

ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة

م. محسن عروق الوائلي
كلية دجلة الجامعة

Mohsen.orock@duc.edu.iq

م. عبدالرحمن طاهر شنيتر
كلية دجلة الجامعة

abdlrahman.tahir@duc.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة شملت (24) فقرة، لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (30) مبحوث، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لاستخراج النتائج، منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات البحث واختبار فرضياته تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، أتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث كما ان هناك تأثير موجب وذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي اي ان لتلك الممارسات التي تتبعها كلية دجلة دور قوي وفاعل في قدرات التعلم في الكلية وفق ما تبحت عنه وترغب فيه. اما اهم التوصيات التي قدمها البحث، ضرورة الاستثمار في ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل الكلية للاستفادة من انعكاساتها في قدرات التعلم التنظيمي وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية العمل في قدرات التعلم وذلك عن طريق اشراك افراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل، ومؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز التشارك المعرفي وتطوير الخبرات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاستراتيجية، قدرات التعلم التنظيمي.

Strategic Leadership Practices and Their Impact on Organizational Learning Capabilities

Applied Research at Dijlah University College

Lecturer. Abdalrahman Tahir Shnitter

Dijlah University College

Lecturer. Mohsen Orock Alwaeli

Dijlah University College

Abstract:

The aim of the current research is to identify the impact of strategic leadership practices on organizational learning capabilities. To achieve the goal of the research, a questionnaire was designed (24) to collect preliminary data from a sample of (30) researchers. In this light, data were collected and analyzed and hypotheses were tested using the SPSS statistical program. Several statistical methods were used to extract the results. Including the mean, the standard deviation, the correlation coefficient, and the linear regression. After the analysis of the research data and the hypothesis test, a number of conclusions were reached. There is a correlation between the variables of research as there is a positive and significant impact of the practices of strategic

leadership in the capabilities of organizational learning. That mean any of the practices followed by the College of the Tigris role strong and effective in the learning capabilities in the College according to what you are looking for and want. The most important recommendations made by the need to invest in strategic leadership practices by the college to take advantage of its implications for organizational learning abilities and the need to create an organizational culture about the importance of working in learning capacities by involving senior and middle management personnel in workshops and international and international conferences And cognitive development experiences.

Keywords: Strategic Leadership practices, Organizational Learning Capabilities.

المقدمة

مع تزايد مستوى الضغوط والتحديات التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحاضر والتي تمثلت بسرعة التغييرات البيئية وتعقدتها، ووجود حالات صراع داخلية وخارجية كظاهرة العولمة التي جعلت العالم قرية واحدة. هذه الظروف والتغييرات دفعت المنظمات الى البحث عن اليات وممارسات جادة من اجل مواكبة هذه التطورات المتسارعة حيث تعد القيادة الاستراتيجية واحدة من اهم الاليات التي لها الدور الكبير في التنبؤ والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة. كما ان لها دور في إدارة كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والانخراط في معالجة معلومات معقدة. على مدار العشرين عاماً الماضية، مر مجال القيادة الاستراتيجية بالعديد من التغييرات التي جعلت منهم قادة قادرين على تحديد وتذليل العقبات الموجودة على المستوى العملي وهذا يعني وجود فريق قيادة عالي الأداء، منظم التفكير ملتزم بحماس لإنجاز المهام. لذلك، من الضروري إقناع قادة المنظمة باستخدام تفكيرهم التكاملي لضمان أفضل أداء في أعمالهم وصولاً الى تطوير قدرات التعلم التنظيمي التي تعتبر المرشد والموجهة لبلوغ المنظمات غاياتها وأهدافها. ولغرض الاحاطة بهذا الموضوع فقد قسم البحث الحالي الى أربع مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للبحث. في حين تضمن المبحث الثالث الإطار العملي للبحث واخيراً جاء المبحث الرابع ليختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: تعد كلية دجلة أحد اهم الكليات الاهلية العراقية، وهي كلية خدمية هدفها تقديم خدمات تعليمية مناسبة وذات جودة عالية للطلبة العراقيين. كما ان التغيير والتطوير ضرورة حتمية لمجاراة التحولات التي طرأت على المنظمات كافة، ولم نعد الان بحاجة الى مديرين بيروقراطيين بل اننا في أمس الحاجة وأكثر من اي وقت مضى الى قادة استراتيجيين لتحقيق النقلة النوعية في قدرات المنظمات لبلوغ اهدافها في ظل هذه التحولات والتطورات. وعليه تكمن مشكلة البحث في التعرف على تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي من خلال الاجابة عن التساؤلات الاتية:

١. ما واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في كلية دجلة الجامعة؟
٢. ما واقع قدرات التعلم التنظيمي في كلية دجلة الجامعة؟
٣. هل يوجد تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي في كلية دجلة الجامعة؟

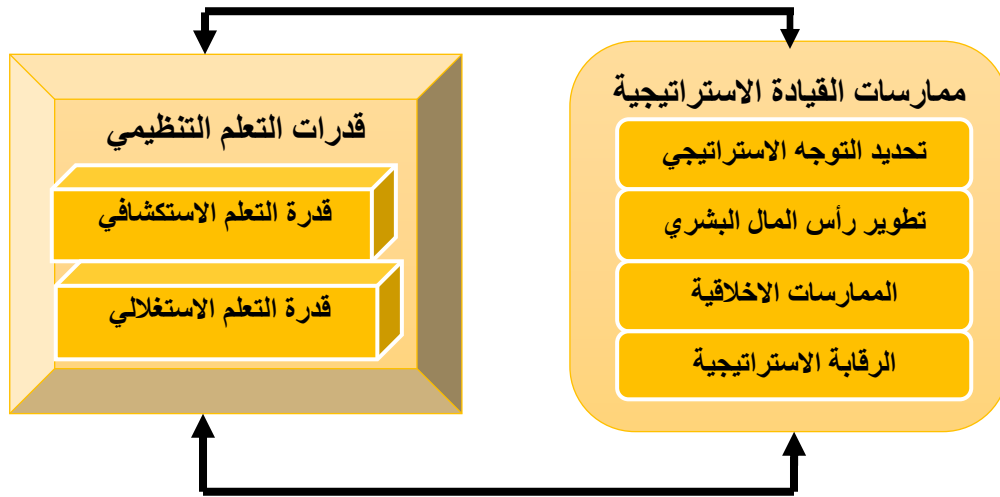
ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تعالجها والتي تتمثل في ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي بكلية دجلة الجامعة التي تسعى لتقديم خدمات تعليمية متميزة للطلبة العراقيين. كما تبرز أهمية هذا البحث بصفة خاصة في سبل تطوير قدرات التعلم التنظيمي في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة دجلة وكذلك إبراز المعوقات لتطوير تلك القدرات.

ثالثاً. أهداف البحث:

١. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وابعاده الفرعية.
٢. التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية في كلية دجلة الجامعة وتوضيح ابعاده.
٣. التعرف على قدرات التعلم التنظيمي للكشف عن مدى توافرها في كلية دجلة الجامعة.
٤. تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وقدرات التعلم التنظيمي.

رابعاً. مخطط البحث المقترح: تجسد الانموذج المعرفي المقترح في ضوء مشكلة البحث وتسأولاتها والاهداف التي يسعى الى تحقيقها، وتم تصميم المخطط في ضوء عدة نماذج مفاهيمية مقترحة وكما يأتي:

١. المتغير التفسيري (ممارسات القيادة الاستراتيجية): يعتبر المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع. لذا تم اعتماد دراسة (KITONGA, 2017) لتحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية.
٢. المتغير المستجيب (قدرات التعلم التنظيمي): يعتبر المتغير الذي يسعى البحث من خلاله الى التعرف على مدى تأثره بالمتغير التفسيري. لذا تم اعتماد دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) لتحديد قدرات التعلم التنظيمي. ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:



الشكل (١): مخطط البحث المقترح

خامساً. فرضيات البحث: في ضوء المخطط الفرضي للبحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وقدرات التعلم التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية.

سادساً. حدود البحث:

١. حدود بشرية: تقتصر حدود البحث البشرية على عميد الكلية ومعاونيه ورؤساء الاقسام العلمية والادارية.

٢. حدود زمانية: طبق هذا البحث خلال المدة من ٢٠١٩/٣/٢٠ الى ٢٠١٩/٥/١.

٣. حدود مكانية: حيث اختيرت كلية دجلة الجامعة في بغداد/ العراق-كموقع لأجراء البحث الحالي.

سابعاً. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يعتمد على وصف الظاهرة موضوع البحث (ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي) كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها للوصول الى استنتاجات وبالتالي توصيات يمكن تطبيقها.

ثامناً. أداة البحث: تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث الحالي، حيث تم تصميمها لغرض قياس تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي في كلية دجلة الجامعة، اذ تعتبر الأداة الرئيسية الملائمة للبحث الميداني للحصول على البيانات التي يجري تعيبتها من قبل المبحوثين. وتتكون الأداة من قسمين كما يأتي:

١. القسم الأول. البيانات الشخصية: (الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

٢. القسم الثاني. حيث يتكون من محورين:

أ. المحور الأول: استبانة ممارسات القيادة الاستراتيجية من الفقرة (1-12).

ب. المحور الثاني: استبانة قدرات التعلم التنظيمي من الفقرة (13-24).

تاسعاً. قياس صدق وثبات الاستبانة: بهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات وكالاتي:

١. مصداقية الاستبانة: إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمد الباحث قسماً منها هي:

أ. الصدق الظاهري: الذي يعرف بصدق المحكمين فعرض الباحث الاستبانة بعد الانتهاء من صياغتها على محكمين متخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية بهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة الى مجالها، ولقد كانت آراؤهم ايجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات اذ بلغت نسبة الاتفاق (85%)، فضلا عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل إعادة صياغة فقرات أخرى. مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال أخذ الباحث بها وإجراء التصحيحات الملائمة عليها.

ب. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط حيث كانت جميعها ايجابية، كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (١): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

| ت | متغيرات البحث | عدد الفقرات | الصدق |
|---|------------------------------|-------------|---------|
| 1 | تحديد التوجه الاستراتيجي | 3 | 0.642** |
| 2 | تطوير رأس المال البشري | 3 | 0.712** |
| 3 | الممارسات الأخلاقية | 3 | 0.534** |
| 4 | الرقابة الاستراتيجية | 3 | 0.311 |
| 5 | ممارسات القيادة الاستراتيجية | 12 | 0.833** |
| 6 | قدرات التعلم الاستكشافي | 6 | 0.798** |
| 7 | قدرات التعلم الاستغلالي | 6 | 0.901** |
| 8 | قدرات التعلم التنظيمي | 12 | 0.823** |

٢. ثبات الاستبانة: تم قياس ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة وكما في الجدول الآتي:

الجدول (٢): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

| ت | متغيرات البحث | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|---|------------------------------|-------------|--------------|
| 1 | ممارسات القيادة الاستراتيجية | 12 | 0.90 |
| 2 | قدرات التعلم التنظيمي | 12 | 0.92 |

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض البحث. وهذا يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

عاشرا. وصف مجتمع وعينة البحث: تم اختيار العاملين في كلية دجلة الجامعة كمجتمع للبحث الحالي، أما عينة البحث فقد تمثلت باختيار عينة قصدية مكونة من (عميد الكلية، معاون العميد، رؤساء الأقسام العلمية والإدارية) والجدول الآتي يعطي وصفاً احصائياً لعينة البحث:

الجدول (٣): وصف عينة البحث

| ت | المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|----|----------------|----------------|-------|----------------|
| 1 | الجنس | ذكر | 23 | 77% |
| 2 | | انثى | 7 | 23% |
| 3 | المجموع | | 30 | 100% |
| 4 | المسمى الوظيفي | رئيس قسم | 26 | 87% |
| 5 | | معاون عميد | 3 | 10% |
| 6 | | عميد | 1 | 3% |
| 7 | المجموع | | 30 | 100% |
| 8 | سنوات الخدمة | اقل من 5 سنوات | 7 | 23% |
| 9 | | 5-10 سنوات | 22 | 74% |
| 10 | | 15 سنة فأكثر | 1 | 3% |
| 11 | المجموع | | 30 | 100% |

أحد عشر. الوسائل الإحصائية المستخدمة:

أ. الوسط الحسابي والانحراف المعياري: وذلك من أجل عرض إجابات أفراد العينة المبحوثة وتحليلها ومعرفة مستوى اجاباتهم عن متغيرات البحث ومدى أهميتها، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن اوساطها الحسابية.

ب. معامل الارتباط (بيرسون): لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.

ج. معادلة الانحدار الخطي البسيط: لاختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث.

أثنا عشر. دراسات سابقة:

١. دراسات متعلقة بممارسات القيادة لاستراتيجية:

أ. دراسة (Kitonga, et al., 2016) بعنوان: القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية في مقاطعة نيروبي في كينيا: سعت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح. تم الانتهاء من مسح لتقييم ممارسة القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من قبل المديرين الذين يمثلون (328) منظمة غير هادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا. اظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين متغيرات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. ووجدت ان قيمة R^2 تساوي (53%) من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي لوظائف (NFP) لكل تغيير موضح بواسطة متغيرات التوقع. وتوضح النتائج أنه إذا كان القادة غير الهادفين للربح يستخدمون القيادة الإستراتيجية بشكل جيد فمن المحتمل أن يحسنوا أداءهم التنظيمي بشكل كبير.

ب. دراسة (Abdul Rahman, et al., 2018) بعنوان: تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والاستراتيجية التشغيلية: تركز هذه الدراسة على تأثير القيادة الإستراتيجية على الإستراتيجية التشغيلية والأداء التنظيمي لصناعة السيارات في ماليزيا مع التركيز بشكل خاص على بروتون (بيروشان أوتوموبيل ماليزيا). منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي، ركزت مجموعة متزايدة من الأبحاث حول القيادة الإستراتيجية، على عكس القيادة الإدارية والقيادية. لقد ركزت على كيفية اتخاذ القادة القرارات على المدى القصير التي تضمن استمرارية المنظمة على المدى الطويل. ان كبار القادة لديهم أيضا القدرة على مواءمة الموارد البشرية بطريقة فعالة مباشرة مع استراتيجية العمل. تركز هذا الدراسة على كيفية ممارسة الشركة الوطنية لصناعة السيارات، بروتون، للقيادة الإستراتيجية وتأثيرها على إستراتيجيتها التشغيلية وأدائها. يفحص كل من المتغيرات التابعة والمستقلة التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية مع انعكاساتها على البحوث المستقبلية.

٢. دراسات متعلقة بقدرات التعلم التنظيمي:

أ. دراسة (Chiva and Alegre, 2005) بعنوان: التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية نحو تكامل المداخل: شهد التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية نمواً مهماً في كل من العالم الأكاديمي وعالم الأعمال. ومع ذلك، فإن كلا المنهجين يواجهان مشكلات مختلفة، وأبرزها هو ارتباكهما النظري وتنوعهما. هذا يرجع إلى العدد الكبير من المؤلفين والمنشورات حول المفاهيم النظرية، والتي تنشأ في مجالات مختلفة، ويتم التعامل معها من وجهات نظر مختلفة. على الرغم من الروابط الضمنية، ويحتفظ مجالاً الأدب بمسافة نسبية. تهدف هذه المقالة الى تحسين الموقف من خلال ربط المنظورين بهدف توفير مقاربة تكاملية. علاوة على ذلك، يحدد التحليل بعض القضايا الشائعة التي

لم يتم حلها في هذه المناقشات: المبادئ المعرفية والأنطولوجية التي تدعم فهمنا للتعلم والمعرفة والعلاقة بينهما، وكذلك العلاقة بين التعلم الفردي والتنظيمي والمعرفة.

ب. دراسة (Gomes & Wojahn, 2017) بعنوان: قدرة التعلم التنظيمي والابداع والأداء: دراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم: على الرغم من أن العلاقة بين القدرة على التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي والأداء قد تمت دراستها غالبًا، إلا أن هناك القليل من الأدلة التجريبية لدعم هذا المنظور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير قدرة التعلم التنظيمي في الأداء المبتكر والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وقد أجريت البحوث في إطار النهج الكمي، المسح الوصفي والسببي وقطاعي. كانت العينة مكونة من (92) شركة في صناعة النسيج. تم تحليل البيانات من خلال تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن القدرة على التعلم التنظيمي تؤثر على الأداء المبتكر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك فإن تأثير القدرة على التعلم في الأداء التنظيمي لم يكن كبيراً. تقدم الدراسة دليلاً على هذه العلاقات وتوضح أنها مهمة وإيجابية في سياق شركات الغزل والنسيج الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث يندر وجود الأدب التجريبي بشكل خاص. بالنسبة إلى الأبحاث المستقبلية، يُقترح تقييم عوامل الطوارئ للأداء الإبداعي والتنظيمي. يمكن أن تحلل الدراسات الأخرى الاختلافات في الابتكار بين قطاع التصنيع وقطاع الخدمات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. القيادة الاستراتيجية:

١. مفهوم القيادة الاستراتيجية: في ظل التحديات المعقدة والتغيرات في بيئة المنظمات يتطلب منها اليوم وجود قيادة ذات رؤية بعيدة الامد قادرة على مواجهة التحديات والتنافسية في البيئة. اذ ان نجاح المنظمات وتطورها بات رهينة الممارسات الاستراتيجية لقياداتها في جميع المستويات الادارية، حيث تشترك جميع القيادات في وضع الخطط الاستراتيجية مما يتوافق مع الطموحات والاهداف المستقبلية للمنظمة، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية حسب توجهات عدد من الباحثين اذ تم وصفها بأنها القدرة على توقع الرؤية المحافظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل بمشاركة الاخرين على تطبيق التغييرات التي تساعد على خلق متقبل جديد للمنظمة. (عطا، ٢٠١٨: ٢٧٦) وعرفت بأنها القابلية او القدرة على التوقع والتخيل والمرونة وتمكين الاخرين على خلق التغيير الاستراتيجي (حسوني، ٢٠١٠: ٢٠٩). وعرفت ايضا بأنها قدرة القائد ذي الخبرة الذي يشغل القمة والذي يملك الحكمة والرؤية والابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة استراتيجية غامضة ومعقدة غير مؤكدة ومتقلبة (سلامة، ٢٠١٥: ١٥).

وكذلك تم تعريفها بأنها الافعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الامد والرؤية الاستراتيجية. وايصالها والهام الاخرين نحو الاتجاه الصحيح (عبد، ٢٠١٦: ٣٢٠). ويرى (المغربي، ٢٠١٥: ١). بأنها القدرة على ادارة عمليات المنظمة بفاعلية والحفاظ على مستويات اداء عالية بشكل مستمر ويصفها (باديس، ٢٠١٤: ١٩) بأنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها وهي نتاج لعملية الادارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من انها وسيلة ادارية كما انها ليست بديل عن الادارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها. ويؤكد (الزهراني، ٢٠١٨: ٢٠٨). بأنها عنصر حاسم في تطوير قدرات المنظمة من خلال استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة

التحديات الحالية والمتوقعة في الوقت المناسب وايصالها للأخريين وتطوير الهياكل التنظيمية وتفعيل نظم الرقابة المتوازنة والحفاظ على ثقافة تنظيمية متجانسة بما يكفل نمو المنظمة واستمرارها وتحسين مستوى مخرجاتها وتحقيق اهدافها المقصودة. اخيرا فأن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق وفهم الخطة الاستراتيجية وتوثيقها فضلا عن دورها المؤثر في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر العديد من الممارسات القيادية (رحيمة، ٢٠١٢: ٢٥١).

٢. ممارسات القيادة الاستراتيجية: هناك عدة ممارسات يمكن وضعها للقيادة الاستراتيجية والتي تسهم بشكل فعال في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها. ويوضح الشكل الاتي اهم الممارسات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية والعديد من هذه النشاطات تكون متداخلة فيما بينها على سبيل المثال، إدارة موارد المنظمة بفاعلية تتضمن تطوير رأس المال البشري والمساهمة في تأسيس التوجه الاستراتيجي وتبني ثقافة فاعلة واستغلال القدرات الجوهرية واستخدام انظمة الرقابة المتوازنة وتأسيس اجراءات اخلاقية (العبادي، عبد، ٢٠١٨: ١٥٤). وقد تبني البحث الحالي النموذج الذي اورده (KITONGA, 2017) لممارسات القيادة الاستراتيجية وكما يأتي:

أ. تحديد التوجه الاستراتيجي: اذ تمثل المهمة الاولى والرئيسة للقيادة الاستراتيجية في المنظمة، ذلك ان فاعلية الاتجاه المستقبلي بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الاخرى في المنظمة بدأ من تحديد الاهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجية ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الاخرى (سلمان، الناصري، ٢٠١٦: ١٩٧).

ب. تطوير رأس المال البشري: ان المقدرات الجوهرية هي الموارد والامكانيات التي من شأنها تميز المنظمة عن منافسيها وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية وتطويرها من دون تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه (العبادي، عبد، ٢٠١٨: ٥).

ج. الممارسات الاخلاقية: وصفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم وقواعد السلوك التي توجه المعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة وتدرس للأعضاء الجدد فيها، فالقيادة الاستراتيجية يؤدون دورا رئيسا في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة، فالإدارة العليا او مؤسسين المنظمة هم اول من يضع اللبنة الاولى لبناء ثقافة تنظيمية قد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار (عبد، ٢٠١٦: ٣٢٣).

د. الرقابة الاستراتيجية: كثيرا ما كان ينظر الى عمليات الرقابة التنظيمية على انها تمثل جزءا مهما من عمليات تنفيذ الاستراتيجية، فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المنظمة تحقق مخرجاتها المطلوبة، والرقابة تساعد القيادة الاستراتيجية المصالح في المنظمة وتدعم التغيير الاستراتيجي (العبادي، عبد، ٢٠١٨: ٥٦).

ثانيا. التعلم التنظيمي:

١. مفهوم التعلم التنظيمي: تعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند اليها في تحقيق اهدافها وكلما نجحت المنظمة في ادارة هذه العملية في مختلف المستويات اصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها (الياسري، حسين، ٢٠١٣: ٢٤٦). ويؤكد اخرون على ان التعلم التنظيمي هو احد نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول ان المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيير البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة كما اصبحت ينظر الى التعلم التنظيمي على انه مدخلا رئيسيا للتغيير والتجديد التنظيمي ويشار الى ان التعلم التنظيمي على انه استمرار اكتساب الخبرات المتلقة بجوهر غرض المنظمة ومجال تخصصها كما يشير التعلم بأنه العملية التي تسعى من خلالها

المنظمة للتكيف مع البيئة من خلال اكتساب معارف جديدة وتطوير قدرتها الذاتية لأجل تحسين الاداء وضمان بقائها واستمرارها (الياسري، حسين، ٢٠١٣: ٢٤٧). وايضا يشار اليه بأنه عملية او قدرة تمارسها المنظمات بهدف الحصول على نتائج ذات قيمة ايجابية لتطوير الاداء والتكيف مع المتغيرات او تحقيق التميز او تصحيح الممارسات الخاطئة وغيرها (الهدلة، ٢٠١٣: ٢٥). و اشار (الطائي والخزعلي، ٢٠١٥: ٣٣). الى ان التعلم التنظيمي هو عملية تفاعل بين افراد المنظمة يؤدي الى تطوير قابليتهم وقرارات سليمة ومبدعة تدعم المركز التنافسي للمنظمة وتجعلها قادرة على التكيف مع التغييرات البيئية. اما (حسين، العربي واحمد، ٢٠١٨: ١٠٦). فأشاروا الى ان التعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر والاستفادة في حل المشكلات التي تواجهها وتحقيق الاداء المثمر والقدرة على المنافسة وقد اشير له بأنه عملية بحث وانتقاء وتكيف سياقات جديدة لتحسين الاداء (السكرانة، ٢٠١٤: ١٢٨). ويوصف ايضا بأنه عملية توسيع القدرات باستمرار لإيجاد مستقبل أفضل (الرقيشية، ٢٠١٥: ١٠).

كما وصف التعلم التنظيمي بأنه تطوير الرؤى والمعارف والربط بين التصرفات المستقبلية (الهدلة، ٢٠١٣: ٢٤). ووصف بأنه الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والابداع والاستجابة للزبون (الكبيسي ودهام، ٢٠٠٧: ١٤١).

٢. قدرات التعلم التنظيمي: ان تطوير وتعزيز قدرات التعلم التنظيمي يشمل تطوير المهارات والقدرات الفردية والجماعية والتنظيمية بشكل مستمر، والتي تعمل في إطار تحسين عمليات خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها والاستفادة منها في المنظمة ولذلك ينبغي ان يكون هناك وعي بأهمية ايجاد توازن بين نوعين من قدرات التعلم التنظيمي (الزهراني، ٢٠١٨: ٢١٧). وكما يأتي:

أ. قدرة التعلم الاستكشافي: مجموعة القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات (سواء الفردية او الجماعية او التنظيمية) التي تؤهل الى البحث عن معرفة جديدة، ومحاولة تجربة اجراءات وطرق وانشطة جديدة للوصول الى حلول واساليب جديدة التي تمكن المنظمة من ان تتكيف وتجدد وتتطور بشكل مستمر.

ب. قدرة التعلم الاستغلالي: مجموعة القدرات والمعرف والمهارات والاتجاهات (سواء الفردية او الجماعية او التنظيمية) التي تؤهل الى الاستفادة من المعرفة السابقة وخلق وتوليد معرفة جديدة وتحسين وتطوير الاجراءات التشغيلية فمن خلال هذه القدرات يمكن للمنظمة ان تعزز ما سبق وان تم تعلمه واستغلاله او استثماره الاستثمار الافضل.

المبحث الثالث: الإطار العملي

اولاً. **تشخيص متغيرات البحث:** حيث يتم تشخيص واقع متغيرات البحث من خلال الإجابة على تساؤلات البحث من وجهة نظر افراد العينة. وكما يأتي:

أ. ما واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في كلية دجلة الجامعة؟
للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية دجلة الجامعة كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (٤): محاور استبانة ممارسات القيادة الاستراتيجية

| ت | متغيرات البحث | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للبعد |
|---|------------------------------|---------------|-------------------|---------------------|
| 1 | تحديد التوجه الاستراتيجي | 4.292 | 0.682 | موافق |
| 2 | تطوير رأس المال البشري | 4.185 | 0.799 | موافق |
| 3 | الممارسات الاخلاقية | 4.103 | 0.562 | موافق |
| 4 | الرقابة الاستراتيجية | 4.149 | 0.693 | موافق |
| 5 | ممارسات القيادة الاستراتيجية | 4.195 | 0.467 | موافق |

من الجدول السابق تشير النتائج الى ان مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العينة في الكلية جاءت مرتفعة بشكل عام، اذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.195) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.467). اما على مستوى الابعاد الفرعية فان بعد (تحديد التوجه الاستراتيجي) قد جاء بالمرتبة الأولى اذ حصل على درجة ممارسة مرتفعة بوسط حسابي (4.292) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.682) اذ كان هذا البعد أكثر اسهاماً في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكلية المبحوثة. اما بقيت الابعاد فقد حصلت على أوساط حسابية جيدة تراوحت بين (4.103-4.185) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.562-0.799) وهي لا تقل أهمية في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية.

نستخلص من النتائج أعلاه ارتفاع مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الكلية من وجهة نظر العينة المبحوثة، وهذا يعد مؤشراً ايجابياً ومؤثراً على المستوى الاستراتيجي للكلية. اذ تؤكد تلك الممارسات على تحديد المستقبل المرغوب للكلية ورسم ملامح فلسفتها وقيمها المؤثرة وإيجاد أنظمة للرقابة الاستراتيجية والحصول على راس المال البشري او بناءه والمحافظة عليه ويعود ذلك لكون الكلية تعمل على تطبيق جميع تلك الممارسات لتحقيق التفوق في مجال عملها.

ب. ما واقع قدرات التعلم التنظيمي في كلية دجلة الجامعة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في كلية دجلة الجامعة كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (٥): محاور استبانة قدرات التعلم التنظيمي

| ت | متغيرات البحث | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للبعد |
|---|-------------------------|---------------|-------------------|---------------------|
| 1 | قدرات التعلم الاستكشافي | 4.315 | 0.505 | موافق |
| 2 | قدرات التعلم الاستغلالي | 4.256 | 0.467 | موافق |
| 3 | قدرات التعلم التنظيمي | 4.268 | 0.444 | موافق |

من الجدول السابق: تشير النتائج الى ان مستوى قدرات التعلم التنظيمي من وجهة نظر العينة في الكلية جاءت مرتفعة بشكل عام، اذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.268) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.444). اما على مستوى الابعاد الفرعية فان بعد (قدرات التعلم الاستكشافي) قد جاء بالمرتبة الأولى اذ حصل على درجة ممارسة مرتفعة بوسط حسابي (4.315) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.505) اذ كان هذا البعد أكثر اسهاماً في بناء قدرات التعلم التنظيمي في الكلية المبحوثة. اما البعد الاخر فقد حصل على مستوى جيد اذ بلغ الوسط حسابي له (4.256) وبانحراف معياري بلغ (0.467) وهو

لا يقل أهمية في بناء قدرات التعلم التنظيمي. نستخلص من النتائج أعلاه ارتفاع مستوى قدرات التعلم التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً ومؤثراً على المستوى الكلية المبحوثة. إذ تؤكد تلك النتائج ان القيادات الاكاديمية تعطي اهتماماً لقدرات التعلم اللازمة للتكيف مع الواقع وتطوير الوضع الحالي والاليات والأساليب وتوليد معرفة جديدة واستخدام أساليب إبداعية للتعامل مع المشكلات والفرص والتحديات بهدف استشراق مستقبل أفضل للكلية.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

أ. توجد علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير قدرات التعلم التنظيمي: تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية ودرجة توفر قدرات التعلم التنظيمي حسب استجابات افراد العينة المبحوثة في كلية دجلة الجامعة كما موضحة في الجدول الاتي:

الجدول (٦): دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي

| ت | متغير الاستجابة | قدرات التعلم التنظيمي | |
|---|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | قدرات التعلم الاستكشافي | قدرات التعلم الاستغلالي |
| | متغير تفسيري | معامل الارتباط | قيمة "Sig" |
| 1 | تحديد التوجه الاستراتيجي | 0.414** | 0.005 |
| 2 | تطوير رأس المال البشري | 0.497** | 0.001 |
| 3 | الممارسات الاخلاقية | 0.108 | 0.483 |
| 4 | الرقابة الاستراتيجية | -0.026 | 0.863 |
| 5 | ممارسات القيادة الاستراتيجية | 0.412** | 0.005 |

يشير الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وقدرات التعلم التنظيمي (قدرات التعلم الاستكشافي وقدرات التعلم الاستغلالي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.412) وهذا يعني انه كلما زادت ممارسات القيادة الاستراتيجية كلما ارتفعت معها مستوى قدرات التعلم التنظيمي في كلية دجلة الجامعة. وان هذه العلاقة تؤكد الإجابة على التساؤل الثالث بوجود دور إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي في الكلية.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي حسب استجابات افراد عينة البحث كما في الجدول الاتي:

الجدول (٧): تأثير القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي

| ت | المتغير التفسيري | القيادة الاستراتيجية | | |
|---|-----------------------|----------------------|--------|-------------------|
| | | معامل التحديد (R2) | (Beta) | قيمة (f) المحسوبة |
| | متغير الاستجابة | | | قيمة "Sig" |
| 1 | قدرات التعلم التنظيمي | 0.17 | 0.41 | 8.629 |

القيمة الجدولية = 4.18، مستوى المعنوية = 0.05

يشير الجدول أعلاه ان هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.629) وهي اكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (4.18) مما يدل على ان منحنى الانحدار جيد لوصف

العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و قدرات التعلم التنظيمي ذلك لان المنحنى فسر (0.17) وهو معامل التحديد الذي يدل على ان التغيير الحاصل في ممارسات القيادة الاستراتيجية تفسره قدرات التعلم التنظيمي، واما (B) الذي كان مقداره (0.41) فيؤشر إلى ان قدرات التعلم التنظيمي تتغير بهذا الرقم نتيجة تغير وحدة واحدة في ممارسات القيادة الاستراتيجية، ومما سبق يتضح ان ممارسات القيادة الاستراتيجية تسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على قدرات التعلم التنظيمي، كما وتتفق هذه النتائج مع فلسفة القيادة الاستراتيجية التي تتيح فرصاً افضل لتطوير قدرات التعلم التنظيمي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية ما بين ممارسات القيادة الاستراتيجية مع قدرات التعلم التنظيمي اي ان لتلك الممارسات التي تتبعها كلية دجلة دور قوي وفاعل في تطوير قدرات التعلم في الكلية وفق ما تبحت عنه وترغب فيه.
٢. أتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة لتحديد التوجه الاستراتيجي مع قدرات التعلم التنظيمي مما يعني ان لهذا التوجه الي تتبعه الكلية دور قوي في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.
٣. أتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية لبعدها اكتشاف الكفاءات مع قدرات التعلم التنظيمي، مما يشير الى ان الكلية تولي اهتماماً للبحث عن الكفاءات والمحافظة عليها لغرض تطوير قدراتها في مجال التعلم التنظيمي.
٤. أتضح من خلال التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية لبعدها دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها وتنفيذ نظم الرقابة مع قدرات التعلم التنظيمي. اي ان الثقافة ونظم الرقابة التي تعتنقها الكلية تسهم اسهاماً كبيرة في تطوير القدرة على التعلم التنظيمي.
٥. بصورة اجمالية يتضح لنا ان ممارسات القيادة الاستراتيجية لها تأثير معنوي وقوي في قدرات التعلم التنظيمي اجمالاً، وان هناك دور أساسي لتحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير راس المال البشري ودعم الممارسات الاخلاقية وتعزيزها وتنفيذ نظم الرقابة الاستراتيجية التي تتبعها الكلية في قدرات التعلم التنظيمي.

ثانياً. التوصيات:

١. على القيادة في الكلية الاستفادة من تجاربهم الناجحة وتوظيفها مستقبلاً.
٢. التأكيد على أهمية وعي القيادة في الكلية لقدرات التعلم التنظيمي ودورها في تحديد الرؤية المستقبلية للكلية.
٣. ضرورة دراسة المعوقات التي تؤثر في قدرات التعلم التنظيمي ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها.
٤. ضرورة الاستثمار في ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل الكلية للاستفادة من انعكاساتها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.
٥. تأسيس ثقافة العمل في التعلم التنظيمي في الكلية لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي وتسهم في زيادة التشارك المعرفي وتطوير الخبرات.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. عطا، خالدة مصطفى، (٢٠١٨)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة الدنانير، العدد الرابع عشر.
٢. حسوني، أثير عبد الأمير، (٢٠١٠)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في بقداد، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الاول، العدد الثاني.
٣. سلامة، وسام عبد العزيز، (٢٠١٥)، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوظيفي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، غزة.
٤. عبد، ضرغام حسن، (٢٠١٦)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث.
٥. المغربي، رامي إبراهيم، (٢٠١٥)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأبداع الاداري من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
٦. باديس، عليان حسين، (٢٠١٤)، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
٧. الزهراني، إبراهيم، (٢٠١٨)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة ام القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد ٤٢، العدد ٢.
٨. رحيمة، سلمى حنيفة، (٢٠١٢)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، العدد ٩.
٩. العبادي، هاشم فوزي وعبد، احمد خنجر، (٢٠١٨)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التطوعية الصحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الامام الحسين التعليمي في ذي قار، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر.
١٠. سلمان، فاضل حمد والناصري، طارق كاظم، (٢٠١٦)، زيادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط-شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٢، العدد ٢٩.
١١. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٤)، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٠.

١٢. الرقيشية، عائشة بنت سالم، (٢٠١٥)، ابعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية راس المال البشري لدى معلمي مدارس التعلم ما بعد الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية والدراسات الانسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
١٣. الكبيسي، صلاح الدين عواد ودهام، عبد الستار إبراهيم، (٢٠٠٧)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والاسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد ١٣، العدد ٤٥.
١٤. الياسري، أكرم محسن وحسين، ظفر ناصر، (٢٠١٣)، أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٣.
١٥. الهدلة، مصطفى، (٢٠١٣)، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، دراسة حالة شركة سيرينتل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
١٦. الطائي، علي حسون، والخزعلي، علي سامي، (٢٠١٥)، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعة بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد ٢١، العدد ٨٥.
١٧. حسين، بن العارية والعربي تيقاوي واحمد، صدقي، (٢٠١٨)، دور القدرة على التعلم التنظيمي في تحسين اداء المنظمات في ظل تراكم رأس المال الفكري، دراسة قطاع المؤسسات الاستثنائية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٤، العدد ١٠٤.

المصادر الاجنبية:

1. Abdul Rahman, Normy Rafida (2018), Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, Strategic Orientation and Operational Strategy, Management Science Letters, No.8.
2. Chiva, Ricardo & Alegre, Joaquín, (2005), Organizational Learning and Organizational Knowledge Towards the Integration of Two Approaches, Management Learning, Sage Publications, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, www.sagepublications.com, Vol. 36(1): 49-68.
3. Gomes, Giancarlo & Wojahn, Rafael Matte, (2017), Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES), Revista de Administração 52.
4. Kitonga, Daniel Mwendwa, (2017), Strategic Leadership practices and Organizational performance in not-for-profit Organizations in Nairobi County in Kenya, Doctor of Philosophy (Business Administration), Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
5. Kitonga, Daniel Mwendwa, et al., (2016), Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya, International Journal of Scientific & Technology Research Volume 5, issue 05.