

سُلوكيات القيادة المُستنيرة ودورها في بناء المنظمة المُتعلمة: دراسة ميدانية في جامعة نينوى

أ.م.د. آلاء عبدالموجود العاني^١، م.م. رحمة عبد الله محمود^٢

١ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق

٢ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق

الملخص:

استهدف البحث قياس طبيعة العلاقة والتأثير بين سلوكيات القيادة المُستنيرة والمنظمة المُتعلمة في جامعة نينوى، وسعيًا في تحقيق أهداف البحث تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنوية بين متغيري البحث (المستقل والمعتمد).

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها، إذ يعمل المنهج على اقران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج الخاصة بها. وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية فقد تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل لإجابات وآراء الأفراد المبحوثين في جامعة نينوى والبالغ عددهم (٦١) فرد، فضلاً عن تحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث، وقد تم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها تحقق وجود أثر معنوي لسلوكيات القيادة المُستنيرة والمنظمة المُتعلمة في الميدان المبحوث، بما معناه أن تبني سلوكيات القيادة المُستنيرة من قبل القيادات في الميدان المبحوث يسهم في تكوين وبناء منظمة متعلمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، المنظمة المتعلمة).

Abstract:

The research aimed to measure the nature of the relationship and influence between the behaviors of the enlightened leadership and the learning organization at the University of Nineveh.

The research relied on the analytical descriptive approach in presenting and discussing the data, as the approach works to associate the description of the case with its analysis and drawing its own conclusions. Using a set of statistical methods, the data of the practical side was analyzed, which included an analysis of the answers and opinions of the (61) respondents at the University of

Nineveh, as well as an analysis of the statistical relationships between the research variables. A number of conclusions were reached, the most important of which is the achievement of a significant impact of the behaviors of the enlightened leadership and the learned organization in the field under study, which means that the adoption of the behaviors of enlightened leadership by the leaders in the field under study contributes to the formation and building of a learning organization.

key words: (enlightened leadership, educated organization).

المحور الأول: الجانب المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

تعد الجامعات أحد الصروح الثقافية في المجتمع ويقع على عاتقها تلبية حاجات سوق العمل وتحقيق التنمية المجتمعية لذا فان الاهتمام بجوانب الاداء فيها وبمواردها التنظيمية وقياداتها يسهم في تعزيز مستويات ادائها، وتعد القيادة احد اهم الاركان الادارية المسؤولة عن مستقبل المنظمة وعن ادارتها لذا فان تشجيع القيادات الجامعية على تبني انماط قيادية معاصرة يسهم في تحقيق الاستجابة السليمة لتحديات البيئة ومتغيراتها المستجدة وفي اثناء سعي المنظمات الى تحقيق اهدافها ومواكبة المستجدات البيئية فان امامها العديد من الصور والاشكال المعاصرة التي يمكن ان تحققها ومنها المنظمة المتعلمة التي تتطلب افراداً قادرين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم ليواكبوا التغييرات البيئية ، ولعل تحقيق هذه الامور مرهون بقيادة المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين نظرتها للبيئة الداخلية وتعاملها مع معطيات البيئة الخارجية ، لذا يسلط بحثنا الضوء على اختبار سلوكيات القيادة المُستنيرة وهل يمكن ان تسهم في بناء المنظمة المتعلمة ؟ يمكن تأطير مشكلة البحث بالسؤالآت بالبحثية الآتية:

١. ما هو مستوى ممارسة القيادات في المنظمة المبحوثة لسلوكيات القيادة المستنيرة؟
٢. هل ترتبط سلوكيات القيادة المُستنيرة بعلاقة احصائية مَعنوية مع المنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث؟

٣. هل تؤثر سلوكيات القيادة المُستنيرة معنويّاً في المنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث؟

٤. هل يتباين تأثير سلوكيات القيادة المُستنيرة في المنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال تعرضه لموضوعي القيادة المُستتيرة والمنظمة المُتعلّمة اللذان يعدان من المفاهيم المعاصرة التي تناولها قلة من الباحثين في دراساتهم، إذ تركز هذه المفاهيم على تكريس القيم المنظمة في إطار الإفادة من ميل الانسان إلى الاقتداء السليم والتطوير وخدمة الآخرين وتحقيق الاتصال الفاعل معهم وتطوير رؤية ثابتة تغير من واقع المنظمة نحو الافضل والاحسن وبما يتيح لها فرصة الحصول على المعلومات والحقائق التي تسهم في اىصال المنظمة الى مستويات عالية من التعلم والاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة.

وتتعاظم الأهمية الميدانية في كون البحث يركز على سلوكيات القيادة المُستتيرة كعامل رئيسي في بناء المنظمة المُتعلّمة في ميدان حيوي يتمثل بجامعة نينوى التي تعد احد الصروح الثقافية في مدينة الموصل تسهم في ردف المجتمع بالطاقات العلمية والخبرات الاكاديمية في مختلف التخصصات الانسانية والعلمية وبالتالي فات السعي لجعل جامعة نينوى منظمة مُتعلّمة سوف يسهم في تطوير ادائها ورفع مكانتها بين الجامعات العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث

يروم البحث إلى تحقيق جملة أهداف تتمحور في الآتي:

١. الوقوف على بعض المفاهيم الإدارية مثل القيادة المستتيرة، والمنظمة المتعلمة.
٢. تشخيص سلوكيات القيادة المُستتيرة لدى القيادات في الميدان المبحوث.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة الميدانية بين سلوكيات القيادة المُستتيرة، المنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث.
٤. اختبار طبيعة تأثير سلوكيات القيادة المُستتيرة في بناء المنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث.

رابعاً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين سلوكيات القيادة المُستتيرة والمنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين سلوك القدوة والمنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث.
- توجد علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين سلوك المطور والمنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث.
- توجد علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين سلوك الخدم والمنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث.
- توجد علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين سلوك المغير والمنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث.
- توجد علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين سلوك الرؤيوي والمنظمة المُتعلّمة في الميدان المبحوث.

• توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية بين سلوك المتصل والمنظمة المتعلمة في الميدان المبحوث.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر سلوكيات القيادة المُستَـنيرة في بناء المنظمة المُتعلِّمة في الميدان المبحوث. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- يؤثر سلوك القدوة في بناء المنظمة المُتعلِّمة في الميدان المبحوث.
- يؤثر سلوك المطور في بناء المنظمة المُتعلِّمة في الميدان المبحوث.
- يؤثر سلوك الخدم في بناء المنظمة المُتعلِّمة في الميدان المبحوث.
- يؤثر سلوك المغير في بناء المنظمة المُتعلِّمة في الميدان المبحوث.
- يؤثر سلوك الرؤيوي في بناء المنظمة المُتعلِّمة في الميدان المبحوث.
- يؤثر سلوك المتصل في بناء المنظمة المُتعلِّمة في الميدان المبحوث.

خامساً: منهج البحث

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث ، فمن خلال هذا المنهج يمكن جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها.

سادساً: أساليب جمع البيانات

- الجانب النظري: تم استخدام العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب وبحوث علمية ورسائل وأطاريح جامعية، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات العالمية.
- الجانب الميداني: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات الجانب العملي، إذ تم إعداد الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث وفقاً لمشكلة البحث وأهدافه وفرضياته متبئين بذلك مقياس (ليكرت) الخماسي كما في الجدول (١).

جدول ١: مقياس البحث

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

سابعاً: أساليب تحليل البيانات

١. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات الأفراد المبحوثين.
٢. الوسط الحسابي: لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد.
٣. الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
٤. معامل الاختلاف : لتحديد أولويات وجود متغيرات البحث في الميدان المبحوث.

٥. الارتباط البسيط : لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير التفسيري و المتغير المستجيب .

٦. الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير التفسيري على المستجيب ومعنوية هذا التأثير .

٧. الانحدار المتدرج : لقياس التباين في تأثير الابعاد المستقلة في المتغير المعتمد .

أما الأساليب المستخدمة في اختبار استمارة الاستبيان فقد شملت:

١. اختبار الصدق الظاهري

بهدف التأكد من قدرة استمارة الاستبيان على قياس متغيرات البحث تم إجراء اختبار الصدق الظاهري، إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية بهدف تحديد مدى قدرة فقرات المقياس في التعبير عن المتغيرات المراد دراستها وقياسها، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين وتعديل فقرات الاستبيان في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

٢. قياس ثبات الاستبانة

أستخدمت طريقة معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) لتحديد مستوى درجة ثبات استبانة البحث وفقراتها وقد بلغت قيمة هذا المعامل (٠.٩٥٦) على المستوى الاجمالي، في حين بلغت قيمة المعامل لسلوكيات القيادة المُستَئيرة (٠.٩٢٢) ، ولمتغير المنظمة المُتعلِّمة (٠.٩٤٩)، وجميعها قيم مقبولة في الدراسات الإدارية والسلوكية إذ أن الحد المقبول (٦٠%).

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار جامعة نينوى بوصفها مجتمعاً للبحث. أما عينة البحث فقد اشتملت على فئات مختلفة من الأفراد العاملين في الكليات التابعة للجامعة وقد بلغ عددهم (٦١) فرد.

المحور الثاني: الجانب النظري

المتغير المستقل: القيادة المُستَئيرة (Enlightened Leadership)

أولاً: القيادة المستنيرة

تعد القيادة المُستَئيرة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي ظهرت في الآونة الاخيرة وتم تقديمها في اوائل التسعينيات من القرن العشرين وتم طرحها لأول مرة في المجال الصحي وبالتحديد لدى قدامى المحاربين في الولايات المتحدة الامريكية (١٩٩٠)، إذ إن القيادة المُستَئيرة ترتبط بوصفها صفة من الصفات الاساسية لكل قائد فعال، إذ أصبحت مطلباً مهماً وحاجة ملحة في الوقت الحاضر، لأنها تعمل على صنع تعديلات تجعل المنظمات ذا قدرة اكبر على التعامل مع الموارد البشرية لديها من أجل تحقيق مستويات اداء عالية والنزاهة تنظيمي عالي في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة (الجنابي، ٢٠٢٢، ٧٢).

إذ عرفها (Honeysett & Metheny، ٢٠١٢، ٣) بأنها نمط من أنماط القيادة المعاصرة يظهر فيه القائد مستوى عالي من الذكاء العاطفي لغرض فهم الروابط بين المشاعر والسلوكيات بهدف استخدامها في معالجة وحل المشاكل والمواقف المضطربة على نحو فعال وبما يضمن تحقيق الازدهار للأفراد العاملين في المنظمة. كما عرفت بأنها القيادة التي تتسم بالالتزام العالي بالقيم والممارسات الاخلاقية للقائد، والتي تجعله قادراً على الاعتراف بأخطائه وتجاوزها وتمكين الافراد العاملين من اثبات أنفسهم وقيمتهم في مكان العمل والتأثير الايجابي في حياتهم (Anderson & Caldwell، ٢٠١٩، ٩).

في حين عرفها (عبدالله، ٢٠١٩، ١٩٩) بأنها مجموعة من الادوار والسلوكيات التي يلهم بها القائد الآخرين والمتمثلة بالانفتاح والتفاني والحكمة وغرس روح التعاون وخدمة الافراد العاملين وتشجيعهم وحثهم على تقديم كل ما هو جديد والقدرة على التغيير وتشخيص الاخطاء والانحرافات وامتلاك البصيرة الاستراتيجية والتخطيط السليم والاداء الفعال، وبالمحصلة بناء ثقافة مستدامة من أجل مواجهة الازمات التي تواجهها المنظمات. وذكر (الجنابي، ٢٠٢٢، ٧٧) أن القيادة المُستنيرة هي إحدى أنماط القيادة الايجابية التي يتميز بها قادة المنظمة، الذين يمتلكون مستويات عالية من الوضوح والوعي لقيادة الافراد العاملين، بعيداً عن مبدأ التهديد والعقاب ومنحهم الاحترام والحرية والاستقلالية من أجل الازدهار والنجاح في حياتهم الوظيفية، ومساعدتهم على أن يكونوا أكثر قدرة على الابداع والابتكار من أجل تحقيق التفوق التنظيمي.

وترى الباحثان إن القيادة المُستنيرة هي: نمط قيادي فعال، يتطلب وجود قائد إيجابي ذات بصيرة ورؤية مستقبلية يحتذى به من قبل الافراد العاملين في المنظمة، يعمل على مواكبة الابداع والتطور التنظيمي والتكيف مع متغيرات البيئة، لتحقيق اهداف الافراد العاملين وأهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة المستنيرة

تعد سلوكيات القيادة المُستنيرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي (الفتلاوي، ٢٠١٨، ٤٢):

١. الثقة في السمعة التنظيمية: التحول من الثقة في الشخص الذي يقود من المنظمة الى الثقة في المنظمة نفسها.

٢. تطوير المواهب: أي جذب القادة المرموقين والكفويين والمتمسكين بالقيم، والاحتفاظ بالمواهب العليا.

٣. الميزة التنافسية: من خلال قيام القادة بخلق الظروف الملائمة واللازمة للابتكار المستدام، لتحقيق النجاح والازدهار على المدى البعيد.

ثالثاً: سلوكيات القيادة المستنيرة

أشار كل من (عبدالله، ٢٠١٩، ٢٠٠) و(العبيدي وآخرون، ٢٠١٨، ١١٨) و(الجنابي، ٢٠٢٢، ٧٨) الى أن سلوكيات (أبعاد) القيادة المُستَنتِرة هي:

١. دور القدوة: القدوة هو ذلك الشخص الذي يحتذى ويقتدى به وجعله أسوة ومثالاً و انموذجاً لتصرفات وسلوكيات الآخرين، إذ أن دور القدوة هو مجموعة من السلوكيات والمهارات التي تؤثر في عمل الافراد الاخرين والقدرة على محاكاة سماتهم الشخصية وتوجيهها نحو الهدف الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه مع دفعهم الى إقامة العلاقات الاجتماعية الفعالة، إذ ان هذه الصفات تعد من الصفات الضرورية والاساسية الواجب توافرها في شخص القائد القدوة (العبيدي واخرون، ٢٠١٨، ١١٨).

٢. دور المطور: القائد المستنير يساعد المنظمة على القيام بتطوير وضعها الحالي الى الوضع المستقبلي الذي يجعل في المقدمة والصدارة ومواكبة الابداع والتطور والنجاح عن طريق وضع أهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد من اضافات علمية في مختلف المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن تعزيز وتطوير المهارات الشخصية وزيادة مستوى الحماس الشخصي للأفراد وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات، وبالتالي تصب جميعها في مصلحة الافراد المشاركة (عبدالله، ٢٠١٩، ٢٠٠).

٣. دور الخدم: يتميز القائد الخدم بأنه يمتلك أسلوباً مميزاً يتمثل في قدرته على خدمة أعضاء فريقه أولاً وقبل كل شيء، مع سعيه لتجاوز مصلحته الشخصية، فهو قائد ايجابي ومتفائل ويتعامل مع مرؤوسيه من منظور اخلاقي، فضلاً عن تمتعه بمستوى عالي من التواضع والعطاء والاستقامة، وهذا بدوره يساعد على بناء نسيج مترابط من العلاقات التعاونية بين اعضاء الفريق والقيادة وبدوره يدعم الابداع والتطور داخل المنظمة (الجنابي، ٢٠٢٢، ٩٢).

٤. دور المغير: أي قدرة القائد على تبني فكرة أو سلوك جديد من أجل التكيف مع متغيرات البيئة، فضلاً عن احداث تعديلات جوهرية أو تغييرات على بعض اجزاء المنظمة، على الرغم من أن عمليات التغيير تعد من اهم التحديات التي تواجه القيادة في مختلف المنظمات المعاصرة بسبب طبيعة البيئة التي تتسم بسرعة التغيير، كما يتصف القائد المستنير بقدرته الكبيرة على احداث تغيير فاعل من خلال اعادة صياغة المناخ الداخلي للمنظمة ليتلاءم مع معطيات ومتغيرات المناخ الخارجي.

٥. دور الرؤيوي: القائد المستنير له القدرة على التفكير بالمستقبل بصورة دقيقة واضحة وحكمة ودراية وتنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لتجاوزها، فضلاً عن دور القائد في إلهام الافراد العاملين نحو الاداء المثالي والسلوكيات الموجهة نحو الاهداف والاداء التنظيمي.

٦. دور المتصل: تعد مهارة الاتصال إحدى المهارات الضرورية التي يجب أن يتمتع بها القائد المستتير لما لها من دور مهم وفاعل في تعزيز سبل النقاها والتفاعل البناء مع الافراد العاملين وتحفيزهم وإلهامهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، إذ ان القائد المستتير يمارس في عمله كل يوم ما بين ٧٠% الى ٩٠% من وقته في عملية الاتصال مع أتباعه والافراد العاملين معه في مكان العمل، من خلال نقل وتمير الافكار والمعارف والخبرات ومشاركتها مع الجميع على النحو الذي يدعم عجلة التطور والتقدم الشخصي والتنظيمي (Luthra & Dahiya، ٢٠١٥، ٤٣-٤٤).

المتغير المعتمد: المنظمة المتعلمة (Learning Organization)

أولاً: المنظمة المتعلمة

في الفترة الاخيرة ظهرت العديد التسميات والمصطلحات التي اثارت اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال علم الادارة والتنظيم، ومن هذه المصطلحات مصطلح المنظمة المتعلمة أو كما يسميها البعض المنظمة الساعية الى التعلم، فالمنظمات تتعلم مثلها مثل الانسان يتعلم، إن المنظمات بحاجة الى التعلم في الوقت الحاضر أكثر من السابق لأنها تواجه منافسة شديدة من المنظمات الاخرى فضلاً عن التقدم التكنولوجي والتغيرات في الرغبات (السامرائي والحسناوي، ٢٠١٦، ١٣٥).

إذ عرف (Senge، ١٩٩٠، ٣) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تضم افراد يقومون بتطوير قدراتهم باستمرار من اجل خلق النتائج المرغوبة، من خلال نماذج جديدة وواسعة من التفكير، وحرية الطموح الجماعي، وتعلم الافراد مع بعضهم باستمرار، بينما يرى (Malek et.al، ٢٠١٢، ١١٧) بأنها نهج مستمر من الافراد العاملين نحو الابداع والبيئة التعليمية المتقدمة من خلال الاستخدام الامثل للموارد التنظيمية والاستفادة الحقيقية من المعرفة لتبسيط وتنسيق الاهداف الشخصية من الاهداف التنظيمية.

كما تعرف على انها المنظمة التي تحفز افرادها على التعلم من أجل تحسين ورفع قدراتهم وقابلياتهم باستمرار عن طريق الافكار الجديدة والمبتكرة لمواجهة التغيرات البيئية (السامرائي والحسناوي، ٢٠١٦، ١٣٦)، وأشار (شمس الدين، ٢٠٢١، ٣٥٧) اليها بأنها المنظمة التي تسعى لإيجاد المعرفة من أجل تحقيق أهدافها والتكيف مع ما يستجد من التطورات والتحسين باستمرار لتكون قادرة على جمع واستخدام المعلومات، فهي منظمة تشجع العاملين لديها على التعلم وذلك من أجل تحقيق أهدافها. وعرفها (ال عبدالله، ٢٠٢٢، ٢٢٣) بأنها المنظمة التي يكون التعليم فيها جماعي وبشكل مستمر لجميع افرادها وتؤكد على ضرورة اكتساب المعرفة ونقلها ومشاركتها بين جميع اقسامها من اجل تحقيق التطور والتحسين في جميع اجزاها لتحقيق النجاح والبقاء في السوق على المدى البعيد.

وترى الباحثان ان المُنظَمة المُتعلِّمة هي المنظمة التي يتلقى افرادها المعرفة و اكتساب المهارات من خلال التعلم مما يؤدي الى تغيير دائم في سلوكهم وقيمهم وافكارهم للتكيف مع المتغيرات المختلفة بهدف البقاء وتحقيق الاهداف التنظيمية.

ثانياً: أبعاد المنظمة المتعلمة:

اتفق كل من (Egan، ٢٠٠٢، ٢٩) و(العيصرة والحارثي، ٢٠١٥، ٣٧) و(الزرفي، ٢٠١٦، ٢٨٤-٢٨٥) على أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة هي:

١. تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق: إذ يجب على المنظمات أن تبني روح التعاون بين الافراد، فضلاً عن الاهتمام بالمهارات والخبرات والاتجاهات الاساسية التي يتم تعلمها عن طريق المجموعات وابداع روح الفريق والمنافسة وتوفير الجو الملائم للمنافسة والحرية الكاملة لأداء مهامهم، كما ان التعاون والعمل ضمن فريق يعمل على تشجيع الحوار بين افراد المنظمة ومشاركة المعرفة وتحفيز وتوليد الافكار بشكل جماعي لمواجهة المشاكل والاستجابة للتغيرات المحيطة.

٢. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها: إذ ان البيئة المناسبة للتعلم هي البيئة القادرة على اكتساب المعرفة و تخزينها وتوظيفها في مواجهة التحديات والتعامل مع الفرص التنظيمية ومراجعة الوضع الحالي للمنظمة، وتحفيز وتشجيع القادة والعاملين على ايجاد طرق وافكار جديدة فضلاً عن ادخال تحسينات وطرق جديدة في اساليب العمل وتنويع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين.

٣. تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة: أي شعور الافراد العاملين بالالتزام نحو الفريق عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل، فضلاً عن السعي الى ايجاد المبادي وتوجيه الممارسات التي تؤدي الى تحقيق الهدف المشترك فهي تتيح التركيز والقدرة على التعلم كما وتعزز الابتكار والخبرة والمخاطرة من خلال الافراد العاملين وتمكنهم من العمل على تحقيق اولويات واهداف المنظمة، إذ انها تتيح فرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرارات ووضع رؤية للمنظمة وتوزيع المسؤوليات والمهام بينهم، إذ يعد ذلك حافزاً نحو التعلم والتطوير من مسؤولياتهم ومهامهم.

٤. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: يقصد بها وجود قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية واتاحة فرص للتعلم وتوفير الاتصالات المفتوحة والفعالة، فضلاً عن دعم عمليات المشاركة في المعلومات ونقلها للأفراد العاملين والقناعة التامة من قبل القيادة بأهمية التعلم.

٥. تشجيع العاملين على التعلم المستمر: توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم عن طريق اتاحة التعلم للأفراد أثناء تأدية الاعمال.

٦. تشجيع الحوار والمناقشة: تعني قيام المنظمة بتشجيع ثقافة السؤال والحوار بين الافراد العاملين وعلى كافة المستويات في معظم الاوقات بغض النظر عن مواقعهم ومعرفة رد فعلهم.
٧. إنشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: انشاء انظمة تعمل على اكتساب المعرفة العلمية والعملية من مختلف المصادر وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها لتحقيق اهداف العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: مؤشرات الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل سلوكيات القيادة المستنيرة

- توضح النتائج الواردة في الجدول (٢) أن مواقف غالبية الأفراد المبحوثين كانت تشير إلى إتفاقهم حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان إذ يتضح من القيم المبينة في الجدول الآتي:
- حقق سلوك القدوة وَسَطاً حِسَابِيّاً عاما بلغ (4.123) وَأَنْحِرَافاً مِغْيَارِيّاً (١.٠٠٤)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد أن المنظمة المبحوثة لديها قيادات تمتلك سلوك القدوة.
 - سجل سلوك المطور وَسَطاً حِسَابِيّاً عاما بلغ (3.883) وَأَنْحِرَافاً مِغْيَارِيّاً (0.963)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد أن المنظمة المبحوثة لديها قيادات تمتلك سلوك المطور.
 - حصل سلوك الخدم على وسط حسابي عاما بلغ (3.853) وَأَنْحِرَافاً مِغْيَارِيّاً (0.953)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد أن المنظمة المبحوثة لديها قيادات تمتلك سلوك الخدم.
 - حقق سلوك المغير وَسَطاً حِسَابِيّاً (٣.٩٥٦) وَأَنْحِرَافاً مِغْيَارِيّاً بلغ (٠.٩٨٣) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (٣) نجد أن أن المنظمة المبحوثة لديها قيادات تمتلك سلوك المغير.
 - بلغت قيمة سلوك الرؤيوي (٣.٩٢) وبانحراف معياري (٠.٩٧٣)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (٣) نجد أن المنظمة المبحوثة لديها قيادات تمتلك سلوك الرؤيوي.
 - حقق سلوك المتصل وَسَطاً حِسَابِيّاً بلغ (٣.٨٦) وَأَنْحِرَافاً مِغْيَارِيّاً (٠.٩٥٦)، وبالمقارنة الوسط الحسابي المتحقق مع الوسط الفرضي (٣) نجد إن المنظمة المبحوثة لديها قيادات تمتلك سلوك المتصل.

جدول ٢: المؤشرات الاحصائية لسلوكيات القيادة المستنيرة

ت	المتغير	نسب الاتفاق	الحياد	نسب عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
*	القدوة	83.06	13.11	3.83	4.123	1.043	82.403
٢	المطور	72.68	20.22	7.10	3.883	0.963	77.70
٣	الخدم	65.03	27.32	7.65	3.853	0.953	77.046
٤	المغير	72.68	20.77	6.56	3.956	0.983	79.126
٥	الرؤيوي	72.68	20.22	7.10	3.92	0.973	78.36
٦	المتصل	71.96	21.86	8.20	3.86	0.956	77.16
	المؤشر الكلي	73.01	20.58	6.74	3.932	0.978	78.632

ثانياً: مؤشرات الاحصاء الوصفي للمتغير المعتمد المنظمة المتعلمة

توضح النتائج الواردة في الجدول (٣) أن مواقف غالبية الأفراد المبحوثين كانت تشير إلى إتفاقهم حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان، إذ يتضح من القيم المبينة في الجدول (٣) أن المتغير المعتمد المنظمة المستقلة حصل على وسط حسابي عام بلغ (٣.٦٦) وانحرافاً معيارياً (0.90)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد أن المنظمة المبحوثة تمتلك بشكل عال خصائص المنظمة المتعلمة.

جدول ٣: المؤشرات الاحصائية للمنظمة المتعلمة

ت	المتغيرات	نسب الاتفاق	الحياد	نسب عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	المنظمة المتعلمة	59.7	٢٨.٧	11.1	3.66	0.90	73.18

ثالثاً: الجانب الميداني

بهدف اختبار فرضيات البَحْث الرئيسية والفرعية يستلزم الأمر الاستعانة ببعض الاختبارات الإحصائية ومنها اختبار معامل الارتباط، واختبار معادلة خط الانحدار الذي أستخدم لاختبار فرضيات التأثير بين متغيري البَحْث المستقل والمعتمد وكما يأتي :

١. اختبار الفرضية الأولى للبحث

١. تنص الفرضية الأولى للبحث على ماياتي: "توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية بين سلوكيات القيادة المستنيرة والمنظمة المتعلمة في الميدان المبحوث".

تشير معطيات الجدول (٤) إلى وجود علاقات ارتباط بين القيادة المستنيرة بجميع سلوكياتها والمنظمة المتعلمة في الميدان المبحوث، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٥٩١)، وهذا يقودنا إلى قبول

فرضية البَحث الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة، إذ سجلت أقوى علاقة إرتباط بين سلوك المتصل والمنظمة المتعلمة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٥٨٢) فيما سجلت أقل قيمة لمعامل الإرتباط بين سلوك الرؤيوي والمنظمة المتعلمة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٤٢١).

جدول ٤: معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المُستَئيرة والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة	المتغير المستجيب	المتغير التفسيري
سلوكيات القيادة المُستَئيرة		
*.٤٤٥	القدوة	
*.٤٤٢	المطور	
0.497*	الخدوم	
*.٤٧١	المغير	
*.٤٢١	الرؤيوي	
*.٥٨٢	المتصل	
*.٥٩١	المؤشر الكلي	

N=61

* معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

١. تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات

٢. اختبار الفرضية الثانية للبحث

يتناول هذا المحور تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البَحث وفقاً للفرضية الرئيسة الثانية إذ تم اختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية وأظهر التحليل النتائج الآتية:

جدول ٥: تأثير سلوكيات القيادة المُستَنيرة على المنظمة المتعلمة

التأثير	Sig	المؤشرات الاحصائية				المتغير التفسيري
		المحسوبة F	T	B	R2	المتغير المستجيب
يؤثر	0.000	١٤.٥٤٣	٣.٨١٤	٠.٤٤٥	٠.١٩٨	القدوة
يؤثر	0.000	١٤.٣٥١	٣.٧٨٨	٠.٤٤٢	٠.١٩٦	المطور
يؤثر	0.000	١٩.٣٨٩	٤.٤٠٣	٠.٤٩٧	٠.٢٤٧	الخدم
تؤثر	0.000	١٦.٨٣٩	٤.١٠٤	٠.٤٧١	٠.٢٢٢	المغير
تؤثر	0.000	١٢.٧٤٣	٤.٧٣٦	٠.٤٢١	٠.١٧٨	الرؤيوي
تؤثر	٠.٠٠٠	٣٠.٢٨٣	٥.٥٠٣	٠.٥٨٢	٠.٣٣٩	المتصل
تؤثر	0.000	٣١.٧٠٧	٥.٦٣١	٠.٥٩١	٠.٣٥	المؤشر الكلي

DF(1-60)

يوضح الجدول (٥) نتائج تحليل تأثير المتغير التفسيري سلوكيات القيادة المُستَنيرة في المتغير المستجيب بناء المنظمة المتعلمة، كما يلاحظ أن سلوكيات القيادة المُستَنيرة تحدث تأثيراً معنوياً في بناء المنظمة المتعلمة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٣١.٧٠٧) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وتحت درجة حرية (٦١-١)، وفسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (٣٥%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة، كما أن قيمة (β) قد بلغت (٠.٥٩١) وهي تشير إلى أن التغير الذي يحصل في سلوكيات القيادة المُستَنيرة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في بناء المنظمة المتعلمة بمقدار (٥٩%). وبما أن قيمة الـ (Sig) بلغت (٠.٠٠٠) وأن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسية الثانية التي مفادها "تؤثر سلوكيات القيادة المُستَنيرة في بناء المنظمة المتعلمة في الميدان المبحوث".

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

- بلغ معامل التحديد (0.198) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره سلوك القدوة في بناء المنظمة المتعلمة، بمعنى أن (٢٠%) تقريباً من الاختلافات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود بالأساس إلى امتلاك القيادات لسلوك القدوة.
- وبالنسبة لاختبار t بين المتغيرين فقد بين أن قيمة t المحسوبة (٣.٨١٤) هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر أن المتغير التفسيري سلوك القدوة مهم في بناء المنظمة المتعلمة.
- أما فيما يرتبط باختبار F فقد بلغت قيمتها المحسوبة (١٤.٥٤٣) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

- أما قيمة معامل الارتباط القياسي Beta فقد بلغت (٠.٤٤٥) وهذا يعني وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.
- كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤكد لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية.
- ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية
- بلغ معامل التحديد (0.196) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره سلوك المطور في بناء المنظمة المتعلمة، بمعنى أن (٢٠%) من الاختلافات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود بالأساس إلى سلوك المطور.
- وبالنسبة لاختبار t بين المتغيرين فقد بين أن قيمة t المحسوبة (٣.٧٨٨) هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد أن سلوك المطور له دور في بناء المنظمة المتعلمة.
- أما فيما يرتبط باختبار F فقد بلغت قيمتها المحسوبة (١٤.٣٥١) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.
- أما قيمة معامل الارتباط القياسي Beta فقد بلغت (٠.٤٤٢) وهذا يعني وجود علاقة بين المتغيرين.
- كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤكد لنا رفض الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية.
- ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية
- بلغ معامل التحديد (0.247) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره سلوك الخدم في بناء المنظمة المتعلمة، بمعنى أن (٨٤%) من الاختلافات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة تعود بالأساس إلى السلوك الخدم للقائد المستنير.
- وبالنسبة لاختبار t بين المتغيرين فقد بين أن قيمة t المحسوبة (٤.٤٠٣) هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد أن سلوك القائد الخدم تمارس تأثيراً مهماً في بناء المنظمة المتعلمة.
- أما فيما يرتبط باختبار F فقد بلغت قيمتها المحسوبة (١٩.٣٨٩) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.
- أما قيمة معامل الارتباط القياسي Beta فقد بلغت (٠.٤٩٧) وهذا يعني وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.
- كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤكد لنا قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية

• بلغ معامل التحديد (0.222) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره السلوك المغير للقائد المستنير في بناء المنظمة المتعلمة، بمعنى أن (٢٢%) من الاختلافات الحاصلة في المنظمة المتعلمة تعود بالأساس إلى سلوك المغير.

• وبالنسبة لاختبار t بين المتغيرين فقد بين أن قيمة t المحسوبة (٤.١٠٤) هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر أن سلوكيات التغيير التي يمتلكها القائد المستنير تمارس تأثيراً مهماً في بناء المنظمة المتعلمة.

• أما فيما يرتبط باختبار F فقد بلغت قيمتها المحسوبة (١٦.٨٣٩) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

• أما قيمة معامل الارتباط القياسي Beta فقد بلغت (٠.٤٧١) وهذا يعني وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية

• بلغ معامل التحديد (0.178) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره السلوك الرؤيوي في المنظمة المتعلمة، بمعنى أن (١٨%) تقريباً من الاختلافات الحاصلة فيبناء المنظمة المتعلمة تعود بالأساس إلى السلوك الرؤيوي للقائد.

• وبالنسبة لاختبار t بين المتغيرين فقد بين أن قيمة t المحسوبة (٤.٧٣٦) هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر أن السلوك الرؤيوي للقائد يمارس تأثيراً مهماً في بناء المنظمة المتعلمة.

• أما فيما يرتبط باختبار F فقد بلغت قيمتها المحسوبة (١٢.٧٤٣) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

• أما قيمة معامل الارتباط القياسي Beta فقد بلغت (٠.٤٢١) وهذا يعني وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا قبول فرضية البحث الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية.

ح. اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الثانية

- بلغ معامل التحديد (0.339) وهذا يشير إلى نسبة ما تقسره سلوك القائد المتصل في بناء المنظمة المتعلمة، بمعنى أن (40%) من الاختلافات الحاصلة في المنظمة المتعلمة تعود بالأساس إلى السلوك المتصل القائد.
- وبالنسبة لاختبار t بين المتغيرين فقد بين أن قيمة t المحسوبة (٥.٥٠٣) هي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد أن السلوك المتصل القائد يمارس تأثيراً مهماً في بناء المنظمة المتعلمة.
- أما فيما يرتبط باختبار F فقد بلغت قيمتها المحسوبة (٣٠.٢٨٣) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.
- أما قيمة معامل الارتباط القياسي Beta فقد بلغت (٠.٥٨٢) وهذا يعني وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤكد لنا قبول فرضية البحث الفرعية السادسة من الرئيسة الثانية. ومن الملاحظ أن سلوك المتصل سجل أعلى قيمة لمعامل التحديد وأعلى قيمة لاختبار F المحسوبة، فيما سجل سلوك الرؤوي أقل قيم لتلك المعاملات

المحور الرابع: الجانب الاستنتاجي

أولاً : الاستنتاجات

١. أن الأفراد العاملين في جامعة نينوى يرون أن قياداتهم تمتلك وتمارس سلوكيات القيادة المُستتيرة وفق ما بينت نتائج الوصف والتشخيص.
٢. تتحلّى القيادات الادارية في جامعة نينوى بسلوكيات القدوة والمطور والمغير والخدم والرؤوي والمتصل، ولكن أشرت النتائج أن سلوك القدوة هو أكثر سلوك يتبناه القادة في الميدان المبحوث وهذا يعكس أن قادة جامعة نينوى يشجعون على العمل الجماعي، ويقدمون الارشاد الروحي والأخلاقي لمنع الصراعات الداخلية بين الافراد العاملين.
٣. سجل سلوك المتصل أقل وسط حسابي ليعكس أقل سلوكية يمارسها القادة في الميدان المبحوث من بين سلوكيات القائد المستتير، هذا يعني ميل القادة في الميدان المبحوث الى تعزيز العلاقات الشخصية، وإن لديهم مستوى مقبول به من القدرة على اقناع الطرف الاخر من خلال الاتصال.
٤. لدى المنظمة المبحوثة الخصائص الرئيسة التي تجعل منها منظمة مُتعلّمة تستجيب بفاعلية لمتغيرات البيئة الخارجية فالقيادة الاستراتيجية في جامعة نينوى تدعم حالات التعلم والحوار والمناقشة بينها وبين الافراد العاملين وتوفر فرص التعلم المستمر وتشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق وتقوم بتمكين العاملين لتصنع رؤية مشتركة مع العاملين. وتقوم بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

٥. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة المُستتيرة وعملية بناء المنظمة المتعلمة، وهذا يشير إلى أن استخدام واحدة أو أكثر من السلوكيات التابعة للقيادة المستتيرة انما يسهم بشكل مباشر في تعزيز خصائص المنظمة المُتعلمة في الميدان المبحوث.
٦. اتضح وجود تأثير معنوي تمارسه سلوكيات القيادة المُستتيرة في عملية بناء المنظمة المتعلمة، وهذا يعزز من علاقة التأثير بين المتغيرين و يؤشر أهمية الدور المؤثر لسلوكيات القيادة المُستتيرة المختلفة (القوة والمطور والخدم والمغير والرؤيوي والمتصل) في عملية بناء المنظمة المتعلمة.
٧. كانت أقوى علاقة ارتباط وأعلى تأثير بين سلوك المتصل وبناء المنظمة المتعلمة، فيما كانت أضعف علاقة ارتباط وأدنى تأثير بين السلوك الرؤيوي والمنظمة المتعلمة.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بتطوير رؤيتها نحو المستقبل ومحاولة الاستفادة من مؤشرات الحاضر لبناء المستقبل فالبصيرة الثاقبة سمة مميزة للقائد المستتير تسهم في الهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الاهداف وتغرس الثقة لديهم بقدرتهم على انجازها بشكل فاعل.
٢. من الضروري أن تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها بالبحث عن السبل الكفيلة لمواجهة تحديات البيئة ومتطلباتها المتغيرة باستمرار، وفي هذا الصدد تعد المنظمة المُتعلمة احد الاشكال والصور للمنظمات المعاصرة التي تمتلك القدرة على مواجهة التحديات المستمرة في البيئة المتغيرة من خلالها تأكيدها على التواصل والحوار والتمكين والعمل بروح الفريق والدعم المتواصل للأفراد العاملين.
٣. من المهم تنمية الوعي بأهمية وقيمة المعرفة في منظمات الأعمال وهذا يتأتى من خلال ادراك القيادات الإدارية في المنظمة بتلك القيمة التي تشكل عنصراً حيوياً في نجاح ممارسة الانشطة في المنظمة وبما يتوافق مع تحقيق الأهداف التنظيمية فامتلاك المعرفة يشجع التعلم ويسهم في التحول السريع نحو بناء المنظمة المتعلمة.
٤. تشجيع تطوير المهارات الفنية للأفراد العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات استخدامها، كونها أصبح أحد أهم وسائل التواصل بين الأفراد في منظمات الاعمال.
٥. تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة بالمعرفة والمعلومات التي يمتلكونها، إذ أن فرص التعلم المستمر قد لا تتاح للأفراد العاملين بشكل مستمر .
٦. لا بد من تعزيز مشاركة الافراد العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات عبر تمكينهم وظيفياً ليمارسوا مهامهم بنوع من الحرية والاستقلالية التي تزويد من فرص التعلم ومواجهة التحدي بالنسبة لهم.

٧. على ادارة الجامعة ان تهتم بتطوير القيادات الادارية والاكاديمية فيها عبر زجهم بندوقات وورش ومؤتمرات وحلقات نقاشية تسهم في تعزيز اطلاعهم على التجارب الناجحة والمستجدات ذات العلاقة بعملهم.

المصادر والمراجع

Al Abdulla. Firas A.,(2022),The role of the learning organization in achieving institutional excellence Al Salam University college in Baghdad as a model, Journal of Baghdad College of Economic sciences University, 2022, Volume , Issue 68, Pages 229-253.

Al-Janabi, Wissam Hashem Kamel, 2022 ‘Enlightened leadership and its role in achieving organizational excellence: The mediating role of organizational happiness: An analytical study of the opinions of a sample of individuals working in the Petroleum Products Distribution Company - Salah al-Din Branch, unpublished doctoral thesis, Tikrit University - College of Administration and Economics.

Al-zarfi, Biaismih Muhamad Bani ,(2017), The relationship between learning organizations characteristics and critical success factors, Iraqi Journal for Administrative Sciences, Volume 13, Issue 52, Pages 269-318.

Alsamraee, Salwa & Al hasnawi, Ali, A.(2016), The Success Of The Project Management In light of the Learning Organization Characteristics field reserche for the opinion of simple of worker at the State Commission For Road and Bridge, journal of Economics And Administrative Sciences, Volume 22, Issue 88, Pages 130-157.

Shamsulddin , Faris Younus ,(2021),The impact of components of intellectual capital on the dimensions of the learning organization: An analytical study for the teaching staff opinion in the college of administrative and economic/university of Duhok, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2021, Volume 17, Issue 54 part 1, Pages 348–379.

Faredon, Abdullah,d. (2019), Enlightened Leadership behaviours and its role in effective mangement of organizational crisis: An analytical study of the views of a sample of Staffs in the presidency of Sulaimani University, The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia,Vol.3, No.1.PP.194–214.

Al-Obedi,Essam A.,Al-Hakim, Laith, A.& Al-Fatlawi, Methaq, H.,(2018),Symbolic capital and its Reflection in the Enlightened Leadership Study in the Education Directorate of Musayyib Spend, Arab Journal of Adminstration, Vol.38 , No. 1. PP.109–138.

Al-Ayaserah , Maan Mahmoud & Harthy, Kholoud, Muslat ,(2015), The Degree of Practicing the Learning Organization Strategies by Secondary School Female Principals in Taif,jouden journal of education Science, Vol.11, No.1. PP.31–43.

Anderson, Verl & Caldwell, Cam, 2019, Humiliy as Enlightened Leadership, First edition, Nova Science Publishers, Hauppauge, New York, United States.

Egan,T, 2002, Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfers Learning Large Firm Information Technology Employees, University of Minnesota, PHD.v63–08A of Dissertation Abstracts International, P2938

Honeysett, Michale & Metheny, Richard, 2012, The importance of matching talented leadership with the growth stage of your life–sciences company, Nature Biotechnology, vol(30), No(6).

Luthra, Anchal & Dahiya, Richa, 2015, Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication, International Journal of Management & Business Studies, Vol(5), No(3).

Senge, Peter M, The Fifth Discipline, 1900, www.infed.org/thinkers.seng.htm.

