاد البيئية، وفهم الأفراد لهذه الأبعاد، واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، ثم يتاح للأفراد إدراك أثر المهام التي يقومون بها في المنظمة ككل.
3. التعاون والتعلم الجماعي: ويقصد به تصميم العمل في ضوء تحقيق مبدأ فرق الأعمال، ويتم تشجيع التعاون المدعوم وتثمينه من ثقافة المنظمة؛ لكي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.
4. القيادة الإستراتيجية: وتعني قدرة استخدام هذه القيادة للتعلم بأسلوب إستراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم التعلم من خلال سلوكها بوصفه نموذجاً يقلده الآخرون.

A decorative scroll frame with a light green border and rounded corners. The top and bottom edges have a scroll-like effect, with the top edge being a simple curve and the bottom edge having a more complex, layered scroll design. The frame is empty except for the central text.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاتها

1.3 تمهيد:

هدفت البحث الحالي الى بيان أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الإستراتيجية دراسة حالة بنك اليمن الدولي في أمانة العاصمة صنعاء، لذا تناول الفصل الحالي منهجية البحث، ومجتمع البحث وعينتها، ومصادر جمع البيانات، وأداة البحث وخطوات بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2.3 منهج البحث:

لتحقيق أهداف هذه البحث والاجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها سيتنتج هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أكثر المناهج استخداماً في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكونه أيضاً المنهج الذي يصف الحالة ويحدد أثر المتغير المستقل بأبعاده الأربعة في المتغير التابع ليتم تفسير النتائج التي سيصل اليها البحث.

3.3 مجتمع البحث وعينتها:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) وقد كان عدد مجتمع البحث (125) موظف في اربعة فروع رئيسية (فرع الزبيري- فرع حدة- فرع الخمسين- فرع شارع تعز)، وبالتالي تم اختيار عينة عشوائية طبقية غير نسبية (على مستوي مداراء العموم ونوابهم، ومساعدتهم، ومدراء الادارات ونوابهم، ومدراء الفروع ونوابهم، ورؤساء الاقسام، والمختصين) وتم تطبيق أداة البحث المتمثلة في الاستبانة المعدة للحصول على البيانات المطلوبة على عينة قدرها 95 موظفا وموظفة، وبعد عملية فرز الاستبانات المستعادة استبعد الباحثون 5 استبانات كونها غير صالحة بسبب عدم استيفاء بياناتها، وبالتالي فإن إجمالي الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي والاعتماد عليها في هذا البحث هي 90 استبانة.

4.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمد البحث على مصدرين أساسين لجمع البيانات هما:
أ- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في الكتب والدراسات العلمية والأبحاث والمجلات العلمية المحكمة والدوريات، ومواقع الانترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بأثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

ب- المصادر الأولية: تم إعداد استبانة كأداة للدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة بما يتناسب مع البحث الحالي، للتعرف على أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

5.3 أداة البحث وخطوات إعدادها:

قام الباحثون بإعداد استبانة للتعرف على أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة. معتمدين في بناء فقرات متغيرات البحث على مجموعة من الدراسات السابقة، وبالتالي تم بناء هذه الأداة وفقاً للخطوات التالية:

- 1) الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بمتغيري الدراسة (المنظمة المتعلمة، السيادة الاستراتيجية).
- 2) الرجوع إلى المراجع العلمية المختلفة ذات العلاقة بأبعاد البحث للاستعانة بها في التحديد الدقيق للعناصر التفصيلية ومتغيرات وأبعاد البحث.
- 3) مراجعة أدوات جمع البيانات للدراسات السابقة التي اهتمت بجوانب البحث الحالي والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث للاستفادة منها في بناء أداة هذه البحث.
- 4) تحديد الأبعاد الرئيسة للاستبانة وصياغة الفقرات الواقعة ضمن كل بُعد وعددها سبعة أبعاد أربعة منها للمتغير المستقل وثلاثة للمتغير التابع.
- 5) تم وضع الصورة الأولية للاستبانة والتي تكونت من 25 فقرة موزعة في سبعة أبعاد، وقد تم تحديد سلم خماسي لقياس المشكلة البحثية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- 6) عرض الاستبانة على المشرفة على البحث لمراجعتها وإجراء بعض التعديلات عليها، ومن ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين؛ لمعرفة آرائهم حول مدى صلاحيتها وقياس ما وضعت من أجله، واختبار صدق الأداة ظاهرياً.
- 7) بعد إجراءات التحكيم تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية ومن ثم توزيعها على العينة.

(8) تم الاعتماد على دراسة (القواسمة، العمري، 2013) في كتابة فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة في الاستبانة. وتم الاعتماد على دراسة (أبازيد، 2022) ودراسة (الأصبحي، 2023) ودراسة البشقال، سلطان، 2021) في كتابة فقرات أبعاد السيادة الاستراتيجية في الاستبانة.

وتكونت الاستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة والتي شملت: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات البحث ويتكون من (25 فقرة) مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول: يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) ويتكون من (14 فقرة) موزعة في أربعة أبعاد.

المحور الثاني: ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (تحقيق السيادة الاستراتيجية) ويتكون من (11 فقرة) موزعة في ثلاثة أبعاد كما في الجدول التالي:

جدول (3-1) مكونات استبانة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	الوزن النسبي
المنظمة المتعلمة	التعلم المستمر	3	12%
	ربط البنك بالبيئة الخارجية	3	12%
	التعاون والتعلم الجماعي	4	16%
	القيادة الاستراتيجية	4	16%
المجموع	إجمالي فقرات المنظمة المتعلمة	14	56%
تحقيق السيادة الاستراتيجية	منطقة النفوذ	4	16%
	البناء التنافسي	3	12%
	الضغط التنافسي	4	16%
المجموع	إجمالي فقرات تحقيق السيادة الاستراتيجية	11	44%
الإجمالي			100%

6.3 مقياس أداة البحث:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale المكون من خمسة بدائل، حيث أعطي الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

7.3 اختبار صدق الأداة وثباتها:

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم اختيار الطرق التالية:

أ. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال، وذلك بغرض إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت من أجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تمت الاستجابة لآرائهم ومن ثم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف وإضافة بعض الفقرات في ضوء تلك المقترحات المقدمة.

ب. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث يمكن أن تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبُعد، وبالتالي يتم استبعادها، خاصة عند كل ما يتعلق باختبار الفرضيات، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البُعد الذي تنتمي إليه، حيث تعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها

عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها، لكي لا يترتب على بقائها نتائج غير منطقية، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: المنظمة المتعلمة:

جدول (2-3): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل المنظمة المتعلمة

التعاون والتعلم الجماعي			ربط البنك بالبيئة الخارجية			التعلم المستمر		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.828 **	7	.000	.807**	4	.000	.738**	1
.000	.871**	8	.000	.780**	5	.000	.864**	2
.000	.783**	9	.000	.829**	6	.000	.838**	3
.000	.752**	10						
						القيادة الاستراتيجية		
						مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
						.000	.751 **	11
						.000	.839**	12
						.000	.721**	13
						.000	.754**	14

ثانيا: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع تحقيق السيادة الاستراتيجية:

جدول (3-3): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحقيق السيادة الاستراتيجية

منطقة النفوذ			البناء التنافسي			الضغط التنافسي	
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط
1	.820**	.000	1	.786**	.000	1	.808**
2	.892**	.000	2	.856**	.000	2	.891**
3	.847**	.000	3	.837**	.000	3	.854**
4	.787**	.000				4	.864**

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يبين الجدول أعلاه رقم (3-3) أن جميع فقرات المتغير التابع (تحقيق السيادة الاستراتيجية) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.786 و0.892، ما يشير إلى ارتباط كل فقرة من فقرات المتغير التابع ببعد درجات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى 0.01، وبالتالي عدم وجود فقرات قد تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يدل على مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. الصدق البنائي:

يقيس الصدق البنائي مدي ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لفقرات المحور، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

• الصدق البنائي للمتغير المستقل المنظمة المتعلمة:

جدول (3-4) معامل الارتباط بين أبعاد محور المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	التعلم المستمر	.827**	.000
2	ربط البنك بالبيئة الخارجية	.776**	.000
3	التعاون والتعلم الجماعي	.881**	.000
4	القيادة الاستراتيجية	.823**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (3-4) أن جميع أبعاد (المنظمة المتعلمة) كانت مرتبطة بمحورها الرئيس ارتباطاً طردياً قوياً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وتتراوح بين 0.776 و 0.881 ، وهذا يبين مقدار ارتباط كل بعد من أبعاد محور المنظمة المتعلمة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يدل على عدم وجود أبعاد قد تقلل من الارتباط والصدق البنائي لأبعاد المنظمة المتعلمة، وبذلك فإن جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت من أجله.

• الصدق البنائي للمتغير التابع تحقيق السيادة الاستراتيجية:

جدول (3-5) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع تحقيق السيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور.

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	منطقة النفوذ	.890**	.000
2	البناء التنافسي	.910**	.000
3	الضغط التنافسي	.904**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبين من الجدول أعلاه (3-5) أن جميع أبعاد (تحقيق السيادة الاستراتيجية) كانت مرتبطة بمتغيرها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وتتراوح بين 0.89 و 0.91 ، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور تحقيق السيادة الاستراتيجية بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم

وجود أبعاد قد تقلل من الصدق البنائي لأبعاد تحقيق السيادة الاستراتيجية، وبذلك تعد أبعاد المتغير التابع صادقة بنائيا لما وضعت من أجله.

8.3 قياس ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات إجابات عينة البحث على أسئلة الاستبانة تم استخدام مقياس معامل ألفا كرونباخ - (Cronbach's alpha)، للتأكد من مدى ثبات إجابات أو آراء العينة في الاستبانة.

وهذا المقياس يفترض أن إجابات العينة فيما بينها يجب أن تكون متقاربة إلى حد كبير، فكلما تقاربت إجابات كل مفردة من مفردات العينة مع بقية المفردات كان الثبات مرتفعاً، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.64) فأكثر، والجدول رقم (3-6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (3-6) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
التعلم المستمر	3	0.741
ربط البنك بالبيئة الخارجية	3	0.724
التعاون والتعلم الجماعي	3	0.820
القيادة الاستراتيجية	4	0.767
إجمالي المنظمة المتعلمة	14	0.901
منطقة النفوذ	4	0.856
البناء التنافسي	3	0.817
الضغط التنافسي	4	0.876
إجمالي تحقيق السيادة الاستراتيجية	11	0.929
الاستبيان بشكل عام	25	0.951

يتبين من الجدول (3-6) أن معامل الثبات لأبعاد الاستبانة كان عالياً ويتراوح بين 0.724 و 0.876، أما بالنسبة للمحاور فكان الثبات في المتغير التابع (تحقيق السيادة الاستراتيجية) أعلى بمعامل ثبات 0.929 مقارنة ب 0.901 للمتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)، وبشكل عام بلغ معدل الثبات للاستبانة (0.951) وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، مما يجعلها أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها لامكانية تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها
المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات
البحث.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول

عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

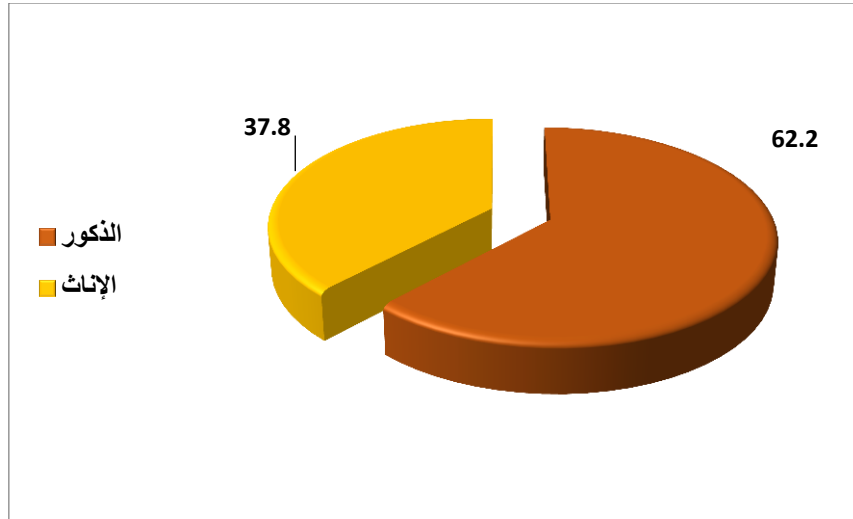
1.4 خصائص عينة البحث وفقاً للبيانات العامة:

يهدف الباحثون من تحليل المتغيرات العامة لعينة البحث إلى معرفة خصائص عينة البحث العامة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة، سنوات الخدمة)، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد تم عرض الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والأشكال البيانية للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

متغير النوع:

جدول (1-4) خصائص عينة البحث حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
الذكور	56	62.2
الإناث	34	37.8
الإجمالي	90	100 %



شكل بياني رقم (1-4) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (1-4) والشكل البياني رقم (1-4) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور وذلك بنسبة (62.2%)، في حين أن نسبة العينة من الإناث كانت (37.8%)،

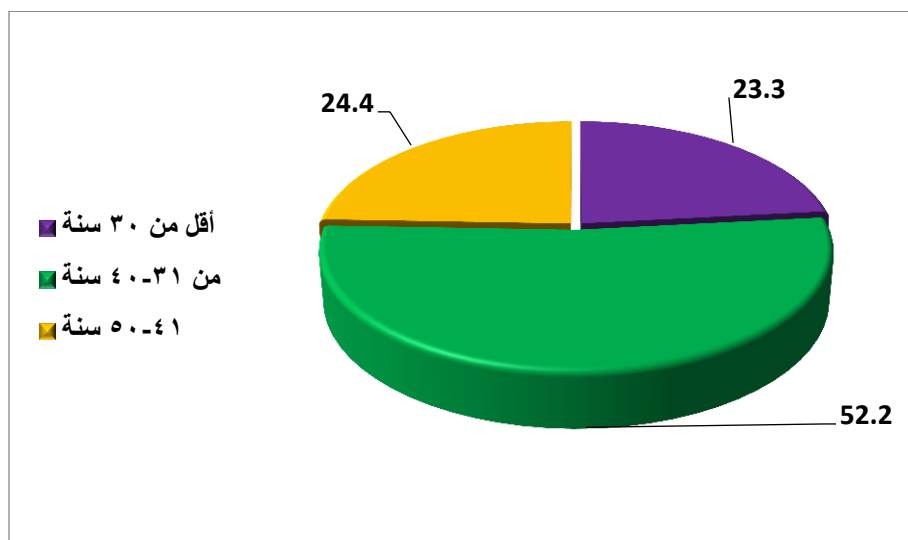
وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد العينة من موظفي (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) كانوا من الذكور.

ويعزو الباحثون زيادة عمل الذكور في البنوك الى طبيعة العمل التي تقوم بها البنوك ورغبة البنوك في تعيين الذكور أكثر من الاناث وذلك لطبيعة العمل الصعبة التي تتطلب العمل أحيانا على مدار الساعة وخصوصا في الفترات الليلية، والذي تحرص الأسر والفتيات على عدم العمل الشاق وفي فترات ليلية.

متغير العمر:

جدول (2-4) خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	21	23.3
من 31-40 سنة	47	52.2
41-50 سنة	22	24.4
الإجمالي	90	100.0 %



شكل بياني رقم (2-4) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

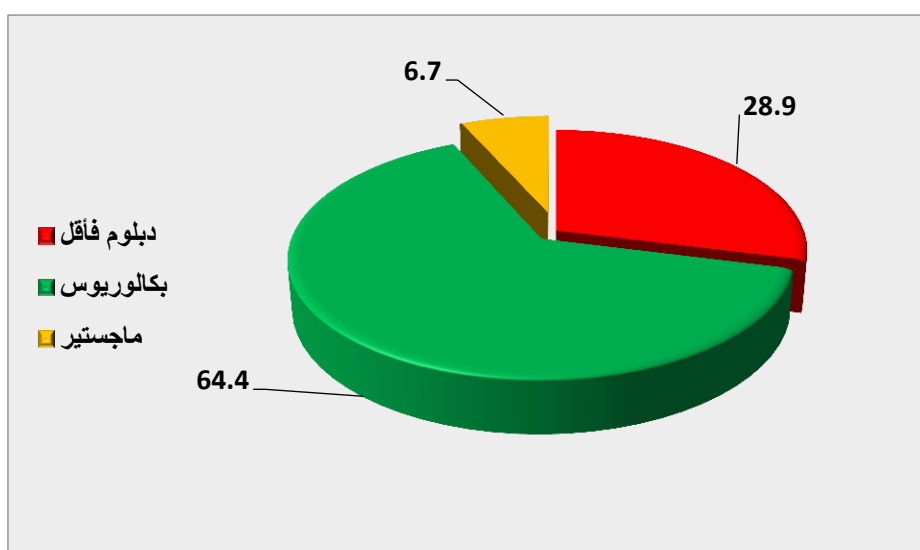
يتبين من الجدول (2-4) والشكل البياني رقم (2-4) أن أكثر من (76%) من أفراد عينة البحث هم من الفئة العمرية التي تجاوزت الـ (30) من عمرها، بينما الفئة التي لم تتجاوز الـ (30) سنة كانت (23.3%) فقط.

وتشير تلك النتائج إلى التنوع العمري لأفراد عينة البحث، وأن غالبية العينة أعمارهم كبيرة يمتلكون خبرة واسعة في مجال العمل ولديها قدرة عالية على البذل والعطاء والعمل كونها الفئة الناضجة التي لديها مهارات وقدرات عالية اكتسبتها مع مرور الأيام، وبالتالي فإن هذه العينة قادرة على العمل بشكل متقن مما يعطي القوة لنتائج البحث.

متغير المؤهل العلمي:

جدول (3-4) خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم فأقل	26	28.9
بكالوريوس	58	64.4
ماجستير	6	6.7
الإجمالي	90	% 100.0



شكل بياني رقم (3-4) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

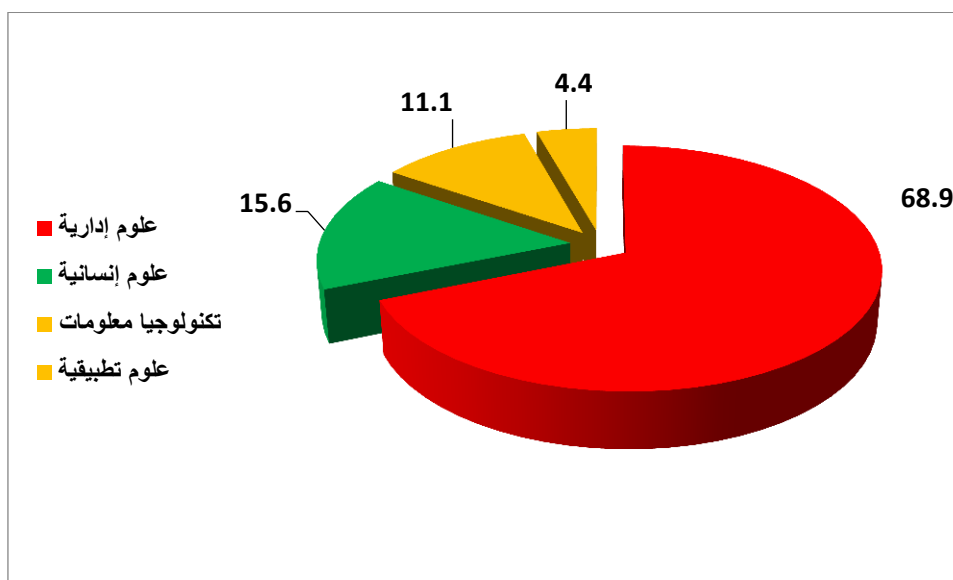
بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للعينة يتبين من الجدول (3-4) والشكل البياني (3-4) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث جاء بنسبة (64.4%)، بينما كان نسبة المؤهلين تأهيلا دون البكالوريوس (28.9%)، وأخيرا الحاصلين على درجة الماجستير من إجمالي العينة كانوا بنسبة (6.7%).

ويعزو الباحثون ذلك الى الحاجة الكبرى للبنك الى الموظفين من حملة المؤهلات العليا وذلك لطبيعة العمل في البنك الذي يتطلب كفاءة عالية وشهادات عليا للموظف في أي من أقسام أو إدارات البنك، وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون غالبية موظفي بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة من حملة المؤهلات العليا، وعليه فإن هذا التأهيل العالي يعطي مؤشرا جيدا على أن عينة البحث مؤهلة بدرجة تجعلها قادرة على القيام بأعمالها على أكمل وجه، وبالتالي تزيد من إيجابية ومنطقية نتائج البحث المتحصل عليها.

متغير التخصص:

جدول (4-4) خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
علوم إدارية	62	68.9
علوم إنسانية	14	15.6
تكنولوجيا معلومات	10	11.1
علوم تطبيقية	4	4.4
الإجمالي	90	% 100.0



شكل بياني رقم (4-4) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص

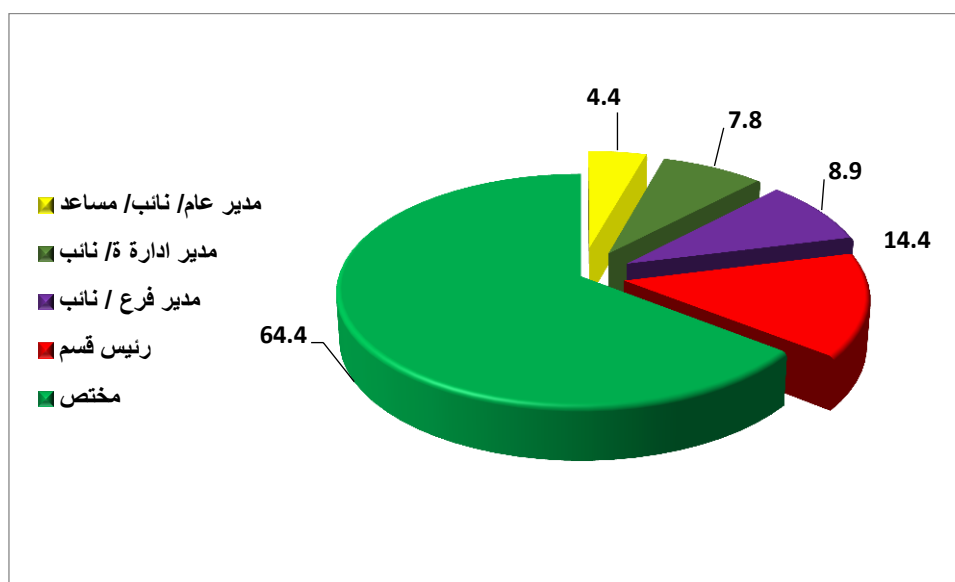
يتبين من الجدول (4-4) والشكل البياني (4-4) أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية بفروعها (إدارة الاعمال، التسويق، المحاسبة...)، حيث جاء بنسبة (68.9%)، يليها تخصص العلوم الإنسانية

بنسبة بلغت (15.6%)، ثم تكنولوجيا المعلومات بنسبة مئوية بلغت (11.1%) بينما كان في المرتبة الأخيرة التخصصات في العلوم التطبيقية بنسبة (4.4%) من إجمالي العينة. ويعزو الباحثين هذا التوزيع كون البنك يتطلب بالدرجة الأولى التخصصات الإدارية نظرا لما تقتضيه وظيفة وطبيعة عمل البنك، الذي يحتاج الى العدد الأكبر من المحاسبين والاداريين والتسويق وغيرها من فروع العلوم الإدارية.

متغير الوظيفة:

جدول (4-5) خصائص عينة البحث وفق متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
4.4	4	مدير عام/ نائب/ مساعد
7.8	7	مدير ادارة ة/ نائب
8.9	8	مدير فرع / نائب
14.4	13	رئيس قسم
64.4	58	مختص
% 100.0	90	الإجمالي



شكل بياني رقم (4-5) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير الوظيفة

يتبين من الجدول (4-5) والشكل البياني رقم (4-5) أن نسبة تفوق (64%) من أفراد عينة البحث هم من فئة المستوى الوظيفي (مختص)، يليهم فئة الوظيفة (رئيس قسم)

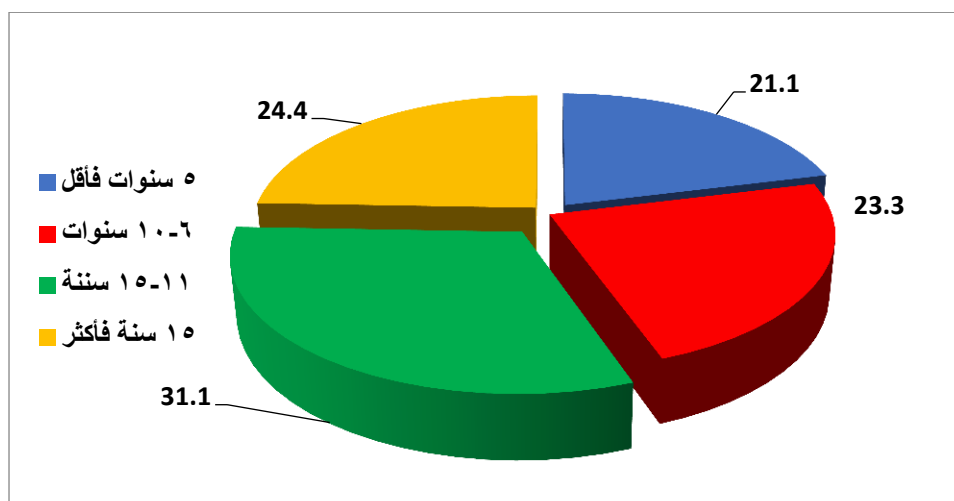
بنسبة (14.4%) ثم مدير فرع ونائب مدير فرع بنسبة بلغت (8.9%) ثم وظيفة مدير إدارة/ نائب بنسبة (7.8%)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (مدير عام / نائب مدير/ مساعد) بنسبة (4.4%).

ويمكن تفسير هذا التوزيع إلى أن ذلك يتفق مع التوزيع الطبيعي للعاملين في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، باعتبار أن العاملين في قاعدة الهرم الوظيفي يكون أكبر حجماً في المؤسسات (مختص، رئيس قسم..) من رأس الهرم (مدراء الفروع والمدراء العموم)، وذلك لتسهيل العملية الإدارية من تنسيق وإدارة وغيرها وإنجاز الأعمال بكفاءة.

متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (4-6) خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	19	21.1
6-10 سنوات	21	23.3
11-15 سنة	28	31.1
15 سنة فأكثر	22	24.4
الإجمالي	90	% 100



شكل بياني رقم (4-6) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة يتبين من الجدول (4-6) والشكل البياني أن قرابة (79%) من عينة البحث سنوات خدمتهم أكثر من 5 سنوات، بينما (21.1%) سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل.

ومن البيانات السابقة يتضح أن غالبية الموظفين في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة يتمتعون بخبرات عالية، وهذه الخبرة العالية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى المعرفة والمهارة والخبرة لدى عينة البحث المستهدف وبالتالي كفاءة في العمل وجودة في تحقيق السيادة الاستراتيجية، كما أن ذلك ينعكس على آرائهم واتجاهاتهم وتكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع البحث.

2.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي

(SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: اختبارات الثبات وصدق المحتوى (التجانس) والتوزيع الطبيعي:

1. اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي، للتأكد من أن جميع جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.
2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.

3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الوصفي:

1. التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة لعينة البحث.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الحسابي وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

ثالثاً: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

1. تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Regression Analyses لمعرفة أثر

المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى).

2. الانحدار الخطي المتعدد: Multiple Regression Analysis لاختبار الفرضيات

الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى.

3. اختبار (T-test) للعينات المستقلة: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد

العينة حسب (النوع).

تحليل التباين F الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفروق في آراء العينة حول

المتغيرات التي تحتوي على ثلاث مجموعات فأكثر: (العمر، المؤهل العلمي، التخصص،

الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).

1.2.4 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

لمعرفة مستوى المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم المستمر، ربط البنك بالبيئة

الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية) في بنك اليمن الدولي بأمانة

العاصمة، والتعرف أيضاً على مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي

بأمانة العاصمة، لجأ الباحث الى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والأبعاد والمحاور، والجدول (4-7)

يوضح كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسبة الموافقة لكل فقرة وبعد ومحور،

والموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق

أهداف البحث على النحو الآتي:

جدول (4-7) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسب الموافقة في جداول النتائج

الدرجة	إذا كان المتوسط	(درجة الموافقة)	التقدير اللفظي	مستوى التوفر (التحقق)
1	من 1 الى 1.80	من 20% الى 36%	غير موافق بشدة	منخفض جداً
2	من 1.81 الى 2.60	من 36% الى 52%	غير موافق	منخفض
3	من 2.61 الى 3.40	من 52% الى 68%	محايد	متوسط
4	من 3.41 الى 4.20	من 68% الى 84%	موافق	مرتفع
5	من 4.21 حتى 5	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	مرتفع جداً

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمته تعبر عن مدى تباين وتشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى تصل إلى نصف المتوسط فهذا يدل على وجود تباين وتشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

1.3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: المنظمة المتعلمة:

للتعرف على مستوى المنظمة المتعلمة بأبعاده (التعلم المستمر، ربط البنك بالبيئة الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي والقيادة الاستراتيجية) في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-7).

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المنظمة المتعلمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الترتبة
1	التعلم المستمر	4.00	.626	مرتفع	1
2	ربط البنك بالبيئة الخارجية	3.96	.605	مرتفع	2
3	التعاون والتعلم الجماعي	3.69	.714	مرتفع	4
4	القيادة الاستراتيجية	3.94	.599	مرتفع	3
متوسط المنظمة المتعلمة		3.90	0.527	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-8) أن مستوى المنظمة المتعلمة في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) كان مرتفعاً حسب متوسط إجابات عينة البحث، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.90)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.52).

كما يتضح من الجدول أيضاً أن جميع أبعاد محور المنظمة المتعلمة متوفرة بمستويات متفاوتة، فقد جاء بُعد التعلم المستمر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.62)، يليه في المرتبة الثانية بُعد ربط البنك بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.60)، فيما كان في المرتبة الثالثة بعد القيادة الاستراتيجية بمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.59) فيما جاء في المرتبة الرابعة والاختيرة التعاون والتعلم الجماعي بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.71)، ما يعني تحقق المنظمة المتعلمة بدرجة عالية والتي تعني محاولة تطوير البنك نفسه باستمرار ومواكبة المتغيرات في البيئات الخارجية ويكون سباقاً في التعلم والتشجيع لموارده البشرية وتوفير لهم الدعم الكامل والتكنولوجيا الحديثة وتشجيعهم على العمل الجماعي والمشاركة في تحديد أهداف ورؤية البنك.

ولمعرفة مستوى المنظمة المتعلمة في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك كما يأتي:

البعد الأول: التعلم المستمر:

للتعرف على مستوى التعلم المستمر في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-9).

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	المرتبة
1	يوفر البنك الدعم المالي والموارد الأخرى لتشجيع عملية التعلم.	4.26	.591	مرتفع جدا	1
2	يكافئ البنك الأفراد الذين يقبلون على التعلم.	3.83	.838	مرتفع	3
3	يناقش أعضاء البنك الأخطاء التنظيمية حتى يتم التعلم منها.	3.91	.856	مرتفع	2
متوسط بعد التعلم المستمر		4.00	.626	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-9) أن فقرات بُعء التعلم المستمر حصلت على متوسطات

حسابية تتراوح بين (3.83) و(4.26)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على (يوفر البنك الدعم المالي والموارد الأخرى لتشجيع عملية التعلم) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.59)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جدا أن بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة يوفر الدعم المالي لتشجيع عملية التعلم.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على (يكافئ البنك الأفراد الذين يقبلون على التعلم) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.83)، مما يدل على أن العينة توافق بدرجة عالية أن بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة يمنح مكافآت لمن يقبلون على التعلم كجزء من عملية التعلم المستمر.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء التعلم المستمر (4.00)، وانحراف معياري (0.62)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن بعد التعلم المستمر متوفر في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) بشكل عالٍ، ما يعني أن لدى البنك توجه وثقافة وأسلوب نشر واستمرارية التعليم واستخدام المعرفة في تطوير وحل مشكلات الأعمال

بين الموارد البشرية على كافة التخصصات في كافة المستويات الإدارية في بنك اليمن الدولي.

البعد الثاني: ربط البنك بالبيئة الخارجية:

للتعرف على مستوى ربط البنك بالبيئة الخارجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-10).

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد ربط البنك بالبيئة الخارجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الترتبة
1	يدرك البنك المتغيرات البيئية المحيطة به.	4.12	.668	مرتفع	1
2	يحرص البنك على صنع قراراته بناءً على آراء العملاء.	3.76	.783	مرتفع	3
3	يحرص البنك على الرصد البيئي الداخلي المستمر لتطوير موارد البنك.	4.02	.807	مرتفع	2
متوسط بعد ربط البنك بالبيئة الخارجية		3.966	.706	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-10) أن فقرات بُعد ربط البنك بالبيئة الخارجية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.76) و(4.12)، حيث كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي نصت على (يدرك البنك المتغيرات البيئية المحيطة به) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.66)، وهذه القيم تبين أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة لديه إدراك عالٍ بالمتغيرات البيئية المحيطة به. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على (يحرص البنك على صنع قراراته بناءً على آراء العملاء) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.78)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أيضاً على أن إدارة البنك تحرص لا تبني قرارات إلا بناءً على استشارة العملاء لمعرفة آرائهم كجزء من عملية ربط البنك بالبيئة الخارجية، وبشكل عام بلغ متوسط البعد الثاني (ربط البنك بالبيئة الخارجية) (3.96) بانحراف معياري (0.70) مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر ربط البنك بالبيئة الخارجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)

بدرجة عالية، ما يعني أيضا مدى ارتباط بنك اليمن الدولي بالبيئة الخارجية ومعرفته بالتطورات والخدمات والتكنولوجيا الحديثة في خارج البنك خصوصاً لدى المنافسين.

البعد الثالث: التعاون والتعلم الجماعي:

للتعرف على مستوى التعاون والتعلم الجماعي في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-11).

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعاون والتعلم الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الترتبة
1	يتعامل البنك مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية او المتغير الثقافي.	3.53	1.019	مرتفع	4
2	يكافئ البنك فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.	3.60	.992	مرتفع	3
3	تحرص قيادة البنك على تعديل القرارات وفق نتائج المناقشة ومشاركة المعلومات .	3.86	.743	مرتفع	1
4	يعدل الفريق البنك من توجهاته وفق نتائج المناقشة ومشاركة المعلومات.	3.79	.757	مرتفع	2
متوسط بعد التعاون والتعلم الجماعي		3.694	0.714	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-11) أن فقرات بُعد التعاون والتعلم الجماعي حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (3.53) و(3.86)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي نصت على (تحرص قيادة البنك على تعديل القرارات وفق نتائج المناقشة ومشاركة المعلومات) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يعني أن عينة البحث من العاملين في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة أجمعوا بدرجة كبيرة

على أن إدارة البنك تحرص على تعديل القرارات وفق نتائج المناقشة ومشاركة المعلومات كجزء من عملية التعاون والتعلم الجماعي.

فيما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (1) التي تنص على (يتعامل البنك مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.019)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أيضا على أن البنك يتعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي كجزء أيضا من عملية التعاون والتعلم الجماعي. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التعاون والتعلم الجماعي (3.69)، وانحراف معياري (0.71)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على تحقق بُعد التعاون والتعلم الجماعي في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، وهو ما يعني التفاعل بين أفراد بنك اليمن الدولي بينهم وبين والعمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات فيما بينهم لاكتساب المهارات والمعارف المختلفة من الآخرين لإنشاء الإيجابية والتطوير في بيئة العمل لتأدية المهام بجودة عالية ودرجة عالية.

البعد الرابع: القيادة الاستراتيجية:

للتعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-12).

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	المرتبة
1	تشارك قيادة البنك العاملين المعلومات حول التوجهات الجديدة للمنافسين.	3.92	.782	مرتفع	3
2	تحرص قيادة البنك على تحقيق الرؤية من خلال التحفيز وتسخير كافة الجهود.	3.82	.856	مرتفع	4
3	يمتلك البنك تحالفات إستراتيجية مع البنوك الاخرى المحلية والدولية.	4.03	.726	مرتفع	1
4	يمتلك البنك معايير قياس الأداء تعكس الأهداف المطلوب تحقيقها.	3.99	.757	مرتفع	2
متوسط بعد القيادة الاستراتيجية		3.941	0.599	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-12) أن فقرات بُعد القيادة الاستراتيجية حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (3.82) و(4.03)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي نصت على (يمتلك البنك تحالفات إستراتيجية مع البنوك الاخرى المحلية والدولية) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يعني أن عينة البحث من العاملين في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة أجمعوا بدرجة كبيرة على أن البنك لديه تحالفات إستراتيجية مع البنوك الاخرى المحلية والدولية كجزء من القيادة الاستراتيجية.

فيما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على (تحرص قيادة البنك على تحقيق الرؤية من خلال التحفيز وتسخير كافة الجهود) بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.85)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أيضا

على أن قيادة البنك تحرص على تحقيق الرؤية من خلال التحفيز وتسخير كافة الجهود كجزء من القيادة الاستراتيجية.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التعاون والتعلم الجماعي (3.94)، وانحراف معياري (0.59)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على تحقق بُعد القيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، وهو ما يعني مقدرة الإدارة العليا لبنك اليمن الدولي على صياغة وإيصال رؤية البنك لجميع الإدارات والموظفين بصورة جيدة وتحفيز بيئة العمل وتسخير الجهود والتشجيع والاستفادة من جميع العناصر المتاحة لتحقيق هذه الرؤى وبدرجة عالية.

2.2.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: تحقيق السيادة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول رقم (4-13).

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحقيق السيادة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الترتبة
1	منطقة النفوذ	4.047	.645	مرتفع	1
2	البناء التنافسي	3.907	.674	مرتفع	3
3	الضغط التنافسي	4.038	.667	مرتفع	2
متوسط تحقيق السيادة الاستراتيجية		3.997	.596	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-13) أن مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.59).

كما يتضح من الجدول (4-13) أن أبعاد تحقيق السيادة الاستراتيجية حصلت على قيم متفاوتة، حيث جاء بُعد (منطقة النفوذ) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.047)،

وانحراف معياري (0.64)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الضغط التنافسي) بمتوسط حسابي (4.038)، بانحراف معياري (0.66) ، وأخيرا جاء في المرتبة الثالثة بُعد (البناء التنافسي) بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.67)، ما يعني المكانة المهيمنة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن بنك اليمن الدولي من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

ولمعرفة مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

البعد الأول: منطقة النفوذ:

لمعرفة مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال منطقة النفوذ في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-14).

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد منطقة النفوذ

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	يمتلك البنك منطقة تأثير في المجال الذي يعمل فيه.	4.19	.763	مرتفع	1
2	يعمل البنك على التأثير في السوق قبل المنافسين.	3.93	.747	مرتفع	3
3	يسعى البنك لفهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ	3.91	.788	متوسط	4
4	يقدم البنك خدمات مصرفية جديدة.	4.16	.792	مرتفع	2
متوسط بعد منطقة النفوذ		4.047	0.645	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-14) أن فقرات بُعد منطقة النفوذ حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.91) و(4.19)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على (يمتلك البنك منطقة تأثير في المجال الذي يعمل فيه) بمتوسط حسابي (4.19)

وانحراف معياري (0.76)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن البنك يمتلك منطقة تأثير في المجال الذي يعمل فيه كجزء من منطقة النفوذ.

بينما جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على (يسعى البنك لفهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.788)، وهذا يعني أن العينة توافق على أن البنك يسعى لفهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ بدرجة عالية كجزء من منطقة النفوذ.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد منطقة النفوذ (4.047)، وانحراف معياري (0.645)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر بعد منطقة النفوذ لدى بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة، ما يعني أن البنك يعمل على تلبية توقعات الزبائن بصورة استباقية، لتجنب دخول البنوك الأخرى لمنطقة نفوذه الجغرافي كجزء من السيادة الاستراتيجية.

البعد الثاني: البناء التنافسي:

لمعرفة مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال البناء التنافسي في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-15).

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البناء التنافسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	المرتبة
1	يتميز البنك بقدراته على تغيير الاستراتيجيات التنافسية باستمرار	3.84	0.80603	مرتفع	3
2	يلتزم البنك بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة	3.88	0.74116	مرتفع	2
3	يعمل البنك على إعادة تشكيل موارده الداخلية والخارجية بتوظيفها لمواجهة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية.	3.98	0.81412	مرتفع	1
متوسط بعد البناء التنافسي		3.907	0.674	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-15) أن فقرات بُعد البناء التنافسي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.84) و(3.98)، حيث كان في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي تنص على (يعمل البنك على إعادة تشكيل موارده الداخلية والخارجية بتوظيفها لمواجهة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.81)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن البنك يعمل على إعادة تشكيل موارده الداخلية والخارجية بتوظيفها لمواجهة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية بدرجة عالية كجزء من البناء التنافسي.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) التي تنص على (يتميز البنك بقدراته على تغيير الاستراتيجيات التنافسية باستمرار) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يعني أن العينة ترى بدرجة مرتفعة أيضاً أن البنك يتميز بقدرات عالية على تغيير الاستراتيجيات التنافسية باستمرار كجزء من عملية السيادة الاستراتيجية.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد البناء التنافسي (3.90)، وانحراف معياري (0.67)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على تحقق بُعد البناء

التنافسي لدى بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة، ما يشير الى ان البنك يقوم بعملية المزج بين الموارد الداخلية والخارجية لبنك اليمن الدولي، بغرض إنشاء مجال قوي ومؤثر في هيكل السوق المصرفي، ويجب أن يجسد البناء التنافسي استراتيجية البنوك ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة.

البعد الثالث: الضغط التنافسي

لمعرفة مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال الضغط التنافسي في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-16).

جدول (4-16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الضغط التنافسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	يدرك البنك استراتيجيات المنافسة الموجودة في منطقة نفوذه.	4.16	.691	مرتفع	1
2	يطور البنك استراتيجيات إبداعية للحفاظ على مكانته في البيئة التنافسية	3.95	.791	متوسط	4
3	يتبنى البنك استراتيجية خاصة لكل منطقة جغرافية هو متواجد فيها.	4.02	.806	مرتفع	2
4	يقدم البنك استراتيجيات تنافسية بديله كنوع من أنواع سرعة رد الفعل مقابل استراتيجيات المنافسين في مناطق النفوذ.	4.01	.827	مرتفع	3
متوسط بعد الضغط التنافسي		4.039	.667	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-16) أن فقرات بُعد الضغط التنافسي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بعد بين (3.95) و(4.16)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على (يدرك البنك استراتيجيات المنافسة الموجودة في منطقة نفوذه) بمتوسط حسابي (4.16) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن البنك يدرك

استراتيجيات المنافسة الموجودة في منطقة نفوذه بدرجة عالية كجزء من الضغط التنافسي.

بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على (يطور البنك استراتيجيات إبداعية للحفاظ على مكانته في البيئة التنافسية) بمتوسط حسابي (3.95) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أيضا على أن البنك يطور استراتيجيات إبداعية للحفاظ على مكانته في البيئة التنافسية كجزء من الضغط التنافسي.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء الضغط التنافسي (4.039)، وانحراف معياري (0.667)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر بُعد الضغط التنافسي في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) كجزء مهم من تحقيق السيادة الاستراتيجية، ما يعني قدرة بنك اليمن الدولي بالضغط على المنافسين، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، لإجبارهم على الخروج أو إحداث التوازن بين القوى لصالحه، أو منعهم من دخول منطقة نفوذه الذي يهيمن عليها.

المبحث الثاني

3.4 اختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام العديد من المقاييس الإحصائية أهمها تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة، و تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير (النوع)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية تعزى للعوامل الديموغرافية والتنظيمية حسب المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، التخصص، سنوات الخدمة)، وقد تم ذلك كما يأتي:

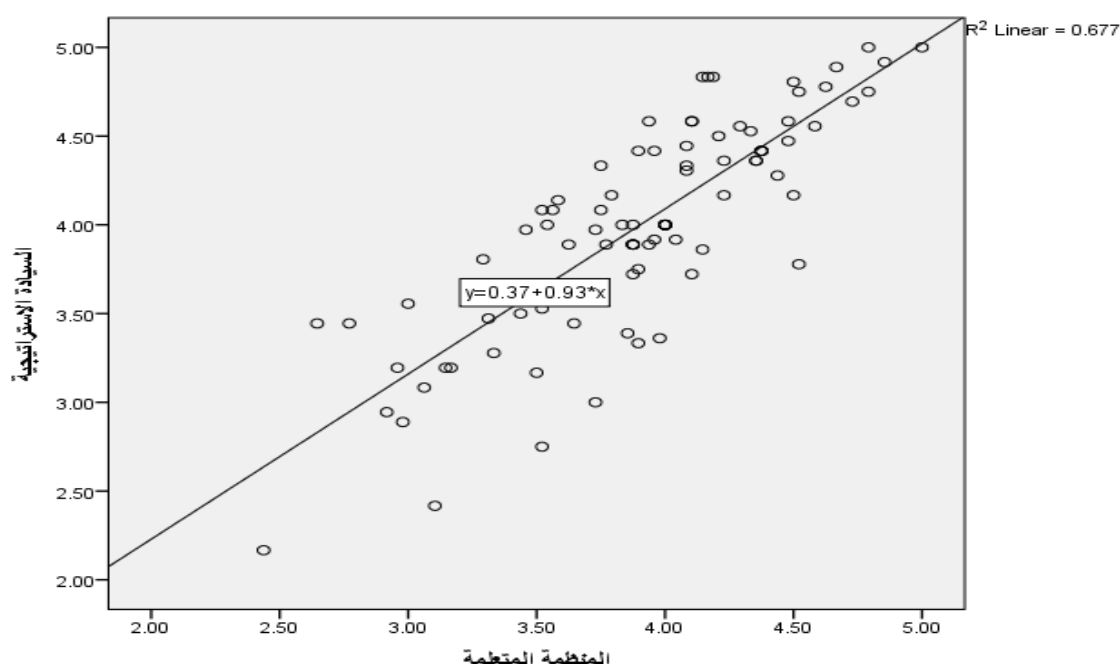
1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم المستمر، ربط البنك بالبيئة الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية) في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (4-17) يوضح نتائج اختبار الانحدار وتفسير التباين بين المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية.

جدول (4-17) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية).

Sig.T	اختبار	الانحدار	Sig.F	اختبار	R ²	R
مستوى الدلالة	T	β	مستوى الدلالة	F	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	13.577	.931	.000	184.326	.677	.823



يتضح من البيانات في الجدول (4-17) والشكل البياني () وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن المنظمة المتعلمة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.677) من التغيرات الحاصلة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، ما يشير إلى أن (67.7%) من مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية لدى بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة ناتج عن المنظمة المتعلمة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.931)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى المنظمة المتعلمة في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) إلى زيادة

بمقدار (93.1%) في مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية لدى بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة محل البحث، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (184.326) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث، ما يعني قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (التعلم المستمر، ربط البنك بالبيئة الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية) في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة محل البحث وبالتالي تم تحقيق الهدف الرئيسي للبحث وهو تحديد أثر المنظمة المتعلمة في السيادة الاستراتيجية درجة التأثير β التي بلغت (0.931).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

جدول (4-18) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات

R	معامل التحديد	تعديل	قيمة F	مستوى الدلالة
معامل الارتباط	R Square	R Square		
.863	.746	.734	62.283	.000

يبين الجدول (4-18) أن هناك ارتباطاً خطياً طردياً قوياً بين جميع أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، ربط البنك بالبيئة الخارجية، التعاون والتعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية) وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.863) كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 74.6% من التباين في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة). وبينت النتائج أن نموذج البحث ملائم ومناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث كانت قيمة F (62.283) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول (4-19): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

نص الفرضية الفرعية	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة.	.028	.072	.029	.384	.702
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لربط البنك بالبيئة الخارجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)	.082	.068	.083	1.192	.237
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون والتعلم الجماعي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة	.305	.070	.365	4.362	.000
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة	.499	.077	.502	6.526	.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-19) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة محل البحث، حيث كانت قيمة T (0.384) غير دالة إحصائية، فمستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.702) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة (0.029)، وهذا يشير إلى أن توفر التعلم المستمر ليس له تأثير كبير في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة محل البحث، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة العدمية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة محل البحث.

ويمكن تفسير عدم وجود أثر للتعليم المستمر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، إلى أن البنك محل البحث يحتاج إلى تطبيق التعلم المستمر

بشكل أكبر مما هو عليه حالياً بحيث يكون قادراً على تحقيق السيادة الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-19) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لربط البنك بالبيئة الخارجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، حيث كانت قيمة T (1.192) غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.237) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة جداً حيث بلغت (0.083)، وهذا يشير إلى أن ربط البنك بالبيئة الخارجية ليس له تأثير كبير في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لربط البنك بالبيئة الخارجية في تعزيز تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون والتعلم الجماعي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.365) وكانت قيمة T (4.362) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى التعاون والتعلم الجماعي سيؤدي إلى زيادة بمقدار (36.5%) في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.402) وكانت قيمة T (6.526) دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة اقل أو يساوي (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى للقيادة الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (40.2%) في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة).

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول المنظمة المتعلمة و تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).

وللتأكد من عدم وجود فروق في إجابات عينة البحث حول أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة بحسب المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة) فقد تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المجموعتين واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة مجموعات فأكثر كما يأتي:

أ- نتائج اختبار الفروق حول أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث حسب متغير النوع:

استخدم البحث اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تعزى لمتغير (النوع)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-20) نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير النوع

T-Test		الإناث			الذكور			المجال
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.798	0.257	0.527	3.919	34	0.532	3.889	56	المنظمة المتعلمة
0.412	0.824	0.597	4.064	34	0.598	3.957	56	تحقيق السيادة الاستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (4-20) أن مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار (T) لعينتي الذكور والإناث جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (المنظمة المتعلمة، وتحقيق السيادة الاستراتيجية)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تعزى لمتغير (النوع)، وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين النوعين (ذكور، وإناث) إلى تقارب بيئة وظروف العمل التي يعمل فيها النوعان وبالتالي فنظرتهم متشابهة لموضوع البحث.

ب- نتائج اختبار الفروق حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) حسب متغير العمر:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تعزى للمتغير (العمر) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4- 21) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
المنظمة المتعلمة	أقل من 30 سنة	21	3.8323	.59612	0.258	0.774
	من 31-40 سنة	47	3.9105	.44232		
	41-50 سنة	22	3.9451	.63765		
	الإجمالي	90	3.9007	.52779		
تحقيق السيادة الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	21	3.8108	.73868	1.356	0.263
	من 31-40 سنة	47	4.0573	.53640		
	41-50 سنة	22	4.0492	.56101		
	الإجمالي	90	3.9978	.59696		

يتضح من الجدول (4-21) أعلاه أن مستوى المعنوية (Sig.) لاختبار F جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (المنظمة المتعلمة، وتحقيق السيادة الاستراتيجية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تعزى لمتغير (العمر).

ويرجع الباحثون عدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث إلى أن الموظفين في البنك يدركون أثر المنظمة المتعلمة، وتحقيق السيادة الاستراتيجية، بغض النظر عن أعمارهم، وذلك لتعايشهم مع بعضهم البعض، ما جعل نظرتهم متشابهة ومقاربة.

ج- نتائج اختبار الفروق حول دور المنظمة المتعلمة في تعزيز تحقيق السيادة الاستراتيجية لدى العاملين في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) حسب متغير المؤهل العلمي:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (22-4) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
المنظمة المتعلمة	دبلوم فأقل	26	3.9279	.55753	1.290	0.280
	بكالوريوس	58	3.8563	.52749		
	ماجستير	6	4.2118	.29885		
	الإجمالي	90	3.9007	.52779		
تحقيق السيادة الاستراتيجية	دبلوم فأقل	26	4.0534	.68705	1.855	0.163
	بكالوريوس	58	3.9315	.56010		
	ماجستير	6	4.3981	.38396		
	الإجمالي	90	3.9978	.59696		

يتضح من الجدول (22-4) أن مستوى الدلالة كانت 0.280 و 0.163 (Sig.)

لاختبار F جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (المنظمة المتعلمة، وتحقيق السيادة الاستراتيجية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ويرجع الباحثون عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي إلى أن أفراد عينة البحث بغض النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة.

د- نتائج اختبار الفروق حول دور المنظمة المتعلمة في تعزيز تحقيق السيادة الاستراتيجية لدى العاملين في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث حسب متغير التخصص:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تُعزى للمتغير (التخصص) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-23) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول

المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
المنظمة المتعلمة	علوم إدارية	62	3.90	.534	0.073	0.974
	علوم إنسانية	14	3.89	.622		
	تكنولوجيا معلومات	10	3.85	.339		
	علوم تطبيقية	4	3.99	.638		
	الإجمالي	90	3.90	.527		
تحقيق السيادة الاستراتيجية	علوم إدارية	62	3.97	.579	0.300	0.825
	علوم إنسانية	14	4.07	.710		
	تكنولوجيا معلومات	10	3.94	.582		
	علوم تطبيقية	4	4.21	.654		
	الإجمالي	90	3.99	.596		

يتضح من الجدول (4-23) أن مستوى الدلالة لاختبار F بلغت 0.974، و 0.825 للمتغيرين على التوالي، حيث يلاحظ من تلك القيم أنها جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (المنظمة المتعلمة، وتحقيق السيادة الاستراتيجية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) تعزى لمتغير (التخصص).

هـ- نتائج اختبار الفروق حول أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث حسب متغير الوظيفة:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تُعزى للمتغير (الوظيفة) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-24) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول

المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير الوظيفة

المستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الوظيفة	البعد
0.006	3.941	.438	3.62	4	مدير عام/ نائب/ مساعد	المنظمة المتعلمة
		.310	4.36	7	مدير ادارة ة/ نائب	
		.424	4.31	8	مدير فرع / نائب	
		.453	3.94	13	رئيس قسم	
		.530	3.79	58	مختص	
		.527	3.90	90	الإجمالي	
0.005	4.057	.442	3.61	4	مدير عام/ نائب/ مساعد	تحقيق السيادة الاستراتيجية
		.249	4.56	7	مدير ادارة ة/ نائب	
		.472	4.39	8	مدير فرع / نائب	
		.356	4.10	13	رئيس قسم	
		.629	3.87	58	مختص	
		.596	3.99	90	الإجمالي	

يتضح من الجدول (4-24) أن مستوى المعنوية (Sig.) لاختبار تحليل التباين الأحادي F كانت 0.006 و 0.005 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (المنظمة المتعلمة، وتحقيق السيادة الاستراتيجية)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تعزى لمتغير (الوظيفة).

ولأن النتائج أظهرت وجود فروق دالة إحصائية فلا بد من إجراء اختبار بعدي لمعرفة مصدر الفروق بين المستويات الوظيفية، وبالتالي تم اختبار شيفية Scheffe باعتباره الاختبار المناسب لتحديد مصدر الاختلافات وذلك على النحو التالي:

جدول (4-25) نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير الوظيفة

المتغير	الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
المنظمة المتعلمة	مختص	مدير عام/ نائب/ مساعد	.17170	.25642	.962
		مدير ادارة/ نائب	-.57235*	.19847	.039
		مدير فرع / نائب	-.52101-	.18707	.050
		رئيس قسم	-.14401-	.15221	.878
تحقيق السيادة الاستراتيجية	مختص	مدير عام/ نائب/ مساعد	.25934	.28936	.898
		مدير ادارة/ نائب	-.68610*	.22397	.024
		مدير فرع / نائب	-.52191-	.21111	.107
		رئيس قسم	-.22303-	.17177	.693

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن الفروق كانت بين المستوى الوظيفي (مختص) مع كل من (مدير إدارة/ نائب، و مدير فرع/ نائب) فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المستوى الوظيفي (مختص) مع (مدير إدارة/ نائب فيما يتعلق بتحقيق السيادة الاستراتيجية).

و- نتائج اختبار الفروق حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) حسب متغير سنوات الخدمة:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-26) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول

المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخدمة

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
المنظمة المتعلمة	5 سنوات فأقل	19	3.92	.47904	1.762	0.161
	6-10 سنوات	21	3.71	.55251		
	11-15 سنة	28	4.05	.40118		
	15 سنة فأكثر	22	3.86	.64641		
	الإجمالي	90	3.9007	.52779		
تحقيق السيادة الاستراتيجية	5 سنوات فأقل	19	4.00	.59685	3.372	0.022
	6-10 سنوات	21	3.69	.74807		
	11-15 سنة	28	4.22	.40561		
	15 سنة فأكثر	22	3.9975	.54910		
	الإجمالي	90	3.9978	.59696		

يتضح من الجدول (4-26) أن مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار تحليل التباين

الأحادي F 0.302 أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (المنظمة

المتعلمة) أما يتعلق بمحور (تحقيق السيادة الاستراتيجية) فقد كان مستوى الدلالة

الإحصائية 0.022 وهي دالة إحصائية ما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى 0.05 في متوسطات إجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولأن النتائج أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تحقيق السيادة الاستراتيجية فلا بد من إجراء اختبار بعدي لمعرفة مصدر الفروق وفقا لسنوات الخدمة، وبالتالي تم اختبار شيفية Scheffe باعتباره الاختبار المناسب لتحديد مصدر الاختلافات وذلك على النحو التالي:

جدول (4-27) نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق في آراء العينة حول تحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
تحقيق السيادة الاستراتيجية	6-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.30423-	.18188	.344
		11-15 سنة	-.52745-*	.16583	.011
		15 سنة فأكثر	-.30171-	.17525	.319

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن الفروق كانت بين سنوات الخبرة (6-10 سنوات) مع كل من (11-15 سنة) فيما يتعلق بتحقيق السيادة الاستراتيجية حيث كانت 0.01 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

من خلال ما سبق عرضه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة البحث حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة) محل البحث تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي) بينما كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 تعزى لمغيري (الوظيفة، سنوات الخدمة).

A decorative scroll frame with a light green border and rounded corners. The top and bottom edges are slightly curved, and the left side has a small, shaded, scroll-like detail.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

1.5 الاستنتاجات

بعد الانتهاء من تحليل بيانات هذا البحث إحصائياً والتي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة من العاملين في (بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة)، تم استخلاص أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيق لأهدافها واختبار فرضياتها التي تم طرحها، وذلك على النحو الآتي:

1- أظهرت نتائج البحث أن مستوى المنظمة المتعلمة في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة بشكل عام كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، وكان مرتفعاً في جميع الأبعاد وبمتوسطات متفاوتة، حيث كانت بالترتيب الآتي: (التعلم المستمر، ربط البنك بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية، التعاون والتعلم الجماعي).

2- ترى عينة البحث أن لدى بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة توجه عالٍ وثقافة وأسلوب نشر واستمرارية التعليم واستخدام المعرفة في تطوير وحل مشكلات الأعمال بين الموارد البشرية على كافة التخصصات في كافة المستويات الإدارية في بنك اليمن الدولي.

3- ترى عينة البحث أن بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة لديه ارتباط عالٍ بالبيئة الخارجية ومعرفته بالتطورات والخدمات والتكنولوجيا الحديثة في خارج البنك خصوصاً لدى المنافسين.

4- ترى عينة البحث أن هناك تفاعل كبير بين أفراد بنك اليمن الدولي بينهم وبين ويقومون بالعمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات فيما بينهم لاكتساب المهارات والمعارف المختلفة من الآخرين لإنشاء الإيجابية والتطوير في بيئة العمل لتأدية المهام بجودة عالية.

5- ترى عينة البحث أن لدى الإدارة العليا في بنك اليمن الدولي مقدرة على صياغة وإيصال رؤية البنك لجميع الإدارات والموظفين بصورة جيدة وتحفيز بيئة العمل وتسخير الجهود والتشجيع والاستفادة من جميع العناصر المتاحة لتحقيق هذه الرؤى

- 6- أظهرت نتائج البحث أن مستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية بشكل عام كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، وكان مرتفعاً في جميع الأبعاد وبمتوسطات متفاوتة، حيث كانت بالترتيب الآتي: (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي).
- 7- توافق عينة البحث بدرجة مرتفعة على أن بنك اليمن الدولي يعمل على تلبية توقعات الزبائن بصورة استباقية، لتجنب دخول البنوك الأخرى لمنطقة نفوذه الجغرافي.
- 8- ترى عينة البحث أن بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة يقوم بعملية المزج بين الموارد الداخلية والخارجية لبنك اليمن الدولي، بغرض إنشاء مجال قوي ومؤثر في هيكل السوق المصرفي، ويجب أن يجسد البناء التنافسي استراتيجية البنوك ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية بدرجة عالية.
- 9- ترى عينة البحث أن بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة لديه قدرة بدرجة عالية على الضغط على المنافسين من خلال مجموعة من الاستراتيجيات لإجبارهم على الخروج أو إحداث التوازن بين القوى لصالحه، أو منعهم من دخول منطقة نفوذه الذي يهيمن عليها.
- 10- لا توجد فروق في بنك اليمن الدولي لا يوجد فروق في اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة والسيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير النوع والخبرة وسنوات الخدمة والوظيفة أنه لا يوجد اي فروق في الاجابات.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم العديد من التوصيات والمقترحات يمكن عرضها

كالآتي:

2.5: التوصيات:

- ضرورة أن يكون التعلم المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة البنك، من خلال تعزيز وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم ومن خلال التدريب المستمر وورش العمل والدورات التعليمية.
- توفير موارد وأدوات تعلم متنوعة ومتاحة للجميع مثل المنصات التعليمية الافتراضية عبر الانترنت.
- تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين من خلال جلسات المشاركة والمناقشة والتعلم المتبادل.
- تعزيز الارتباط والتواصل مع العملاء والمستثمرين والشركاء التجاريين والمؤسسات الحكومية ذات الصلة.
- فتح قنوات اتصال فعالة ومستمرة لاستقبال ردود العملاء والشركاء والمستثمرين وملاحظاتهم ومتطلباتهم.
- إجراء بحوث السوق ودراسات الجدوى لفهم التغيرات في السوق واحتياجات العملاء والتوجهات الصناعية الجديدة وذلك لتحديد الفرص الاستراتيجية وتحديث استراتيجيات العمل.
- ضرورة خلق بيئة تشجيع على التعاون وتبادل المعرفة والتجارب بين الموظفين.
- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشكلات وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- تنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية تشجع على التفكير الابتكاري وتبادل الأفكار وتطوير الحلول المشتركة.
- تقديم الدعم والتشجيع للمبادرات الفردية والجماعية للتعلم والتحسين المستمر.
- ضرورة تطوير قدرات القادة في البنك لتحقيق القيادة الاستراتيجية الفعالة.

- ضرورة توفير الدورات التدريبية المستمرة للقادة على المهارات الاستراتيجية مثل التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات وإدارة التغيير.
- ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار والتحفيز لدى القادة وتشجيعهم على اتخاذ المبادرة وتطوير الحلول الجديدة.
- الاستمرار في بحث وتأسيس مناطق نفوذ جغرافيه للبنك من خلال دراسة احتياجات ورغبات العملاء بصوره استباقية للوصول اليهم قبل المنافسين.
- التركيز على ايجاد مجالات جديدة متميزة ومبدعة في الخدمات المصرفيه لتعزيز نشاط البناء التنافسي والضغط التنافسي.

3.5 المقترحات:

يقترح البحث بالدراسات التالية:

- دراسة أثر التوجه الريادي في السيادة الاستراتيجية .
- دراسة أثر المنظمة المتعلمة في الريادة المؤسسية.
- دراسة المقدرات الجوهرية في السيادة الاستراتيجية.

المراجع:

قائمة المراجع العربية

1. أبو حشيش، بسام، ومرتجى، زكي رمزي (2011) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، 19(2)، 397-438.
2. أبو عفش، مؤيد علي (2014) دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
3. أحمد، هادي مران (2022) العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمناخ الأخلاقي في تحقيق السيادة الاستراتيجية- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد جامعته تكريت الموصل، العراق.
4. أسماء سالم، (2014) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة ضمن طلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. الاصبحي، سماح محمد علوان عبد القادر (2023) إثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد انعم وشركاه -اليمن. أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
6. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، سلطان، حكمة رشيد (2021) دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية "دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، المجلة العربية الإدارية، 41(1) ، 95-126.

7. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، سلطان، حكمت رشيد (2019) دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، 293-329، (1)3.
8. البدوي، عمرو (2013) التعلم التنظيمي: القدرة على التعلم والتطوير في المؤسسات الدار العربية للعلوم بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد والادارة - قسم الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية.
9. البغدادي، عادل هادي (2008) العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية /جامعة القادسية -كلية الادارة والاقتصاد، العراق المجلد (10)العدد (1)، (57-78).
10. البغدادي، عادل هادي حسين، العبادي، هاشم فوزي دباس، (2019) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان.
11. البغدادي، عادل والعبادي (2010) التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة - الطبعة الأولى - مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
12. البوسعيدي، سالم بن سليمان بن سالم (2018) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
13. البوسعيدي، سالم بن سليمان بن سالم (2021) درجه توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كليه السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها سلطنه عمان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات. العدد الثاني والاربعون لشهر 11.

14. الحربي، عبد الله بن عايش (يناير 25، 2010) المنظمة المتعلمة مفهوم يجب تفعيله. جريدة الرياض. استرجع من

[https://dspace.univdjelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/3127](https://dspace.univdjelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/3127?show=full&locale=attribute=ar)
<https://www.alriyadh.com/492711>

15. الدسوقي، وردة (2015) درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر - غزة).

16. الرشدان، يحيى. (2011) المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة جدارا بأربد. 510-504.

17. الرشودي، محمد (2007) بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

18. السفاري، امانى عبد الله محمد سعيد (2021، 76، 77) أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية جامعة العلوم والتكنولوجيا.

19. السهلي، أسيل بنت محمد بن عبدالله (2017) دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير - قسم الادارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود.

20. الشريفي، علي كاظم حسين (2017) دراسة التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة استراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة الصناعة الاسمنت الجنوبية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة كربلاء، كربلاء العراق.
21. الشوبكي، رنا جهاد اسماعيل (2017) المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز اخلاقيات العمل، دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
22. الطويل، هاني عبد الرحمن وعبابنة، صالح أحمد. (2008) المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. عمّان: دار وائل للنشر.
23. العابدي، علي رزاق جياذ، الموسوي، هاشم مهدي هاشم (2014) تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية "دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد143.
24. العبيدي، ندى كريم حميد، (2023) دور القيادة الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية. مجلة اقتصاديات الاعمال المجلد (4) العدد(6) 333-352.
25. العفيري، نبيل أحمد محمد (2023) دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة أب، 5 (3) 194-241.
26. الفتلاوي، ميثاق هاتف، القطان، مناف عبد الكاظم، عبد الله، حسين علي (2020) تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي - دراسة اختيارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الاهلية في محافظة البصرة/العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 126، 26-42.

27. القواسمة، فريد محمد، العزام، أحمد أنور والعمرى، زياد (2011) خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الاتصالات الأردنية، المنظمة العربية للتنمية وجامعة جدارا، 163 – 186.
28. الكعبي، حسين صبيح محيسن، صبري، زهراء جمال (2021) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية. مجلة اكاديمية الوراثة العلمية، كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد –جامعة كربلاء –العراق. المجلة العربية للإدارة، العدد 126: 26-42.
29. الكنانى، حيدر حسن، والنجار، شهناز فاضل احمد (2021) دور الإفصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية 2(1).
30. المحاسنة، نسييه إبراهيم، جبران، علي محمد (2017) درجة امكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقته ذلك بالأسلوب القيادي لديهم: من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية مجلد، (31) العدد (122).
31. المنذور، عبد الرحمن (2010) التعلم التنظيمي ومستقبل المنظمات. دار الكتاب الجديد.
32. النسور، أسماء (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
33. النشمي، مراد محمد، السفاري، أماني عبد الله محمد (2022) العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة العلوم الادارية جامعة العلوم والتكنولوجيا المجلد الثامن والعشرون، العدد (3)، سبتمبر.

34. الهاجري، محمد بن راضي (2021) أثر القيادة التحويلية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر، المجلد (21) العدد الاول.
35. الياسري، أكرم محسن مهدي الطائي، فيصل علوان، والشريفي، علي كاظم حسين (2017) الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية آراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية، المجلة العراقية، 14 (56)، 1-37.
36. بكيري، لينده، دولاش، امينة (2021) المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، دراسة ميدانية مديرية الاشغال العمومية، مذكرات ماجستير في العلوم الادارية والاقتصاد والتجارة والادارة جامعة يحيى فارس - المدية.
37. بني هاني، جهاد صياح، الرواش، حسن نجيب (2014) أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن" (361).
38. جاد الرب، سيد محمد (2006) إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر.
39. جاد الرب، سيد محمد (2012) القيادة الاستراتيجية، القاهرة، مصر: دار النشر الحديث.
40. جبران، علي (2011) المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، 19(1)، 427-458.

41. حسن، حنين قاسم، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2020) تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية.
42. حسن، حنين قاسم، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2020) تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حاله في محافظة ذي قار، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، 26.18 (124) 1.
43. حنتوش، مصطفى (2021) دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الاهلية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 129 ، 159-182.
44. حنكة، أيوب (2012) دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة: دراسة تطبيقية مؤسسة اتصالات الجزائر رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
45. رشيد، صالح عبد الرضا، مطر، ليث علي (2020) دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية، دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية.
46. زايد، عبد الناصر، بوبشيت، خالد، والمطيري، ذعار (2009) المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2-4 نوفمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
47. شلاكة، طارق كاظم، وجودة، رضوان جبار (2021) تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآلية التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية الآراء عينة من مصرف الرافدين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإداري والاقتصادية، 13 (4)، 341-360.

48. طويهر، طه مداني، (2019) دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة- الجزائر.
49. عبد الستار، علي، (2009) المدخل المعرفي الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
50. عبد العال، عبد الله (2022) العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية "دراسة ميدانية: على جامعة العريش" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية العدد (639-674) المجلد (13) العدد 1.
51. عبيد، شاهر، ربابعة، سائد (2016) تأثير ابعاد ادارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الامريكية - فلسطين، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد 4.
52. عجاجة، ايمان بنت عبد الله. (2020) أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية "دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة ، العدد 36، 19.
53. عمير، عراك عبود (2019) تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. (26)، 215-238.
54. قرميطي، وردة (2020) مساهمه ابعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الاعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، طور الثالث، الشعبة: علوم التسيير، التخصص: إدارة المنظمات- جامعة زيان عاشور - الجلفة.

55. كراشة، فاطمة الزهراء (2021) دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الاداء المتميز، اطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة باتنة.
56. محمد، سميرة حسن الحاجي (2017) متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (172) الجزء الثاني، 613.
57. مصطفى، رانيا مصطفى ربيع (2022) دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي. المجلة التربوية لتعليم الكبار العدد 3.
58. نسيمه، رمايل، يوسف، جوادي (2015) دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة، رسالة ماجستير في قسم العلوم الاجتماعية -جامعة خيضر بسكرة-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
59. نصار، نور الدين (2021) درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الاسلامية بغزة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس "دراسة تحليلية، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، مجلد 4، ع 6 .
60. هناء، إبراهيم أمين، (2014) تشخيص مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العراق، المجلد ، العدد35.
61. هيجان، عبد الرحمن بن احمد (2008) التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم الإدارة العامة، 37(4)، 675-712.
62. أبازيد، رياض أحمد (2022) أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الاردنية، المجلد 18، العدد 3، 322.
63. الموقع الالكتروني لبنك الدولي

64. بلعلي، نسيمه فريال (مؤلف)، (2014) المنظمات المتعلمة، المجلد / العدد: 1. محكمة: نعم. الدولة: الجزائر. 169 - 192.
65. الشبلي، حسين محمد عبد الفتاح (2019) أثر عمليات الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة- الاستراتيجيه الدور الوسيط للقدرات الديناميكية دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، أطروحة، دكتوراة كلية ادارة الأعمال قسم الادارة العامة-جامعة مؤتة.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية :

1. Redding J. (1997): "Hardwiring the Learning Organization", Training & Development, Augst.
2. Addleson, M. (1998). Language of Possession and Participation: Traps, Tropes and Trapezes of Organizational Discourse. In the Conference of Organizational Discourse: Pretexts, Subtexts and Contexts (pp. 1– 42), 29–31 July, The Management Centre, King's College, University of London, London.
3. Al-Otaibi S. (2000): "The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia", Unpublished DBA, University of Hull, UK.
4. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
5. Marquardt, Michael J. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. USA: DAVIES-BLACK PUBLISHING.
6. Page-Tickell, R (2014). Learning and Development (HR Fundamentals). London: Koganpage Luhn, André. (2016). the learning organization. Creative and Knowledge Society International Scientific Journal. (1). 80–93.
- 7 Teare, R, Dealtry, R. (1998) Building and sustaining a Learning organization "The Learning organization Vol .5 No .1pp:47–60 publisher: MCB UP Ltd.

8. Alipour, F, Karimi, R. (2011)"Mediation Role of Innovation and organizational performance " International Journal of Business and social science vol .2 No .19 special Issue –october 2011.
9. Brandt, R (2003) is this school a learning organization? 10 ways to tell National staff Development Council Journal Vol. 24 (1):10–16.
- 10 Zhang, Q., Lim, J–S, & Cao, M, (2004), "Innovation–driven learning in new product development: a conceptual model", Industrial Management & Data Systems, Vol. 104 (4). European Journal of Innovation Management.
11. Lee, Tie.T & Tsai, Hsin Ju. (2005), "The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation. Journal Economic and Administrative Research, Issue (63).
12. Keskin, Halit, (2006), "Market orientation, learning orientation and innovation capability in SMES: an extended model", European Journal of Innovation Management, Vol. 9 (3).
13. Wang, Catherine L, (2008), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance", Entrepreneurship Theory and Practice, July.
14. Organization for Economic Cooperation and Development, (2010).
15. Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1999). The global learning organization: An integrating framework for learning, development, and performance in the 21st century).
16. Pedler, M. (1997). The learning company: A strategy for sustainable development).

17. Hughes, J. (2000). The Learning Organization: What Is It? Does It Constitute a Useful Set of Ideas for the Human Resource Development Practitioner? CLMS Working Paper No. 29. Centre for Labor Market Studies, Leicester University. Retrieved from http://www.clms.le.ac.uk/publications/wkpapers/work_paperNo29.pdf
18. Marquardt, M. J. (2002). Building the learning organization: Mastering the elements for corporate learning. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.
19. Thomas, K., & Allen, S. (2006). The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. *The learning organization*, 13(2), 123–139.
20. Schwering, A., & Wohlgemuth, V. (2018). Organizational learning for strategic decision-making: A literature review on the antecedents of organizational learning capabilities).
Organization for Economic Cooperation and Development, 2000).
Global Research & Consulting Group, 2017).
21. Aveni, D.A. (1999). Strategic supremacy through Disruption and Dominance, MIT Massachusetts, Institute of technology, volume managment Review, (40)3
22. Economou, V. P., & Chatzikonstantinou, P. G. (2009). Gaining company's sustained competitive advantage, is really a necessary precondition for improved organizational performance? The case of TQM. *European Research Studies*, 12(3), 83–100
23. Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S2), 131–148.

24. Zucchini L. & Kretschmer. T(2011).Competitive pressure:
Competitive dynamics as reactions ot multiple rivals. SSRN 1919509
25. Kotze, J. G (2003). strategic supremacy in the hypercompetitive
21 st century .south African journal of Economic and Management
sciences,6 (1),99– 177.
- 26 . Kim, K., Watkins, K.E. and Lu, Z.(L). (2017), "The impact of a
learning organization on performance: Focusing on knowledge
performance and financial performance", European Journal of Training
and Development, Vol. 41 No. 2, pp. 177–193.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0003>
27. Ji Hoon Song, (2009): "The Dimensions of Learning Organization
Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in A Korean Context",
Journal of Human Resource Development Quarterly, Vol. (20), No. (1),
Spring, P.48.
28. 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), PP.358–359.
29. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning
organization: Lessons in the art and science of systemic change. San
Francisco, CA: Jossey–Bass Inc

الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
الجامعة الإماراتية الدولية
كلية العلوم الإدارية و المالية
قسم إدارة أعمال دولية

الموضوع استبانة بحث بكالوريوس

والأخوات/

الأخوة

الأكارم

تحية طيبة وبعد،،،

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبانة وهي أداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للبحث من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم المالية والإدارية

بعنوان " أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق السيادة الإستراتيجية دراسة حالة

بنك اليمن الدولي في أمانة العاصمة صنعاء"

ونحن نشكركم سلفاً، نرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعناية لما لذلك من أثر بالغ في تعزيز واثراء نتائج البحث علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع خالص تحياتنا ،،،

الطلبة :-

مصطفى المعمرى	هدى هاجر
أسامة عبدالرحمن	غدير الشيباني
منال الأديمي	يعقوب طاهر
منار الغنامي	أحمد الأديمي
	سعيد المقطري

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

يرجئ وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

(1) النوع:

☐ ذكر. ☐ انثى.

(2) العمر:

☐ أقل من 30 سنة. ☐ من 31 - 40 سنة.
☐ من 41 - 50 سنة. ☐ 51 سنة فأكثر.

(3) المؤهل العلمي:

☐ دبلوم. ☐ بكالوريوس.
☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.

(4) التخصص:

☐ علوم إدارية. ☐ علوم ☐ تكنولوجيا.
☐ المعلومات. ☐ علوم تطبيقية.
☐ أخرى.

(5) الوظيفة:

☐ مدير عام. ☐ نائب مدير عام.
☐ نائب مدير إدارة. ☐ مدير فرع.
☐ مساعد مدير ☐ مدير إدارة.
☐ رئيس قسم ☐ نائب مدير فرع.
☐ مختص

(6) عدد سنوات الخدمة:

☐ أقل من 5 سنوات. ☐ من 6-10 سنوات.
☐ من 11-15 سنة. ☐ 16 سنة فأكثر.

اخرى فضلا اذكرها :-

ثانياً: محاور البحث

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإختيار المناسب للحصول على أدق النتائج:

المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة):- هي المنظمة التي تحاول تطوير نفسها باستمرار ومواكبة المتغيرات في البيئات الخارجية وتكون سباقة في التعلم والتشجيع لمواردها البشرية وتوفر لهم الدعم الكامل والتكنولوجيا الحديثة وتشجعهم على العمل الجماعي والمشاركة في تحديد أهداف ورؤية المنظمة.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التعلم المستمر: هو ثقافة وأسلوب نشر وإستمرارية التعليم واستخدام المعرفة في تطوير وحل مشكلات الأعمال بين الموارد البشرية على كافة التخصصات في كافة المستويات الإدارية في بنك اليمن الدولي.						
1	يوفر البنك الدعم المالي والموارد الأخرى لتشجيع عملية التعلم.					
2	يكافئ البنك الأفراد الذين يقبلون على التعلم.					
3	يناقش أعضاء البنك الأخطاء التنظيمية حتى يتم التعلم منها.					

البعد الثاني: ربط البنك بالبيئة الخارجية: هو مدى ارتباط بنك اليمن الدولي بالبيئة الخارجية ومعرفته بالتطورات والخدمات والتكنولوجيا الحديثة في خارج البنك خصوصاً لدى المنافسين.						
1	يدرك البنك المتغيرات البيئية المحيطة به.					
2	يحرص البنك على صنع قراراته بناءً على آراء العملاء.					
3	يحرص البنك على الرصد البيئي الداخلي المستمر لتطوير موارد البنك.					

البعد الثالث: التعاون والتعلم الجماعي: هو التفاعل بين أفراد بنك اليمن الدولي بينهم وبين العمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات فيما بينهم لإكتساب المهارات والمعارف المختلفة من الآخرين لإنشاء الإيجابية والتطوير في بيئة العمل لتأدية المهام بجودة عالية.					
4	يتعامل البنك مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية او المتغير الثقافي.				
5	يكافئ البنك فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.				
6	تحرص قيادة البنك على تعديل القرارات وفق نتائج المناقشة ومشاركة المعلومات .				
7	يعدل الفريق البنك من توجهاته وفق نتائج المناقشة ومشاركة المعلومات.				

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الرابع: القيادة الاستراتيجية: هو مقدرة الإدارة العليا لبنك اليمن الدولي على صياغة وإيصال رؤية البنك لجميع الإدارات والموظفين بصورة جيدة وتحفيز بيئة العمل وتسخير الجهود والتشجيع والاستفادة من جميع العناصر المتاحة لتحقيق هذه الرؤى.					
8	تشارك قيادة البنك العاملين المعلومات حول التوجهات الجديدة للمنافسين.				
9	تحرص قيادة البنك على تحقيق الرؤية من خلال التحفيز وتسخير كافة الجهود.				
10	يملك البنك تحالفات إستراتيجية مع البنوك الاخرى المحلية والدولية.				
11	يملك البنك معايير قياس الأداء تعكس الأهداف المطلوب تحقيقها.				

المتغير التابع (السيادة الاستراتيجية): تعبر عن المكانة المهيمنة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن بنك اليمن الدولي من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
البعد الأول: منطقة النفوذ: منطقة نفوذ بنك اليمن الدولي الجغرافي، فهو يعمل على تلبية توقعات الزبائن بصورة استباقية، لتجنب دخول البنوك الأخرى لمنطقة نفوذه الجغرافي.						
1	يمتلك البنك منطقة تأثير في المجال الذي يعمل فيه.					
2	يعمل البنك على التأثير في السوق قبل المنافسين.					
3	يسعى البنك لفهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ					
4	يقدم البنك خدمات مصرفية جديدة.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: البناء التنافسي يعرف : بأنه المزج بين الموارد الداخلية والخارجية لبنك اليمن الدولي، بغرض إنشاء مجال قوي ومؤثر في هيكل السوق المصرفي، ويجب أن يجسد البناء التنافسي استراتيجية البنوك ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية.						
5	يتميز البنك بقدراته على تغيير الاستراتيجيات التنافسية باستمرار					

6	يلتزم البنك بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة				
7	يعمل البنك على إعادة تشكيل موارده الداخلية والخارجية بتوظيفها لمواجهة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية.				

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث: الضغط التنافسي: بأنها قدرة بنك اليمن الدولي بالضغط على المنافسين، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، لإجبارهم على الخروج أو إحداث التوازن بين القوى لصالحه، أو منعهم من دخول منطقة نفوذه الذي يهيمن عليها.						
8	يدرك البنك استراتيجيات المنافسة الموجودة في منطقة نفوذه.					
9	يطور البنك استراتيجيات إبداعية للحفاظ على مكانته في البيئة التنافسية					
10	يتبنى البنك استراتيجية خاصة لكل منطقة جغرافية هو متواجد فيها.					
11	يقدم البنك استراتيجيات تنافسية بديله كنوع من أنواع سرعة رد الفعل مقابل استراتيجيات المنافسين في مناطق النفوذ.					

انتهت الأسئلة أشكركم على تعاونكم معنا

ملحق (ب) : قائمة محكمي الاستبانة

م	الاسم	الصفة	مكان العمل
1	أ.د. عبدالله علي القرشي	استاذ ادارة الاعمال	الجامعة الاماراتية
2	د. محمد الكهالي	استاذ ادارة الاعمال المساعد	الجامعة الاماراتية
3	د. منال عبد الكريم الأصبحي	استاذ ادارة الاعمال المساعد	الجامعة الاماراتية

ملحق (ج) : أسئلة المقابلة

1. ماهي مشاكل التميز والميزة التنافسية؟
2. هل البنك يقود عملية افتتاح خدمات مصرفية جديدة مقارنة بالمنافسين في السنوات الخمس الأخيرة؟
3. هل يعمل في البنك خبرات بشرية مصرفية تجعلها رائدة على مستوى البنوك؟
4. هل البنك يتابع تحركات المنافسين باستمرار؟
5. هل يسعى البنك على تقييم تعادل القوة والضعف بدقة واقتناص الفرص بشكل مستمر؟
6. هل تريدون الوصول للسيادة التنافسية على المستوى المصرفي اليمني و الخارجي؟
7. هل تستثمرون الموارد البشرية في تعزيز وضعكم التنافسي؟

ملحق (د) مجيبي أسئلة المقابلة

اسم الموظف	حنان الحمودي
المسمى الوظيفي	مدير التدريب

Abstract

The impact of the learning organization in achieving Strategic Supremacy –a case study of the International Bank of Yemen – Sana'a Municipality.

Abstract

The research aimed to determine the impact of the learning organization on Strategic Supremacy. To achieve the goal of the research and test its hypotheses, the descriptive analytical method was used, and the questionnaire and interviews were used to collect data. For the purposes of collecting data from the research sample (employees and supervisory and specialized positions) the research population included (125) and the individuals in the research sample (90) forms distributed to employees at the World Bank as a stratified, non-proportional random sample. To analyze the data and test the hypotheses, statistical analysis was used using (SPSS). The research found that there was a statistically significant impact of the learning organization on Strategic Supremacy at the International Bank of Yemen in the secretariat of the capital, Sana'a. The research found that there were no statistically significant differences in the answers of the sample members about the impact of the learning organization on strategic sovereignty due to demographic variables (gender, experience qualification, specialization, and position) at the International Bank of Yemen in the capital, Sana'a. The research presented a set of recommendations, the most important of which are:

The study recommends that continuous learning should be an essential part of the bank's culture, by strengthening and encouraging employees to develop their skills because continuous education works to create a competitive building and the ability to build competitive pressures.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education
Scientific Research



Emirates International
University
Faculty of Administrative
And Financial Science

The Impact of the Learning Organization in achieving Strategic Supremacy.

(A case study of the Impact of the Learning Organization in achieving
Strategic Supremacy (IBY) in Capital Sana'a)

A study submitted to complete the requirement of bachelor's degree in
Emirates International University.

by:

Mostafa Mohammed Hassan AL-Mamari	Osamah Mohammed Mohammed Abdualrahman
Yagob Yahya Naji Taher	Saeed Adnan Qaderi AL-Maqtari
Ahmed Tareq Abdo Farea AL-Ademi	Manal Tareq Abdo Farea AL-Ademi
Gadeer Abdulhakim AL-Shaibani	Manar Najeeb Abdullah AL-Ghanami
Huda Abdalmalike Mohammed Hajer	

Supervisor Name:

Dr / Amani AL-Soffary

1445 H – 2024 AD