

## إمكانية تحول المصارف العراقية الخاصة الى منظمات متعلمة - بحث

### تجريبي

أ.د. سعد علي حمود العنزي

[al\\_aienizis@yahoo.com](mailto:al_aienizis@yahoo.com)

معاون عميد كلية الاسراء الجامعة

أ.م.د. صادق راشد حسين الشمري

[sadiq-banker@yahoo.com](mailto:sadiq-banker@yahoo.com)

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

م. حسين لازم مزبان الزيدي

[abozaidalzaidi@yahoo.com](mailto:abozaidalzaidi@yahoo.com)

مدير التخطيط والتدريب - البنك المركزي العراقي

### المستخلص:

يهدف هذا البحث الى دراسة وقياس إمكانية تحويل المصارف العراقية الخاصة الى منظمات متعلمة، وذلك من خلال قياس واختبار توفر أبعاد الريادية والحوكمة والتوجه الاستراتيجي.

لقد أنطلق البحث من مشكلته التي تمثلت في حاجة المصارف العراقية الخاصة الى فهم أعمق الى أبعاد المنظمة المتعلمة وبالتالي تأثيرها في نجاح المصرف لتحقيق أهدافه، أو حمايته من الوقوع في الفشل، ومغادرة السوق المصرفية. لذا كان لابد من ايجاد استراتيجية، يكون أساسها التعلم من أخطاء الماضي وانتهاج مبدأ الابداع والمعرفة، ضمن منظومة محكمة تدعى المنظمة المتعلمة.

لقد توصل البحث الى العديد من النتائج أهمها أن أبعاد المنظمات المتعلمة في المصارف العراقية تتوافر بدرجة متوسطة، وأن المصارف غير المتعثرة هي الأقدر على التحول الى منظمات متعلمة.

الكلمات الرئيسية: المنظمة المتعلمة، الريادية، الحوكمة، والتوجه الاستراتيجي

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

بالرغم من شعور الأغلبية بأهمية وتأثير المعرفة والتعلم في حياة منظماتهم والشعور بالخوف من انهيارها إذا ما عجزت هذه المنظمات من امتلاك البناء الذي يجعلها قادرة على توليد المعرفة ونشرها وتوزيعها ونقلها والمحافظة عليها (صيانتها وإدامتها) وكذلك امتلاك القدرة على إدامة التعلم. بالرغم أيضاً من شعورها بأهمية التعلم تعجز عن بناء منظمة متعلمة أو لا تدرك أهمية أن يكون المصرف منظمة متعلمة. ويمكن توصيف مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات، وكما يأتي:

1. هل لدى المصارف العراقية الخاصة تصور واضح عن ما هية متطلبات أو نتائج بناء المنظمة المتعلمة؟ وما هي آليات التحول نحوها؟ وكيف يمكن أن تتكيف مع البيئة الخطرة التي تعمل فيها؟ وكيف تصوغ استراتيجية هادفة الى منع أو معالجة الأخطاء البشرية أو كيفية التعامل معها؟
2. ما مدى التوافق والانسجام بين الحوكمة والريادية والتوجه الاستراتيجي في ظل التعلم ومتطلبات المنظمة المتعلمة وبين تحديد الأخطاء البشرية أو تصنيفها؟
3. هل تستطيع المنظمة المتعلمة أن تصيغ استراتيجية وقائية أو علاجية قادرة على منع أو تقليل الأخطاء البشرية الى الحد الأدنى أو تحييد تأثيراتها السلبية ومن ثم تقليل المخاطر المصرفية؟
4. هل تدرك المصارف العراقية الخاصة أهمية تحولها الى منظمات متعلمة ومدى تأثير ذلك على قدرتها على إدارة المخاطر المصرفية في مختلف المستويات الإدارية وفي مختلف المجالات الوظيفية؟ وهل هناك امكانية للتحول في ظل أبعاد الحوكمة والريادية والتوجه الاستراتيجي؟

### ثانياً: أهمية البحث ومبررات اختيار الموضوع

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال ما يأتي:

1. يتناول البحث عدد من المواضيع والتخصصات في مجال ادارة الأعمال مثل إدارة الموارد البشرية، والادارة المالية، وإدارة المصارف، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وإدارة المعرفة، وإشارات في الادارة الاستراتيجية، التي تتفاعل مفاهيمها ومعطياتها مع بعضها البعض من أجل استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة تحدد دور المنظمات المتعلمة في تحقيق النجاح.
2. تشخيص قدرة المصارف العراقية للتحول الى مفهوم المنظمات المتعلمة التي بدورها ستكون قادرة على التكيف مع البيئة المصرفية الخطرة بطبيعتها وإدارة مخاطرها والتقليل من الأخطاء البشرية .

### ثالثاً: أهداف البحث وإغراضه الأساسية

يحاول هذا البحث تحقيق عدد من الأهداف منها ما يأتي:

1. التنبيه والتأكيد على أهمية تبني المصارف العراقية لمفهوم المنظمة المتعلمة من أجل الإبداع والتكيف مع البيئة المصرفية التي تتصف بالمخاطرة العالية.
2. معرفة مدى توافر متطلبات تحول المصارف العراقية الخاصة الى منظمات متعلمة وتحديد الاحتياجات اللازمة لذلك وتقديم الية مناسبة وملائمة للتحويل.
3. قياس واختبار مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف العراقية الخاصة.

### رابعاً: فرضيات البحث

تتطلق فرضيات البحث من محاولات الاجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلة البحث ومفسرة لها، وعلى النحو الاتي:

**الفرضية (1):** يوجد تباين بين المصارف العراقية الخاصة من حيث درجة الاستعداد والإمكانية للتحويل الى منظمات متعلمة (حسب توافر أبعاد الحوكمة، والريادية، والتوجه الاستراتيجي)، ووفقاً لمقياس التعثر من عدمه.

**الفرضية (2):** يوجد تباين في توافر أبعاد المصرف المتعلم (الحوكمة، الريادية، والتوجه الاستراتيجي)، بين وجهة نظر مفتشي البنك المركزي وإدارات المصارف المبحوثة.

**الفرضية (3):** يوجد تباين في توافر أبعاد المصرف (الحوكمة، الريادية، والتوجه الاستراتيجي)، بين المصارف عينة البحث ككل.

### خامساً: حدود البحث

- أ- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بعينة البحث والمتمثلة بخمسة مصارف عراقية خاصة، تعرضت لمشاكل فشل حقيقية وصل ببعضها الى حد التصفية. وهذه المصارف هي: مصرف الوركاء، مصرف البصرة، مصرف دار السلام، مصرف عبر العراق، ومصرف الاقتصاد.
- ب- الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة الزمنية الممتدة بين (2008 – 2014)، وتكون على مرحلتين، الأولى: لغاية فرض الوصايا على المصارف، والثانية من تاريخ الخروج من الوصاية ولغاية 2014/12/31.

### سادساً: أدوات البحث

استخدم الباحث الاستبانة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS). وقد تم تقسيم المقياس الى ثلاث فئات: الاتفاق المحدود (1-3)، والاتفاق المتوسط (4-7)

والاتفاق الجيد-الممتاز (8-10). وتم القياس من خلال وجهتي نظر، تمثل الأولى وجهة نظر مفتشي ومسؤولي التفتيش في المديرية العامة لمراقبة الصيرفة والائتمان، والثانية وجهة نظر ادارات المصارف. وتمثل كل وجهة نظر (6) مصارف ثلاثة منها توصف بأنها متعثرة وأخرى غير متعثرة. وقد مثلت كل مصرف ولوجهتي النظر (12) استثماراً استبانة، أي بمجموع (132) استثماراً (إذ رفضت ادارة مصرف الوركاء استلام استثمارات الاستبانة أو الاجابة عليها).

### سابعاً: العينة المختارة وموصفاتها

تم اختيار (5) مصارف عراقية خاصة بشكل قصدي من مجموع المصارف العراقية التي يتراوح تصنيفها (بين جيد - حدي)، حسب تصنيف البنك المركزي العراقي (CAMEL)، حيث تشكل العينة ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، والمصارف المختارة كما في الجدول (1). كما تم اختيار (3) مصارف بتصنيف ممتاز، وجيد جداً، وجيد وهي: (الشرق الأوسط، الأهلي العراقي، والوطني الاسلامي) لأغراض المقارنة، فضلاً عن اختيار (24) مفتشاً في البنك المركزي و(70) مديراً من إدارات المصارف لغرض قياس امكانية التحول للمصارف المتعلمة، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (132) استثماراً.

### الجدول (1)

#### عينة البحث المختارة لدراسة تطبيقاته

ت	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	تاريخ فرض الوصاية	تاريخ رفع الوصاية
1	مصرف الوركاء	199/11/2	2012/2/29 و 2013/8/26	2014/2/6
2	مصرف دار السلام	1998/12/17	2012	2013
3	مصرف البصرة	1993/7/10	2011/6/6	تحت التصفية
4	مصرف الاقتصاد	1999/1/2	2014/6/1	تحت الوصاية
5	مصرف عبر العراق	2006/1/19	2012/11/18	2014/3/2

وفيما يأتي وصف مختصر لعينة البحث:

تعد المصارف المختارة عينة للبحث من المصارف المصنفة في أدنى درجات التصنيف حسب تصنيف (S) CAMEL للبنك المركزي العراقي (تم استبعاد (s) لأختصاصه بالمخاطر النظامية التي تقع خارج حدود هذا البحث)، والتي تعرضت

لمشاكل وحالات فشل حقيقية على مستوى التشغيل وتقديم الخدمات والالتزام بالأنظمة والضوابط والتعليمات. حيث إن بعض هذه المصارف قد خضع لوصاية البنك المركزي، وبعضها رفعت عنه الوصاية، وبعضها وصل الى حد التصفية .

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: ماهية وطبيعة المنظمة المتعلمة.

إن مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن الصعوبة التوصل إلى اتفاق حول تحديد دقيق للمفهوم، فهذا المفهوم يشير إلى نوع من المنظمات التي تشجع على التعلم وتسعى إليه، لكن ما يزال هذا المفهوم غامض إلى حد ما وذلك بسبب التباين في وجهات النظر التي انطلق منها الباحثين في إشارتهم لهذا المفهوم. كما أن فكرة المنظمات المتعلمة، وإن كان انطلاقتها الحقيقي والواضح في تسعينيات القرن الماضي على يد (Peter Senge)، في كتابه "البعد الخامس The fifth discipline"، إلا إن بوادرها قد ظهرت بين خمسينات وستينات القرن الماضي، إذ إن كلا من (Stalker & Burns, 1961) يعدان من أوائل من وضع فكرة النماذج العضوية (Organic models) في تنظيم المنشآت التي تشهد بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، إذ تسهم المرونة في التنظيم على التكيف مع الظروف، لاسيما للمنظمات التي قررت التغيير في بنائها ونشاطاتها التنظيمية. (نايف، 2012: 153)

كما يمكن إعادة نشأة المنظمات المتعلمة الى الفترة المذكورة من خلال الدراسات التي أجراها (Chris Argyrs) حول تعلم الأفراد والمنظمات. (الشملة، 2004: 16)، وقد تنوعت وتعددت محاولات الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم المنظمات المتعلمة، وقد عرّف (Senge, 1990: 5) المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي توسع بشكل متواصل ومستمر إمكانياتها لخلق مستقبلها الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب للتغيرات. علاوة على إنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، وتضمن زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، ومنحهم قدراً من المرونة والحرية للتغيير، مما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سويماً لا ابتكار نماذج وطرائق جديدة للتفكير. في حين يرى (Marsick, 1992: 118) إن المنظمة المتعلمة هي التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغيير جماعي موجه نحو قيم ومبادئ مشتركة. ويمكن أيضاً تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة، أي أنها تقوم باستمرار بما يأتي:

1. اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها.
2. تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها.

3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة.
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
5. قياس نتائج التغيير.

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز اغراضها ,وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات الى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو أهم ما يميز منظمة التعلم. (Daft, 2003) (40) ويعرف (Moilanen,2001:7) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تدار بشكل منظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها إحدى العناصر الجوهرية في قيمة وأهداف المنظمة وعملياتها اليومية. أما (Blackman, 2002:52) فيرى أن المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي يواصل فيها العاملون باستمرار محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة. ويتوصل (العباسي، 2009 : 40) إلى أن المنظمة المتعلمة هي عبارة عن نموذج تنظيمي يمتلك مجموعة من الأفراد الذين يسعون إلى التعلم من اجل إمكانية تطوير المهارات والقدرات الذاتية وتحسين الأداء، كما وتهتم بتسريع عملية التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والتركيز على التكيف مع المتغيرات واكتساب المعرفة واستخدامها لتعديل السلوك من اجل البقاء والاستمرار.

ويرى الباحث أن المنظمات المتعلمة هي: تلك الوحدات الاجتماعية الهادفة، التي لم تتخلى عن الشكل التقليدي للمنظمة إلا بما يؤمن لها امتلاك هياكل مادية واجتماعية مرنة جداً، تمكنها من الاستجابة والتكيف السريعين والمتوافقين والمتلائمين مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال تبني ودعم بشكل قابل للتطبيق برامج التعلم المستمر التي تشمل، التعلم من تجارب الماضي، والآخرين، واكتساب المعرفة والخبرة والمهارة الجديدة ومواكبتها، ومشاركتها، ونقلها بسرعة بالشكل الذي يوفر لها أليات قادرة على معالجة الأخطاء وإدارة المخاطر، وبما يضمن مشاركة الجميع وفي كل المستويات، وبما يسهم في خلق ثقافة تنسجم مع التعلم وتنعكس في ممارسات واجراءات وتطبيقات واداء المنظمة وتحقيق نجاحها.

### ثانياً: أبعاد وقياس بناء المنظمة المتعلمة

#### أ- الأبعاد الأساسية للمنظمة المتعلمة

ينظر الى الأبعاد بانها من المستلزمات الضرورية لنجاح المنظمة المتعلمة وتتباين آراء الكتاب والباحثين في تحديد هذه الأبعاد وبحسب الزاوية التي انطلقوا منها في التحديد، وبالرغم من وجود اتفاق على بعضها الا ان هناك اختلاف على البعض الاخر، وقد تبني الباحث الصيغة الآتية:

1. تمكين العاملين (Employees empowerment): يعد التمكين من الاستراتيجيات المهمة والخاصة بالموارد البشرية، وينظر الى التمكين على انه ممارسة تهتم بتوسيع مسؤوليات الافراد العاملين وصلاحياتهم. إن التمكين هو ممارسة اوسع من التفويض لكون تأثيرها يتمثل باستخلاص طاقة الابداع لدى الافراد وتوظيفها بشكل جيد من أجل تعظيم قدراتهم. (McKenna & Beech, 2002: 65) في حين يشير (Robbins, 2001: 16) الى ان التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. ويعرف التمكين بانه جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة وذلك عن طريق منحهم الصلاحيات وتوفير مصادر القوة الاخرى ومنها المعرفة والمعلومات والمهارات والثقة بالنفس. (الحسيني، 2009: 187)
2. الثقافة التنظيمية (Organizational culture): يعد العالم (Edoard Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه (الثقافة البدائية) والذي ينص على ان الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والتقاليد والاخلاق والقدرات والعادات التي اكتسبها الانسان باعتباره عضواً فاعلاً في المجتمع. (حسن، 2013: 232)
3. ادارة المعرفة (Knowledge Management): إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي من ثم أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، كما أن لكل عصر قواه الخاصة التي تميزه عن بقية العصور، وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في "المعرفة" إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقت مضى على الأهمية والاهتمام الكبيرين كما يستحوذ عليها اليوم. (المعاضدي، 2005: 23)
4. الرؤية المشتركة (Shered Vision): إن الرؤية المشتركة تعني مجموعة التصورات والاحداث المشتركة بين افراد المنظمة. وكما تشير الى امتلاك الافراد رؤية تؤدي الى اندفاعهم للعمل ليس لانهم مكلفون بذلك، بل لانهم راغبون في تنفيذ الخطط والافعال في المنظمة. وتعد الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الافراد يعملون معاً. (العباسي، 2009: 72) وتبنى الرؤية المشتركة على أساس الالتزام في المجموعة لغرض تحقيق غايات واهداف تلك المجموعة. ويتم ذلك باكتشاف ما تعنيه تلك الغايات والاتفاق عليها، فالرؤية المشتركة مهمة جداً واحدى عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة المتعلمة. (حسين، 2008: 117)

## ب- قياس المنظمة المتعلمة

هناك محاولات عديدة لقياس المنظمة المتعلمة من قبل الباحثين، كاستخدام نموذج (Senge) (اتقان الشخصية، النماذج العقلية، فرق التعلم، الرؤيا المشتركة، انظمة التفكير). أو أن يتم قياسها على أساس (مناخ الثقة والتعاون، المبادرات والمجازفة،

التطوير المهني)(Met,etal,2007:142). في حين أشار (-107: Jamile,etal,2009) الى سبع أدوات للقياس هي:

1. دور الافراد في سياق المنظمة بأكملها .
2. مسح بيئة التعلم: يتم التركيز على بيئة التعلم مع ايلاء الاهتمام بالعمليات القائمة، فرص التعلم، التعامل مع الأخطاء، توقعات الاداء العالي، الانفتاح على الافكار الجديدة، السياسات والممارسات الداعمة للتدريب والتعلم.
3. تدقيق التعلم: وتتضمن هذه الاداة خمسة أجزاء: دور المنظمة ككل، دور الفرد المحدد، وظيفة الموارد البشرية في قيادة وتشجيع التعلم، ملاحظات عامة من المشاركين حول الامور التي تحول دون تعلمهم .
4. المعيار القياسي لمنظمة التعلم .
5. ادراك المنظمة : الذي يقيس هل ان المنظمة مستعدة لتصبح منظمة متعلمة .
6. قدرة المنظمة على تقييم التعلم : وتحدد بثلاثة انواع من المنظمات (تقليدية وتحسن باستمرار ومتعلمة).
7. والاداة الاخيرة تمثل اعادة النظر في أبعاد المنظمة: وتحتوي خمسة اقسام، على مستوى الفرد، الفريق، والمنظمة، وقياس الاداء المالي للمنظمة، والمعلومات التي تجمع من اقسام اخرى في المنظمة .

في حين يرى (Chawla,etal,2011:340) بأن قياس المنظمة المتعلمة يتم من خلال تحديد اثني عشر بعداً هي: الرؤيا الاستراتيجية، الممارسات التنفيذية، الممارسات الادارية، المناخ، الهيكل التنظيمي والوظيفي، تدفق المعلومات، الممارسات الفردية والجماعية، اجراءات العمل، ردود الفعل، التدريب والتعليم، المكافآت والتقدير، الفردية وتطوير الفرق .

ولخصوصية البحث في القطاع المصرفي، فيرى الباحث أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لقياس المصارف كمنظمات متعلمة وهي: (1) الحوكمة ومعاييرها وآلياتها، (2) الريادية وإستراتيجياتها وأبعادها، (3) التوجه الاستراتيجي للقادة، والتي يمكن عن طريقها قياس فيما إذا كانت المصارف قريبة أو بعيدة من كونها منظمات متعلمة، وهو ما سيعتمده الباحث في الجانب العملي.

وفيما يأتي بيان للمفاهيم أعلاه:(داود، 2012 : 9)

أ. حاكمية الشركة: أن حاكمية الشركة(Governance (Corporate ليست مفهوماً أخلاقياً مجرداً يجب اعتماده فحسب، بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء منظمات الاعمال، بما يؤدي الى ضمان تحقيق الأهداف. كما انها ليست هدفاً بحد ذاته، بل هي أداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها الجميع. وهي مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهه متغيرات بيئتها



الخارجية والتكيف معها، ضمن منظور اخلاقي وبتوافر مقدرات ادارية محترفة لتحقيق مطالب اصحاب المصالح كافة، وديمومة بقاء المنظمة، وبمنأى عن تسلط أي فرد فيها. وتشتمل حوكمة المصارف على: (سليمان،2009:24)،(الشمري، 2010:31)

(أولاً) معايير الحوكمة: وتتضمن ما يأتي:

(1) الاستقلالية الإدارية (2) المسؤولية الإدارية (3) العلانية والشفافية (4) المسألة والمحاسبة (5) نظام الضبط الإداري (6) العدالة والإنصاف (7) الإدراك الاجتماعي.

(ثانياً) أبعاد أليات الحوكمة: وتتضمن ما يأتي:

(1) مجلس الادارة (2) تركيز الملكية(3) آلية التعويضات (4) آلية الإفصاح والعلانية في نشر المعلومات (5) آلية تقييم الاداء والمساءلة (6) لجنة التدقيق والرقابة الداخلية(7) آلية السوق لإغراض الرقابة (8) حملة الأسهم الأقلية

ب. ريادة الأعمال: عملية انشاء شئ جديد ذو قيمة للمنظمة، من خلال إتاحة الفرص للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية والكشف عن الفرص المستقبلية، وبهدف رفع مستوى القدرات الابتكارية والتنافسية للمنظمة وصولاً الى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في اسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة.(داود،2012: 9)

(أولاً) استراتيجيات الريادة: مجموعة من الاستراتيجيات تستعملها منظمات الاعمال لغرض الفوز بالمنافسة والحصول على حصة سوقية اكبر والتي اشار اليها كل من (Fox,2005:50) و(Aktan & Bulut:2008:72) وكذلك ( Nyanjom )،(2007:32).

(1) القدرات الإبداعية (2) الإجراءات الاستباقية (3) تبني المخاطرة (4) الضبط الذاتي(5) الحدة التنافسية (6) التجديد الذاتي(7) الدخول بالمغامرات الجديدة

(ثانياً) الادارة الريادية: كمجموعة من السلوكيات التي تسرع من الانشطة الريادية في المنظمة وينبغي على سلوك الادارة ان يكون مهنياً من خلال مراحل رئيسة في العملية الريادية وهي اكتشاف الفرص واقتفاء أثرها، وطريقة استثمارها للفرص التي أشار اليها (Terrence et al, 2001:963) والمطور من مقياس ( Stevenson )،(1983).

1. التوجه الاستراتيجي: يصف (Stevenson) التوجه الاستراتيجي بالعوامل التي توجه الصياغة الاستراتيجية ويمكن ان يوصف كفلسفة تؤثر في كل قرار بشأن الاستراتيجية

- التي تكون موجهه من قبل الفرص ولا تتقيد بالموارد التي قد تكون مطلوبه لاستغلالها (Kuhn et al:2006:4)
2. التوجه نحو الموارد: التحكم والسيطرة على الموارد وتخفيض مقدار الموارد المستعملة والممتلكة بأقصى قدر ممكن، لذا تكون المنظمة اكثر اهتماماً بشأن الوصول الى الموارد (راس المال المالي، الفكري، المهارات، المقدرات).
  3. هيكلية الادارة: الهيكل الاداري المدار ريادةً مهم ويرتبط بأطر غير رسمية والمدار تقليدياً يكون اقرب الى الهيكل الهرمي السلطوي المعقد، لذا يلائم الهيكل المدار ريادةً لحالات الكفاءة الداخلية الخاصة بتخصيص الموارد الممتلكة ( Kuhn et al:2006:6).
  4. فلسفة المكافآت: الريادة ترتبط بالمخاطرة والمكافأة والمنظمات المدارة ريادةً تتجه الى الاعتماد في مجال التعويض على كيفية اسهام الافراد بخلق القيمة بدلاً من مجرد تقديم المكافآت للاقدمية.
  5. الثقافة الريادية: المنظمة الموجه نحو الريادة ذات ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع، وان خلق ثقافة ريادة ليست ببساطة قضية تأكيد على قيم معينة وانما ايضاً يتضمن الاختيار بين القيم المتعارضة التي تتعايش في ظل منظمة معينة ( Fox, 2005:63).
- ج. التوجه الإستراتيجي للقادة الرياديين: الأسلوب الذي تقرر القيادة العليا في المنظمة للتنافس والذي يشمل اتباع وتحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية في بيئة الأعمال.

(أولاً) الهجوم المبرمج : يهتم باستغلال وتطوير الموارد بشكل اسرع من المنافسين، ويتطلب هذا البعد استثماراً واسعاً من المنظمة لغرض ابتكار وابداع منتجات ومغامرات جديدة وتطوير الاعمال الحالية.

(ثانياً) التخطيط والتحليل: يعكس بعد التحليل الخاص بالتوجه الاستراتيجي القدرة على بناء المعرفة للمنظمة وتحقيق عمليات التعلم التنظيمي، ويمثل هذا البعد مدخل للمنظمة لحل المشاكل والذي يضمن معرفة السياقات البيئية الداخلية والخارجية.

(ثالثاً) القراءة المستقبلية: التصورات الاستراتيجية للمنظمة لتحديد أدائها، اذ تحاول منظمات الاعمال الاستعداد لأداء دور ليس فقط في عدم التأكد بشأن وضع المنظمة التنافسي في المستقبل وإنما أيضا في تقديم تصور لمعرفة مدى التغير المحتمل في تنافسية المنظمة والصناعة والسوق..

(رابعاً) الاساليب الدفاعية : عنصر اساس للسلوك الأبتكاري والإبداعي وتعكس تصور المنظمة بشأن استغلال الفرص الساندة ومواجهه التغير وتعبئة الإجراءات الظاهرة، فهو احد الابعاد المرتبطة بالتفوق التنافسي بسبب الاساليب المتبعة وسمات قيادة السوق المحدد من قبل منظمات الاعمال بشأن هذا السلوك الاستراتيجي.

(خامساً) المخاطرة المحسوبة: الخسارة أو المكاسب الممكنة التي تأتي من نشاط معين، لذا فهي مهمة في مواقف تخصيص الموارد ويمكن ان يكون معلمة رئيسة في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة في مجال الاستراتيجية التنافسية.

ويرى الباحث إنه يمكن أن نخلص الى أن المنظمة المتعلمة هي : منظمة تمتلك رؤية جديدة في مجال العمل الاداري تختلف تماماً عن فلسفة المنظمات التقليدية، تؤكد على ضرورة توليد واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة الى جميع المستويات الادارية. كما تمتلك أهدافاً تنظيمية محددة تحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين الى مستوى أفضل في الاداء والنمو والتميز.

كما يرى الباحث إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل اللتقائي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهذا ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على جميع الأصعدة التشغيلية والعملية والإستراتيجية. إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظامي وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية.

ويرى الباحث أيضاً إنه لكي تتحول المنظمة التقليدية الى منظمة متعلمة فإنها تحتاج الى عدد من المقومات والمتطلبات، كما أن عملية التحول لا بد أن تتم عبر عدد من المراحل وهذه المراحل يمكن أن تكون: مرحلة التحضير، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم والرقابة، مع الأخذ بنظر الاعتبار ما تمر به عملية التغيير من إذابة (فك التجميد) وتحرك، وتثبيت (إعادة تجميد). على أن تشمل عملية التحول عدداً من الأنظمة الفرعية، كالتنظيم، والثقافة، والتكنولوجيا، والموارد البشري، بشرط أن يكون التعلم هو المحور الأساسي لكل عملية التحول. وأن تكون عملية التغيير والتحول مقادة بما تقدمه مجمل العلوم الادارية ونظرية المنظمة، وعلم النفس المعرفي، والتطور التنظيمي، وعلوم الحاسبات والبرمجيات. وهذا ما سيعتمده الباحث في آلية التحول التي سيقترحها في الجانب العملي للبحث.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

يتناول هذا المبحث تحليل لقياس إمكانية تحويل المصارف العراقية الخاصة الى منظمات متعلمة في ضوء أبعاد الحوكمة والريادية والتوجه الاستراتيجي باستعمال أدوات

الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري) وذلك بهدف رسم إطار عام لتفضيلات المستجيبين وتوجهاتهم العامة، فيما يتعلق بمدى توافرية هذه الأبعاد من عدمها. ولأجل القيام بعملية التحليل والحصول على النتائج المرجوة فقد قام الباحث باستخدام استمارة الاستبانة الخاصة بالمقياس الذي تم تطويره من قبل (داود،2012)، والذي قام الباحث بدوره بتطويره باستخدام المقياس العشاري بدل الخماسي توخياً في دقة النتائج. وهذا المبحث يختبر عدد من الفرضيات وهي الفرضية (1) ، (2) ، و (3).

### أولاً: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لبعد الحوكمة:

يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهتي نظر المفتشين وادارات المصارف للمصارف الستة (المتعثرة وغير المتعثرة) بصدد الحوكمة، والذي يعكس وسطاً حسابياً بلغ (5.0416)، وانحراف معياري (2.1395)، وهذا يعني أن العينة المستجيبة للبحث تتفق بشكل متوسط وبأقل من الوسط الحسابي القياسي، مع توافر بعد الحوكمة في المصارف العراقية الخاصة، على الرغم من التفاوت بين المصارف من حيث وجهة نظر المفتشين وادارات المصارف وكذلك المصارف المتعثرة وغير المتعثرة، كما أن الجدول (2) يشير أيضاً أن الوسط الحسابي لمعايير الحوكمة قد بلغ (4.9669) وانحراف معياري (2.1801) بينما بلغ الوسط الحسابي لأليات الحوكمة (4.7892) وانحراف معياري (2.2185) وهذا بدوره يعني أن معايير الحوكمة أكثر توافراً من ألياتها. ويمكن ترتيب معايير الحوكمة وألياتها تبعاً لأوساطها الحسابية كما يأتي: حيث تأتي معايير العلانية والشفافية، والمسائلة والمحاسبية، والاستقلالية الادارية (على التوالي) بالمرتبة الأولى، وتأتي اليات الافصاح والعلانية ومجلس الادارة (على التوالي) في المرتبة الأولى في طرف الأليات.

وهذا يستدعي من المصارف العراقية الخاصة أن تبذل جهود جدية وحقيقية في مجال توفير معايير الحوكمة وألياتها إذا ما كانت لها الرغبة الحقيقية في التحول الى مصارف متعلمة، حيث نلاحظ ضعف واضح في كل من الأليات الأتية: الملكية والتعويضات، تقييم الأداء والمسائلة، ورقابة السوق وحملة الأسهم.

أم فيما يخص الفقرات الفرعية لبعد الحوكمة وبالذات (36) فقرة والتي يبين الجدول (3) متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية وترتيبها حسب الوسط الحسابي، يلاحظ من الجدول أن الفقرة (14) والخاصة بمراجعة حسابات المصرف من قبل مدققين خارجيين على وفق الاجراءات المحاسبية المتعارف عليها، فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي (7.1288)، والذي يشير الى التزام المصارف العراقية الخاصة بعرض حساباتها على جهة تدقيقية خارجية استناداً الى تعليمات البنك المركزي، وتوخياً للاستقلالية في إعداد الحسابات بعيداً عن تأثيرات اصحاب المصالح.