

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

The People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Mohamed Boudiaf - Messila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Faculty of Economic, Business

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

and Management Sciences

قسم علوم التسيير

Department of Management Sciences



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.M.MS/3C/01/20

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

القيادة الاستراتيجية ودورها في تبني نموذج منظمة متعلمة

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

من إعداد:

عبد الرحيم بوجلال

تاريخ المناقشة: 2024/02/22

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
كمال قاسمي	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
فاروق حريزي	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرقا ومقررا
عبد النور هبال	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرقا مساعدا
رايح الوافي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا
صونية بتقة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا
العربي عيسات	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريبيج	ممتحنا
مصطفى حوحو	أستاذ تعليم عالي	جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان	مدعوا

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





الإهداء

والديَّ الكريمين (محمد ونورة)، حفظكما الله في حياتكما ورحمكما كما

ربيتماني صغيراً، إخوتي وأخواتي الأعزاء " سارة، ریحانة، آسيا، عبد الله

مصعب"، زوجتي الطيبة "أماني"، ابنتي الجميلة "ريهام"، أقاربي

أصدقائي المخلصين، زملائي في العمل، أساتذتي في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أهدي لكم نتاج جهدي المتواضع...

تحياتي





شكر و عرفان

أحمد الله عزَّ وجلَّ أن وفقني لإتمام هذا العمل

وألهمني الصَّحة والعافية والعزيمة لذلك.

أتقدم بجزيل الشُّكر والتَّقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "فاروق حريزي"

على كلِّ ما قدَّمه من توجيهات ومعلومات قيمة ومعاملة حسنة ومساهمته

في إطراء موضوع الدراسة في جوانبه المختلفة، كما لا يفوتني أن أشكر

كل أعضاء لجنة المناقشة المحترمة والأساتذة المحترمين بكلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل من ساعد

في إثراء هذا البحث العلمي المتواضع

شكرا جزيلا



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة القيادة الاستراتيجية في تبني نموذج منظمة متعلمة، وإبراز الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في دعم هذه العلاقة. تم إجراء الدراسة على مجموعة مكونة من 11 منظمة اقتصادية بولاية المسيلة. تكون مجتمع الدراسة من 423 فرداً، اقتصر عينة البحث الخاصة بنا على فئة تضم 211 إطاراً (المديرون، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، المهندسون).

استخدم الباحث أدوات مختلفة لجمع البيانات كالملاحظة، المقابلة، والاستبيان، وبالاعتماد على برنامجي SPSS و AMOS تم التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر، وغير المباشر من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM). خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، وجود علاقة تأثير مباشرة بين القيادة الاستراتيجية وتبني نموذج المنظمة المتعلمة، وكذلك وجود علاقة تأثير غير مباشرة بينهما من خلال المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي). الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الاستراتيجية، التغيير التنظيمي، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة.

Abstract:

This study aims to know the contribution of strategic leadership in adopting a learning organization model and we focus our attention on the mediating role of the organizational learning in supporting this relationship. Therefore This study was conducted on a group of 11 economic companies. The study population consisted of 423 persons. In addition Our research sample was limited to a category that included 211 executives (managers -divisions chiefs - chiefs of services- engineers).

Furthermore The researcher used different tools to collect data (observation, interview, questionnaire). Based on the SPSS.V26 and AMOS.V24 program, in the other hand the data was statistically analyzed and tested hypotheses which related to the direct and indirect impact were tested using structural equation modeling.

Finally The study concluded with a set of results, most notably: there is the existence of a direct influence between strategic leadership and adopting the learning organization model. There is also an indirect influence relationship between them through the mediating variable.

Keywords: leadership, strategic leadership, Organizational change, organizational learning, knowledge management, the learning organization.

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'apport du leadership stratégique dans l'adoption d'un modèle d'organisation apprenante et à mettre en évidence le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel dans le soutien de cette relation. Cette étude a été menée sur un groupe de 11 entreprises économiques. La population étudiée était composée de 423 personnes Par ailleurs .Notre échantillon de recherche s'est limité à une catégorie comprenant 211 cadres (managers – chefs de divisions – chefs d'agences – ingénieurs). de plus le chercheur a utilisé différents outils pour collecter des données (observation, interview, questionnaire). En s'appuyant sur les programmes SPSS.V26 et AMOS.V24, les informations ont été analysées statistiquement et les hypothèses liées à l'impact direct et indirect ont été testées à l'aide d'une modélisation par équations structurelles.

Finalemnt l'étude s'est conclue par un ensemble de résultats dont les plus importants sont: l'existence d'une influence directe entre le leadership stratégique et l'adoption du modèle d'organisation apprenante.

Il existe également une relation d'influence indirecte entre eux à travers la variable médiatrice.
Mots-clés : Leadership - leadership stratégique - changement organisationnel - apprentissage organisationnel - gestion des connaissances - l'organisation apprenante.

فهرس المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
XII	فهرس الاشكال
XIV	فهرس الجداول
XVII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

24	تمهيد
25	المبحث الأول: مدخل للقيادة والادارة
25	المطلب الأول: ماهية القيادة والإدارة
25	الفرع الأول: مفهوم القيادة Leadership
27	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة
28	الفرع الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة
30	المطلب الثاني: مداخل ونظريات الإدارة
30	الفرع الأول: النظريات التقليدية
32	الفرع الثاني: النظريات السلوكية
35	الفرع الثالث: النظريات الموقفية
38	الفرع الرابع: المدخل التفاعلي في القيادة
40	المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الاستراتيجية
40	المطلب الأول: الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية
40	الفرع الأول: مدخل لاستراتيجية المنظمة
42	الفرع الثاني: مفهوم وأهمية القيادة الاستراتيجية
44	المطلب الثاني: القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية
44	الفرع الأول: أهمية القيادة الاستراتيجية
45	الفرع الثاني: ما يميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة التقليدية
47	المطلب الثالث: أتماط ومستويات القيادة الاستراتيجية
47	الفرع الأول: أتماط القيادة الاستراتيجية
48	الفرع الثاني: مستويات القيادة الاستراتيجية

49	المبحث الثالث: نماذج وأبعاد القيادة الاستراتيجية
50	المطلب الأول: القائد الاستراتيجي
50	الفرع الأول: خصائص وسلوكيات القائد الاستراتيجي
52	الفرع الثاني: مهام ومسؤوليات القائد الاستراتيجي
54	الفرع الثالث: كفاءات القائد الاستراتيجي
56	المطلب الثاني: نماذج وأبعاد القيادة الاستراتيجية
56	الفرع الأول: نماذج القيادة الاستراتيجية
61	الفرع الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة من طرف الباحثين
63	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية
64	الفرع الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي
66	الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة
69	الفرع الثالث: تطوير رأس المال البشري
71	الفرع الرابع: إدارة التغيير التنظيمي
77	الفرع الخامس: تمكين العاملين
80	الفرع السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة
82	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	
84	تمهيد
85	المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي
87	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
87	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
89	الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي
91	الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي
93	المطلب الثاني: طرق أدوات، وأنماط التعلم التنظيمي
93	الفرع الأول: طرق وأدوات التعلم التنظيمي
94	الفرع الثاني: أنماط التعلم التنظيمي
98	المطلب الثالث: ركائز ومستويات التعلم التنظيمي
98	الفرع الأول: الركائز الأساسية للتعلم التنظيمي
99	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
104	الفرع الثالث: تقديم نموذج متكامل للتعلم التنظيمي
105	المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة
106	المطلب الأول: نشأة ومفهوم المنظمة المتعلمة
106	الفرع الأول: نشأة المنظمة المتعلمة

107 الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة
110 المطلب الثاني: أهمية وخصائص المنظمات المتعلمة
110 الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة
111 الفرع الثاني: أهمية المنظمة المتعلمة
112 المطلب الثالث: المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة وأنظمتها الفرعية
112 الفرع الأول: الفرق بين المنظمة التقليدية والمتعلمة
113 الفرع الثاني: الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة
114 المبحث الثالث: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة
114 المطلب الأول: مبررات ومتطلبات تبني نموذج المنظمات المتعلمة
114 الفرع الأول: مبررات تبني نموذج المنظمات المتعلمة
118 الفرع الثاني: متطلبات تبني نموذج منظمات متعلمة
120 المطلب الثاني: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة
120 الفرع الأول: نماذج المنظمة المتعلمة
124 الفرع الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة
126 المطلب الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في الدراسة الحالية
127 الفرع الأول: التفكير النظامي
127 الفرع الثاني: فهم البيئة
128 الفرع الثالث: الرؤية المشتركة
129 الفرع الرابع: التعلم المستمر
129 الفرع الخامس: إدارة المعرفة
132 الفرع السادس: تطبيق التكنولوجيا
134 خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات	
136 تمهيد
137 المبحث الأول: النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة
137 المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية
138 الفرع الأول: نظرية المراتب (المستويات) العليا
139 الفرع الثاني: النظريات الحديثة للقيادة
142 الفرع الثالث: النظريات الناشئة للقيادة
144 المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتعلم التنظيمي
144 الفرع الأول: نظرية التعلم الاجتماعي
145 الفرع الثاني: نظرية المعارف
146 الفرع الثالث: نظرية منحى التعلم

147 الفرع الرابع: نظرية التعلم عن طريق التجربة.
148 المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة.
148 الفرع الأول: نظرية النظم
150 الفرع الثاني: النظرية الموقفية للمنظمة
150 الفرع الثالث: النظرية التطورية للمنظمة
151 الفرع الرابع: نظرية Z اليابانية-أمريكية.
152 الفرع الخامس: نظرية المنظمة المؤهلة.
153 المطلب الرابع: التعليق عن النظريات
153 الفرع الأول: تحديد النظريات المتعلقة بالدراسة الحالية.
156 الفرع الثاني: النموذج التكاملي للقيادة الاستراتيجية.
157 المبحث الثاني: أدبيات العلاقة بين متغيرات الدراسة
157 المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي
159 الفرع الأول: تأثير القيادة الاستراتيجية على المستوى الفردي للتعلم.
160 الفرع الثاني: تأثير القيادة الاستراتيجية على المستوى الجماعي للتعلم.
161 الفرع الثالث: القيادة الاستراتيجية والتعلم على مستوى المنظمة ككل.
162 المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة
165 الفرع الأول: التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة
166 الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة.
167 الفرع الثالث: تطوير رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة
169 الفرع الرابع: إدارة التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
171 الفرع الخامس: تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة.
172 الفرع السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة والمنظمة المتعلمة.
173 المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
173 الفرع الأول: حاجة المنظمة المتعلمة للتعلم التنظيمي
175 الفرع الثاني: الاستراتيجيات الرئيسية للتعلم التنظيمي من أجل التحول للمنظمة المتعلمة.
176 المبحث الثالث: مراجعة الدراسات التي جمعت متغيرات الدراسة واستخلاص الفرضيات
176 المطلب الأول: مراجعة الدراسات التي جمعت القيادة الاستراتيجية بالتعلم التنظيمي
178 المطلب الثاني: مراجعة الدراسات التي جمعت القيادة الاستراتيجية بالمنظمة المتعلمة
183 المطلب الثالث: مراجعة الدراسات التي جمعت التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة
186 خاتمة الفصل

الفصل الرابع: منهجة الدراسة الميدانية

188	تمهيد
189	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
189	المطلب الأول: مجتمع وعينية الدراسة
189	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
192	الفرع الثاني: عينة الدراسة
194	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات
194	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
196	الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
197	المبحث الثاني: النمذجة بالمعادلات الهيكلية *SEM باستخدام برنامج الأموس
198	المطلب الأول: أنواع ومراحل ومؤشرات النمذجة بالمعادلات الهيكلية
198	الفرع الأول: أنواع النمذجة باستخدام برنامج AMOS
199	الفرع الثاني: خطوات النمذجة باستخدام برنامج AMOS
201	الفرع الثالث: مؤشرات حسن مطابقة النموذج في برنامج AMOS
204	المطلب الثاني: الإجراءات الأولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية
204	الفرع الأول: توصيف النموذج النظري للدراسة وترميز المتغيرات
207	الفرع الثاني: دراسة افتراضات التحليل العاملي التوكيدي
216	المبحث الثالث: بناء وتقييم نماذج الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي
217	المطلب الأول: تقييم نموذج القيادة الاستراتيجية
218	الفرع الأول: أدلة الصدق البنائي (التقاربي والتمييزي)
221	الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج للبيانات
223	المطلب الثاني: تقييم نموذج التعلم التنظيمي
224	الفرع الأول: أدلة الصدق البنائي (التقاربي والتمييزي)
225	الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج للبيانات
226	المطلب الثالث: تقييم نموذج المنظمة المتعلمة
227	الفرع الأول: أدلة الصدق البنائي (التقاربي والتمييزي)
228	الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج للبيانات
229	المطلب الرابع: تقييم النموذج القياسي الكلي والنموذج البنائي للدراسة
229	الفرع الأول: تقييم النموذج القياسي الكلي للدراسة
232	الفرع الثاني: تقييم النموذج البنائي (نموذج أموس المتكامل)
234	خاتمة الفصل

الفصل الخامس: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

236	تمهيد
237	المبحث الأول: تقييم متغيرات الدراسة حسب إجابات أفراد العينة
237	المطلب الأول: تحليل البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
239	المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة لمحور القيادة الاستراتيجية
245	المطلب الثالث: اتجاهات أفراد العينة لمحور التعلم التنظيمي
248	المطلب الرابع: اتجاهات أفراد العينة لمحور المنظمة المتعلمة
254	المبحث الثاني: دراسة فروق المتغيرات الديمغرافية تجاه متغيرات الدراسة
254	المطلب الأول: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس
255	المطلب الثاني: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغيري السن وسنوات الخبرة
257	المطلب الثالث: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب الوظيفة والمؤهل العلمي
259	المطلب الرابع: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب اسم المنظمة
261	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
261	المطلب الأول: افتراضات نموذج تحليل تحليل المسار
264	المطلب الثاني: اختبار الأثر المباشر بين القيادة الاستراتيجية وكل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
272	المطلب الثالث: اختبار الأثر المباشر لمستويات التعلم التنظيمي على المنظمة المتعلمة
275	المطلب الرابع: اختبار فرضية المتغير الوسيط
290	خاتمة الفصل
292	الخاتمة العامة
292	مناقشة النتائج
301	ملخص النتائج
304	التوصيات والمقترحات
307	آفاق البحث
309	المراجع
326	الملاحق

فهرس الجداول

جدول رقم م-1 : الفجوة البحثية ع

الجدول الخاصة بالفصل الأول (1)

29	الجدول رقم 1-2: نواحي التمييز بين القيادة والادارة
46	الجدول رقم 1-3: أوجه الاختلاف بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية
51	الجدول رقم 1-4: سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي
55	الجدول رقم 1-5: كفاءات القائد الاستراتيجي
61	الجدول رقم 1-6: " أبعاد القيادة الاستراتيجية حسب أدبيات الدراسات السابقة "

الجدول الخاصة بالفصل الثاني (2)

87	الجدول رقم 2-1: بعض تعريفات التعلم التنظيمي
108	الجدول رقم 2-2: بعض تعريفات المنظمة المتعلمة
112	الجدول رقم 2-3: أوجه الاختلاف بين المنظمات المتعلمة والمنظمات التقليدية
124	الجدول رقم 2-4: " أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أدبيات الدراسات "

الجدول الخاصة بالفصل الثالث (3)

154	الجدول رقم 3-1: ملخص النظريات المختارة للدراسة الحالية.....
184	الجدول رقم 3-2: ملخص فرضيات الدراسة

الجدول الخاصة بالفصل الرابع (4)

190	الجدول رقم 4-1: التعريف بميدان الدراسة
193	الجدول رقم 4-2: عدد الاستبيانات الموزعة والنهائية
196	الجدول رقم 4-3: "سلم تقديري وفقا لمقياس ليكارت السباعي"
203	الجدول رقم 4-4: درجات القبول المعتمدة لمؤشرات المطابقة
206	الجدول رقم 4-5: ترميز المتغيرات الكامنة والملاحظة وبيان مصادرها
209	الجدول رقم 4-6: نتائج التوزيع الطبيعي الأحادي
209	الجدول رقم 4-7: نتائج معامل مارديا للتوزيع الطبيعي المتعدد
211	الجدول رقم 4-8: اختبار كيمو لكفاية عينة الدراسة
212	الجدول رقم 4-9: نتائج اختبار هولتر
215	الجدول رقم 4-10: ثبات اداة الدراسة "
218	الجدول رقم 4-11: أدلة الصديق التقاربي لنموذج القيادة الاستراتيجية
220	الجدول رقم 4-12: أدلة الصديق التمايزي لنموذج القيادة الاستراتيجية بعد التعديل
221	الجدول رقم 4-13: مصفوفة HTMT لأبعاد القيادة الاستراتيجية
222	الجدول رقم 4-14: تقييم مؤشرات حسن ملاءمة النموذج
224	الجدول رقم 4-15: أدلة الصديق التقاربي لنموذج التعلم التنظيمي

224 الجدول رقم 4-16: أدلة الصدق التمايزي لنموذج التعلم التنظيمي
225 الجدول رقم 4-17: مصفوفة HTMT لأبعاد التعلم التنظيمي
225 الجدول رقم 4-18: تقييم مؤشرات حسن ملاءمة نموذج التعلم التنظيمي
227 الجدول رقم 4-19: أدلة الصدق التقاربي لنموذج المنظمة المتعلمة
227 الجدول رقم 4-20: أدلة الصدق التمايزي لنموذج المنظمة المتعلمة
228 الجدول رقم 4-21: مصفوفة HTMT لأبعاد المنظمة المتعلمة
229 الجدول رقم 4-22: تقييم مؤشرات حسن ملاءمة النموذج
233 الجدول رقم 4-23: تقييم مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للدراسة

الجدول الخاصة بالفصل الخامس (5)

237 الجدول رقم 5-1: خصائص عينة الدراسة
239 الجدول رقم 5-2: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التوجه الاستراتيجي
240 الجدول رقم 5-3: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير الثقافة التنظيمية الداعمة
241 الجدول رقم 5-4: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير تطوير واستثمار رأس المال البشري
242 الجدول رقم 5-5: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير إدارة التغيير التنظيمي
242 الجدول رقم 5-6: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير تمكين العاملين
243 الجدول رقم 5-7: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير الرقابة التنظيمية المتوازنة
244 الجدول رقم 5-8: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور القيادة الاستراتيجية
245 الجدول رقم 5-9: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التعلم الفردي
246 الجدول رقم 5-10: مستوى الوصف لمتغير التعلم الجماعي
247 الجدول رقم 5-11: مستوى الوصف لمتغير التعلم على مستوى المنظمة
247 الجدول رقم 5-12: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور التعلم التنظيمي
248 الجدول رقم 5-13: مستوى الوصف لمتغير التفكير النظمي
249 الجدول رقم 5-14: مستوى الوصف لمتغير فهم البيئة
250 الجدول رقم 5-15: تشخيص متغير الرؤية المشتركة
251 الجدول رقم 5-16: مستوى الوصف لمتغير إدارة المعرفة
251 الجدول رقم 5-17: مستوى الوصف لمتغير التعلم المستمر
252 الجدول رقم 5-18: مستوى الوصف لمتغير تطبيق التكنولوجيا
253 الجدول رقم 5-19: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور المنظمة المتعلمة
254 الجدول رقم 5-20: اختبار t للفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس
255 الجدول رقم 5-21: اختبار ANOVA للفروق في المتغيرات حسب السن
256 الجدول رقم 5-22: اختبار ANOVA للفروق حسب سنوات الخبرة
257 الجدول رقم 5-23: اختبار ANOVA حسب الوظيفة
257 الجدول رقم 5-24: اختبار Levene لتجانس التباين

258	الجدول رقم 5-25: اختبار Tamhane لمتغير المنظمة المتعلمة
258	الجدول رقم 5-26: اختبار ANOVA للفروق حسب المؤهل العلمي
259	الجدول رقم 5-27: اختبار ANOVA للفروق حسب اسم المنظمة
260	الجدول رقم 5-28: اختبار Levene لتجانس التباين
260	الجدول رقم 5-29: اختبار Tamhane لتحديد مصدر الفروق في متغير القيادة الاستراتيجية
262	الجدول رقم 5-30: مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة
263	الجدول رقم 5-31: نتائج اختبار (Tolerance , VIF)
265	الجدول رقم 5-32: نتائج تحليل المسار بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي
268	الجدول رقم 5-33: نتائج تحليل المسار بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة
272	الجدول رقم 5-34: تقديرات الانحدار المتعدد لأبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
278	الجدول رقم 5-35: تحديد نوع الوساطة
279	الجدول رقم 5-36: تقديرات تحليل المسار لمتغيرات الدراسة الرئيسية
280	الجدول رقم 5-37: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية لمتغيرات الدراسة
281	الجدول رقم 5-38: تقديرات تحليل المسار لبعء التوجه الاستراتيجي
282	الجدول رقم 5-39: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية لمتغيرات الدراسة
283	الجدول رقم 5-40: تقديرات تحليل المسار لبعء الثقافة التنظيمية الداعمة
283	الجدول رقم 5-41: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية
284	الجدول رقم 5-42: تقديرات تحليل المسار لبعء رأس المال البشري
284	الجدول رقم 5-43: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية
285	الجدول رقم 5-44: تقديرات تحليل المسار لبعء إدارة التغيير التنظيمي
286	الجدول رقم 5-45: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية
287	الجدول رقم 5-46: تقديرات تحليل المسار لبعء التمكين
287	الجدول رقم 5-47: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية
288	الجدول رقم 5-48: تقديرات تحليل المسار لبعء الرقابة المتوازنة
289	الجدول رقم 5-49: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية
290	الجدول رقم 5-50: درجة تحقق فرضيات الدراسة الرئيسية

فهرس الأشكال

الشكل رقم م-1: نموذج الدراسة النظري ق

الاشكال الخاصة بالفصل الأول (1)

- 27 الشكل رقم 1-2: القيادة كعملية تفاعلية
- 33 الشكل رقم 1-3: مخطط توضيحي لدراسة جامعة Ohio
- 34 الشكل رقم 1-4: كيفية ملائمة نمط القائد والموقف
- 42 الشكل رقم 1-5: مفهوم الاستراتيجية لـ "منتسبرغ" (5Ps Strategy)
- 48 الشكل رقم 1-6: أنماط القيادة الاستراتيجية
- 56 الشكل رقم 1-7: نموذج "Mason" للقيادة الاستراتيجية
- 57 الشكل رقم 1-8: نموذج Thompson 1997 للقيادة الاستراتيجية
- 59 الشكل رقم 1-9: نموذج Hitt 2007 للقيادة الاستراتيجية
- 60 الشكل رقم 1-10: نموذج desse 2016 للقيادة الاستراتيجية
- 63 الشكل رقم 1-11: أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية
- 65 الشكل رقم 1-12: نموذج Henri Hakala لأبعاد التوجه الاستراتيجي
- 74 الشكل رقم 1-13: مجالات التغيير التنظيمي

الاشكال الخاصة بالفصل الثاني (2)

- 92 الشكل رقم 2-1: دورة التعلم التنظيمي
- 96 الشكل رقم 2-2: نموذج التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة
- 97 الشكل رقم 2-3: العلاقة بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي
- 98 الشكل رقم 2-4: ركائز التعلم التنظيمي
- 101 الشكل رقم 2-5: نموذج دائرة التعلم الجماعي
- 102 الشكل رقم 2-6: مستويات التعلم التنظيمي
- 104 الشكل رقم 2-7: نموذج التعلم التنظيمي المتكامل
- 113 الشكل رقم 2-8: الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة
- 121 الشكل رقم 2-9: نموذج Hanedek للمنظمات المتعلمة
- 123 الشكل رقم 2-10: نموذج "ماركردت" الخماسي
- 126 الشكل رقم 2-11: أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في الدراسة الحالية

الاشكال الخاصة بالفصل الثالث (3)

- 145 الشكل رقم 3-1: نظرية التعلم الاجتماعي
- 149 الشكل رقم 3-2: المنظمة كنظام مفتوح
- 156 الشكل رقم 3-3: النموذج التكاملي للقيادة الاستراتيجية
- 168 الشكل رقم 3-4: دور المورد البشري في المنظمة المتعلمة

الشكل رقم 3-5: التغيير التنظيمي نحو منظمات متعلمة..... 171

الشكل رقم 3-6: الأنموذج النظري للدراسة..... 185

الاشكال الخاصة بالفصل الرابع (4)

الشكل رقم 1-4: خطوات النمذجة باستخدام AMOS 200

الشكل رقم 2-4: النموذج الافتراضي للدراسة 205

الشكل رقم 3-4: تصميم النموذج القياسي للقيادة الاستراتيجية بعد التعديل 217

الشكل رقم 4-4: تصميم النموذج القياسي للتعلم التنظيمي 223

الشكل رقم 5-4: تصميم النموذج القياسي للمنظمة المتعلمة 226

الشكل رقم 6-4: تقييم النموذج القياسي النهائي (بعد التعديل) 230

الشكل رقم 7-4: النموذج البنائي للتعلم التنظيمي 232

الاشكال الخاصة بالفصل الخامس (5)

الشكل رقم 1-5: تحليل المسار بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة 264

الشكل رقم 2-5: تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة 272

الشكل رقم 3-5: نموذج Baron and kenny لاختبار المتغير الوسيط 276

الشكل رقم 4-5: تحليل المسار لمتغير القيادة الاستراتيجية في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط 279

الشكل رقم 5-5: تحليل المسار لبعء التوجه الاستراتيجي في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط 281

الشكل رقم 6-5: تحليل المسار لبعء الثقافة التنظيمية الداعمة في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط 282

الشكل رقم 7-5: تحليل المسار لبعء رأس المال البشري في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط 284

الشكل رقم 8-5: تحليل المسار لبعء إدارة التغيير التنظيمي في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط 285

الشكل رقم 9-5: تحليل المسار لبعء تمكين العاملين في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط 287

الشكل رقم 10-5: تحليل المسار لبعء الرقابة التنظيمية المتوازنة في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط 288

الاشكال الخاصة بالخاتمة (6)

الشكل رقم 1-6: " أنموذج الدراسة التجريبي " 293

الشكل رقم 2-6: " النموذج التجريبي للفرضية الاولى للدراسة " 294

الشكل رقم 3-6: " النموذج التجريبي للفرضية الثانية للدراسة " 296

الشكل رقم 4-6: " النموذج التجريبي للفرضية الثالثة للدراسة " 298

الشكل رقم 5-6: " النموذج التجريبي للفرضية الرابعة للدراسة " 299

الشكل رقم 6-6: " نموذج مقترح لبناء منظمة متعلمة في ضوء القيادة الاستراتيجية الداعمة " 306

قائمة الملاحق

326 الملحق رقم 01: قائمة المحكمين
326 الملحق رقم 02: دليل المقابلة
327 الملحق رقم 03: الاستبيان
331 الملحق رقم 04: خصائص عينة الدراسة SPSS
332 الملحق رقم 05: التوزيع الطبيعي الاحادي للبيانات SPSS
332 الملحق رقم 06: التوزيع الطبيعي المتعدد لمتغير التعلم التنظيمي AMOS
333 الملحق رقم 07: التوزيع الطبيعي المتعدد للقيادة الاستراتيجية AMOS
334 الملحق رقم 08: التوزيع الطبيعي المتعدد لمتغير المنظمة المتعلمة AMOS
335 الملحق رقم 09: اختبار كيمو لكفاية العينة للقيادة الاستراتيجية AMOS
336 الملحق رقم 10: كفاية العينة للمنظمة المتعلمة SPSS
337 الملحق رقم 11: كفاية العينة للتعلم التنظيمي SPSS
337 الملحق رقم 12: كفاية العينة الكلي (KMO + HOELTER) SPSS
338 الملحق رقم 13: نموذج القيادة الاستراتيجية بعد التعديل AMOS
338 الملحق رقم 14: نموذج المنظمة المتعلمة بعد التعديل AMOS
339 الملحق رقم 15: نموذج التعلم التنظيمي بعد التعديل AMOS
340 الملحق رقم 16: النموذج القياسي قبل التعديل
341 الملحق رقم 17: النموذج القياسي من الدرجة الثانية

مقدمة

أ. تمهيد:

أدت التطورات والتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة إلى مراجعة أغلب المنظمات لاستراتيجياتها وسياساتها وهيكلتها بغرض ترقية أدائها وتعزيز فرصها في النمو والبقاء، حيث أصبح بقاء المنظمات مرهونا بما تتميز به من مزايا تنافسية، فقد بات من الضروري لهذه المنظمات رفع التحدي وتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية والتي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر في ظل تزايد العولمة والاقتصاد المعرفي. لذلك، فقد أصبحت عملية التجديد والتغيير حتمية لا مناص منها فالمنظمات التي تتجاهل التغيير والتجديد المستمر مصيرها إلى الزوال والانهيار نتيجة لتعقد وتيرة التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي في ظل التكنولوجيا ونظم المعلومات المتطورة، الأمر الذي أدى إلى ظهور منظمات حديثة تختلف في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية من بينها: المنظمات الشبكية، المنظمات الافتراضية، المنظمات الذكية أو ما تعرف بالمتعلمة.

ولقد بات من المسلّم به في الإطارين النظري والعملي بأنّ التعلم المستمر وتطوير المنظمات أصبح هاجسا حقيقيا أمام منظمات الأعمال لضمان التميز والاستمرارية في بيئة الأعمال، ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير ثقافة بيئية مشجعة على التعلم والإبداع وتوليد المعرفة وطرح الأفكار الجديدة، إضافة إلى الاهتمام بتطوير المورد البشري، ومشاركته في صياغة الرؤى والاستراتيجيات واتخاذ القرارات المهمة بالمنظمة، وهذا ما يعرف بالمنظمة المتعلمة.

وكما يقال دائما أن المنظمة الناجحة خلفها قيادة فعالة، والقيادة كعملية تعتمد على العلم والفن معًا للوصول إلى النتائج من خلال تفاعل القائد مع جميع الأفراد ومجموعات العمل داخل المنظمة، كما أن القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يعطي وزنا هامًا للموقف الذي يقود فيه، والظروف التي يعمل فيها، ويأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.

إن التوجه نحو منظمة متعلمة يقتضي وجود قيادة مرنة قادرة على إدارة عملية التغيير الفعال للعبور بتلك المنظمات إلى بر الاستمرارية والتميز، فالمشكلة الحقيقية التي تواجهها المنظمات هي صعوبة اختيار القادة الذين يتحملون مسؤولية التغيير وروح المخاطرة، خاصة مع تراجع أهمية القيادة التقليدية التي تفتقد إلى روح المبادرة والتميز، الأمر الذي أدى إلى ضرورة البحث عن أساليب قيادة حديثة والمتمثلة أساسا في القيادة الاستراتيجية، باعتبارها أحد أهم العوامل التي لها القدرة على التغيير والرؤيا الشمولية للظواهر المحيطة بالمنظمة من خلال إثارة قدرات الأفراد على العمل الجماعي وتحفيزهم على التعلم المستمر والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها وتؤثر سلبا على تحقيق أهدافها. لذلك سنحاول في دراستنا هذه تسليط الضوء على التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدعم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء نموذج المنظمة المتعلمة قادرة على

ضمان التميز والمنافسة المستدامة في بيئة العمل المحيطة بها، مع التعرّيج قليلاً على الجانب النظري لهذه العلاقة من خلال نتائج الدراسات السابقة حتى يتسنى لنا النقد والخروج بنتائج موضوعية ودقيقة.

ب. إشكالية الدراسة:

في خضم التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي، والتطور السريع المبني على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، وفي ظل المنافسة الحادة التي تواجهها منظمات الأعمال، تشهد هذه الأخيرة جملة من التحديات التي تعترض أهدافها؛ إذا لابد عليها من تطوير نظم عملها لزيادة قدراتها على النمو والتطور من خلال تبني أساليب قيادية حديثة، فالقيادة هي الدعامة الأساسية للتغيير والتعلم المستمر من أجل التوجه نحو نموذج المنظمات المتعلمة والمنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة.

يعتبر التعلم التنظيمي من أبرز المواضيع المتعلقة بمفهوم المنظمة المتعلمة بسبب الدور الذي يلعبه في نجاحها، حيث أصبح أداة حقيقية تنتهجها المنظمات الذكية من أجل التطور وتحقيق الميزة التنافسية، والتعلم التنظيمي يتيح للأفراد العاملين قابلية التطوير واكتساب المهارات والعمل في بيئة معقدة ومحفزة على التغيير، إذ لابد على أصحاب القرار من تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم ومحفزة على الابداع وتوليد المعرفة الجديدة التي ستمكنهم من تحقيق الأداء المتميز لمنظمتهم، وهذا من أهم عوامل الوصول إلى نموذج المنظمات المتعلمة.

وفي إطار سعي المنظمات نحو تطوير أدائها وقدرتها التنافسية، والتي بدورها تقتضي وجود دور قيادي استراتيجي ذو رؤية جديدة للتغيير على المدى الطويل، فإن هذه الأخيرة تعد مدخلا مهما تم التركيز عليه في كثير من الأبحاث لتعبر عن مفهوم التأثير الذي يحدثه سلوك القائد في المرؤوسين والبيئة التنظيمية؛ إذ أن المهمة الأساسية لقادة اليوم لم تعد تقتصر على توجيه المرؤوسين والرقابة عليهم فقط، وإنما في كيفية خلق بيئة ملائمة تشجع على ترسيخ نماذج التعلم التنظيمي لدى الأفراد من أجل تنمية مهاراتهم وصقل أفكارهم نحو الابداع وخلق منتجات جديدة.

وقصد التعرف أكثر واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات الاقتصادية، ودورها في التوجه نحو نموذج المنظمات المتعلمة، وإبراز الدور الوسيط للتعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في دعم هذه العلاقة، كونه الحلقة الأساسية للتوجه نحو تلك المنظمات، سنحاول بتسليط الضوء على المنظمات الاقتصادية بولاية المسيلة، خاصة وأن الدراسات المحلية والعربية في هذا المجال نادرة إن لم تكن معدومة. وبناء على هذا تم صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تبني نموذج المنظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة ؟

لغرض الإجابة على الإشكالية ودراسة هذه العلاقة من عدة جوانب كان لا بد من طرح التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على مستويات التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية في تبني نموذج منظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر للتعلم التنظيمي في تبني نموذج منظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة ؟
- هل يدعم التعلم التنظيمي دور القيادة الاستراتيجية في تبني نموذج منظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة ؟

ت. أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في دعم منظمات الأعمال في التوجه نحو بناء نموذج المنظمة المتعلمة، ويمكن تلخيص بعض الأهداف فيما يلي:
- محاولة تقديم أهم المفاهيم والمركبات العلمية والنظرية لكل من المنظمة المتعلمة والقيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وإبراز أثر وطبيعة العلاقة بينهم علميا وعمليا؛
 - تسليط الضوء على ضرورة التحلي على الأساليب الإدارية البدائية في القيادة التي فقدت أهميتها بسبب محدودية مواكبة تطورات العصر في ظل التطور الذي تشهده منظمات الأعمال في مجال الإدارة والقيادة؛
 - ضرورة تطبيق أنماط قيادية حديثة متمثلة أساسا في القيادة الاستراتيجية، التي تمكن المنظمات من تحديد رؤية طويلة المدى لمسايرة كل ما هو جديد والتوجه نحو نموذج آخر للمنظمات المتعلمة من خلال تحقيق أداء متميز ومنافسة دائمة تمكنها من مواجهة التغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية؛
 - الوقوف على مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة ودراسة علاقة الأثر المباشر وغير المباشر بينها وبين متطلبات بناء نموذج منظمة متعلمة في ظل الاهتمام بالتعلم التنظيمي؛
 - اقتراح جملة من التوصيات لأصحاب القرار بناء على نتائج الدراسة الميدانية المراد الوصول إليها في المنظمات محل الدراسة وتوضيح مدى أهمية التوجه نحو منظمة متعلمة من منطلق القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.

ث. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الوضع الحالي الذي تمر به منظمات الأعمال في ظل العولمة واقتصاد المعرفة، والذي يستدعي تحولها إلى منظمات متعلمة عن طريق الاهتمام بالأفراد والتنظيم على حد سواء، وهذا لن يتأتى إلا من خلال وجود قيادة استراتيجية تشجع على التغيير والتطوير المستمرين تماشيا مع التغيرات الخارجية غير المستقرة، ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعين من أهم المواضيع الحيوية في ميدان إدارة الأعمال وهما القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة. إذ يعدان من المواضيع الحديثة التي تشغل العديد من الباحثين في مجال الإدارة لارتباطهما المباشر بأداء المنظمة وتميزها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛
- محدودية وندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ونموذج بناء منظمة متعلمة في ظل التعلم التنظيمي الذي يعتبر مدخل هاماً لتنمية المعارف والمهارات التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع البيئات المتغيرة؛
- تكتسي هذه الدراسة أهمية أخرى من خلال تناولها فرضيات المتغير الوسيط وطريقة، معالجتها باستخدام برنامج Amos.v24، وهذا ما يقدم إضافة أخرى للمكتبة والباحثين في هذا المجال، خاصة أنها تعتبر الأولى على مستوى الكلية؛
- تتناول الدراسة قطاع مهم وهو القطاع الاقتصادي الذي يواجه اليوم تحديات ومنافسة شديدة، حيث يقع على عاتق المنظمات الناشطة في هذا القطاع الارتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات للحفاظ على مركزها التنافسي من جهة، والمساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائرية من جهة أخرى؛

ج. أسباب اختيار الموضوع:

- يمكن تصنيف دوافع اختيار الموضوع إلى دوافع شخصية وأخرى موضوعية وهي كما يلي:
- يندرج هذا الموضوع ضمن أهم مواضيع إدارة الأعمال وهو ما يمس تخصص الباحث في هذا المجال؛
- الميل الشخصي للباحث في دراسة مواضيع الاستراتيجية والقيادة والتعلم التنظيمي من جهة، والرغبة في إثراء موضوع المنظمة المتعلمة من جهة أخرى؛
- مواكبة الموضوع لمتطلبات العصر الذي تعيشه منظمات الأعمال خاصة في ظل التغيرات المستمرة في العولمة والمنافسة؛
- ندرة ومحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على الأقل على المستوى العربي والوطني، الأمر الذي كوّن لدى الباحث فضولاً أكبر في دراسته بطريقة مميزة من خلال إدخال المتغير الوسيط.
- تزايد أهمية توجه نحو المنظمات المتعلمة وعدم جدوى الأساليب القيادية والإدارية التقليدية، إضافة إلى البعد أو الرؤية التي تكتسيها القيادة الاستراتيجية في التوجه بمنظمات الأعمال إلى تحقيق غايات أسمى على المدى الطويل؛
- لعل من أهم الأسباب الموضوعية هو ملاحظة الباحث أهمية العلاقة بين المتغيرين من خلال الدور القيادي الداعم الذي يعتبر من أهم اهتمامات المنظمة المتعلمة، الأمر الذي كوّن لدى الباحث فكرة وجود ارتباط وثيق بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، والتي نأمل أن نوفق في دراستها وتطبيقها ميدانياً على المؤسسات محل الدراسة.

ح. المنهج المستخدم في الدراسة:

يمكن اعتبار المنهج كطريقة يسلكها الباحث للوصول إلى نتائج تتعلق بموضوع الدراسة، ولعل من أكثر المناهج استخداماً في مثل هذه الدراسات: المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج أسلوباً منظماً يستخدم لحل العديد من المشكلات واختبار الفرضيات من خلال تحقيق فهم أفضل وأعمق للمشكلة، ووضع خطط وإجراءات مستقبلية للتعامل معه. ويهدف هذا المنهج إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو الظاهرة المدروسة لتفسيرها وفهم معانيها بشكل صحيح.

تم تصميم الدراسة الحالية باستخدام الطريقة الاستنتاجية، حيث تم اعتماد مجموعة من الخطوات الافتراضية من خلال تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم، واستناداً إلى بعض النظريات الموجودة فعلياً والدراسات السابقة، تم بناء مجموعة من الفرضيات، ومن ثم اختبار هذه الأخيرة للحصول على مجموعة من النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

استخدمنا دراسة كمية عن طريق تحويل البيانات المجمعة إلى أرقام وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية وترجمتها إلى نسب وقيم رياضية. تم الاعتماد على أداتي الملاحظة والمقابلة في ميدان الدراسة بهدف فهم واقع تطبيق متغيرات الدراسة وتصحيح الاستبيان من جهة، ودعم تفسير النتائج من جهة أخرى. واستخدمنا بعد ذلك الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. ولهذا الغرض، أختيرت عينة عشوائية بسيطة تتألف من 211 إطاراً في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بهدف تحقيق أقصى قدر من القدرة التعميمية والثقة في نتائج الدراسة.

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة وقوة الأثر بين متغيرات الدراسة وتفسير النتائج، حيث يظهر هذا المنهج في الشق النظري من خلال قيام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليلها بالرجوع إلى مصادر ومراجع مختلفة مثل: الكتب والمجلات وغيرها من المواد والمواقع الموثوقة، إضافة على الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وبناء الفرضيات.

وتبرز أهمية المنهج الوصفي التحليلي في الشق التطبيقي من خلال جمع المعلومات والحقائق من ميدان الدراسة ووصف الظاهرة بدقة والتعبير عنها بشكل شمولي وتحليلها بالاعتماد على أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان، وللقيام بالتحليل الإحصائية المناسبة استخدام برنامجي SPSS و AMOS، ليتم في الأخير استخلاص النتائج وتقييمها واختبار الفرضيات بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

خ. حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: يتمثل اختبار الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تبني نموذج منظمة متعلمة، ومدى مساهمة التعلم التنظيمي في دعم هذه العلاقة.
- الحد البشري: تم توجيه هذه الدراسة لمختلف الإطارات في المنظمات محل الدراسة.
- الحد المكاني: تم تنفيذ هذه الدراسة في مجموعة متنوعة من المنظمات الاقتصادية في ولاية المسيلة، وبالضبط المنطقتين الصناعيتين الجديدة والقديمة، والمنطقة الصناعية في بوسعادة وطريق مجدل.
- الحد الزمني: تمت الدراسة خلال الفترة من فبراير 2022 إلى أكتوبر 2023.

د. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة البوصلة التي تصحح طريق البحث العلمي وخطاه، كما تشكل المرتكزات الرئيسية والمهمة لأية دراسة قادمة، كونها توسع مدارك الباحثين وتزودهم بمؤشرات دقيقة عما انتهى عليه الجهد البحثي السابق وهذا من أجل الاستفادة والتطوير للعملية البحثية وتجنب التكرار والتداخل في المحتويات والنتائج. لهذا فقد جرى الاطلاع على الكثير من الدراسات والبحوث السابقة التي تتقارب نوعا ما ودراستنا الحالية، ثم التطرق إلى أهم الفروقات بينها وبين الدراسة الحالية بهدف تحديد الفجوة البحثية التي سننطلق منها.

1. الدراسات باللغة العربية:

دراسة: الفاعوري، بكار (2002)	
عنوان الدراسة	إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة : دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية
نوع الدراسة	مقال
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، وفحص العلاقة بين أسس المنظمة المتعلمة والإبداع، ومدى تأثير ذلك على قدرتها على إدارة الإبداع في شركة الاتصالات "موبايلكم".
مجتمع الدراسة	شركة الاتصالات "موبايلكم" الأردنية
عينة الدراسة	تم اختيار عينة عشوائية قوامها 311 مفردة من موظفي الشركة.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي
أدوات الدراسة	الاستبيان، حيث تم توزيع 311 استبانة واسترجع منها 143 استبانة صالحة للتحليل.
أهم النتائج	- أظهرت النتائج أن هناك خمسة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة وهي: الدوافع المحركة، تحديد الهدف،

<p>الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة. - هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسس المنظمة المتعلمة والابداع في شركة الاتصالات الاردنية. والذي له أثر إيجابي على قدرتها على إدارة الإبداع.</p>	
<p>- تهدف الدراسات إلى تقديم مساهمة علمية حديثة في موضوع بناء المنظمة المتعلمة، ومحاولة اكتشاف الأسس والمبادئ التي تستند إليها إدارة المنظمات الحديثة. - تشترك الدراسات في محاولة إيجاد القاعدة الملائمة لغرس ثقافة التعلم التنظيمي والتفكير النظمي في المنظمة، كونهما المحرك الذهني لسلوك الافراد الابداعي.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تركز هذه الدراسة على بحث العلاقة بين الآليات والانظمة الهادفة الى بناء المنظمة المتعلمة وتأثير ذلك على قدرة المنظمة على ادارة الابداع، بينما تتناول دراستنا موضوع المنظمة المتعلمة كمتغير تابع يتأثر بمدى فاعلية ممارسات القيادة الاستراتيجية. - اختلاف بعض أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة من طرف كل دراسة.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- تقدم الدراسة إضافة نوعية في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بإدارة الابداع وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة. - استنباط بعض البنود التي تقيس المتغير التابع وبعض ابعاده، من أجل إعادة صياغتها والافادة منها.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>دراسة: المصري (2015)</p>	
<p>دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>ماجستير</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني بقطاع غزة).</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>شمل مجتمع الدراسة كل موظفي الوزارات الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>استخدم الباحث اسلوب المسح الشامل، حيث تكونت عينة الدراسة من 177 موظف في الوزارة (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة).</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>المنهج</p>
<p>الاستبانة</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<p>- ترتبط القيادة الاستراتيجية وتتأثر معنوياً بالمرونة الاستراتيجية في الوزارة. - يوجد نظام رقابي فعال للتحقق من الأداء متضمناً نظام رقابي مالي، ويوجد علاقة مباشرة بين الأداء المالي والتنظيمي. - القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، لكن يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكوادر الوظيفية ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، وكذلك ضعف في تكوين وتطوير رأس المال البشري وعمليات التوظيف والترقية على أساس الكفاءة. كما تعاني الوزارة من ضعف في توفير وسائل تكنولوجية لجمع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة.</p>	<p>أهم النتائج</p>

نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- إبراز أهمية كل من القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما باعتبار القيادة الاستراتيجية المتغير المستقل. - استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- تركز دراستنا الحالية على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة وهي بذلك تعتبر أكثر تعمقا باعتبار المنظمة المتعلمة جزء من إدارة المعرفة. - تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على الوزارات الفلسطينية بينما تم اسقاط دراستنا الحالية على القطاع الاقتصادي بالجزائر.
الفائدة من الدراسة	- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة. - جمع مادة الإطار النظري للدراسة الخاص بالقيادة الاستراتيجية. - مناقشة وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.
دراسة: مصطفى حوحو (2016)	
عنوان الدراسة	الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة - دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر -
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الوسيط الذي يلعبه نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.
مجتمع الدراسة	طبقت الدراسة على 1632 من موظفي المديرية العامة لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر (Ooredoo، Mobilis، Djezzy)، وكذلك المديرية الجهوية لها الموجودة بولاية وهران، إضافة إلى بعض المقرات الولائية الأخرى.
عينة الدراسة	تم توزيع الاستبيانات بصورة عشوائية على أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم حصر 142 استمارة صالحة للتحليل.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي
أدوات الدراسة	الاستبيان
أهم النتائج	- توصلت الدراسة من خلال تحليل المركبات الأساسية لعبارات المنظمة المتعلمة إلى استخلاص أربعة أبعاد تدخل في بنائها: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولعل تواجد هذه الأبعاد مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة يجسد رغبتها في تبني مفهوم المنظمة المتعلمة. - هناك أثر إيجابي لمكونات رأس المال الفكري في بناء المنظمات المتعلمة، كما أن أبعاده تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، باستثناء بعدي ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية اللذان أظهرت نتائجهما وجود أثر سلبي في تحسين الأداء التنظيمي خصوصا من جانب خلق القيمة في المؤسسات محل الدراسة.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- الدراسة عبارة عن جزء لا يتجزأ من دراستنا، إذ أنها تشير إلى الاستثمار في رأس المال البشري كأداة فاعلة لتطوير المنظمات المتعلمة. وهذا ما يعطي دعم اضافي لنموذج دراستنا. - الدراساتتان كميتان، اعتمدتا المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.
نقاط	- تهدف هذه الدراسة إبراز الدور الوسيط الذي يلعبه نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال

<p>الاختلاف عن الدراسة الحالية</p> <p>الاستثمار في رأس المال الفكري. - مجتمع الدراسة: تم اسقاط هذه الدراسة على القطاع الخدماتي (الاتصالات)، بينما طبقت دراستنا على القطاع الاقتصادي ككل (عينة متنوعة من المؤسسات الاقتصادية). - عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيانات على العاملين بصورة عشوائية، بينما اخترنا في دراستنا عينة مكونة من الاطارات ورؤساء الاقسام والمهندسين ورؤساء المصالح.</p>	
<p>الفائدة من الدراسة</p> <p>- دعم فرضية الدراسة الخاصة ببعدها رأس المال البشري ودوره في بناء نموذج المنظمة المتعلمة. - الاستفادة من نتائج الدراسة وأخذ صورة أولية حول أبعاد المنظمة المتعلمة من ناحية الأهمية ودرجة التأثير، لكي نستطيع تشخيص أهم الأبعاد اللازمة في بناء النموذج النظري للدراسة. - اختيار وتصميم أداة الدراسة وتحديد بنود محور المنظمة المتعلمة ورأس المال البشري. - مناقشة وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.</p>	
دراسة عبد المالك هبال (2018)	
<p>عنوان الدراسة</p> <p>أثر إدراك هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة</p>	
<p>نوع الدراسة</p> <p>مقال</p>	
<p>الهدف من الدراسة</p> <p>معرفة أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة المسيلة على الولاء التنظيمي لهيئة أعضاء التدريس.</p>	
<p>مجتمع الدراسة</p> <p>شمل مجتمع الدراسة جميع اعضاء الهيئة التدريسية بجامعة المسيلة والبالغ عددهم 1426 استاذًا سنة 2018</p>	
<p>عينة الدراسة</p> <p>تكونت عينة الدراسة من 285 عضو تدريس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.</p>	
<p>المنهج المتبع</p> <p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	
<p>أدوات الدراسة</p> <p>الاستبانة</p>	
<p>اهم النتائج</p> <p>- ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالجامعة كانت بدرجة متوسطة من جهة نظر عينة البحث. - مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعة كان مرتفعاً. - وجود علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة.</p>	
<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p> <p>- تركز كل من الدراستين في شقيهما النظري على أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال باعتبارها صماماً الأمان في الحالات الحرجة والصعبة التي تمر بها المنظمة من أجل نقلها من وضع آني متردي إلى وضع مستقبلي أفضل. - تتشابه الدراستان في التركيز في بعض أبعاد قياس القيادة الاستراتيجية: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري. - الدراستان كميتان، تناولتا القيادة الاستراتيجية كعنصر مستقل، واعتمدا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p>	
<p>نقاط الاختلاف عن</p> <p>- اختلاف الهدف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة المسيلة على الولاء التنظيمي لهيئة أعضاء التدريس، بينما تناولت دراستنا دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة.</p>	

<p>- اختلاف أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة من طرف كل دراسة، خاصة أننا ركزنا في دراستنا على: التغيير التنظيمي، تمكين العاملين، والتقنيات الحديثة.</p> <p>- استهدفت هذه الدراسة البيئة الأكاديمية (الجامعة) من جهة نظر هيئة التدريس ككل، بينما تم إسقاط دراستنا على البيئة الاقتصادية من جهة نظر الاطارات والقياديين.</p> <p>- صغر حجم مجتمع وعينة الدراسة بالمقارنة مع مجتمع وعينة دراستنا.</p> <p>- منهجية الدراسة: حيث تعتمد دراستنا دراسة مختلطة من خلال عدة أدوات: الملاحظة والمقابلة إلى جانب الاستبيان، بينما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان فقط كأداة لجمع المعلومات.</p>	<p>الدراسة الحالية</p>
<p>- استنباط بعض البنود التي تقيس المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، من أجل إعادة صياغتها كميًا.</p> <p>- قراءة نتائج الدراسة وأخذ صورة أولية حول أبعاد القيادة الاستراتيجية من ناحية الأهمية ودرجة التأثير، لكي نستطيع تشخيص أهم الأبعاد اللازمة في بناء النموذج النظري للدراسة.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

<p>Étude : Charlotte Fillol (2006)</p>	
<p>L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF</p> <p>ظهور منظمة التعلم وتوظيفها: دراسات حالة في EDF</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>أطروحة دكتوراه بجامعة باريس دوفين بفرنسا</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة وربط آليات التعلم وأدوات الإدارة اللازمة لتطوير منظمة متعلمة.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>دراسة نوعية اعتمدت على المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>شركة EDF SLDC Cas V.A.، المصدر الرئيسي لإنتاج الكهرباء في فرنسا.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>المقابلة والملاحظة</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<p>- خلصت الدراسة إلى تصور منهجي للمنظمة المتعلمة، والتي تتميز بمناخها، وعمليات التعلم وأدوات الإدارة الخاصة بها.</p> <p>- تتميز المنظمة بتعدد الرؤى المشتركة التي يتم إنشاؤها داخل المجموعات المختلفة التي تتكون منها.</p> <p>- تنشأ المنظمة المتعلمة وفق أربعة ابعاد: البعد الفردي، البعد الاجتماعي، البعد التسييري والتقني، والبعد البيئي الذي يتأثر بالمناخ أو البيئة.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>- هناك هدف مشترك وهو الانتقال من المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة وإن اختلفت الطرق لذلك.</p> <p>- تنظر الدراسات للتعلم التنظيمي كآلية لخلق واكتساب المعرفة والسلوكيات الجديدة للمنظمة استجابة للتغيرات البيئية.</p> <p>- ابراز العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

- استخدام المنهج الوصفي.	
<p>- هذه الدراسة نوعية، اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها، وأما دراستنا فاعتمدت على الأسلوب الكمي والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها بواسطة SPSS.</p> <p>- المتغير المؤثر في بحثنا تمثل في القيادة الاستراتيجية، بينما ربطت هذه الدراسة المنظمة المتعلمة بالتعلم التنظيمي وأدوات الإدارة.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- إثراء الجانب النظري من الدراسة.</p> <p>- المساهمة في تحديد الفجوة البحثية التي تعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة لدراستنا.</p> <p>- تحديد آفاق بحثية مستقبلية التي تربط أدوات الإدارة بالمنظمة المتعلمة.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
Étude : Cayla. D (2007)	
<p>L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé</p> <p>التعلم التنظيمي بين العملية التكيفية والتغيير الموجه</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
اطروحة دكتوراه بجامعة السوربون بفرنسا	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة على تحليل الأطر النظرية التي تستند عليها مختلف المقاربات التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي وتطوير نموذج نظري متجانس من المحتمل أن يجيب على الأسئلة التي تطرحها ظواهر التعلم التنظيمي.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية اعتمدت على المنهج الافتراضي الاستنتاجي، حيث عملت الدراسة على تطوير جانبين:</p> <p>الأول يتعلق بتطوير النظرية من خلال:</p> <p>- تحديد الأسئلة التي تصعب معالجتها في إطار النظريات الحالية؛</p> <p>- صياغة الفرضيات التي من المحتمل أن تكمل أو تحسن هذا الإطار النظري؛</p> <p>- استنتاج مقترحات قابلة للاختبار من شأنها أن تجعل من الممكن الاستجابة لأوجه القصور المذكورة؛</p> <p>- تقديم الفرضية التأسيسية للدراسة، والتي تقوم على التمييز بين عمليات التعلم التي تهدف إلى التكيف مع البيئة المعتبرة، وعمليات التعلم التي تسمح للنظام بتغيير بيئته.</p> <p>ويتمثل الجزء الثاني من الدراسة في تقييم الأهمية التجريبية للنظرية من خلال اختبار مقترحاتها وتقييم جودة الإجابات التي تقدمها.</p>	<p>المنهج المتبع</p>

<p>- وفقا للنظرية المقترحة في الدراسة، كلما زادت استقلالية الوكلاء والفرق، يجب تعويضها بثقافة تنظيمية قوية. خلاف ذلك، قد لا تكون المنظمة قادرة على التعلم التنظيمي باستمرار.</p> <p>- يمكن للمنظمة تطوير ثلاثة مستويات متميزة من التعلم للتعامل مع التغيير في بيئتها وهي: (السماح لفرقها المنتجة بتكييف سلوكها دون تعديل نظام القواعد الرسمية للمنظمة، وضع قواعد تنظيمية جديدة في إطار استراتيجية غير متغيرة، مراجعة استراتيجيتها وتوجهاتها العامة).</p> <p>- كلما ارتفعت مستويات التعلم في المنظمة، زادت الخسائر من حيث المهارات المكتسبة. لذلك من الضروري أن تختار المنظمة مستوى من التعلم يكون ذا صلة بالتغيرات البيئية التي تمت ملاحظتها.</p> <p>- بالمقارنة مع المنظمات شديدة المركزية، فإن الهياكل اللامركزية تتكيف بشكل أفضل مع التغيرات الصغيرة في بيئتها، لكنهم يجدون صعوبة أكبر في التعلم الجماعي في حالة حدوث تغيير كبير.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>- تجمع كل دراسة على أهمية التعلم التنظيمي، وتسعى لتحليل الأطر النظرية التي تستند عليها مختلف المقاربات التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي، كما تميز بين عمليات التعلم التي تهدف إلى التكيف مع البيئة المعتبرة، وعمليات التعلم التي تسمح للنظام بتغيير بيئته.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- هذه الدراسة هي دراسة نظرية، اعتمدت على المنهج الافتراضي الاستنتاجي، من خلال تحليل مختلف النظريات والمقاربات المتعلقة بالتعلم التنظيمي. بينما تعتبر دراستنا دراسة كمية تعتمد على المنهج الوصفي.</p>	<p>نقاط الاختلاف</p>
<p>- اثناء الجانب النظري من الدراسة والمتعلق بأهم المقاربات والنظريات المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي.</p> <p>- تحديد تعريف اجرائي للتعلم التنظيمي استناداً لمختلف النظريات التي تطرقت إليها الدراسة.</p> <p>- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>Study: Sanjay K. Singh (2008)</p>	
<p>Role of leadership in knowledge management دور القيادة في إدارة المعرفة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التحقق العلاقة وكذلك تأثير أساليب القيادة على ممارسات إدارة المعرفة في شركة البرمجيات الهندية.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>جميع الموظفين بشركة البرمجيات في الهند الذين يملكون خبرة عملية لا تقل عن عام واحد في الشركة.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>اشتملت عينة الدراسة على 331 موظف</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>تم استخدام أداتين من أدوات القياس، وهما استبيان القيادة التنظيمية وأداة تقييم إدارة المعرفة.</p>	<p>أدوات الدراسة</p>

<p>- هناك مستوى أعلى من المتوسط من الجهود من جانب الموظفين في المنظمة لإنشاء المعرفة والتقاطها وتنظيمها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتحقيق التميز المؤسسي.</p> <p>- تم العثور على النمط السائد لأسلوب القيادة في تنظيم البرمجيات ليكون توجيهياً بطبيعته حيث يكون الاهتمام الأكبر هو تنظيم السلوكيات الوظيفية لزملائه العاملين في مجال المعرفة عن كثر.</p> <p>- وُجد أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المعرفة مرتبطة بشكل سلبي وكبير بالنمط التوجيهي للقيادة ولكنها مرتبطة بشكل إيجابي وبصورة كبيرة بأسلوب القيادة التفويضي.</p> <p>- أفضل شكل من أشكال أسلوب القيادة لإدارة المعرفة في المنظمة هو أسلوب التفويض، حيث يتم منح الموظفين القوة والسلطة والمسؤولية الكافية للتجربة والابتكار باستخدام الحقائق والأرقام التي قد يصادفونها أثناء العمل على أي مهام. بعبارة أخرى</p> <p>- ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة البرمجيات، والتي تمت دراستها، أعلى بكثير من المستوى المرضي ولكنها تحتاج إلى تحسين طفيف في بنية إدارة المعرفة الخاصة بها لتصبح شركة إدارة معرفة حقيقية.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>- تجمع الدراسات على إبراز أهمية كل من القيادة وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما باعتبار القيادة الاستراتيجية المتغير المستقل.</p> <p>- الدراسات كميّتان، اعتمدتا المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p> <p>- تنفق الدراسات في بعض الأساليب الاحصائية المعتمدة في تحليل البيانات (تقنيي تحليل الانحدار المتعدد والارتباط الخطي الثنائي).</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إنشاء المعرفة وإدارتها من خلال نوع الاسلوب القيادي المطبق (التوجيهي، التبادلي، التفويضي). بينما تركز دراستنا على كيفية إنشاء نموذج منظمة متعلمة من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية في القطاع الاقتصادي.</p> <p>- تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة مؤسسة خدمية واحدة بالهند، بينما طبقت دراستنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- جمع مادة الإطار النظري للدراسة الخاص بالقيادة بصفة عامة.</p> <p>- تحديد العلاقة بين القيادة وإدارة المعرفة الذي يعتبر بعد أساسي من أبعاد المنظمة المتعلمة في دراستنا. حيث لا يمكن إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها بالكامل إلا من خلال استخدام أساليب القيادة التي تمنح الأفراد الثقة وحرية التفكير والتصرف من خلال التوجيه وتفويض السلطة.</p> <p>- تقديم آفاق دراسية وبحثية للاهتمام أكثر بإدارة المعرفة على مستوى المؤسسات التي تنتمي إلى صناعة تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>Study : Sapna Rijal (2010)</p>	
<p>Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study</p> <p>أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية في منظمة التعلم: دراسة مقارنة لقطاع الادوية بين الهند ونيبال</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال، جامعة بوربانسال، نيبال</p>	<p>نوع الدراسة</p>

الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى فهم أسلوب القيادة والتحول الثقافي المطلوب لتسهيل الانتقال إلى منظمة تعليمية، كما تسعى إلى التحقيق في الاختلاف في تطوير منظمة متعلمة بين الهند ونيبال.
مجتمع الدراسة	قطاع الادوية في نيبال والهند
عينة الدراسة	تم اختيار أربع منظمات صناعة الأدوية، في كل من نيبال والهند، اما وحدة المعاينة فتكونت من المديرين التنفيذيين والموظفين الإداريين من جميع إدارات المنظمات المعنية.
المنهج المتبع	الوصفي التحليلي
أدوات الدراسة	الاستبيان
اهم النتائج	<p>- هناك اختلاف في تطوير المنظمة المتعلمة في نيبال والهند. كما لوحظ أن بعض الأبعاد الفرعية (تمكين الأفراد وإدارة المعرفة) غير موجودة في المنظمات الهندية. ومع ذلك، فإن محاولة أن تصبح منظمة متعلمة دون دمج جميع الأنظمة الخمسة غير كافي.</p> <p>- تشير النتائج أيضاً إلى أن القادة في كلا البلدين قيد الدراسة لا يظهرون خصائص القيادة التحويلية. على الرغم من وجود دعم للقادة التحويلين الذين لديهم تأثير إيجابي على تطوير منظمة تعليمية.</p> <p>- على الرغم من وجود دعم في الأدبيات بأن للثقافة التنظيمية دور مهم تلعبه في تطوير المنظمة المتعلمة، إلا أن الثقافة التنظيمية في كلا البلدين لا تساعد على التعلم، باستثناء بعدي الانفتاح والاستباقية. ومع ذلك، فهذه ليست القيم الثقافية الوحيدة التي تدعم التعلم وتسهيله. وبالتالي، لا يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية على أنها مواتية للتعلم في كلا البلدين.</p>
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	<p>- تشير الدراسات إلى أن ثقافة التعلم التي تتميز بالتعلم المستمر من التجربة والتجريب والتساؤل والحوار، هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على ميزة تنافسية على المدى الطويل في بيئة معقدة ومضطربة بشكل متزايد.</p> <p>- تتطلب المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية فاعلة، وقيادة داعمة تجعلها أكثر قدرة على التكيف والمرونة وتستفيد من عملية الأفراد لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعلم التنظيمي وبناء منظمة متعلمة.</p> <p>- تتناول هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وهذا ما يدعم دراستنا الحالية.</p>
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	<p>- تركز هذه الدراسة على نوع واحد من القيادة وهو القيادة التحويلية، بينما تتناول دراستنا القيادة الاستراتيجية باعتبارها تجمع كل أنواع القيادة.</p> <p>- تهدف دراستنا لإبراز دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمة متعلمة، وأما هذه الدراسة فتتناول تأثيرات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على التحول نحو منظمة متعلمة.</p> <p>- الاعتماد على دراسة مقارنة بين أربع منظمات لبلدين مختلفين.</p>
الفائدة من الدراسة	<p>- إثراء الجانب النظري من الدراسة خاصة فيما تعلق بدور القيادة والثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة.</p> <p>- الافادة من نتائج الدراسة لإثبات دور القيادة والثقافة التنظيمية في تطوير المنظمة المتعلمة. وبالتالي دعم الفرضية العاملة والفرضيات الفرعية لدراستنا.</p>

Study : Lear.L.W (2012)	
The relationship between strategic leadership and strategic alignment in " high – performing in South Africa	عنوان الدراسة
العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية في المؤسسات ذات الأداء العالي في جنوب إفريقيا	رسالة دكتوراه
رسالة دكتوراه	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى البحث في أهمية معايير القيادة الاستراتيجية الحاسمة ودرجة التوافق والمواءمة في منظمات الاعمال عالية الأداء.	الهدف من الدراسة
شمل مجتمع الدراسة في منظمات الاعمال ذات الأداء المتميز بجنوب افريقيا.	مجتمع الدراسة
تكونت عينة الدراسة من 200 شخص تم اختيارهم عشوائيا من 6 مؤسسات.	عينة الدراسة
الوصفي التحليلي	المنهج المتبع
الاستبانة	أدوات الدراسة
<p>- أظهرت المؤسسة "A" بوضوح حقيقة أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على المواءمة الاستراتيجية في تلك المؤسسة.</p> <p>- أظهرت المؤسسة E بوضوح أنه في حالة عدم تركيز TMT على الاستراتيجية، فإن التواصل ونشر الاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة في محاولة لضمان أن العمليات والكفاءات تركز على تلبية احتياجات العميل، وبالتالي فإن القيادة الاستراتيجية لم تؤثر بشكل إيجابي على المواءمة الاستراتيجية في تلك المؤسسة.</p> <p>- أشارت النتائج الخاصة بالمنظمات B و E وجود علاقة سببية بين معايير القيادة الاستراتيجية الحاسمة ومواءمة التركيبات الأربعة للاستراتيجية والعميل والعمليات والأشخاص في المؤسسات عالية الأداء.</p> <p>- للقيادة الاستراتيجية تأثير إيجابي على المواءمة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، وأن للقيادة الاستراتيجية الفعالة أثر إيجابي في مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها في جو من التنافس في البيئة المضطربة.</p>	اهم النتائج
<p>- تشترك الدراسات إلى التركيز على بعض المعايير (الأبعاد) التي ستساعد القادة على تعزيز قدرتهم على قيادة المؤسسات نحو التطور والمنافسة العالية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تنمية راس المال البشري، الثقافة التنظيمية).</p> <p>- استهداف مجموعة من المؤسسات الناشطة في القطاع الاقتصادي.</p> <p>- اعتماد الاسلوب الكمي، والمنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

<p>- اختلاف الهدف: حيث تناول دراستنا قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبناء نموذج المنظمة المتعلمة بينما تهدف هذه الدراسة الى البحث في أهمية معايير القيادة الاستراتيجية الحاسمة ودرجة مواءمتها في منظمات الاعمال عالية الأداء.</p> <p>- اختلاف الأبعاد: اعتمدت تراسنتا الحالية أبعاد مختلفة نظرا لارتباطها بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي تمكين العاملين، تطبيق التكنولوجيا، ...)</p> <p>- اختلاف المجتمع: حيث طبقت هذه الدراسة على منظمات الأعمال عالية الاداء في جنوب افريقيا، بينما تم اسقاط دراستنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة مسيلة بالجزائر.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- إثراء الجانب النظري من الدراسة خاصة فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية وبعض أبعادها.</p> <p>- استنباط بعض البنود التي تقيس المتغير المستقل وبعض أبعاده، من أجل إعادة صياغتها والافادة منها في تصميم الاستبيان.</p> <p>- تحديد آفاق بحثية مستقبلية والمتعلقة بالقيادة والمواءمة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الرائدة.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>Study : Khadra Dahou and other (2016)</p>	
<p>Empowring Employees to promote Organizational learning تمكين الموظفين لتعزيز التعلم التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير أبعاد تمكين الموظفين: (الجدوى والكفاءة والاختيار) على تعزيز التعلم التنظيمي داخل البنوك الجزائرية.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>استهدفت الدراسة البنوك الواقعة في المنطقة الغربية من الجزائر.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 80 موظف.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>دراسة كمية اعتمدت على المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>الاستبيان، حيث تم توزيع ما مجموعه 80 استبانة، استرجعت 67 استبانة صالحة للتحليل.</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<p>- أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة لتمكين الموظف أي: جعل وظيفة الموظف ذات مغزى، ودعم كفاءاته وتطويرها وإعطائه المزيد من الخيارات في القيام بالعمل. لها تأثير إيجابي كبير على تطوير وتعزيز عملية التعلم التنظيمي داخل البنوك الجزائرية.</p> <p>- الأفراد هم جوهر التعلم التنظيمي، فمن خلال الموظفين يمكن تطوير التعلم الفردي، وتحويله إلى تعلم جماعي ثم إلى التعلم التنظيمي.</p>	<p>اهم النتائج</p>

<p>- التطرق إلى أهم المقاربات والنظريات عملية التمكين والتعلم التنظيمي من عدة أوجه.</p> <p>- تجمع الدراسات على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لعملية التمكين على المستوى التنظيمي من شأنها أن تساهم في إشراك الموظفين في عملية تعلم مستمرة لاكتساب معرفة جديدة، ومشاركة هذه المعرفة مع الآخرين في أقسام مختلفة، وتفسير هذه المعرفة ثم حفظها داخل المنظمة بأكملها.</p> <p>- الدراسة تتضمن جزء مهم من النموذج النظري لدراستنا؛ باعتبار التمكين والتعلم التنظيمي بعدان أساسيان من أبعاد القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة على التوالي.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تحاول هذه الدراسة تقييم دور عملية تمكين الموظفين في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسات البنكية، بينما تأخذ دراستنا التمكين كجزء من ممارسات الإدارة العليا، وتسعى إلى إبراز دوره في الوصول إلى منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي.</p> <p>- استهدفت هذه الدراسة عينة عشوائية من الموظفين بالمؤسسات البنكية بالغرب الجزائري، بينما اختارت دراستنا عينة مكونة من الإطارات (المديرون ورؤساء الأقسام والمهندسون ورؤساء المصالح) بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.</p> <p>- اختلاف بعض أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة من طرف كل دراسة.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- تقدم الدراسة إضافة نوعية في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بالتمكين.</p> <p>- استنباط بعض البنود التي تقيس متغيرات الدراسة، من أجل إعادة صياغتها والافادة منها.</p> <p>- دعم فرضيات الدراسة التي تربط التمكين بالمنظمة المتعلمة.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>Study: Al-Zu'bi. H & Al-Nawasrah. M. S (2017)</p>	
<p>Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization</p> <p>تحليل أثر كفاءات التفكير الاستراتيجي في بناء منظمة ذكية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على التفكير الاستراتيجي وأثره في بناء المنظمات الذكية في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>تم اختيار عينة عشوائية قوامها 120 تضم مديرين ومساعدين ورؤساء أقسام ومشرفي الإنتاج.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>الاستبيان، حيث تم توزيع 120 استبانة، تم استرجاع 107 منها، واستبعاد 8 لبيانات غير كاملة، بحيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 99.</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<p>- يمكن أن تصبح المنظمة ذكية من خلال التصرف بذكاء واستخدام المعلومات التنافسية عن البيئة والمنافسة من أجل الاستمرارية وتحقيق الأهداف المرجوة.</p> <p>- وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لكفاءات التفكير الاستراتيجي (التفكير المنهجي والتفكير الابتكاري والتفكير</p>	<p>أهم النتائج</p>

<p>الموجه نحو الرؤية) في بناء المنظمة الذكية. وبالتالي توصلت الدراسة الى أن مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير من المنظمات الذكية.</p>	
<p>- تختلف الدراسات في مصطلح المنظمة الذكية والمتعلمة، بينما تتناولان نفس خصائص أو أبعاد (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، فهم البيئة)، وبالتالي فكلا المصطلحين يحملان نفس المفهوم. حيث يرتبط مفهوم المنظمة الذكية أو المتعلمة بقدرتها على التكيف والتعلم وتحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة في صنع القرار. - إن تركيز المديرين وقادة المنظمات على استخدام المعرفة والمهارات من قبل العمال، وكذلك استخدام ذكائهم سيؤدي إلى وصول المنظمات إلى قمة التميز (منظمة ذكية). - استهداف نفس طبيعة المجتمع وعينة الدراسة، وكذلك اعتماد المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تركز هذه الدراسة على فحص العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبناء المنظمات الذكية. بينما تركز دراستنا على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة، ودور التعلم التنظيمي في دعم هذه العلاقة. - تناولت هذه الدراسة ثلاث أبعاد للمنظمة الذكية، بينما أضافت دراستنا أبعاد مهمة: إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا. - اختلاف مكان اسقاط كل دراسة بين الجزائر والأردن.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- تحديد العلاقة النظرية بين التفكير الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة. - يعتبر التفكير الاستراتيجي من صفات القائد الاستراتيجي. وبالتالي فان نتائج هذه الدراسة تقدم اضافة ضمنية ودعم للفرضية العامة لدراستنا.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

ذ. التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الاستراتيجية كقيادة فاعلة في منظومة الإدارة الاستراتيجية، وعالجت هذه الدراسات في بعدها النظري مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها وأبعادها وممارستها، مع احتفاظ كل دراسة بجوانب خاصة بها، أما الجانب التطبيقي فيختلف من دراسة إلى أخرى سواء من حيث مجال ومكان التطبيق أو الهدف أو النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، وكانت هناك نقاط أساسية ومهمة شكلت البؤرة الأساسية لمجال البحث في كل دراسة، ونقاط أخرى جاءت مشابهة للدراسة الحالية. ويمكن توضيح أهم الفروق بين دراستنا والدراسات السابقة والفجوة البحثية في الجدول التالي:

جدول رقم 1-1: الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
من حيث الهدف والموضوع:	* ركزت معظم الدراسات على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بـ: المرونة الاستراتيجية، الولاء التنظيمي،	* تميزت الدراسة الحالية بمحادثات تناول أبعاد القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.	* تم التركيز على أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، إدارة

<p>التغيير التنظيمي تمكين العاملين، استثمار وتطوير رأس المال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية داعمة، الرقابة التنظيمية). * ابراز واقع كل من القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في المنظمات الاقتصادية</p>	<p>* لم تركز الدراسات السابقة بشكل فعلي على دور القيادة الاستراتيجية في بناء نموذج منظمة متعلمة. * لم تبرز الدراسات السابقة مدى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، وواقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.</p>	<p>ادارة المعرفة، المواءمة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية. * أما الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة فركزت على دور كل من: التفكير الاستراتيجي، الاستثمار في رأس المال البشري، الاستعداد للتغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التمكين.</p>	
<p>استهدفت الدراسة الحالية المنظمات الاقتصادية بشكل عام (الصناعية والتجارية والخدمية)</p>	<p>تميزت الدراسة الحالية بالشمولية في اختيار القطاع الاقتصادي بشكل عام، على اختلاف بعض الدراسات التي ركزت على جانب واحد من القطاع (خدمي أو صناعي).</p>	<p>استهدفت معظم الدراسات: - القطاع العمومي - الجامعات - الشركات الصناعية والخدمية - الوزارات الداخلية والأجهزة الحكومية - المنظمات غير الربحية</p>	<p>مجالات التطبيق</p>
<p>دراسة كيفية وكمية، اعتمدت المنهج الوصفي.</p>	<p>تميزت الدراسة الحالية بتنوع أدوات جمع المعلومات بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة.</p>	<p>معظم الدراسات كمية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>أسلوب ومنهج الدراسة</p>
<p>استخدام أدوات المقابلة والملاحظة والاستبيان.</p>		<p>اعتمدت معظم الدراسات الاستبيان، إلا دراسة فقد استخدمت المقابلة.</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<p>أجريت الدراسة الحالية على مجموعة من المنظمات الاقتصادية في ولاية المسيلة بالجزائر.</p>	<p>اختلفت دراستنا مع جميع الدراسات من حيث الحدود المكانية. وبالرغم من وجود دراسات قليلة طبقت بالجزائر إلا أنها تختلف مع دراستنا من حيث مجال نشاط المؤسسات محل الدراسة، حيث طبقت في البيئة الأكاديمية (الجامعة)، أو المؤسسات الخدمية.</p>	<p>أجريت معظم الدراسات بالخارج: فلسطين، الاردن، العراق، السعودية الجزائر(القطاع الخدمي بالغرب الجزائري، جامعتي مسيلة والجلفة) فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية (كاليفورنيا)، ماليزيا، تركيا، الهند نيبال، كوريا الجنوبية، جنوب افريقيا.</p>	<p>الحدود المكانية</p>
<p>استهدفت الدراسة الحالية مديري المنظمات ونوابهم، رؤساء المصالح والأقسام، المهندسين.</p>	<p>تميزت الدراسة الحالية بالتخصيص، حيث استهدفت الافراد الذين يملكون صفة القائد في المنظمات الاقتصادية.</p>	<p>تنوعت الحدود البشرية بين: المديرين، القادة الاستراتيجيين، موظفو الادارة، عمداء الكليات وهيئات التدريس.</p>	<p>الحدود البشرية</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب العينة العشوائية.</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة مع بعض من الدراسات في اختيار العينة القصدية.</p>	<p>استخدام أساليب: المسح الشامل، العينة العشوائية، العينة القصدية.</p>	<p>أسلوب اختيار العينة</p>

من إعداد الباحث استنادا إلى الدراسات السابقة

ويمكن إجمال مجالات استفادة الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة، وجمع مادة الإطار النظري؛
- تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة والأكثر اتفاقاً مع موضوعها؛
- اختيار وتصميم أداة الدراسة والقيام بمختلف التحاليل الاحصائية المستعصية؛
- الكشف عن الفجوة البحثية وتشكيل الإطار النظري للدراسة؛
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، ومقارنة بنتائج الدراسات السابقة؛
- صياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

ذ. الإضافات التي تقدمها الدراسة الحالية:

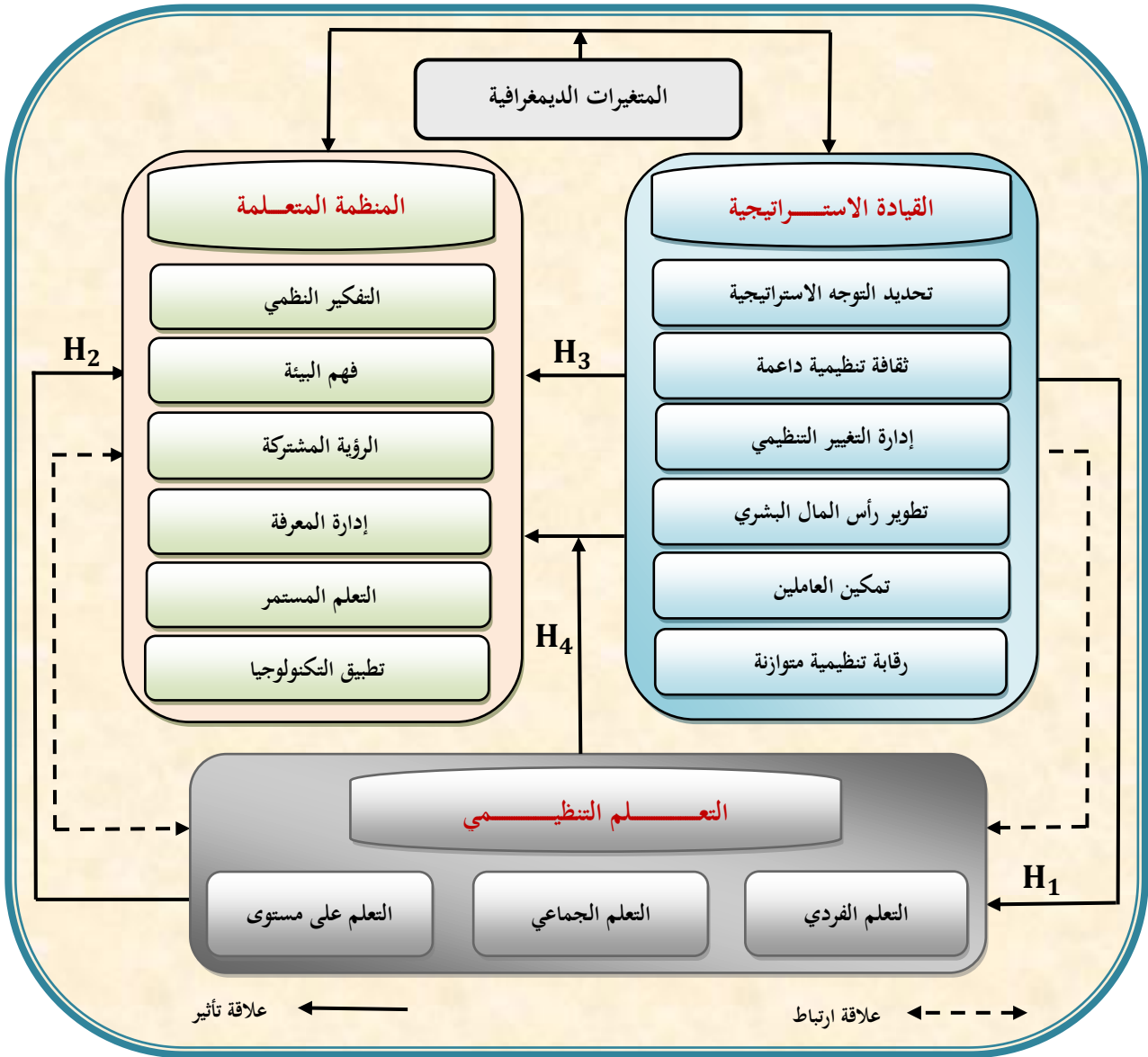
يمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة فهي تبنى على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.
- تتناول الدراسة الحالية علاقة الأثر المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، وتختبر فرضيات المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) في دعم هذه العلاقة، وهي بذلك تعتبر أكثر شمولاً من سابقتها.
- تختلف الدراسة الحالية عن غيرها، في أنها تحاول إبراز أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة، وتهدف إلى تبني نموذج عملي يستند إلى أبعاد ثقافة المنظمة المتعلمة وبأخذ بعين الاعتبار واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تناولت هذا الموضوع بطريقة مختلفة (المتغير الوسيط، برنامج AMOS)، خاصة أنها طبقت في القطاع الاقتصادي لولاية المسيلة بالجزائر، وهو مجتمع مختلف عما تناولته بعض الدراسات السابقة، وخاصة أنها لم تتناول المتغيرين معاً على نفس مجتمع الدراسة الحالي.
- تعتبر هذه الدراسة منطلقاً للكثير من الدراسات والأبحاث المستقبلية حيث تميزت بإدخال أبعاد جديدة لكلا المتغيرين كإدارة التغيير التنظيمي، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا، إضافة إلى متغير وسيط للدراسة، وهذا يختلف مع جميع الدراسات السابقة أين تم الاعتماد على الممارسات العامة للقيادة الاستراتيجية، ونماذج المنظمة المتعلمة كنموذج سينغ.

ر. أنموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية: القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل ويتضمن ستة أبعاد (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس مال بشري، التغيير التنظيمي، تمكين العاملين، والرقابة المتوازنة)، بينما تمثل المنظمة المتعلمة المتغير التابع وتتضمن الأبعاد التالية (التفكير النظمي، فهم البيئة، الرؤية المشتركة، إدارة المعرفة، التعلم المستمر، تطبيق التكنولوجيا)، كما تم إدخال عنصر مهم جدا كمتغير وسيط بين متغيري الدراسة وهو التعلم التنظيمي (الفردي، الجماعي، التنظيمي) ، وبالتالي يكمن تمثيل أنموذج الدراسة النظري كما يلي:

الشكل رقم م-1: " أنموذج الدراسة النظري "



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

ز. هيكل الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة، تم عرض الإطار العام الذي يحوي المقدمة والأهداف والفجوة البحثية، ومن ثم تقسيمها إلى خمسة فصول. تناول الفصل الأول عموميات حول القيادة والقيادة الاستراتيجية وكل ما يتعلق بها، انطلاقاً من النظريات المفسرة إلى النماذج والابعاد المعتمدة من طرف أغلب الباحثين، بينما يتضمن الفصل الثاني الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين الوسيط والتابع وهما التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. وخصص الفصل الثالث لتشكيل النموذج النظري وبناء الفرضيات من خلال توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة حسب نتائج الدراسات السابقة، حيث تناول الجزء الأول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، وشمل الجزء الثاني علاقة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة المتعلمة، بينما تضمن الجزء الثالث علاقة هذه الأخيرة بالتعلم التنظيمي. أما الفصل الرابع فخصص لمنهجية الدراسة الميدانية، وتم التركيز فيه على المنهج المتبع، مع شرح دقيق لمجتمع وعينة البحث وكيفية جمع وتحليل البيانات واختبار الصدق البنائي (التحليل العاملي التوكيدي CFA) من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامجي SPSS.V26 و AMOSV.24، وتم في الفصل الأخير من الدراسة اختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومن ثم الخروج بمجموعة من التطبيقات النظرية والعملية والتوصيات والتوجيهات لبحوث مستقبلية، ثم الخاتمة.

الفصل الأول
القيادة
الاستراتيجية

تمهيد:

إن التطور التكنولوجي الذي تشهده الإدارة المعاصرة أدى إلى كثير من التغيرات سواء على مستوى المنظمة أو المجتمع "فالاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال تتغير باستمرار لتواكب التكنولوجيا الجديدة والحضارة، والهياكل التنظيمية هي الأخرى لا بد أن تتوافق مع كل من الاستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة، والتغيير التكنولوجي من جهة أخرى"¹. وكما يقال دائماً أن المنظمة الناجحة خلفها قيادة ناجحة. وبالتالي من الضروري توفر قيادة ذات رؤية استراتيجية تتوافق والسلوك الإبداعي والتفكير الخلاق الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين للمنظمة.

يستخدم مصطلح القيادة الاستراتيجية لتحديد الأفراد القادرين على القيادة والإدارة في وقت واحد، وتوجيه التحولات بتقدير عميق للاستقرار في أوقات عدم اليقين. وبالتالي هؤلاء القادة القادرين على التفكير والعمل بشكل استراتيجي سيكونون قادرين على إنشاء بيئات تنظيمية أكثر دعمًا وتحقيق نتائج تنظيمية أكثر قيمة. وتعتمد الفعالية في النموذج الاستراتيجي للقيادة على مدى كفاءة استجابة المنظمة وإعادة التكيف مع سياقها المتطور باستمرار ومدى فعالية القائد في التجديد المستمر لأنظمة التعلم داخل المنظمة.² فالقيادة الاستراتيجية هي جوهر العملية الادارية، وضرورة ملحة للمدراء من أجل إنجاز المهام المطلوبة في المؤسسة، حيث يتعين على مديري المؤسسات اتخاذ جملة من القرارات الملائمة وتسخير كافة الامكانيات المتاحة للنهوض بمجريات العمل والوصول الى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

الغرض من هذا الفصل هو تقديم لمحة عامة عن القيادة والاستراتيجية، والإشارة إلى أهم المداخل والنظريات الخاصة بالقيادة، والتطرق الى دراسة نظرية أكثر تعمقاً للقيادة على المستوى الاستراتيجي من حيث: المفهوم والأهمية، الخصائص والأنماط، ونماذج القيادة الاستراتيجية.

¹ . عباس، سهيلة، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص11.

² . Ozgur. U, Yusuf. C, John P, Strategic Leader Actions Related to the Effectiveness of Hospital Managers in Turkey, 4th International Conference, Williamsburg Virginia, USA, March 17-19 march/2010, P 04.

المبحث الأول: مدخل للقيادة والادارة

لطالما كانت القيادة محل اهتمام العديد من الباحثين ورجال الإدارة وعلماء النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد، وذلك نظرا لأهميتها وضرورتها القصوى في رفع مستوى المؤسسة من حيث الأداء والخدمات التي تقدمها، أو كمية الإنتاج ونوعيته بما يخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع التي توجد فيه. ومهما اختلفت أنواع القيادة فإن جلها يصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسيه بحكم منصب صنع القرار وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

انطلاقا من هذا، سنحاول في هذا المحور التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة والادارة والفرق بينهما، وكذلك الإشارة إلى أهم المداخل النظرية المفسرة للقيادة، وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

المطلب الأول: ماهية القيادة والإدارة

الإدارة والقيادة هما جانبيين أساسيين في عالم الأعمال والمنظمات، حيث تتناول القيادة الجوانب الشخصية والرؤى الاستراتيجية، بينما تركز الإدارة على التنظيم والتنفيذ الفعال للمهام والعمليات اليومية.

الفرع الأول: مفهوم القيادة Leadership

القيادة لغة: "كلمة مشتقة من مصطلح (القود) عكس (السوق او السياقة)، يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعلية فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد للوصول إلى الهدف المنشود"¹. وتعني كلمة قائد Leader "الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الافراد نحو العمل لتحقيق ذلك الهدف"². أو هو "كل شخص يمثل موقع سلطة ومسؤول عن نتائج من هم تحت قيادته"³.

وترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين، اليونانيين، الرومانيين، والمصريين، حيث إن المصريين القدامى قدموا أهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة ماضية"⁴. وسنسوق فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال القيادة:

¹. طارق محمد السويدان، فيصل عمر باسراجيل، صناعة القرار، دار الاندلس الخضراء، ط2، جدة، 2003، ص40.

². نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015، ص31.

³. Ken Blanchard, Mark Miller, comment développer son leadership - 6 préceptes pour les managers, distribution nouveaux horizons, Paris, 2008, P 16.

⁴. Barney M. Lewder, The Dominant Logic of Entrepreneurial Strategic Leadership: A Phenomenological Study of Entrepreneurs, Consultants, and Bankers, unpublished thesis a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of philosophy, Capella University, 2009, P 38.

- القيادة حسب "Peter Drucker" هي : "الارتفاع ببصيرة الإنسان الى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه الى أعلى المستويات"¹.
- يعرف دافيد "David" القيادة بأنها عملية التأثير على أنشطة جماعات المنظمة في جهودها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها ورسالتها"². ويتفق هذا التعريف تقريبا مع تعريف "Metz" الذي يرى أن القيادة هي: "عملية التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف وتنظيم تحول العمليات وإلهام الأشخاص للتغلب على التحديات ودفع الشركة نحو مستقبلها المثالي"³.
- ويعرفها آخرون من الناحية الاستراتيجية على أنها "تحديد للاتجاهات والاستراتيجيات وتطوير رؤية واضحة لمستقبل العمل في المؤسسة"⁴. إلا أنه لا ينبغي الخلط بين وظيفة القيادة والتخطيط طويل المدى (وظيفة الإدارة).
- وحدد "Anwar" مفهوم القيادة على أنها: "القدرة على توجيه وتمكين وتحفيز الآخرين للمساهمة في إنتاجية المنظمات التي ينتمون إليها والنهوض بها"⁵.
- كما أكد "Koontz & Odonnell"، أن القيادة هي "القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف"⁶. وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.
- ويركز البعض على أن القيادة كعملية هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف، والشكل التالي يوضح هذا التفاعل:

¹. أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص15.

². David B. Zoogah, *Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa*, *International Journal of Leadership Studies*, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, V 04, N 02, PP 202-222, 2009, P 202.

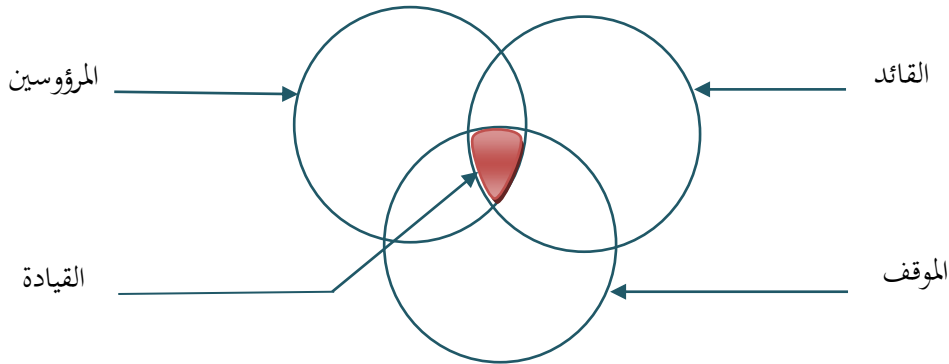
³. Steven M, *The Future of Strategic Leadership. The US Army War College Quarterly: Parameters*, V 50, N 2, PP 59-67, 2020, P 63.

⁴. Khelqssi R, *leadership*, Editions Houma, Alger, 2013, P 47.

⁵. Kofand A, Raghda L, *Factors Affecting Students Anxiety in Language Learning: A Study of Private Universities in Erbil*, *Kurdistan International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, V 04, N 02, PP 160-174, Lebanese French University, Erbil, Iraq, 2017, P 160.

⁶. عائشة يوسف الشميلي، القيادة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص158.

الشكل رقم (1-2): القيادة كعملية تفاعلية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرة، القاهرة، 2005، ص208

إلا أن بعض الباحثين الآخرين يرون انه ليس هناك اتفاق على ان القيادة تعني العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد والمؤسسين والموقف، ويركزون في تعريف القيادة على جوانب اخرى هي: الشخصية، السمات الطبيعية، سلوك القادة.¹ من خلال تحليل التعريفات السابقة فإننا لا نلاحظ وجود اختلاف كبير بين الباحثين في مفهوم القيادة، حيث ركز معظمهم على ثلاثة أبعاد في تعريف القيادة: البعد الاجتماعي (سلوك الافراد)، صفات وسمات القائد، وأخيرا البعد المستقبلي (الهدف والغاية).

وعلى ذلك يمكننا تعريف القيادة بأنها: مجموعة القدرات والاستعدادات التي تمكن الفرد أو المدير من التأثير في سلوك الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة

ظهر الاهتمام بالإدارة مطلع القرن العشرين مع ظهور المجتمع الصناعي، باعتبارها وسيلة لتقليل الفوضى في المؤسسات والشركات والمصانع، وجعلها تدار على نحو أكثر كفاءة وفعالية. وغالبا ما تستخدم كلمة Management لتدل على الإدارة في القطاع الخاص Private Sector بمعنى إدارة الأعمال، أو Administration التي تدل على الإدارة في القطاع العام Public Sector حيث يعرف "Kreitner" الإدارة بأنها: " العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة. كما يعرفها الدكتور علي شريف على أنها: مجموعة من

¹. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرة، القاهرة، 2005، ص208، ص208.

الأشياء المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف"¹. وتعرف ماري باركر فوليت الإدارة على أنها: " فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر". ويرى البعض الآخر بأنها "عملية تنظيم وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة"².

ما نستخلصه من التعاريف السابقة أن الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال عمليات تنعكس في الواقع العملي في شكل ممارسات (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة..)، والاستخدام الأمثل لكافة هذه الموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة والإدارة مصطلحان مترادفان إذا انفصلا، مختلفان إذا تقارنا، فالفرد لا يحتاج بالضرورة إلى منصب إداري كي يتصرف كقائد، بينما المدير الناجح يجب أن تتوفر فيه سمات القيادة الفعالة، فهل القيادة جزء من الإدارة؟

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، ذلك أنها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العمل الإداري. لذلك فإن مفهومي القيادة والإدارة لا يشيران إلى نفس المعنى رغم تكاملهما من حيث الوظيفة والهدف؛ فليس من الضروري أن يكون جميع المديرين قادة، وفي المقابل لا يمكن لجميع القادة أن يكونوا مديرين. وكما كتب أحد الباحثين "Bass,1990" أن القادة يديرون والمديرون يقودون "Leaders Manage ,Managers Lead"، ويرى "Bennis,1985" ان المديرين يفعلون الأشياء بشكل صحيح Things Right أما القادة فيفعلون الأشياء الصحيحة " Do Right things"³. وبصفة عامة فإن "القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي"⁴.

قدم "نجم عبود" توضيحاً للفرق بين بين القيادة والإدارة مع تأكيده بأن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما، "فالقيادة: هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة: هي

¹ وفيق جابر النخلة، القيادة الادارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص9.

² نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص09.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص216.

⁴ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص156.

القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز إداري¹. والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين الإدارة والقيادة.

جدول رقم 1-2: نواحي التمييز بين القيادة والادارة

القيادة	الإدارة
- التركيز على الفاعلية (مدى تحقق الأهداف).	- التركيز على الكفاءة.
- الاهتمام بالمهمة والغرض (How, what).	- الاهتمام بالطريقة (How).
- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل.	- تغيير الإجراءات والأدوات.
- التركيز على : الروح والحدس.	- التركيز: العقل والرشد.
- التوجه العام: التأثير في الرؤية وإهمالها للعاملين.	- التوجه العام: التأثير في السياسة واتجاهاتها.
- وظائفه: إثارة الاهتمام وتحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف.	- وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق الأهداف.
- يتعامل مع مهام إنسانية (علاقات شخصية).	- يتعامل مع مهام إدارية.
- كل مدير ليس بالضرورة قائدا.	- كل قائد يمكن أن يكون مديرا.
- مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والقيم المتقاسمة).	- مجال التعامل: العوامل الصلبة.
- الابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار).	- المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي
- نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات.	- نطاق التأثير: محدود في العمل.
- القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف.	- القيم: رسمية متأدية من اللوائح والأنظمة.
- الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام.	- الميزة: أولوية العمل.
- قوى تأثير القيادة هي: قوة الرؤية، الخبرة، القوى المرجعية، والقنوة الأخلاقية (مصادر داخلية).	- قوى تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (مصادر خارجية).

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص33-34.

إلى جانب نجم عبود، يوجد العديد من الكتاب الذين يؤكدون على اختلاف القيادة عن الادارة، "فالإدارة تعني تنفيذ

الانشطة وضبط الاجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين، وإيجاد الرؤى المستقبلية من اجل التغيير"².

وبالرغم من هذا الاختلاف بين القيادة والإدارة إلا يوجد قدر كبير من التداخل بينهما؛ "فالقيادة ضرورية لتحقيق

التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق

¹ . نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص34.

² . بيتر. سينج، نورث هاوس، ترجمة صالح بن معاذ المعيوف، القيادة الادارية بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018، ص33.

التوافق مع بيئته¹. فعندما يقوم المديرين بالتأثير في مجموعة ما لتحقيق الأهداف فإنهم يمارسون القيادة، وعندما يشترك القادة في وظائف الإدارة فإنهم يمارسون الإدارة، فكلتا العمليتين تتضمن التأثير في الافراد نحو تحقيق الاهداف المشتركة. اذاً فالقيادة جزء من الإدارة، وسبب نجاح الإدارة هو وجود قيادة داعمة، وبالتالي فالمنظمة تحتاج إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية التنظيمية لأنشطتها وعملياتها.

المطلب الثاني: مداخل ونظريات القيادة

تزخر القيادة بالكثير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة التي رغم كل أدبياتها لازالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير، وقد تنوعت مفاهيم القيادة وانعكس ذلك على النظريات والمداخل المتعلقة بها.

الفرع الأول: النظريات التقليدية

من أقدم النظريات المفسرة للقيادة نجد: نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم، وسوف نتطرق إلى هاتين النظريتين بالتفصيل:

أولاً: نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

تعد أقدم نظرية في القيادة، وتسمى أيضاً بنظرية القائد الموهوب، ترجع جذورها إلى الفكر اليوناني والروماني، "الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق افراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية، وأنها لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ"². بمعنى أن الشخص الذي يتصف ويتمتع بخصائص تميزه عن غيره من أفراد جماعته وتؤهله لأن يكون قائدا عليهم، والقائد الفعال يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية.

على الرغم من وجاهة هذه النظرية إلا أنها اصطدمت بالعديد من الاعتراضات التي تقلل من صدقها أهمها³:

- إن هؤلاء القادة الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات؛

- في بعض الحالات عجز هؤلاء القادة عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية؛

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص156.

² محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2015، ص31.

³ المرجع نفسه.

- النظرية لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية، كما انها تحمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات.

ثانيا: نظرية السمات Trait Theory

قام رواد هذه النظرية بأولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن الصفات المشتركة للقادة الناجحين ويرى كل من "Carre & Ghisal and Stogdill" أن أساس فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ومن الممكن أن يكتسبها فهي ليست بالضرورة وراثية، لكن اختلفوا في عدد هذه السمات ونوعها، من أهمها: "القدرة القيادية، مهارة الانجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة، المكانة الاجتماعية، القدرة على تحمل الموقف. واعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية الاستنتاجية للكشف عن هذه السمات القيادية في هؤلاء وتوصلوا إلى ضرورة توافر هذه السمات في القائد الناجح والفعال"¹.

تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ركز أنصار هذه النظرية على تحديد الصفات الشخصية للقادة، وخرجوا بنتائج متباينة بسبب أن بعض الصفات التي وصلوا إليها لا تكتسب صفة العمومية (الذكاء، الشجاعة، والقدرة على التوجيه)، بالإضافة إلى أنها صفات ذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت لآخر. وبالتالي فقد فشلت هذه الدراسات في إيجاد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة²؛
- تلقت هذه النظرية رفضا من المجتمع الاشتراكي لأنها لا تتفق مع إيديولوجية، فإذا سلمنا بهذه النظرية كان معنى ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلهم الطبيعة لاحتلال أرفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم حكم القطيع³؛
- فشلت هذه النظرية في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية؛
- فشلت في تحديد الصفات الموروثة من الصفات الهامة التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته⁴.

¹. بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص32.

². محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص31.

³. المرجع نفسه، ص32.

⁴. نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص60.

الفرع الثاني: النظريات السلوكية

بعد إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح للقيادة، وعدم قدرتها على تحديد السمات الفعلية التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال، وكذلك ظهور حركة العلاقات الانسانية في الادارة نتيجة دراسات "Hawthorne" أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد له تأثيراً مباشراً على فعالين المرؤوسين، وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته، فبدلاً من التركيز على السمات والخصائص، أصبح التركيز على سلوك وفعال القادة. ومن أهم هذه النظريات:

أولاً: نظرية الخط المستمر (دراسة جامعة Iowa)

قام بهذه الدراسة كل من "Kert Lewin & Honald Lippit and Halph Whithe"، حيث أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوباً قيادياً محددا فتم تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة هي¹:

- القيادة الديمقراطية: يهتم هذا النمط بإيجاد جو عمل جيد، تسوده العلاقات الإنسانية الجدية، حيث يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع التابعين ويأخذ رأيهم في أغلب القرارات؛
- القيادة الأوتوقراطية: حيث يميل القادة ذوي الميول الأوتوقراطي إلى الاعتماد على سلطتهم لإجبار التابعين على إنجاز العمل وذلك بدرجات متفاوتة مما ينتج عنه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، والقيادة الأوتوقراطية اللبقة؛
- القيادة الحرة: حيث يعطي القائد حرية أكبر للتابعين في أداء العمل واتخاذ القرارات، كما يميل إلى تفويض السلطة والاعتماد على الاتصالات المفتوحة.

توصلت الدراسة الى أن المجموعات التي اتبعت الأسلوب الأوتوقراطي تميزت بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى؛ لوجود قائد بين الافراد يمارس الضغط عليهم. والمجموعات التي اتبعت الديمقراطي تميزت بدرجة أعلى في نواحي الابتكار الدافعية والثبات في مستوى الاداء، روح الفريق، الرضا في العمل مقارنة بالمجموعات الأخرى، أما الاسلوب الحر أو التسبيبي فتميز بالانخفاض في جماعي النواحي السباقية.

¹ أظني جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية - رسالة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 16.

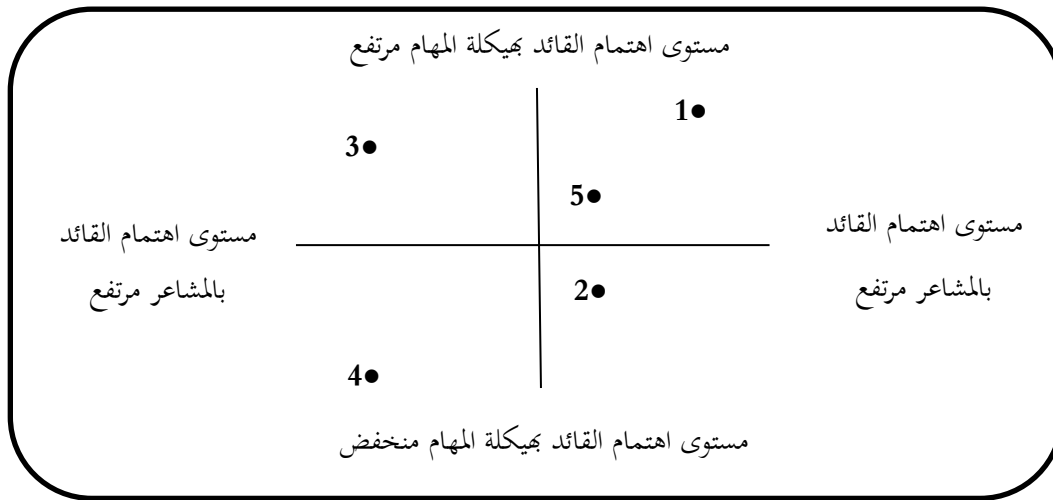
كما وُجِعت لهذه الدراسات عدة انتقادات من أهمها: "أنه لا يمكن اعتبار الأطفال عينة ممثلة لأفراد راشدين يعملون في مؤسسات معينة، وأنه من الصعب الحصول على نتائج مماثلة إذا ما طبقت هذه التجربة في بيئات ذات ثقافة مختلفة عن ثقافة المجتمع الأمريكي"¹.

ثانيا: نظرية البعدين (دراسة جامعة Ohio)

في مكتب الأبحاث بجامعة "أوهايو" بالولايات المتحدة الأمريكية، قام عدد كبير من الأساتذة أمثال "Fleishman, Shortle and Stogdill" في أواخر الأربعينيات بأبحاث مكثفة لمعرفة السلوك العام للقادة في العديد من المنظمات، وتحديد نوع القيادة الفعالة من حيث التأثير على إنتاجية ومعنويات العاملين، استخدموا استبانة (استقصاء) للعاملين لوصف سلوك القادة، وحددوا أخيرا بعدين أساسيين لسلوك القيادة هما:² البنية الهيكلية (Initiating Structure)، أي الاهتمام بالعمل وهيكله المهام. والعلاقات الإنسانية (Considering leader)، أي إعطاء أهمية لمشاعر العاملين من حيث التقدير والاحترام.

حيث افترضت النظرية أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين ويظهر سلوكا عاليا في كليهما. يمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمشاعر وهيكله المهام من خلال المخطط التوضيحي التالي:

شكل رقم 1-3: مخطط توضيحي لدراسة جامعة Ohio



Source: James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Robert Konopaske, *Organizations: Behavior, Structure, Process, 6th edition, Homewood, 2012, P 380.*

¹ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م. د" في جامعات من الشرق الجزائري - رسالة دكتوراه منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص39.

² زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2007، ص 76-77.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (1-3) وجود خمسة أنماط قيادية مختلفة، الشخص الأول مثلا يبدى اهتماما عاليا بالمشاعر وهيكله المهام، بينما يبدى الشخص الرابع اهتماما منخفضا بالبعدين، كما نلاحظ أن البعدين (الاهتمام بالمشاعر وهيكله المهام) مستقلان عن بعضهما (متعامدان)، فدرجة أحد القادة على أحدهما لا علاقة لها بدرجةه على البعد الثاني، والتي يمكن أن تكون مرتفعة على أحدهما ومنخفضة على الآخر.

تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات بسبب بساطتها من بينها:¹

- بساطتها، حيث قدمت نوعين فقط من السلوك القيادي (سلوك القائد وفعاليتيه)؛
- عدم قابلية نتائجها للتعميم؛
- اعتمادها على مقياس وصف سلوك القائد لقياس فعالية القيادة.

ثالثا: نظرية متشغان

تمت هذه الدراسة في جامعة متشغان وأخذت طريقا مختلفا عن دراسة "Ohio" عن طريق المقارنة بشكل مباشر بين سلوك المشرفين الفعال وغير الفعال، وحدد الباحثين في هذه الجامعة نوعين من سلوك القيادة وهما:²

- **القادة المهتمين بالعمال:** هم القادة الذين يركزون على احتياجات التابعين من أجل بناء جماعات عمل فعالة ومساعدتهم على تحقيق اهداف العمل.
- **القادة المهتمين بالعمل:** هم الذين يركزون على توجيه النشاطات نحو تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف وجدولة الاعمال ويؤكدون على الاعمال والجوانب الفنية للعمل أكثر من التركيز على الاحتياجات الشخصية والتفاعل الشخصي.

تلقت دراسة متشغان عدة انتقادات أهمها: "عدم إيجاد علاقة سببية بين نمط الاشراف ومعايير الفعالية، وإهمال متغيرات الموقف المحيط بالقائد لما لها من تأثير على متغيرات الفعالية، عكس دراسات Ohio"³.

¹ . James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Robert Konopaske, *Organizations: Behavior, Structure, Processe, 6th edition, Homewood, 2012, P 381.*

² . زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 78.

³ . هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 41.

ما يمكن استخلاصه أن النظريات السلوكية ركزت على التعرف على سلوك القائد والجماعة، وبرز ذلك من خلال ثلاثة اهتمامات: التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثيره في الجماعة، التركيز على المرؤوسين من حيث سلوكهم ودوافعهم، وكذلك التركيز على المهمة. كما يمكن القول أن القيادة هي نتاج لتفاعل الاهتمامات السابقة مع بعضها البعض.

الفرع الثالث: النظريات الموقفية

شكّل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، إلا أن قصورهما والاعتراضات الموجهة لهما أدت إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث يمكن النظر إلى هذه الأخيرة كنظريات للأسلوب المعقد في القيادة الذي يمزج خصائص القيادة والمرؤوسين بالمتغيرات الموقفية. والمتغير الموقفى ذو دلالة مهمة في النظرية¹. وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه "أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر أن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد على قوى خارجية بالنسبة لذاته لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها. ويرى "cecil" أن "القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة"². كما يرى "Bichard B and Annie M" أن "أفضل القادة ليسوا أفرادا متحمسين وحسب وإنما يعرفون أيضا كيف يشعّون الثقة ويخلقون مواقف إيجابية لدى من حولهم"³. ومن بين أهم النظريات الموقفية للقيادة نذكر:

أولا: النظرية الموقفية لـ "Fiedler"

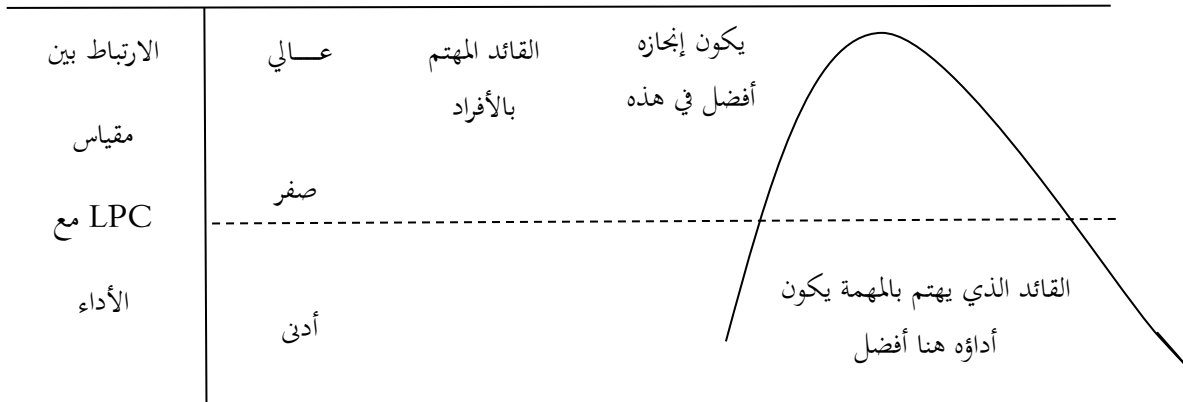
في عام 1967 كان "Fiedler" أول من طور نموذج للقيادة الموقفية على أساس التطابق بين أسلوب القائد والموقف الذي يمارس فيه عملية القيادة، حيث يرى فيلدر في افتراضه الأساسي لهذا النموذج أن أنواعا كثيرة من القيادة تصلح تحت ظروف معينة من المتغيرات، ويركز فيلدر على فكرة الارتباط بين أساليب القيادة والموقف، وأن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد أساليب القيادة طالما أنها تتباين من تنظيم لآخر، وبالتالي على القائد الجيد أن يتناسب مع كل موقف أو أن يكيف الموقف معه. والشكل التالي يوضح كيفية ملائمة نمط القائد مع الموقف:

¹. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص45.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص32-33.

³. Bichard B. Annie M, *les nouveaux défis du leadership, village mondial, france, paris, 2006, P 01.*

الشكل رقم 1-4: كيفية ملائمة نمط القائد والموقف



العلاقات الشخصية للقائد	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
تركيب أو بناء المهمة	ليس لها بنية محددة		ليس لها بنية محددة		ليس لها بنية محددة		ليس لها بنية محددة	
قوة الموقع للقائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر: زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2007، ص 81

يتبين لنا من الشكل رقم (1-4) أن هناك ثلاث القائد القوي يستطيع أن يحدد هيكله مهامه ويفرض سلطته على التابعين، ولن يؤثر ذلك على قوة موقعه لأنه يتمسك ببناء مهمته وعلاقته ضعيفة مع الآخرين. بينما القائد المعتدل الذي لديه بعض القوة والموجه نحو العلاقات يكون أداءه أفضل في المواقف والاضاع ذات التفضيل المعتدل. ونجد أن القائد الذي يتمتع بمهارات تعامل جيدة مع الافراد يمكنه أن يخلق جو إيجابي في المجموعة ليحسن العلاقات ويوضح هيكله المهام ويرسخ قوة المركز. بعد ذلك على القائد أن يعرف شيئين أساسيين من أجل أن يستخدم نظرية فيدلر¹:

- أن يعرف القائد نمطه وأسلوبه في القيادة، هل هو موجه نحو المهام أو نحو العلاقات.
- أن يشخص الموقف ويحدد ما إذا كانت علاقته مع الافراد أو هيكله المهمة أو قوة المركز مفضلة أو لا.

وقد ركز فيدلر في نموذجته على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

¹. زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 82.

- طبيعة العلاقة بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها: بمعنى مدى الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه ومدى تقبلهم وولائهم له، ويرى فيلدر أن هذا المتغير هو الأكثر أهمية في مدى ملاءمة الموقف.
 - هيكل المهام أو الوظائف: يقيس تسارع أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف، وذلك من خلال مدى تحديد ووضوح الأعمال للمرؤوسين. ويأتي هذا العامل في الدرجة الثانية في مدى ملاءمة الموقف.
 - قوة المركز الوظيفي للقائد: وتعني قدرته على التأثير بما يمنح من رسمية في توجيه سلوك العمل ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات. ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في مدى ملاءمة الموقف¹.
- إن نتاج هذا النموذج كانت إيجابية عند اختباره خاصة عند استخدام ثلاثة أصناف بدلا من ثمانية، لكن يعاب عليه: "صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، كما أن نقاط المستجوبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة"².

ثانيا: نظرية المسار - الهدف (The Path - Goal theory)

قدم "Robert House" هذه النظرية في صورتها الأولى سنة 1971 بعد النتائج التي توصل إليها Evans في أبحاثه، والقائمة على أساس أن القائد الفعال يتحدد سلوكه من خلال تأثيره على أداء المرؤوسين بتحديد المسارات التي عن طريقها يحصلون على المكافآت المشروطة بالأداء الفعال. ومن هنا جاءت محاولة هاوس المعتمدة على نظرية التوقع في الدافعية التي قدمها فروم، والقائمة على فكرة أساسية، هي أن القوة الكامنة الدافعة للأفراد للقيام بأعمال معينة هي دالة في توقعاتهم بأنهم سيحصلون على منافع معينة من خلال سلوكياتهم. تطورت هذه النظرية فيما بعد بالاشتراك بين "هاوس" و"تيرانس ميتشيل" سنة 1974، حيث اعتمدا على نظرية التوقع "لفكتور فروم" التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك أي أن القائد يستطيع أن يغير سلوكه حتى يتوافق مع موقف معين. وتركز هذه النظرية على عدة عناصر مهمة هي: الرضا الوظيفي، الحماس والأداء، وتتضمن كذلك أربعة أنواع رئيسية لسلوك القائد هي: القيادة التوجيهية، القيادة الداعمة، قيادة توجيه تحقيق الهدف والقيادة التشاركية.

اصطدمت هذه النظرية بعدة انتقادات أهمها:

- الاهتمام بمفهوم الدافعية فقط كأساس لزيادة جهد وأداء المرؤوسين وإهمال الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين؛

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص265.

² المرجع نفسه.

- الاعتماد على مفاهيم نظرية التوقع في الدافعية خاصة في تركيزها على قدرات القائد في استخدامه للمنافع والتوقعات كأساس للتأثير على جهد المرؤوسين وأدائهم؛
- تتضمن النظرية المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على إدراك وتصورات المرؤوسين¹.

ثالثا: نظرية الأبعاد الثلاثة لـ "Reddin"

تعد هذه النظرية تكملة لنظرية الشبكة الإدارية وتوافقا بينها وبين نموذج "Fiedler" في القيادة، وقد أضاف "Reddin" في نموذجه عنصرا أساسيا وهو الفعالية زيادة إلى العنصرين السابقين (الاهتمام بالنتائج المادي أو العمل، والاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية) حيث يحاول هذا النموذج أن يحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له والمتصف بالفعالية. ويميز ريدين بين أربعة أنواع من الأنماط الأساسية للقيادة: النمط المتفاني (أي القائد الذي يركز كثيرا على العمل)، النمط المنتمي (القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد)، النمط المتكامل (القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات بشكل متساوي)، النمط المنفصل (القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات)².

ويخرج "Reddin" من هذا التحليل بنتيجة أساسية مفادها: " أن الفعالية الادارية للقائد الاداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الاداري الذي يستخدم فيه"³. حيث إن إضافة عنصر الفعالية لهذه الأنماط يؤدي إلى إظهار أنماط أكثر فعالية إذا وافقت الموقف، وأخرى أقل فعالية إذا لم توافق الموقف.

أهم ما انتقد عليه هذا النموذج هو أنه يعتبر بعد الفعالية ثنائي غير مستمر، بمعنى أن هناك نقيضين (فعال وغير فعال) وقد كان من الأفضل أن يكون البعد ثنائي مستمر، بمعنى أن يكون هناك درجات من الفعالية وعدم الفعالية تتوقف على درجة ملائمة أو عدم ملائمة النمط لمتطلبات ومحددات الموقف⁴.

الفرع الرابع: المدخل التفاعلي في القيادة

يقوم هذا المدخل على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، " حيث تعتبر هذه النظرية أن القيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، وإنما على قدرته في قدرته في التعامل مع أفراد

¹ عبد الرحيم بوخلخال، المرجع السابق، ص 266.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 201.

³ المرجع نفسه، ص 213.

⁴ عبد الرحيم خلخال، مرجع سابق، ص 267.

الجماعة على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد، عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة¹.

من أهم نظريات المدخل التفاعلي: "النظرية التفاعلية"، حيث تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة، وترتبط النجاح في القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.

أسهمت النظرية التفاعلية إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويظهر هذا الاسهام في:

- أن هذه النظرية لم تنكر أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، وحاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمييار لتحديد خصائص القيادة الادارية.

- تبدو النظرية أكثر واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى ان نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل اهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، ومن ناحية أخرى ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص يقوم بهذا الدور.

وعلى الرغم من المزايا السابقة للنظرية إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التألؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الادارية².

خلص الباحث إلى أنّ أهم نظريات القيادة بيّنت مدى الاختلاف والتباين بين هذه النظريات وتفسيراتها، كما يلاحظ أن ظهور أي نظرية جديدة لم يؤدي إلى إلغاء النظريات السابقة لها. أشارت جميع نظريات القيادة إلى وجود ثلاثة عناصر ضرورية لبناء فعالية القيادة، وهي التركيز على المهمة والتركيز على الأشخاص والتركيز على التنمية أو التطوير. حيث يتضمن تركيز المهمة على تلك العمليات التي تهدف إلى تحقيق الغرض الأساسي للمجموعة أي: الأهداف والغايات والنتائج. وتشمل مدخلات القيادة التي تركز على الأشخاص: صنع القرار التشاركي، الاهتمام باحتياجات المرؤوسين، الإنصاف، الاحترام، الثقة، والمكافآت... أما التركيز على التطوير والتنمية فيشمل: الحاجة الدورية إلى إنشاء أنماط جديدة تأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة.

¹ وفيق جابر النخلة، مرجع سابق، ص49.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص214-215.

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الاستراتيجية

في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها، أصبحت الحاجة ملحة إلى إحداث التغيير والتماشي مع التطورات والتحديات التي تشهدها البيئة الخارجية كونها تمتاز بالتعقيد والتغيير السريع وعدم الاستقرار. وبالتالي فهذا التغيير يتطلب توفر قيادة فاعلة على المستوى الاستراتيجي تمتلك من المهارات والممارسات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات نحو متطلبات البيئة الخارجية لمواجهة المنافسة المستمرة والمتزايدة وتحقيق التميز في أسواق الاعمال المختلفة. ويتمثل التحدي الذي تواجهه القيادة الاستراتيجية في تصور كيفية تغيير المنظمة من أجل تحقيق مجموعة النتائج التنظيمية التي تتناسب بشكل أفضل مع المتطلبات البيئية، مع الحفاظ على المنظمة كنظام اجتماعي فعال.

المطلب الأول: الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية

تنشأ جميع المنظمات وهي تحمل آفاق المستقبل وتمتلك إدارتها رغبة صادقة في النجاح في سبيل استمراريتها وتطورها لكن، واقع حياة المنظمة وحركتها المتفاعلة مع محيط بيئتها مليء بالتهديدات والمفاجآت والغموض، لذلك فقد أملت الضرورة التفكير في منهج جديد للعمل يمكن المنظمة من اغتنام الفرص بأقل خطر وهو "الادارة الاستراتيجية".

الفرع الأول: مدخل لاستراتيجية المنظمة

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية Strategy الى المصطلح اليوناني العسكري ليعبر عن فن قيادة الجيش، ويقصد به "فن استخدام الامكانيات والمواد بطريقة مثلى تحقق الاهداف المرجوة". وتُعرف الاستراتيجية من الناحية اللغوية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.¹

وفي علم الادارة عرفها "Tomas" بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".²

ويعرفها "Alfreid Chandler" الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية على أنها "إعداد الاهداف والغايات الاساسية للمؤسسة واختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".¹ كما تُعرف بأنها " خطة منفردة، وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة".²

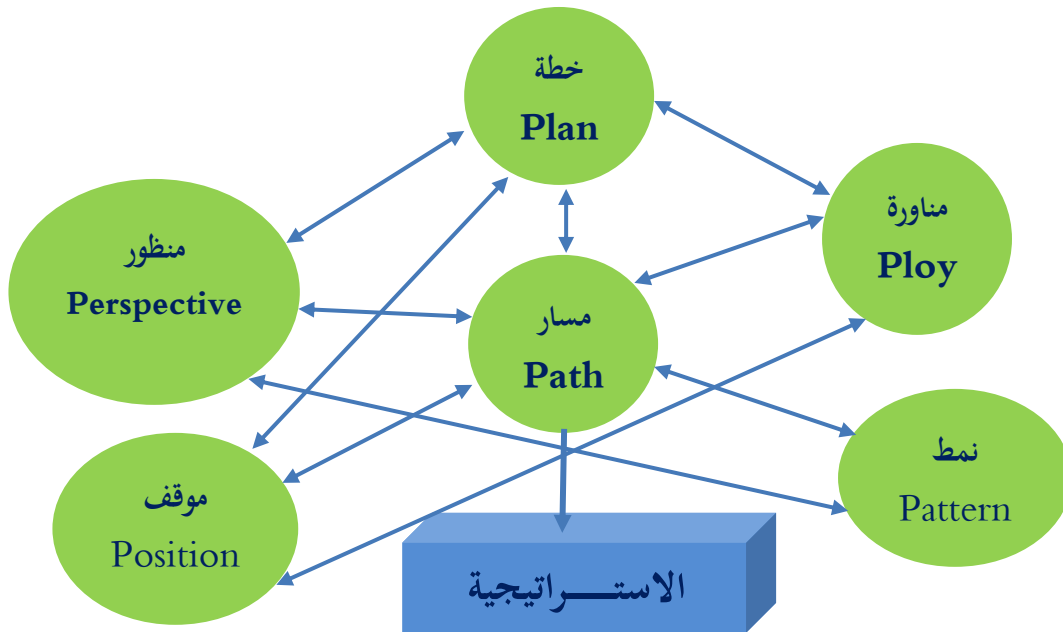
¹ محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص43.

² عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص9.

وقد لخص " Mintzberg " مفهوم الاستراتيجية في 5 معاني تبدأ بحرف P أطلق عليها اسم "5Ps Strategy" وهي³:

- Plan : خطة لتحديد سياقات العمل
- Ploy : مناورة للالتفاف وخداع المنافسين
- Pattern : نموذج متكامل للأجزاء والسلوكيات
- Position: موقع يضمن التميز والتوقف
- Perspective: تصور لإدراك الأشياء وعلاقتها بتغيراتها المحيطة بها.

الشكل رقم 1-5: مفهوم الاستراتيجية لـ "منتسبرغ" (5Ps Strategy)



المصدر: نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018، ص18.

باختصار الاستراتيجية عبارة عن فن وضع الخطط المدروسة، واستخدام الموارد المختلفة بشكل منسق لبلوغ الأهداف والغايات المسطرة في المستقبل.

¹ محمد هاني محمد، المرجع السابق، ص44.

² نعمة عباس نخضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص35.

³ نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018، ص17.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الاستراتيجية

يشكل مفهوم القيادة الاستراتيجية تحدياً مهماً للباحثين في هذا المجال؛ لأن مجال القيادة الاستراتيجية واسع ومعقد. ويعود مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى الأصول العسكرية التي سرعان ما حظيت بأهمية كبيرة في عالم الأعمال المعاصرة أكثر من أي وقت مضى والسبب في ذلك يرجع إلى التغيرات البيئية المتسارعة. وعلى الرغم من أهميتها، إلا أن الباحثين والممارسين في القيادة الاستراتيجية لم يتفقوا بعد على تعريف مشترك بالنظر إلى المصطلحات المتنوعة والتركيبات المنفصلة المستخدمة في دراساتها. حيث يرى (Bass) أن دراسة مجال القيادة الاستراتيجية تركز على مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يشار إليها باسم الرؤساء التنفيذيين *CEO أو ما يعرّف بفريق الإدارة العليا **TMT ومجلس الإدارة الذين يملكون المسؤوليات العامة للمؤسسة، حيث يعرفها باس (Bass) على أنها "مجموعة من الرؤساء التنفيذيين الذين يضعون السياسات العامة لاكتساب ودمج موارد مؤسسة ما"¹. ويربط البعض من المفكرين الإداريين القيادة الاستراتيجية بالقدرة على التنبؤ والمرونة، فضلاً عن تمكين الآخرين ودفعهم إلى التغيير، حيث عرفوا القيادة الاستراتيجية بأنها: "قدرة القائد على التنبؤ والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة مما يسهل قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة"². ويربطها البعض الآخر بالرؤية المستقبلية للتنظيم والربط بين نشاطاته والتغيرات التي قد تحدث في أجزائه أي "القدرة على التوقع ورؤية التنظيم وتفويض الآخرين التغيرات الاستراتيجية التي قد تحدث في أي جزء منه عند الضرورة"³.

يعرف "Rowe, 2001" القيادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز أهداف المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على استقرارها المالي قصير المدى"⁴. وتشير القيادة الاستراتيجية إلى قدرة القادة والتفكير الاستراتيجي، والتوقع، والتصوير، والحفاظ على المرونة، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات وإيجاد حلولاً لمشاكل

* CEO: اختصار يعني "المدير التنفيذي" بالإنجليزية، وهو يشير إلى الشخص الذي يتولى المسؤولية الرئيسية عن إدارة وتوجيه العمليات في منظمة معينة.

** Top Management Team TMT: يتألف هذا الفريق عادةً من المدير التنفيذي الرئيسي لمدير المالية والمدير التنفيذي للعمليات، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام الرئيسية الأخرى.

¹ . Alex A. Jaleha, Vincent N. Machuki, *Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature*, *European Scientific Journal*, V 14, N 35, PP 124-149, December 2018, P 127.

² . Normy R. Abdul Rahmana, Mohd Z. Fithri, and all, *Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational*, *Management Science Letters*, Cengage Learning, V 08, N 12, PP 1387-1398, 2018, P 1388.

³ . Houcine.H, Abderrahim.B, abdelhalim. L, Raoui.B, *the role of strategic leadership in achieving job engagement from the employees' point of view -a case study of an Algerian grain and dry legume cooperative*, *Top Regule Sci*, V 09, N 01, PP 1392-1413, 2023, P 1397.

⁴ . Joy Onyinye Eliogu-Anenih, *Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria*, *Doctor Dissertation of Philosophy Public Policy and Administration*, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, Nigeria, 2017, P 52.

القيادات المختلفة باعتبارها دمج لجميع القيادات الأخرى.¹ ويعرفها "Michael and other" بأنها: "قدرة القائد توقع وتصور وبلورة الرؤية، والحفاظ على المرونة وتمكين وتفويض الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة"².

حدد "Bgen Paul" مفهوم القيادة الاستراتيجية بأنها: "القيادة التي تمتلك تصور للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا التصور أو الرؤية"³. ويرى "Le Storti" أن "القيادة الاستراتيجية هي أعلى مستويات القيادة الثلاثة: الاستراتيجية والعملية والتكتيكية"⁴. ويشير "Goliath" إلى أنها "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي عن الضرورة"⁵.

أما الباحث فيعرف القيادة الاستراتيجية على أنها القيادة التي لديها القدرة الفائقة على التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، والقدرة على التأثير في الآخرين وتمكينهم من إحداث التغيير الاستراتيجي للوصول بالمنظمة إلى قمة النجاح والتنافسية، في ظل التغيرات البيئية. وباختصار هي "عملية تحويل المنظمات مما هي عليه إلى ما يريده القائد.

¹ . بعيطش شعبان، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدم، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص150.

² . Michael A. Hitt & R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, the edition Ohio: Thomson/South Western, 2007, P 375.*

³ . Bgen Paul. R. Hussey, *Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, National Security studies course 2, Canadian Forces College, June 2000, P 11.*

⁴ . Le Storti, Anthony J, *Leadership for Innovation: What Leaders Must Do for Innovation to Happen, Current Issues in Technology Management, HOWE School Alliance for Technology Management, V 10, N 2, 2006, P 02.*

⁵ . Goliath. Mungonge, *Acase Study of Strategic Leadership in The Creation & Develop Ment of Aprvately Owned Newspeper in Zambia, Master of Business Administration, the degree of Master of Business Administration of Rhodes Investec Business School, Rhodes University, Zambia, 2007, P 05.*

المطلب الثاني: القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية تعبران عن نمطين مختلفين من القيادة يمكن أن تتبناها المنظمات الاقتصادية، وكلا النمطين لهما مزاياها وعيوبهما وفقاً للسياق والبيئة التنظيمية وطبيعة العمل.

الفرع الأول: أهمية القيادة الاستراتيجية

تمثل القيادة الاستراتيجية حلاً لوظائف متعددة في المنظمة، وتسعى لفهم تحولات البيئة الخارجية ومواءمتها مع البيئة الخارجية، كما تعتبر قيمة إضافية للأداء العالي حيث يكون العنصر التنفيذي هو الاستراتيجية؛ فهي تتعلق بالتنفيذ الفعال للمسؤوليات الحالية مع تطوير رؤية مستقبلية من شأنها تشكيل مستقبل أفضل للمنظمة.¹ كما تعمل قيادة المنظمة على بناء ودراسة واقعها والتنبؤ بمستقبلها تمهيداً لتحقيق رؤيتها وغاياتها، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها والاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها قادتها، والتي تمكنهم من إدارة التغيير وملاءمة متطلبات المنظمة مع بيئتها الخارجية.²

إن القيادة الاستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل القريب، وإنما تسعى لتعظيم العائد الكلي على المدى الطويل، وبالتالي فهي تساهم في تحقيق أهداف ونتائج للمنظمة على المستوى الجزئي والكلي.³ ويرى "David" أن أهمية القيادة الاستراتيجية ترجع لثلاثة أسباب: أولها، أنّها خاصة للفروق الفردية، حيث يتصرف الفرد بطريقة تسهل تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة. ثانياً، أنّها تركز على السلوكيات السائدة للمديرين التنفيذيين كأفراد وموظفين والتي تؤثر على الأهداف التنظيمية للمنظمة. ثالثاً، أنّها تمتاز بخصائص تنموية مهمة لتدريب الافراد وتأهيلهم.⁴ إضافة إلى أن للقيادة الاستراتيجية دور كبيرة في التوفيق بين حاجيات الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات التواصل مع هذه الاطراف، فالقائد الاستراتيجي يدرك مغزى الأحداث دون التأثر بظواهرها.⁵ كما تعود أهمية القيادة الاستراتيجية إلى العنصر البشري الذي يعتبر أهم العناصر الإنتاجية.⁶

¹ . Joy Onyinye Eliogu-Anenih, Op.cit, p51.

² . فداء عبد الحميد قروش، فايز جمعة صالح النجار، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية- دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 9، العدد 1، ص79-94، مركز رفاة للدراسات والبحاث، الأردن، سبتمبر 2020، ص82.

³ . عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة - رؤية مقترحة-، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 145-164، مارس 2019، ص 151.

⁴ . David B. Zoogah, Op-Cit, 205.

⁵ . أقطى جوهره، مرجع سابق، ص23.

⁶ . صالح زابي، تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي - دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، أطروحة دكتوراه في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، ص34.

ما يمكن استخلاصه أن أهمية القيادة الاستراتيجية تبرز في تخطيط وتنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواجهة وحل التغيرات المستقبلية في بيئتها، من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

الفرع الثاني: ما يميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة التقليدية

حدد كل من "ريتشارد هيوز" و "كاترين" بعض الفوارق الدقيقة والمهمة التي تميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من القيادات التقليدية يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

- تتميز القيادة الاستراتيجية بكونها واسعة المدى بحيث يتعدى تأثيرها محيط المنظمة.
- توازن القيادة الاستراتيجية بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمة؛ حيث ينظر القائد الاستراتيجي الى الاهداف البعيدة كأنها قريبة وبمنحهما نفس درجة الاهتمام.
- تتطلب ممارسات القيادة الاستراتيجية تغييرات جوهرية على مستوى المنظمة ككل تشمل: التغيير في الهيكل التنظيمي ومهام الموظفين، نظام الاجور والتعويضات، معايير الترقيات...، بينما لا تتطلب أعمال القيادة العامة هذه التغييرات.
- تدعم القيادة الاستراتيجية عمليات التعلم المستمر.
- تمثل القيادة الاستراتيجية مستوى الأعلى بالمنظمة أو فريق الادارة العليا.
- تركز القيادة الاستراتيجية على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي يربط استراتيجية المؤسسة بالاستراتيجيات التنفيذية على المستوى الوظيفي إلى جانب العلاقات الداخلية والخارجية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

يرى "David" بأن القيادة الاستراتيجية تختلف عن القيادة التقليدية من منظورين رئيسيين : الأول أنها تركز على المستوى الاستراتيجي للمنظمات، والثاني أنها تنظر إلى العمل التنفيذي على أنه رمزي وذو علاقة ارتباطية، وأنه عبارة عن نشاطات استراتيجية.² ويضيف "Anthony. J" أن القيادة الاستراتيجية ليست نمطا من أنماط القيادات المختلفة، بل هي أعلى مستوى في مستويات القيادة الثلاث: الاستراتيجية، العملية، التكتيكية، وهو المستوى الأهم في تطبيق الابتكار كأسلوب

¹ ريتشارد هيوز، كاترين بيتي، كيف تصبح قائداً استراتيجياً: دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ترجمة معين الإمام، ومعن عبد القادر كوسا، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص 36-46.

² . David B. Zoogah, Op-Cit, P 203.

وتوجه في المؤسسة.¹ كما يؤكد "Lorraine" أن القيادة التقليدية تتعلق بالقيادة في المنظمات، بينما تخلص القيادة الاستراتيجية بما يشار إليهم باسم فريق الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية الكاملة للمنظمة².

وقد بين مجموعة من الباحثين أهم الفروقات الجوهرية بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-3: أوجه الاختلاف بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية

المعايير	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تهدف الى تحقيق الكفاءة للمؤسسة ومواءمة بين الفرص مع الموارد المتاحة.	تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تحقيق الانسجام بين المؤسسة والبيئة الخارجية.
التركيز	المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لغرض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	المواءمة الداخلية والخارجية بين الوظائف والأفعال وتكييف المؤسسة مع بيئتها.
التخطيط	تركز على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية.	تركز على التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المستقبل.
القرارات	تتبع منهج محدد مسبقا يتجنب المخاطرة.	تستند إلى الخبرات والكفاءات التي يمتلكها القائد في توظيف المعلومات من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة.
الثقافة التنظيمية	تستند لثقافة محدودة وغير مشجعة على الابداع.	ثقافة تحترم الابداع والافكار الحديثة التي تعزز قدرات المؤسسة.
المنافسة	تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التقليد.	يميل للإبداع والابتكار تسعى لخلق مزايا تنافسية دائمة من خلال الابداع والابتكار.
المرونة	مرونة شبه منعدمة في اتباع الأوامر وإجراءات العمل.	مرونة جيدة في إعطاء الأوامر واتباع إجراءات العمل.
التغيير	يركز على التغيير الجزئي على المستوى الوظيفي.	يركز على التغيير الجزئي والكلبي على المستوى المؤسسي.

المصدر: بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود- أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص20.

¹ . Anthony J. Le Storti, *Leadership for Innovation: What Leaders Must Do for Innovation to Happen, Current Issues in Technology Management, Howe School Alliance for Technology Management, V 10, N 02, 2006, P 02.*

² . Lorraine Wendy Lear, *the relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, Doctor of Business Leadership, Graduate school of business Leadership, University of South Africa, South Africa, 2012, P 17.*

ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية تختلف عن القيادة التقليدية في نقطتين أساسيتين: أولهما: أن القيادة الاستراتيجية تركز على المستوى الاستراتيجي للمنظمة، في المقابل تركز القيادة التقليدية على المستوى الوظيفي. ثانيهما: أن القيادة الاستراتيجية تركز على بلورة الرؤى والاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، بينما تركز القيادة التقليدية على الرؤى والاهداف قصيرة المدى.

المطلب الثالث: أنماط ومستويات القيادة الاستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد أنماط مشتركة للقيادة الاستراتيجية بسبب تداخل أدوار وسلوكيات القادة في التعامل مع المرؤوسين في المستويات التنظيمية، بينا هناك اتفاق كبير في مستوياتها (المنظمة، وحدات الأعمال، الأقسام الوظيفية).

الفرع الأول: أنماط القيادة الاستراتيجية

من أشهر أنماط القيادة الاستراتيجية التي تطرق إليها معظم كتاب الإدارة الاستراتيجية ما يلي¹:

أولاً. **الإدارة بالمشاركة**: تعتبر من أحسن الأنماط ممارسة لمهام القائد، حيث يمارس رئيس الإدارة العليا ومجلس الإدارة وأعضائهم مهامهم الاستراتيجية والوظيفية على أفضل وجه. ويتميز القائد هذا النمط من القيادة بالقدرة على إثارة وتحفيز العاملين على الفاعلية وتحمل مسؤولية تطوير المنظمة من خلال مشاركتهم في صياغة رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، وتشكيل فرق للعمل التعلم المستمر والابداع الابتكار مما يشكل مصدر قوة للمنظمة يعبر عن قدرتها على التحكم في مواردها وتسيير شؤونها بما يضمن مستقبلها على المدى القصير والطويل.

ثانياً. **الإدارة بالتشريع**: يتميز بتحكم وسيطرة الإدارة العليا على المستويات الدنيا، من خلال اتخاذ قرارات تعسفية تحت قوة القانون دون استشارة المديرين التنفيذيين، وبالتالي فإن صياغة الاستراتيجيات والسياسات ينحصر على الإدارة العليا.

ثالثاً. **الإدارة التنفيذية**: في هذا النمط يكون للمدير التنفيذي واعوانه صلاحية أوسع في اتخاذ القرارات، وبعد ذلك عرضها على الإدارة العليا للموافقة. "يركز هذا النمط على سلوك ومهام القائد كمنسق ومراقب للعمليات الداخلية، وعادة ما يتلاءم هذا النمط مع تنمية القدرات الضرورية للعمل، من خلال إدارة التغيير والتحكم في التعلم التنظيمي، واكتشاف طرق جديدة ذات كفاءة وفاعلية أكثر في إنجاز الأهداف".

¹. محمد قاسم القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015، ص 28.

رابعاً. الادارة الفوضوية: نجد في هذا النمط هامشية وتسبب وعدم اهتمام واضح من جميع المستويات الإدارية بالأمر بالاستراتيجية أو التنظيمية الهامة في المنظمة. ويمكن جمع أنماط القيادة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-6: أنماط القيادة الاستراتيجية



المصدر: محمد قاسم القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015، ص 29

الفرع الثاني: مستويات القيادة الاستراتيجية

إن التغيير في المحيط الخارجي والاستراتيجية والتنظيم، غير من مهام القادة الاستراتيجيين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية حيث تغير دور المديرين على المستوى الوظيفي من منفذ إلى رائد (entrepreneurs)، وتغير دوره على المستوى الاداري من مراقب إلى مدرب، كما تغير دوره على مستوى المنظمة ككل من موزع للموارد إلى تحديد الاهداف، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.¹ وبالتالي هناك ثلاث مستويات للقيادة الاستراتيجية²:

1. القيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: يتعلق هذا المستوى بفريق الادارة العليا للمنظمة، حيث يقتصر دور المديرين في هذا المستوى في الاشراف على صياغة الاستراتيجيات العامة والفردية، وتحديد الاهداف والرؤى المستقبلية التي ينبغي أن تصل إليها المنظمة.

¹. أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 33.

². سمير صابر باكير، بناء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على نجاح استراتيجية الابتكار، دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 20-21.

2. القيادة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يظهر هذا المستوى في المنظمات متعددة الأنشطة أو ذات خطوط الانتاج متنوعة، حيث تعتبر وحدة استراتيجية قائمة بذاتها يمكن أن تحدد خططها بشكل مستقل عن الوحدات الاخرى تحت تصرف الإداري العليا للمنظمة الرئيسية، ويقتصر دور القادة الاستراتيجيون في هذا المستوى على صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بنشاط الوحدة بالتنسيق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة الام.

3. القيادة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: يرتبط هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة (التسويق، الانتاج المالية، الموارد البشرية...)، حيث يعمل القادة الاستراتيجيون على تحديد استراتيجيات تنفيذية على المدى القصير، وتهدف هذه الاستراتيجيات الى تحسين الأداء، والاستخدام الأمثل للموارد.

المبحث الثالث: نماذج وأبعاد القيادة الاستراتيجية

سنتناول في هذا العنصر ماهية القائد الاستراتيجي، وأهم النماذج والدراسات السابقة التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية. وبناءً على ذلك سنحاول الخروج بنموذج خاص، يضم أهم الممارسات التي سنقوم بدراستها أو اختبارها كمتغيرات مستقلة تؤثر على المتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة.

المطلب الاول: القائد الاستراتيجي

تحتاج المنظمة إلى قادة استراتيجيين يعملون على خلق القدرة على التعلم المستمر وإدارة التغيير، بالإضافة إلى الحكمة الإدارية من خلال التعرف على المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها بطريقة منضبطة تماشياً مع التغيرات والظروف الخارجية.

"القائد الاستراتيجي هو ذلك الشخص الذي ينظر للمنظمة كنظام متكامل، يفهم اهدافها وانظمتها وخطتها، ويجيد تنظيم الاعمال وتوزيع الصلاحيات وتفويض السلطات، ويدرك جميع اللوائح المتعلقة بالتنظيم. أو هو القائد الذي يمتلك القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده وتصور وفهم العلاقات بين الموظفين في المنظمة، وعلاقة هذه الأخيرة بالمجتمع".¹

ويعرف القائد الاستراتيجي على أنه: "الشخص الذي له القدرة على التفكير الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، المرونة والتشارك، ويعمل مع الآخرين من أجل إحداث التغيير الذي يبني المستقبل الأمثل للمنظمة"². لذلك فإن القائد الاستراتيجي يجمع بين القيادة والاستراتيجية معا.

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص 173.

² أقطى جوهر، مرجع سابق، ص 24.

الفرع الأول: خصائص وسلوكيات القائد الاستراتيجي

يحدد "Samson & Argus" في كتابهما " القيادة الاستراتيجية لخلق قيمة الاعمال " ستة خصائص للقائد الاستراتيجي والمتمثلة في¹:

- **تكوين الرؤية:** لكي تصبح قائدا استراتيجيا ناجحا، يتطلب الأمر تطوير مجموعة من الكفاءات التي تمكنك من التنقل بفعالية في البيئة الاستراتيجية والتمتع بالمرونة الكافية للتعلم من الماضي والتكيف مع الظروف الحالية، وتوقع المستقبل من أجل بناء رؤية واضحة للمؤسسة وضمان تحقيق النتائج والارباح لجميع أصحاب المصلحة.

- **الثقة:** هي عنصر ضروري في مكان العمل عالي الأداء نظرا لأنه من المستحيل مراقبة كل خطوة يقوم بها الموظفون من طرف القادة. فعندما تكون هناك مستويات عالية من الثقة بين الأفراد والقادة، حتما سيقومون بفعل بالشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، وسيساهمون بشكل أكبر في الإنتاجية التي تعتبر المكون الأساسي للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة.

- **المشاركة:** إنّ القائد الفعال هو الذي يفوض بعناية الأمور الصحيحة وبالقدر المناسب إلى الأفراد المناسبين، ويؤسس ثقافة يتم فيها تبادل هذه الثقة بشكل معقول، فإذا كانت الرؤية تحدد الاتجاه الصحيح، والثقة تخلق الأساس الآمن، فإن المشاركة هي الوقود الذي يدفع المنظمة إلى الأمام ويمثل التحدي الذي يواجهه القائد في تحقيق أهداف المنظمة.

- **التعلم:** أي أن القائد الناضج يستخلص الدروس ويطور أساليب قيادته من الأفراد الإيجابيين والسليبين الذين يوجههم. بعبارة اخرى، القائد يتعلم بقدر ما يتعلمه الشخص الذي يوجهه.

- **الابداع:** لا يقتصر عمل القادة الاستراتيجيين على التزامهم بالعمل الجاد وخدمة العملاء بكفاءة وفعالية فقط، وإنما يدعمون الأفكار الإبداعية للقوى العاملة على جميع المستويات.

- **النزاهة:** أينما كان المرء في العالم يقود ويدير، يجب أن يتمتع بالمعايير الأخلاقية في مكان العمل، والالتزام بالعدالة المؤسسية ومبدأ تكافؤ الفرص لجميع الموظفين.

ويضيف "Mahdi" وآخرون أن القادة الاستراتيجيون يتميزون عن غيرهم من القادة بجملة من الخصائص والسمات الفردية أهمها¹:

¹ . Danny Samson, Don Argus, Strategic Leadership for Business Value Creation - Principles and Case Studies -, Palgrave Macmillan, Singapore, 2021, P 7-35.

- الإدراك الإداري: حيث تؤكد وجهة النظر المعرفية أن إدراك القادة الاستراتيجيين لمهامهم الإدارية هو محرك مهم للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

- الكاريزما: القادة الكاريزميون هم أولئك الذين يتمتعون بسمات مثل: الثقة بالنفس الاستثنائية، بالإضافة إلى الدافع القوي لتحقيق وتأکید التأثير الإيجابي على الآخرين.

- القوة والتحفيز: فالقادة الاستراتيجيون الأقوياء يتمتعون بقدر أكبر من حرية التصرف في متابعة المصالح الذاتية والتركيز على الحوافز الاقتصادية مثل: الانجازات المهنية، التعويض عن السلوك.

- المعرفة والمهارات والقدرات الإدارية: بافتراض أن التنفيذ الفعال لوظائف القيادة يتطلب كفاءات عالية، يؤكد العلماء على أهمية توفر بعض المهارات والكفاءات المطلوبة لكبار المديرين تشمل: اتخاذ القرار في الوقت المناسب، الإدراك والسلوك المعقد التفكير بآفاق واسعة، الشجاعة للدفاع عن الاستراتيجيات، والقدرة على تكيف أساليب القيادة.

كما يحدد "Lorraine" بعض السلوكيات التي تميز القائد الاستراتيجي أثناء قيامه بمهامه داخل المنظمة والمتمثلة في²:

- ينظر القادة الاستراتيجيون إلى رأس المال البشري كعامل رئيسي في الابتكار وخلق الكفاءات الأساسية، ويبدلون جهداً كبيراً للحفاظ على صحة هذا المورد.

- ينشغل القادة الاستراتيجيون ذو البصيرة والنظرة المستقبلية بالاستغلال والاستكشاف بطريقة تحافظ على الاستقرار المالي والتنظيمي على المدى القصير، وبينون أساساً للجدوى على المدى الطويل.

- يشجع القادة الاستراتيجيون الابتكار في مواجهة البيئات والظروف المتغيرة، والسعي إلى الابتكار والتغيير تماشياً مع هذه الظروف.

والجدول التالي يقدم مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والاستراتيجي:

¹ . Mehdi. S, Andres. F. Cortesa, Marc H. Andersonc, Pol. H, what is strategic leadership? Developing a framework for future research, The Leadership Quarterly, V 33, N 03, PP 1-22, October 2019, P 9-10.

² . Lorraine Wendy Lear, Op-Cit, P 59.

الجدول رقم 1-4: سلوكات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

سلوكات القائد الاستراتيجي	سلوكات القائد تقليدي
الإبداع	الإدارة
يركز على الثقة المتبادلة	يركز على السيطرة
يركز الاهداف والقيم	يركز على التكتيك والأنظمة
يمتلك رؤية طويلة المدى	يمتلك رؤية قصيرة المدى
يسعى الى تحدي الوضع القائم	يتقبل الوضع القائم في المؤسسة
يركز على الاعمال المستقبلية	يركز على العمل الحالي
يركز على الرؤى لخطط الاستراتيجية	يركز على تطوير الخطط التفصيلية
يسعى للتغيير	يتقيد بالنظام والمحاسبة
يتحدى المخاطرة	يحاول تجنب المخاطرة
يستغل مهارة التأثير في العنصر البشري الى جانب السلطة	يستغل سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي
يعمل بروح القانون والانظمة والاجراءات	يعمل وفق بالقوانين والاجراءات

المصدر: نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018، ص 48.

ما يمكن استخلاصه أن القائد الاستراتيجي يتميز عن غيره من القادة التقليديين برؤية ثاقبة للأحداث، ويمتلك قدرة على التخطيط والتوجيه الاستراتيجي الذي يمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة، إضافة إلى الكاريزما وقوة التحفيز والتأثير على الآخرين ودفعهم لتقديم الأفضل للمؤسسة.

الفرع الثاني: مهام ومسؤوليات القائد الاستراتيجي

إن القيادة على المستوى الاستراتيجية تمتاز برؤية شاملة لسوق الاعمال والمنافسة التامة والقدرة على إيجاد الحلول المختلفة للمشاكل المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فإن مهام ومسؤوليات القادة الاستراتيجيون تتعدد بتعدد الاهداف والتغيرات الموجودة في سوق المنافسة الذي تعمل به. وقد حدد (رامي ابراهيم) أربع مهام جوهرية يقوم بها القادة الاستراتيجيون وهي¹:

- التحليل البيئي الداخلي والخارجي: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة واكتشاف الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة من الخارج للتمكن من معرفة الوضع الحالي للمنظمة.

¹ رامي ابراهيم موسى الغربي، ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من جهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 13-14.

- تحديد رؤية مستقبلية للمنظمة: ويشمل تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد المعلومات...) وتحليلها وإسقاطها على المعطيات المتوقعة في المستقبل من أجل الوقوف على الأنشطة المحتملة للمنظمة مستقبلاً.
- صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها: تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق لأهداف وغايات المنظمة، وكذلك الظروف المحيطة بها.
- متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي: يشمل دور القائد الاستراتيجي في المقارنة بين الأهداف المحققة فعلاً والأهداف المخطط لها سلفاً.

ويرى "Appelbaum & Paese" أن هناك ستة مهام للقائد الاستراتيجي يمكن إنجازها فيما يلي¹:

- تحديد المسار الاستراتيجي: أي طرح رؤية للمنظمة وتحديد أهداف طويلة الأجل مرتبطة بتطوير الأعمال.
- ريادة الأعمال: من خلال اكتشاف المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة.
- القدرة على تقديم الأشخاص المهرة المناسبين للمنظمة.
- تحفيز الأفراد على خلق الولاء للمنظمة وفقاً لأهداف مشتركة.
- التفكير العالمي لإدارة معلومات الأداء المؤسسي.
- خلق بيئة من أجل التغيير وقبول الأفكار الجديدة.

كما أورد (عائشة الشميلي) في كتابه "الإدارة الاستراتيجية الحديثة" أربع مسؤوليات رئيسية للقائد الاستراتيجي²:

- تحليل البيئة الخارجية: من خلال محاولة التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية للمؤسسة، وكيفية التعامل معها. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر معوقات تواجه المؤسسة.
- الخيار الاستراتيجي المناسب: حيث يقوم القائد بتقييم كل خيار استراتيجي من خلال مقارنة إيجابيات وسلبيات ومبررات تطبيق كل منها، ومن ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الموقف أو التغييرات الطارئة.
- تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة: فالمدير والقائد الاستراتيجي مسؤول عن تخصيص الموارد الحالية، تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف المنظمة.

¹. Sebnem A, Ahmet D, Aslan S, Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, Published by Elsevier Ltd, P 627-942, 09/09/2011, P 630.

². عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص 174.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: فالقرار الاستراتيجي يعتبر من صلاحيات ومهام القائد الاستراتيجي وبالتالي فهو مسؤول عن قراراته على المدى القصير والطويل.

كخلاصة لما سبق نجد أن مسؤولية القائد الاستراتيجي الاساسية تكمن في توفير البيئة المناسبة التي تساعد على التعلم والتطوير وإدارة المعرفة، من خلال ترسيخ ثقافة مؤسساتية قائمة على استراتيجيات مرنة تسعى لتحقيق التميز والابتكار.

الفرع الثالث: كفاءات القائد الاستراتيجي

الكفاءات هي المعارف والمهارات والقدرات التي تمكن القائد من أداء المهام المطلوبة. وعلى الرغم من أن الكفاءات غالبًا ما ترتبط بالسمات والقدرات الطبيعية، فإن ما يميز عادة الكفاءة عن السمة إمكانية تطويرها وتحسينها بشكل كبير من خلال التعليم والتجربة. ويمكن تصنيف الفئات الرئيسية للكفاءات القيادية إلى¹:

أولاً. الكفاءات المعرفية (الفكرية) **Conceptual Skills**: يتطلب القادة الاستراتيجيون القدرة على التعامل مع التعقيدات غير العادية. لذلك على القائد الاستراتيجي أن يبني بنية معرفية من التعليم والخبرة الشخصية والدراسة الذاتية من خلال:

- التفتح على التجارب الجديدة والمدخلات من الآخرين بما في ذلك المرؤوسين والأقران.
- إعادة التفكير في التجارب السابقة والتعلم منها.
- الإلمام بالأحداث والتطورات في البيئة الاستراتيجية.

ثانياً. الكفاءات التقنية (الفنية) **Technical Skills**: إن المهارات التقنية المستخدمة في المستويات الوسطى والدنيا عادة لا تكون ذات صلة مباشرة بالمهام المحددة والمطلوبة على المستوى الاستراتيجي، لذلك فالكفاءات التقنية للقائد الاستراتيجي تختلف بشكل كبير عن تلك المهارات المطلوبة على المستوى التنظيمي بسبب:

- فهم القادة للأنظمة التنظيمية للمؤسسة وكيفية تعزيز الظروف التي تمكنهم من أن يكونوا أكثر فعالية في أداء مهامهم.
- تقدير العلاقات الوظيفية خارج المنظمة وإدراك كفاءات العمل في بيئة متعددة الثقافات.

¹. *Gerras, Stephen J. Clark, Murf. A, Charles. K and all, Strategic Leadership Primer, 3rd Edition, Department of Command, Leadership, and Management United States Army War College, Carlisle, Pennsylvania, 2010, P 28-34*

- المعرفة بالأنظمة السياسية والاجتماعية الأوسع التي تعمل فيها المنظمة لاكتساب الفهم والالتزام الكاملين من مرؤوسيهـم.

ثالثا. الكفاءات الشخصية (السلوكية) **Behavior Skills**: تشمل المهارات الشخصية للقائد الاستراتيجي وهي:

- القدرة على بناء توافق عام داخل المنظمة.

- القدرة على التفاوض مع الوكالات أو المنظمات الخارجية في محاولة لتشكيل البيئة الخارجية أو التأثير عليها.

- القدرة على التواصل داخليًا وخارجيًا من أجل قيادة المنظمة على أعلى المستويات.

تندرج كفاءات القائد الاستراتيجي تحت ثلاث أنماط: كفاءات معرفية؛ تشمل استراتيجيات ومهارات التفكير اللازمة

لفهم العالم الاستراتيجي المعقد والغامض والتعامل معه، كفاءات تقنية؛ تشمل معرفة الأنظمة الخارجية والسياسية الاقتصادية

والثقافية التي تؤثر على المنظمة، كفاءات الشخصية؛ تشمل بناء توافق الآراء داخليًا وخارجيًا للمنظمة.

والجدول الموالي يوضح الكفاءات الثلاث للقائد الاستراتيجي:

الجدول رقم 1-5: كفاءات القائد الاستراتيجي

الكفاءات المعرفية	الكفاءات الشخصية	الكفاءات التقنية
- تطوير رؤية ورسالة وغايات المنظمة.	- التفاوض والتفويض.	- تحديد الأهداف قصيرة المدى.
- تخطيط استراتيجيات وسياسات ومبادئ المنظمة.	- تحفيز العاملين.	- تخطيط برامج العمل
- تحليل الخطط والمعلومات واتخاذ القرار.	- بناء فرق العمل.	- اتخاذ القرارات الخاصة بالتنفيذ
- الرقابة.	- الرقابة.	- تنظيم واستغلال الموارد.
- حل المشكلات.	- حل المشكلات.	- تقييم الأداء وكتابة التقارير

المصدر: نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018، ص 56.

المطلب الثاني: نماذج وأبعاد القيادة الاستراتيجية

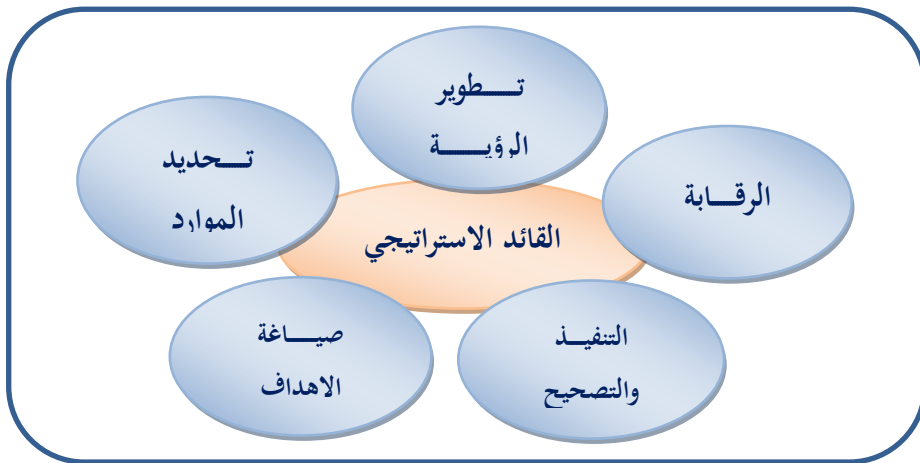
نماذج القيادة الاستراتيجية هي الإطار الذي يهدف إلى توجيه كيفية تنظيم الممارسات الإدارية داخل المنظمة وتتكون أساساً من أبعاد تشكل عناصر القيادة الاستراتيجية، وهي مهمة للغاية في بيئة العمل الحديثة.

الفرع الأول: نماذج القيادة الاستراتيجية

أولاً. نموذج **Mason 1986**: يرى "Mason" أن للقيادة الاستراتيجية خمسة ممارسات رئيسية ممثلة في¹:

1. تطوير الرؤية: يقصد بها تنمية تفكير القائد الاستراتيجية وافتتاحه على البيئة الخارجية من أجل صياغة رسالة للمنظمة.
2. تخصيص الموارد: أي تحديد الموارد اللازمة للنشاطات الحالية والمستقبلية استناداً إلى ما تم صياغته في رسالة المنظمة.
3. تحديد الأهداف: أي صياغة الأهداف التنظيمية التي ترغب المنظمة في تحقيقها على المدى القريب والبعيد.
4. التنفيذ وتصحيح الانحرافات: يعتبر هذا الدور مثلاً سلوكياً للقائد الفعال الذي تقتدي به جميع المستويات الوسطى والدنيا في المنظمة، وبذلك تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
5. الرقابة: أي إعطاء تصور فعلي عن عمليات التنفيذ الحالية، من خلال مقارنة ما هو محقق مع ما نرغب في تحقيقه.

الشكل رقم 1-7: نموذج "Mason" للقيادة الاستراتيجية



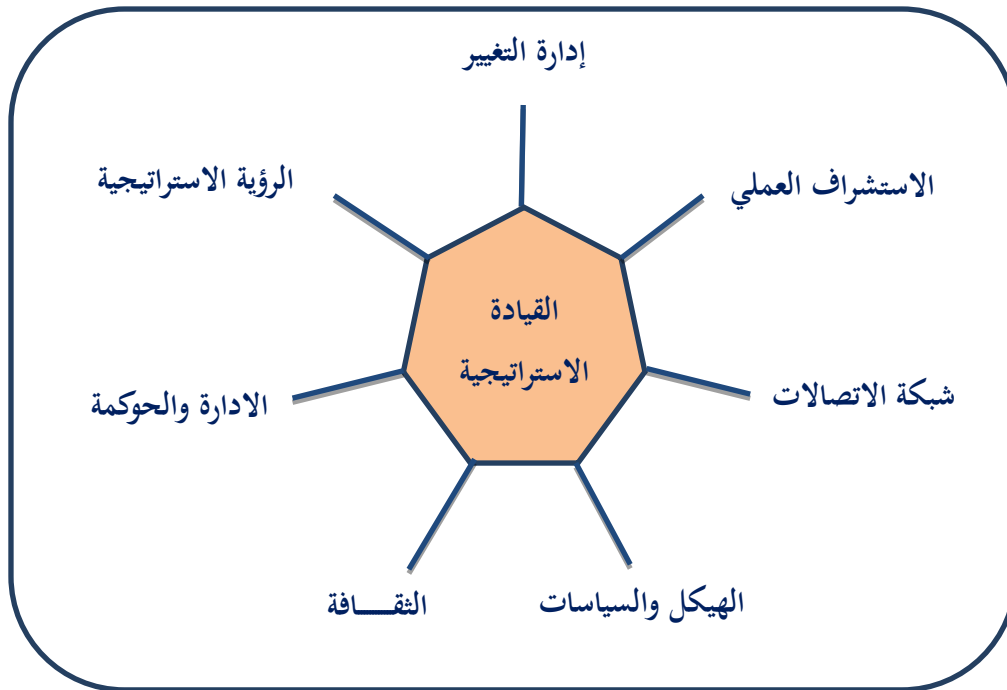
المصدر: فاضل حمد سلمان، طارق كاظم النصري، ريادة الأعمال في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفط - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، الصفحات: 191-212، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016/02/29، ص 196.

¹. فاضل حمد سلمان، طارق كاظم النصري، المرجع السابق، ص 196.

ثانياً. نموذج Thompson 1997: يركز هذا النموذج على سبعة ممارسات للقائد الاستراتيجية وهي¹:

1. الرؤية الاستراتيجية: ويقصد بها النظرة المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة.
2. الميكافيلية (الواقعية): وهي قدرة القائد على تحقيق نتائج إيجابية من خلال اعتماد أهداف أكثر واقعية وقابلة للتحقيق.
3. الهيكل والسياسات: أي ضرورة توفر هيكل تنظيمي يعطي مزيداً من الاستقلالية والدعم في اتخاذ القرارات، ورسم سياسات مناسبة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.
4. شبكة الاتصالات: من خلال تأمين نظام اتصالات فعال يسمح بتدفق المعلومات أفقياً ورأسياً.
5. الإدارة والحوكمة: أي تحديد السلطات والمسؤوليات في قمة الهرم الإداري، ويتعلق الأمر بمدير بمجلس الإدارة.
6. الثقافة التنظيمية: أي على القائد الاستراتيجي ان يتبنى ثقافة تنظيمية مرنة تراعي خصوصيات الأفراد وتدعم المخاطرة.
7. إدارة التغيير التنظيمي: على القائد الاستراتيجي تبني استراتيجية التغيير في كل مخططاته التنظيمية، بل ومحاولة دفع أفراد المنظمة ككل للتغيير من أجل مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة

الشكل رقم 1-8: نموذج Thompson 1997 للقيادة الاستراتيجية



المصدر: رامي ابراهيم الغري، ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من جهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والادارية، جامعة الأزهر، 2015، ص 20.

¹. رامي ابراهيم موسى الغري، مرجع سابق، ص 19.

ثالثا. نموذج Hitt 2007: طُوِّر من طرف "Hitt" في كتابه "الإدارة الاستراتيجية"، ويعد من أشمل النماذج التي جمعت أهم ممارسات القائد الاستراتيجي التي ركزت عليها معظم الدراسات والابحاث في هذا المجال وهي¹:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: يتضمن تحديد الصورة والشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت.
2. إدارة واستثمار الموارد الجوهرية بشكل فعال والمحافظة عليها: تمتلك الشركات موارد متعددة يمكن تصنيفها إلى أحد العناصر التالية: رأس المال المالي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي. حيث يدير القادة الاستراتيجيون محفظة موارد المؤسسة من خلال تنظيمها في شكل قدرات جوهرية.
3. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة: يمكن وصف الثقافة التنظيمية كمجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي يتم مشاركتها في جميع أنحاء المؤسسة وتؤثر على طريقة إدارة الأعمال.
4. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشجع المؤسسات الأخلاقية الأفراد على جميع المستويات التنظيمية وتمكنهم من التصرف بشكل أخلاقي عند القيام بما هو ضروري لتنفيذ استراتيجيات المنظمة. في المقابل، تخلق الممارسات الأخلاقية في المؤسسة النية الحسنة للأفراد والجماعات للامتثال لمتطلبات المؤسسة.
5. وضع ضوابط تنظيمية متوازنة: تعتبر الضوابط التنظيمية والاستراتيجية والمالية ضرورية لضمان تحقيق المؤسسات للنتائج المرجوة، باعتبارها جزء مهم من عمليات تنفيذ الاستراتيجية. فمثلا لتقييم الأداء الاستراتيجي والمالي يستخدم المديرون عادة بطاقة الأداء المتوازن*، حيث توفر تغذية راجعة حول النتائج المحققة من الإجراءات السابقة.

¹ . Michael A. Hitt, Ireland R. Duane, Robert E. Hoskisson, Op-Cit, P 384-394.

* بطاقة الأداء المتوازن: هي إطار يمكن للشركات استخدامه للتحقق من أنها قد أنشأت ضوابط إستراتيجية ومالية لتقييم أدائها.

الشكل رقم 1-9: نموذج Hitt 2007 للقيادة الاستراتيجية



Source : Michael A. Hitt, Ireland R. Duane, Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 7 Ed, Thompson south-Western, USA, 2007, P 384.

رابعاً. نموذج 2016 desse: يؤكد هذا النموذج أن القادة الناجحين يجب أن يدركوا ثلاثة ممارسات رئيسية ومترابطة التي يجب إعادة تقييمها باستمرار حتى تنجح المنظمات. ويمكن إيجاز هذه الأنشطة في الممارسات التالية¹:

1. تحديد التوجه **Setting Direction**: يوفر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة العديد من الفوائد: رؤية مستقبلية واضحة، إطار عمل لرسالة المنظمة وأهدافها، إضافة إلى تعزيز تواصل الموظفين ومشاركتهم والتزامهم. ويتطلب تحديد التوجه الاستراتيجي الفهم الشامل لأصحاب المصلحة في المؤسسة والقدرة على مسح البيئة لمعرفة تطور أصحاب المصلحة وغيرها من الاتجاهات والأحداث البيئية البارزة.

¹ . Gregory G. Dess, Gerry M. Namara, Alan B. Eisner, Strategic Management: Text and Cases, 8 Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2016, P 430-432.

2. تصميم المنظمة **Designing the Organization**: أي على القادة الاستراتيجيين أن يشاركوا بفعالية في بناء الهياكل والفرق والأنظمة والعمليات التنظيمية التي تسهل تنفيذ رؤيتهم واستراتيجياتهم. فبدون هيكله الأنشطة التنظيمية بشكل مناسب، لن تتمكن المؤسسة عمومًا من تحقيق ميزة منخفضة التكلفة.

3. ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والسلوك الأخلاقي: **Nurturing a Culture Committed to Excellence and Ethical Behavior**: يلعب القادة دورًا رئيسيًا في تغيير ثقافة المنظمة وتطويرها والحفاظ عليها، من خلال إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والتعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية، وتركز على الكفاءات الأساسية والمعايير الأخلاقية العالية في جميع المستويات التنظيمية.

الشكل رقم 1-10: نموذج 2016 desse للقيادة الاستراتيجية



Source: Gregory G. Dess, Gerry M. Namara, Alan B. Eisner, Strategic Management: Text and Cases, 8 Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2016, P 430.

خامسا. نموذج "Barbara, Brent 2006": ركز هذا النموذج على الدور الاستراتيجي للقادة الاستراتيجيين، حيث يحدد خمسة ممارسات قيادية متمثلة في¹:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي.

2. ترجمة الاستراتيجية إلى عمل.

¹ . Barbara J. Davies, Brent D, Developing a Model for Strategic Leadership in Schools, Management and Administration, V 31, N 03, PP 295-312, 2006, P 03.

3. تمكين الموظفين من تطوير وتنفيذ الاستراتيجية.

4. تحديد نقاط التدخل الفعال.

5. تنمية القدرات الاستراتيجية.

الفرع الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة من طرف الباحثين

إضافة إلى هذه النماذج المشار إليها أعلاه، سنحاول الآن جمع بعض الدراسات التي تناولت هذه الممارسات كأبعاد

للقيادة الاستراتيجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1-6: " ممارسات القيادة الاستراتيجية حسب أدبيات الدراسات السابقة "

أبعاد القيادة الاستراتيجية											الباحث	نوع الدراسة	الرقم				
الهيكلة التنظيمي	استخدام التقنيات الحديثة	تمكين العاملين	الحكمة الإدارية	تطوير الكفاءات الجوهرية	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	المحافظة على الميزة الجوهرية	نظام رقابة تنظيمية متوازنة	استثمار القدرات الاستراتيجية	الليقطة الاستراتيجية	القدرة على التعلم				إدارة التغيير التنظيمي	الثقافة التنظيمية الداعمة	استثمار وتطوير راس المال البشري	تحديد التوجه الاستراتيجي
												*	*	*	صفاء خليل قاضي 2021	مقال	01
				*					*	*	*			*	قرمش والنجار 2020	مقال	02
					*		*					*	*	*	محمد قاسم القيسي 2015	ماجستير	03
	*	*		*								*	*	*	معن وعد الله المعاضيدي 2011	مقال	04
								*				*	*	*	محمد حسن عمر الخطيب 2020	دكتوراه	05
					*		*					*	*	*	Jooste & Fourie, 2009	مقال	06
							*					*	*	*	اقطي جورة 2014	دكتوراه	07
		*									*			*	سمير صابر باكير 2013	ماجستير	08
									*			*		*	بيان مروان 2019	ماجستير	09
		*			*		*					*	*	*	انس خليل 2009	ماجستير	10
				*	*							*	*	*	هبال عبد المالك 2018	مقال	11
							*					*	*	*	فراس محمد العامري 2018	مقال	12

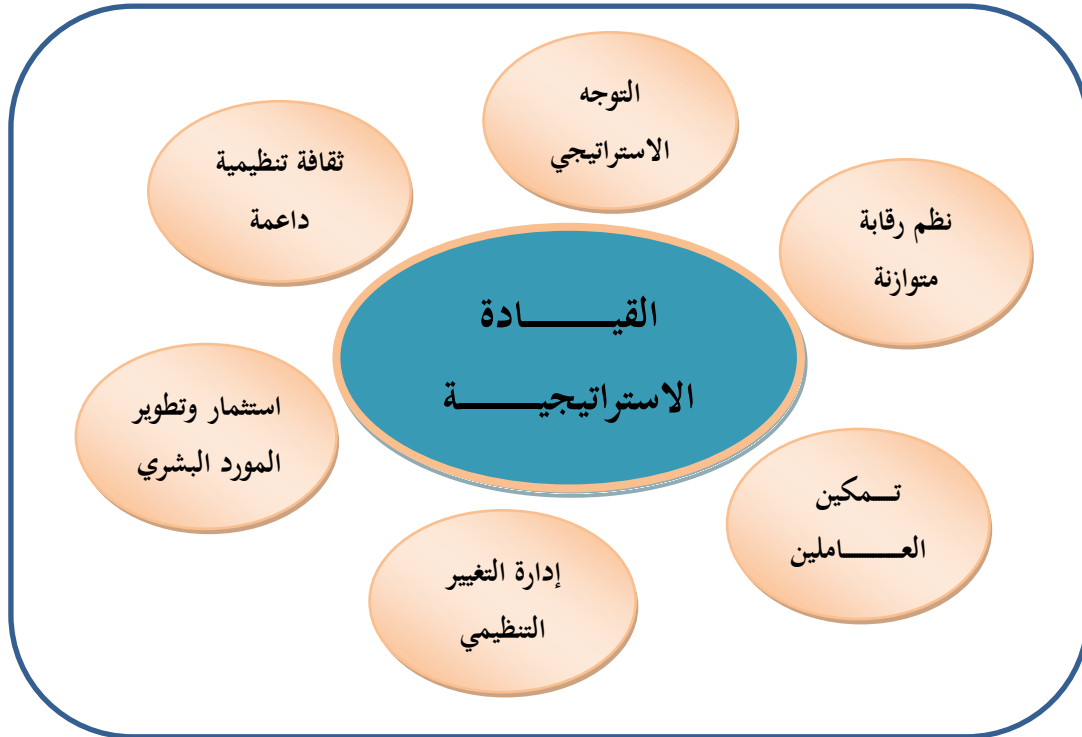
						*						*	*	*	شبروان عمر أوامر 2017	مقال	13
					*		*						*	*	رحمون رزيقة 2019	مقال	14
									*			*		*	بن أحمد اسيا 2015	مقال	15
					*		*						*	*	محمود حسين ابو جمعة 2021	مقال	16
							*					*	*	*	ضرغام حسن 2016	مقال	17
*	*	*	*												مثنى زاحم فيصل 2017	مقال	18
			*		*							*	*	*	عادل خير الله 2020	مقال	19
						*							*	*	محمود حسن جمعة 2019	مقال	20
					*		*					*	*	*	افتخار الحسين كاطع، هديل كاظم سعيد 2016	مقال	21
					*		*					*	*	*	شعبان بيعطيش 2021	مقال	22
					*							*	*	*	علاء محمد نادر 2016	مقال	23
							*					*	*	*	فاضل حمد سلمان 2016	مقال	24
							*					*	*	*	حنان فضل ابو غنيمة 2015	ماجستير	25
		*				*					*		*	*	2013 NThini	ماجستير	26
						*					*	*	*	*	2018 Habil Olaka	مقال	27
					*		*					*	*	*	عبد الله رجب السراج 2017	ماجستير	28
					*						*	*	*	*	منصور الايوي 2020	مقال	29
		*				*	*					*	*	*	Peter 2013K'obonyo	ماجستير	30
			*							*	*			*	Hannah Muzee 2016	مقال	31
		*				*			*	*				*	Omar Rabea 2014 Mahdia	مقال	32
01	02	07	03	04	09	05	17	02	02	04	07	23	25	29	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية

كخلاصة لما سبق التطرق إليه من نماذج القيادة الاستراتيجية التي تناولتها مختلف الدراسات النظرية والميدانية، نجد أن هناك ممارسات رئيسية ومترابطة يتفق عليها جميع الباحثون والمؤلفون في مجال القيادة الاستراتيجية ولا يمكن إهمالها، وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والسلوك الاخلاقي، تطوير رأس المال البشري، نظم رقابة متوازنة)، مع إمكانية إضافة متغيرين " تمكين العاملين، إدارة التغيير التنظيمي " كبعدين هامين نظرا للتطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية في عصر المعرفة والذكاء الاقتصادي. والترابط بين هذه الأنشطة أمر بديهي لتكوين قيادة استراتيجية ناجحة. فمثلا لو افترضنا أن منظمة كبيرة ذات أنشطة واسعة وهيكل تنظيمي ضخم واتجاه سليم، لكنها تطبق ثقافة تشجع على التهرب والسلوك غير الأخلاقي ومقاومة التغيير، فإنها ستكون في حالة مختلة وصراع داخلي، حيث يُنظر إلى مكاسب أحد الأطراف على أنها خسارة طرف آخر، ويتم إعاقة تعاونه ومشاركته بشدة. وبالتالي يمكن أن يعزى فشل المنظمات اليوم إلى عدم المساواة بين الأنشطة الرئيسية للقيادة الاستراتيجية. ومن خلال موازنة بسيطة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية المعتمدة من طرف مختلف المؤلفين والباحثين ودراستنا الحالية، ارتأينا اختيار ستة أبعاد رئيسية لأهميتها من جهة وملاءمتها لأنموذج دراستنا من جهة أخرى. وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-11: أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى الدراسات السابقة

الفرع الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي واحداً من أهم مداخل التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على سيناريوهات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وبناء المركز التنافسي، مستفيداً من إدراك مدخل حل المشكلات الاستراتيجية. ويمكن وصف التوجه الاستراتيجي للمنظمة كجزء من توقعات المديرين أو القادة الاستراتيجيين المتعلقة بمستقبل المنظمة؛ أي هو عملية تحديد النقطة التي ترغب في أن تكون عليها المنظمة.¹ ويرى "Henri .H" أنه يشير إلى " طريقة للتكيف مع المحيط مع أجل وضع أفضل للمنظمة"². أما "Shodiya & Ogunkoya" فيصفه "ببناء متعدد الأبعاد يجسد التركيز النسبي للمؤسسة في فهم وإدارة القوى البيئية التي تعمل على أساسها"³.

وكتعريف إجرائي للدراسة: يمكننا القول أن التوجه الاستراتيجي عبارة عن إيديولوجية تعمل على وضع رؤية مستقبلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

إن التوجه الاستراتيجي هو منهج محدد تقوم من خلاله المنظمة بتنفيذ خططها وأهدافها من أجل تحقيق مستويات تفوق أعلى مقارنة مع المنافسين، فهو أساس لتحديد البنود العريضة لغايات المنظمة، وتكمن أهميته في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن وقدرات المنافسين في السوق، واستخدامها لتحقيق منتج ذات قيمة دائمة للعميل او المستهلك.⁴ فهو مزيج بين قيمة المنظمة ومواردها وطرق دمج هذه الموارد وتحويلها إلى سلع وخدمات ذات قيمة للعملاء.⁵ ويشير "Pooya" إلى أن تبني منهج التوجه الاستراتيجي سوف يمنح المنظمة الفوائد التالية⁶:

- إمكانية اكتساب ميزة تنافسية قوية ومستمرة.
- تحديد رؤية مستقبلية للمنظمة تحدد لها خارطة الطريق التي تقودها لتحقيق أهدافها.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة المحلية والدولية.

¹ . Yusuf B, Gulveda D, Bilgin, Izzet K, *Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, V 28, N 02, PP 839-863, 2017, P 05.*

² . Henri Hakala, *Configuring Out Strategic Orientation, BUSINESS ADMINISTRATION 95, Publisher Date of publication University, Type of publication Selection of articles, series Acta Wasaensia, 2010, P 07.*

³ . Ogunkoya O. A, Shodiya Olayinka A, *Strategic direction and organizational performance: A study of the African textile industry, Journal of business Economics, and management, Singaporean V 02, N 04, PP 01-08, 2013, P 02.*

⁴ . عبد الرزاق الشبخلي، محمد عذاب صغير الفتلاوي، التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، الصفحات: 01-33، 2018، ص 02.

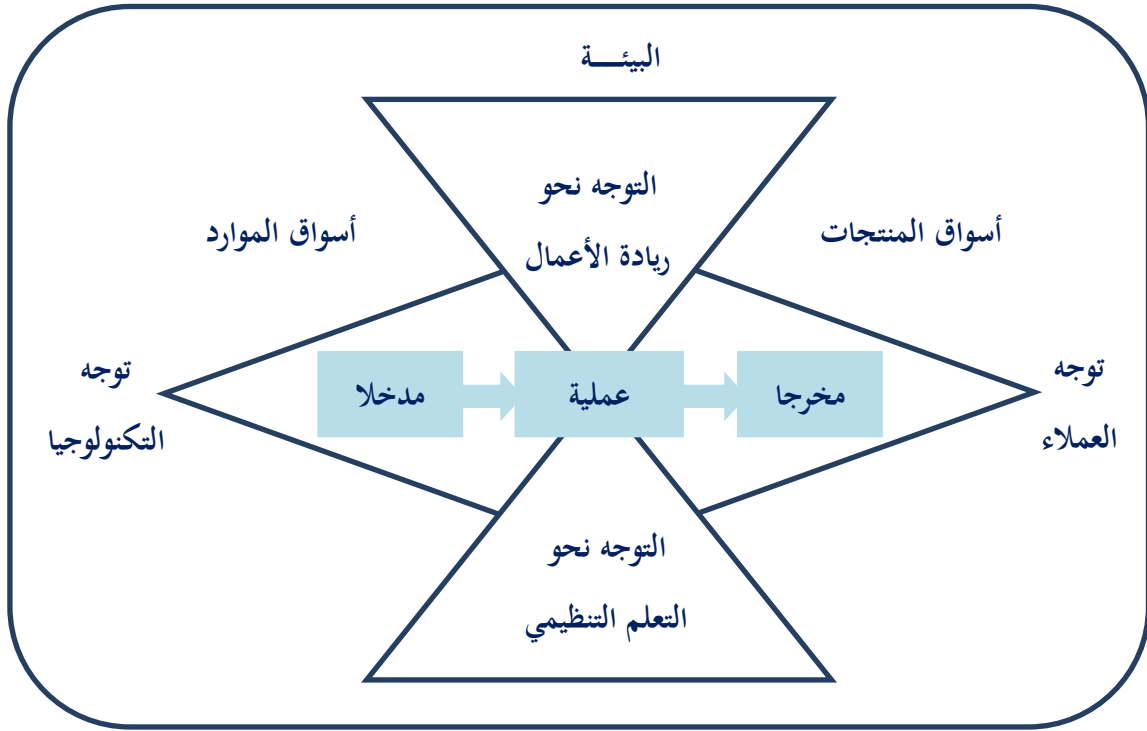
⁵ . Riliang Q, Christine T Ennew, *An examination of the consequences of market orientation in China, Journal of Strategic Marketing V 11, N 03, PP 201-2014, 2003, P 203.*

⁶ . عبد الرزاق الشبخلي، محمد عذاب صغير الفتلاوي، مرجع سابق، ص 02-03.

- يمكن المنظمة من استغلال واستثمار مواردها بكفاءة وفعالية.

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد ثابتة للتوجه الاستراتيجي، فمنهم من اعتبرها من سلوكيات التنظيم، ومنهم من صنفها حسب السوق الذي تنشط فيه المنظمة، ومنهم من اعتمد على فلسفته الشخصية. فحسب "Shodiya & Ogunkoya" هناك ثلاثة أبعاد للتوجه الاستراتيجي: توجيه العملاء؛ أي التزام المؤسسة بدمج تفضيلات العملاء في تطوير المنتج وعمليات التسويق. توجيه المنافسين؛ من خلال استغلال ذكاء المنافس في تطوير المنتج وعمليات التسويق، توجيه المنتج؛ من خلال دمج الابتكار في تطوير المنتج وتسويقه.¹ ويعتبر نموذج "Henri Hakala" أشهر النماذج التي تناولت أبعاد التوجه الاستراتيجي، ويحتوي النموذج على أربعة أبعاد رئيسية مبينة في الشكل التالي:²

الشكل رقم 1-12: نموذج Henri Hakala لأبعاد التوجه الاستراتيجي



Source : Henri Hakala, Configuring Out Strategic Orientation, BUSINESS ADMINISTRATION 95, Publisher Date of publication University of Vaasa December, Type of publication Selection of articles, series Acta Wasaensia, 2010, P 17.

¹ . Ogunkoya O. A, Shodiya Olayinka A, Op-Cit, P 2.

² . Henri Hakala, Op-Cit, P 12-17.

- **التوجه نحو السوق والعملاء:** يشير التوجه التسويقي الى قدرة المنظمة على الفهم والاستفادة من المعرفة التي تمتلكها عن عملائها وأسواقها في دعم المبيعات إنشاء أعلى قيمة للعملاء، من خلال الحصول على معلومات من محيط الزبون ووضع استراتيجيات تلبي رغباته مثل تطوير منتجات ذات جودة عالية أو خفض أسعار بعض المنتجات.
- **التوجه نحو التكنولوجيا:** يمثل هذا البعد استراتيجية للتجديد والابداع الاداري، ويشير إلى ميل المنظمة لتقديم تقنيات أو منتجات أو ابتكارات جديدة من خلال استخدام التكنولوجيا في تعزيز القدرات الفنية والانتاجية للمنظمة التي تشكل أساس المنافسة.
- **التوجه نحو ريادة الأعمال:** يشكل التوجه الريادي عملية صنع استراتيجية ريادة الأعمال، ويقصد به ميل القادة ومديري المنظمات إلى الابداع ومواجهة المخاطر لتنفيذ الممارسات المعقدة واتخاذ القرارات الصعبة واقتناص الفرص النادرة في سوق المنافسة من أجل التوجه نحو الكيان الريادي. وبالتالي فإن التوجه الريادي يرتبط بشكل طبيعي بكل من التكنولوجيا وتوجهات العملاء في البيئات الديناميكية.
- **التوجه نحو التعلم التنظيمي:** يُنظر إلى هذا البعد على أنه ميل المنظمة لاكتساب المعرفة واستخدامها في التعلم علاج المشكلات واكتشاف الاخطاء وتصحيحها من قبل الأفراد العاملين من أجل الحصول على ميزة تنافسية تمكن المنظمة من التكيف باستمرار مع مختلف التحولات التي تفرضها العولمة واقتصاد المعرفة.¹

الفرع الثاني: إرساء ثقافة تنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية كل القيم والسياسات والنظم المشتركة التي توجه سلوكيات المنظمة، فعندما نقول "هذه هي الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا"، فإننا نعبر عن رؤيتنا للثقافة المتبعة في فعل تلك الأشياء.² حيث يعرفها "جيرالد جرينبرج وروبرت" بأنها "إطار معرفي مكوّن من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة"³. وينظر Michael Armstrong إلى ثقافة المنظمة من خلال ثلاث جوانب أساسية⁴:

- القيم التنظيمية Organizational values: أي ما هي القيمة الافضل للتنظيم؟

¹. نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص63.

². طلال خالد عبد الباسط، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 02، الصفحات: 03-26، 2023، ص 09.

³. بركان اسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الصفحات: 175-184، 2017، ص176.

⁴. عيسى رواجية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، ص13

- المناخ التنظيمي Organizational climate: أي مناخ العمل المعهود داخل التنظيم.
- نمط الإدارة Management style: أي طبيعة السلطة الممارسة من طرف القادة والمديرين.

وكتعريف اجرائي مختصر للدراسة: يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المبادئ والقيم التي تميز المنظمة وتحدد توجهات أفرادها وأفكارهم وأساليب عملهم داخل المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة والمديرين على إرشاد وتوجيه منظماتهم نحو تحقيق رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية.¹ فنجاح المنظمات يعتمد على ما تملكه من أفراد ذوي أخلاق عالية وأفكار إبداعية متميزة، يعملون معا في إطار أهداف مشتركة تصب في مصلحة المنظمة.² ويؤكد "خالدية مصطفى" أهمية الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تأدية الوظائف الأساسية للمنظمة من خلال³:

- تنمي لدى الأفراد الشعور بالذاتية والتميز والوعي بضرورة تحقيق هدف مشترك.
- تنمية روح الولاء والالتزام للمنظمة، من خلال التعرف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى احترام القواعد التنظيمية بصورة أكبر من الاهتمامات الشخصية، وجعل مصلحة المنظمة فوق المصالح الشخصية.
- تحقيق الاستقرار، من خلال العمل الجماعي المتجانس، وروح التعاون والاهداف المشتركة.
- تنظيم العمل، من خلال تحديد معايير السلوك التي يجب اتباعها من قبل الاداريين والعاملين على حد سواء.
- تعتبر من عنصر مميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات في نفس المجال، كما تمثل قيمة ومصدر فخر للأفراد المنتمين إليها.
- تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات مميزة، كالتفاني في العمل والابتكار وتشجيع التعلم، ولكنها قد تصبح سلبية إذا كانت تركز على السلوكيات الروتينية، كالطاعة المبالغ فيها والالتزام الحرفي بالقوانين والسياسات.

كما أشار "Gregory G. Desstd" في كتابه "الإدارة الاستراتيجية إلى أن الثقافة هي التي تخلق الأساس لجميع الابتكارات المستقبلية، فإذا كسرت الثقافة فإنك تكسر الآلة التي تصنع منتجاتك، فكلما كانت الثقافة أقوى، قلت احتياجات المنظمة⁴.

¹. فاضل حمد سلمان، طارق كاظم النصري، مرجع سابق، ص198.

². Mostafa E. Azbari, Mohsen A, Milad H, Chaijani, *The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan, International Journal of Organizational Leadership, V 04, N 04, PP 453-464, 2015, P 455.*

³. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، الصفحات 151-178، 2017، ص 158-159.

⁴. Gregory G. Desstd & all, *Op-Cit, P 432.*

تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المنظمات وتفرضها التحولات في البيئة الخارجية فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى ثقافة المنظمة من سلوكيات وخبرات وأفكار وأساليب جديدة في التنظيم.¹ وتتصف الثقافة التنظيمية جملة من الخصائص أهمها²:

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدة عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة تنظيمية معينة (العادات والتقاليد والفنون والممارسات...)، جانب مادي (الاشياء المادية كالأطعمة والمباني...).
- **الثقافة نظام متكامل:** تتجه الثقافة كونها نظام مركب إلى خلق التلاؤم بين مكوناتها المختلفة، وبالتالي أي تغيير يطرأ جوانب المحيط، ينعكس أثره على باقي عناصر الثقافة الاخرى.
- **الثقافة نظام تراكمي مستمر:** يتوارث المنظمة أجيال من الافراد، وعلى كل جيل تسليمها للأجيال القادمة عن طريق التعلم، وتتطور الثقافة من خلال ما يضيفه كل جيل إلى مكوناتها من طرق واجراءات واسهامات مختلفة تخدم أهداف وغايات المنظمة.
- **الثقافة نظام مكتسب متغير:** إن استمرارية وتطور الثقافة لا يعني توارثها عبر الأجيال دون تغييرات تنظيمية، فثقافة المنظمة في تغير مستمر حسب الظروف والتغيرات التي تمر بها.
- **التكيف:** أي على الثقافة التنظيمية أن تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الارجحية وتطور الثقافات من جهة، ومن جهة أخرى استجابة لمطالب الافراد البيولوجية والنفسية.

واختلف الباحثون في تحديد أسس (أبعاد) ثابتة للثقافة التنظيمية، إلا أننا سنكتفي بما جاء به "آلاء عبد الله السراج" في دراسته حيث ذكر أهم خمسة أبعاد مؤثرة على أنشطة المنظمة وهي³:

أولاً. الاستقلالية: أي أن يكون للأفراد الحرية في أخذ المبادرة والتصرف دون وجود قيود تنظيمية من الادارة العليا، مما يسمح لهم بالإبداع أو الاندماج في أعمال أخرى.

ثانياً. القدرة على الابداع: يعكس هذا البعد توجه ثقافة المنظمة نحو تشجيع الافكار الجديدة، واستغلال الكفاءات والمواهب القادرة على الابداع والابتكار ومواكبة التكنولوجيا واقتصاد المعرفة.

¹ بركان أسماء، جليلد نور الدين، مرجع سابق، ص 177.

² طلال خالد عبد الباسط: مرجع سابق، 11.

³ عبد الله رجب السراج، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة، 2017، ص 27.

ثالثا. الكفاءة والفاعلية: تتمثل في مختلف الموارد والمهارات التي تمتلكها المنظمة لتحقيق أداء عالٍ ونتاجية معتبرة.

رابعا. النضال والكفاح التنافسي: ويقصد بها قدرة المنظمة التميز والريادة من أجل الاستمرار والتفوق على المنافسين في السوق الذي تعمل فيه.

خامسا. أخذ المخاطر بالحسبان: أي التنبؤ بالمخاطر عند استغلال الفرص المتاحة في المحيط، فقد ينتج عنها خسارة أو زيادة الديون، وهذا ما يمنح القادة القدرة على استثمار الموارد في مشروعات ذات مخاطر أكبر مما يزيد من القدرات الاستراتيجية والتنافسية للمنظمة.

الفرع الثالث: تطوير رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري "Human Capital" في الحقيقة قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال المتولدة من خلال توفره على مؤهلات وقدرات، ومعارف وأفكار والتزامات في الوظائف التي يشغلونها.¹ حيث يعرّف على أنه "مخزون الكفاءات، المعارف والسمات الشخصية المتمثلة في القدرة على الاداء الفعال لإنتاج قيمة اقتصادية للمنظمة"². ويرى "Michael" أنه يشير إلى معرفة ومهارات القوى العاملة بأكملها، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم مورد رأسمالي يتطلب تنميته والاستثمار فيه، فمع تسارع ديناميكيات المنافسة ربما يكون الأفراد هم المصدر الوحيد المستدام لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.³

ويقصد بتطوير المورد البشري، تنمية وتحسين مهارات ومعارف العاملين استعدادا لتحقيق أداء أفضل في المستقبل، مما يساعد القادة على استثمار الموظفين ذات الكفاءة العالية، ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.⁴ لذلك فهو يمثل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الادارية وزيادة معارفها ومهاراتها في أداء المهام الإدارية، وعادة ما يكون التطوير ضمن برامج معدة بعناية لتشمل مدى زمني بعيد قياسا ببرامج التدريب المحدودة. ويرى البعض أن عمليات التطوير تشمل تنمية مهارات ومعارف تؤول المديرين والقيادات في المستويات الادارية الأدنى لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي.⁵

¹. أحمد محمد علي العوامي، تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 06، العدد 03، الصفحات 68-92، 2015، ص 76.

². Jules M. N. Djomo, *Fondo S, The Effects of Human Capital on Agricultural Productivity and Farmer's Income in Cameroon, International Business Research, V 05, N 04, PP 149-159, April 2012, P 150.*

³. Michael A. Hitt, Ireland R. Duane, Robert E. Hoskisson, *Op-Cit, P 388.*

⁴. Yusuf B, Gulveda D. Bilgin, *Izzet K, Op-Cit, P 845.*

⁵. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 662.

إن الموارد البشرية يجب أن يحظوا بعناية واهتمام الإدارة أولاً، وهذا سيجعلهم يهتمون أكثر بالزبائن والذي يزيد من ولاء هؤلاء ورضاهم على ما تقدمه المنظمة لهم، حيث تؤكد نظرية الموارد أن "الاختلافات الأداء بين المؤسسات يمكن أن تُعزى إلى التباين في مواردها وقدراتها"، حيث ومثل المورد البشري أهم هذه الموارد ذات القيمة والفريدة من نوعها، والتي يصعب تقليدها.¹ وتُحدر الإشارة إلى وجود علاقة وطيدة بين ما تحققه المنظمة من أهداف، والممارسات التي تركز على الاهتمام بالمورد البشري، ومن أهم هذه الممارسات²:

- الأمان الوظيفي وعدم تسريع العمال.
- عمليات استقطاب واسعة للعاملين.
- التمكين الواسع للعاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.
- ربط الاجور بالأداء.
- التدريب المستمر والشامل.
- تقليل الفوارق اللاموضوعية للعاملين.
- تقاسم المعلومات المهمة مع العاملين.

بالمقارنة مع موارد المؤسسة، فإن رأس المال البشري يتميز بالقابلية للتوسيع والمعرفة والتوليد الذاتي، كما يمكن الاستثمار فيه واستغلاله في استخدام مجمل موارد المؤسسة، وبالتالي فهذا المورد يجب أن يتميز بجملة من الخصائص التي تؤهله للفعالية الانتاجية يمكن إبراز أهمها في³:

- رأس المال البشري يتسم ببعدين: القيمة المقدرة له في وقت معين، وقيمه الجديدة المتولدة من سيورة عمل الأفراد.
- تتزايد أهميته بطول استخدامه، ويميل للتوليد الذاتي، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته.
- تعتبر دورة حياته أطول من دورة حياة المنتج في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بانتقال المعرفة والخبرة بين الأفراد، مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

¹ . Jyotirmayee C, B. B. Mishra, *Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management, International Business Research, V 03, N 04, PP 181-186, October 2010, P 182.*

² . صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 653.

³ . صولح سماح، دور تسيير الرأس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 63.

- إن رأس المال البشري يبقى العنصر الأهم في المنظمات القائمة على المعرفة، باعتباره الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته، وأن المخاطرة به هي الأكثر تهديدا للمنظمة.
- أخيرا، لا بد من الإشارة إلى كيفية قياس رأس المال البشري في منظمات الأعمال، والتي يمكن إبرازها في¹:
- **قياس الابتكار:** يقصد بالابتكار " القدرة على إيجاد أساليب أو حلول جديدة للمشكلات بعيدا عن للأساليب التقليدية المستخدمة باستمرار"². ويشكل هذا العنصر أحد أهم مخرجات المورد البشري، ويمكن قياسه من جانبين: معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو المنتجات الجديدة التي تقدمها المؤسسة والتي يمكن إرجاعها إلى الابتكار.
- **معدل الدوران العمل والخبرة:** وضعت عدة معايير لقياس معدل دوران العمل والخبرة من قبل إحدى المؤسسات الألمانية تدعى "Celemi International" المختصة في مجال الموارد البشرية وشملت هذه المعايير من بينها: متوسط الخبرة العاملين، معدل الدوران الذي يحدد من خلال الاتصال المباشر بين العاملين والعملاء، القيمة المضافة لكل عامل.
- **قيمة بنك المعرفة:** يشتمل على: كل البحوث والكفاءات، والمعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين، ويعتبر ذات أهمية كبيرة في تحقيق المبيعات لاعتماده على استغلال الكفاءات البشرية القادرة على تنظيم القيمة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية، ويعتمد قياس قيمة بنك المعرفة على تحديد القيمة المضافة التي يحققها من خلال عمليات محاسبية يقوم بها أهل الاختصاص.
- **قياس تأثير المورد البشري على الأداء التنظيمي:** حيث بينت العديد من الدراسات وجود تأثير مباشر لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، من خلال المساهمة في ممارسات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والتدريب والتحفيز، وكذلك امتلاكها لنظام الرقابة من أجل تقييم العمل المدع في المنظمة.

الفرع الرابع: إدارة التغيير التنظيمي

قدم الباحثون في مجال الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي، لكن قبل ذلك ينبغي أن نفرق بين: التغيير، والتغيير التنظيمي، وإدارة التغيير التنظيمي؟ التغيير لغة: مشتق من الفعل غَيَّرَ أي حَوَّلَ وبدَّلَ كما يقول الله عزَّ وجل في سورة الرعد: " دَلِكْ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكْ مُغَيِّرًا نُّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ"³؛ بمعنى أن الله إذا أنعم على

¹ أقطي جوهره، مرجع سابق، ص 68-70.

² عمر شريف، سمير صلحاي، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصادي الصناعي، المجلد 01، العدد 12، الصفحات، 40-51، 2017، ص 44.

³ القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11.

قوم نعمة لن يسلبها منهم إلا إذا غيروا حالهم إلى الأسوأ، والعكس صحيح.¹ ويُعرّف التغيير بأنه "التحوّل من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة أخرى أكثر توازناً".²

يعرّف التغيير التنظيمي على أنه "عملية تحوّل موجهة ومخططة تنتهجها المنظمة بهدف لمواكبة التغيرات والتطورات البيئية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر توازناً وفعالية"³. ويبيّن "Hatem Radwan, 2022" نوعين من التغيير التنظيمي: التغيير من الدرجة الأولى والتغيير من الدرجة الثانية؛ حيث يعتبر التغيير من الدرجة الأولى مستمراً ويتضمن تغييرات منفصلة تركز على أنظمة التشغيل والإجراءات والممارسات المستخدمة حالياً لتحسين العمليات التجارية، ولكنه لا يشمل التغييرات الجذرية الكبيرة. في حين أن التغيير من الدرجة الثانية أو التغيير التحويلي يستلزم تعديلات أساسية تؤدي إلى تحولات جذرية كبيرة على مستويات تنظيمية مختلفة وفي العديد من المجالات المتعلقة بالأعمال (على سبيل المثال، تغيير التكنولوجيا والهيكلة التنظيمي)، وتتركز هذه التغييرات على تنفيذ أنظمة وإجراءات وممارسات تشغيلية جديدة عادةً ما تواجه مقاومة لأنها تتطلب من الموظفين التخلي عن القيام بالأشياء بالطريقة التي يقومون بها دائماً والتخلي عن الممارسات والعادات المريحة لهم والتي ساعدتهم على النجاح في الماضي.⁴

ويرى الباحث أن التغيير التنظيمي باختصار عبارة عن "تعديل جوهري في بعض مكونات التنظيم أو في التنظيم ككل". أما إدارة التغيير التنظيمي فهي "تلك العملية المخطط لها بهدف نقل منظمة ما من الوضع الحالي إلى وضع أحسن ترغب في الوصول إليه تماشياً مع التغيرات الحاصلة في محيطها".

أما إدارة التغيير التنظيمي فيعرفها (موران وبرايون) بأنها "عملية التجديد المستمر لاتجاه المنظمة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة للعملاء الخارجيين والداخليين. ويرى (كورير وموكوتيف) أنها "الإدارة الفعالة لتغيير الأعمال بحيث يعمل القادة والمسؤولون بشكل منسق لتنفيذ عمليات التغيير المتعلقة بالأنشطة والتكنولوجيا والافراد بفعالية"⁵. ويعتبر دور القادة في

¹. نجبة من العلماء (مجهولون)، التفسير الميسر، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة المنورة، بدون سنة نشر، ص 250.

². إكرام بودبزة، أمال أيوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، الصفحات 24-39، 2019، ص 26.

³. بوقريط فاطمة، الجمعي النوى، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 03، الصفحات 305-3018، 2020/10/25، ص 312.

⁴. Hatem R, Ibrahim. R, Factors influencing the implementation of organizational change management in large Egyptian hotels: Mediating effects of employee engagement, IJTHS, V 03, N 02, PP 77-103, October 2022, P 79.

⁵. Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), V 01, N 12, PP 170-179, 2014, P 179.

المنظمة مهم للغاية في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي المخطط له، وهذا يؤكد على ضرورة أن يفهم القادة الجانب الإنساني للمنظمات الذي يعتبر عاملاً هاماً مقارنة بالموارد والبنية التحتية.¹

يلجأ القادة الاستراتيجيون عادةً للتغيير التنظيمي تماشياً مع التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية، ويشمل هذا الإجراء تغييرات مختلفة على مستوى العناصر الداخلية للمؤسسة، وقد ركز معظم الباحثين في هذا المجال على خمسة مجالات يمكن أن تشملهم عملية التغيير التنظيمي وهي:²

أولاً. التغيير في الأهداف والاستراتيجيات: أي إجراء تعديلات في أهداف المؤسسة، والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والمنافسة المستمرة، ويشمل هذا التغيير الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو الاستراتيجيات الجزئية والوظيفية.³

ثانياً. التغيير في ثقافة المنظمة: الثقافة التنظيمية هي أساس المؤسسة، حيث يمكن أن تمثل عاملاً إيجابياً أو سلبياً على عملية التغيير التنظيمي؛ لذلك لا بد من مراعاة هذا الجانب عند وضع استراتيجيات التغيير وأن يتم بحذر وعلى المدى البعيد، وبعد دراسة دقيقة لكافة مكونات المناخ السائد في المؤسسة.⁴

ثالثاً. التغيير في الأفراد: يمثل المورد البشري أهم عنصر في المنظمة، ويشمل التغيير في الأفراد ناحيتين: إما الاستغناء عن البعض منهم والبحث أن أفراد جدد ذو كفاءة وهذا ما يعرف بالتغيير المادي، أو التغيير في اتجاهات الأفراد الحاليين وسلوكياتهم من أجل الارتقاء بأدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم العلمية والعملية من خلال التدريب وهذا ما يعرف بالتغيير النوعي.

رابعاً. التغيير في الهيكل التنظيمي: أي التعديل في مختلف الأعمال المتعلقة بالبنية الأساسية للمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا التغيير قد يواجه مواقف معارضة له لأنه سيعيد توزيع والوظائف وتفويض المهام والصلاحيات داخل التنظيم.

¹ . Haroon B, Ahmed I. Hunjra, Ghulam S. K. N, how does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model, Journal of Change Management, V 17, N 02, PP 155-187, 2017, P 162.

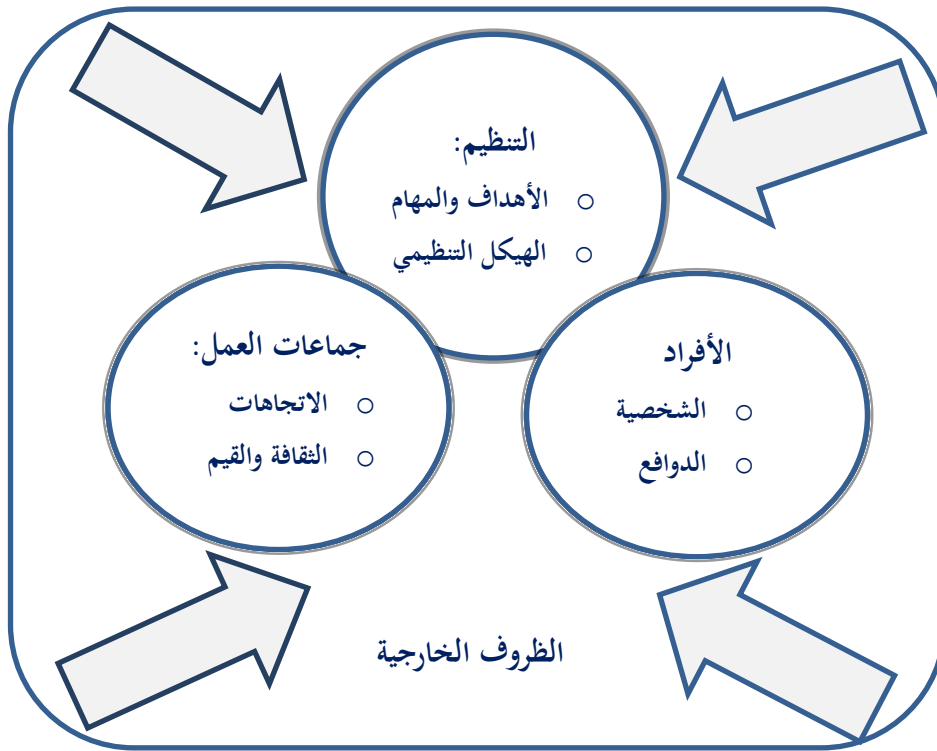
² . إكرام بودبزة، مرجع سابق، ص 26-27.

³ . سعيده دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص72.

⁴ . عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأخرية دراسة حالة: المديرين الجهويين لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص18.

خامسا. التغيير في التكنولوجيا: تشير التكنولوجيا إلى المعرفة العلمية المتخصصة التي يتم تطبيقها للحصول على هدف معين مثل ابتكار منتج جديد أو اكتشاف طريقة جديدة.¹ وتعرف على أنها "مجموعة التسهيلات اللوجستية التي تسهل على المنظمة القيام بأعمالها وممارسة نشاطاتها.² من أهم تعريفات التكنولوجيا أنها "طريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والكفاءات المادية والبشرية لحل مشكلات أو ابتكار منتجات أو إشباع حاجات الأفراد ورفع كفاءاتهم"³. إذا فالتغيير في التكنولوجيا يشمل كل من: المعدات والآلات الالكترونية، والبرمجيات اللامادية مثل براءات الاختراع والمعرفة والقدرات الإبداعية وأساليب العمل، ونظم المعلومات الادارية. وقد أوضح عبد الغني حامد مجالات التغيير التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-13: مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية دراسة حالة:

المديرتان الجهويتان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 19

¹ أبو علقبة الهادي الترهوني، عبید حسن علوان، محمد علي ابو رقية، التقنيات الحديثة في صناعة الإبل، كتب المؤتمر الدولي المغربي الاول لمستجدات التنمية المستدامة، مركز البحوث الزراعية والحيوانية، أكاديمي الدراسات العليا، جامعة الزاوية، ليبيا، من 12 الى 16 مارس 2021، ص 202.

² مثنى زاحم فيصل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 95، الصفحات: 255-280، 2017، ص 263.

³ علاء خليل العكش، دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية: دراسة مقارنة بين مستشفيات (الشفاء - قناة السويس - ساهلجرينسكا)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 13، الصفحات: 65-80، 2020، ص 69.

نستخلص مما سبق أن التحدي الذي يواجه القادة الاستراتيجيون يكمن في قيادة عملية تغيير جذري مخطط ومدروس على مستوى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وثقافتها التنظيمية، وأنظمة العمل والأفراد والتكنولوجيا، بهدف نقلها إلى وضع المنافسة التامة ومواكبة تغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

لا يمتد التطرق إلى إدارة التغيير دون الإشارة إلى مشكلة "مقاومة التغيير"، حيث يعتبرها "Piderit" مجرد أفكار سلبية حول أهداف ونتائج التغيير.¹ ويربطها خليل حجاج "بعدم قدرة الأفراد على قبول التغيير الذي يهدد أهدافهم ومهامهم الشخصية"². ويرى 'Kurt Lewin' بأنها: " ذلك الرأي والسلوك الموجه للقوى التي تبحث عن إيجاد قيم وتوجهات جديدة"³.

وتختلف مقاومة الأفراد الناجمة عن التغييرات المفاجئة في التنظيم. حيث يمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود أفعال المقاومين للتغيير وهي⁴:

- **الصدمة:** وهي تشير إلى الشعور الحاد بعدم الاتزان والقدرة على التصرف.
- **عدم التصديق:** أي الشعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
- **الذنب:** أي شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي وقع.
- **الانسقاط:** وهو قيام فرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- **التبرير:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب لهذا التغيير.
- **التكامل:** وهو قيام الفرد باحتواء هذا التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- **القبول:** وهو عبارة عن خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

والأصل في طبيعة الفرد هو قبول التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الأفراد هي أهداف التغيير والاجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

¹ يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، الصفحات: 216-243، 2008، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص 219.

² خليل حجاج، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 15، الصفحات 361-395، 2009، ص 369.

³ سعيدة دويخ، مرجع سابق، ص 79.

⁴ فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 66.

ومن أسباب مقاومة التغيير¹:

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير؛
- توقع الخسارة؛ لأن التغيير لا يخلو من المفاجآت التي قد تعود على الأفراد بالضرر؛
- التخوفات الاقتصادية من نتائج التغيير؛ فكثير من الأفراد يتصورون التغيير تهديداً لمركزهم الوظيفي أو تقليص مناصبهم؛
- مثل التغيير في التكنولوجيا والبرامج الحديثة التي تستغني عن الموظفين؛
- يمكن أن تحدث مقاومة التغيير أيضاً نتيجة الغموض وعدم معرفة العمال وفهمهم لأهمية التغيير، ذلك أن بعض الأفراد يرى أن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل مما سينقص دخله؛
- عدم وضوح الأهداف المرجوة من هذا التغيير؛
- عدم إشراك الأفراد في وضع خطط واستراتيجيات هذا التغيير؛
- الخوف من تطبيق تعلّات جديدة وتحميد المهارات المكتسبة؛
- الأمان الوظيفي: فكلما أحس بالخطر وعدم الاستقرار كلما زادت مخاوفهم من عملية التغيير مما يؤدي إلى زيادة مقاومتهم له.

وعلى العموم إذا كانت عمليات مقاومة التغيير ناتجة عن تكتلات جماعية متفككة، ستكون المؤسسة مهددة انقسامات ومشكلات داخلية يصعب حلها، لذلك على القادة اتخاذ إجراءات قبلية مناسبة للتقليل من ومواجهة هذه الظاهرة بالشكل الذي يزيد من احتمالية تقبل فكرة ومضمون التغيير من طرف الأفراد. ومن هذه الإجراءات²:

- إشعار العاملين بالتغيير؛ من خلال التمهيد بعملية التغيير وأهميتها بالنسبة لهم. واخبارهم بكل التوقعات الممكنة، ومحاولة التقليل من أي ردود سلبية صادرة من بعض الاطراف ذات الافكار السيئة، لان معظم المشاكل تكون في مرحلة التخطيط والانتقال للتنفيذ مما يسهل حدوث الاخطاء في عملية التغيير.
- إشراك الموظفين والحصول على موافقتهم على التغيير الذي يمسه، بحيث يعرفون متى؟ ولماذا؟ وأين؟ وكيف يتم هذا التغيير؟ بالقدر الذي يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام، كما أن مشاركتهم ستظهر أفكاراً جديدة، وحلولاً لمشاكل مستعصية تعاني منها المنظمة.

¹ عبد الغني حامد، تبين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك: قاعدة الإمدادات بالأنابيب بتقريت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، الصفحات: 79-91، 2015، ص 81-82.

² برارة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، الصفحات: 394-409، 2021، ص 400-401.

- تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة، لأن حجبتهم في ظلام عدم المعرفة أو إعطائهم معلومات غير سليمة مؤثر لخلق جو من عدم الثقة داخل المنظمة وتآمر العاملين على أي قرارات جديدة من اصحاب القرار وخاصة التغيير.
- التفهم الاداري للعاملين، أي الأخذ بالاعتبار عادات العاملين وتفهم مشاعرهم وقيم العمل من قبل القائمين بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير.
- تنمية الوعي والحساسية بأهمية التغيير والتدريب من جهة، واخبارهم بأسلوب ايجابي بوجود مشاكل محيطة بالمنظمة، واقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حلها.

الفرع الخامس: تمكين العاملين

يعتبر مصطلح التمكين من المفاهيم الحديثة التي تبلورت في حقل الادارة، حيث يرى (صفاء جواد) أن التمكين هو: "الاهتمام بالموارد البشرية من أجل زيادة مستوى مشاركتهم ومسؤولياتهم في الخطط الاستراتيجية، وكذلك توطيد العلاقة بين المديرين والمرؤوسين كونها أساس نجاح المنظمة"¹. ويعرفه بأنه "عملية توفير الثقة بالعاملين وتمليكهم القدرات التي يجب أن يتعاملوا بها في الوقت والمكان المناسبين"². وأكد "Robbins" أن التمكين هو منح الأفراد الحرية والقوة اللازمين لجعلهم قادرين العمل بفعالية"³. ويذهب (بدر عيسى) إلى أن التمكين هو: "طريقة جديدة لتغيير المنظمات نحو مستقبل أفضل، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم من خلال تطوير الأفراد وزيادة تمسكهم بالمنظمة بغية تحقيق بالمنافسة التامة والتوسع وزيادة الانتاجية"⁴

يمكننا القول بأن التمكين هو "عمل إداري يهدف إلى تزويد الأفراد بالمؤهلات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والثقة في التصرف وصنع القرارات دون الرجوع إلى موافقة المدير في كل مرة، مما يزيد من التزامهم ورفع انتاجيتهم بما يحقق أهداف المنظمة".

¹. صفاء جواد. ع، أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، الصفحات: 77-98، العراق، 2012، ص 83.

². Sharon P, Udayan D, *Organization Conditions Enabling Employee Empowerment and the Moderating Role of Individual Personalities, International Journal of Business and Management, v 09, N 10, Published by Canadian Center of Science and Education, PP 70-76, 2014, P 71.*

³. عالية ج واد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، الصفحات: 159-186، 2013، ص 165.

⁴. بد عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم ادرة الاعمل، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010، ص 14.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن التمكين يتمتع بجملة من الخصائص أهمها¹:

- ترتبط برامج التمكين الفعالة بالمنظمات التي تمتاز بمياكل أفقية مرنة وسريعة التكيف مع التغيرات الداخلية، تسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم.
- يركز على الكفاءات الفاعلة في حل مشكلات العمل والأزمات الطارئة.
- يستهدف استغلال المهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة.
- يحقق زيادة أكبر في المهام والمسؤوليات، ويمنح الأفراد حرية التصرف واتخاذ القرار في ممارسة عملهم.
- يحمل الأفراد مسؤولية نتائج أعمالهم وقراراتهم الناتجة عن الصلاحيات الممنوحة لهم.
- يقلل الاعتماد الكلي على الإدارة في ممارسة الأعمال واتخاذ القرارات.
- يعزز أهمية الرقابة الذاتية لدى الفرد.

يعتمد القادة والرؤساء التنفيذيون على عدة طرق وأساليب للقيام بعملية تمكين العاملين، أهمها²:

أولاً. القيادة: يقوم هذا الأسلوب على دور القائد في تمكين العاملين، يتضمن نطاق إشراف واسع، ومنح سلطات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في التنظيم، ويركز بشكل كبير على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

ثانياً. تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على تمكين الذات، من خلال إدراك تحمل المسؤولية والسلطة وحرية التصرف.

ثالثاً. تمكين فرق العمل: لهذا الأسلوب أهمية كبيرة تتجاوز أهمية تمكين الفرد، بحيث يقوم على التعاون والعمل الجماعي من أجل زيادة الفاعلية والقوة لدى أفراد الجماعة.

رابعاً. الأبعاد المتعددة: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين عدة أبعاد للتمكين (التفويض، التدريب، الاتصال، التحفيز)، ويمنع تبني بعد واحد لتفسير التمكين.

ركز الباحثون على خمسة أبعاد أساسية للتمكين وهي³:

¹. مراد بومنقار، فلة عيساوي، مكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 07، الصفحات: 59-77، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 66-67.

². صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 24.

³. صباح بن سهلة، المرجع السابق، ص 17-23.

خامسا. تفويض السلطة **Delegation**: التفويض هو عملية إدارية يتم من خلالها منح جزء من السلطة الرئيس إلى أحد المرؤوسين تحت إشراف الأول؛ أي منح المفوض له حق التصرف واتخاذ القرار في حدود قدرته على إنجاز المهام المخولة له، مع تحمل كامل المسؤولية على النتائج المحققة والاعمال المنجزة.

سادسا. التدريب **Training**: يعرّف التدريب على أنه "كل عمل يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات الضرورية لضمان الكفاءة والفعالية في العمل أو خلق كفاءات جوهرية تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها. أو هو سلسلة من الخطوات المنظمة التي تؤدي إلى اكساب الفرد مزيدا من المهارات الحديثة لرفع كفاءته وقدرته الإنتاجية، إضافة إلى توجيه سلوكه نحو تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة"¹.

سابعا. فرق العمل **working groups**: أجمعت الدراسات والابحاث في هذا المجال على أهمية فرق العمل كأحد الركائز الأساسية لتمكين العاملين، و فرق العمل هم مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف وغايات مشتركة، ويعرفها البعض على أنها مجموعة من الافراد الذين يملكون قدرات متقاربة ومميزة، ويعملون في إطار واحد من أجل تحقيق أهداف وأغراض مشتركة.

ثامنا. الاتصال **Connection**: يعتبر أداة يتم من خلالها تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين الأفراد وتلقي ردود الأفعال عن طريق التغذية العكسية لغرض حل مشكلة أو سلوك معين والوصول الى أداء فعال. أمرين هامين: الأول أنه عملية ديناميكية مرنة ومستمرة تسعى لتحقيق هدف محدد، والثاني أن الاتصال يتأثر بالسلوك الفردي.

تاسعا. التحفيز **motivation**: يُعرّف التحفيز بأنه "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة"². أما الحوافز فهي مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للأفراد من أجل تحريك قدراتهم وزيادة كفاءة أدائهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

¹ على يونس ميا، وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، الصفحات، 135-156، سوريا، 2009، ص 140.

² طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 490.

الفرع السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة

الرقابة التنظيمية هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف إلى جعل أنشطة ووظائف المنظمة الأخرى منسجمة مع المعايير والتوقعات المحددة مسبقاً، من خلال التأشير على الانحرافات والتحري عن الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في ذلك.¹ ويقصد بها أيضاً: تلك الضوابط والإجراءات التنظيمية التي يعتمد عليها القادة والمديرون في الحفاظ على الأداء أو إحداث عمليات التغيير المناسبة بغية التكيف مع التغيرات البيئية.²

وكتعريف إجرائي: نرى أن الرقابة التنظيمية هي تلك الإجراءات القائمة على مقارنة النتائج الفعلية الحاصلة عند التنفيذ مع ما تم التنبؤ به سابقاً، يستخدمها القادة والمديرون التنفيذيون بغية تصحيح الانحرافات في التنفيذ والحفاظ على أنماط الأنشطة التنظيمية أو تغييرها.

إن القادة الاستراتيجيين مسؤولون عن التطوير والاستخدام الفعال لنوعين من النظم الرقابية: نظم رقابة إستراتيجية وأخرى مالية؛ تتطلب الأولى تبادلات قائمة على المعلومات بين الرئيس التنفيذي وأعضاء فريق القيادة والموظفين لممارسة رقابة استراتيجية فعالة تتميز بالمرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية، ويجب أن يكتسب القادة فهماً عميقاً للظروف والديناميكيات التنافسية لكل من الوحدات أو الأقسام التي يتحملون مسؤوليتها. أما الرقابة المالية فتركز على النتائج المالية قصيرة الأجل، وتوفر ملاحظات حول النتائج التي تحققت من العمليات المالية السابقة ولكنها لا تنقل محركات الأداء المستقبلي للمنظمة على المدى الطويل.³

تساعد النظم والضوابط الرقابية القادة الاستراتيجيين على بناء المصداقية وإظهار قيمة الاستراتيجيات الموضوعية لأصحاب المصلحة، وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي، وتبرز أهميتها بالنسبة للمنظمة في⁴:

- يرتبط النظام الرقابي بكل وظائف المنظمة الرئيسية، وتخلق تفاعل مشترك بينهم وبين إدارة الموارد البشرية في تطبيق المعايير الرقابية بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة.

¹ . صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 228.

² . محمد قاسم القيسي، مرجع سابق ص 30.

³ . Evelyn Katee Nthini, *The impact of strategic leadership on the performance of state commercial and financial institutions in Kenya*, Master of Business Administration (MBA) Thesis, College of Business, University of Nairobi, Kenya, 2013, P 17.

⁴ . حنان فضل أبو غنيمه، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة، 2015، ص 26.

- تمثل العملية الرقابية محصلة عمليات وأنشطة المنظمة، فهي تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق النتائج المخطط لها.
- الرقابة وسيلة لقياس مدى نجاعة عملية التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الموضوعة في رسالة المنظمة.
- يمكن النظام الرقابي القادة والمديرين من تحديد الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب لأن التقاضي عن الأخطاء سيولد تراكمات ليست في صالح المنظمة.
- تسمح الرقابة المتوازنة للمديرين بمتابعة الأنشطة والمهام وتوجيه رؤوسهم أثناء التنفيذ.

تتم عملية الرقابة التنظيمية عبر ثلاث مراحل أو خطوات¹:

أولاً. تحديد المعايير الرقابية: أي تحديد المقاييس المستخدمة في تقييم نتائج التنفيذ من خلال وضع معدلات مناسبة على مستوى المنظمة والمستويات الادارية والافراد.

ثانياً. قياس الأداء وتحليل الانحرافات: وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري أو المخطط له، ثم تحليل الفارق والتقصي عن الاسباب.

ثالثاً. تصحيح الانحرافات في الأداء: تتم هذه الخطوة بعد رصد وتحليل الانحرافات، من خلال معالجة الأخطاء والنتائج غير المرغوب فيها في حالة الانحرافات السلبية، أما في الحالة العكسية (الأداء الفعلي أعلى من المعياري)، تحاول الإدارة دراسة عدم دقة التخطيط الذي وضع مسبقاً.

¹ محمد حسن عمر الخطيب، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ممد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2020، ص43

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرض لأهم النظريات المفسرة للقيادة والقيادة الاستراتيجية، ثم تطرقنا إلى مفاهيم وحيثيات القيادة الاستراتيجية (أهميتها، خصائصها، مستوياتها وأنماطها...)، كما تناول الفصل مقومات وخصائص القائد الاستراتيجي، فضلا عن أهم المهام والمسؤوليات التي يسهم من خلالها في تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، بعد ذلك تم استعراض بعض النماذج المهمة للقيادة الاستراتيجية، على غرار نموذج: Mason ، Thompson ، Hitt ، desse التي تباينت في تحديد أبعادها، في ختام الفصل خرجنا بنموذج افتراضي من خلال دمج هذه النماذج بالدراسات السابقة بهدف إسقاطه على الدراسة التطبيقية واختبار نجاعته في التحول نحو بناء نموذج منظمة متعلمة.

وعلى ضوء ما تناولناها في هذا الفصل يمكننا الخروج ببعض الخطوط العريضة التي توجه سلوك القيادة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي:

- محاولة ربط الحاضر بالمستقبل من أجل توقع واستيعاب التغيرات المحتملة، والمرونة في التعامل معها ؛
- الاهتمام بالعناصر المهمة في المنظمة وعدم تجاهلها، وإشراكها في تحديد صياغة الخطط الاستراتيجية ؛
- استخدام أسلوب السيناريوهات على الدوام، والتساؤل المستمر ماذا لو حدث كذا ؟
- مواجهة التحديات المستقبلية التي ستواجه المنظمة من خلال التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة، ومن ثم الإنذار المبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ؛
- انبثاق التنفيذ من التخطيط الاستراتيجية للرؤى المشتركة، وتحديد الكيفية التي يؤدي بها والوسائل اللازمة لذلك من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ؛
- رغم أهمية التوجه الاستراتيجي إلا أنه من الخطأ أن نجعله هدفا بحد ذاته، وإنما يجب التحلي بالمرونة حسب ما تتطلبه التغييرات المفاجئة في المستقبل.

الفصل الثاني:
المنظمة المتعلمة
والتعلم التنظيمي

تمهيد:

مع دخولنا القرن الحادي والعشرين، بدأنا حقبة جديدة في تطورات الحياة الاقتصادية، فالتغيرات الهائلة في بيئة الأعمال الناجمة عن العولمة والتكنولوجيا أجبرت المنظمات على تحويل نفسها بشكل كبير من أجل البقاء في عالم جديد واقتصاد جديد. فالمنظمات ذات التفكير الذكي يجب عليها أن تتعلم بشكل أسرع لتكيف مع التغيرات في البيئة وإلا فإنها ببساطة لن تنجو كما هو الحال في أي الفترات انتقالية أين يكون التغيير حتمياً، أما المنظمات التي لا تسعى لتحويل نفسها فحتماً ستذهب قريباً في طريق الزوال لأنها لن تتمكن من التكيف مع البيئة المتغيرة. وبالتالي فإن الرؤية القائلة بأن تحويل منظمة إلى نوع جديد من التنظيم (منظمة متعلمة أو منظمة تعزز التعلم) يمكن أن تؤدي إلى الانسجام مع البيئات غير المؤكدة ويمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء، وتم اعتبار المنظمات المتعلمة كحل للصعوبات التي تواجهها المنظمات الجامدة والبيروقراطية.¹

ومع حتمية هذا التحول وتنامي دور الرأس مال البشري في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات الاقتصادية، كان اهتمام هذه الأخيرة منصباً على البحث عن مداخل تمكنها من التحول لمنظمات متعلمة تتميز عن نظيراتها من المنظمات الأخرى، قادرة على التأقلم مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها، ولعل أهم مدخل من هذا المداخل هو التعلم التنظيمي.

لذلك سيخصص هذا المبحث لاستعراض أدبيات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وفق ثلاث محاور:

- النظريات المفسرة للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- مدخل للتعلم التنظيمي.
- المنظمة المتعلمة.

¹ . Teresa M. Rebelo and Adelino D. Gomes, *Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, The Learning Organization, V 15, N 08, PP 294- 308, 2008, P 299.*

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي Organizational learning

برز مصطلح التعلم التنظيمي في الخمسينيات من القرن الماضي، وكان محل نقاش بين الباحثين ذو التوجه السلوكي والباحثين الاقتصاديين، أين كانت النماذج الاقتصادية للمنظمة آنذاك مهيمنة. وكان الباحثان السلوكيان " March & Simon " أول من جمع بين كلمتي التعلم والتنظيم في أدبيات الإدارة. حيث انتقد الباحثان النظرية الاقتصادية للمنظمة في كتابهما "المنظمات 1958 على أساس أنها كانت مبسطة وتتناقض مع الأدلة التجريبية. وقد فتّنا ما وصلت إليه هذه النظرية بأن نتائج القرارات التنظيمية تحددها قيود البيئة فقط، وحاولا إثبات أن السلوك التنظيمي بالعمليات التنظيمية التي تربط عملية صنع القرار بالقدرة على التنبؤ، قدموا العديد من الأدلة والأفكار المتعلقة بالتعلم التنظيمي لدعم وجهة نظرهم.¹

في بداية التسعينيات تعزز البحث بشكل كبير حول أدبيات التعلم التنظيمي، حيث كتب "Senge" عن التعلم التنظيمي في كتابه الهام عام 1990 الموسوم بعنوان: " المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي Principle Five: The Art and Practice of Organizational Learning"، حيث كان نتاجا لأبحاثه الواسعة التي أجراها وفريقه في الورشة الخاصة بالتعلم التنظيمي التابع لمعهد "ماستشوس التكنولوجي" Massachusetts Institute of Technology " ومدرسة سلوان للإدارة "Management of Sloan School MIT" ونال اهتماما كبيرا في عالم الأبحاث والأعمال، حيث اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة "هارفارد" من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة آنذاك.² بعد ذلك تم نشر عدد خاص عن التعلم التنظيمي من قبل منظمة العلوم "Organization Science" في مجلدها 02 من العدد 01 سنة 1991، تطور بعد ذلك مجال التعلم التنظيمي إلى شبكة متنوعة من الأفكار، وانتشرت برامج بحث تجريبية جديدة خلال هذه الفترة الزمنية حول هذا المجال.³

في أوائل التسعينيات من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي كتب "Peter Durcker, 1992" عن التعلم التنظيمي في مجموعة أعماله وأهمها كتابه المشهور " الإدارة من أجل المستقبل "Managing for the Future"، وأعلن "Durcker" أن العالم قد دخل عصر الاقتصاد المعرفي ما بعد الصناعة، وأن الثورة المعرفية ستغير معظم مجالات العالم، وأكد أن المنظمات التي

¹. Fadhil R. Ghabash and other, *The Interactive Role of Organizational Learning in the Relationship Between Modest Leadership and Employee Green Behavior Strategy*, *The Journal of Social Sciences Research*, N 04, PP 36-43, 2018, P37.

². شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حلة منظمة جنرال إلكتريك، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016، ص 91-92.

³. Martin Schulz, *Organizational Learning*, Blackwell Publishers, University of Washington, 2002, P 416-417 and 419.

ستنجح في اليوم هي نفسها تلك التي تهم بخلق واكتساب وإدارة المعرفة وتطبيقها على أرض الواقع.¹ بعد ذلك أصبح هناك منظورين في أدبيات الإدارة: منظور التعلم التنظيمي، والذي كان أكثر شيوعاً ووصفاً، حيث كان المؤلفون مهتمين بإدراك عمليات التعلم في المنظمات. ومنظور المنظمة المتعلمة، والتي كانت أكثر توجيهية وعملية، حيث وُجّهت لإنشاء نماذج تساعد المنظمات على تعزيز التعلم والاستفادة منه.²

يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل المهمة للمنظمات لمواكبة التطورات والتحديات في العالم الخارجي، والتي تتعلق أساساً بمستويات فكرية وتقنية عالية، فهو يتجاوز نمط التعليم الكيفي البسيط القائم على تلقي المعلومات والمهارات في حدود التقليد والاستنساخ، إلى نمط التعلم العميق القائم على اكتساب وخلق المعرفة والعمل الجماعي في إطار تغيير السلوك بشكل مستمر.³

إن التحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال في عصر العولمة والاقتصاد المعرفي هو التحول نحو منظمات متعلمة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال ترسيخ مفهوم التعلم بشكل أسرع من منافسيها، "فبقاء وتطور المنظمات يعتمد على سرعة تعلمها، ولا يمكن للمنظمات أن تتعلم إلا بتوفير أفراد قادرين على التعلم وراغبين فيه"⁴. كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن التعلم التنظيمي ضروري للنجاح التنظيمي المستدام، فهو يمثل أسلوباً حديثاً يمكنه حل العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات. وهو وسيلة لتوفير فرص التعلم المستمر لجميع الأعضاء لاكتساب المعرفة والاستفادة من الخبرات بطريقة إيجابية. ومن ثم فإن قدرة المنظمة على خلق كفاءات أساسية تستطيع تقديم منتجات ذات قيمة عالية تلبي احتياجات العملاء وتحل مشكلاتهم وتكون قادرة على إرضائهم وكسب ولائهم.

¹. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2008، ص 141.

². Teresa M. Rebelo and Adelino D. Gomes, *Op-Cit*, P 294-298.

³. Khadra D, Ishaq H, *Empowering employees to enhance organizational learning*, RARH, V 01, N 01, PP 152-162, 2016, P 153.

⁴. Hamamma M, Benaoun T, *The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of "Algerie Telecom" of Laghouat*, DIRASSAT Journal Economic, V 11, N 01, PP 507-520, 2020, P 508.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي مصطلح حديث النشأة في الفكر الإداري حيث، ظهرت أولى محاولات تعريفه من قبل "Schon & Argyris" عام 1974 في كتابهما "Organizational Learning" حيث قدما سؤالاً جوهرياً مضمونه: أي هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

في دراسات لـ "بيتر سينغ عام 1990" في مجال التعلم التنظيمي أشار إلى العديد من المفاهيم التي تركز على استخدام مستويات التعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية، المؤسسية). ولعل من أبرز تعريفات التعلم التنظيمي ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-2: بعض تعريفات التعلم التنظيمي

الرقم	الباحث	تعريف التعلم التنظيمي
01	Argyris and Schon, 1974	" العملية التي يمكن من خلالها أفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها بتغيير نظريات العمل لديهم من العمل الروتيني إلى التعلم أثناء العمل" ¹ .
02	Olsen and March, 1976	"عملية تقوم من خلالها المنظمات بتكييف سلوكها من حيث خبرتها في عملية التعلم" ² .
03	P.Senge, 1994	" التعلم التنظيمي على أنه: العملية التي يكتشف من خلالها الأفراد كيف يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع" ³ .
04	Marsick, 1994	"عملية تمكن المنظمة من إدارة التغيير في هيكلها بمرونة من خلال تمكين الأفراد والجماعات من الوصول إلى جميع المعلومات مما يساعدهم على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية بما يحقق أهداف المنظمة" ⁴ .
05	Argyris, 1997	يختصر Argyris التعلم التنظيمي في عبارة "التعلم عملية اكتشاف الأخطاء

¹. Chris Argyris, Donald A. Schon, *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique, De Boeck université, 01 édition, American, 2002, P 24.*

². Rosalee B. Rush, *Learning Organization Principles: The Impact on a Midwest State Government as Perceived by its Employees, A Dissertation of Doctor of Philosophy, Faculty of The Graduate College, Department of Educational Leadership, Research and Technology, Western Michigan University, USA, 2011, P 33.*

³. Peter M Senge and al, *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building Learning Organization, Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York, 1994, P 59.*

⁴. عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات للأعمال، المجلد 04، العدد 01، ص ص 146-163، 2018، ص 149-150.

وتصحيحها" ¹ . أي تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء العمل.		
يرى بأن التعلم التنظيمي هو عملية تجيب على السؤال حول كيفية تطوير التعلم في المنظمة من خلال اكتساب المعرفة الواضحة (مثل القواعد) أو الضمنية (مثل القيم التنظيمية) التي تعتبر مهمة للمنظمة. ²	Yeo, 2005	06
"عملية ديناميكية تتعلم من خلالها المنظمة بشكل مستمر" ³ .	Thomas, 2006	07
"التعلم تغيير في التنظيم يحدث عندما تُوظف على الخبرة" ⁴ .	Linda and Ella, 2011	08
" اكتساب أفكار ومعارف جديدة أو توظيف خبرة مكتسبة، وضبط المعايير والإجراءات بطرق مصممة لتقليل الانحرافات في الأداء وتحقيق أقصى قدر من القيمة." ⁵	Eikeland, 2012	09
" العملية التي يتم فيها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال نظرية العمل" ⁶ .	Shon, 2002	10

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى بعض مراجع مختلفة

ويربط كل من "Bakerm & Sinkula" وآخرون التعلم التنظيمي بالمعرفة، حيث يرون أنه العملية التي تمر بأربعة مراحل⁷:

- اكتساب المعرفة: وهي العملية التي تستخدمها المنظمة للحصول على معلومات ومعرفة جديدة؛
- توزيع المعرفة: وهي العملية التي من خلالها يتبادل الموظفون المعلومات داخل المنظمة؛
- تفسير المعرفة: ويكون عندما يعطي الأفراد معنى ويحولون المعلومات إلى معرفة مشتركة جديدة؛
- الذاكرة التنظيمية: هي عملية تخزين المعلومات والمعرفة لاستخدامها في المستقبل.

¹. بيدي صورية عيساوي، مكي مكاوي، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في الجامعات، دراسة ميدانية في جامعة معسكر، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 05، العدد 01، ص ص 237-251، 2018، ص 238.

². Palmira Juceviciene, *The alternative trajectories towards the learning organization*, *Social Sciences*, V 64, N 02, PP 26-34, 2009, P 28.

³. Keith Thomas, Stephen Allen, *The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature*, *The Learning Organization*, V 13, N 02, PP 123-139, 2006, P 128.

⁴. Linda A, Ella M. Spektor, *Organizational learning, From experience to knowledge*, *Organization Science*, V 22, N 05, PP 1123-1137, 2011, P 1124.

⁵. Olav Eikeland, *Action research and organisational learning: A Norwegian approach to doing action research in complex organisations*, *Educational Action Research*, V 20, N 02, PP 267-290, 2012, P 271.

⁶. فاروق حريزي، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 08، العدد 01، ص 303.

⁷. Daniel J, Raquel S. Valle, *University of Murcia, Innovation, Organizational learning, And performance. Journal of Business Research*, V 64, N 04, PP 408-417, 2011, P 409.

إذا، فالتعلم التنظيمي هو مفهوم متعدد الأوجه يقوم على التمييز بين ناحيتين: وجهات النظر التي تؤكد على الجوانب التنظيمية للتعلم والتي تقودنا إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، وتلك التي تؤكد على التركيز على المعرفة الخاصة بالمنظمة والذي يقودنا إلى اكتساب المعرفة.¹

وعلى ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أنّ التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تسمح للمنظمة بتطوير نفسها من خلال كشف الأخطاء وتصحيحها، تطوير الكفاءات، اكتساب المعارف، واستثمار الخبرات بهدف التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية.

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية لنجاح وتقدم المنظمات وجعلها أكثر مرونة في الاستجابة للتحديات الجديدة، والتكيف مع الضغوطات البيئية، وتجنب تكرار أخطاء الماضي. لذلك فهو عنصر مهم له مزايا عديدة على منظمات اليوم، يمكن عرض بعض منها في النقاط التالية:

- المساهمة في الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، ومقابلة الأحداث البيئية بنجاح، ويعطي مرونة أكثر للمنظمة لمقابلة التغييرات القادمة وغير المتوقعة.²
- التعلم التنظيمي له تأثير واضح على السلوك البشري في المنظمات، حيث تعتمد المنظمات القادرة على التعلم كلياً على الفرد لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحالية.³
- يساهم في تطوير الشخصية من خلال جعل الفرد يدرك ذاته ويتق فيها، وبالتالي يسهل عليه فهم زملائه والتفاعل معهم وتحسين مهاراته، وتحقيق التوافق مع واقعه ومتطلباته.⁴

¹. Yvon Pesqueux avec la collaboration de Philippe Durance. "Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? "Cahiers du LIPSOR Working Papers", Série Recherche N 06, Septembre 2004, P 06.

². Huang H, Che W. Jasimahbt and other, Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in asian manufacturing food industry, Asian Journal of Empirical Research, V 03, N 08, PP 962-971, 2013, P 963.

³. Daniel J, Raquel S. Valle, Op-Cit, P 409.

⁴. أحمد محمود، نعمة سلمان، حسين وليد، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل: العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد، 06، ص ص 1683-1703، 2016، ص 1690.

- التعلم التنظيمي عنصر مهم لنجاح المنظمات التي تركز على الجودة، لأنه فقط من خلاله يمكن للمنظمات الحصول على المعرفة اللازمة والاحتفاظ بها لتحسين العمليات المسؤولة عن جودة المنتج والخدمة التي تقدمها. وبالتالي فإن التعلم التنظيمي هو عنصر أساسي لإدارة الجودة الشاملة¹.
 - إن المصدر الوحيد لقوة المنظمات وبقائها هو التعلم بشكل أفضل وأسرع من المنافسين. لذلك، فإن التعلم هو العامل الرئيسي الذي تحتاجه المنظمة للبقاء في البيئة الاقتصادية والتنافسية الحديثة².
 - يسهل على المنظمة التعامل مع التغيير وحالات عدم التأكد، ويجعلها تبدو كمنظمة متعلمة تملك رؤية استراتيجية مشتركة في إدارة فروع المعرفة المختلفة³.
 - يدعم الابداع والابتكار والفاعلية داخل المنظمة، ويزيد من قدرتها على الفهم والتطبيق، لمواجهة بيئة الأعمال ذات التطور السريع في ظل زيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات⁴.
 - إن البيئة التنظيمية التي يتم فيها تشجيع التعلم التنظيمي، تتميز بأفراد أكثر التزاما بتحقيق الاهداف ومشاركة المعلومات، وتطوير مهارات ومعارف جديدة وبالتالي تسهيل أداء المنظمة إلى الأحسن⁵.
- كما يمكن توضيح أهمية التعلم التنظيمي والحاجة إليه في المنظمات من خلال ثلاثة عوامل وهي⁶:
- التغييرات السريعة المتزايدة التي تفرضها البيئة والتي تجبر الشركات على التساؤل عن عملها والمكانة التي تحتلها والبحث عن وسائل جديدة في التعلم استجابة إلى هذه التغييرات.
 - تعتبر المهارات والكفاءات والموارد الداخلية للمنظمات مصدرا للميزة التنافسية، هذا ما يوقد المنظمات إلى البحث عن آليات خلق وتخزين هذه المعارف والمهارات وتنميتها من اجل الحفاظ على أو رفع قدرتها التنافسية.

¹. Fattah N, Mina M, Validation scale for measuring organizational learning in higher educational institutes, Pelagia Research Library European Journal of Experimental Biology, V 04, N 01, PP 21-27, 2014, P 22.

². Asadolah M, Morad K. Mofidi, a case study on the relationship between psychological empowerment and organizational learning, International Journal of Advanced and Applied Sciences, V 03, N 03, PP 78-85, 2016, P 82.

³. علي سامي الزهرة، علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 58، ص ص 29-51، 2015، ص 34.

⁴. Alireza R, Ghodratollah B, Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches), International Journal of Management, Accounting and Economics, V 01, N 02, PP 147-162, 2014, P 149.

⁵. Ouma R. Aoko, the impact of organizational learning on the performance of food processing firms in Nairobi County, Kenya, Master Thesis in Business Administration, Egerton University, KENYA, 2016, P 09.

⁶. خيرة عيوش، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي حول: رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف (الجزائر)، 14-13 ديسمبر 2011، ص 7.

- سياسة الفصل الجماعي للعمال المستوحاة من الادارة اللينة لها تأثير غير متوقع على فقدان المهارات المكتسبة على مر السنين من قبل الموظفين، وقد أدى ذلك إلى إدراك الطبيعة غير الملموسة والمتقلبة لمهارات معينة والحاجة إلى الاهتمام بالمحافظة عليها.

ما يمكن استخلاصه أن منظمات اليوم بحاجة إلى مناخ تسوده روح التعلم المستمر، الذي يمكنها من التفاعل بنجاح مع التغيير والمضي إلى أعلى المراتب، ولما لا التحول إلى منظمات متعلمة تتلاءم والتغيرات السريعة في ظل العولمة والاقتصاد المعرفي.

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

تسعى منظمات الأعمال بمختلف أنواعها إلى إدارة التغيير والتحول إلى منظمات قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في البيئة، مما يدفعها إلى تشجيع عمليات التعلم التنظيمي الذي يتميز ببعض الخصائص المهمة للمنظمة مثل: حل المشكلات بشكل منظم، التعلم من التجارب السابقة، ونقل المعارف والخبرات¹. فالتعلم التنظيمي عملية ديناميكية لتحويل المعرفة من مستوى الفرد والجماعة إلى المستوى التنظيمي، ويتميز بأنه ناتج عن مختلف التجارب والخبرات السابقة للمنظمة، كما أنه يتضمن عدد من العمليات الفرعية التي تشمل خلق واكتساب المعارف وتخزينها في الذاكرة التنظيمية ومشاركتها مع أعضاء المنظمة، ولا يمكن للتعلم التنظيمي أن يحقق نتائج مرضية دون وجود قيادة داعمة والتي يجب أن تكون قدوة لبقية أفراد المنظمة والمحيط². ويتميز التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى بجملة من الخصائص تختلف حسب أهميتها ورؤى الباحثين في هذا المجال، ومن هذه الخصائص³:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بشكل ديناميكي كجزء من ثقافة المنظمة؛
- ذو رؤية مشتركة وواضحة بين أفراد المنظمة استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية؛
- يعتبر كنتيجة للتجارب والخبرات الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- عملية معقدة تحتاج إلى تخطيط، تنظم، ودعم من طرف القيادة الاستراتيجية؛
- يتضمن مجموعة من العمليات الفرعية المتمثلة في: اكتساب المعرفة، تخزينها، تحليلها واستخدامها في حل المشكلات.

¹. Anthony Wilbon, *Technology strategy and organizational learning: applying population ecology to understanding the influence on firm survival*. *Academy of Strategic Management Journal*, V14, N 02, PP 221-236, 2015, P 224.

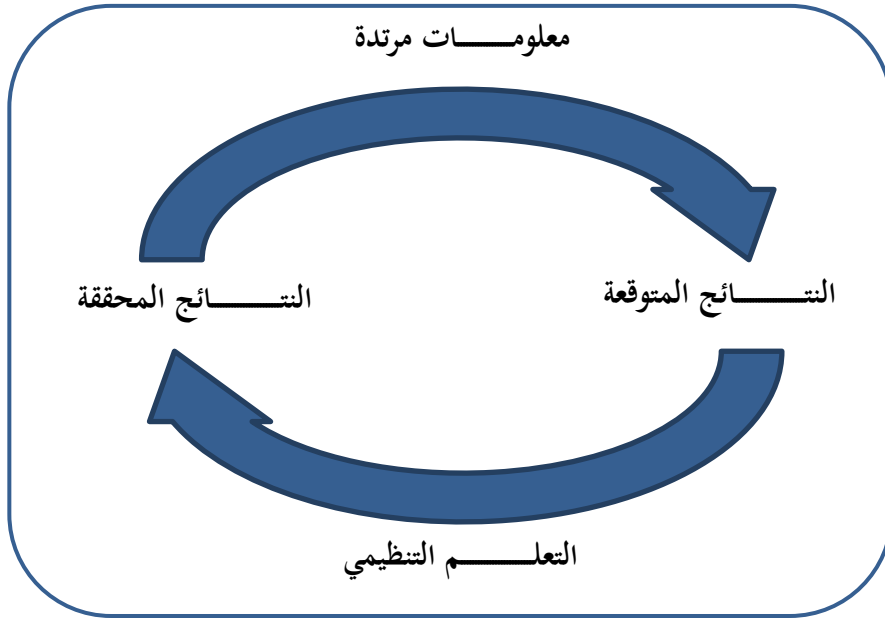
². María I. R. Vargas, *Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning: Strategy for Capacity Building in Developing Countries*, *Journal of Technology Management & Innovation*, V 08, N 03, PP 57-69, 2013, P 58-59.

³. بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، ص ص 169-192، 2014، ص 173.

- يجمع التعلم التنظيمي بين التعلم النظري والتطبيقي، ويركز على المستقبلية طويلة الأجل، ويبحث عن التوجهات والمداخل الحديثة بعيدا عن التحديات والضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، ومن أهم مداخله: إدارة المعرفة، التعلم من خلال التجارب السابقة، تمكين العاملين، إدارة التغيير وغيرها¹.

ويرى "صلاح الدين الكبيسي" أن التعلم التنظيمي يأخذ شكل دور مستمرة، تبدأ بالتغذية العكسية حول الانحرافات في النتائج الفعلية، ومحاولة المنظمة تصحيحها وتعديل الخطط الحالية أو وضع خطط جديدة، أو تعديل في سلوكيات الأفراد ومهاراتهم من أجل الحصول على نتائج ملائمة لما كان متوقعا والنتائج الفعلية، ليعاد الحصول على المعلومات المرتدة في شكل دورة مستمرة مرة أخرى.² وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-1: دورة التعلم التنظيمي



المصدر: راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في ماجنمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 86.

¹ وردة قريطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الاعمال: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في ادارة المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجللة، الجزائر، 2020، ص 11.

² راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في ماجنمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 85.

المطلب الثاني: طرق وأنماط التعلم التنظيمي

يشير التعلم التنظيمي إلى عملية اكتساب المعرفة والمهارات والقيم في سياق المنظمة، وتطبيقاتها في تحسين الأداء وتطوير القدرات التنظيمية. ويستند في ذلك إلى عدة طرق وأنماط سنذكرها في هذه المطلب.

الفرع الأول: طرق التعلم التنظيمي

هناك العديد من الطرق التي تعتبر مصدرا لممارسة عملية التعلم التنظيمي، أهمها التي حددها "Garvin, 1993": و "Ulrich and Smallwood, 2004" وتشكل هذه الطرق الممارسات الرئيسية التي تتعلم من خلالها المنظمة والتي تحدد بنائها، ومن أهم هذه الطرائق¹:

أولا. التعلم من خلال القياس المرجعي: قد تلجأ بعض منظمات الأعمال إلى الفحص الدقيق لطرق عمل الآخرين، ومحاولة تبني تلك المهارات أو المعارف وملاءمتها لما مع أهدافها، بمعنى آخر أن هذه المنظمات تتعلم من نظيراتها ذات الأداء المتميز والتي تمتلك أفضل الطرق التقنيات الناجحة في مجال عملها، وهذا ما يسمى بالأسلوب المقارن أو المرجعي في عملية التعلم.

ثانيا. التعلم من خلال الأسلوب العلمي: يستخدم هذا الأسلوب في حل المشكلات المعقدة التي تعتبر مصدرا لحصول المنظمات على المعلومات عن طريق التغذية العكسية للنتائج السابقة، لذلك فإن اتباع المنهجية العلمية في حل المشكلات والاستفادة منها يعتبر من الطرق الفعالة في التعلم التنظيمي.

ثالثا. التعلم من خلال الإفادة من التجارب السابقة: يعرّف التعلم من التجربة بأنه اكتساب مهارة أو معرفة جديدة من خلال أساليب وممارسات العمل السابقة، حيث الفرصة للأفراد لإيجاد حلول جديدة. ومن العوامل التي تحفز على التعلم بالتجربة من التعلم: التواصل بين الأعضاء، التعاون، والتغذية المرتدة للمعلومات، مشاركة المعارف.² يعتبر هذا النمط من التعلم أنّ كل من النجاح والإخفاق مصدرا للتعلم، حيث يعتبر بعض الباحثين أن الإخفاق أو الخطأ هو بداية التعلم الفعال، ويقترحون بناء استراتيجيات تعلم المنظمات من خلال الأخطاء المتراكمة، وبالتالي فالعمليات الناجحة توفر طريقا واضحا للمستقبل وتشجع الأفراد على تنمية وتطوير ذاتهم لمواجهة ذلك المستقبل.

¹ أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد، 02، ص ص 121-150، 2013، ص132.

² أحمد الشمري وآخرون، الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 03، العدد 04، ص ص 20-39، 2022، ص26.

وفي دراسة لـ "Fulmer et al, 1998" لأكثر من مئتي مدير في منظمات الأعمال من ستة دول، تم تحديد 20 أداة تم استخدامها من قبل هؤلاء المديرين، وتوصلت الدراسة إلى أربعة فئات من أدوات التعلم وهي¹:

أولاً. أدوات الإدامة: وتشمل مجمل الأنظمة والعمليات الخاصة باقتراح العمال، فرق العملة الموجهة ذاتياً، العمليات الاحصائية، أنظمة المقارنة المرجعية، وكذلك برامج الإنجاز أو العمل.

ثانياً. الأدوات التوقعية: تشمل تحديد الرؤى المستقبلية، عملية التخطيط الاستراتيجي، تحليل المشاريع، التحالف الاستراتيجي، تحليل التأثير، أسلوب دلفي* لاستشراف المستقبل، تنمية وتطوير الإدارة الخارجية.

ثالثاً. الأدوات الشاملة: تشمل البرمجيات بكل أنواعها، إعادة هيكلة وهندسة العمليات، تنمية الإدارة المحلية، إدارة الجودة الشاملة، دعم الإبداع، قوى المهام.

رابعاً. أدوات الاستخدام: تشمل مجموعات الاستشارات الخارجية، مساحات العملاء والموردين، تحليل المحتوى.

الفرع الثاني: أنماط التعلم التنظيمي Types of Learning

صنف التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنواع لها تأثير بالغ وقيمة كبيرة على المنظمة، وعلى الرغم من إمكانية تمييز كل منها عن الآخر، إلا أن الأنواع الثلاثة تتداخل ويكمل بعضها البعض وهي²:

أولاً. التعلم الكيفي: **Adaptive Learning** وهو تعلم ينتج عن تحليل وملاحظة التجارب السابقة، والاستفادة منها في استخلاص الدروس وتعديل التصرفات في المستقبل.

ثانياً. التعلم التنبؤي أو التوقعي **Predictive learning**: يركز هذا النوع من التعلم على وضع عدد من الرؤى المستقبلية (فرص وتهديدات) ووضع طرق الاستعداد لها والاستفادة منها، وتحويلها إلى معارف ملموسة.

¹. عيسى رواجية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعناية، أطروحة دكتوراه في إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018، ص76-77.

* أسلوب دلفي: يعتبر من أهم القوانين وأجمع الطرق للاستشراف بالمستقبل، يقوم على الاستفادة من كفاءة الخبراء للوصول إلى رسم الاتجاهات والرؤى المستقبلية.

². مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة في الإدارات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص34.

ثالثاً. **التعلم التفاعلي Interactive learning**: يحدث هذا التعلم أثناء ممارسة الأفراد لمهامهم وأعمالهم، ويفترض ضرورة التعلم بوجود عمل أنه ليس هناك عمل لا ينتج عنه تعلم سواء كان مقصوداً أو غير ذلك.

ويضيف بعض الباحثون أنماط أخرى مهمة للتعلم التنظيمي نذكر منها¹:

أولاً. **التعلم الاستراتيجي Strategic learning**: تعتبر المنظمات المتعلمة التعلم عملية مستمرة تحتاج إلى تخطيط استراتيجية ورؤية واضحة ترتبط بالاستراتيجية العامة للمنظمة، ويعتبر البعض التعلم الاستراتيجي أساس بناء وتعديل استراتيجيات المنظمة الحالية، وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية.

ثانياً. **التعلم الابتكاري Innovative learning**: إذا كان الابداع هو النظر للأشياء بطريقة جديدة، والابتكار خلق أشياء جديدة، فإن التعلم الابتكاري هو اكتساب القدرة على خلق هذه الأشياء. ويرى البعض أن التعلم والابتكار مصطلحان متكافئان، أي لا يمكن ترسيخ الابتكار وتفعيله في المنظمة دون اللجوء إلى التعلم.²

ثالثاً. **التعلم الإلكتروني E-learning**: يعرف التعليم الإلكتروني على أنه "عملية نقل المعرفة والمهارات والموارد إلى المتلقي في موقع اقامته أو عمله عبر وسائط وأساليب تقنية حديثة ومختلفة.³ ويعتبر خياراً استراتيجية بالنسبة للمنظمات المتعلمة يشكل دعم للتعلم التقليدي، لأن هذا الأخير لا يمكن الاستغناء عنه في كل الأحوال، لأنه يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تفيد في بناء سمعة وقيمة المنظمة.

وحسب "Schoun et Argyris" ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنماط:

أولاً. **التعلم التنظيمي أحادي الحلقة**: يمثل عملية تعديل إجرائية من أجل تصحيح الانحرافات في النتائج بالاعتماد على التغذية العكسية المرتدة من النتائج السابقة، فهو تعلم مستمر يعمل على تعديل السلوك دون المساس بالقيم والثقافات والسياسات المتعلقة بسلوك الأفراد.⁴ لذا فهو تعلم سلوكي يركز على الكفاءة وحل المشكلات الروتينية للمنظمات التي تعمل في بيئة تتميز بالتغيرات البطيئة دون تغيير جذري في استراتيجياتها.

¹ راضية عروف، مرجع سابق، ص 88-89.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 240.

³ فاروق حريزي، عبد الرحيم بوجلال، أثر التعليم الإلكتروني على جودة التدريس الجامعي؛ دراسة ميدانية لجامعة المسيلة: نموذج مودل للدروس، الإدارة والآفاق الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، ص ص 05-23، 2022، ص 06-07.

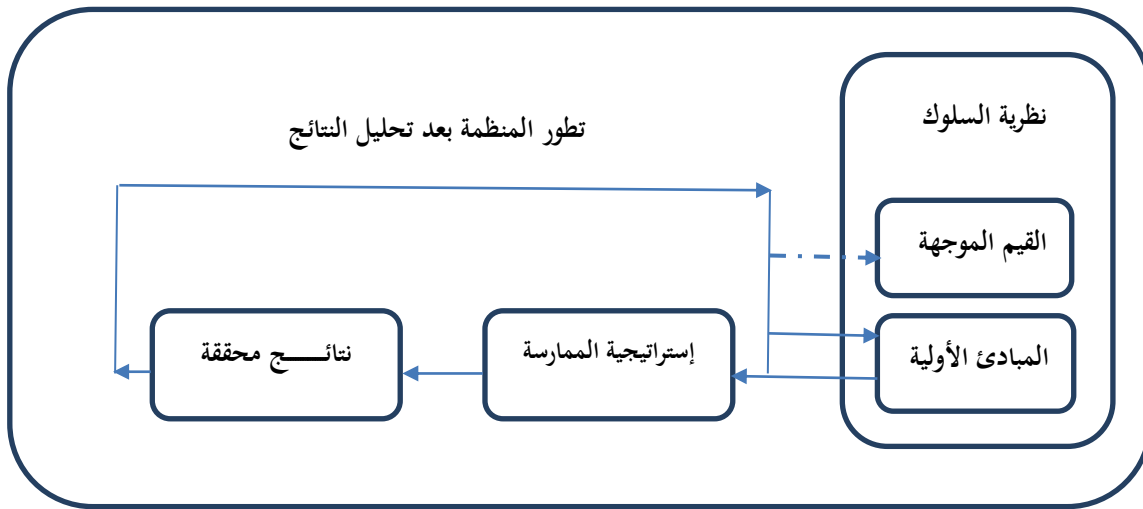
⁴ Dunphy D, Turner D, Crawford M, *Organizational Learning as The Creation of Corporate Compétencies*, *Joural of Management Development*, V 16, N 04, PP 232-244, 1997, P 233.

كما يتميز التعلم التنظيمي أحادي الحلقة بأربعة عناصر: وجود معيار ثابت، والمقارنة بين الأحداث ، وآلية التغذية الراجعة، وأخيراً آلية تصحيح الأخطاء في الانحرافات. هذه المعايير قد تؤدي إلى ظهور بعض معيقات التعلم التنظيمي وهي¹:

1. عدم استقرار المعايير التي تحكم عملية التعلم بسبب التغييرات المتكررة في الممارسات والافعال؛
2. جودة النواتج، والتي تعتمد على القدرة على مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر؛
3. غياب التغذية الراجعة للتجارب السابقة، مما يمنع اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
4. الافتقار إلى استقلالية اتخاذ القرارات، مما يمنع الأفراد من إجراء تصحيحات للانحرافات والاختفاء المحددة.

ثانياً. **التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة:** على عكس التعلم السابق، يستلزم هذا التعلم تغيير في قيم وسلوك المنظمة، إضافة إلى تعديل الخطط والاستراتيجيات، كما أنه لا يعتمد على التجارب والمعارف السابقة، وإنما يركز على خلق واكتساب معارف جديدة. ويعتبر التعلم الثنائي أكثر تأثيراً في المنظمة، من حيث توجه الأفراد إلى الاهتمام بالأوضاع الخاطئة التي تمس النظام، وصلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة، فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي².

الشكل رقم 2-2: نموذج التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة



المصدر: دغريز فتحي، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة ميدانية في القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسسي علي، بليدة 2 ، الجزائر، 2018، ص 60، ص 60.

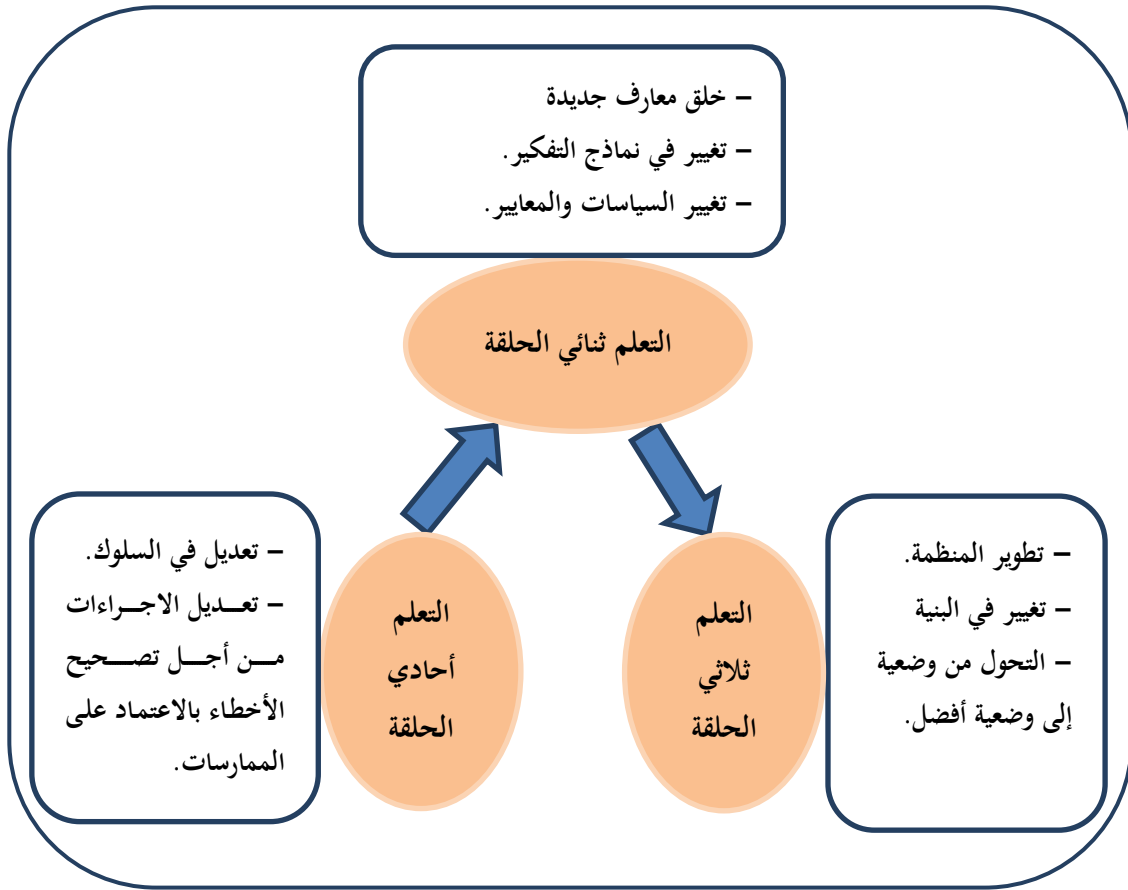
¹. Mouzaoui Zaki, *De l'Apprentissage à la Compétitivité des Firmes : Cas de l'Entreprise HODNA LAIT de M'sila, Mémoire de Magister en science économique, Faculté des sciences commerciales, économiques et des sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie, 2013, P 64-65.*

². صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 57.

ثالثا. **التعلم التنظيمي ثلاثي الحلقة:** يمثل أعلى نمط من أنماط التعلم التنظيمي، بحيث تأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها التي تقود المنظمة إلى التعديل أو التغيير الجذري في بنيتها ثقافتها الداخلية والخارجية، وقد أطلق عليه Argyris et "Schon" اسم "Deutro- Learning" أو "تعلم التعلم". يهدف هذا التعلم إلى مساعدة المنظمة على التحول إلى منظمة متعلمة عن طريق اكتساب المعرفة وإعادة هيكلة السياسات والأنظمة بما يتلاءم وعملية التعلم.¹

الشكل التالي يوضح العلاقة بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي:

الشكل رقم 2-3: العلاقة بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي



المصدر: صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 58.

¹. Ben Ramalingam, *Apprentissage organisationnel et Organisations Apprenantes*, le journal capacity, N 33, PP 01-16, 2008, P 04

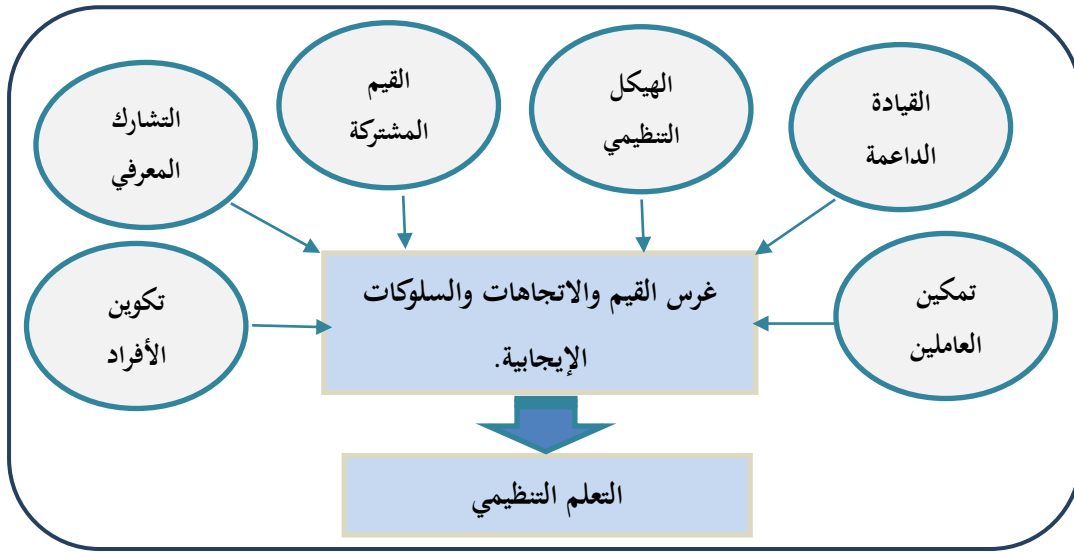
المطلب الثالث: ركائز ومستويات التعلم التنظيمي

يستند التعلم التنظيمي على فهم كيفية تنظيم الهياكل والعمليات داخل المنظمة، وكيفية تفاعل الأفراد مع هذه الهياكل والعمليات في كافة المستويات لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: الركائز الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي

إن عملية التعلم التنظيمي لها دور كبير في غرس القيم والسلوكيات الإيجابية وترجمتها إلى معارف قرارات صائبة، وبالتالي فنجاح هذه العملية يتطلب تهيئة بيئة وثقافة عمل فعالة وقيادة داعمة تشجع على اكتساب المعارف، ومشاركتها بين أعضاء المنظمة، والسعي لتوصيلها إلى العملاء الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها.¹ كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-4: ركائز التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى ورقة قريمطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه في ادارة المنظمات، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجملة، الجزائر، 2020.

وفيما يلي شرح للركائز المبينة في الشكل أعلاه، والتي تؤثر على عملية التعلم التنظيمي:²

أولاً. هيكل مرن: مثل حجر الأساس الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، ويتميز بالمرونة التنظيمية واللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والرقابة المشددة في بيئة العمل، ويعتمد على مشاركة الآراء والمعارف بين

¹. ورقة قريمطي، مرجع سابق، ص 12.

². عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 14، العدد 14، ص ص 287-301، 2014، 291-292.

الأعضاء، على أن تكون فرق العمل على اتصال دائم بمراكز اتخاذ القرار، كما ويعتمد على نظم معلومات توفر بيانات دقيقة في الوقت المطلوب¹.

ثانياً. القيادة الداعمة للتعلم: لقد اتجه الباحثون في الادارة الحديثة نحو التركيز على مفهوم القيادة الاستراتيجية كأداة لدعم التعلم التنظيمي، من خلال التركيز على التغيير التنظيمي وبناء أسس المنظمة المتعلمة، كما يلعب القادة الاستراتيجيون دوراً هاماً في نقل التعلم من الجماعة إلى المنظمة، من خلال تسهيل عمليات الاتصال والتغذية العكسية.

ثالثاً القيم المشتركة: تشكل القيم والمعتقدات أساس الثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث يجب على القادة ترسيخ وتطوير هذه القيم والسلوكيات والقواعد بطريقة تتلاءم واستراتيجيات المنظمة وتتوافق مع هيكلها التنظيمي، كما يجب أن تتميز بالتفكير النظامي العميق الذي يهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من التعلم من خلال: تشجيع التعلم والعمل الجماعي، خلق رؤية مشتركة تركز على اكتساب المعارف ومشاركتها، إضافة إلى توفير قيادة استراتيجية تؤمن بالتعلم تدعمه.

رابعاً. التشارك المعرفي: أي مدى اهتمام المنظمة بتوزيع المعارف من خلال الاعتماد على فرق العمل على مستوى جميع فروع التنظيم، وتشجيع الحوار بين أعضائها، وتبادلهم الأفكار والخبرات، وتحفيزهم على خلق الأفكار الجديدة للإبداع وحل المشكلات.

خامساً. تمكين الموارد البشرية: أي الأفراد الحرية في اكتساب المعرفة وصناعة القرارات، وكذلك الاستقلالية في الأداء وسرعة في معالجة المشكلات.

سادساً. تكوين الموارد البشرية: يعرف التكوين على أنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى صيانة وتطوير الكفاءات المرتبطة بالمناصب المهنية عن طريق التدريب وتنمية المهارات، وبالتالي فعملية التعلم التنظيمي بحاجة إلى تكوين الموارد البشرية حول كيفية العمل ضمن فريق واحد يتقاسم المعارف والخبرات، ويكتشف ويصحح الأخطاء ويحل المشكلات بصورة جماعية.

الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

في كل منظمة، يحدث التعلم في مستويات مختلفة. ميّز "بيتر سينغ" بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي وهي: التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة ككل، وقد تم الاعتماد عليها من طرف الباحث كأبعاد للمتغير الوسيط انطلاقاً من دراسات سابقة على غرار "دراسة: البواردي، 2020"،

¹ بوقناديل محمد، نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، ص ص 17-36، 2022، ص 22.

"دراسة الزهرة، 2016"، و"الخفاجي، 2011" والتي تمثل نظرا لتوافقها ودراستنا الحالية. ويمكن تفصيل كل مستوى من التعلم كالتالي:

أولاً: التعلم على المستوى الفردي

التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعرفة من طرف الفرد. ويمكن وصفه من خلال التغيير النسبي في سلوك الفرد نتيجة الخبرة المستمدة من التجارب السابقة، ولا بد أن يكون لدى الفرد هدف معين يسعى إليه، وأن يمتلك القدرة والرغبة في التعلم والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية. يتم التعلم الفردي عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة أو يكتشف مشكلات ويصححها عن طريق الخبرة والمقابلات والبحث وتطوير نماذج عقلية فعالة والتغيير في السلوك.¹

وتجد الإشارة أنه كلما كان تناسب مستوى قدرة الفرد مع المحتوى المحدد تعلمه كلما ارتفعت فاعلية التعلم، وبما أن مستوى قدرات الأفراد متفاوتة فإن مستوى الاستفادة يتفاوت هو الآخر من فرد لآخر، لذلك على المنظمات الطامحة في تبني نموذج المنظمات المتعلمة أن تعمل باستمرار على دعم وتشجيع وتسريع مثل هذا المستوى من التعلم (الفردي) من خلال بلورة برامج خاصة بتعزيز التعلم والتدريب الذاتي وتطوير القدرات والمهارات الفردية على العمل، و إتاحة فرص التعلم لجميع الأفراد في المنظمة دون استثناء.²

ثانياً: التعلم على المستوى الجماعي

الأفراد الذين اكتسبوا معارف في التعلم الفردي يشاركونها مع المجموعة، ويفسرون معًا ويحققون افتراضا جماعيا. يقوم هذا التعلم على اكتساب المعرفة من طرف مجموعة من الأفراد أو فرق العمل من خلال الاعمال المنفذة بطريقة تشاركية، ونقل هذه المعرفة بصورة صحيحة لجميع أفراد المنظمة. ويعد دور الادارة العليا.³ ويعرف التعلم الجماعي كأحد أساليب التعلم في بيئة العمل، أي الحصول معارف جديدة من خلال التفاعل مع الآخرين في مكان عملهم، ويعد الاتصال المهني والتعاون من الوسائل التي تساعد على مثل هذا النوع من التعلم.⁴ يحدث مثل هذا التعلم عندما تتعلم المجموعة التفاعل ومشاركة المعرفة والعمل الجماعي بشكل صحيح ومستمر.

1. مؤيد علي أبو عفش، مرجع سابق، ص15.

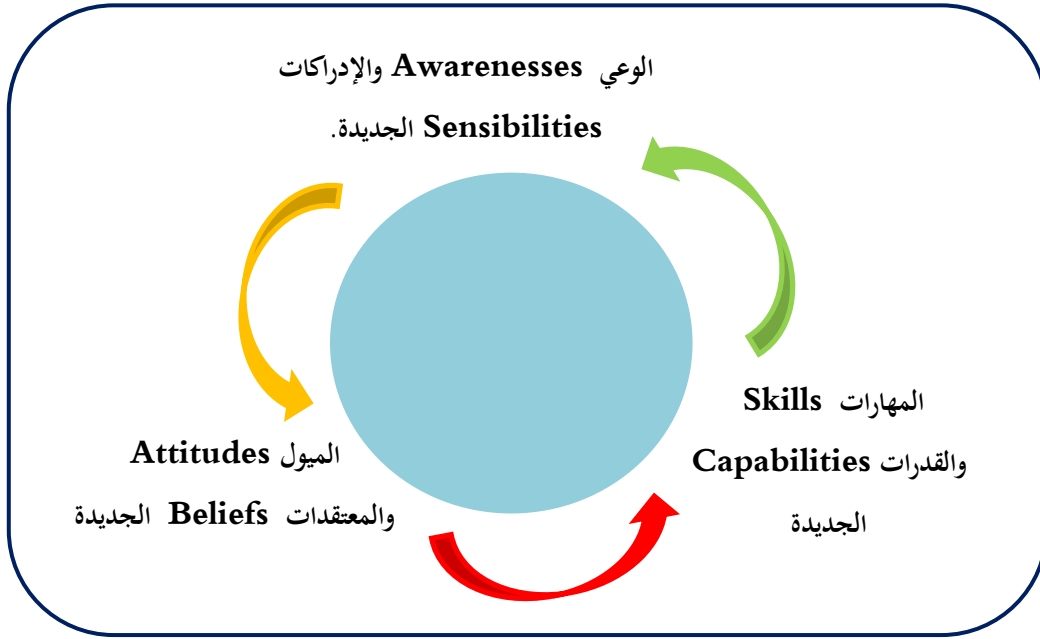
2. رانية حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2022، ص60.

3. خيرة عيوش، نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص5.

4. أحمد الشمري وآخرون، مرجع سابق، ص26.

يمكن تفسير الفارق في أداء الفريق الجماعي من خلال ما أطلق عليه البروفيسور "بيتر سينج" (دائرة التعلم) والتي تشرح مفهوم التعلم الجماعي الذي يشكل جوهر التعلم التنظيمي. وتحتوي دائرة التعلم الجماعي على ثلاثة مكونات رئيسية: المهارات والقدرات الجديدة، الوعي والإدراكات الجديدة، الميول والمعتقدات الجديدة. كما يمثل الشكل التالي:

الشكل رقم 2-5: نموذج دائرة التعلم الجماعي



المصدر: علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص76.

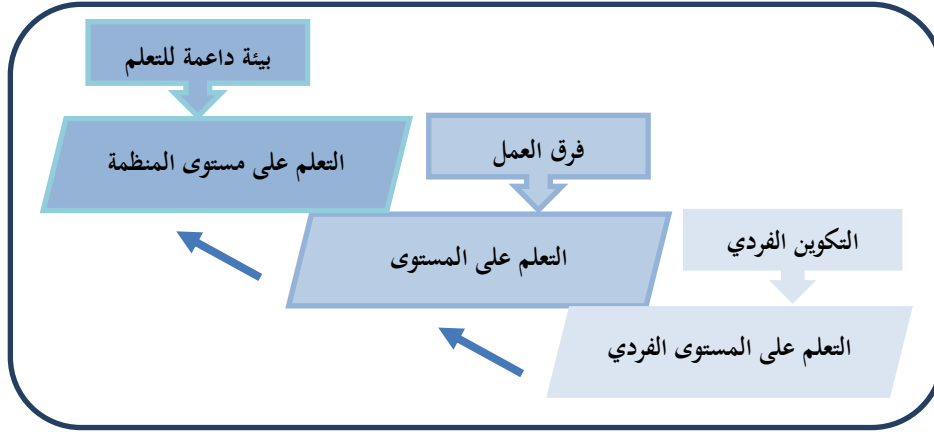
تعبّر الدائرة الموضحة في الشكل أعلاه وهي (دائرة التعلم الجماعي) عن العناصر غير الملموسة لحدوث التعلم الجماعي في المنظمة بشكل مستمر، فعندما يتم تعلم المهارات والقدرات ومستوى الوعي والإدراك في ظل دراية كاملة وتطبيق مستمر للأفكار الموجهة والنظرية والطرق والأدوات الإبداعية في البنية الأساسية، فإن كل ذلك يُنتج لنا شيئاً ملموساً يمكن أن يستخدم بصورة واقعية في عملية التعلم التنظيمي. وعندما نراجع المراحل التي يمر بها أعضاء أي فريق منذ بداية انضمامهم إليه والعمل سوياً كفريق جماعي، نكتشف أنهم يتغيرون بصورة تدريجية وبشكل جوهري حتى يتمكنون من الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، حيث يكتسبون قدرات ومهارات ومعارف جديدة تختلف على ما كانوا يستطيعون القيام به، بحيث يرون المحيط

ويتعاملون معه بشكل مختلف، وبالتالي تتكون لديهم خبرات ورؤى جديدة حول تلك المهارات، فينتج عن ذلك تطور وتحسن في أداء الفريق نتيجة التعلم الجماعي والمستمر.¹

ثالثا: التعلم على مستوى المنظمة

يشرح هذا المستوى من التعلم القيم والافتراضات التي تم الحصول عليها على مستوى مجموعة من الأفراد وتحويلها إلى قواعد معلوماتية ومهارات وخبرات يتم تبادلها بين الأفراد لتتعلم من خلالها المنظمة ككل، ويعتمد نجاح المنظمة على اكتشاف طاقات التعلم عند الأفراد والاستفادة منها بما يخدم مصالحها.² يحدث نتيجة تعديل أو تغيير المنظمة وتطوير ثقافتها وإجراءاتها وأنظمتها التي تعيق اكتساب وتبادل المعرفة الضمنية من جهة، ودعم عملية التعلم من جهة أخرى، ويكون التعلم فعالا في هذا المستوى عندما تحسن المؤسسة تنفيذ التعلم على المستويين السابقين الفردي والجماعي.³

الشكل رقم 2-6: مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: رانية حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2022، ص 64.

يتضح من الشكل أعلاه أن مستويات التعلم في المنظمة متكاملة فيما بينها، ومن الصعب التفريق بينهم، فالتعلم الفردي ينمي التعلم الجماعي، وهذا الأخير يدعم التعلم على مستوى المنظمة. أي أن التعلم التنظيمي يمثل مجموع التعلم الفردي والجماعي.

¹ على محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 76-77.

² Hamamma M, Benaoun T, The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of "Algerie Telecom" of Laghouat, DIRASSAT Journal Economic, V 11, N 01, PP 507-520, 2020, P 510.

³ عبد الملك جحيق، مرجع سابق، ص 290.

ولقد أشارت "Fillol, 2004" إلى وجود علاقة تكامل وتفاعل واضحة بين المستويات الثلاثة للتعلم، بحيث تتعلم المنظمة بواسطة أفرادها الذين يشكلون التعلم على المستويين الفردي والجماعي.¹

كما اعتبر "Meier Olivier, 2007" التعلم على مستوى المنظمة والأفراد عمليتان مترابطتان ومتكاملتان، فالأول يركز على سلوكيات ومعارف الأفراد، وبالتالي هناك تغذية عكسية بين المستويات الثلاثة من خلال التقاسم والمشاركة. والسؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف تتعلم المنظمات؟ والحقيقة أن هناك نماذج عديدة خاصة بأساليب التعلم التنظيمي للمنظمات أهمها: نموذج "Schon.D & Argyris.C" الذي يميز بين التعلم أحادي وثنائي الحلقة؛ الأول نعني به التعلم الآني يكون أثناء العمل، يتميز بالتكرار واكتساب خبرات متراكمة وتطوير استراتيجيات العمل، لكنه يهمل الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية. أما التعلم الثاني فيحدث عندما تتعلم المنظمة كيفية تنفيذ التعلم من خلال الإبداع، الابتكار ووضع أهمية للأفكار الجديدة.²

إضافة إلى المستويات السابقة للتعلم التنظيمي، يرى بعض الباحثين أن هناك مستوى آخر للتعلم وهو التعلم غير المباشر من تجارب المنظمات الأخرى، بمعنى هو حيث تركز الدراسات التجريبية على أن التعلم غير المباشر والتكرار الإيجابي للإجراءات الروتينية والاستراتيجيات والتصميمات للمنظمات الناجحة يبدو كوسيلة مهمة لاكتساب المعرفة، بمعنى أن المنظمات يمكنها الاستفادة أكثر من التعلم إذا عرفت كيف تستخدم المعرفة من المحيط الخارجي أو المنظمات الأخرى.³

الفرع الثالث: تقديم نموذج التعلم التنظيمي المتكامل

يقترح "Carol C. Leavitt" نموذج متكامل للتعلم التنظيمي والذي يقدم من خلاله أهم العوامل التي تؤثر على مدى سهولة أو صعوبة حدوث التعلم التنظيمي وتشمل: الهيكل المرن، الرؤية الواضحة، الثقافة البيئية المشجعة على التعلم، الثقة الجماعية، التكنولوجيا العالية، الاتصال، تمكين الأفراد وتشجيعه على تحمل المسؤولية وتطوير مجال عملهم، الاهتمام بالقياس، التعلم من التجارب السابقة، مناخ المنفتح على التعلم، التعلم المستمر، التنوع التشغيلي، القيادة الداعمة، منظور النظم.⁴

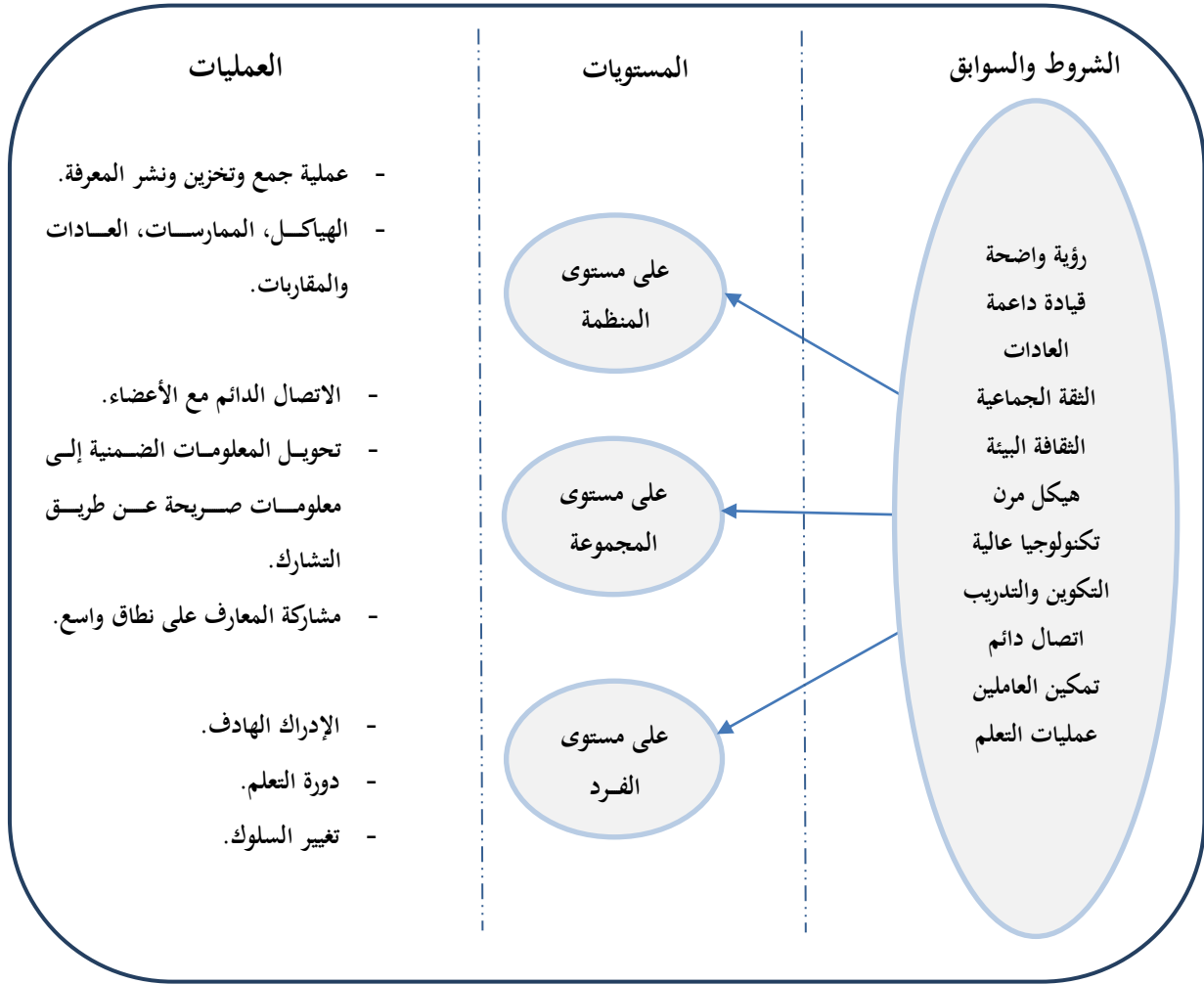
¹. Charlotte Fillol, *apprentissage et systématique, une perspective intégrée, Revue Française de Gestion, V 30, N 149, PP 19-31, 2004, P26.*

². عبد المالك حقيق، سارة عبيدات، مرجع سابق، ص 291.

³. Ruth Ouma, Henry Kombo, *Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya, European Journal of Business and Management, V 8, N 30, PP54-61, 2016, P56.*

⁴. Carol C. Leavitt, *A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning, United States, 2011, P 15.*

الشكل رقم 2-7: نموذج التعلم التنظيمي المتكامل



Source: Carol C. Leavitt, A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning, United States, 2011, P 15.

يمثل الشكل السابق نموذج شامل للتعلم التنظيمي، حيث يدمج هذا النموذج المعايير والشروط المطلوبة التي تعزز نظريات التعلم التنظيمي الثلاثة (أقصى اليسار)، والمستويات المستفيدة من التعلم (الوسط)، والعمليات الرئيسية الموصى بها لكل هدف (أقصى اليمين). حيث تم تضمين الشروط المطلوبة لإنشاء واستدامة منظمات متعلمة، كما يوضح هذا النموذج الجديد تركيزاً متساوياً على التعلم الذي يحدث على مستوى الفرد والفريق والمنظمة، على عكس الادييات السابقة التي ركزت معظمها بشكل حصري على التعلم على المستوى الفردي، ويتضح في هذا النموذج الجديد أن عملية التعلم تتميز باستراتيجيات فريدة في كل مستوى، ويؤكد على الالتزام بالتدابير الجديدة المتعلقة بالتعلم التنظيمي على المستويات الثلاثة، ويعمل على تعزيزها وإنشاء عمليات وأنظمة التعلم على مستوى المنظمة التي تدعم جمع وتخزين ونشر المعلومات والمعرفة. ومع ذلك، فإن مهمة

تنفيذ التعلم التنظيمي واستدامته هي مهمة شاقة ومعقدة تنطوي على تغيير كبير في الثقافة، وتغيير المواقف والسلوك والأنظمة والعمليات، وأكثر من ذلك فإن الهدف الحاسم للباحثين في هذا المجال هو السعي لتحقيق التكامل، بدلاً من التجزئة، بحيث تكون التطورات الجديدة ذات فائدة قصوى للممارسين الذين يعيدون توجيه هذا العمل المهم كأولوية رئيسية داخل شركاتهم.¹

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

إنّ تزايد مستوى الضغوطات والتحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، بما في ذلك ظاهرة العولمة والاقتصاد المعرفي واشتداد المنافسة، حث المنظمات على التركيز على المخاطرة والبحث عن آليات وممارسات جادة للتعامل مع التغيرات المتزايدة في البيئة الخارجية. ومع تنامي الأهمية النسبية لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية، كان لا بد من وضع التعلم في مركز تلك المنظمات من اجل ضمان تطوير أشكال تنظيمية جديدة تُعرف باسم "المنظمات المتعلمة" وهذه المنظمات أكثر قدرة على التكيف والمرونة وتستفيد من تعلم الأفراد لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعلم التنظيمي.

منظمة التعلم كمفهوم معاصر تركز على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، تعمل باستمرار على تحسين وتحويل نفسها، وتسهيل التعلم والتطوير لموظفيها، وتعزز وتدعم بيئة التعلم وتمتلك الاستعداد للتعرف على الأخطاء وقبولها والتعلم منها، فهي تدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال مع مراعاة آثار التعلم والتطوير والتدريب والتطوير. وهي مدخل حديث هدفه الأساسي "زيادة ذكاء المنظمة إلى أقصى حد والاستعداد لقبول التغيير، وبالتالي اكتساب المنظمة القدرة على التعامل بإيجابية مع التغيير"².

¹. Carol C. Leavitt, Op-Cit, P16.

². Ali Abdulhassan Abbas, Educational competition as a moderating variable for the relationship between electronic management and smart organizations, Tempos Espaços Educ, V 13, N 32, PP 01-36, 2020, P 10.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المنظمات المتعلمة

ساهمت العديد من التيارات في بروز مصلح المنظمات المتعلمة خلال الثلاثين سنة الماضية ومنها: تيار تحسين النوعية، تيار التصرف التعليمي، وسنوضح المطلب بداية ظهور هذا المصطلح وأهم التعريفات التي تناولها رواد هذه التيارات.

الفرع الأول: نشأة المنظمات المتعلمة

يمكن تتبع بداية ظهور المنظمات المتعلمة والاعتراف بأهميتها في الأدبيات البحثية التي تعود إلى الأربعينيات من القرن الماضي حيث بدأت بعض المنظمات تدرك قدرتها على زيادة الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية والنجاح. وفي الثمانينيات، بدأت منظمة "Shell Oil" في التفكير في التعلم التنظيمي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي. حيث أمضت "Shell" 12 شهرًا في تجربة مجموعات العمل والبحث في الآثار المترتبة على مفهوم التعلم التنظيمي، وخلصت إلى أنّ التعلم أثبت بالفعل قيمته لكل من التخطيط الاستراتيجي ونجاح المنظمة، ومكّنها من الحصول على ميزة لمدة عام أو عامين على منافسيها. خلال التسعينيات، زاد عدد المنظمات التي تلتزم بأن تصبح منظمات تعليمية بشكل كبير. مثل: "General Electric, Sheerness Steel, Pacific Bell, Quad Graphics, Johnsonville, Foods, Nokia" في أوروبا، وكانت "هوندا وسامسونغ" في آسيا من بين الرواد الأوائل. كما أدى كتاب "بيتر سينغ" "The Fifth Discipline"، والمقالات المميزة حول المنظمات المتعلمة إلى بدء العديد من المنظمات الأخرى في التفكير في عملية تحويل نفسها إلى منظمات متعلمة.¹

برز مصطلح منظمة التعلم بشكل واضح كان في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي بعد صدور كتاب Senge الذي يدور فحواه حول أبعاد المنظمة المتعلمة وماهيتها وكيفية بنائها، وهذا على هامش ضرورة تكيف منظمات الأعمال مع التغيرات الجديدة وسط محيط تسوده الفوضى والتطور السريع (تغيرات في الأسواق، التكنولوجيا، المنظمات ذاتها)، كل هذه العوامل جعلت طرق التسيير التقليدية المعمول بها آنذاك غير مجدية، مما اضطرت المنظمات إلى البحث عن مبادئ جديدة في التسيير تتلاءم وهذه التغيرات.²

بعد ذلك تم توسيع هذا مفهوم المنظمة المتعلمة من قبل العديد من المؤلفين، حيث أكد البعض أمثال "Senge, 1990" و"Armstrong, 2000" و"Garratt, 1995" على السلوك التكيفي للمنظمات، بينما ركز البعض الآخر أمثال

¹ . Michael J. Marquardt, *Building the learning organization*, 2nd ed, Davies-Black, America, 2002, P xii-xiii.

² . بلعلى نسيمة فريال، مرجع سابق، ص 176-177.

"Ford, 2006" على التمكين والحاجة إلى إشراك جميع الموظفين في أنشطة مترابطة وتعاونية ومبتكرة من شأنها تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والازدهار. وذهب "Buchanan & Huczynski, 2007" إلى أن العمل يجب أن يصبح أكثر "تعلما" على جميع المستويات، مع تحديد "تخصصات التعلم" الخمسة لبناء قدرات التعلم التنظيمي، وإدراك أن الأفكار تولد ميزة تنافسية والتطورات التكنولوجية الحديثة قد عززت شعبية منظمات التعلم كمفهوم. يشير "بوكانان وهوكزينسكي، 2007" إلى أنه في حين يعتقد بعض المؤلفين أن المنظمات المتعلمة تساعد أعضائها على التعلم، يعتقد البعض الآخر أن المنظمة نفسها تتعلم. ويستشهدون بالذي يدعي أن التغييرات المرئية في سلوك المنظمة تثبت أن المنظمات تتعلم من التجربة.¹

ومع بداية القرن الحادي والعشرين بدأت معظم المنظمات بالتوجه الحقيقي نحو منح المنظمات المتعلمة، نظرا لأهميتها ودورها الواضح في تحقيق الاستقرار التنظيمي في عصر العولمة والمنافسة والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية. وجاء "Garvin" ليؤكد على ضرورة هذا التحول من أجل أن تضيف المنظمة لنفسها مزايا تساعد على مواجهة التحديات التي تواجهها.² حيث أكد أنها تلك المنظمة التي يعزز أفرادها قدراتهم على التعلم المستمر وتحقيق الأهداف التي يرغبونها. كما قدم "Garvin" تصورا لمنظمة التعلم يشمل المراحل التالية:

- مرحلة خلق المعارف: وفيها يبدأ الافراد بخلق أفكار جديدة، لتوسيع معارفهم.
- مرحلة السلوك: يبدأ الأفراد بتنفيذ رؤاهم وأفكارهم الجديدة ويغيرون بذلك سلوكهم في العمل والأداء.
- مرحلة تحسين الأداء: إن التغيير في سلوكيات الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى تحسن واضح في الأداء، ويمكن قياسه من خلال النتائج الفعلية.³

الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة

تم صياغة هذا مصطلح المنظمة المتعلمة لأول مرة في حوالي عام 1988 من طرف "Hayes and other" في الولايات المتحدة الأمريكية. وهو ليس بالمفهوم الجديد، فقد كان موجودا منذ أوائل القرن العشرين ولكنه حظي مؤخرا باهتمام متزايد من قبل العلماء والباحثين بسبب البيئة المعقدة والديناميكية التي تعمل فيها المنظمات. خاصة في التسعينيات عندما قام

¹. David G. Demetrius, *The Utilisation of Organisational Learning Capabilities for Organisational Sustainability*, Doctor of Business Administration, Faculty of Business and Law, University of Southern Queensland, Australia, 2012, P 40-42.

². شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 01، العدد 04، ص 134-149، 2017، ص 135-136.

³. طلال خالد عبد الباسط، مرجع سابق، ص 11-12.

"P.Sing" في التسعينيات بنشر كتابه التاريخي " The Fifth Discipline " ¹. حيث يربط المنظمة المتعلمة بالتفكير والقدرة على التحسين والتعلم المستمر لتحقيق النتائج المرغوبة.

الجدول التالي يضم مختلف التعريفات التي تطرق إليها الباحثون منذ التسعينيات أثناء دراستهم لهذا الموضوع:

الجدول رقم 2-2: بعض تعريفات المنظمة المتعلمة

الرقم	الباحث	تعريف المنظمة المتعلمة
01	<i>P.Sing, 1990</i>	"المنظمة المتعلمة هي منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدرتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتسعى الى تطوير ونماذج جديدة للتفكير النظامي، كما تركز على التعلم المستمر للأفراد كمجموعات" ² .
02	<i>Garvin, 1993</i>	"منظمة ماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها لتتلاءم والمعارف والرؤى الجديدة" ³ .
03	<i>Gephart and al, 1996</i>	"منظمة يتم فيها تحليل عمليات التعلم ومراقبتها وتطويرها وإدارتها ومواءمتها مع أهداف التحسين والابتكار في المنظمة" ⁴ .
04	<i>Marquardt, 2002</i>	"تلك المنظمة التي تتعلم بشكل فعال وجماعي تعمل باستمرار على إدارة واستخدام أفضل للمعرفة، وتمكّن الأفراد داخل وخارج المنظمة من التعلم الجماعي أثناء عملهم، وتستخدم التكنولوجيا لدعم عملية التعلم وتعظيم الإنتاج" ⁵ .
05	<i>Moilanen, 2005</i>	" منظمة تدار بوعي مع "التعلم" كعنصر حيوي في قيمها ورؤاها وأهدافها، وكذلك في عملياتها اليومية وتقييمها" ⁶ .
06	<i>Frahm and al, 2006</i>	"منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على توسيع قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون فيها حقاً، من خلال رعاية أنماط التفكير الجديدة والموسعة، إطلاق الطموح الجماعي، حيث يتعلم الأفراد باستمرار لرؤية الكل معاً" ⁷ .
07	<i>David and al, 2008</i>	"المنظمة المتميزة التي تستند على ثلاث ركائز أساسية وهي: بيئة داخلية داعمة، ممارسات تعلم

¹ . Sapna Rijal, *Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study, International Journal of Management & Information Systems, V 14, N 5, PP 119-128, 2010, P 119-120.*

² . Peter M. Senge, *the fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, New York USA, 2004, P 08.*

³ . Susann Hubner, *Building A Learning Organization, 2002, P 05. Available on the site (pdf): <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=110d46f39d3531508765a7043039141448709093>, at (01/04/2023)*

⁴ . Dima Jamali, Yusuf Sidani and Charbel Zouein, *the learning organization: tracking progress in a developing country, a comparative analysis using the DLOQ, The Learning Organization, V 16, N 02, PP 103-121, 2009, P 106.*

⁵ . Michael J. Marquardt, *Op-Cit, P 247.*

⁶ . *Ibid, P 106.*

⁷ . Frahm A. Jennifer, Brown A. Kerry, *Developing communicative competencies for a learning organization, Journal of Management Development, V 15, N 03, PP 201-212, 2006, P 203.*

ملموسة ومستمرة، سلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم" ¹ .		
يختصر المنظمة المتعلمة في كونها: "مكان يكتشف فيه الأفراد باستمرار كيف يصنعون واقعهم، وكيف يمكنهم تغييره" ²	<i>Haque, 2008</i>	08
"المنظمة التي يمكنها التعلم بشكل جماعي وتغيير نفسها بطريقة تمكنها من جمع المعلومات وإدارتها واستخدامها بفعالية في تحقيق أهدافها" ³ .	<i>Alireza and Ahmad, 2012</i>	09
"المكان الذي يتم فيه دمج التعلم والعمل بطريقة مستمرة ومنهجية من أجل دعم التحسينات الفردية والجماعية والتنظيمية المستمرة، وتبحث عن التحول والتميز من خلال التجديد التنظيمي المتقطع والمستمر" ⁴ .	<i>Norashikin, 2013</i>	10
" أن المنظمات المتعلمة هي "منظمات ناجحة تستخدم استراتيجيات طويلة الأجل لتحقيق مكاسب مستدامة" ⁵ .	<i>Hasan and Mustafâ, 2017</i>	11

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى المراجع المذكورة

ما يمكن استخلاصه أنه رغم تباين التعاريف السابقة، إلا أنها تتكامل وتتفق في جوهرها على مجموعة من النقاط التي لا يكاد أي تعريف أن يخلو منها وهي:

- التغيير المستمر من خلال التجديد التنظيمي المتقطع والمستمر؛
- تمكين الأفراد وتوسيع معارفهم؛
- التركيز على التعلم المستمر والعمل المشترك، تطوير السلوك القيادي؛
- التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- التركيز على الاستراتيجيات طويلة الأجل من أجل الاستدامة.

¹ . David A. Garvin, Amy C. Edmondson, Francesca Gino, *Is yours a learning organization?* Retrieved from Harvard Business Review, 2008, pdf Available on the site: www.hbr.org, at (2022, 06 04), P 02.

² . Haque M. M, *Examining the relationship between organization learning and organizational reading of change*, Doctorate in Education in Organizational Leadership, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, 2008, P 01.

³ . Alireza Y, Ahmad M, *An investigation into the realization dimension of learning organization*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N 47, PP 90-92, 2012, P 90.

⁴ . Norashikin Hussein and al, *Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V 130, PP 299.304, 2013, P 300.

⁵ . Hasan A. Al-Zu'bi, Mustafa S. Al -Nawasrah, *Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, V 7, PP, 356-365, 2017, P 358.

أما من وجهة نظر الباحث فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أفرادها وتعمل على تطوير نفسها باستمرار لتوسيع قدرتها على خلق مستقبلها ومواجهة التحديات الحالية والمتوقعة في بيئتها.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المنظمات المتعلمة

يعتبر التحول الى نماذج المنظمات المتعلمة أمراً حيوياً في عالم الأعمال المعاصر، حيث يواجه القادة تحديات مستمرة وتغيرات متسارعة في البيئة الخارجية.

الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها، والتي تلخص في الآتي¹:

- المرونة والقدرة الفعالة على التكيف والاستجابة للمتغيرات المختلفة في البيئة الخارجية من أجل البقاء والمنافسة.
- تتميز ببيئة تشجع الاتصال المفتوح بين مختلف المستويات وتمنح الثقة للأفراد وتشجعهم على الابداع والمشاركة في التغيير واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.
- تبني أسلوب فرق العمل الجماعي بدل العمل الفردي وتسعى إلى تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة المنظمة ككل.
- تركز على التفكير النظامي، أي مقدرة الأفراد على اتخاذ أنماط تفكير جديدة، بحيث ترى المنظمة كنظام متكامل.
- تسعى دائماً للتعلم المستمر وتنمية معارف ومهارات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تشجيع خلق وتبادل المعرفة ونشرها بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، وبذلك تكون معارف جميع العاملين متاحة للآخرين من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات.
- التقييم الذاتي باستمرار من اجل التأكد من توفر كل الظروف المناسبة للتعلم، وهيئة الوسائل والتسهيلات اللازمة لذلك.

كما تتمتع المنظمات المتعلمة بعدد من الخصائص الفريدة مثل²:

- الإبداع: وهو القدرة على خلق أفكار حديثة، وهذه الأفكار تؤدي إلى تحقيق منتجات أو خدمات جديدة.
- خوض المخاطر: ويقصد به الاستفادة من المخاطر المتوسطة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للأفراد في عمليات المخاطرة، والتي يمكن للأفراد حلها.

¹. طلال خالد عبد الباسط، مرجع سابق، ص 12.

². Ali Abdulhassan Abbas, Op-Cit, P 11.

- **الاستقلالية:** تتمثل في العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول إليها، وهي القوة الدافعة لرجال الأعمال في عملية تفعيل أحلامهم، وبالتالي حرية العمل لتحقيق الريادة في الأعمال.
- **الدافع:** يتم تشجيع منظمات الأعمال الذكية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الدافع بين الأفراد العاملين.
- **تقسيم العمل:** يتم تحديد المسؤوليات بشكل فعال في المنظمات من أجل إطلاق العنان لمواهب الأفراد العاملين من خلال التركيز على العمل المناسب لهم.
- **الرؤية المستقبلية:** تقوم المنظمات الذكية برسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال تحليل البيئة ووضع الخطط المستقبلية.

الفرع الثاني: أهمية التحول إلى المنظمات المتعلمة

- تم نشر الكثير من الأدبيات في السعي لشرح أن التحول إلى منظمة متعلمة هو المفتاح لتحقيق النمو والميزة التنافسية والأداء المتفوق، حيث يرى معظم الباحثين أن المنظمات التي تعمل كمنظمات تعليمية من المرجح أن تعمل بشكل أفضل من حيث الجودة والكفاءة وتدقق المعلومات والمواد، ورضا أصحاب المصلحة، والتأثير التشغيلية والمالية. وتكتسب قدرة أكبر على تحديد الفرص واستشعار الاتجاهات والأحداث في السوق مما يؤدي إلى منتجات وخدمات أفضل ورضا العملاء وتحسين أداء السوق.¹ وقد حدد كثير من الباحثين على غرار "صولح سماح" أهمية المنظمات المتعلمة في العناصر التالية²:
- تحقيق الأداء المتميز وتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي، وبناء علاقات متميزة مع العملاء وأصحاب المصلحة ورفع درجة رضا الزبائن؛
 - تحقيق مستوى أعلى من الإبداع والابتكار من خلال عمليات التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المستمدة من كفاءة الأفراد، وخلق البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية.
 - تركز المنظمات المتعلمة على تمكين العاملين ودعم آرائهم في مواقع عملهم، حيث يتعلمون كيفية تحسين مستواهم المهني في المنظمة أو حتى في حياتهم الشخصية فيصبحون فاعل مهم في المجتمع.
 - تعتمد المنظمات المتعلمة على التفكير النظامي، وهذا يمنح لهم القدرة على الابتكار وبناء أفكار جديدة ورؤية المنظمة ككل، وفعل الأشياء التي يرغبون فيها أيضا. كما جاء مفهوم المنظمة المتعلمة ليحقق المزايا التالية³:

¹. Syed H. Laeque, Samreen F. Babar, *Learning Organization as a Strategy to Improve Performance of Pakistani Hospitals*, *Journal of Managerial Sciences*, V 09, N 02, PP 256-266, 2015, P 257.

². صولح سماح، دور تسيير الرأس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 14-15.

³. إيمان بنت عبد الله باعجاجة، "أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وكالة الوزارة للثروة المعدنية، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 04، العدد 36، ص 19-47، 2021، ص 26.

- زيادة الانتاجية من خلال دعم الأفكار الجديدة في الانتاج والخدمات.
- هيكل تنظيمي ذات مرونة عالية يساعد على التكيف مع الوضع الحالي للبيئة الخارجية.
- توسيع معارف الأفراد وتطوير قدرتهم على المنافسة والابداع لتحقيق التميز وخفض التكاليف.
- خلق بيئة داعمة للتعلم وتبادل الخبرات والمعلومات عن طريق الاتصال.

وتعد المنظمات المتعلمة أيضاً أكثر استجابة ومرونة من حيث هيكلها التنظيمي الذي يسهل عليها تحديد تحديات السوق والفرص والتهديدات والاستجابة لها بشكل أسرع بكثير من منافسيها. بالإضافة إلى ذلك، وجد آخرون أن مفهوم المنظمة المتعلمة يرتبط بالنتائج التنظيمية الهامة مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وعنصر الدوران، والقدرة الديناميكية وخلق المعرفة، والتدريب، والابداع والابتكار.¹

المطلب الثالث: المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة وأنظمتها الفرعية

تتميز المنظمات عن باقي المنظمات الأخرى بجملة من الخصائص والأنظمة الفرعية (المنظمة، والأفراد، والمعرفة والتكنولوجيا). وبدون هذه الأنظمة سيكون هناك تقدير جزئي للعمليات والمبادئ اللازمة لنقلها إلى حالة التعلم.

الفرع الأول: الفرق بين المنظمات التقليدية والمتعلمة

الجدول التالي يبين أهم الفروقات بين المنظمات التقليدية والمتعلمة التي أشار إليها "Ali Abdulhassan":

الجدول رقم 2-3: أوجه الاختلاف بين المنظمات المتعلمة والمنظمات التقليدية

الرقم	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
1	تنمية المهارات الفنية للأفراد	تتم في عمليات التدريب بتطوير الأفراد العاملين
2	الاعتماد على الهيكل التنظيمي المركزي	الاعتماد على لامركزية الهيكل التنظيمي
3	الاهتمام بالبيئة الداخلية	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية
4	تتعامل الإدارة مع الفرد كآلة	تعامل الإدارة الأفراد على أساس حقوقهم كبشر
5	عدم التخصص في الوظائف والعشوائية في تقسيم العمل	التخصص الدقيق في الوظائف وتقسيم العمل بدقة
6	تُنحج المكافآت على أساس المساهمات غير العادلة للأفراد	تُنحج المكافآت على أساس المساهمات العادلة للأفراد
7	الأداء منخفض لتوفير بيئة عمل غير مناسبة	الأداء مرتفع بسبب توافر بيئة عمل مناسبة

¹. Syed H. Laeeque, Samreen F. Babar, Op-Cit, P 257.

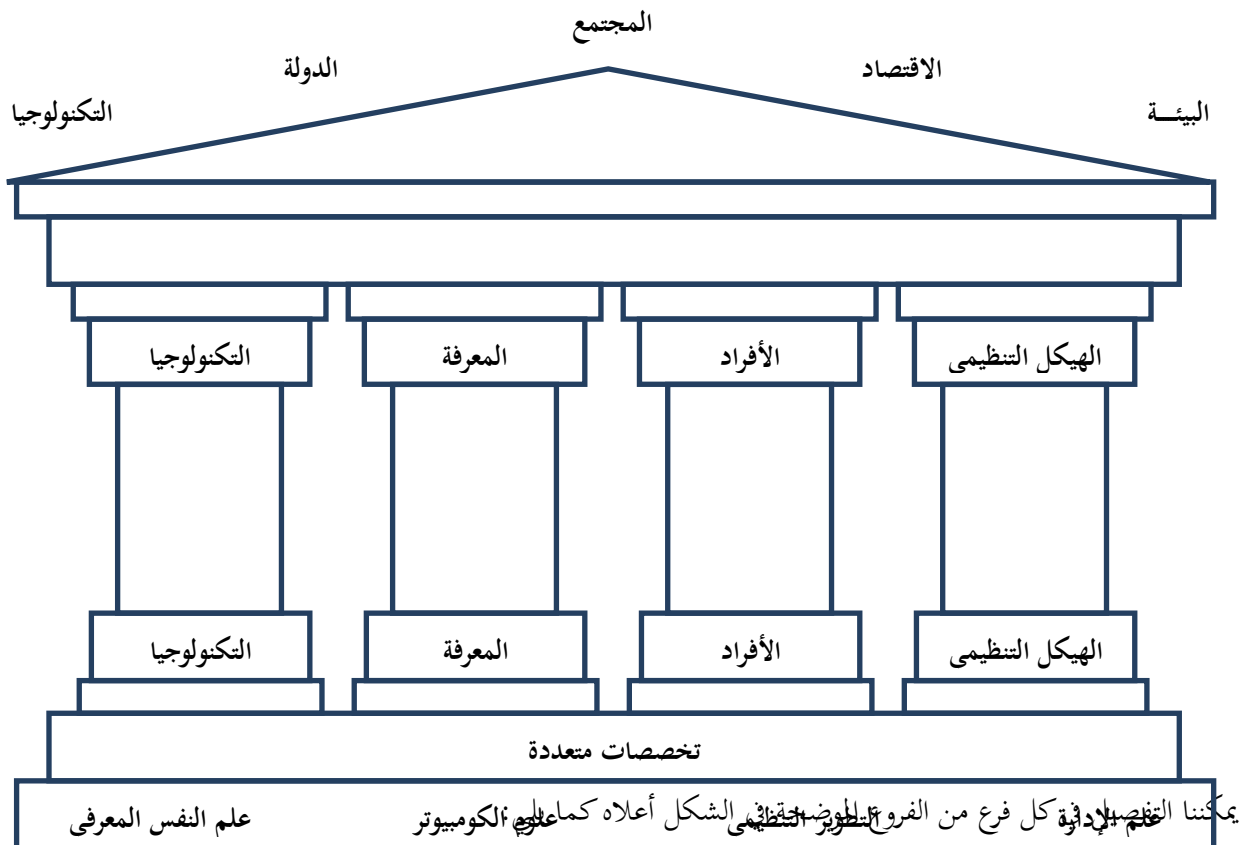
8	ركز على الكسب فقط (الاقتصادي).	التركيز على الاهتمام الاجتماعي والبيئي والاقتصادي
9	عمليات التخطيط والتحكم الإدارة العليا فقط	عمليات التخطيط والمراقبة بمشاركة الموظفين
10	استجابة بطيئة للتغيرات التكنولوجية السريعة في بيئة العمل	الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية السريعة في البيئة
11	توقعاتها على المدى القصير	نظرة مستقبلية طويلة المدى

Source : Ali Abdulhassan Abbas, Educational competition as a moderating variable for the relationship between electronic management and smart organizations, Tempos Espaços Educ, V 13, N 32, PP 01-36, 2020, P 12

الفرع الثاني: الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة

الشكل التالي يوضح الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة.

الشكل رقم 2-8: الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة



Source: Olivier Serrat, Building a Learning Organization, In book: Knowledge Solutions, Asian Development Bank, Proposition 11, 2017, P 58.

أولاً. الهيكل التنظيمي: يأخذ هيكل المنظمة المتعلمة في الاعتبار العلاقات بين الافراد داخل المنظمة، والعقبات الشائعة التي تعترض التعلم، بحيث يتم مواءمتها بعناية مع الاستراتيجية، وتقليل المستويات غير الضرورية من التسلسل الهرمي.¹

ثانياً. الأفراد: تحتاج المنظمة المتعلمة إلى أشخاص لديهم فضول فكري بشأن عملهم، وينعكس بفاعلية على تجربتهم، والذين يطورون نظريات التغيير القائمة على الخبرة ويختبرونها باستمرار في الممارسة العملية، ولديهم مجموعة من الأدوات والأساليب لإدارة المعرفة والتعلم، بشكل فردي وبالتعاون مع الآخرين. حيث تولي المنظمة المتعلمة اهتمامًا شديدًا بتطوير موظفيها والاحتفاظ.

ثالثاً. المعرفة: هي أصل مهم في كل مؤسسة تعليمية، نظراً لأن التعلم هو نتاج المعرفة ومصدرها، حيث توفر المنظمة المتعلمة فرصاً إبداعية لتطوير المعرفة ومشاركتها مع الآخرين من خلال الاتصال الاجتماعي الأفراد والجماعات والمنظمات من خلال تشجيع الأفراد والفرق على استخدام مجموعة من الطرق لإبراز معارفهم الضمنية وإتاحتها للآخرين عن طريق التغذية الراجعة*.

رابعاً. التكنولوجيا: تعرف المنظمات المتعلمة كيفية تسخير قوة التكنولوجيا لتعزيز الهوية التنظيمية وبناء مجتمعات التعلم واستدامتها، حيث يشير الاستخدام الإبداعي للتكنولوجيا مثل محركات المستندات المشتركة وصفحات التواصل الاجتماعي والمجتمعات والشبكات عبر الإنترنت ومواقع wiki ومساحات العمل التعاونية الأخرى إلى أن المنظمة تأخذ التعلم على محمل الجد من حيث توفير فرص كافية للأفراد لتعلم كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة لإدارة المعرفة والتعلم.

¹. جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، الصفحات: 06-33، ص 13.
* التغذية الراجعة: نقل المعرفة أو المعلومات التقييمية حول إجراء أو حدث أو عملية إلى مصدر ما بهدف الاضافة أو التصحيح أو تبادل الخبرات.

المبحث الثالث: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة

للمنظمة نماذج وأبعاد متعلقة بكيفية تنظيمها وتشغيلها بطريقة تعزز التعلم والتكيف مع البيئة الخاجية المتطورة. حيث سيتناول هذه المبحث مبررات ومتطلبات بناء هذه النماذج والابعاد اعتمد عليها الباحثون في مجال المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: مبررات ومتطلبات تبني نموذج منظمة متعلمة

تحتاج المنظمة اليوم تحتاج إلى امتلاك قدر أكبر من المعرفة والمرونة والسرعة والقدرة على التعلم ، وبالتالي ستكون قادرة على التكيف بشكل أسرع وتحقق مزايا إستراتيجية مهمة في عالم الأعمال العالمي.

الفرع الأول: مبررات تبني نموذج المنظمات المتعلمة

على مدى السنوات العشر الماضية، ظهرت العديد من القوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بشكل كبير مما أدى إلى حدوث تغييرات سريعة في بيئة العمل، وازدادت المنافسة بشدة لدرجة أن المنظمات ذات الأدمغة الصغيرة لا يمكنها البقاء في هذا العالم الجديد، لذلك وحدها المنظمات التي يمكنها تحويل نفسها إلى محركات تغيير أكثر ذكاءً وكفاءة هي التي ستنجح في الألفية الجديدة، لذلك فقد كتب "هاريسون أوين" أن العمل الرئيسي للأعمال ليس تحقيق الربح والمنتج كما في وقت سابق، وإنما هو التحول نحو منظمة متعلمة فعالة. كما لاحظ "ريجينالد ريفانسن (1983)" رائد التعلم التنظيمي أنه يجب أن يكون التعلم في الداخل مساويًا أو أكبر من التغيير الذي يحدث خارج المنظمة أو أنّ المنظمة ستموت¹.

وتكمن الحاجة إلى تبني منظمة متعلمة في الكيفية التي يتم فيها التوافق والتنسيق بين استثمار الأصول الفكرية وتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها، والمبادرة والاستباقية في اقتناص واستغلال الفرص في بيئة الأعمال نتيجة ما تمتلكه من معارف وقدرات قادرة على فهم المستجدات والتغيرات البيئية، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق مستويات عالية من الأداء².

ويشير "Michael J. Marquardt" إلى أن هناك العديد من المبررات أو العوامل التي تؤدي إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وهي³:

¹. Michael J. Marquardt, Op-Cit, P 02.

². إيناس محمد أمين، أحمد ردايدة، أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2016، ص20.

³. Michael J. Marquardt, Op-Cit, P 3-19.

أولاً. **العولمة والاقتصاد العالمي Globalization and the global economy**: أصبحت الثورة المعلوماتية محركاً أساسياً لمواجهة التغيير السريع في البيئة الحالية، لذا فمن المتوقع حدوث تغييرات تقنية هائلة ستسهم في إعادة تشكيل وهيكلية المنظمات، وتفرض على الأفراد محاولة استطلاع العالم الحديث والاندماج فيه بدلا من مجرد المشاهدة والاستجابة له.¹

ولكي تصبح المنظمة معولمة يجب أن تطور ثقافة مؤسسية عالمية واستراتيجيتها وهيكلها بالإضافة إلى العمليات والأفراد العالميين، وعلى الرغم من عولمة بعض الصناعات في وقت مبكر عن غيرها خاصة الاتصالات السلكية واللاسلكية والالكترونيات وأجهزة الكمبيوتر والتمويل والبنوك والنقل والسيارات والأدوية والبتروك والتكنولوجيا الحيوية، فإن كل صناعة لديها الآن لاعبون عالميون، كما أدى التشابه المتزايد فيما يرغب العملاء في شرائه بما في ذلك الجودة والسعر إلى ظهور فرص وضغوط هائلة للعولمة، حتى أكبر المنظمات في أكبر الأسواق لم تعد قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية وحدها.

ثانياً. **التقنية Technology**: تشكل التقنية جزءاً رئيسياً في كل المنتجات وفي جميع المنظمات المتطورة، فقد أصبح العمل ينفذ على أساس الحاجة إلى الوقت والمكان التكنولوجية المستعملة. ستجبر التكنولوجيا المسؤولين على تطوير الموظفين من خلال إنشاء حلول تعليمية وأداء أكثر مرونة واستجابة. فنحن نعيش في عالم سيصبح فيه الواقع الافتراضي وتقنيات الوسائط المتعددة التفاعلية أمراً شائعاً. حيث ستكون تقنيات الذكاء الاصطناعي (الأنظمة القائمة على الخبراء، والمحاكاة القائمة على المعرفة) متاحة بشكل عام.²

ثالثاً. **التحول الجذري في أساليب العمل Radical Transformation of the Work World**: لقد تغير عالم العمل ومكان العمل بشكل كبير. حيث انتقلت المنظمات من التركيز على تقليل العيوب وتبسيط العمليات التجارية إلى السعي وراء أشكال جديدة تماماً تمكنهم من إدارة التغيير المستمر، وبهذه الطريقة قاموا بإعادة تنظيم الإجراءات الروتينية أو إعادة تصميمها أو إعادة هندستها لتحسين الأداء.

رابعاً. **زيادة تأثير العمل Increase the effect of work**: سيصبح العملاء أكثر تأثيراً في تحديد كيفية وضع المؤسسات للاستراتيجيات وتنفيذ العمليات، من خلال الضغط على المنظمات وفرض معايير أداء جديدة في الجودة والتنوع والتخصيص والراحة والوقت والابتكار. وبالتالي لن يكون أمام المنظمات خيار سوى التسوق حول العالم وتلبية الطلبات الجديدة للجودة، والتغيرات المستمرة في الذوق والموضة العالمية، ودورات حياة المنتج القصيرة.

¹. خليفة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، ص 175، 2016، ص 175

². مؤيد علي أبو عفش، مرجع سابق، ص 20.

خامساً. ظهور المعرفة والتعلم كأصول تنظيمية رئيسية The emergence of knowledge and learning: يوفر التعلم والمعرفة المستمران المواد الخام الأساسية لتكوين الثروة الاقتصادية في العالم، فتقاليد المنظمات وثقافتها وتقنياتها وعملياتها وأنظمتها وإجراءاتها تعتمد على المعرفة والخبرة لزيادة قدرات الموظفين على تطوير وتنفيذ التحسينات، وبالتالي توفير خدمة عالية الجودة للعملاء والمستهلكين. كما يُنظر إلى المعرفة والتعلم على أنهما المورد الرئيسي المستخدم في أداء عمل المنظمة من حيث: تحديث المنتجات والخدمات، تغيير الأنظمة والهياكل، وإيصال الحلول للمشاكل المعقدة في اقتصاد المعرفة الجديد¹.

سادساً. تغيير الوظائف وتوقعات العمل Change jobs: مع انتقال المجتمع من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة، تتغير متطلبات الوظيفة، لقد دخلنا عصرًا يعتمد فيه الإنتاج على العقل أكثر من المادة.، حيث ينتقل الموظفون من الحاجة إلى المهارات المتكررة إلى معرفة كيفية التعامل مع المفاجآت والاستثناءات، أي من الاعتماد على الذاكرة والحقائق إلى الاعتماد على العفوية والإبداع، ومن تجنب المخاطر إلى المخاطرة، ومن التركيز على السياسات والإجراءات إلى بناء التعاون مع الأفراد (فرق العمل).

سابعاً. تنوع وتنقل مكان العمل: أصبحت القوى العاملة العالمية أكثر تنوعًا وتنقلًا من أي وقت مضى، حيث حدد "ويليام جونسون (1991)" أربعة آثار رئيسية للقوى العاملة المتنقلة والمتنوعة ثقافيًا للمنظمات العالمية وهي:

- النقل: حيث يتدفق الأفراد وخاصة الشباب وذوي التعليم الأفضل أكثر إلى المناطق الحضرية حول العالم.
- المنافسة على العمالة: حيث تعتمد أكثر الدول الصناعية على العمال المولودين في الخارج.
- تحسين الإنتاجية: حيث تضطر البلدان التي تعاني من نقص العمالة إلى تحسين إنتاجية العمل بشكل كبير من أجل تجنب النمو الاقتصادي البطيء.
- التوحيد القياسي: هناك توحيد تدريجي لممارسات العمل في جميع أنحاء العالم في مجالات وقت الإجازة، والسلامة في مكان العمل وحقوق الموظفين.

ويضيف "جونسون" أن الجمع بين القوى العاملة المعولة والتنقل الهائل يجبر المنظمات على تطوير القدرة على العمل مع أعداد متزايدة من الأفراد من مختلف الثقافات والعادات والقيم والمعتقدات والممارسات.

¹. مؤيد علي أبو عفش، مرجع سابق، ص 21.

ثامناً. تصعيد التغيير السريع: تدرك المنظمات أنها لا تستطيع التنبؤ بأي شيء على وجه اليقين، وأن التغيير جزء لا يتجزأ من الواقع الذي يجبرنا على تغيير طريقة تفكيرنا، والطريقة التي نحاول بها حل المشكلات، والطريقة التي نتعامل بها مع النظام مقابل هذا التغيير، والاستقلالية مقابل التحكم، والبنية مقابل المرونة، والتخطيط مقابل التدفق.¹

أخيراً، كتب "ألبرت أينشتاين" ذات مرة أنه "لا يمكن حل مشكلة من نفس الوعي الذي خلقها إلا بالتعلم ورؤية العالم من جديد، ولن نكون قادرين على التعامل بفعالية مع هذه المشاكل الجديدة باستخدام نفس الهياكل أو العقليات أو المعرفة التي عملت مع المنظمات في الماضي."²

الفرع الثاني: متطلبات تبني نموذج منظمات متعلمة

إن عملية التغيير أو التوجه نحو منظمة متعلمة تقتضي التركيز على بعض العناصر التي تمثل البنى التحتية للأنظمة والمهام وثقافة المنظمة أهمها:

أولاً. **الدور القيادي:** يجب أن تمتلك المنظمات المتعلمة نظرة جديدة للقيادة، فالخطوة الأولى في تبني منظمة متعلمة تستدعي وجود قائد له رؤية مستقبلية واضحة، ومهارات إدارية متميزة وقدرة على إعادة تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية.³ فإنشاء منظمة متعلمة يتطلب إعادة تفكير عميق في دور القائد، حيث يجب على المديرين والمشرفين أن يروا أنفسهم على أنهم "قادة تعلم" مسؤولون عن مساعدة المنظمات في تطوير قدرتها على تنفيذ مهمتها، ويتمثل الجزء الرئيسي من هذا الدور في تنمية رؤية مشتركة والحفاظ عليها، حيث يصبح التعلم مهمة تعاونية وموجهة نحو الهدف بدلاً من رغبة عامة في البقاء.⁴

ثانياً. **ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة للتعلم:** أي امتلاك المنظمة ثقافة تنظيمية تتميز بـ⁵:

- توفير جو من الثقة والأمان النفسي للأفراد، بحيث يشعرون بانتمائهم للمنظمة؛
- توطيد العلاقات المهنية بين الافراد، وتشجيع نمط العمل الجماعي والتعلم من الآخرين؛
- تحفيز الأفراد على الابداع وخلق أفكار جديدة من خلال زرع روح المنافسة داخل المنظمة المؤسسة؛
- المخاطرة، فالتعلم لا يتعلق فقط بتصحيح الانحرافات وحل المشكلات، بل يركز ايضا على تشجيع عنصر المخاطرة.

¹. مؤيد علي أبو عفش، المرجع السابق، ص 22.

². Michael J. Marquardt, Op-Cit, P 19.

³. Lena Aggestam, learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg? Information technology and control, V 35, N 03A, PP 294-302,2006, P 296.

⁴. Larry Lashway, Creating A Learning Organization, Journal Alternatif de pemikiran Kependidikan, V14, N 03, PP 580-587, 2009, P 586.

⁵. David A. Garvin, Amy C. Edmondson, Francesca Gino, Op-Cit, P 03.

ثالثاً. هيكل تنظيمي مرن : الهيكل التنظيمي هو مجموع العلاقات والوظائف والأنشطة التي توضح بشكل رسمي المهام والأدوار الواجب إنجازها من طرف كل وحدة في التنظيم، كما يبين كيفيات التواصل والعمل بينهم.¹ وحتى يكون الهيكل التنظيمي مرناً يجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص يمكن إنجازها في²:

- القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة؛
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع وخلق أفكار جديدة؛
- تمكين العاملين ومشاركتهم في إحداث التغيير التنظيمي، وتحفيزهم على التعلم المستمر.

رابعاً. إدارة التغيير: أصبحت إدارة التغيير أمراً ضرورياً لكي تتمكن المنظمة من البقاء والنجاح، لتظل قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال الحالية شديدة التقلب والتطور باستمرار. عرّف "كورير ولويس وكيميلي" إدارة التغيير بأنها: "الإدارة الفعالة لتغيير الأعمال، بحيث يعمل القادة التنفيذيون والمديرون وأرباب العمل بشكل منسق لتنفيذ مختلف العمليات والتغييرات التنظيمية المطلوبة بنجاح"³. بمعنى أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل نرغب في الوصول إليه (منظمة متعلمة) من خلال تطبيق أساليب علمية وعملية وتطوير القدرة على التعلم المستمر.

ويتطلب التوجه نحو منظمات متعلمة توفر هياكل وأنظمة تعمل على خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال عدة مناهج اعتمدها بعض المتخصصين في التطوير التنظيمي ومنها منهج إدارة التغيير.⁴

خامساً. الالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي: من خلال تشجيع الإدارة العليا الأفراد ودعم على التعلم المستمر في جميع الوحدات وعلى كافة مستويات التنظيم مع إعطاء قيمة خاصة للأفراد، لأن الأفكار والمعارف والخبرات تتولد من بيئة تتميز بالثقة والتحفيز والتعلم من التجارب من أجل تطوير القدرات الإبداعية والاستفادة منها للتوجه نحو الهدف المنشود.⁵

ويشير "Bennett and O.Brien, 1994" إلى بعض العوامل الرئيسية التي لها تأثير على قدرة المنظمة على التعلم والتغيير من أجل التوجه نحو منظمة متعلمة وهي¹:

¹. Jean-Marie Perett, *Ressources humaines, édition d'Organisation, 14 édition, Paris, 2013, P 233.*

². حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 196.

³. Olajide O. Thomas, *Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSE), V 01, N 11, PP 170-179, 2014, P 172.*

⁴. مصطفى حوحو، عبد الحق العشايشي، خيرة ع، المنظمات المتعلمة: النشأة، الاهداف والتطور، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص195.

⁵. Nakpodia E. D, *the concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective, Journal of public administration and policy research, V 01, N 05, PP 79-83, 2009, P 81*

- الرؤية الاستراتيجية والممارسات التنفيذية الإدارية المناسبة؛
- ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والانفتاح والثقة بين الأفراد؛
- هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعلومات، والممارسات الفردية والجماعية، واستخدام عمليات العمل التي تشجع التعلم؛
- برامج التدريب والتعليم لمساعدة الأفراد على التعلم من تجاربهم وخبرات الآخرين؛
- نظام مكافأة وتقدير يدعم ويشجع الأفراد والمنظمات على التعلم.

المطلب الثاني: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة

نماذج المنظمة المتعلمة هي الإطار الذي يهدف إلى توجيه كيفية تنظيم وتشجيع عمليات التعلم داخل المنظمة. وتتكون أساساً من أبعاد تشكل عناصر المنظمة، وهي مهمة للغاية في بيئة العمل الحديثة.

الفرع الأول: نماذج المنظمات المتعلمة

أولاً. نموذج (Senge, 1994): اقترح Senge خمسة مبادئ ينبغي أن تلتزم بها المنظمة لكي تكون منظمة متعلمة وهي²:

1. التفكير النظامي **System Thinking**: إطار لتحديد الأنماط والعلاقات المتبادلة، والتعامل مع القضايا بشكل كلي يقوم على رؤية الكل بدل الجزء، إضافة إلى التركيز على الأجزاء ذاتها.

2. التحكم الشخصي **Mental Models**: أي رسم صورة منطقية لما يتوقع المرء أن يكتسبه بشكل فردي (رؤية فردية) ويتبع هذه الصورة تقييم منطقي للوضع الحالي، يتم التعبير عنه من خلال التطوير الذاتي والنمو الشخصي.³ كما يشير إلى توفر البراعة الشخصية التي تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم حلول للمشكلات التي تواجههم.⁴

3. النماذج العقلية **Mental Models**: تلك الافتراضات التي تجعل الشخص على دراية بالتصورات والميول التي تؤثر على الفكر، وأكثر قدرة على القيام بالروتين واتخاذ القرارات من خلال التحدث والتفكير في الصور الذهنية.

¹. Yuraporn Sudharatna, *Towards A Stage Model of Learning Organization Development, degree of Doctor of Philosophy, Adelaide Graduate School of Business, The University of Adelaide, 2004, P 07-08.*

². Alireza Y, Ahmad M, *Op-Cit, P 91.*

³. Adrian S, Petia S, Tony V, *a framework for promoting learning in IS design and implementation, The Learning Organization, V 15, N 02, PP 149-178, 2008, P 153.*

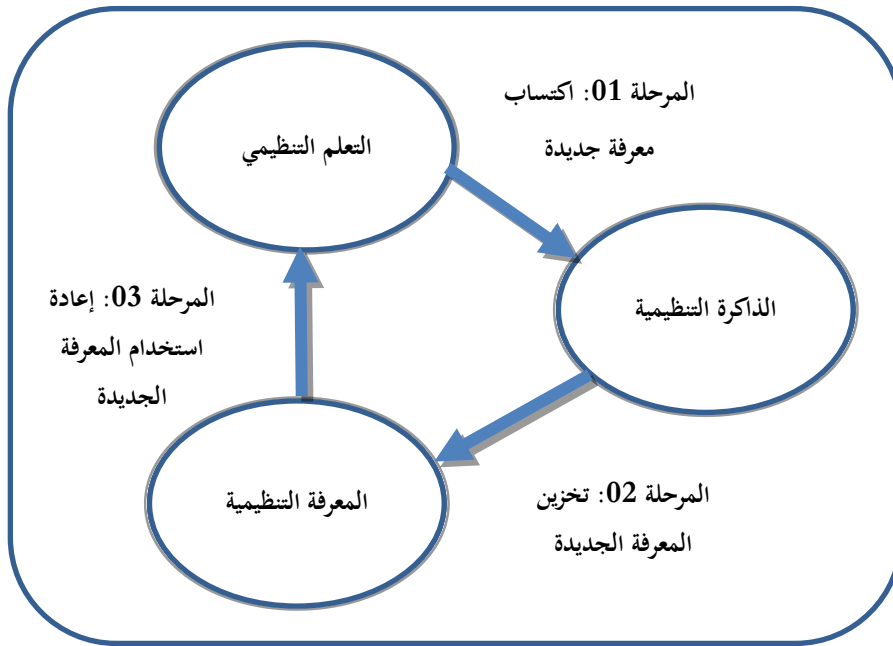
⁴. محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 01، العدد 20، ص 305-389، 2018، ص 335.

4. الرؤية المشتركة **Shared Vision**: تتمثل في جعل الأفراد يفكرون في أهداف مشتركة من خلال رسم صورة مشتركة عن مستقبلهم المنشود وكذلك إنشاء مبادئ واستراتيجيات للوصول إلى الصورة.

5. التعلم الجماعي **Learning Team**: حيث تقوم الفرق بتحويل فكرهم الجماعي باستخدام تقنيات مثل المناقشة والتفاوض الماهر، وأيضًا تعلم حشد قوتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ثانيًا. نموذج (Hanedek, 2000): يرى Hanedek أن المنظمات تعمل على تبادل المعرفة على جميع مستوياتها التنظيمية، لذلك يجب عليها كيفية المحافظة على المعرفة الحالية وتطويرها، من أجل المنافسة، ووفقًا لهذا النموذج تشتمل المنظمة المتعلمة على ثلاثة أبعاد: التعلم، الذاكرة، المعرفة. حيث ترتبط هذه الأبعاد في دورة واحدة، حيث يشير التعلم إلى الزيادة في الخبرة والمعرفة الفردية والجماعية، أما الذاكرة فهي نقطة البداية ونتيجة لهذا التعلم، أي ضرورة تواجد آليات تخزين للخبرات والمعارف التنظيمية في المنظمة بشكل يجعل المعرفة تؤثر في تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل التنظيم¹.

الشكل رقم 2-9: نموذج Hanedek للمنظمات المتعلمة



المصدر: جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، الصفحات: 06-33، ص 14.

¹. جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، مرجع سابق، ص 13.

ثالثًا. نموذج "Thomas J and other" اقترح ثمانية مبادئ للمنظمة المتعلمة متمثلة في¹:

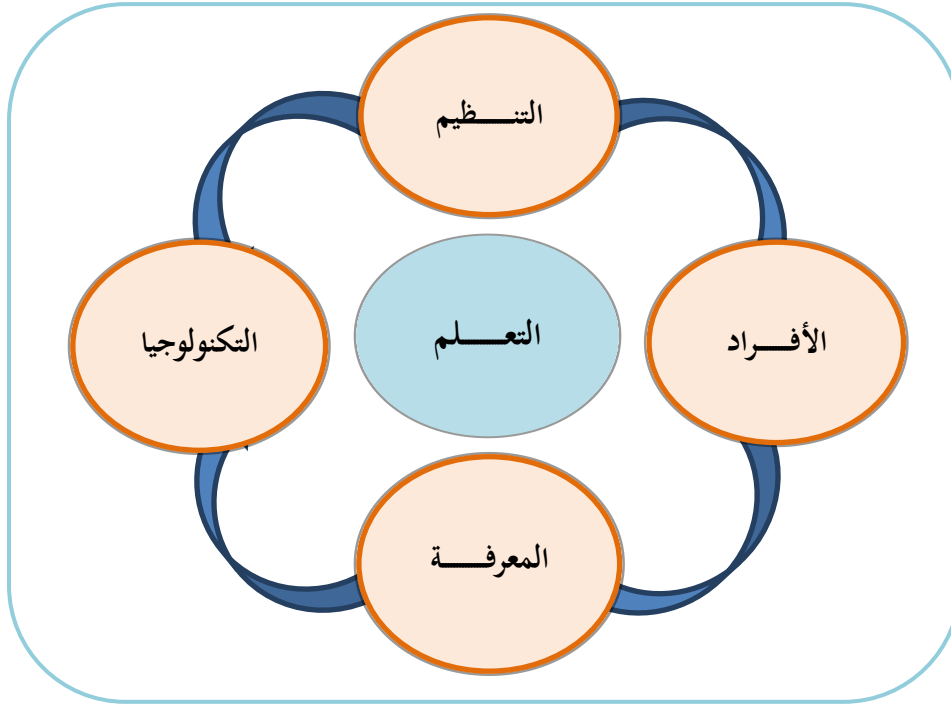
1. خلق فرص التعلم المستمر: حتى يتمكن الناس من التعلم أثناء العمل، يتم توفير الفرص للتعليم المستمر والنمو.
2. تعزيز الحوار والاستفسار: يتم تعزيز الحوار وطرح الأسئلة ودعم التغذية الراجعة والتجريب من أجل أن يكتسب الناس مهارات التفكير المثمر للتعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار عن آراء الآخرين
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: تم تصميم العمل الجماعي للوصول إلى أنماط التفكير المختلفة من أجل أن تتعلم المجموعات معًا وتعمل معًا.
4. إنشاء أنظمة الالتقاط ومشاركة التعلم: يتم إنشاء كل من أنظمة التكنولوجيا العالية والمنخفضة لتبادل التعلم ودمجها مع العمل.
5. تمكين الناس نحو رؤية جماعية: يشارك الناس في وضع وامتلاك وتنفيذ رؤية مشتركة، حيث يتم توزيع المسؤولية بالقرب من عملية صنع القرار، وتحفيز الناس لتعلم ما يتم محاسبتهم على القيام به.
6. ربط المنظمة ببيئتها: يتم مساعدة الأشخاص على رؤية تأثير عملهم على المؤسسة بأكملها، حيث يقوم الأشخاص بمسح البيئة واستخدام المعلومات لتعديل ممارسات العمل.
7. توفير القيادة الاستراتيجية للتعلم: من خلال نموذج القادة ودعم التعلم، حيث تستخدم القيادة التعلم بشكل استراتيجي للتحقيق نتائج الأعمال.

رابعًا. نموذج "ماركردت" الخماسي **Marqwardt Model**:

يرى "ماركردت" بأن التعلم التنظيمي لا يتحقق بدون أن تعمل المنظمة على تطوير وفهم خمسة أنظمة فرعية مهمة لتحقيق التعلم التنظيمي وبناء المنظمات المتعلمة وهي: التعلم، التنظيم، الافراد، المعرفة، والتكنولوجيا. كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ . Thomas J. Chermack, Susan A. Lynham, Louis v. d. Merwe, Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics, Futures, N 38, PP 767-777, 2006, P 771.

الشكل رقم 2-10: نموذج "ماركردت" الخماسي



Source : Michael J. Marquardt, Building the learning organization, 2nd ed, Davies-Black, America, 2002, P 24.

يمكن شرح هذه الأنظمة الموضحة في الشكل أعلاه كما يلي¹:

- 1. نظام التعلم:** يشكل عنصر جوهرياً في المنظمات المتعلمة، ويشمل هذا النظام كل مستويات التعلم (الفردية والجماعية والتنظيمية) والمهارات الضرورية لزيادة قدرات المنظمة على التعلم.
- 2. التنظيم:** يستخدم هذا المصطلح للدلالة على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في نموذج ماركردت، ويشمل أربعة عناصر أساسية ذات تأثير كبير في سلوك الأفراد في المنظمة وهي: الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي. وهي، إذ تحدد هذه العناصر الأسلوب الذي ينتهجه القادة في اتخاذ القرارات وإدارة مرؤوسيه.
- 3. تمكين الأفراد:** يقصد بالتمكين منح الأفراد الصلاحيات القانونية للقادرة على التصرف والحركة بمرونة، وتوفير مصادر القوة الأخرى ومنها: السلطة والمعلومات المعرفة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

¹. طلال خالد عبد الباسط، مرجع سابق، ص 13-14.

4. نظام المعرفة: يشمل هذا النظام مجموع العمليات المتمثلة في خلق المعرفة واكتسابها، وتخزينها وتحليلها والمصادقة عليها ونشرها، وهي عمليات متسلسلة ومستمرة، فالمنظمة المتعلمة الناجحة تنظيماً وتقنياً تركز على إدارة المعرفة بفعالية داخل المنظمة.

5. النظام التقني أو التكنولوجي: يتكون من مختلف الوسائل الأجهزة الالكترونية، والشبكات والأنظمة التقنية التي تسهل تبادل المعارف والمعلومات بسرعة ودقة أكبر.

الفرع الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة من طرف الباحثين

يمكن جمع معظم أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة من قبل الباحثين في هذا المجال في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-4: " أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أدبيات الدراسات

أبعاد المنظمة المتعلمة											الدراسة والسنة	نوع الدراسة	الرقم		
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	التعلم الجماعي / الفريق	الرؤية المشتركة	التمكين	النماذج الذهنية	توليد البدائل الاستراتيجية	تطبيق التكنولوجيا	البراعة / التحكم الشخصي	ادارة المعرفة	الرغبة بالتغيير	التفكير النظري				فهم البيئة (ربط المنظمة ببيئتها)	التعلم المستمر
					*	*					*	*	(Al-Zu'bi, 2017)	مقال	1
							*				*		(محمد فرعون، 2015)	مقال	2
*								*		*		*	(شريفني م، 2016)	أطروحة دكتوراه	3
	*	*		*			*			*			(صباح بن سهلة، 2016)	أطروحة دكتوراه	4
*		*	*							*		*	(وردة فرميطي، 2020)	أطروحة دكتوراه	5
			*		*		*				*	*	(دغريز فتحي، 2018)	أطروحة دكتوراه	6
		*				*					*	*	(Abbas, 2020)	مقال	8
*	*		*			*					*	*	(Thomas J, 2006)	مقال	9

الفصل الثاني المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

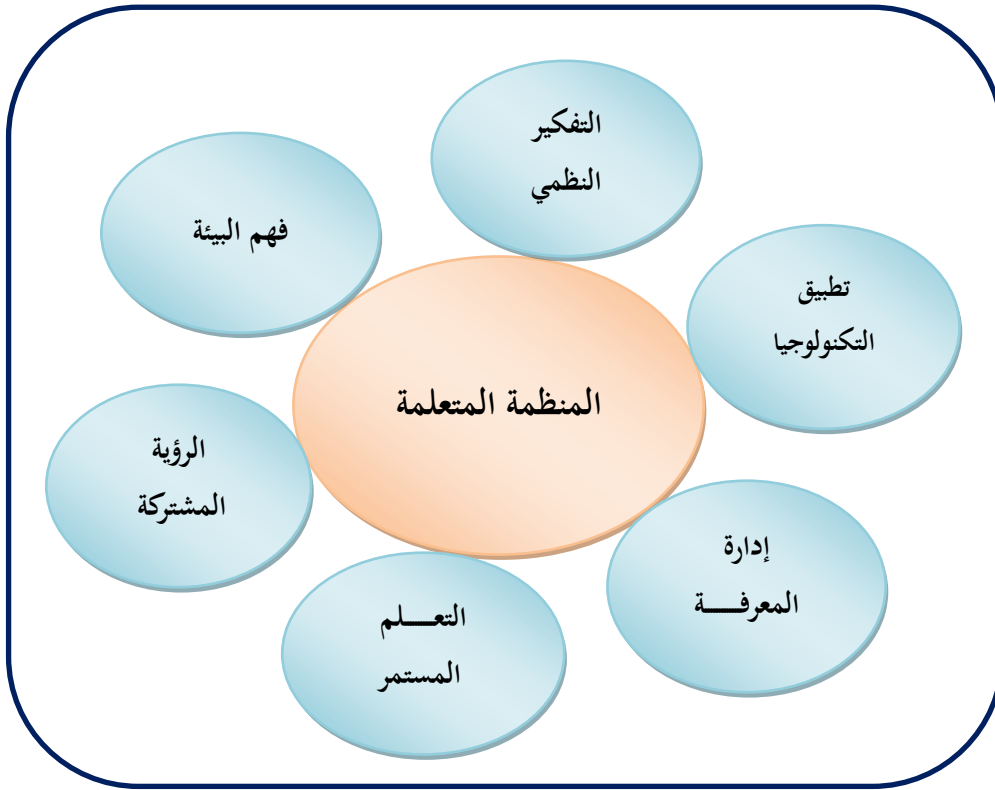
			*			*		*				*	(Sapna R 2010)	مقال	10
		*						*				*	(حوجو، 2016)	أطروحة دكتوراه	11
		*	*		*			*		*			(سعود العنزي، 2016)	مقال	12
*	*	*						*		*	*		(صالح الفرهود، 2019)	مقال	13
		*	*		*			*		*			(لخضر وآخرون، 2019)	مقال	14
*	*	*								*	*		(Haque, 2008)	أطروحة دكتوراه	15
		*		*				*		*			(عبد الرزاق الشيخلي، 2017)	مقال	16
		*								*	*		(رمزي غنيم، 2017)	رسالة ماجستير	17
					*					*	*		(أقبن محمد صالح ، 2018)	مقال	18
			*		*		*	*		*	*		(عبد الستار ناجي، 2018)	مقال	19
			*		*		*	*		*	*		(ابراهيم الألوسي، 2018)	رسالة ماجستير	20
*	*	*		*			*			*			(بتنقة هجيرة، 2023)	أطروحة دكتوراه	21
		*								*	*		(Ali A.Abbas, 2020)	مقال	22
		*					*	*					(علاء العكش، 2020)	مقال	23
	*	*		*						*			(مصطفى حنتوش، 2021)	مقال	24
				*	*					*	*		(سالم حيدر رسن، 2021)	مقال	25
5	6	12	6	5	3	7	5	8	1	6	12	16	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى عدة دراسات سابقة

المطلب الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في الدراسة الحالية

اعتمد الباحث على عدة مؤشرات للوصول إلى نموذج متوافق يحدد أبعاد المنظمة المتعلمة، انطلاقاً من الأسس النظرية والنماذج المشهورة (سينغ، وكذلك الدراسات السابقة لعدد من الباحثين، ووصولاً إلى ميدان الدراسة الحالية (طبيعة أنشطة المنظمات محل الدراسة ورؤيتها وأهدافها المستقبلية). وقد تعدد آراء الباحثين حول أبعاد ومتطلبات بناء منظمة متعلمة، إلا أن أغلبهم قد اتفق على أهم الأبعاد الواجب توافرها من أجل التوجه نحو هذه المنظمات، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-11: أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

الفرع الأول: التفكير النظامي System Thinking

يعتبر التفكير النظامي الإطار الفكري الذي يساعد الأفراد على فهم الرؤية الشاملة للتنظيم مما يحسن قدرتهم على التعلم التنظيمي إحداث التغيير المطلوب. ويقصد بالتفكير التنظيمي القدرة على تكوين رؤية شاملة وواضحة للعلاقات المتداخلة في النظام، فبدونه ستكون الأنشطة والمجالات الأخرى معزولة عن بعضها ولن تحقق الأهداف المنشودة، ويشكل هذا البعد هيكلية

فكرية لربط الأحداث والقرارات ببعضها البعض وتكوين نظرة شمولية لجميع الأحداث من أجل اتخاذ قرارات أكثر واقعية وفعالية.¹

ويشير التفكير النظمي إلى إطار العمل الذي يقوم على رؤية الكل بدل الجزء، أي رؤية العلاقات التي تربط بين مختلف أجزاء النظام، والأفراد في المنظمة يجب أن يفكروا في الأنشطة والوظائف والعمليات التنظيمية والتفاعلات مع البيئة كجزء من النظام. ويرى "سينغ" أن التفكير النظمي هو الدعامة الأساسية لجميع الأنشطة الأخرى في منظمة التعلم، حيث تهتم بتحويل الفكر من الرؤية الجزئية إلى الكلية مع تحديات العولمة اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة.² لذلك فالتفكير النظمي من أهم الوسائل التي تقود المنظمات نحو تبني نموذج المنظمات المتعلمة.

الفرع الثاني: فهم البيئة (ربط المنظمة ببيئتها) Understanding the environment:

تتعامل المنظمة في العادة مع بيئة معقدة وغامضة يسودها نوع من حالة عدم التأكد، حيث تسعى جاهدة إلى إدراك هذا التعقيد بطرق تسهل اتخاذ القرار الفعال من خلال عمليات المسح البيئي أو فهم البيئة، وكلما زاد ارتباط المنظمة ببيئتها، زادت قدرتها على الاستجابة المبكرة والتكيف السريع واتخاذ القرارات المناسبة وتجنب المفاجآت غير المرغوب فيها. ويقصد بفهم البيئة، رصد وجمع المعلومات التي تحيط بالمنظمة وتوزيعها ونقلها بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بهدف تجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي لعمل المنظمة في بيئة الأعمال.³ وتعرف أيضا بقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية والقوى المحيطة بها (اجتماعية، اقتصادية، سياسية...) والتغيير من استراتيجياتها بما يتلاءم مع أوضاعها الحالية والمستقبلية.⁴ وعرفها (Wheelen & Hunger, 2010) بأنها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية بهدف مواجهة التغيرات وتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي وضمان استمراريتها على المدى البعيد.⁵

¹. وردة قرميطي، مرجع سابق، ص 130.

². Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, *The Construct of the Learning Organization: Dimensions and Measurement and Validation, Human Resource Development Quarterly, V 15, N 01, PP 31-55, Wiley Periodicals, Spring 2004, P 32.*

³. أئين محمد صالح أحمد، جكر مصطفى اسماعيل، دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 21، العدد 01، ص ص 205-225، العراق، 2018، ص 213.

⁴. رمزي محمد إسماعيل غنيم، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص 29.

⁵. Thomas L. Wheelen, David H, *Strategic Management and Business Policy, 13th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A, 2010, P 32.*

ويمكن للمنظمة فهم البيئة من خلال تطبيقها للوظائف التالية¹:

- إدراك حالات عدم التأكد وتحديد مصادرها والعمل على تجنبها؛
- المنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل، من خلال عملية التفكير الاستراتيجي واستكشاف الصور الكبيرة للاتجاهات والتغيرات التي تطرأ على العالم مثل الصناعة العالمية، ثم تعمل داخليا انطلاقا من هذه النتائج على دراسة تأثير عدم التأكد عليها بما يحقق مصالحها والاتجاه المستقبلي الذي ترغب فيه.
- التفكير النظامي، ويقصد به ذلك المجال المتعلق بتطوير النظام من خلال التغذية الراجعة، ويدعو إلى كشف العلاقات البيئية المعقدة وتوسعة النماذج العقلية ومحسن قدراتهم على التعلم وتوليد المعرفة، إضافة إلى أنه يحفز الأفراد على التغيير الفعال.

الفرع الثالث: الرؤية المشتركة Shared vision

يعتمد بناء رؤية مشتركة على رسم صورة مستقبلية للمنظمة بهدف تنفيذها، وفي ظل ذلك سيكون الأفراد على استعداد تام لأداء مهامهم بحرية واستقلالية مطلقة، فالمنظمات لا يمكن أن تسير نحو تحقيق أهدافها إلا بوجود رؤية واضحة تقودها إلى التغيير والتكيف مع التغيرات الخارجية ومواجهة التحديات المستقبلية المحتملة.² ويعتبر هذا البعد صورة حقيقية لقدرة الموارد البشرية على الالتزام الحقيقي بتحقيق أهداف المنظمة، حيث ينظر الأفراد إلى المستقبل برؤية مشتركة وتوحيد جهودهم في وضع برامج وخطط عمل فعالة لتحقيق تلك الرؤية، كما تمكن الرؤية المشتركة من تزويد العاملين بالتحفيز اللازمة للتعلم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفردية والجماعية.³ ويركز "Senge" على ضرورة وجود رؤية مشتركة تمس جميع وحدات وأقسام المنظمة، فهي التي تشكل الحافز الأساسي للتعلم التنظيمي، وبدون وجود رؤية مشتركة وقيادة داعمة وتعلم تنظيمي لا يمكن أبدا للمنظمة ان تكون منظمة متعلمة.⁴

¹ . سالم حيدر رسن، دور خصائص المنظمة الذكية في بناء القدرات الريادية، دراسة تطبيقية استطلاعية لآراء عينة من القياديين في قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 04، ص ص 258-282، 2021، ص 268.

² . Kala S. Retna, Ng Pak Tee, *the challenges of adopting the learning organisation philosophy in a Singapore school. International Journal of Educational Management, V 20, N 02, pp 140-152, 2006, P 142.*

³ . علة مراد، ضيف سعيدة، التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجلفة بالجزائر: مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 01، ص ص 107-180، 2018، ص 132.

⁴ . Keith Thomas, Stephen Allen, *The learning organisation: a metaanalysis of themes in literature. The Learning Organization, V 13, N 02, pp 123-139, 2006, P 129.*

الفرع الرابع: التعلم المستمر Continuous learning

كما يطلق عليه بالتعلم الدائم أو التعلم مدى الحياة، ويقصد به تلك العملية المرتبطة بتغيير سلوك ومهارات العاملين بشكل مستمر من خلال اكتسابهم المعارف وتبادل الأفكار الجديدة، وتوظيفها في ابتكار منتجات وخدمات جديدة والمواءمة بين المنظمة والبيئة المحيطة، كما يعتبر مدخلا مهما لزيادة قدرات ومهارات العاملين بشكل مستمر.¹ ويرى أن التعلم المستمر عملية حيوية تهدف إلى تطوير عمل الجماعات وخلق الأهداف يرغبون فيها فعلا، وتنطوي هذه الفكرة على إتقان بعض ممارسات التدريب والمناقشة والحوار، كما يعد التعلم المستمر ميزة تنافسية ووسيلة فعالة لدعم الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة داخل المنظمة، ويزيد من قدرتها على فهم الأحداث ومواجهة التغيير السريع في البيئة في ظل العولمة واقتصاد المعرفة، وبالتالي ينبغي على المنظمات تنمية وتطوير مواردها البشرية من أجل استثمارهم في تحقيق رسالتها ورؤيتها المشتركة.²

الفرع الخامس: إدارة المعرفة knowledge management

تُعرف المعرفة حسب "Michael.1999" بأنها "كل ظاهرة أو أي شيء ضمني يستحضره الأفراد من أجل أداء عملهم بإتقان واتخاذ القرارات الصحيحة"³. كما تُعرف بأنها "عملية ديناميكية مستمرة ترتبط بالتفاعل البشري وتبرز معتقدات مختلفة تجاه الحقيقة، كما تعتمد على المهارات والخبرات والمعلومات والحقائق المعالجة والقابلة لحل المشكلات المستعصية التي تواجهها المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها"⁴.

ظهر مفهوم إدارة المعرفة في ميادين علمية عديدة كالذكاء الصناعي، إدارة الابتكار، التصميم، إدارة الكفاءات، التدريب، التسويق، وغيرها..، وولد من تجارب عملية تبحث عن إعادة تنظيم المؤسسات بغية تعظيم الربح، وتحسين صورة المؤسسة، واختراق الاسواق، وممارسة الرصد التكنولوجي، وبناء نظم مساعدة في اتخاذ القرار. وقد تم تعريف إدارة المعرفة وفق هذا المفهوم على أنها: نظام يجوي المبادرات والمناهج والادوات الموجهة لخلق تدفق مثالي للمعارف بغية تحقيق نجاح المؤسسة وشركائها"⁵.

¹. أفين محمد صالح أحمد، جكر مصطفى اسماعيل، مرجع سابق، ص 212.

². Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, Op-Cit, P 32.

³. Michael H. Zack, developing a knowledge strategy, california management view, V 41, N 03, PP 125-145, 1999, PP 126.

⁴. سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 19.

⁵. محمد مرعي، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جدوة العمل وراس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن، 26-2006/04/27، تم الاطلاع عليها على الموقع: <https://www.academia.edu/26527687> بتاريخ: 2022/09/03، ص 3.

تشير إدارة المعرفة إلى العملية التي تقوم فيها المنظمات بتقييم البيانات والمعلومات الموجودة داخلها، استجابة للقلق من أن الناس يجب أن يكونوا قادرين على ترجمة تعلمهم إلى معرفة قابلة للاستخدام، حيث يتطلب التعلم في المنظمات المعرفة الشخصية الفردية لتحويلها إلى معلومات يمكن لأعضاء المنظمة الآخرين استخدامها وهذا ما يعرف بإدارة المعارف.¹ ويعرفها "Davenport" بأنها: "مجموع عمليات خلق، وتشارك واستعمال المعارف والخبرات من طرف المنظمة حتى تصبح أكثر فعالية وقربا من زبائنها ومورديها".² ويرى "DeLong" أن إدارة المعرفة تمثل "مجموعة العمليات القائمة على صياغة وتجميع كل ما يتعلق بالأنشطة المهمة والحرحة بالمنظمة بهدف تحسين الأداء وضمان استمرارية ونمو المنظمة في مواجهة التحديات المحيطة بها".³ وتظر "Hanley" إدارة المعرفة على أنها "مجموعة العمليات والأنشطة التقنية التي تعمل على خلق القيمة للمنظمة".⁴ كما يعرفها "عمر مرزوقي" على أنها: "مجموع الموارد والمعارف والخبرات والقدرات والتكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة وتسخرها في تسيير وإنجاز أعمالها بشكل مميز وبأقل التكاليف".⁵

بالنظر إلى الاقتصاد المعرفي*، فإن الموارد البشرية التي تمتلك قدرا من المعرفة هي أعظم أصول المنظمات الناجحة، فعلى عكس الموارد المادية والآلات التي تملك تدريجيا، وبراءات الاختراع التي تستنفد مع مرور الوقت، وبراءات الاختراع، والمواد التي تنتهي صلاحيتها، والعلامات التجارية التي تفقد قيمتها، فإن المعرفة والأفكار التي تستنبط من تعلم الأفراد تزداد قيمتها في الواقع مع الاستخدام والممارسة. إذ تمثل إدارة المعرفة قوة إستراتيجية مهمة في عالم المعرفة والفكر المتقدم، فهي تشكل المورد العلمي الذي يحدد قيمة المنظمة والتحدي الحاسم للمنافسة والريادة في السوق، كما تعتبر أهم العوامل التي تبين رؤية وغايات المنظمة على المدى البعيد، من خلال الاسهام في استثمار المنظمة لمواردها البشرية وخبراتها في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف

¹. Lena Aggestam, *Op-Cit*, P 297.

². مصطفى حوحو، نامي عبد القادر، دور مكونات رأس المال الفكري في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة *Holcim Lavarge* بالمسيلة، ملتقى دولي حول التحديات الحديثة للتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 04-05/12/2018، ص 07.

³. حسين بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، ص 167-181، 2015، ص 171.

⁴. عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة: دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017، ص 67.

⁵. عمر مرزوقي، انتصار عريوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، ص ص 221-237، 2018، ص 224.

* الاقتصاد المعرفي: هو ذلك الاقتصاد الذي تتزايد فيه الثروة الاقتصادية نتيجة خلق واستخدام ونشر المعرفة.

الاستراتيجية، حيث لا تقاس كفاءة المنظمة بقياس ما تم خلقه وتخزينه من المعارف لديها وإنما بقدرتها على استثمار تلك المعارف في عملية التنفيذ.¹

يمكن إبراز أهم عشر استراتيجيات لإدارة المعرفة²:

- **تقاسم المسؤولية عن جمع ونقل المعرفة** في المنظمات المتعلمة، يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بنوع المعرفة التي قد تفيد المنظمة حتى يتمكنوا من التقاطها كما هي، ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال القنوات الرسمية مثل المؤتمرات أو الإنترنت أو الصحف والمجلات، وكذلك من خلال القنوات غير الرسمية مثل التجمعات الاجتماعية والمتاحف والأفلام.

- **التقاط المعرفة الخارجية ذات الصلة بالشكل المنهجي**: تتجنب المنظمات المتعلمة متلازمة: "لم يتم اختراعها هنا" وتنتظر بشكل منهجي إلى خارج نفسها لجمع معلومات قيمة. قد تشمل هذه المشاريع الخارجية بدء بعثات تكوينية مصممة لفهم الأداء والمهارات المميزة للمنظمات الأخرى وقياس أفضل الممارسات في الصناعة، وحضور المؤتمرات والمنتديات.

- **تنظيم ممارسات التعلم الداخلية**: طورت المنظمات التعليمية العديد من التكتيكات لتشجيع مشاركة التعلم الداخلي. من خلال تشجيع الموظفين أو الفرق على مشاركة أفضل الممارسات والأفكار لتحسين البرامج والمنتجات والخدمات.

- **الابداع في التفكير والتعلم**: كتب ألبرت أينشتاين ذات مرة أن "الخيال أهم من المعلومات". حيث تؤدي زيادة معرفة المنظمة عموماً إلى التحسين الكمي التدريجي من خلال التعلم فقط من الآخرين، ومع ذلك فإن التحسينات الكمية تنتج عندما تولد المنظمة تفكيراً جديداً وما يترتب عليه من معارف جديدة.

- **تشجيع ومكافأة الابتكار**: ستموت الشركات ما لم تتمكن من إنشاء تدفق مستمر من المنتجات والخدمات الجديدة، حيث تؤكد المنظمات المتعلمة على الدور الحيوي الذي يلعبه التعلم التوليدي في تحقيق التعلم التنظيمي والنجاح، بناءً على هذا الفهم، فإنهم يشجعون التجريب والتفكير.

- **تدريب الموظفين على تخزين واسترجاع المعرفة**: لا يزال الكثير منا لا يجيد استخدام الكمبيوتر. ناهيك عن فهمنا للبيانات التي يجب الاحتفاظ بها وأيها يجب تخزينها في أنظمة المعلومات المركزية، وبالتالي قد لا ندرك فاعلية المعرفة. تُبقي

¹ ناجي ع. محمود، احمد ع. دانوك، مثنى س. ياسين، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لدراسة آراء عينة من القيادات الادارية بجامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 58، ص ص 33-51، 2018، ص32.

² . Michael J. Marquardt, Op. Cit, P 170-175.

المنظمات التعليمية موظفيها على علم بنوع المعرفة المطلوبة، وقيمتها وأنظمة الذاكرة، ومواردها لتخزين المعرفة، حيث يعرف موظفوها كيفية الاتصال بمراكز المعرفة وكذلك الوصول إلى البيانات من جميع أنحاء العالم.

- **تعظيم نقل المعرفة عبر الحدود:** يعد التناوب الوظيفي وخلط الفريقين من أكثر الطرق فعالية لنقل المعرفة في المنظمة لأن الأشخاص المعنيين لا يحملون المعرفة معهم فحسب، بل هم في مكانهم الصحيح لضمان النقل الناجح لمعرفتهم.

- **تطوير قاعدة المعرفة حول القيم التنظيمية واحتياجات التعلم:** المعرفة غير فعالة ما لم يتم ترميزها وتخزينها بطريقة ما، وهذا منطقي للأفراد والمنظمات. الكثير من الشركات غارقة في كميات هائلة من البيانات، إذ يجب على المنظمات تحديد المعلومات المفيدة من خلال تقييم قيمتها وترميزها بناءً على احتياجات التعلم والعمليات التنظيمية.

- **إنشاء آليات لجمع وتنمية المعرفة:** من خلال قيام المدير بتنسيق جهود المنظمة لخلق وجمع المعرفة ونقلها من خلال مشاركة الجميع، على أن يتم تضمين تنمية هذه المعرفة في عملية تقييم الموظفين.

- **تحويل التعلم إلى الاستخدام في مكان العمل:** وفقاً لـ "ماري برود وجون نيستروم"، يتم نقل حوالي 10 بالمائة من التعلم إلى الوظيفة كل 4 أشهر. ويمكن زيادة هذه النسبة بشكل كبير من خلال تنفيذ استراتيجيات مدروسة تتضمن خطوات محددة للمدربين والمدرسين والموظفين.

الفرع السادس: تطبيق التكنولوجيا Technology application

التكنولوجيا عبارة عن مجموع العمليات والأجهزة والشبكات والهياكل والأنظمة التي تعمل على تهيئة وتوفير بيئة متطورة تساعد على التعلم السريع وتبادل المعارف، كما تتضمن مختلف الطرائق والأدوات الإلكترونية المستخدمة لخلق المعرفة ومراقبتها وتشاركها في المنظمة بهدف الريادة والتميز.¹ ويعتبر التجديد والإبداع التكنولوجي، أحد أهم عناصر النجاح والتوجه نحو التغيير الاستراتيجي للمنظمة، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس الإدارة والانتاج، وعلى الرغم من الانتشار الواسع للعملة والمعلوماتية، وثورة التكنولوجيا المتطورة ودورها الفعال في المنافسة، إلا أنه لا تزال الحاجة لإدارة هذا المورد على أساس استراتيجي نظراً لأهميته بالنسبة للمنظمة بشقيه المادي والمعنوي، وقد ازدادت أهمية استخدام التكنولوجيا خصوصاً في المنظمات الطامحة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الانتاج، لذا فهي تركز على تطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تدعم

¹. ناجي ع. محمود، احمد ع. دانوك، مثنى س. ياسين، مرجع سابق، ص 41.

التعاون بين الأفراد، والتقليل من إجراءات العمل.¹ ويصف "بريان كوين"، مؤلف كتاب المنظمة الذكية The Intelligent Organization (1992) التكنولوجيا بأنها العنصر الأساسي لإدارة المعرفة داخل المنظمة. حيث يتطلب الاستخدام الأمثل لتقنيات العمل والانتاج فهمًا دقيقًا ليس فقط لتكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي، وإنما أيضًا لكيفيات التعلم والابتكار والاتصالات، وتتمتع المنظمات التي تطبق التكنولوجيا بقدرتها السريعة على التعلم واكتساب ميزات تنافسية فريدة على تلك التي لا تزال منهكة في الأدوات التقليدية في العمل. ويشمل النظام التكنولوجي للمنظمات المتعلمة على شبكات تكنولوجية وأدوات داعمة تتيح الوصول إلى المعرفة وتبادلها؛ وتشمل الأدوات الإلكترونية وطرق متقدمة في التكوين مثل أسلوب المحاكاة عن طريق الحاسوب.

تدعم التكنولوجيا المنظمة المتعلمة من خلال بعدين رئيسيين هما²:

- **تكنولوجيا إدارة المعرفة:** وهي تقنية حديثة للتجميع والترميز والمعالجة والتخزين ومشاركة البيانات بين الأجهزة والأفراد والمنظمات عن طريق الحاسوب.
- **تكنولوجيا زيادة سرعة وجود التعلم:** طرق حديثة في التعلم من خلال التدريب على الفيديو والوسائط المتعددة التي تدعم الحاسوب بهدف تسهيل تلقي وتبادل المعارف والخبرات في أي مكان ووقت، وتقدم هذه التقنية المعلومات المناسبة والدقيقة للمنظمة وتعد فرصًا استراتيجية جديدة للتعلم.

¹. إبراهيم رائد عبد الكريم الأولسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الاعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الإسرء، عمان، الأردن، 2018، ص 14.

² . Michael J. Marquardt, Op. Cit, PP 177 - 178.

خلاصة الفصل:

أصبح التعلم عنصرا حيويا في بيئة المنظمات الناجحة أو الساعية للنجاح، ذلك أن المنافسة في ظل التغيرات السريعة والمضطربة في العالم الخارجي تتطلب تعلم المنظمة والتعلم داخلها، وقد أدرك القادة أن الحاجة لتعزيز التعلم باتت ضرورة وقضية مركزية لكافة المنظمات الاقتصادية، ويعلمون أن هذه الفكرة ليست مسألة عرض الإنجازات وإنما هي مسألة استدامة وبقاء لضمان النجاح في عالم متطور وسريع التغير من خلال التحول إلى المنظمات المتعلمة. لذلك، فبدلا من محاولة إصدار نمط آخر للمنظمة في كل مرة من خلال الرؤى والأبعاد الجديدة، يكفي الاستثمار في المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل توافقي لتحقيق ربحية أكثر استدامة ونمو. وعلى سبيل المثال، يرى معظم المفكرين والباحثين في مجال القيادة والتعلم أن المنظمات التي ترسي ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم ستتحول نسبيا إلى منظمات متعلمة.

وقد حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض بعض النظريات المفسرة للتعلم والمنظمة المتعلمة..... والتطرق إلى المفاهيم الخاصة بكل مصطلح، إضافة بعض النماذج المهمة للمنظمة المتعلمة "Senge"، "Hanedeck"، "Thomas" والتي تم على ضوءها تم الخروج بنموذج خاص سيتم اختباره في الفصل الأخير من الدراسة. فالمنظمة المتعلمة هي تلك التي تملك القدرة على استثمار مواردها البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات واستغلال المعرفة بكافة أشكالها لتطوير استراتيجيات تنافسية جديدة من أجل تحقيق أهدافها والتكيف مع التحديات الخارجية. بينما التعلم التنظيمي هو عملية تتعلق بتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتعميم التعلم على كافة المستويات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) ومتابعته بشكل استراتيجي ودمجها فعليا في العمل، وهذا ما يجعله عملية حاسمة للتحول إلى منظمات متعلمة.

الفصل الثالث

إعداد الإطار

النظري

وبناء الفرضيات

تمهيد:

في ظل التحديات البيئية المحيطة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، يواجه عمل منظمات الأعمال تحديات تتطلب زيادة قدراتها التعليمية التنظيمية، والاستفادة من التجارب المماثلة للمنظمات التي تساعدهم على التكيف في أداء مهامهم، وتمكينهم من تعظيم إمكاناتهم الخاصة والتعلم بشكل مستمر. هذا ما يستلزم وجود قيادة استراتيجية تعزز التعلم التنظيمي بالمنظمة، فعندما يتبنى القادة الاستراتيجيون رؤية واضحة وهدفا محددا للمنظمة، يتم توجيه الجهود والطاقات نحو تحقيق هذا الهدف بشكل أفضل عن طريق تقديم الدعم والتشجيع للموظفين للمشاركة في العمليات التعليمية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعلم التنظيمي يلعب دورا مهما في خلق وإدارة وتوجيه المعرفة داخل المنظمة. وبمجرد أن يصبح التعلم جزءا من ثقافة المنظمة، يصبح من الأسهل على الأفراد تبادل المعرفة والخبرات بشكل أكبر، وبالتالي تحسين أدائهم وتعزيز قدرتهم على التأقلم مع التغييرات المستقبلية، والذي بدوره يقود تلك المنظمات إلى تطوير مسارها نحو التحول إلى منظمات متعلمة.

يتناول هذا الفصل العلاقات النظرية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، حيث سيتم استغلال الأدبيات العلمية والأبحاث السابقة لتفسير هذه العلاقات، بعد ذلك سيتم مناقشة مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وذلك بهدف صياغة الفرضيات وتشكيل النموذج النظري للدراسة.

تضم محاور البنود العريضة لهذا المبحث ما يلي:

- النظريات المفسرة لتغيرات الدراسة؛
- أدبيات العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- ملخص الفرضيات وتشكيل نموذج النظري للدراسة.

المبحث الأول: النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة

لغرض الإلمام أكثر بموضوع الدراسة وبناء فرضيات سليمة في الجانب الميداني، كان لا بد على أي باحث التطرق إلى النظريات المفسرة لمتغيرات البحث وعلاقتها بموضوع الدراسة، وعليه سنحاول في المطلب الأول تناول الفرضيات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية والمتمثلة أساساً في النظريات الحديثة والناشئة للقيادة، إضافة إلى نظرية المراتب العليا، وسنبرز في المطلب الثاني النظريات المفسرة للتعليم التنظيمي (نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية منحنى التعلم...)، أما المطلب الثالث فيتضمن النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة والتي من أهمها: نظرية المنظمة المتطور، ونظرية المنظمة المؤهلة.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية

كان موضوع القيادة هو محور الدراسات التي تقدمت من خلال مجموعة من وجهات النظر. بحلول أواخر الأربعينيات من القرن الماضي، أدى عدم الرضا على النظريات التقليدية (السمات، السلوك، الموقف) من حيث الشرح الكافي والتنبؤ بفعالية القائد إلى تحول نموذجي ركز بشكل مباشر على الرؤية الاستراتيجية للقيادة (قيادة استراتيجية) التي تتوافق مع السلوك الإبداعي والتفكير الخلاق، وما يفعله القادة لتحفيز النتائج التي تقود المنظمة إلى النجاح والنمو المستمرين.

وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن الاستراتيجيات والفعالية التنظيمية يُنظر إليها على أنها انعكاسات للقواعد المعرفية وقيم صانعي القرار الرئيسيين في المنظمات. حيث كان تصور القيادة الاستراتيجية على أنها عملية تكوين رؤية للمستقبل، وإيصالها إلى المرؤوسين، وتحفيز الأتباع، والمشاركة في التبادلات الداعمة للاستراتيجية مع الأقران والمرؤوسين بشكل مختلف عن نظرية الشخصية التقليدية، وتركز القيادة الاستراتيجية على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي وتؤكد على الرمزية والبناء الاجتماعي للمديرين التنفيذيين رفيعي المستوى، والذي يمثل التحالف المهيمن للشركة¹.

وخلال العشرين عاماً التي سبقت عام 2001، شهد مجال القيادة الاستراتيجية كلاً من التجديد والتحول، حيث يرى "kimberly & Robert" أن جوهر القيادة الاستراتيجية ينطوي على القدرة على التعلم، والقدرة على التغيير، وكذلك الحكمة الإدارية. وعلى هذه الخلفية، قاما أولاً بمراجعة القضايا المتعلقة تحت أي ظروف ومتى وكيف تكون القيادة الاستراتيجية

¹. Zhen Shao, Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation, International Journal of Information Management, School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin, China, V 44, PP 96-108, 2020, P 02.

مهمة. بعد ذلك قاموا بمراجعة انتقائية لثلاثة تيارات من النظرية والبحث: يمثل التيار الأول في نظرية المراتب العليا، ويركز التيار الثاني على ما يسمى بنظريات القيادة "الحديثة"، وتشمل هذه النظريات الكاريزمية والتحويلية والرؤية للقيادة، ويهتم تيار البحث الثالث بالنظريات الناشئة للقيادة¹.

سيتم في هذا الجزء مراجعة موضوعات القيادة الاستراتيجية التي تطورت منذ أوائل السبعينيات من خلال نظرية المراتب العليا، نظريات القيادة الحديثة، والنظريات الناشئة. أخيراً سنحاول اقتراح كيفية دمج النظريات "الحديثة" و"الناشئة" ضمن ما ندعي أنه جوهر القيادة الاستراتيجية لتوفير إطار عمل لهذه الدراسة.

الفرع الأول: نظرية المراتب (المستويات) العليا

إن النظرية الرئيسية وراء القيادة الاستراتيجية هي "نظرية أبر إيكيلون" التي طورها هامبريك وماسون (1984) إلى ما يسمى "بنظرية المستويات العليا"، ووفقاً للنظرية: "تؤثر الخصائص الديموغرافية لكبار المديرين التنفيذيين مثل العمر والتعليم والخبرة على نوع وكمية المعلومات التي يستخدمونها وبالتالي فهي تؤثر على القرارات الاستراتيجية والأداء المالي"². بعد ذلك قام كل من هامبريك وماسون (1984) بتطوير نظرية المستويات العليا القيادة إلى نظرية القيادة الإشرافية التي لا تركز فقط على الطرق الفعالة التي يؤثر بها التحالف المهيمن على النتائج التنظيمية، ولكن تركز أيضاً على الرمزية والبناء الاجتماعي لكبار القادة والمديرين التنفيذيين³.

وفي منتصف الثمانينيات أشار "House and Aditya" إلى التحول من دراسة القيادة الإشرافية نحو دراسة القيادة الاستراتيجية⁴؛ حيث تتعلق القيادة الإشرافية بالقيادة في المنظمات، بينما تهتم القيادة الاستراتيجية بقيادة المنظمات أو ما يشار إليهم باسم فريق الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية الكاملة للمنظمة⁵. رافق هذا التغيير التركيز على نظرية المراتب العليا ودراسة TMT*، بالإضافة إلى ما تم تسميته بنظريات القيادة الحديثة.

¹. kimberly B. Boal & Robert. Hooijberg, *Strategic leadership research: moving on*, *Leadership Quarterly Journal*, V11, N 04, PP 515-549, Elsevier science Inc, 2001, P 515.

². Mithat K, Tuba B, Pinar G, Esra A, *Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Okan University, Istanbul, Turkey, V 24, PP 1521-1529, 2011, P 1522.

³. Dusya V, Mary C, *Strategic Leadership and Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, V 23, N 02, PP 222-240, 2004, P 223.

⁴. Lorraine Wendy Lear, *Op-Cit*, P 27.

⁵. Ibid.

* TMT: Top Management Team (فريق الإدارة العليا).

الفصل الثالث: إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات

اقترحت نظرية المراتب العليا "أن المعرفة والخبرة والقيم والتفضيلات المحددة لكبار المديرين تؤثر على تقييمهم للبيئة وبالتالي على الخيارات الاستراتيجية التي يتخذونها. ويفحص التوسع اللاحق لنظرية المراتب العليا التكوين النفسي للمدير الأعلى وكيف يؤثر ذلك على معالجة المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية"¹.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن القادة الاستراتيجيون هم تحالف مهيم في المؤسسة والذي يتضمن عادةً فريق الإدارة العليا (TMT) ولا سيما مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمديرين رفيعي المستوى (عادةً هم أولئك الذين يقدمون تقارير مباشرة إلى الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة). وعلى وجه التحديد أكد تشاندلر "أن القادة الاستراتيجيون يتعاملون مع القرارات الاستراتيجية* للمؤسسة، وليس القرارات التشغيلية** أو اليومية"².

الفرع الثاني: النظريات الحديثة للقيادة

تمثل النظريات الحديثة للقيادة في: القيادة الكاريزمية والتحويلية وذات الرؤية، وتركز هذه النظريات العمليات الشخصية بين القائد والأتباع، وتسلب الضوء على أوجه التشابه والاختلاف والصعوبات النظرية والنتائج التجريبية والمظاهر الرمزية لدور القيادة الاستراتيجية. يفترض رواد هذه النظريات أن "قدرات القادة في خلق قيمهم ونشرها وإيصالها تعد من الأمور الضرورية في الأداء والإبداع التنظيمي"³ وفيما يأتي شرح مفصل لكل من هذه النظريات:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية

وُضعت نظرية القيادة التحويلية من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جامس ماكجروكر بيرنز "Burns, 1978"، في كتابه - القيادة - قارن فيه بين التحويل وقيادة المعاملات. وحسب بيرنز، تتضمن قيادة المعاملات علاقة تبادلية بين القادة والتابعين بحيث يحصل التابعون على رواتب أو مكانة للامتثال لرغبات القائد. في المقابل يحفز القادة التحويليون أتباعهم على

¹. kimberly B. Boal & Robert. Hooijberg, Op-Cit, p 523.

* القرارات الاستراتيجية: هي تلك التي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمهمة المنظمة، والأنشطة والمواقع التي يجب أن تشارك فيها الشركة، وفي أي إطار زمني ومقياس، وما هو الهيكل التنظيمي ونموذج العمل المطلوبين للذات سيساعدان في تقديم الاستراتيجية والاستدامة في الأداء.

** يتم تفويض القرارات التشغيلية أو اليومية في إلى المديرين التنفيذيين الذين يتعين عليهم تسليم ما قرره الآخرون.

². Christos N. Pitelis, Joachim D. Wagnerc, Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities, The Leadership Quarterly, V 30, PP 233-242, 2019, P 233-234.

³. أقطي جوهره، مرجع سابق، ص 34.

تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال تغيير مواقف ومعتقدات وقيم التابعين بدلاً من مجرد اكتساب الامتثال من طرف التابعين¹.

في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قدّم الباحث "Bass, 1985" نموذجاً أوضح للقيادة التحويلية الذي استند إلى الأعمال السابقة لبيرنز (1978)، ولكنها لم تكن متوافقة تماماً معها في نهجه، حيث منح "باص" المزيد من الاهتمام لاحتياجات المرؤوسين بدلاً من احتياجات القادة، من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي لم تكن فيها النتائج إيجابية².

عرّف "Bass" القيادة التحويلية على أنها "التأثير في التابعين بحيث يكونون محقّرين للقيام بما يزيد عن المتوقع في العادة لإحساسهم بالإعجاب والتقدير والثقة والاحترام للقائد"³. ويرى "Griffin and Rafferty" أن "استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة يرفع من التطلعات ويحوّل الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي"⁴.

خلاصة القول أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يثير في تابعيه روح التفكير والابداع نحو إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في أعمالهم، وكذلك تنشيط انتباههم تجاه قيمة ومكانة عملهم والسعي لتحقيق أهداف المنظمة ككل بدل من التركيز الأهداف الشخصية. بحيث يركز القادة التحويليون حسب هذه المقاربة على مراعاة مشاعر الأفراد ومساعدتهم على تجاوز المصالح الشخصية، وتحفيزهم على تطوير العمل واكتشاف طرق أكثر فعالية في تحقيق أهداف ومصلحة المنظمة.

ثانياً: نظرية القيادة الكارزمية

تم استخدام كلمة الكاريزما لأول مرة لوصف هدية خاصة يمتلكها بعض الأفراد والتي تمنحهم القدرة على القيام بأشياء غير عادية، وقدم "Weber, 1974" التعريف الأكثر شهرة للكاريزما على أنها "خاصية شخصية خاصة تمنح الفرد قوى خارقة أو استثنائية ومخصصة للبعث، وتؤدي إلى معاملة الشخص كقائد. في نفس الوقت الذي نُشر فيه كتاب بيرنز حول نظرية القيادة التحويلية، وضع "House, 1976" نظرية القيادة الكاريزمية حيث تلقت القيادة الكاريزمية قدراً كبيراً من الاهتمام من قبل الباحثين آنذاك. ويركز "House" في نظريته على الهوية الشخصية للأتباع مع قائدهم، حيث يتصرف القادة

¹. Rafferty. A, Griffin M, Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, The Leadership Quarterly, School of Management, Queensland University of Technology, Australia, V 15, PP 329-354, 2004, P 330.

². Peter g. Northouse, Leadership: Theory and Practice, Copyright by SAGE Publications, Seventh Edition, Michigan 2016, P 166.

³. عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق، ص 268.

⁴. Rafferty. A, Griffin M, OP-Cit, P 330.

الكاريزماتيون بطرق فريدة لها تأثيرات كاريزمية محددة على أتباعهم. من سلوكيات القائد المؤثرة على التابعين: الافصاح عن الرؤيا، ابداء توقع عال للأداء. وتشمل التأثيرات الكاريزمية كل المواقف الايجابية للتابعين وهي: ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القائد، والقبول المطلق للقائد والتعبير عن المودة تجاه القائد، والمشاركة العاطفية في أهداف القائد، وزيادة ثقة التابعين في تحقيق الهدف. وتماشيا مع ويبر، يؤكد هاوس أن هذه التأثيرات الكاريزمية من المرجح أن تحدث في الحالات التي يشعر فيها المتابعون بالضييق لأن الأتباع في المواقف العصبية يتطلعون إلى القادة لإنقاذهم من الصعوبات التي يواجهونها.¹

في عام 1988 رأى كل من "بول وهويتجبارغ" أن هناك شكلان من أشكال الكاريزما: الرؤية والمتحاربة للأزمات، ينتج الشكل الأول للكاريزما عن القائد الذي يخلق عالماً صالحاً بشكل جوهري أو داخلي لتابعيه، حيث ترتبط السلوكيات بقيم وأغراض ومعاني جوهرية مهمة من خلال صياغة رؤية المستقبلية وأهداف واضحة للمنظمة. وينتج الشكل الثاني للكاريزما عن القائد الذي يخلق عالماً صالحاً من الخارج للتابعين، حيث ترتبط نتائجهم بسلوكياتهم. أخيراً يبدأ القائد الكاريزمي الرؤوي بإنشاء مخططات تفسيرية جديدة أو نظريات للعمل ثم ينتقل نحو الأفعال.²

واقترح Boal نموذجاً لتطوير القائد الكاريزمي، والذي يمر بأربع مراحل هي³:

- **الصياغة:** الهدف من هذه المرحلة هو إدارة المعاني وبناء الواقع.
- **الاعداد:** أي تحويل صياغة التصرفات إلى سلوك من خلال اختيار الأدوار وتوجيه التصرفات.
- **التمثيل والتنظيم:** يتم في هذه المرحلة تخطيط، تطوير، واستغلال رموز المواضع والمظاهر المادية.
- **الإنجاز:** يتم تنفيذ المخططات التفسيرية ونظريات الاعمال.

وفي كل هذه المراحل على القائد الكاريزمي أن يعتمد على استخدام تقنيات إدارة الانطباع للحفاظ على هويته الكاريزمية.

¹. Peter g. Northouse, Op-Cit, P 164,165.

². kimberly B. Boal & Robert. Hooijberg, Op-Cit, P 525.

³. أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص39.

ثالثاً: نظرية القيادة الرؤوية

تمتلك جميع المنظمات هوية تصف ما هو مركزي ومميز ودائم حول المنظمة. هذه الهويات لها توجه زمني للماضي (ماذا اعتدنا أن نكون؟)، والحاضر (من نحن؟)، والمستقبل (ماذا نريد أن نكون؟). في رؤية القائد يجتمع الماضي والحاضر والمستقبل معاً لتكوين ما يعرف بالقيادة الرؤوية.

تشير القيادة الرؤوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية للمنظمة، وتشتمل على مكونين: مكون معرفي وعاطفي، يركز الأول على النتائج ووسائل تحقيقها، ويؤثر على هذا المكون على المعلومات المطلوبة والمعلومات المستخدمة، وهذا بدوره يؤثر على التعلم من خلال الدراسة. أما المكون العاطفي فيرتبط مباشرة بالقيم الشخصية وأنظمة المعتقدات للوصول إلى الهدف¹.

يقترح "Nutt and Backoff" أربعة معايير يمكن من خلالها صياغة قيادة رؤية فعالة وهي: الاحتمال، الاستحسان، والقابلية للتنفيذ، والتعبير، ويرى أنّ الرؤية الفعالة يجب أن تحتوي على ميزات مبتكرة وفريدة من نوعها، وأن تكون موجهة نحو المستقبل بما يكفي للكشف عن الفرص ذات العواقب المحتملة، كما يجب أن تعتمد الرؤى المرغوبة على قيم وثقافة المنظمة، وأن تربط كل الاحتمالات الممكنة بهذه القيم².

الفرع الثالث: النظريات الناشئة للقيادة

سنتطرق في هذا القسم باختصار إلى ثلاث نظريات: نظرية التعقيد السلوكي، القدرة المعرفية، والذكاء الاجتماعي. ثم نسلط الضوء على كيف يمكن لهذه النظريات أن تعزز فهمنا لما وصل اليه "kimberly and Robert"، بأن القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: القدرة على التعلم، والقدرة على التغيير، والحكمة الإدارية.

¹. بشير بن شويحة، اثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود- أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص25.

². kimberly B. Boal & Robert. H, Op-Cit, P 527.

أولاً: نظرية التعقيد السلوكي

تشير هذه النظرية إلى أن القادة الذين يؤدون أدوارًا قيادية متعددة يسجلون درجات أعلى في فعالية القيادة من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. وفي هذا الصدد وجد هارت وكوين (1993) أن السلوك يؤثر على كل من القائد والفعالية التنظيمية. حيث درس هارت وكوين الرؤساء التنفيذيين من منطقة حضرية كبيرة في الغرب الأوسط الصناعي ووجدوا أن الرؤساء التنفيذيين ذوي التوازن العالي (أي أولئك الذين سجلوا في الثلث الأول في الأدوار القيادية قيد الدراسة) كان لهم تأثير أكبر بكثير من الرؤساء ذوي التوازن المنخفض (أولئك الذين سجلوا في الثلث السفلي في جميع الأدوار القيادية)، والرؤساء التنفيذيين غير المتوازنين (أولئك الذين سجلوا درجات عالية في بعض الأدوار ومنخفضة في البعض الآخر). بالإضافة إلى ذلك، أظهر "kimberly and Robert" أن المديرين الذين لديهم عدد كبير من الأدوار القيادية والذين يؤدون هذه الأدوار كثيرًا ما يُنظر إليهم على أنهم أكثر فاعلية ليس فقط من قبل مرؤوسيهم ولكن أيضًا من قبل أقرانهم ورؤسائهم.¹

ثانياً: نظرية القدرة المعرفية

تشير القدرات المعرفية إلى تلك العمليات العقلية المستخدمة لأخذ المعلومات، والتقاطها، وتحليلها، واستخلاص النتائج، ووضع الخطط واتخاذ القرارات.²

إن الافتراض الأساسي لنظرية القدرة المعرفية أو الإدراك المعقد هو أن الأفراد المعقدون معرفيًا يعالجون المعلومات بشكل مختلف ويؤدون مهام معينة بشكل أفضل من الأفراد الأقل تعقيدًا من الناحية المعرفية؛ لأنهم يستخدمون المزيد من الفئات أو الأبعاد للتمييز بين المحفزات، ورؤية المزيد من القواسم المشتركة في هذه الفئات أو الأبعاد. ويبحث الأشخاص ذوي القدرة المعرفية عن مزيد من المعلومات ويقضون وقتًا أطول في فهمها ومعالجتها. والقادة المعقدون معرفيًا الذين يستخدمون مجموعة متنوعة من مكونات القيادة هم أكثر قدرة على استخدام القيادة التشاركية ويستفيدون منها بشكل أكبر.³

ثالثاً: نظرية الذكاء الاجتماعي

يتفق معظم الباحثين في مجال القيادة على أن القادة يحتاجون إلى مهارات شخصية حيوية مثل: التعاطف والتحفيز والتواصل بالإضافة إلى المهارات المعرفية المذكورة أعلاه. والحقيقة أن التطبيق المناسب لهذه المهارات إلى جانب الفهم الشامل

¹. kimberly B. Boal & Robert. H, Op-Cit, P 531.

². Lorraine Wendy Lear, Op-Cit, P 31.

³. أقطي جوهره، مرجع سابق، ص 34.

للبينة الاجتماعية للفرد يُعرف بالذكاء الاجتماعي. فالذكاء الاجتماعي هو القدرة على الملاحظة والتمييز بين الأفراد من حيث مزاجهم، ودوافعهم ومراقبة نواياهم ومشاعرهم. ويسمح الذكاء الاجتماعي الفعال للقادة بتنمية رأس المال الاجتماعي المتاح لهم واستثماره، وإنشاء المعايير، وتحقيق الثقة بين القائد واتباعه، والوصول إلى أهداف مفيدة.¹

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتعلم التنظيمي

تعتمد مناهج ونظريات التعلم التنظيمي، حيث لا يمكن الحكم بصحة أو خطأ نظرية ما، ولكن تختلف وجهات كل نظرية حسب السلوكيات التنظيمية بالقبول الصريح أو الضمني، ومن بينها: نظريات التعلم التقليدي، نظرية التكيف العلمي، والنظرية المعرفية أو الإدراكية، إلا أننا سنكتفي بنظريتين أساسيتين للتعلم وهما: نظرية التعلم الاجتماعي، النظرية المعرفية، نظرية التعلم عن طريق التجربة.

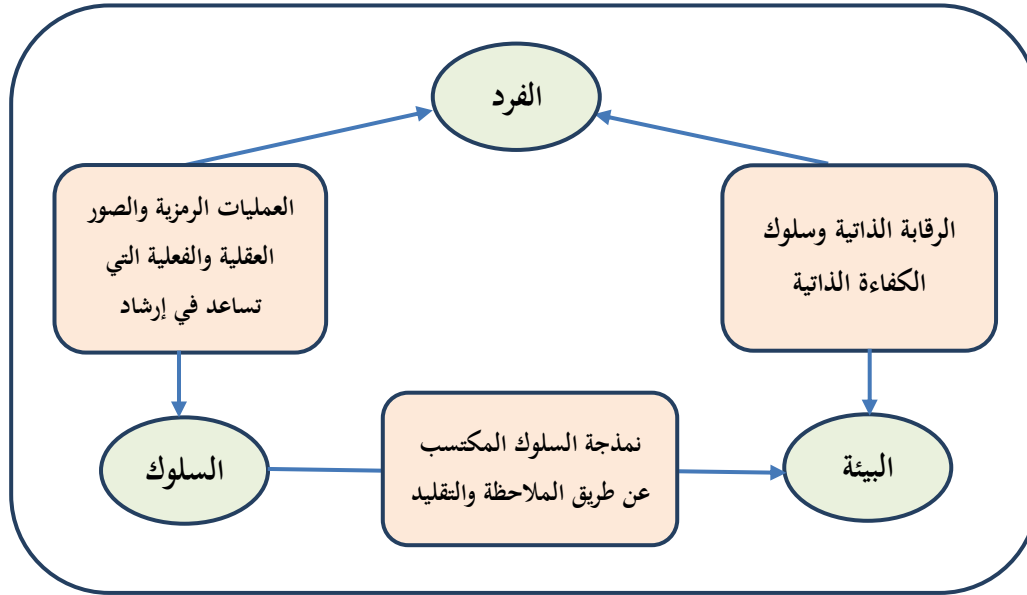
الفرع الأول: نظرية التعلم الاجتماعي

من أبرز رواد هذه النظرية "N. Miller" و "A. Bandura" و "J. Dollard". تنص النظرية المعروفة أيضا باسم التعلم القائم على الملاحظة، أنه يمكن للأفراد تعلم معلومات وسلوكيات جديدة من خلال ملاحظة وتقليد سلوك الآخرين ومواقفهم ونتائج تلك السلوكيات. أي تفترض هذه النظرية أن يكون التعلم نشاطا اجتماعيا يعتمد على احتياجات الفرد من أجل أن يلائم الآخرين؛ الملاءمة هنا تعني أنه يمكن قبول المرء بنجاح في المنظمة ولكن لا يعني بالضرورة أن الفرد يستوعب ويؤمن بالطريقة التي تتم بها الأمور في المنظمة. لذلك فإن نظرية التعلم الاجتماعي لها صلة كبيرة بالسلوك التنظيمي ولكن حدودها الرئيسية هي أنها تتجاهل دور الاختيار للفرد.²

¹. kimberly B. Boal & Robert. H, Op-Cit, P 532-533.

². Kwasi D. Baah, Kwesi A. Tawiah, Influencing Organisational Behaviour Through the Application of Learning Theories, European Journal of Business and Management, V 03, N 11, PP 10-19, 2011, P 14-15.

الشكل رقم 3-1: نظرية التعلم الاجتماعي



المصدر: رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 177

حسب هذه النظرية، ويرى "A. Bandura" إلى التعلم الجماعي على أنه ذلك التعلم الذي يتحقق من خلال التفاعلات المتبادلة بين الأفراد والسلوك والبيئة. ويلاحظ من الشكل رقم (3-1) أن الفرد يستعمل النمذجة أو التعلم المنجز لاكتساب السلوك من خلال ملاحظة وتقليد الآخرين، وعندئذ يحاول اكتساب هذه السلوكيات عن طريق نمذجتها بالممارسة. كذلك العمليات الرمزية مهمة جدا في التعلم الاجتماعي، فالرموز والكلمات المستعملة من قبل المديرين والأفراد في مكان العمل يمكن أن تساعد في إيصال القيم والمعتقدات وتحقيق الأهداف. وفي نفس الوقت فإن الرقابة والكفاءة الذاتية للفرد أمران هامان للتأثير في سلوكه، حيث تشير الكفاءة إلى اعتقاد ان الفرد يعمل بشكل كاف في الوقت المحدد.¹

وعلى ضوء ما سبق ذكره نجد أن لهذه النظرية ثلاثة ابعاد أساسية وهي:²

- **الملاحظة Observational**: أي مراقبة سلوكيات الآخرين ونتائجهم وتدوينها على شكل ملاحظات لتكون بمثابة دليل عمل في المواقف المشابهة التي يمكن أن تعترضهم.

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 177-178.

² سحراء أنور، علي حسون، أخلاقيات القيادة الادارية العليا على نظرية التعلم التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعية، العدد 64، ص ص 10-11، 20-01، 2021.

الفصل الثالث: إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات

- **التقليد Imitation:** يقصد بالتقليد، إعادة تكرار ما تم ملاحظته من مواقف وسلوكيات الآخرين من خلال عدة معايير مؤثرة على هذا التقليد وهي: التلاؤمية، الصلة، التشابه، المكافأة، الاتساق. مع ذلك يبقى التقليد عملية تستند إلى شخصية ومعارف الفرد، فقد يرفض الفرد تقليد سلوكيات الآخرين، أو قد لا يملك القدرة على ذلك.
- **النمذجة Modeling:** يعود مفهوم النمذجة إلى "أرسطو" في قوله إن روح الأخلاق تستيقظ في الفرد فقط عندما يشاهد سلوكا أخلاقيا في الآخرين. ويرى "Bandura" أن معظم السلوكيات يمكن تعلمها عن طريق مشاهدة نماذج معينة. وبالتالي فإن السلوكيات التي يمكن نمذجتها قد تكون سلوكيات أخلاقية تتعلق بسمات الأفراد، أو قد تكون عدوانية تتعلق بالمواقف والمهارات أو المعارف.

الفرع الثاني: نظرية المعارف

إن البيئة الديناميكية غير المؤكدة تفرض على المنظمات ضرورة النظر للمعرفة على أنها الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية وفهم المنظمة على أنها كيان معرفي غير متجانس تم تصنيف المعرفة فيه إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، حيث تعتبر المعرفة الأولى المعرفة عبارة عن نشاط فردي، أما الثانية فتفترض أن المعرفة هي أساس إنتاج السلع والخدمات في المنظمة. وتعتبر العلاقة بين المنهج القائم على المعارف والتعلم التنظيمي ذات أهمية كبيرة للمنظمات القائمة على الاقتصاد المعرفي لأنها ستكون بحاجة إلى بناء قدرات إستراتيجية لخلق المعرفة القائمة على الأصول اللامادية.¹

تستند هذه النظرية إلى طريقة معالجة المعلومات وما يدور في عقول الأفراد، وتفترض أن الأفراد الواعين يشاركون في كيفية التعلم واكتساب المعرفة، ويؤكد (Huczynski and Buchanan, 2007) على أن المعرفة هي معلومات يمكن استخدامها لتعديل السلوك. أي أنها تركز على التخطيط والتوقع في اتخاذ القرار، وتعتمد على المعرفة تدور في عقل الفرد وتعمل على تنميتها من خلال التعلم. ومن بين اهتمامات النظرية المعرفية ونقاط قوتها²:

- أهمية تحفيز المتعلم وتلبية الاحتياجات الفردية.
- الاعتراف بحقيقة أن الفرد يتحكم فيما يتم تعلمه.
- اعتبار التغذية العكسية جانبا حيويا من جوانب التعلم.

¹. رانية حفاظ، مرجع سابق، ص22.

². Kwasi D. Baah, Kwesi A. Tawiah, Op-Cit, P 15.

من ناحية أخرى، فإن عيوب هذه النظرية تظهر في أنها تفترض أن التعلم عملية محايدة وغير إشكالية، وهو منهج عقلائي بحث يتجاهل مشاعر الآخرين.

الفرع الثالث: نظرية منحنى التعلم

يعتبر "Argoot, 1993" أو من جاء بهذه النظرية، وتفترض أن منحنيات التعلم تعد تعبيراً جديداً لمفهوم التعلم التنظيمي، حيث يرى "Argoot" أن كلفة العمل المباشر للإنتاج تنخفض كلما تكررت تجربة التصنيع، أي أن التكرار هو أساس اكتساب التعلم. وقد اعتبر كل من march & Levit التكرار رمزاً قوياً للتعلم التنظيمي، لأنه يفسر العلاقة السببية بين ارتفاع الكمية المنتجة وانخفاض تكلفة إنتاجها، وهذا يعني حدوث تعلم ما.¹

ويتعلق مفهوم التعلم التنظيمي حسب هذه النظرية باكتشاف منحنيات الخبرة في التصنيع عندما ازداد الضغط على الإنتاج أكثر، خاصة في الفترة بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، حيث قدم "Wrghit & Mahan" مفهوم منحنى التعلم واصفاً فيه العلاقة بين كمية الإنتاج الكلية ووقت إنجازها، حيث كلما تضاعفت كمية الوحدات المنتجة يتناقص وقت إنتاج الوحدة الواحدة منها بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم. Rate Learning. ومما يرتبط بهذا المنحنى هو قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) مفاده أن تكلفة الوحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة.²

إضافة إلى ما سبق، فقد أشار الباحثون في الإدارة الاستراتيجية إلى أهمية هذه النظرية في تحقيق مكاسب تنافسية تزيد من قيمة المنظمة وأدائها الاستراتيجي، وهو بذلك يؤكدون أن عمليات خلق أو اكتساب المعرفة الضمنية والصريحة عامل مهم لنجاح المنظمة؛ لأنها تمثل ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها من طرف المنظمات الأخرى في سوق المنافسة.³

¹. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة حالة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص44-45.

². David G. Demetrius, Op-Cit, P 30.

³. رانية حفاظ، مرجع سابق، ص23.

الفرع الرابع: نظرية التعلم عن طريق التجربة

تعود أصول هذه النظرية إلى العالم الأمريكي "thorndilk" الذي قام بوضع قط جائع في قفص يُفتح عن طريق الضغط على لوح وضع بداخله، أطلق عليه اسم صندوق المشكلة "Problem Box"، وضع خارجه قطعة من السمك. قام القط الجائع بعدة محاولات التي باءت بالفشل إلى أن تمكن في الأخير من الضغط على اللوح عن طريق الصدفة. أعاد "thorndilk" التجربة عدة مرات، ليلاحظ تناقص المحاولات الخاطئة التي كان يجربها القط مع كل تكرار للتجربة إلى أن تعلم كيف يفتح باب القفص من الوهلة الأولى. أي أن الفرد يحاول الفرد تجريب سلوكا معيناً بهدف الوصول إلى نتيجة ما، فيحتفظ بالسلوك الذي حقق له الوصول إلى تلك النتيجة ليكرره في المستقبل، ويتعد عن السلوك الذي أخفق في تحقيقه أي نتيجة.¹

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية وروادها "Taylor and Frederick" على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، وأهملت الجانب السلوكي للأفراد واعتبرته "كائن اقتصادي"، يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط، لذلك جاءت المدرسة السلوكية بقيادة الكاتبين "Roethlisberger & Elton M" كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية من حيث عدم الاهتمام بسلوك العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد في المنظمة باستخدام المهج العلمي، ومساعدة القادة على فهمه وتعديله بما يخدم أهداف المنظمة. إلا أنها هي الأخرى أهملت الجوانب التنظيمية مثل: تصميم الأعمال، والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة وغيرها.²

بعد قصور المدارس الكلاسيكية والسلوكية وعدم قدرتهم على معالجة كل أبعاد المنظمة اليوم، ظهرت المدارس الحديثة لإيجاد نوع من التكامل بين الفكر الكلاسيكي والسلوكي والكمي، من خلال تحديد أسس جديدة تعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا متكاملًا يقوم على اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي والعلاقات المهنية لتحقيق الأهداف المحددة. ومن أشهر نظريات المدرسة الحديثة: نظرية النظم، النظرية الموقفية، النظرية التطورية للمنظمة، نظرية Z اليابانية-أمريكية، ونظرية المنظمة المؤهلة.

¹. رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 179.

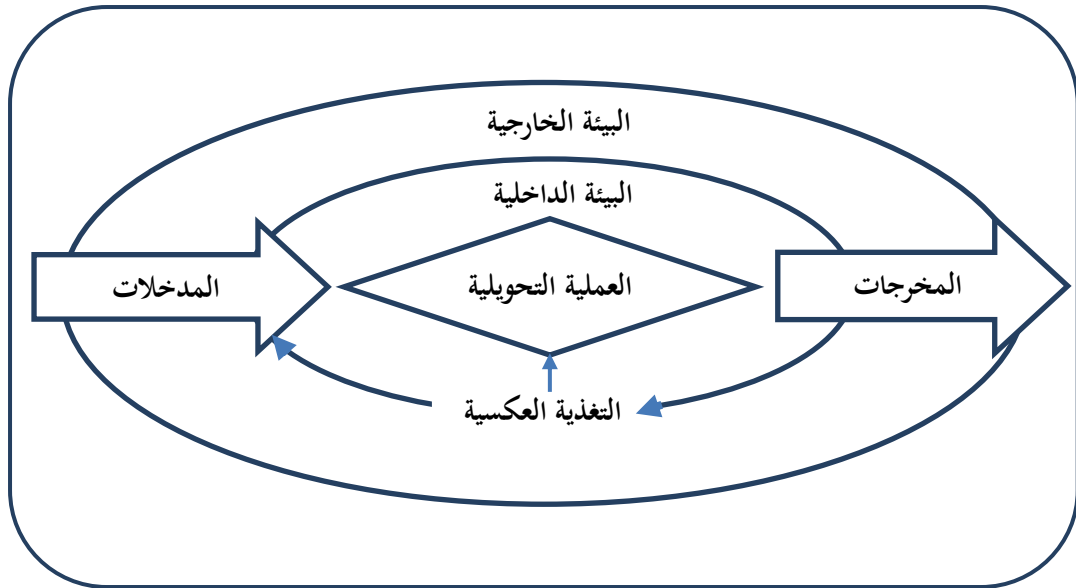
². حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2009، ص25.

الفرع الأول: نظرية النظم

تركز هذه النظرية على مفهوم النظام System الذي يمكن تعريفه على أنه "مجموعة من الوحدات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها بشكل متدائب* لغرض تحقيق أهداف محددة".¹ وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة فرعية ليتشكل النظام الكلي. يرى رواد هذا المدخل أمثال "Norbert W & Stafford B and Kenneth B" وغيرهم أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة* Open system تتفاعل مع بيئتها باستمرار في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاساتها على المنظمة، بحيث تأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع من خلال تداؤب أجزائها الفرعية. أما المنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة* Closed system فإنه يصعب عليها حالياً النجاح وتقع في أخطاء كثيرة بسبب هذا السلوك المغلق على البيئة.²

والشكل الموالي يوضح مفهوم المنظمة كنظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها:

الشكل رقم 3-2: المنظمة كنظام مفتوح



المصدر: محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص 56

* التداؤب: حالة عمل أكثر من جزء في النظام تؤدي إلى نجاح أكبر مما لو عمل كل جزء لوحده.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 20.

* النظام المفتوح: نظام مرن يتفاعل مع بيئته في حدود قدراته.

* النظام المغلق: نظام لا يتفاعل مع بيئته.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 68.

من خلال ملاحظة الشكل أعلاه، يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح تتكون من ثلاثة عناصر هامة هي: المدخلات عمليات التحويل، والمخرجات؛ فمدخلات تتكون من الموارد المادية والبشرية، الأموال، رأس المال، المعلومات، التكنولوجيا...، حيث تقوم المنظمة بتحويل هذه المدخلات عبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه إلى مخرجات في شكل سلع، خدمات، وأرباح أو معارف تقدمها للمحيط، لتأتي بعد ذلك التغذية العكسية* المتمثلة بالمعلومات المرتدة جراء ما يتداوله الناس وكل من لهم علاقة بالمنظمة ومخرجاتها حول نقاط القوة والضعف.¹

الفرع الثاني: النظرية الموقفية للمنظمة

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم التي ركزت أساسا على مفهوم النظام المفتوح، إذ تمثل مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، تقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف ومع كل المنظمات، وإنما يجب انتقاء النظرية التي تتلاءم والظروف التي تعيشها المنظمة.² كما يرى رواد هذا المدخل أنّ كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه وبيئته، ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف سلوك يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل من بينها: (حجم المنظمة، بيئتها، والتكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة الأفراد ونوع الاستراتيجيات). فالهيكل التنظيمي مثلا قد يصلح لمنظمة معينة ولا يصلح لمنظمة أخرى مشابهة وتعمل في نفس القطاع. إذا فالمدخل الموقفية منظور يطابق بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف.³

ومن أهم دراسات النظرية الموقفية ما قام به الباحثان "Burn and Stalker"، حيث أجريا دراسة لعشرين منظمة في إنجلترا وسكوتلندا، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من الهياكل التنظيمية المرنة والميكانيكية: فالهياكل الميكانيكية تتميز بالهرمية والتقييد بالقواعد والإرشادات وأنظمة اتخاذ القرارات، وتتصف بالمركزية وتخصيص العمل. بينما التنظيمات المرنة فتميل إلى إعطاء حرية أكبر لتحقيق الأهداف. وقد خلص الباحثان إلى الإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، فالهيكل الميكانيكي

* التغذية العكسية: مصطلح اداري يشير الى البيانات والمعلومات المرتدة من مخرجات النظام ليعاد استعمالها في المدخلات من اجل الخروج بمخرجات أفضل.

1. محمد قاسم القبروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص 57-58.

2. حسين حريم، مرجع سابق، ص33.

3. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص68.

مناسب أكثر البيئة المستقرة والتكنولوجيا ثابتة. بينما الهيكل المرن فيناسب البيئة غير المستقرة ذات تكنولوجيا متغيرة لأنه يتصف بالمرونة وقابلية التكيف مع متغيراتها.¹

الفرع الثالث: النظرية التطورية للمنظمة

ظهرت المدرسة التطورية انطلاقاً من أعمال "Sedney Winter & Richard Nilson" من خلال كتابهما: " نظرية التطورية للتغيير الاقتصادي"، وتنطلق من مبدأ أن الأداء في المنظمة لا يتحقق عن طريق الريج وإنما بقدرتها على الاستمرار والنمو. ويعتبرها "D. Teece" على أنها مجموعة من الكفاءات التكنولوجية والروتينيات التي تشكل القاعدة الأساسية للميزة التنافسية للمنظمة، كما أن هذه الروتينيات هي نتاج عملية التعلم التي تعتبر كأداة لمعالجة حالة عدم الاستقرار في الهياكل التنظيمية من خلال اكتساب المعرفة عن طريق التجارب أو التدريب. ومن منظور هذه النظرية فإن التعلم يتوقف على بعدين اثنين هما: البعد الهيكل والبعد الإستراتيجي؛ فالمنظمة تحتاج إلى هيكل تنظيمي مرن لمواجهة التغيرات في البيئة غير المستقرة من جهة، ومن جهة أخرى تحتاج إلى استراتيجية الابداع التكنولوجي من أجل البقاء والمنافسة.²

وتعتبر هذه النظرية جهد شمولي مخطط له على مستوى المنظمة ككل يهدف لتطوير العاملين وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم، وهذا يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم من خلال³:

- إعادة دراسة الهيكل التنظيمي بمختلف وحداته والتحقق من مدى ملاءمته لكفاءة الأداء داخل التنظيم.
- دراسة الأساليب والإجراءات والنظم المتبعة للعمل وفق تقنيات حديثة، والتخلص من الأعمال غير المفيدة، والجهد الزائد لرفع الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الإنجاز.
- دراسة وتحليل الامكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة ومدى كفايتها وملاءمتها للتغيير.
- تحليل الإطار العام للمهام والوظائف وفق مستوياتها وتخصصاتها، وتحديد كفاءة شاغليها، وتوصيفها حسب موقعها في الهيكل التنظيمي.

¹ محمودي حسين، برحومة عبد الحميد، مساهمات بعض نظريات المنظمة في بلورة مفهوم الأجر: دراسة حالة وحدة نفضال بيشار، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، ص ص 17-33، 2015، ص 28.

² مصطفى جوحو، وآخرون، المنظمات المتعلمة: النشأة، الاهداف والتطور، مرجع سابق، ص 49-50.

³ نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 55-56.

الفرع الرابع: نظرية Z اليابانية-أمريكية

تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني في الإدارة في البيئة الأمريكية، حيث قام أستاذ الإدارة الياباني "William Ouchi" في "جامعة أهايو" بدراسة نتائج تطبيق "نظرية ماكريغر" في المنظمات اليابانية، واكتشف أن إنتاجية معظم هذه المنظمات قد زادت بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم تأكد بعد ذلك ان هذه الزيادة تعزى الطريقة التي يدار بها العنصر البشري من تدريب، وتمكين، واستقرار، وتحفيز على العمل، وهي عوامل لا تتوفر بالمستوى نفسه في المنظمات الأمريكية أو حتى الغربية. وبناء على ذلك أراد ويليام نقل التجربة اليابانية في الإدارة لتمكين المنظمات الأمريكية واليابانية العاملة في أمريكا خاصة من اللحاق بإنتاجية المنظمات اليابانية ومنافسيها في الاسواق العالمية من خلال وضع نظرية Z عام 1981، بالتركيز على العنصر البشري كأساس لزيادة الانتاجية.¹

وتعتبر هذه النظرية (Z) أكثر النظريات الحديثة اهتماما بالعلاقات المهنية بين الأفراد وكيفية بنائها، لأنها استمدت مقوماتها الفكر الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، خاصة أنها ركزت على عوامل الثقة والمهارة والمودة، وهي عوامل أساسية لبناء علاقات مهنية جيدة. إضافة إلى أنها حددت مميزات المنظمة التي ترتبط بالعلاقات المهنية كالتوظيف المستمر، التقليل من حدة التقييم، الرقابة الضمنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والمسؤولية الجماعية والفردية، الاهتمام الشمولي بالعاملين ..، وهي مميزات لا يمكن إهمالها لتكوين علاقات جيدة داخل المنظمة.²

الفرع الخامس: نظرية المنظمة المؤهلة

ظهر مصطلح المنظمة المؤهلة لأول مرة في تقرير "A. Riboud" عام 1987 حول "عولمة نموذج الانتاج"، ويتعلق الأمر بإنشاء منظمة مرنة، لا مركزية، ملائمة لديناميكية الإجراء والتحسين المستمر من خلال مستويات التكوين المرغوب فيها. وتم تقديم المنظمة المؤهلة على أنها: "المنظمة القادرة على إعادة هيكلة نماذج عملها، وتقليص المستويات التنظيمية، وتحضير العاملين لمواجهة المستقبل".³

1. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن، 2013، ص 77.

2. عصمان بوبكر، العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة: مقارنة تحليلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26، ص ص 299-314، 2012، ص 312.

3. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 14-15.

يرجع أصل النظرية حسب "P.Zarifian & P.Veltz" إلى ثلاثة أزمات¹:

- أزمة نموذج التطبيق: حيث تم بلوغ الإنتاجية المحددة في النظام التaylorي من خلال فصل العمليات الأساسية عن بعضها في ظل استقرارية المنظمة، أما الآن فيخضع العمل لخاصية التقنية، والتي تستلزم قدرة الفرد على تفسير ما يحدث من حوله.
- أزمة نموذج التعاون: حيث ترتبط الإنتاجية في الوقت الحالي بالتفاعلات بين العوامل أكثر من سرعة التنفيذ.
- أزمة نموذج التعلم: إنّ سرعة تدفق المعلومات وتجدد المنتجات، تستوجب أن تكون وضعيات العمل والتنفيذ تعليمية، من أجل التأقلم مع التغيرات الحاصلة والمتوقعة في البيئة الخارجية.

إن موضوع المنظمة المؤهلة يقودنا إلى التركيز على المفهوم الواسع للمنظمة، خاصة في القطاع الصناعي، ومناقشة الإجراءات التي من خلالها يستطيع الأفراد والفريق مواجهة وضعيات التغيير الطارئة، أي إجراءات (التكوين، التوظيف، المكافآت، التحفيز...)، فالمنظمة المؤهلة تعطي أهمية كبيرة للإجراءات الجماعية لخلق ونشر وتوزيع المعرفة والخبرات داخل المنظمة، وتركز على تطوير كفاءات أفرادها وتشجيعهم على التعلم ورفع مستواهم من خلال تمكينهم ومنحهم حرية أكبر في العمل وتنمية روح المبادرة لديهم. وقد ظهرت الحاجة إلى مثل هذه المنظمات لضرورة التكيف المستمر مع المحيط من جهة، والوعي بأهمية اكتساب المعرفة في تسيير المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة من جهة أخرى.²

المطلب الرابع: التعليق عن النظريات

سيتم في هذا الجزء اختيار أهم النظريات المتعلقة بالدراسة الحالية، وذلك بإبراز أهم المؤشرات المستنبطة من كل فرضية ومناقشة سبب اختيارها، كما سنوضح العلاقة بين النظريات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية وعمليات (التعلم التنظيمي والتغيير وكذلك الحكمة الإدارية) ضمن ما يعرف بالنموذج التكاملي للقيادة الاستراتيجية. وهذا في إطار ربط الشق النظري بالجانب التطبيقي من الدراسة.

الفرع الأول: تحديد النظريات المتعلقة بالدراسة الحالية

الجدول التالي يلخص أهم النظريات التي تم اختيارها حسب أهميتها في بناء فرضيات الدراسة:

¹. Yves-Frédéric Livian, *Organisation : Théories et pratiques*, DUNOD, 3eme Edition, Paris, 10/02/2005, P198.

². مصطفى حوحو، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص76-78.

الجدول رقم 3-1 النظريات المتعلقة بالدراسة الحالية

المؤشرات المستنبطة	مصدرها	النظريات
<ul style="list-style-type: none"> - الرؤية المستقبلية الواقعية؛ - اتخاذ القرارات الصحيحة؛ - التركيز على القيم التنظيمية والسياسات التي توجه سلوك المنظمة؛ - دعم التميز والتعلم والرقابة؛ - توسيع برامج تدريب العاملين؛ - التغيير المستمر؛ - التحفيز على الابداع وحل المشكلات، - إعطاء تصور فعلي عن عمليات التنفيذ الحالية. 	<p><i>kimberly B. Boal & Robert Hooijberg (2001); Dusya V, Mary C (2004); Rafferty. A, Griffin M (2004); Mithat K, Tuba B, Pinar G, Esra A (2011)P; Lorraine Wendy Lear (2012); Peter g. Northouse (2016); Christos N. Pitelis, Joachim D (2019);</i></p>	<p>نظريات القيادة الاستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظرية المراتب العليا، - نظرية القيادة التحويلية؛ - نظرية القدرة المعرفية.
<ul style="list-style-type: none"> - التعلم الذاتي؛ - التعلم من الآخرين؛ - خلق واكتساب المعرفة جديدة؛ - تشارك المعرفة؛ - تحويل المعارف المكتسبة إلى قواعد معلوماتية - تستفيد منها المنظمة ككل؛ - العمل الجماعي (فرق العمل)؛ - استثمار الكفاءات. 	<p><i>Mahan & Wrg hit (2006); Kwasi D. Baah, Kwesi A (2011); David G. Demetrius (2012); Levit & march (2014); Teresa M. Rebelo and Adelino D (2016); بلقاسم جوادى (2015)؛ سحرء أنور، علي حسون (2021).</i></p>	<p>نظريات التعلم التنظيمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظرية التعلم الاجتماعي - نظرية المعارف
<ul style="list-style-type: none"> - خلق ونشر وتوزيع المعرفة والخبرات داخل المنظمة ؛ - التحسين المستمر؛ - معالجة حالات عدم الاستقرار؛ - البعد الهيكلي والاستراتيجي للتعلم؛ - تطوير العاملين وتغيير العمليات والتكنولوجيا؛ - ضرورة التكيف المستمر مع المحيط؛ - التغذية العكسية 	<p><i>Michael J. Marquardt (2002); Yves-Frédéric Livian (2005); نور الدين تاويريت (2006)؛ ماجد عبد المهدي مساعدة (2011)؛ عيشوش خيرة (2011)؛ عصمان بويكر (2012)؛ مصطفى حوحو وآخرون (2017)؛</i></p>	<p>نظريات المنظمة المتعلمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - النظرية التطورية للمنظمة؛ - النظرية Z؛ - نظرية المنظمة المؤهلة.

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى المراجع الموضحة

الفصل الثالث: إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات

يبين الجدول أعلاه أهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة الحالية، حيث يمكننا أن نبرر سبب اختيارنا لهذه النظريات من خلال ارتباطها الوثيق بنموذج الدراسة النظري من جهة، وتتضمن مؤشرات مهمة عن ميدان الدراسة التطبيقية، فضلاً عن أن هذه النظريات أخذت من مراجع ودراسات سابقة. وبالتالي التركيز على كيفية توظيف هذه النظريات في الدراسة الميدانية، من أجل الخروج بنتائج تبين مساهمة الدراسة الحالية في إثبات هذه النظريات أو نفيها، إضافة إلى مساهمة هذه الأخيرة في تفسير موضوع الدراسة.

سنركز في هذه الأطروحة على ثلاث نظريات للقيادة الاستراتيجية، باعتبارها أكثر أهمية بالنسبة للشق التطبيقي من الدراسة، فمثلاً نظرية المراتب العليا ستساعدنا في ربط التوجه الاستراتيجية بالمنظمة المتعلمة من خلال نقل المعرفة والخبرة التي يتمتع بها القادة إلى جميع الأفراد، مما يؤثر إيجابياً على كيفية معالجة المعلومات وتقييم البيئة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. أما نظرية القيادة التحويلية فتشير على العلاقة بين بعدي التغيير التنظيمي وتطوير رأس مال بشري وبناء المنظمات المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي وتطوير المستمر، حيث يعمل القادة التحويليون على تحويل الأفراد والنظم لأنماط أخرى من الأداء المتميز. وتساهم نظرية القدرة المعرفية في ربط سلوكيات القائد العقلية بالخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث سنحاول التطرق إليها من خلال دراسة سلوك القادة المعقدون معرفياً وواحد الآخر الأقل تعقيداً في القدرة على التخطيط ومعالجة المشكلات داخل المنظمة بما له تأثير مباشر على تطورها.

بالنسبة لنظريات التعلم التنظيمي، سنأخذ بعين الاعتبار نظرية التعلم الاجتماعي التي لها مساهمة في ربط القيادة الاستراتيجية ببعيد التعلم الجماعي داخل المنظمة، حيث تركز هذه النظرية على التعلم القائم على ملاحظة وتقليد الآخرين من خلال فرق العمل، أما نظرية المعارف فأشارت إلى العلاقة بين التعلم الفردي ومسؤوليات القيادة الاستراتيجية من خلال توفير بيئة مناسبة لاكتساب المعرفة ومشاركتها بين الأفراد، في حين تفترض نظرية منحى التعلم أن التكرار أساس التعلم وهو ما يعطي فرصة للتعلم من الأخطاء.

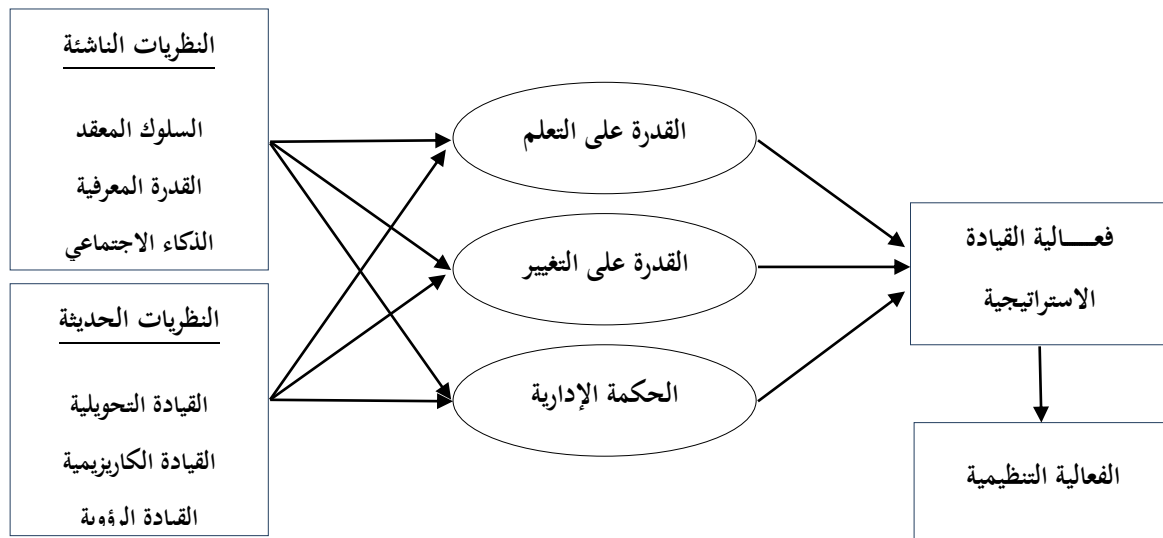
وفيما يتعلق بالنظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة، فقد تم التركيز على النظرية التطورية للمنظمة، إذ تعتبر استراتيجية شمولية تهدف إلى تطوير الأفراد وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وعلية سنقوم في الجزء الميداني من الدراسة بتوضيح العلاقة بين بعدي (تطوير رأس المال البشري، إدارة التغيير التنظيمي) ببعدي (التعلم المستمر، تطبيق التكنولوجيا) من جهة المنظمة المتعلمة. كما تم التركيز على النظرية اليابانية Z باعتبارها أكثر النظريات الحديثة حددت مميزات المنظمة الذكية التي ترتبط بالعلاقات المهنية التعلم المستمر، الرقابة من خلال التقليل من حدة التقويم، الرؤية المشتركة. أما النظرية الأخير (نظرية

المنظمة المؤهلة) فتعتبر تمهيدا لبناء المنظمة المتعلمة، حيث تفترض إنشاء منظمة مرنة، ملائمة لديناميكية التغيير والتحسين المستمر، وتعطي أهمية كبيرة للعمل الجماعي لخلق ونشر وتوزيع المعرفة والخبرات داخل المنظمة، وسنحاول التطرق لهذه النظرية من زاوية العلاقة بين تطوير وتمكين رأس المال البشري وإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة.

الفرع الثاني: النموذج التكاملي للقيادة الاستراتيجية

للإجابة على الاشكالية المطروحة حول كيفية دمج النظريات "الحديثة" و"الناشئة" ضمن ما يُزعم أنه جوهر القيادة الاستراتيجية (التعلم، التغيير، الحكمة الادارية)، يؤكد "بول وهويتجبارغ" أن هناك علاقة بين الرؤية والكاريزما ووظيفة القيادة التحويلية من جهة، والادراك المعقد والتعقيد السلوكي والذكاء الاجتماعي بالتعلم والقدرة على التغيير والحكمة الإدارية من جهة أخرى، وأن هذه الاخيرة بدورها لها تأثير على الفعالية التنظيمية والقيادية.¹ وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 3-3: النموذج التكاملي للقيادة الاستراتيجية



Source: kimberly B. Boal & Robert. Hooijberg, *Strategic leadership research: moving on*, *Leadership Quarterly Journal*, V11, N 04, PP 515–549, Elsevier science Inc, 2001., P 534.

يشير النموذج الموضح في الشكل أعلاه إلى تكامل النظريات الحديثة والناشئة وتأثيرها على القدرة التعليمية والقدرة على التغيير والحكمة الإدارية وأن هذه الاخيرة بدورها لها تأثير على فاعلية القيادة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية. حيث تتطلب القيادة الاستراتيجية الفعالة أن يكون لدى القادة "هياكل المعرفة" وأن "الهياكل المعرفية مرتبطة بالذكاء الاجتماعي الذي يشكل الأساس للكفاءة الاجتماعية للقائد داخل المنظمة.

¹. Lorraine Wendy Lear, *Op-Cit*, P 29.

المبحث الثاني: أدبيات العلاقة بين متغيرات الدراسة

يلعبون القادة الاستراتيجيون دورًا حاسمًا في تحفيز عملية التعلم داخل المنظمة عن طريق إظهار الرؤية والتوجيه وإشراك الفريق، وتبادل المعرفة والتجارب واستخدامها لتحسين الأداء بما يضمن استمرارية المنافسة والتطوير كمحاولة لتحقيق الأهداف المسطرة. وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الجزء من الدراسة.

المطلب الأول: علاقة القيادة الاستراتيجية بالتعلم التنظيمي

تشير الأدبيات والأبحاث إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التعلم التنظيمي داخل المنظمات. حيث يرى "Roya Golmoradi" أن أسلوب القيادة هو مجموعة من الممارسات والمهارات والسلوكيات التي تتوفر في مديري المنظمات للتفاعل مع فريق العمل. ويؤثر السلوك القيادي المعتاد بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث يمكن أن يكون معيقاً أو محفزاً ومحوراً للطاقت والمواهب ومشجعاً لعملية التعلم التنظيمي أو معيقاً ومانعاً لها، كما يمكن أن يشكل تهديداً أو دعماً لتحقيق الأهداف.¹ ويعتقد "Muhammad Farrukh" أن عملية التعلم التنظيمي تتطلب وجود قيادة فعالة، ويتمثل دور قادة منظمات التعلم في الإرشاد والتوجيه والإشراف، كما يتحملون مسؤولية تصميم الرؤية المشتركة والنموذج العقلي المتحدي. حيث أكد "Senge" و"Levchuk" على أهمية توفير القادة بيئة تسمح بتبادل المعلومات ومشاركة المعارف اللازمة لنجاح المنظمة، وبالتالي، فإن القادة يلعبون دورًا حيويًا في تهيئة الظروف الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة المتعلمة.² وأكدت "Spangler & other, 2005" على أهمية اتباع مدخل نُظمي للربط بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي على اعتبار أن القيادة الداعمة تمثل العامل الرئيسي في بناء منظمة متعلمة، ويرى "Ussahawantitchakit, 2012" أن القيادة الاستراتيجية مدخلا مهما لتطوير مستويات التعلم التنظيمي بالمنظمة، حيث تتميز بالتفكير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي اللذان يشكلان القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة، ناهيك عن الحكمة في عمل الإجراءات المناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات الحاسمة.³ ويضيف "Steffen S. Janus, 2016" أن التعلم التنظيمي يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة، إلى جانب قيادة داعمة تتعامل مع المعرفة والتعلم كجزء من العمليات اليومية. وتتضمن

¹. Roya Golmoradi, Farzad S. Ardabili, *The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning*, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230, 2016. P 373.

². Muhammad Farrukh, Abdul Waheed, *Learning Organization and Competitive Advantage-An Integrated Approach*, *Journal of Asian Business Strategy*, V 5, N 04, PP 73-79, 2015, P 77.

³. إبراهيم حنش سعيد الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 02، ص ص 189-238، 2018، ص ص 191-192.

هذه البيئة التمكينية آليات محفزة للمشاركة وآليات حكومة فعالة، فضلاً عن سياسات توجه المنظمة نحو التحول إلى منظمة متعلمة.¹

يتطلب الوصول إلى النتائج المرجوة من عملية التعلم التنظيمي حسب "Matej Janezic, 2018" دعم من قيادة المنظمة، حيث يجب أن تكون هذه القيادة مثلاً يحتذى به من قبل الآخرين، وذلك من خلال توفير الدعم اللازم والحفاظ على الرضا والالتزام وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.² وتوصل "Leuci & King" في دراستهما إلى وجود علاقة بين سلوكيات القادة والتعلم التنظيمي، حيث اكتشفا أن زيادة العلاقات المفتوحة والتعاون والدعم الفردي والتركيز على التعلم المهني والنمو والتنمية هي من بين سلوكيات القادة التي يمكن أن تعزز التعلم.³ ويعتقد (Boal & Schultz, 2007) أن القادة الاستراتيجيين يلعبون دوراً مركزياً في قدرة المنظمة على التعلم من ماضيها والتكيف مع حاضرها وخلق مستقبلها، وأكدوا على دور القادة الاستراتيجيين في تحقيق التوازن ضمن هذا النظام المعقد من خلال الربط بين الذاكرة التنظيمية للمنظمة المتمثلة في معارفها وخبراتها السابقة، وحاضرها الذي يستدعي المرونة في التعامل مع التقلبات البيئية، إضافة إلى التعلم من الأخطاء لمواجهة مستقبل غامض يحتاج إلى بناء رؤيا مشتركة تشجع الأفراد على التعلم والتجديد المستمر.⁴

أشار (Hugo Z & other, 2009) إلى أن مسؤولية القيادة في تشجيع ودعم التعلم على جميع مستويات المنظمة، وتوفير الفرص للأفراد لاكتساب المعرفة من مصادر متعددة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القيادة توفير فرص لنشر المعرفة من خلال اللقاءات والمناقشات وتقديم وجهات نظر مختلفة. كما أن التركيز على بناء رؤية ورسالة مشتركة وتشجيع العمل الذاتي والتمكين، يمكن للقائد أن يحفز الأفراد على التعلم بناءً على المعرفة المكتسبة ويدعم التغيير السلوكي الذي يحسن أداءهم.⁵ ويشير "Senge, 1994" إلى أن القيادة الاستراتيجية عملية مؤسسية تقوم في الأصل على التعلم المستمر، مشيراً بوضوح إلى أن ضرورة كون المديرين قادة تعلم يقدرون قيمته وأهميته بالنسبة لمنظمتهم المتعلمة⁶. وتضيف دراسة "Pisapia, 2015" "Aydin" إلى وجود إجماع في الأدبيات السابقة على أن القادة الاستراتيجيين يحتاجون إلى خلق بيئة تعليمية مستدامة وثقافة تنظيمية تعتمد على التعلم المستمر في منظماتهم، للارتقاء بمستويات التعلم التنظيمي وضمان فاعلية المنظمة على المدى

¹. Steffen S Janus, *Becoming A Knowledge-Sharing Organization, A Handbook for Scaling Up Solutions Through Knowledge Capturing and Sharing, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016, P09.*

². Matej Janezic, Vlado Dimovski, Milan Hodosek, *Modeling A Learning Organization Using a Molecular Network Framework, Published in Computers & Education, N 118, PP 56-69, 2018, P 59.*

³. Fattah N, Mina M, *Op-Cit, P 22.*

⁴. Kimberly B. Boal, Patrick L. Schultz, *Op-Cit, P 411,413.*

⁵. Hugo Z, Vlado D, Miha S, *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning, Journal for East European Management Studies, V 14, N 02, PP 144-165, 2009, P 159.*

⁶. Peter M. Senge and Other, *Op-Cit, P 363.*

البعيد.¹ ويرى "Leavy, 1996" أن القادة الاستراتيجيون هم خبراء تكتيكيون ماهرون قادرين على المساهمة في النجاح التنظيمي للمنظمات والتعلم وهي جوهر العمل في بيئة معقدة وتنافسية من خلال تمكين الموظفين من مشاركة معارفهم الصريحة، بالإضافة إلى فهمهم الضمني الذي يؤدي إلى الابتكار والقدرة على تبني التغيير بشكل أفضل. وأضاف (Fco. J.L Montes, 2005) أن التعلم التنظيمي قد يكون العامل الرئيسي أو المفتاح الحاسم في التعلم والإبداع، وذلك في حال وجود قيادة داعمة. كما أشار إلى أن هذه الأخيرة تلعب دورًا حيويًا في تحفيز الأفراد على التعلم في المنظمة، وذلك عن طريق خلق بيئة مناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن المنظمة من جمع المعرفة وتطبيقها بنجاح.²

يرى "Ropison, 2005" أن القليل من الأدبيات والبحوث السابقة فسرت العلاقة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي ومستويات التعلم التنظيمي في المنظمة بالرغم من أهمية تأثير القيادة الاستراتيجية على هذه المستويات.³ إلا أن بعض الأدبيات الأخرى لم تخلو من التطرق إلى هذه العلاقة. فقد أشار "Yair B & Louise A and other, 2006" إلى إعطاء صورة تفصيلية عن دور القادة الاستراتيجيين في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية، وأكد أن القائد الاستراتيجي مسؤول بدرجة أولى على كل مستوى من التعلم الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.⁴ سنحاول فيما يلي توضيح علاقة القائد الاستراتيجي بمختلف هذه المستويات.

الفرع الأول: تأثير القيادة الاستراتيجية على المستوى الفردي للتعلم

ابتداءً من مرحلة الخدم من التعلم، يتعلم الأفراد من خلال التعرف على الأنماط المألوفة لديهم أو التي يرون من بينها روابط جديدة. حيث يمكن للقادة المساعدة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق تحويل الخبرات الفردية إلى تجارب مشتركة والأكثر شيوعًا في المنظمات. ويسعى الأفراد إلى المعرفة عن طريق إقامة روابط جديدة بين المحفزات أو عن طريق توليد رؤى جديدة. ويلعب القادة دورًا مهمًا في التأثير المباشر على الأفراد المبدعين، من خلال تأطير التجربة كأساس عملي للعمل، بعبارة أخرى، يساعد القادة الأفراد على وضع التعلم في مجال حيث يكون مفيدًا لهم والمنظمة.⁵

¹. Mehmet k. Aydin, Nezahat Guçlu, John Pisapi, *The Relationship between School Principals' Strategic Leadership Actions and Organizational Learning: A Quantitative Study in Turkish Primary Schools*, Forthcoming in *The American Journal of Education Research*, V 07, N 01, PP 01-33, 2015, P 07.

². Fco.J. L Montes, Antonia R. Moreno1, Victor G. Morales, *Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning Innovation and Performance: An Empirical Examination*, *Technovation*, V 25, PP 1159-1172, 2005, P 1170.

³. إبراهيم حنش سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص 192.

⁴. Yair Berson, Louise A. Nemanich and other, *Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective*, *The Leadership Quarterly*, V 17, PP 577-594, 2006, P 578.

⁵. Yair Berson, Louise A. Nemanich and other, *Op-Cit*, P 581.

يشير "Mcgill & Slocum and other, 2004" أن القادة الاستراتيجيون يخلقون فرصًا للتعلم على المستوى الفردي، من خلال تعزيز آليات التحسين المستمر واكتساب الكفاءة والتجريب وامتداد الحدود. بالإضافة إلى ذلك، من أجل توفير أرضية خصبة للأفكار الجديدة، ينشئ القادة الاستراتيجيون وكبار المديرين أساسًا منطقيًا لـ "الفشل الذكي" في منظماتهم. من خلال الحد من حرية الموظفين في تغيير طبيعة أنشطة عملهم بشكل كبير على مستوى المجموعة.¹ ويرى "David A. Waldman & other, 2009" أن دور القائد الاستراتيجي على مستوى التعلم الفردي يكمن في تسريع تطوير الأفراد وتشجيع تعلمهم الذاتي من خلال تطوير آليات مستمرة لتطوير الذات واكتساب الخبرة والتجربة. كما يؤثر توجه التحكم لدى القادة الاستراتيجيين في التعليم الفردي عن طريق منح الحرية للأفراد للتصرف في عملهم ودفعهم نحو المساهمة في تحسين مستوى تعلم المنظمة ككل.²

الفرع الثاني: تأثير القيادة الاستراتيجية على المستوى الجماعي للتعلم

يتملك القادة ذوي الرؤية الواضحة والمهارة الاستثنائية قدرة فائقة على اكتشاف الفرص واستغلال الموارد وتعزيز أداء أفراد الفريق من خلال إعداد رؤية مشتركة، وتلبية الاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية، وتفويض الصلاحيات، وكذلك دعم الأفراد.³ حسب "Vera & Crossan, 2004" ويؤثر القادة الاستراتيجيون على تعزيز التعلم الجماعي من خلال تشجيع العمل الجماعي، والثقة، والتدريب المتبادل، وعدم التجانس والاتصال، بالإضافة إلى الاجتماعات المثمرة، والمواجهة عندما تختلف وجهات النظر، والصراع كفرصة للتعلم.⁴ ويرى "حسين أحمد الطراونة" أن التعلم التنظيمي عملية جوهرية في أسلوب القيادة الاستراتيجية، إذ يستطيع القادة بفضلها أن يوجهوا فرق العمل بكفاءة، ويحددوا الإجراءات اللازمة للتصدي لأي تحديات تواجه المنظمة. كما يلعب القائد الاستراتيجي دورًا مهمًا في تشجيع العاملين على الاستمرار في عملية التعلم وتنمية قدراتهم، ويكون قادرًا على نقل رؤيته والإيمان بها إلى باقي أفراد الفريق. حيث يحتاج القادة في ظل البيئة المتغيرة إلى الاستمرار في التعلم والتطور، وتوفير البيئة المناسبة لتحفيز الفريق على تعلم مهارات جديدة.⁵

¹. Dusya Vera, Mary Crossan, *Strategic leadership and organizational learning*, *Academy of Management Review*, V 29, N 02, PP 222-240, 2004, P 227.

². David A. Waldman, Yair Berson, Robert T. Keller, *Leadership and Organizational Learning*, *The Leadership Quarterly*, V 20, PP 1-3, 2009, P 02.

³. Divesh Ojha, Chandan Acharya, Danielle Cooper, *Transformational Leadership and Supply Chain Ambidexterity: Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning and Moderating Role of Uncertainty*, *International Journal of Production Economics*, V 167, 2018, P 20.

⁴. Dusya Vera, Mary Crossan, *Op-Cit*, P 228.

⁵. حسين أحمد الطراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 7، عمان، 2012، ص 231.

الفرع الثالث: القيادة الاستراتيجية والتعلم على مستوى المنظمة ككل

ركزت نظرية الصف الأعلى حسب "Yair Berson, 2006" على سمات القائد الاستراتيجي ودورها في التعلم على مستوى المنظمة مثل الكاريزما، والمستوى التعليمي، إضافة إلى مواقفه وممارساته اليومية كالرقابة وروح المبادرة والالتزام التنظيمي والتي تؤثر على تسهيل عملية التعلم التوليدي والابتكاري ودعم التعلم الجماعي للأفراد عن طريق خلق بيئة آمنة وداعمة للتعلم الفردي والجماعي، حيث يشعر الأفراد أنهم قادرون على الحوار، والمخاطرة، وارتكاب الأخطاء، وحل المشكلات التي تواجههم ودعمهم بطريقة محفزة على التعلم.¹ كما أن القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي يدرك المعارف المتاحة للأفراد والمعارف التي يحتاجونها، ويستخدمها كوسيلة لتشجيعهم على الإبداع في المنظمة، وعلى القائد أن يملك تفكيراً طويلاً المدى يمكنه من تحديد الفجوة في المعارف والمهارات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب، ويمكن أن يحصل على هذه المعارف من خلال التعلم التنظيمي. وقد حدد "Joel Baldomir, 2009" مجموعة المهارات التي يجب أن يملكها القائد لينجح في نقل ومشاركة المعرفة على المستوى التنظيمي مثل: التفكير الاستراتيجي على المدى البعيد، الرؤية المشتركة، القدرة على تطوير هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي في المنظمة.²

ويشير "Hirschi, Michael Jones, 2009" إلى أن للقيادة الاستراتيجية دوراً هاماً في صناعة التعلم على المستوى التنظيمي الذي يشمل الأفراد والجماعات في المنظمة من خلال توفير الرعاية والدعم للأجيال القادمة أو ما يسمى بالصف الثاني من القادة، وهذا ما يسهل على المنظمة مواجهة التحديات القادمة.³ أما (Mcgill & Slocum, 2004) فقد أشار إلى نقطة مهمة بخصوص عملية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى مستوى المنظمة، حيث يرى أنه إذا كان تأثير القادة الاستراتيجيون يسهل تدفق التعلم من الفرد إلى المجموعة فإنه يلعب دوراً مهماً بنفس القدر في تسهيل تدفق التعلم من المجموعة إلى المنظمة، ويعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة مستودع آخر للتعلم لأنها تحدد كيفية بحث المنظمات عن المعلومات المتعلقة بأوجه عدم اليقين الرئيسية ومعالجتها.⁴

بشكل عام، يمكن أن تؤثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي للعاملين من خلال أربعة عناصر:

- **تحديد الأهداف وتوجيه الموظفين:** حيث يمكن للقيادة الفعالة تحديد أهداف محددة وتوجيه الموظفين بشكل صحيح، حيث يتعين على الموظفين التعلم لتحقيق الأهداف المحددة.

¹. Yair Berson, Louise A. Nemanich and other, Op-Cit, P 585.

². Joel Baldomir, Leading in the Learning Organization, Leadeership Advance Online, N 17, PP 1-6, 2009, P 5.

³. إبراهيم حنش سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص 217.

⁴. Dusya Vera, Mary Crossan, Op-Cit, P230.

- توفير بيئة داعمة للتعلم: إذا كانت القيادة محفزة وتدعم التعلم والابتكار، فإن ذلك سيكون محفزا للموظفين للعمل على تطوير مهاراتهم وخبراتهم والبحث عن حلول إبداعية.
- الإيجابية في التعامل مع الأخطاء: يمكن للقيادة الفعالة تشجيع الموظفين على الابتكار والتجربة دون الخوف من الفشل وتحمل المخاطر، ويدعمون الموظفين في حالة الفشل، حيث يتعلم الموظفون من الأخطاء ويستفيدون منها في المستقبل.
- التواصل الفعال: يمكن للقيادة الفعالة أن تساعد في تحسين التعلم التنظيمي من خلال توفير التواصل الفعال بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.

المطلب الثاني: علاقة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة المتعلمة

تدرك القيادة الاستراتيجية للمنظمة أهمية بناء منظمات متعلمة من خلال توفير الدافع والوسائل، والنماذج والأساليب والكفاءات المطلوبة لدعم عمليات التعلم، بعبارة أخرى الإجابة عن الاسئلة التالية: لماذا نتعلم؟ ما الغرض من التعلم؟ كيف وماذا نتعلم؟ أين ومتى نتعلم؟

إن القيادة الاستراتيجية ضرورية لإنشاء بيئة ثقافية داعمة وتشاركية تساعد في تصميم شكل جديد من التنظيم الذي يؤكد على التعلم والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية، وتعتمد فعالية هذا التعلم على بيئة داعمة لخلق واستدامة وتسهيل الظروف المطلوبة للتعلم، حيث يركز القائد الاستراتيجي على بناء العلاقات، وخلق رؤية واستراتيجية مشتركة، وتمكين العاملين لتعزيز الالتزام بالتعلم وتقليل الحاجة إلى الضوابط البيروقراطية، ويتميز القادة الاستراتيجيون بالتأثير الإيجابي على الآخرين من خلال الرؤية والقيم والعلاقات، بدلاً من القوة والسيطرة، كما لهم أدوار جديدة تتمثل في إعادة تصميم المنظمة ليكون لها هيكل لامركزي وتمكيني في إطار المنظمات المتعلمة، ويعملون كمدرسين ومرشدين وميسرين ويقدمون التوجيه عند الحاجة، ويخدمون ويدعمون أعضاء المنظمة لتحقيق هدف المنظمة.¹

يعتقد "Boal & Schultz" أن القيادة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في زيادة قدرة المنظمة على التعلم من ماضيها والتكيف مع حاضرها وخلق مستقبلها، من خلال توجيه أعضاء المنظمة إلى أنماط التعلم الاستغلالي والاستكشافي لتعزيز السلوكيات التكيفية من ناحية، ومن ناحية أخرى توجيه المعرفة (عن طريق تغيير أنماط التفاعل) حول الهوية والرؤية التنظيمية (من خلال تعزيز الحوار والسرد التنظيمي).² حيث أشار "Punnee Pimapunsi, 2008" إلى أن المنظمات المتعلمة تحتاج

¹. Marah F. Abu Khadra, Ibrahim A, Rawabdeh, Assessment of Development of the Learning Organization Concept in Jordanian Industrial Companies, Learning Organization, V 13 N 05, PP 455-474, 2006, P 458.

². Kimberly B. Boal, Patrick L. Schultz, Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems, The Leadership Quarterly, V 18, PP 411-428, 2007, P 412-413.

إلى قادة فاعلين يمكنهم تجاوز الخلفيات التقليدية، والقيام بالتغييرات اللازمة، وإدارة المعرفة التنظيمية. كما بين أن القيادة الاستراتيجية لها دور فعال في تحويل المنظمة من منظمة مبنية على المعرفة إلى منظمة متعلمة ثم منظمة مبدعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيادة الاستراتيجية والتحويلية، والقيادة بالفريق.¹ وتشمل مسؤوليات القيادة الاستراتيجية تحديد احتياجات المنظمة وأهدافها، وتوضيح الدوافع والأولويات، ودعم التدريب والتعلم في المستويات التنظيمية، ومن الضروري أن تكون مسؤوليات القيادة هذه متوقعة من جميع المديرين والقادة في إدارتهم اليومية للعمل، واجتماعات الرقابة الخاصة بهم، حيث يقوم القادة بمراقبة التعلم التنظيمي ومراجعة محافظ العمل مع الوكالات المستقلة والفرق وصياغة رسائل واضحة ومتسقة حول هذه التوقعات، ومن ثم وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس ومراقبة التقدم وتحديد مسؤوليات واضحة لتحقيق الأهداف.²

ويتطلب الحفاظ على فعالية المنظمة المتعلمة التزامًا تامًا من القيادة وجميع الأعضاء الآخرين بإنشاء رؤية تنظيمية مشتركة وقادرة على نقل هذه الرؤية بوضوح إلى جميع أعضاء المنظمة. والقادة الفعالون هم أولئك الأفراد الذين يشجعون السعي وراء المعرفة الفردية والتنظيمية ولديهم القدرة على تحديد الدور الذي يلعبه كل فرد في النظام، والسماح بتبادل مفتوح للمعلومات بين جميع أعضاء المنظمة.³

إن أول خطوة لبناء منظمة متعلمة تتطلب قائد استراتيجي يعطي رؤية واضحة لدى الأفراد حول مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد حدد "Aggestam, 2006" ستة مستويات على القائد الاستراتيجي اتباعها من أجل نقل المنظمة إلى مستوى المنظمات المتعلمة وهي:⁴

1. إعطاء رؤية واضحة حول مفهوم المنظمة المتعلمة وأهدافها الاستراتيجية وإدراك معنى التحول إليها؛
2. محاولة تطوير هيكل تنظيمي من قادر على مواكبة التغيير؛
3. تطوير بنية تحتية وثقافة تنظيمية داعمة للتعلم من خلال خلق إدارة المعارف وتشجيع لغة الحوار والاتصال المفتوح بين أعضاء المنظمة؛
4. تنمية ثقافة التعلم التنظيمي ومنحها أهمية أكبر من خلال ربطها بمسار الأفراد ووظائفهم المهنية؛
5. دعم ثقافة التعلم في كل المستويات التنظيمية (الفردية، الجماعية، التنظيمية)؛
6. المستوى السادس يتعلق بتسيخ مبادئ المنظمة المتعلمة ومحالة تطويرها والحفاظ عليها.

¹. Punnee Pimapunsi, Op-Cit, P 34.

². Lisa Schilling, James W. Dearing, *Becoming a Learning Organization, The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, V 37, N 12, PP 531- 543, 2011, P 537.

³. Joel Baldomir, Op-Cit, P 06.

⁴. Lena Aggestam, Op-Cit, P 296.

كما أشار "ماركوارت" ستة أدوار قيادية في منظمة التعلم، واعتبر دور "المدرّب" و "المعلم" و "المرشد" أهم جوانب القيادة في المنظمة المتعلمة، حيث يكون القادة هم أنفسهم متعلمون ومصممون ومرشدون فهم مسؤولون عن خلق بيئة تعليمية تحفز المتابعين على الأداء بأفضل ما لديهم.¹ وقد حدد "Senge, 1990" ثلاثة أدوار جديدة للقائد الاستراتيجي مهمة لبناء منظمة متعلمة، "القادة كمصممين"، "القادة كمعلمين"، "القادة كمشرفين" وهي²:

- يقوم القائد في دوره كمصمم Purposes بتحديد الاهداف Designer والقيم الرئيسة والرؤية Vision التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ القرارات الصحيحة، وفي مرحلة ثالثة يؤثر القائد الاستراتيجي في عمليات التعلم learning Processes التي تقود المنظمة إلى خطوة التعلم التنظيمي. ويرى "Lisa Schilling" أن القائد الاستراتيجي في هذا الإطار يقوم بمهمتين أساسيتين: تتلخص الأولى في تصميم الأفكار المتعلقة بالأهداف والرسالة والقيم الرئيسة للمنظمة. أما المهمة الثانية فهي فترتبط بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل بطريقة تسمح لفرق العمل بالاستيعاب والفهم وتبادل المعارف والخبرات وتحقيق التعلم المستمر، فالمصمم الحقيقي هو من يفهم ويستوعب الكليات ويضع النظم الكفيلة بتكامل الرؤي والقيم، بحيث يحقق النجاح الملموس في التعلم.³

- وفي دوره كمعلم Teacher، يساعد القائد الأفراد على اكتساب المعرفة ووضوح الرؤية المستقبلية، ويساهم في تكوين النماذج الذهنية Mental Models للأفراد لمواجهة القضايا الهامة. كما يتحمل القائد مسؤولية مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان، والوصول إلى الأسباب الحقيقية وغير المنظورة للمشكلات، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل.

- وأخيراً، في دوره كخادم أو راعي shepherd، يسعى القائد إلى تعزيز العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وتشجيع التواصل والتعاون والتفاعل بينهم، ويتحمل القائد مسؤولية إنشاء بيئة عمل صحية وآمنة، ويعمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والتحسين المستمر، وتعزيز الثقة والمسؤولية الفردية والجماعي. فهو وفقاً لهذا الدور لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين على قبولها، لأن الذين يقودهم لديهم أفكارهم التي غالباً ما تكون أفضل من أفكاره.

الفرع الأول: علاقة التوجه الاستراتيجي ببناء المنظمات المتعلمة

¹ . Sapna Rijal, Op-Cit, P 120.

² . شاكرا الحشالي، إياد التميم، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 04، العدد 02، ص ص 193-215، 2008، ص198.

³ . طلال خالد عبد الباسط، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الثالث: إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات

يعتبر التوجه الاستراتيجي بناء متعدد الأبعاد يجسد التركيز النسبي للمنظمة في فهم وإدارة القوى البيئية التي تعمل على أساسها. وهو يمثل البنود العريضة لاستراتيجية المنظمة، حيث يتم من خلاله توجيه المنظمة لتجميع الموارد التنظيمية والاستفادة منها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المرتقبة في بيئة العمل.¹ ويساهم الاتجاه الاستراتيجي في بناء المنظمات المتعلمة من خلال تعزيز قدرات الموارد الداخلية للمنظمة، والقدرات الجوهرية لتحقيق ما قد يبدو في البداية أهدافاً غير قابلة للتحقيق، التي تجبر المنظمات على التنافس بطرق مبتكرة، وتعظيم الاستفادة من الموارد، وتشكيل رؤية طويلة الأجل على ما تود المنظمة أن تكون عليه في المستقبل المنظمة.²

يتأثر التوجه الاستراتيجي بالظروف البيئية المتكونة من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون، ويتكون التوجه الاستراتيجي المثالي والفعال على المدى البعيد من عنصرين مهمين: التصور المستقبلي والفكرة الجوهرية؛ فالأول يعطي فكرة كاملة لتحقيق التوقعات والقيام بالتطوير والتغيير التنظيمي للوصول إلى النموذج المطلوب للمنظمة الذكية، كما يعتبر بمثابة الدليل والمرشد للكثير من المجالات الاستراتيجية، أما الفكرة الجوهرية للتوجه الاستراتيجي فتعتبر بمثابة الحافز للأفراد وثقافة للمنظمة والقيادة والتصميم التنظيمي لتنفيذ العمليات على أكمل وجه.³

يشير "Pooya" إلى أن تبني منهج التوجه الاستراتيجي سوف يمنح المنظمة الفوائد التالية⁴:

- إمكانية اكتساب ميزة تنافسية قوية ومستمرة.
- تحديد رؤية مستقبلية للمنظمة تحدد لها خارطة الطريق التي تقودها لتحقيق أهدافها.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة المحلية والدولية.
- يمكن المنظمة من استغلال واستثمار مواردها بكفاءة وفعالية.

¹. Zafer Acar, Mehtap Özşahin, *The Relationship between Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance*, *International Journal of Innovation Management*, V 22, N 01, PP 1-27, 2018, P03.

². Snehal S. Didolkar, Sachin B. Didolkar, *Strategic Leadership: A Need of Today's a Competitive Era*, *International Journal on Leadership*, V 01, N 01, PP 13-19, 2013, P 14.

³. محمود حسين أبو جمعه، محمد منصور الحامدي، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية/ الأردن، المجلد 29، العدد 01، ص ص 298-323، 2021، ص302.

⁴. Pooya R, Amir A, *Knowledge Management in Call Centres*, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, V 05, N03, PP 323-332, 2007, P

الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية ببناء المنظمة المتعلمة

إن تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم في المنظمة يعتمد على تحويل الذاكرة الفردية للمعرفة المتراكمة عند الأفراد إلى الذاكرة الخاصة بالمنظمة ككل، والتي تأخذ شكل الاهداف والسياسات والاستراتيجيات التي ترغب المنظمة في تحقيقها، حيث يشترط "Marie P. Gagnona & other, 2015" أن تكون هذه المعرفة شاملة وقابلة للمشاركة بسهولة مع جميع الأفراد في المنظمة.¹ ويعتبر "Miha Skerlavaj & othe, 2010" أن المنظمات التي تهتم بتطوير وتوزيع المعرفة تتمتع بثقافة تعلم قوية، وقدرة على تحصيل المعلومات وتفسيرها وتحويلها إلى ابداع وابتكار من أجل التماشي مع التغييرات السلوكية والمعرفية في البيئة الخارجية، وهو الجزء الأكثر أهمية في المنظمات المتعلمة.² وتشير بعض الدراسات إلى أن ثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر من التجربة والتجريب والتساؤل والحوار هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على ميزة تنافسية على المدى الطويل في بيئة معقدة ومضطربة بشكل متزايد.³

يرى كل من "David A. Garvin & other" أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم تتميز بثلاث خصائص⁴:

- **السلامة النفسية للتعلم:** أي لا يمكن للموظفين الخوف من التقليل من شأنهم أو تهميشهم عندما يختلفون مع أقرانهم أو مسؤوليهم، أو يطرحون أسئلة ساذجة، أو يعترفون بالأخطاء، أو يقدمون وجهة نظر معينة، وبدلاً من ذلك يجب أن يكونوا مرتاحين للتعبير عن أفكارهم حول العمل الذي يقومون به.
- **تقدير الخلافات:** يحدث التعلم عندما يدرك الأفراد الأفكار المتعارضة ويطلقون تفكيراً جديداً ويمنع الخمول والانجراف، فالتعلم ليس مجرد تصحيح للأخطاء وحل للمشكلات، وإنما يتعلق أيضاً بصياغة مناهج جديدة تشجع الموظفين على المخاطرة واستكشاف الأشياء غير المختبرة وغير المعروفة.
- **توفير وقت للتفكير والتحليل والابداعي:** يكون الأفراد في بعض الأحيان مشغولين للغاية أو مرهقين بسبب المواعيد النهائية وضغوط العمل، وبالتالي فإن قدرتهم على التفكير التحليلي والابداعي تتعرض للخطر، ويصبحون أقل قدرة على تشخيص المشاكل والتعلم من تجاربهم.

¹. Marie P. Gagnona, Julie P. Gagnonb, Jean P. Fortinc, Guy Paré, José Côté, Franc Courcyg, A Learning Organization in The Service of Knowledge Management Among Nurses: A Case Study, International Journal of Information Management, V 35, N 05, PP 636-642, 2015, P 637.

². Miha Skerlavaj, Ji H. Song, Youngmin Lee, Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms, Published in Expert Systems with Applications, V 37, N 09, PP 6390-6403, 2010, P 6391.

³. Sapna Rijal, Op-Cit, P 02.

⁴. David A. Garvin, Amy C. Edmondson, Francesca Gino, Op-Cit, P 03-04.

الفرع الثالث: علاقة رأس المال البشري ببناء المنظمة المتعلمة

يشير "Michael J. Marquardt" إلى أن المورد البشري هو المحور الرئيسي للمنظمات المتعلمة لأن الأفراد هم فقط المعنيون بعملية التعلم، ويشمل هذا الأخير كل الأطراف ذات القيمة بالنسبة للمنظمة (الموظفين والقادة، وشركاء الأعمال وحتى المجتمع)، فكلها بحاجة إلى تمكينه للتعلم.¹ أما "Hitt & Ireland, 2002" فينظر إلى رأس المال البشري كأهم الموارد وأكثرها تميزًا في المنظمات، وقد يكون عاملاً محددًا للنمو الاقتصادي للمنظمات بالإضافة إلى ذلك، فإن المعرفة، الصريحة والضمنية، هي أحد العوامل التي تفسر الاختلافات في نجاح الأعمال بين المنظمات.² ويرى "Madsen & Desai, 2010" أن الكثير من النجاحات التي حظيت بها المنظمات المتعلمة ترجع إلى ما تمتلكه من كفاءات وقدرات على تطوير الموارد البشرية.³

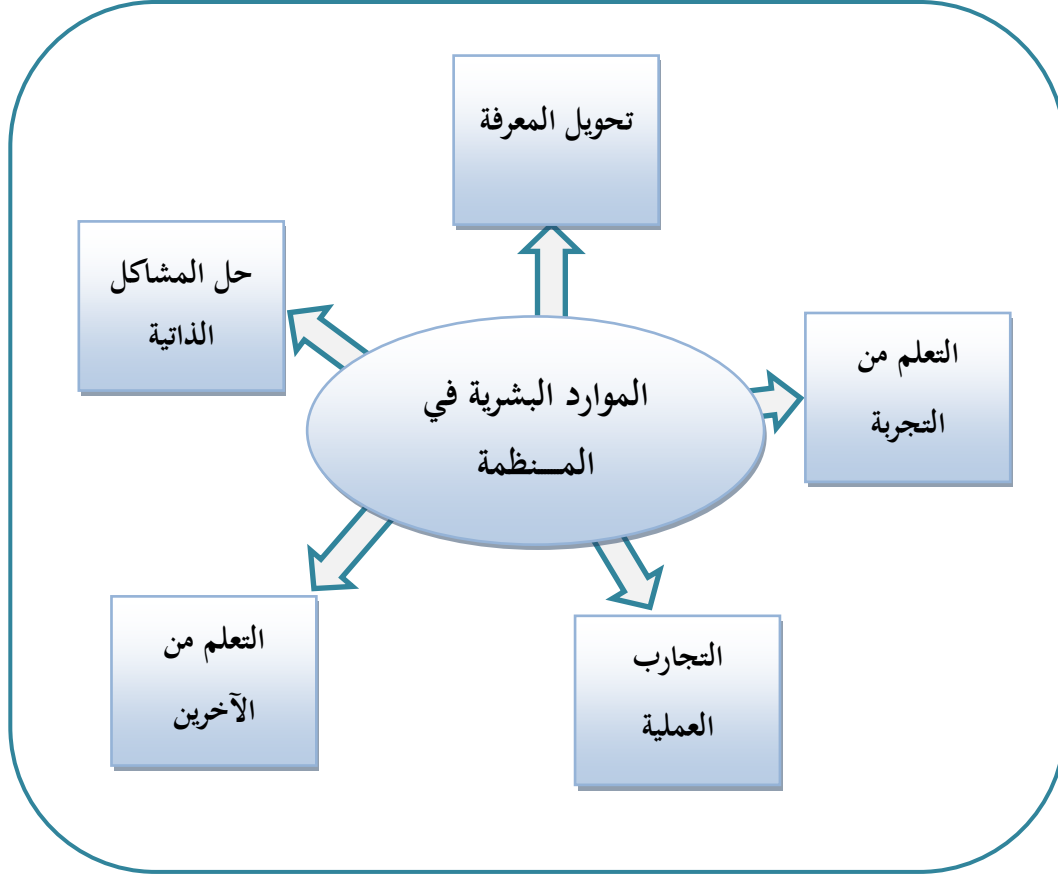
اقترح "Dessler" ضرورة متابعة خمسة أنواع من الأنشطة التي تلعب فيها الموارد البشرية دورا مهما في كل نشاط بهدف بناء المنظمة المتعلمة. والشكل الموالي يوضح هذا الأنشطة:

¹. Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*, A Book Summary by Jyrki J.J. Kasvi, 1996, P 7.

². Georg Hirschi, Michael Jones, *Effects of Strategic Leadership on Business Success – A Cross-Cultural Analysis from a Resource Based View*, MIBES Transactions, V 03, N 01, PP 1-18, 2009, P 5-6.

³. محمد ثابت فرعون الكرعوي، إستراتيجية ريادة الأعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، 2015، ص 171.

الشكل رقم 3-4: دور المورد البشري في المنظمة المتعلمة



المصدر: ليث سعد حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، ص ص 11-34، 2006، ص 27.

يتضح من الشكل السابق أن المنظمات المتعلمة تعتمد بالدرجة الأولى على الطرق العلمية الحديثة في معالجة المشكلات، من خلال قدرة القادة على معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم التوصل إلى النتائج، وتعمل هذه المنظمات على تطوير الأفراد وتدريبهم على استخدام التقنية والقيام بالتحليل اللازمة لحل المشكلات الذاتية، أما العامل الثاني الذي تعتمد عليه المنظمة المتعلمة فهو التعلم من التجارب والخبرات السابقة لاكتساب المعارف ونشرها في كل أجزاء المنظمة وتحويلها إلى أفكار جديدة، كما تركز هذه المنظمات على التعلم من الآخرين من خلال الملاحظة وقوة البصيرة والمقارنة المرجعية. وتتفاعل هذه

الممارسات وخصائص الرأس مال البشري ستتمكن المنظمات من التحول إلى منظمات متعلمة يعتمد العاملون فيها الخط الاول لعملهم، ويدركون استغلال الفرص الجديدة وردود سريعة لتشخيص وحل المشاكل المستعصية.¹

الفرع الرابع: دور إدارة التغيير التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة

إن عملية التغيير التنظيمي أساس تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، حيث يعتبرها "Hatem Radwan, 2022" الطريقة الأمثل لنقل الأفراد والفرق والمنظمات من الوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية المرغوبة بهدف تغيير توجه المنظمة وتحديد هيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الخارجيين والداخليين.² ويذهب "Kim and Kang & Park, 2014" إلى أنّ التغيير التنظيمي عملية جد معقدة لتحويل المنظمة بأكملها إلى منظمة متعلمة من خلال التركيز على الأفراد والمحيط وتفاعل المكونات التنظيمية.³

ويعتبر التغيير التنظيمي من أهم الطرق الفعالة للوصول إلى فهم حقيقي لمبادئ المنظمات المتعلمة، حيث يرى بعض الباحثون من امثال " جرات، واتز لاوك" أن عملية التغيير تتطلب مواءمة بعض المواقف والسلوك مع فكرة التغيير نفسها، ويترتب عليها بناء ثقة الأفراد وتشجيعهم على التعلم من التجارب وتقبل التغذية العكسية، بدلا من الاعتماد الدائم على البيانات الروتينية والقابلة للتلف. وبالتالي فإن الانتقال من المستوى البسيط إلى مستوى المنظمة المتعلمة يتطلب بعض التعديلات على مستوى الأفراد والهياكل التنظيمية لتتلاءم مع الحاجة إلى التعلم الأكثر تعقيدا، إذ يحتاج الأفراد إلى تنمية قدراتهم على الارتقاء من الروتيني إلى النظرة للمستقبل الواعد، وهي الميزة الرئيسية في المنظمات المتعلمة سريعة الاستجابة للتغيير من خلال تصميم مستقبلها بدلا من أن يفرض عليها مستقبل (غير قبل أن تُغير).⁴

ومن الأسباب التي تدفع المنظمات لإحداث التغيير: وجود تغييرات ومشاكل في محيطها الخارجي، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة أو الانتاج أو العمليات أو أساليب التخطيط الاستراتيجي.⁵

¹. ليث سعد حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، ص 11-34، 2006، ص 26، 27.

². Hatem R, Ibrahim. R, Op-Cit, P 79.

³. Kim J. S, Kang S. A, and Park H. J, Impact of CEO Leadership Styles on Firm Performance During Environmental Uncertainty: A Study of Privately Owned Korean Companies. Research Journal of Business Management, V 08, N 01, PP 43-56, 2014, P 44.

⁴. احمد لحضر، حمياني صبرينة، قرمطي وردة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة حالة مديرية الضرائب، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، ص ص 159-179، 2019، ص 169.

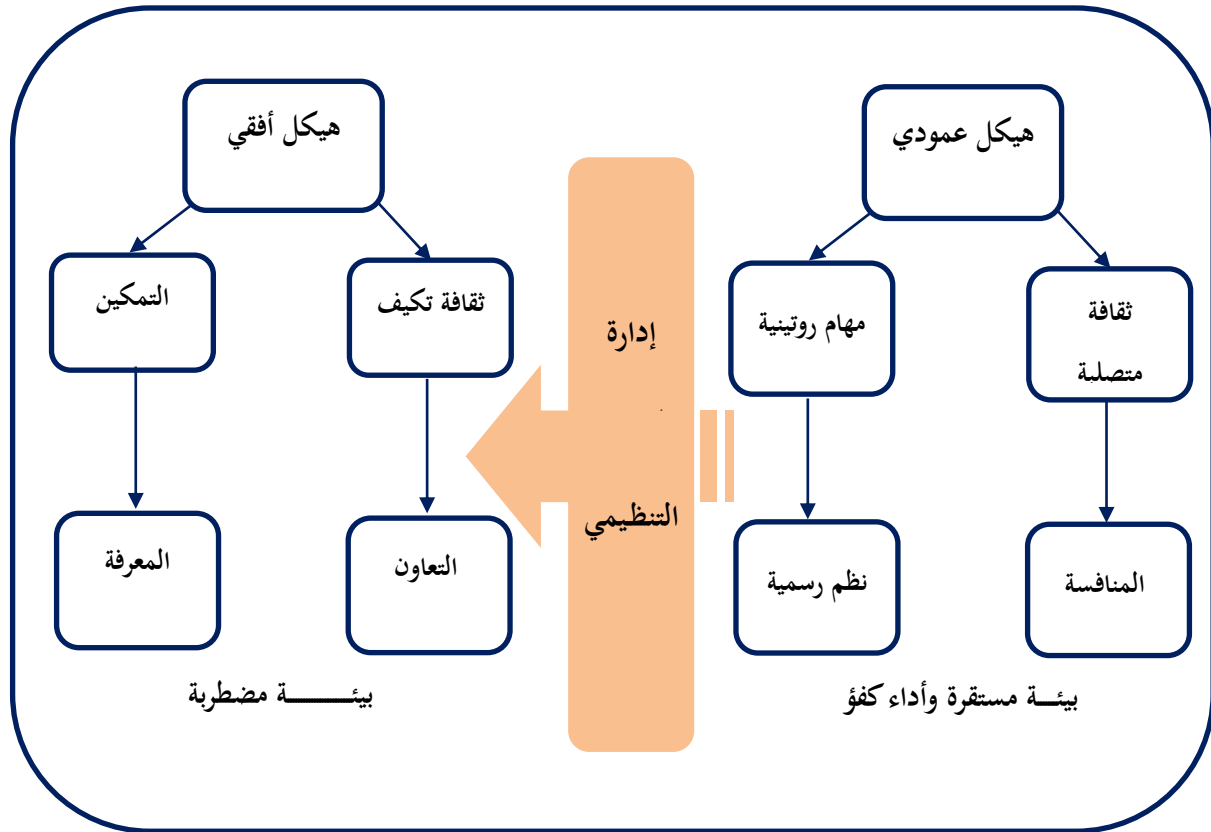
⁵. فاطمة بوقريط، الجمعي النوى، مرجع سابق، ص 314.

تقتضي عملية التغيير التنظيمي في ظل التغيرات الحاصلة في الاقتصاد المعرفي والاستخدام التكنولوجي المكثف تحول المنظمات من وضعها التقليدي إلى منظمات متعلمة، وقد قدم "العلي، قنديلجي، العمري، 2012" نموذج يضم خمسة عناصر رئيسية تمثل جوهر هذا التغيير وهي¹:

- من استراتيجية المنافسة إلى التعاون: أي إحداث تغييرات في استراتيجية المنظمة والرسالة، والرؤية وطريقة التعامل مع المنافسين، فالمنظمة المتعلمة تتعامل مع المنافس كعون وطرف فاعل في بيئتها الخارجية (تنتهج طرقه الناجحة وتتعلم من تجاربه الفاشلة).
 - من الهيكل العمودي إلى الأفقي: منظمات التعلم تدعم الهياكل الأفقية، كونها تقرب المسافات وتسهل عملية الاتصال بين القادة وفرق العمل مما يسهل تدفق العمليات ومشاركة المعارف في مختلف المستويات التنظيمية.
 - من الرقابة الرسمية إلى المشاركة: أي الانتقال من السياسات الرقابية الردعية إلى الرقابة الذاتية من خلال مشاركة جميع الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
 - من المهام الروتينية إلى تمكين الموظفين: أي تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم حرية التصرف والتفكير وإبداء الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات دون انتظار صدور الأحكام والأوامر من الإدارة العليا.
 - من الثقافة المتصلبة إلى التكيف مع المحيط: تشجع المنظمة المتعلمة الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع على الانفتاح والمخاطر والتحفيز والتعلم المستمر، وأهم شيء تؤمن بالتغيير تماشياً مع تقلبات المحيط.
- الشكل الموالي يوضح العناصر الخمسة التي تمثل جوهر التغيير التنظيمي للمنظمات المتعلمة:

¹. علة مراد، ضيف سعيدة، التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجلفة بالجزائر، مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 01، ص ص 108-180، 2018، ص 129، 130.

الشكل رقم 3-5: التغيير التنظيمي نحو منظمات متعلمة



المصدر: علة مراد، ضيف سعيدة، التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الخلفة بالجزائر، مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 01، 2018، ص130.

الفرع الخامس: علاقة تمكين العاملين ببناء المنظمات المتعلمة

تتجه المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة نحو كيفية التحول إلى منظمات متعلمة، باعتبارها مدخلا للتميز والنجاح المستدام، ونتيجة لقدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة الاستباقية للتحديات المستقبلية المحتملة. حيث يعتبر "Muhammad Farrukh, 2015" التمكين الميزة الأساسية التي تزيد من قدرة المنظمة على التعلم، وترتبط المنظمات المتعلمة بتمكين العاملين من خلال التعلم التنظيمي، إضافة إلى أنها تتميز بهيكل تنظيمي مسطح، وهذا ما يمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات مع الحد من الرقابة الرسمية التي تفرض عليهم.¹ ويرى "Khalil Safari, 2011" كلما زاد عدد الأفراد الذين يرغبون فرص أكثر للتعلم، والتمكين كلما زاد ارتباطهم النفسي والمهني بمنظمتهم. فالتمكين يسهم في تطوير

¹. Muhammad Farrukh, Abdul Waheed, Op-Cit, P 77.

قابلية الأفراد على العمل وتطوير مهاراتهم وزيادة رضاهم على المنظمة.¹ كما أشار (ردايدة، 2016) إلى أن المصدر الأساسي في بناء المنظمات المتعلمة هو الاتصال الفعال وتمكين العاملين في جميع مستويات التنظيم، حيث يعد هذا الأخير من نقاط القوة الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة الذكية والذي يحقق لها النجاح الريادي والمنافسة المستدامة في البيئة المعاصرة.²

إن التمكين هو قرار متعمد للسماح للآخرين بالمخاطرة التي قد تخلق أخطاء، ولكن هذا قد يؤدي أيضا إلى التعلم من تلك الأخطاء، حيث يرى "ماركوارت، 2002" بأن التمكين كنظام فرعي للمنظمات سيمكن الأفراد من التعلم واكتساب المعرفة ومشاركتها مع باقي أعضاء المنظمة، وهو ما يمثل جوهر عملية التعلم التنظيمي والتطوير المستمر في جميع المستويات التنظيمية. وتظهر أهمية تمكين الأفراد في كسب رضاهم ومنحهم الثقة وقوة التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات الارتجالية دون تلقي أوامر من المستويات العليا بشأن عملهم، وهذا من شأنه تحفيزهم وتشجيعهم على تبني التعلم واكتساب المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة، واستخدامها في تطوير قدراتهم الإبداعية والمعرفية لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى مستوى المنظمات المتعلمة.³

الفرع السادس: الرقابة التنظيمية والمنظمة التعليمية

تعتمد المنظمات المتعلمة عادة على إجراءات رقابية بهدف المحافظة على نشاطاتها أو إحداث تطور في أنماطها التنظيمية وضمان سير عملية التعلم، وسهولة التكيف مع المتغيرات البيئية. وهي باعتبارها أحد أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم الأداء بالمنظمة، ورغم الغموض وسوء الفهم الذي يحيط بها، إلا أنها ما زالت تعتبر حلقة الوصل بين مختلف الوظائف الإدارية، وتبرز أهميتها بالنسبة للمنظمة المتعلمة فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتصحيح الانحرافات في النتائج الحالية، من خلال الكشف عن الأخطاء في التنفيذ والإنجاز التي تحول دون تحقيق للأهداف المعيارية المخطط لها. والرقابة كنظام متوازن معتمد في جميع المنظمات الطامحة للتطوير والمنافسة مهما كان نوعها ومجال نشاطها. فهي تلعب دورا كبيرا في تحديد مدى كفاءة وفعالية الأفراد، وضمان اتخاذ قرارات الصائبة في المنظمة والمستويات الإدارية.⁴ كما أن الرقابة التنظيمية المتوازنة ضرورية في المنظمة المتعلمة من أجل معرفة ما إذا كانت قد حققت الأهداف والنتائج المرغوبة أم لا؟

¹. Khalil Safari, Abdorahman S. Haghighib, Ahmad Rastegara, Akbar Jamshidibr, *The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Learning, Procedia Social and Behavioral Sciences, N 30, PP 1147-1148, 2011, P 1148.*

². أفين محمد صالح أحمد، جكر مصطفى اسماعيل، ص 213.

³. رانيا حفاظ، مرجع سابق، ص 88.

⁴. نجيمي مسعود، دور الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 06، ص ص 363-368، 2017، ص 363.

وهي جزء مهم من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث نميز بين الرقابة المالية، والرقابة الاستراتيجية؛ أما الأولى فهي تركز على النتائج المالية قصيرة الأجل، في المقابل تتعامل الرقابة الثانية مع المحتوى الاجرائي للاستراتيجية بدلاً من المخرجات، وينبغي علي القائد الاستراتيجي إنشاء نظام راقبي متوازن يدمج الرقابتين معاً كي تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج المرغوبة.¹

إن الرقابة التنظيمية هي الأكثر أهمية في باقي الأعمال الإدارية، إذ أن توفر الإمكانيات والموارد والتنفيذ السليم للمخطط والتعليمات لتحقيق الأهداف، وضمان الأداء الفعال لكل فرد ومستوى تنظيمي لن يتأتى إلا بوجود نظام راقبي فعال يعمل على تنفيذ القرارات وسيهرها حسب ما قدر لها، من خلال التأكد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها للوصول الى المستويات والحالة المرغوب بها.²

المطلب الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة

تقدر المنظمات المتعلمة الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم التنظيمي في تطوير الفعالية وتحقيق النجاح التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال امتلاك رؤية واضحة واستراتيجية تعلم مناسبة من شأنها أن تدعم المنظمة في تحقيق رؤيتها. حيث يرى "Watkins & Marsick, 1996" أن المنظمات المتعلمة هي المكان الذي يتم فيه دمج التعلم والعمل بطريقة مستمرة ومنهجية من أجل دعم التحسينات الفردية والجماعية والتنظيمية المستمرة، وأضاف "Noormala & Norashikin, 2006" أن التعلم التنظيمي هو أحد المكونات الحيوية لبناء منظمة تعليمية، فهو يساعد على تحسين الميزة التنافسية للمنظمة وسرعة استجابتها للتغيير، مما يؤدي لاحقاً إلى إثارة الاهتمام بالتطوير وتعزيز التعلم.³

السؤال المطروح هو: هل كل منظمة تتميز بالتعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي تعتبر منظمة تعلم؟

الفرع الأول: حاجة المنظمة المتعلمة للتعلم التنظيمي

أوضح "Thomas J & other, 2006" أن المنظمة المتعلمة عادة هي منظمة تعمل على غرس وتعزيز التعلم المستمر والتكيف مع البيئة، في المقابل يشير التعلم التنظيمي إلى خبرات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي المستخدمة لاكتساب

¹. Yusuf Bilgin, Gülveda D. Bilgin, İzzet Kılınç, *Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, V 28, N 02, pp 839–863, 2017, P 845.

². محمود حسين أبو جمعه، محمد منصور الحامدي، مرجع سابق، ص303.

³. Norashikin Husseina, Amnah M, Fauziah N, Noormala A. *Ishakb, Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N 130, PP 299-304, 2014, P 300.

المعرفة وتطوير المهارات. فلا يمكن القول إن جميع المنظمات التي تشارك في التعلم على المستوى التنظيمي يمكن تصنيفها على أنها منظمات متعلمة. وبالتالي فالمنظمة المتعلمة هي أكثر بكثير من مجرد منظمة تغرس وتعزز التعلم على المستوى التنظيمي. والأهم من ذلك، أن التعلم التنظيمي يمكن اعتباره تعلمًا مجتمعيًا، أو مجموع خبرات التعلم الفردية المتعددة.¹ ويشير "Norashikin Husseina & other" إلى التعلم التنظيمي كعملية أو قدرة داخل المنظمة المتعلمة تمكنها من اكتساب الذاكرة التنظيمية والوصول إليها ومراجعتها من خلال عمليات التعلم المستمر، وبالتالي توفير توجيهات للعمل التنظيمي.² مع ذلك يفضل كل من "Argyris & Schon" مصطلح "التعلم التنظيمي" للإشارة إلى توجه أكثر عملية يتعلق في المقام الأول بكيفية تعلم شيء ما، وماذا يتعلم؟ والسبب أن مصطلح "المنظمة المتعلمة" يشير في المقام الأول إلى كيان المنظمة كوحدة أو هيكل تنظيمي على نحوٍ مشابه لكيفية تعلم الكيانات الأخرى مثل الأفراد أو الآلات أو الحيوانات.³ ويضيف "الهيجان" إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث لا يمكن بناء منظمة متعلمة دون تعلم مستمر، أي لا يمكن تفعيل التعلم التنظيمي دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم. فالتعلم التنظيمي كمنهج هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة المتعلمة عبر أفرادها، بينما تسعى المنظمة المتعلمة لتوسيع قدراتها على تحقيق النتائج باستخدام التعلم التنظيمي كأداة إستراتيجية لذلك.⁴

يعتبر (جواد راضي، 2017) التعلم التنظيمي ميزة تنافسية مهمة للمنظمة المتعلمة، فهو يساهم في اكتساب المعارف وخلق الأفكار الجديدة، وتطوير القدرات التي تعزز الابداع والابتكار، مما يجعل المنظمة أكثر سرعة في إحداث التغييرات في إجراءات العمل والهيكل التنظيمي استجابة للتغيرات في البيئة.⁵ كما يسمح بتجميع الخبرات والمهارات وتحويلها إلى معارف جديدة يستطيع كل من في المنظمة الحصول عليها في إطار التوافق مع الهدف الأساسي لها.⁶

وقد أشار "Peter senge" إلى جملة من النقاط التي توضح حاجة المنظمات لإجراءات التعلم التنظيمي من أجل التحول إلى منظمات متعلمة وهي:

- الافتقار إلى حلول واضحة للمشكلات السابقة المتعلقة بالتنظيم والعاملين على حد سواء؛

¹. Thomas J. Chermack, Susan A. Lynham, Louis v. d. Merwe, Op-Cit, P 770.

². Norashikin Husseina and other, Op-Cit, P 299.

³. Olav Eikeland, Op-Cit, P 270-271.

⁴. مؤيد علي أبو غفش، مرجع سابق، ص 17.

⁵. جواد راضي، سجي حسين، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، ص ص 06-33، 2017، ص 09.

⁶. Pascal Lièvre, Géraldine Rix, Organisation apprenante : le cas "exemplaire" des expéditions polaires ? colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005, Université Blaise-Pascal, P 03.

الفصل الثالث:إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات

- غياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة، وكذلك ردود الأفعال الصادرة من أقسام معينة تجاه نشاط أو عمل من قبل أفراد أو أقسام أخرى.
- يتعلق الأداء بالتعلم التنظيمي المستمر على المدى البعيد سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً بتراجع الأداء.
- إن القرارات غير الصائبة التي تعطي حلولاً جزئية ووقوتية للمشكلات، وبالتالي احتمالية إعادة تكون المشكلة مرة أخرى. لذلك فالتعلم التنظيمي يعمل على تشخيص دقيق ومفصل لمشكلة ويضع الحل الشافي لها من خلال التغذية الراجعة.
- إن التغييرات البسيطة عندما تكون نابعة من رؤية واضحة وشاملة ستقود المنظمة على تحقيق نتائج فاعلة أكثر من تلك التغييرات الكبرى.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات الرئيسية للتعلم التنظيمي من أجل التحول للمنظمة المتعلمة

قدم "Jashapara" خمسة استراتيجيات رئيسية للتعلم التنظيمي يمكن للمنظمة اللجوء إليها من أجل التحول إلى منظمة متعلمة وهي¹:

- **استراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة:** حيث تسعى فيه المنظمة إلى تقليل التكاليف من خلال التركيز على إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المحاولة الأولى ودون ارتكاب الأخطاء، والاهتمام بتشجيع الأفراد على الاعتراف بالخطأ من أجل تصحيحه من جهة، وإفادة الآخرين منه من جهة أخرى؛
- **استراتيجية التعلم بالتركيز على الأفكار الجديدة:** تقوم هذه الاستراتيجية على تشجيع العاملين على الإبداع والتفكير الجيد لاكتشاف طرق وأساليب جديدة في الإنتاج، وهذا يتطلب توفير بيئة ملائمة وقيادة تدعم الاتصال والحوار والمناقشة وتبادل الأفكار ووجهات النظر، إلى جانب الاستمرار استغلال الطرق القديمة؛
- **استراتيجية التعلم بالتركيز على توجهات الأفراد:** وتعلق هذه الاستراتيجية بالاهتمام برؤى وتوجهات العاملين وغاياتهم على المدى الطويل، ويكون ذلك من خلال مشاركة المعارف والخبرات ووجهات النظر بين الأفراد فضلاً عن معرفتهم بتوجهاتهم وأهدافهم الاستراتيجية؛

¹. مشعل دحام الظفيري، أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016، ص14.

- استراتيجية التعلم بالتركيز على المهارات المهنية: تركز هذه الاستراتيجية عنصر التكوين والتدريب المستمر وتراكم الخبرات من أجل إكساب العاملين لمختلف المهارات الجديدة؛

- استراتيجية التعلم بالتركيز على السوق: تتعلق هذه الاستراتيجية بسوق العمل أو الخدمة المتمثل في: ضمان الحفاظ على حصتها السوقية، والسعي للتوصل إلى طرق جديدة لإقناع إرضاء الزبائن من خلال دراسة تجريب الأساليب الجديدة المستخدمة في السوق الحالي.

المبحث الثالث: مراجعة الدراسات التي جمعت متغيرات الدراسة واستخلاص الفرضيات

المطلب الأول: مراجعة الدراسات التي جمعت القيادة الاستراتيجية بالتعلم التنظيمي

سنحاول في هذا المحور التعرّيج على بعض الدراسات المتعلقة بمفهوم القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ومن أهمها دراسة "Vera & Crossan, 2004"، حيث قاما بتطوير نموذج نظري لتأثير أنماط وممارسات القيادة الاستراتيجية على مستويات التعلم التنظيمي، من خلال وصف كيفية تأثير القادة الاستراتيجيون على كل عنصر من عناصر نظام التعلم. وتوصلت إلى أن القادة الاستراتيجيون الأكثر فاعلية في الإدارة هم أولئك الأكثر قدرة على تسهيل التعلم التنظيمي، واعتبرت أن التحدي الرئيسي في بناء المنظمة المتعلمة يتعلق بطريقة خلق ثقافة تنظيمية تساهم في التعلم التنظيمي.¹ واتفقت هذه الدراسة مع دراسة "Aydin & Nezahat and Pisapia, 2015" التي هدفت إلى إبراز العلاقة بين إجراءات القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي بتركيا، حيث أكدت على أهمية دور القائد الاستراتيجي في بناء بيئات تعليمية مستدامة، وغرس ثقافات تنظيمية تتميز بالتعلم المستمر وتعزيز قدرات التعلم التنظيمي لضمان الفاعلية في الأداء. أوصت الدراسة باتخاذ إجراءات محددة يمكن للقادة والمدراء التنفيذيون استخدامها لزيادة مستوى التعلم التنظيمي في مدارسهم.² كما توصل "ابراهيم بن حنش وسعيد الزهراني، 2018" في دراستهما للقيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، حيث توصل إلى وجود علاقة طردية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي والتوليدي.³

وفي دراسة لـ "Fco. J.L Montes & other, 2005" التي هدفت إلى كيفية تأثير القيادة الداعمة والعمل الجماعي على التعلم والابتكار التنظيمي، فضلاً على إظهار الآثار المترتبة على ذلك في الأداء التنظيمي. باستخدام البيانات التجريبية التي تم

¹. Dusya Vera, Mary Crossan, Op-Cit.

². Mehmet k. Aydin, Nezahat Guçlu, John Pisapi, Op-Cit.

³. ابراهيم بن حنش، سعيد الزهراني، مرجع سابق.

جمعها من 202 من المديرين التنفيذيين في المنظمات الإسبانية، أظهرت النتائج أن القيادة تدعم التعلم التنظيمي بشكل غير مباشر من خلال تشجيع العمل الجماعي والابتكار التقني والإداري. كما أن العمل الجماعي يعزز التعلم التنظيمي وهذا بدوره يشجع الابتكار التقني والإداري وتحسين الأداء التنظيمي.¹ وهذا ما أكده "شاكر الخشالي وإياد التميم، 2008" في دراستهما لأثر أساليب القيادة على التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي الأردني.²

وقصد التعرف على علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما توصل كل من "Mansour M. Alayoubi & other, 2020" إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية، حيث أنه كلما زاد اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية بممارسات القيادة الاستراتيجية، زاد احتمال تحسين جودة الخدمة التعليمية.³ كما أبرز "Justin J.P. Jansen, 2009" في دراسته العلاقة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي التحويلي بأهم مخرجات التعلم التنظيمي: الابتكار الاستكشافي والاستغلالي. وأشارت النتائج إلى أن هذه السلوكيات تساهم بشكل كبير في تبني التفكير التوليدي ومتابعة الابتكار الاستكشافي، ومن ناحية أخرى تسهل سلوكيات القيادة الإجرائية تحسين وتوسيع المعرفة الحالية وترتبط بالابتكار الاستغلالي. بالإضافة إلى ذلك فإن الديناميكية البيئية يجب أن تؤخذ في الاعتبار لفهم فعالية القادة الاستراتيجيين بشكل كامل.⁴ وكشفت دراسة كل من "Mahi Uddin & other, 2017" أن الكفاءة العرضية للقادة الاستراتيجيين لعبت تأثيراً كبيراً وإيجابياً في تعزيز التعلم التنظيمي في "جامعة بنغلاديش" من خلال التأثير المثالي في الآخرين ودعم التعلم الفردي والجماعي.⁵

وفي اختبار لأثر القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي على الميزة التنافسية للأعمال الإلكترونية "بتايلاندا"، أكد "Ussahawanitchakit, 2012" أن التعلم التنظيمي له أثر إيجابي في القيادة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة بدورها تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية للمنظمة.⁶ كما توصل "Adaileh, & other, 2021" إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على قدرات التعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن. حيث كان مستوى

¹. Fco. J.L Montes, Antonia R. Moreno I, Victor G. Morales, Op-Cit.

². شاكر الخشالي وإياد التميم، مرجع سابق.

³. Mansour M. Alayoubi, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu-Naser, Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities, International Journal of Business Marketing and Management IJBMM, V 05, N 06, PP 11-26, 2020.

⁴. Justin J.P. Jansen, Dusya Vera, Mary Crossan, Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism, The Leadership Quarterly, Vol. 20, 2009.

⁵. Mahi Uddin, Mohammad A. Khan, Kalsom Ali, Role of leadership on organizational learning in private universities of Bangladesh. IIUC Studies, V 14, N 02, PP 9-34, 2017.

⁶. Ussahawanitchakit, P, Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Environment as a Moderator, Journal of International Business and Economics, V 12, N 01, 2012.

ممارسة القيادة الاستراتيجية لأبعاد التعلم التنظيمي معتدلاً، باستثناء بُعد الضوابط التنظيمية المتوازنة التي كانت على درجة عالية من التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على رفع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات وخاصة أبعاد التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الموارد البشرية، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، وتفعيل الأنظمة والتعليمات، وتطوير الحوافز لتشجيع القادة الأكاديميين على تبني وتطوير قدرات التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على اكتساب مهارات الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومهارات التعبير عن آرائهم.¹

انطلاقاً مما تم تناوله من حجج نظرية وأدلة تجريبية في المحاور السابقة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات المشار إليها والتي فسرت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى للدراسة: تؤثر القيادة الاستراتيجية بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: مراجعة الدراسات التي جمعت القيادة الاستراتيجية بالمنظمة المتعلمة

سنحاول في هذا المحور مناقشة بعض الدراسات التي ربطت القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم، تطوير رأس المال البشري، إدارة التغيير التنظيمي، تمكين العاملين، الرقابة التنظيمية) بالمنظمة المتعلمة. وكانت البداية مع دراسة "Punnee Pimapunsri, 2008"، حيث قام باختبار العلاقة بين أسلوب القيادة كما تصورها "Bass" عام 1985، ونموذج المنظمة المتعلمة الذي اقترحه "Watkins & Marsick" عام 1993، في مجموعة من الفنادق من فئة خمس في "بانكوك بتايلاند"، وتوصل إلى أن المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر تظهر اختلافات كبيرة في المنظمة المتعلمة وتصور المرؤوسين لأسلوب القيادة لدى المديرين، كما أكد على وجود علاقة قوية بين أساليب القيادة وبناء المنظمات المتعلمة.² وهذا ما أكدته "Sanjay K. Singh, 2008" في دراسته لأثر أساليب القيادة على ممارسات إدارة المعرفة كأحد أهم أسس المنظمة المتعلمة في شركة البرمجيات الهندية، حيث اكتشف أن النمط السائد لأسلوب القيادة في تنظيم البرمجيات يكون توجيهياً بطبيعته، ويكون الاهتمام الأكبر هو تنظيم السلوكيات الوظيفية لزملائه العاملين في مجال المعرفة عن كذب. كما وجد أن أفضل شكل من أشكال القيادة لإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة هو التفويض أو التمكين، حيث يتم منح الموظفين القوة والسلطة والمسؤولية الكافية للتجربة والابتكار باستخدام الحقائق والأرقام التي قد يصادفونها أثناء العمل على أي

¹. Ali M. Adaileh, Nadeem A. Adaileh, *The impact of strategic leadership practices on organizational learning capabilities in public universities in southern Jordan*, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, V 24, N 06, PP 1-19, 2021.

². Punnee Pimapunsri, *Factors affecting Learning Organization Culture and hotel managers Leadership Styles in Thailand*, *Educational Journal of Thailand*, V 02, N 01, 2008.

مهام.¹ ولفحص دور القيادة في تحويل المنظمات من كونها منظمة مبنية على اكتساب وإدارة المعرفة إلى منظمة متعلمة ناقش "Fawzy Soliman, 2015" القدرات القيادية الرئيسية التي تساعد على تطوير وتنفيذ كل من إدارة المعرفة ومبادئ المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أدوات الابتكار التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن الانتقال من المعرفة إلى المنظمة المتعلمة يتطلب وجود سلوكيات محددة لدى القيادة، مثل المساهمة في اكتساب المعرفة، وجذبها، وتخزينها، ومشاركتها، كما أكدت أن الدعائم التكنولوجية تلعب دوراً هاماً في العمليات التعليمية ضمن هذا المحيط الثقافي، ورغم الدور المهم الذي تقدمه التكنولوجيا، فإنها تشكل تحدياً أساسياً أمام القيادة في ظل ثقافة التغيير التنظيمي. وأضافت النتائج أن دور القيادة في تمكين المنظمة من تحقيق الابتكار التنظيمي يتعلق بخلق القيمة للعملاء.²

يهدف التعرف على مدى انعكاس التوجه الاستراتيجي على بناء المنظمات المتعلمة في وزارة الاتصالات العراقية، اعتمد "عبد الرزاق الشبخلي، 2017" في دراسته على نموذج "Hakala, 2010" للتوجه الاستراتيجي، ونموذج المنظمة المتعلمة ل: "P.Singe, 1990"، وانتهى إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر موجبة بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة، حيث ركزت الوزارة على التوجه الاستراتيجي نحو الاستثمار، والتكنولوجيا، وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم قبل المنافسين، وأن هذه الابعاد لها علاقة موجبة مع متغير المنظمة المتعلمة بمحاورها المختلفة، كما أثبتت الدراسة أن الوزارة تهتم بالتوجه نحو التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ورغم وجود علاقات ارتباط قوية بين التوجه نحو الريادة والمنظمة المتعلمة إلا أن البعد الأول سجل أقل نسبة قبول، مما يعطي تصوراً أن هناك تناقص في الميل نحو المخاطرة والاستباقية في تقديم منتجاتها وتشجيع الابتكار.³ وفي اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في منظمات صناعة النسيج الأفريقية في نيجيريا، قام الباحثان "Shodiya & Ogunkoya, 2013" بدراسة تأثير ثلاثة توجهات استراتيجية بديلة: توجيه العملاء، وتوجيه المنافسين، وتوجيه المنتج، على مجموعة متنوعة من المقاييس الذاتية والموضوعية للأداء، والتي تتميز بمعدلات عالية من الابداع والابتكار وتفضيلات العملاء التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير. أشارت النتائج إلى أن تأثير التوجه الاستراتيجي يختلف باختلاف نوع مقياس الأداء المستخدم؛ فتوجه المنتج مثلاً له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، بينما المتغيرات الأخرى (توجيه المنافسين) لها تأثير ضعيف، كما تم اكتشاف أن توجه العملاء له ارتباط سلبي بالمقاييس الذاتية والموضوعية لأداء العملاء، التركيز المفرط على هذا التوجه يمكن أن يؤثر سلباً على التوجهات الأخرى، لذلك من الأفضل على المنظمات تجاهل

¹. Sanjay K. Singh, Role of leadership in knowledge management, Journal of Knowledge Management, V 12, N 04, PP 3-15, 2008.

². Fawzy Soliman, From Knowledge Management to Learning Organization to Innovation: The Way Ahead! Cambridge Scholars Publishing, UTS Business School, University of Technology, Sydney, Australia, 2015.

³. عبد الرزاق الشبخلي، محمد عذاب صغير الفتلاوي، لتوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، مرجع سابق.

العمل عند تطوير منتجات جديدة.¹ كما تناولت دراسة "Zafer & Mehtap, 2018" إبراز علاقة الأثر بين التوجهات الاستراتيجية المتمثلة في (توجيه السوق، التوجيه التكنولوجي) وكل من الابتكار التنظيمي والأداء المتميز للمنظمات المتعلمة، وأظهرت النتائج المتحصل عليها وجود أثر موجب بين التوجهات الاستراتيجية وأداء تلك المنظمات، وأن التوجه نحو السوق يمكن أن يساعد بشكل كبير في تحسين الابتكار التنظيمي والتوجه نحو المنافسة، بينما تعمل المنظمة الذكية على التوجه نحو التكنولوجيا في تحسين نموها وأدائها في السوق.² وفي دراسة أخرى قام فيها "Karolina S. Mlicka, 2016" بتحليل أثر التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمات المتعلمة بعديه (التفكير الاستراتيجي، إدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة) على أدائها التنظيمي في منظمات الرعاية الصحية العامة، وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي لبعده التفكير الاستراتيجي على أداء تلك المنظمات، بالمقابل تم تسجيل أثر موجب لبعده إدارة علاقات أصحاب المصلحة على الأداء.³

من أجل فهم دور الثقافة التنظيمية في تسهيل الانتقال إلى منظمة متعلمة، سعى الباحث "Sapna Rijal 2010" إلى التحقق من الاختلاف في تطوير منظمة متعلمة بين أربع منظمات لصناعة الأدوية في كل من الهند ونيبال. وتوصل إلى وجود اختلاف في الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة بين البلدين في التحول نحو منظمة متعلمة، ولاحظ أن بعض الأبعاد الفرعية كتمكين الأفراد وإدارة المعرفة منعدمة تماما في المنظمات الهندية. ومع ذلك، فإن محاولة أن تصبح منظمة متعلمة غير ممكن دون دمج جميع الأبعاد الخمسة. كما أشار إلى أن القادة في كلا البلدين قيد الدراسة لا يظهرون خصائص القيادة على الرغم من وجود دعم للقادة الذين لديهم تأثير إيجابي على تطوير منظمة تعليمية.⁴

وفي دراسة لـ "حوحو مصطفى، 2016" حول إبراز الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري في تطوير أداء المنظمات المتعلمة في قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لمكونات رأس المال الفكري في بناء المنظمات المتعلمة، كما أن أبعاده بما فيها رأس المال البشري، تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، باستثناء بعدي والثقافة والهيكلة التنظيمي اللذان أظهرتا وجود أثر سلبي في تحسين الأداء التنظيمي.⁵ وهدفت "صولح سماح، 2013" دراسة فحص وجود تسيير رأس مال بشري من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ودوره في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر؛ واثبتت أهمية نماذج تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة، كما سجلت الدراسة فتورا في

¹. Ogunkoya Olufemi, Shodiya Olayinka, *Strategic direction and organizational performance: A study of the African textile industry*, Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, V 02, N 04, PP 1-8, 2013.

². Zafer Acar, Mehtap Özşahin, *Op-Cit*.

³. Karolina S. Mlicka, *Impact of strategic orientation adopted by an organisation on its performance, as shown on the example of public healthcare entities*, Management, V 20, N 02, PP 278-290, 2016.

⁴. Sapna Rijal, *Op-Cit*.

⁵. مصطفى حوحو، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، مرجع سابق.

بعض الجهود وضياع لبعض الموارد نتيجة سوء تسيير الكفاءات والمعارف، وهو ما ينعكس على عملية الإبداع التميز بالمركز.¹ ومن أجل تحليل العلاقة بين مفهومي الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة ضمن ما يعرف بإدارة المعرفة، يرى "ليث سعد حسين، 2006" أن المنظمات المتعلمة تحاول تطوير رأس مالها الفكري بالنسبة للأفراد الجدد، بحيث تشجعهم على الاستمرار في التعلم والبقاء بدل المغادرة. توصلت الدراسة أن الدور المهم المورد البشري في بناء المنظمات المتعلمة التي تتكيف مع البيئة سريعة التغير من خلال المساهمة في تحقيق التميز والاستدامة بسبب ما يملكون من مهارات تقنية ومعارف وخبرات التي تشكل قيمة للمنظمة.²

لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة قام كل من "علة مراد وضيف سعيدة، 2018" بدراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجلفة بالجزائر، وتوصلا إلى وجود علاقة وأثر موجب ودال إحصائيا بين أبعاد التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ويعتبر بعدا التغيير في الأفراد، التغيير في التقنية أهم أبعاد التغيير التنظيمي المؤثرة في المنظمة المتعلمة ككل.³ كما هدفت دراسة "Mahbubul Haque 2008" إلى فحص العلاقة بين الاستعداد التنظيمي للتغيير والمنظمة المتعلمة في ظل قيادة استراتيجية داعمة في المنظمات غير الربحية في جنوب ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وانتهى "Haque" إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى الاستعداد للتغيير التنظيمي، كما أكدت الدراسة أن المنظمة المتعلمة يتم تفعيلها من خلال سبع ضرورات عمل تتضمن كلاً من العمليات والأبعاد الهيكلية للتعلم، ومن بين هذه الضرورات: توفير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.⁴ وفي دراسة "شريف مسعودة، 2016"، لابرز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة في منظمة جنرال الكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي. حيث استطاعت هذه الأخيرة اكتساب المهارة في جميع الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة التي أشار لها "غارفن، 2000"، ويعود سبب هذا النجاح إلى القائد المتميز "جاك ويلش" الذي ساهم بشكل كبير في تحويلها إلى منظمة تعلم. خلصت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها أن تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة تتطلب الألفة مع التغيير والنظر إليه كفرصة لا تهديد، والبحث عن التفوق في كل المجالات، وهذا يأتي ضمن إطار إدارة التغيير التنظيمي.⁵

¹. صولح سماح، دور تسيير الرأس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، مرجع سابق.

². ليث سعد حسين، مرجع سابق.

³. علة مراد، وضيف سعيدة، مرجع سابق.

⁴. Mahbubul Haque, A Study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change, Doctorate in Education in Organizational Leadership, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, California, USA, 2008.

⁵. شريف مسعودة، مرجع سابق.

ولإبراز العلاقة بين بعد تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة، قام كل من "Khadra Dahou and other, 2016" باختبار تأثير أبعاد تمكين العاملين (الكفاءة، الحدودى، الاختيار) على تعزيز التعلم التنظيمي في البنوك الجزائرية. وأظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة لها تأثير إيجابي على تعزيز التعلم التنظيمي، والأفراد هم جوهر العملية، فمن خلالهم يمكن تطوير التعلم الفردي، وتحويله إلى تعلم جماعي ثم إلى تعلم كلي على مستوى المنظمة.¹ وركزت دراسة "قسول سفيان، 2017" اختبار دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة في منظمة "Ooredoo" ببشار من خلال التميز والإبداع. انتهت الدراسة وجود علاقة بين تمكين فرق العمل ماديا ومعنويا وبناء منظمة التعلم، كما أكدت النتائج أن منظمة "Ooredoo" تعتمد على عمل الفريق كمبدأ للتعلم، وتعمل على تطوير برامج التعلم المستمر، والتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال استراتيجية التمكين من أجل الوصول الى مستوى المنظمة المتعلمة.² ودراسة أخرى لـ "أفين محمد وجكر مصطفى، 2018" اللذان حاولا اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وخصائص المنظمة المتعلمة لدى المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال بمحافظة دهبوك، وتوصلا إلى جملة من النتائج أهمها وجود ارتباط موجب وأثر معنوي بين تمكين الموظفين وأسس المنظمة الذكية.³

أما بخصوص الرقابة التنظيمية فلا توجد دراسات واضحة تربطها بالتعلم أو المنظمة المتعلمة، إلا أننا اجتهدنا في التطرق لدراستين، الأولى لـ "شيباني فوزية، 2022"، والتي تهدف إلى إيضاح مكانة ودور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل كاستراتيجية لدفع عجلة التعلم والتطوير للمنظمات، أي إبراز مدى مساهمة الرقابة التنظيمية في تحقيق فعالية أداء الأفراد في المنظمات، وقد أظهرت عدة دراسات أن الأداء مرتبط بالرقابة المتوازنة، فنرى أن أي تغير في الأداء سيؤدي بالمنظمات إلى الرداءة ونقص الإنتاجية، وهذا ما لا يجب أن تغفل عليه المنظمات، فكلما كانت الرقابة التنظيمية متوازنة وذات معايير جيدة كان الأداء مميز وفعال، والنتيجة الوصول إلى منظمة ذات قيمة ومعايير جودة عالمية.⁴

اعتمادا على ما تم جمعه من الأدبيات المتطرق لها في هذا المبحث، وانطلاقا من نتائج الدراسات السابقة أعلاه التي فسرت العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي مباشر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على توجهات المنظمات محل الدراسة نحو تبني نموذج منظمة متعلمة.

¹. Khadra Dahou, Ishaq Hacini, Abdeslam Bendiabdellah, *Empowring Employees to promote Organizational learning*, RARH, V 01, N 01, PP 151-162, 2016.

². قسول سفيان، أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 02، ص ص 62-70، 2017.

³. أفين محمد صالح أحمد، جكر مصطفى اسماعيل، مرجع سابق.

⁴. شيباني فوزية، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 33، العدد 04، ص ص 699-707، 2022.

المطلب الثالث: مراجعة الدراسات التي جمعت التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة

ارتأينا في هذا المحور المرور ببعض الدراسات المتعلقة بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، من أهمها: دراسة "Charlotte Fillol, 2006" التي هدفت إلى معرفة وربط آليات التعلم التنظيمي وأدوات الإدارة اللازمة لتطوير منظمة متعلمة في منظمة "V.A. Cas SLDC EDF"، المصدر الرئيسي لإنتاج الكهرباء في فرنسا، وخلصت الدراسة إلى تصور منهجي للمنظمة المتعلمة، والتي تتميز ببيئتها الداعمة، وعمليات التعلم التنظيمي، وأدوات الإدارة الحديثة، إضافة إلى تعدد الرؤى المشتركة.¹ وفي دراسة أخرى، سعى كل من "جواد راضي، سجي حسين، 2017" إبراز دور التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمة ذكية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، وانتهى إلى جملة من النتائج أهمها أن التعلم التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي لها دور حيوي في نجاح المنظمات وتحولها إلى منظمات متعلمة قادرة على مواكبة التغيرات السريعة وتحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من قدرتها على التعلم المستمر.² وهدفت دراسة "بريطل الزهرة، 2016" إلى توضيح الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري الذي يعتبر أساس المنظمات المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لمستويات التعلم التنظيمي على مكونات رأس المال الفكري،³ أما دراسة "رزيقة رحمون وآخرون، 2019" فسلطت الضوء على التعلم التنظيمي كأحد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على التميز والإبداع والمنافسة في السوق العالمي وأشارت الدراسة إلى أهمية التعلم في الحفاظ على التراكم المعرفي والفكري الذي يؤثر بدوره على كفاءة وقدرة المنظمة في التعامل مع متغيرات المحيط. كما وُجد أن المنظمات المتعلمة والتميزة أصبحت تهتم بذلك بمستجدات المعرفة والتعلم.⁴

انطلاقاً على الشرح المتناول وما جمع من ادبيات حول العلاقة بين مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ونتائج الدراسات السابقة اعلاه التي فسرت هذه العلاقة، يمكن طرح الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: يؤثر التعلم التنظيمي إيجابياً على تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.

¹. Charlotte Fillol, *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF*, Docteur ès Sciences de Gestion, EDOGEST – CREPA, UFR Science des Organisations, Université Paris Dauphine, Paris, 2006.

². جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، ص ص 6-33، 2017.

³. بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

⁴. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، ص ص 518-535، 2019.

الفصل الثالث: إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات

يمكن إجمال الفرضيات الكلية للدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-2 ملخص فرضيات الدراسة

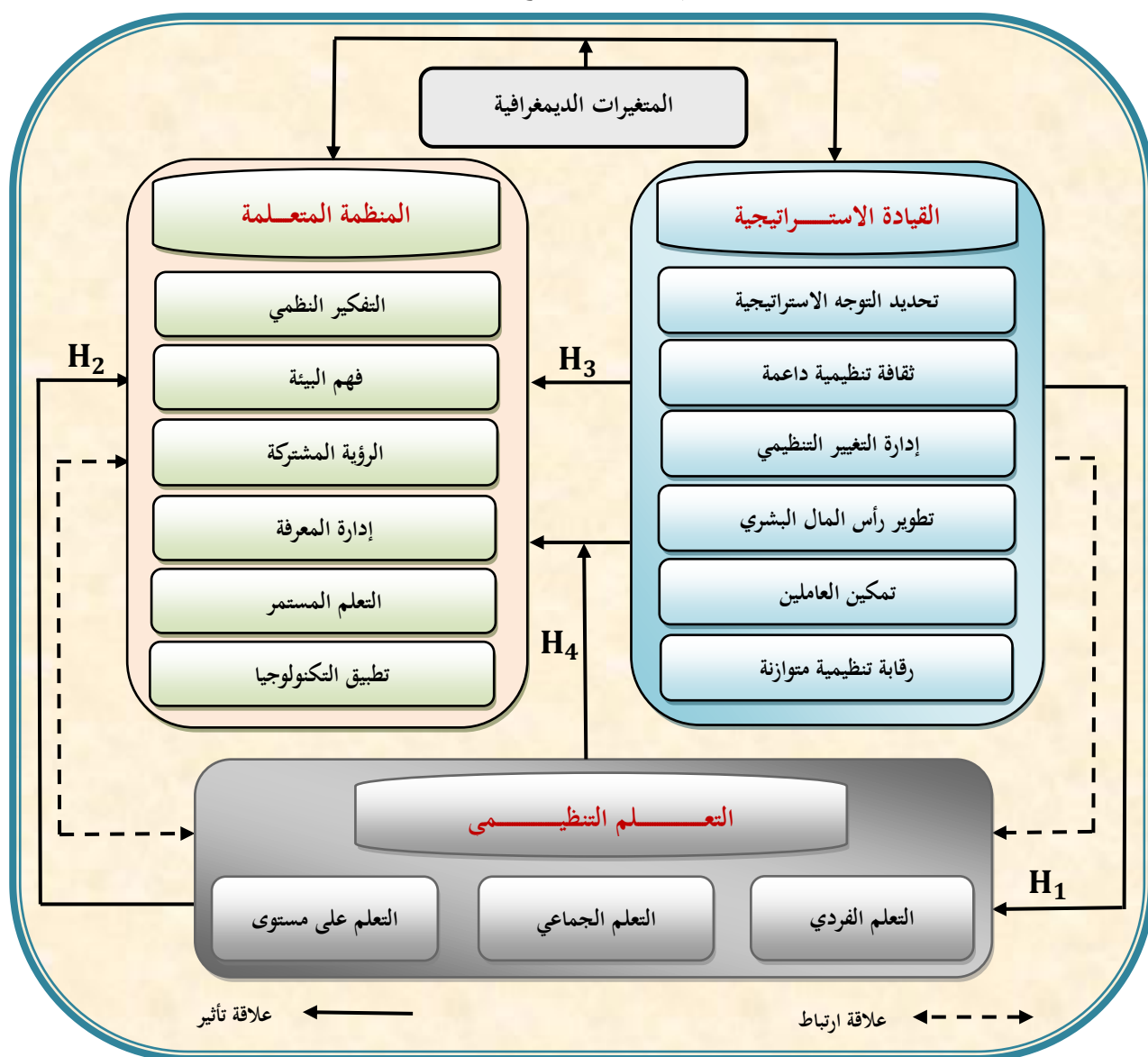
الترميز	صيغة الفرضية
H ₁	تؤثر القيادة الاستراتيجية بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₁₋₁	يؤثر التوجه الاستراتيجي بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₁₋₂	تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₁₋₃	يؤثر تطوير رأس المال البشري بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₁₋₄	يؤثر التغيير التنظيمي بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₁₋₅	يؤثر تمكين العاملين بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₁₋₆	تؤثر الرقابة التنظيمية المتوازنة بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₂	هناك تأثير معنوي مباشر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₂₋₁	يؤثر التوجه الاستراتيجي معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₂₋₂	تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₂₋₃	يؤثر تطوير رأس المال البشري معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₂₋₄	تؤثر إدارة التغيير التنظيمي معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₂₋₅	يؤثر تمكين العاملين معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₂₋₆	تؤثر الرقابة التنظيمية معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₃	يؤثر التعلم التنظيمي بشكل إيجابي في تبني نموذج المنظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₃₋₁	يؤثر التعلم الفردي بشكل إيجابي في تبني نموذج المنظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₃₋₂	يؤثر التعلم الجماعي بشكل إيجابي في تبني نموذج المنظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₃₋₃	يؤثر التعلم على مستوى المنظمة بشكل إيجابي في تبني نموذج المنظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة.
H ₄	هناك تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بالمنظمات محل الدراسة.
H ₄₋₁	يؤثر التوجه الاستراتيجي معنويا في تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₄₋₂	تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا في تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₄₋₃	يؤثر تطوير رأس المال البشري معنويا في تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₄₋₄	تؤثر إدارة التغيير التنظيمي معنويا في تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₄₋₅	يؤثر تمكين العاملين معنويا في تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
H ₄₋₆	تؤثر الرقابة التنظيمية معنويا في تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على النظريات والدراسات السابقة

الفصل الثالث: إعداد الإطار النظري وبناء الفرضيات

بناءً على ما تم ذكره من المفاهيم، والأدبيات المتناولة في هذا الفصل والفصول النظرية السابقة، وانطلاقاً من النظريات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها، وبعد التعرّيج على بعض الدراسات السابقة أعلاه وصياغة الفرضيات، يمكننا الخروج بنموذج نظري لهذه الأطروحة، والذي سيكون ركيزة عملنا في الجزء التطبيقي.

الشكل رقم 3-6: " نموذج الدراسة النظري "



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

خاتمة الفصل

تعتبر القيادة الاستراتيجية جزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، وهي عملية تحديد الأهداف وتوجيه الجهود والموارد لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل. من ناحية أخرى، تتعلق عمليات التعلم التنظيمي بمعرفة كيفية تنظيم الأفراد والموارد وتحسين الأداء والتكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل، والتي تشمل التعلم من الأخطاء والاستفادة من المعارف والتجارب السابقة، حيث يتطلب ذلك تفهمًا عميقًا للثقافة والقيم والعادات والممارسات الحالية في المنظمة، ومن ثم التعامل معها بطريقة فعالة.

تم في هذا الفصل استعراض بعض النظريات والأدبيات التي تربط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة (القيادة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة)، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في ذات الموضوع تم تشكيل الإطار النظري للدراسة وبناء الفرضيات التي سيتم اختبارها في الشق التطبيقي من الدراسة. حيث ركز أغلب الباحثين على العلاقة بين القيادة بالتعلم بشكل عام، إضافة إلى تركيزها على العلاقات الازدواجية بدل الارتباطات الوسيطة بين المتغيرات، وهذا ما يعطي قيمة إضافية للدراسة الحالية.

من أهم ما خرجنا به في هذا الفصل أن القائد الاستراتيجي أجمعت عليه جل الدراسات والأدبيات السابقة، بحيث له اسهام كبير في تعزيز التعلم التنظيمي وبناء منظمة متعلمة من خلال توجيه الجهود والموارد بطريقة تحفز المنظمة على التعلم والتحسين المستمر، وإرساء بيئة عمل مشجعة على التعلم والتطوير، ودعم الابتكار وتبادل المعرفة وبناء الأفكار الجديدة وبشكل عام، يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية ترتبط بشكل وثيق بالتعلم والمنظمة المتعلمة، حيث يساعد القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف عن طريق إدارة وتوجيه التعلم التنظيمي وتحسين أدائها على المدى الطويل.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الميدانية

تمهيد:

من الصعب الوصول إلى أهداف دراسة ما دون إعطاء تصور واضح للمسائل المنهجية والاعتماد على مقاربات بحثية معينة، وبناء على ذلك سنعرض في هذا الفصل المنهج المتبع في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات وتحليلها، وبيان مدى سريان أنموذج الدراسة وفقا لطريقة النمذجة بالمعادلة الهيكلية باستخدام برنامج AMOS ، بالإضافة الى توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة ومصادر القياس المعتمدة، والقيام بمختلف الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة بهدف التأكد من مطابقة النموذج القياسي لكل متغير للبيانات المقدمة من خلال التحليل العاملي التوكيدي CAF من خلال الاعتماد على برنامجي SPSS.V26 و AMOS.V24.

ويمكن استعراض الجوانب المنهجية المتبعة في هذا الفصل من خلال:

- ✓ مناقشة مجتمع الدراسة وعينته؛
- ✓ أدوات جمع البيانات المستخدمة وطريقة جمعها، تقنيات التحليل الإحصائي المستخدمة لتحليل البيانات؛
- ✓ شرح جوهري للنمذجة بالمعادلات البنائية؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك، سيتناول المبحث الأخير مختلف اختبارات أداة الدراسة (التوزيع الطبيعي المتعدد، الصدق البنائي والثبات المركب). ليتم عرض النموذج القياسي النهائي للقيام باختبار الفرضيات.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة محورا مهما لإنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، حيث تشير الدراسات الميدانية إلى الطرق والإجراءات المتبعة للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات المكونة للأتمودج النظري، ويعبر عنها بأنها علم يهتم بدراسة كيفية إنجاز الابحاث بشكل علمي منظم. سيتم من خلال هذا المبحث أخذ نظرة شاملة على مجتمع الدراسة وكيفية اختيار وحساب حجم العينة المناسب، أدوات جمع البيانات، وصياغة المنهج المعتمد في هذه الدراسة من أجل تبين علاقة الأثر بين القيادة الاستراتيجية على تبني نموذج المنظمة المتعلمة من خلال مستويات التعلم التنظيمي، إضافة إلى شرح الطرق والاساليب الاحصائية المتبعة في التحليل وقياس المتغيرات (النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وثبات وصدق أداة الدراسة من أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج للبيانات المجمعة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تحديد مجتمع الدراسة وعينته الميدانية أمران أساسيان في عملية البحث العلمي، ويعني تحديد الجماعة أو الفئة التي تهتم بدراستها، سواء كان ذلك سكان معينين، أو منظمات، أو حتى أفكار معينة، شير إلى اختيار جزء من مجتمع الدراسة الذي يتم تحليله ودراسته بدقة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

طبقت الدراسة على المنظمات الخاضعة للقطاع الاقتصادي بولاية المسيلة، حيث تم تحديد 17 منظمة في بداية الدراسة، إلا أنه تمت الاستجابة في الأخير من قبل 11 منظمة فقط لأسباب خارجة عن نطاق الباحث. قام الباحث بزيارات ميدانية إلى المنظمات المعنية بهدف الاطلاع على مدى تطبيق متغيرات الدراسة من خلال المقابلات مع الأفراد والقادة، وتفقد الورشات وبيئة العمل. تمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات العاملة بتلك المنظمات (المديرون، رؤساء الأقسام، المهندسون، رؤساء المصالح)، والبالغ عددهم 423 إطارا. والجدول التالي يتضمن بعض البيانات المتعلقة بالمنظمات الاقتصادية محل الدراسة والمتواجدة على مستوى ولاية مسيلة:

الجدول رقم 4-1: التعريف بميدان الدراسة

الإطارات	عدد العمال	طبيعة النشاط	العنوان	تاريخ التأسيس	نوعها	المنظمات	الرقم
40	985	صناعة وبيع الحليب ومشتقاته	المنطقة الصناعية بولاية المسيلة	1998/12/15	شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL	SARL HODNALAIT	01
38	476	تحديث وتزيميم معدات الأثغال العمومية	المنطقة الصناعية ذراع الحاجة	1988	شركة ذات أسهم	COSIDER TRAVVAUX PUBLICS (TP)	02
55	507	انتاج الانسجة الصناعية والتقنية	المنطقة الصناعية بولاية المسيلة	1979	شركة ذات أسهم	EATIT MSILA	03
47	382	الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر	وسط ولاية المسيلة	2003/0101	مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم	ALG TELECOM	04
50	436	صناعة وبيع مواد البناء	حمام الضامة ولاية المسيلة	2002/04/11	شركة ذات أسهم	SPA LAFARGE LCM	05
32	302	تحويل المواد غير الحديدية (الالمنيوم)	المنطقة الصناعية بولاية المسيلة	2006/10/18	شركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م)	SARL ALGAL PLUS	06
28	260	صناعة الجبس ومشتقاته	المنطقة الصناعية بوسعادة	2009	SARL	TOUAB SOCIETE	07
39	658	صيانة المعدات الصناعية المتعلقة بالكهرباء والأجزاء	المنطقة الصناعية طريق اولاد منصور -مسيلة	1998/01/01	شركة صناعية ذات أسهم	MAINTENANCE DES	08

		الماكينة والصفائح المعدنية				EQUIPEMENTS INDUSTRIELS (MEJ)	
41	436	صناعة الاثايب المدعمة بالألياف الزجاجية	المطقة الصناعية بولاية المسيلة	2004	SARL شركة ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد	SARL MAGHREB PIPE INDUSTRIES	09
28	320	لصناعة وبيع مواد البناء (الأجر)	المطقة الصناعية ذراع الحاجة	2009	EURL	EURL BRIMATEC	10
25	400	معالجة وتصدير التمور	المطقة الصناعية بوسعادة	2014/07/16	EURL	ALOURDJOUANA DATTES	11

المصدر من إعداد الباحث بناء على مصيحات المؤسسات المعنية

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

قبل الشروع في جمع البيانات يتطلب على أي باحث تحديد حجم العينة المناسب للدراسة من أجل التوصل إلى نتائج جيدة وقابلة للتعميم على المجتمع، حيث تتطلب الطرق الإحصائية الحديثة للتحليل الإحصائي (النمذجة بالمعادلات الهيكلية) عينات كبيرة، واختلف الأخصائيون في تحديد حجم معين لها، حيث يرى البعض أن عدد مفردات العينة يساوي عدد مؤشرات الاستبيان ضرب العدد 5، ويرى البعض الآخر أن العينة التي يتجاوز عددها 150 مقبولة، ويفضل أن تكون العينة الإجمالية أكبر من 1.200¹ ولتفادي صغر حجم عينة بحثنا أخذنا بعد آخر لوحدة المعاينة ألا وهو: وجهة نظر الإطارات في المنظمات محل الدراسة.

تم الاعتماد على معادلة Steven K. Thompson من أجل تحديد حجم الادنى لعينة الدراسة وهو كالتالي²:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{[N-1 * \left(\frac{d^2}{Z^2}\right)] + P(1-P)} \quad \text{حيث أن:}$$

N : حجم المجتمع

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وهي : 0.5

d : نسبة الخطأ وهي : 0.05

Z : الدرجة المعيارية عند مستوى معنوية 0.05 وهي 1.96

وبالتالي يمكن حساب حج عينة الدراسة كما يلي:

$$n = 423 * 0.5 (1-0.5) / [423-1 (0.05^2/1.96^2) + 0.5(1-0.5)]$$

$$= 105.75 / (422 * 0.00065077 + 0.25)$$

$$n = 105.75 / 0.52462494 = 201.5725$$

وبالتالي حجم العينة الأدنى لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة 95% هو بالتقريب: $n \geq 202$.

بعد تحديد الحجم الأدنى لعينة الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 300 مفردة من بين 423 إطاراً، وزعت عليهم أداة الدراسة، استرجع منها 242 استبانة بنسبة استجابة قدرها 66.80% من مجموع الاستبانة الموزعة، أُلغيت منها

¹ أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 24.

² عبد السلام حمادوش، دور التمكين الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الحوارية للتضامن، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 15، العدد 01، ص ص 45-62، 2022، ص52.

18 استمارة لعدم صلاحيتها (منها ما هو غير مكتمل ومنها من اعتمد على معيار أو معيارين من سلم ليكارت). وبعد اختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات تم حذف 13 استمارات (الملاحق رقم 6، 7، 8) ليصبح العدد النهائي 211 استبانة صالحة للدراسة. والجدول التالي يبين مؤسسات الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم 4-2: عدد الاستبيانات الموزعة والنهائية

الرقم	المؤسسات	عدد الاطارات (مجتمع الدراسة)	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات النهائية
01	HODNA LAIT	40	30	26	03	23
02	COSIDER TP	38	30	22	01	21
03	EATIT MSILA	55	30	28	01	27
04	ALG TELECOM	47	30	26	04	22
05	SPA LAFARGE LCM	50	30	21	03	18
06	SARL ALGAL PLUS	32	30	18	02	16
07	SARL TOUAB	28	20	17	03	14
08	S. DE MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS INDUSTRELS	39	30	23	03	20
09	SARL MAGHREB PIPE INDUSTRIES	41	30	25	03	22
10	EURL BRIMATEC	28	20	15	02	13
11	EURL ALOURDJOUANA DATTES	25	20	17	02	15
	المجموع	423	300	242	31	211

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المنظمات المبحوثة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات

تتضمن أدوات تلك الوسائل الفعالة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة بهدف تحقيق الأهداف والإجابة على التساؤلات المطروحة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولاً. الملاحظة

تنقل الباحث لأكثر من مرة إلى ميدان الدراسة (المنظمات المعنية)، رغم تحفظ البعض منها لأسباب خارجة عن نطاق الباحث، تمكننا من الإلمام بمعلومات كافية لدعم نتائج الدراسة الميدانية من خلال تفقد أماكن وورشات العمل واستقصاء بعض العمال شفوياً حول كفاءات أداء عملهم والصعوبات والمشكلات التي تواجههم، وطرق توظيفهم، إضافة إلى مدى اهتمام منظماتهم بتوفير سبل تعلمهم وتكوينهم على المستوى الفردي والجماعي، كما تم ملاحظة بعض الوثائق العادية في قسم الموارد البشرية خاصة لفهم طبيعة نشاط المنظمات وهيكلها التنظيمي وتعداد العمال والإطارات فيها.

ثانياً: المقابلة

تم اللجوء إلى المقابلة المسحية الاستطلاعية* كأداة إضافية لجمع المعلومات ودعم الاستبيان من جهة، ومن جهة أخرى محاولة الحصول على معلومات نوعية بشكل مباشر لتفسير ودعم النتائج. تمت المقابلة مع عدد من الإطارات القائمين على التسيير ويملكون دراية ومعلومات كافية حول ما يجري في منظماتهم (إطار واحد كحد أدنى من كل منظمة)، وتضمنت المقابلات مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة. (الملحق رقم 02).

ثالثاً: الاستبيان

رغم الزيارة التفقدية للمنظمات محل الدراسة، وإجراء مقابلات مع بعض الإطارات، إلا أن هناك صعوبة في الحصول على بيانات كافية لإجراءات الدراسة، ونظراً لكون هذه الدراسة كمية وتسعى لتعميم النتائج على جميع المؤسسات الاقتصادية، فإن جمع البيانات عن طريق الاستبيان أكثر الأساليب فعالية وسهولة نظراً لصعوبة الحصول عليها عند إجراء الدراسة الكيفية من

* نوع من المقابلات، تستخدم لاستخلاص معلومات وبيانات من أفراد يتمتعون بخبرة في مجالاتهم أو يمثلون مجموعات ذات أهمية للباحث.

جهة، وأيضاً إمكانية تعميم النتائج وقابلية استخدامه من قبل جميع الباحثين في قياس الظاهرة المدروسة من جهة أخرى، كما يساعد على الحفاظ على سرية مصادر البيانات. لذلك فقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وتم تصميمه بطريقة تناسب المجتمع الدراسي وعينته، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة.

1. خطوات بناء الاستبيان

من أجل الحصول على استبانة ملائمة للقياس قام الباحث بعدة خطوات:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة من خلال نموذج الدراسة، وذلك باستشارة أساتذة متخصصين في مجال القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والمنهجية العلمية.
- الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات وأبعاد الدراسة؛
- إعداد نموذج قياس لاستخراج المؤشرات الدالة على كل بعد من ابعاد الدراسة وربطها بالبند المستنبطة من الدراسات السابقة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد المحددة وترتيبها وفق لأهميتها.
- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على اساتذة متخصصين لاختبار مدى ملاءمتها للقياس وتعديلها حسب الملاحظات المقدمة.
- الخروج بالشكل النهائي للاستبانة.

تم تقسيم هيكل الاستبيان إلى جزئين: الجزء الأول، يتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجوبين (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، العمر والخبرة)، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث اشتمل على ثلاثة محاور أساسية (القيادة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة)، وتضمن 68 عبارة مقسمة إلى محاور وأبعاد وبند فرعية.

2. مقياس ليكارت السباعي

في كثير من الممارسات العلمية، يتم استخدام خمسة مستويات استجابة مرتبة، على الرغم من أن العديد من علماء القياس يقترحون استخدام 7 أو 9 مستويات لما ينتج عنهما من متوسط درجات أعلى قليلاً استناداً إلى أعلى درجة ممكنة يمكن تحقيقها مقارنة بتلك الناتجة من مقياس مكون من 3 أو 5 مستويات. لذلك فقد تم الاعتماد على سلم (Likert) السباعي

للحصول كونه من المقياس الأكثر دقة وسهولة في الحساب والقياس، أين تم ترميز المستويات بالأرقام من 1 إلى 7، تشير إلى سبع فئات ينتمي إليها المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول التالي¹:

الجدول رقم 4-3: "سلم تقديري وفقا لمقياس ليكارت السباعي"

درجات الموافقة	الاحابات	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 ; 1.85]	منخفض جداً
2	غير موافق	[1.86 ; 2.71]	منخفض
3	غير موافق نوعاً ما	[2.72 ; 3.57]	منخفض قليلاً
4	محايد	[3.58 ; 4.43]	متوسط
5	موافق نوعاً ما	[4.44 ; 5.29]	مرتفع قليلاً
6	موافق	[5.30 ; 6.15]	مرتفع
7	موافق بشدة	[6.16 ; 7.00]	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى *Jonald L Pimentel, A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis, USM R & D, V 18, N 02, PP 109-112, 2010.*

يتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (6=7-1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.85=6/7)، وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا يصبح طول الخلية الأولى 1.58. وهكذا مع جميع الخلايا الباقية.

الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام SPSS.V26 و AMOS.V24*، وتضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب الآتية:

- مقياسي التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness): لاختبار التوزيع الطبيعي الأحادي.
- معامل مardia "Mardia's Coefficient": لاختبار التوزيع الطبيعي المتعدد.
- اختبار KMO and Bartlett's للتأكد من كفاية حجم عينة الدراسة للتحليل العاملي التوكيدي
- التحليل العاملي التوكيدي CFA: لاختبار الصدق البنائي للنماذج القياسية
- معامل أوميغا "McDonald's Omega": لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة.

¹. *Jonald L Pimentel, A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis, USM R & D, V 18, N 02, PP 109-112, 2010, P 111.*

* AMOS: Analysis of MOment Structures • SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistical Measures: وتشمل التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لقياس استجابات المبحوثين عن جميع فقرات أسئلة الاستبيان.
- معامل الارتباط Pearson "R": لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- معامل التحديد R^2 : لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (القوة التفسيرية)
- اختبار Durbin-Watson: للتحقق من وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي والمنمة المتعلمة.
- نموذج تحليل المسار Path Analysis: لاختبار فرضيات المتغير الوسيط

المبحث الثاني: النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM^* باستخدام برنامج AMOS.

النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modelling) SEM أسلوب إحصائي شامل يستخدم في تصميم النماذج النظرية ووصفها وصفا كميًا، وتحديد العلاقات المتشابكة (المباشرة وغير المباشرة) بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة المكونة لها، إضافة إلى اختبار صحة هذه العلاقات وتفسيرها بشكل شامل دون اللجوء إلى التجزئة من خلال تحليل المسار Path Analyses. ومن أهم أساليب النمذجة البنائية: التحليل العامل التوكيدي CFA الذي يعتبر من أهم الأساليب الإحصائية في اختبار الصدق البنائي للنماذج القياسية قبل اختبار فروض الدراسة. حيث يكون لكل ظاهرة أو متغير نموذج قياس مستقل خاص به، ويتلخص الهدف من النمذجة البنائية في تحديد مدى مطابقة النموذج النظرية للبيانات المقدمة.

وترتكز SEM على برامج متطورة مثل LISREL و AMOS، هذا الأخير هو اختصار لـ Analysis of Moment Structures أي تحليل بنية العزوم، ويتضمن جزئين مهمين هما: الرسوم البيانية AMOS Graphics، وهو الجزء المخصص لرسم النموذج على الشاشة والتحكم في مظاهر التحليل وتسمية المتغيرات. أما الجزء الثاني فيتمثل في: الأساسيات AMOS Basic، حيث يتم من خلالها إدخال الأوامر بواسطة قواعد محددة للغة البرنامج Syntax. ومن أهم مميزات البرنامج¹:

- لدى البرنامج بالقدرة على إجراء نفس المعالجات التي تنجزها برامج R، SPEATH، USREL، MPLUS، MXEQS.. بسهولة من خلال لغة البرنامج Syntax.

* SEM: Structural Equation Modeling

¹. سمية بنت بكري عاطي، أستاذة التقويم والإحصاء، جامعة الكللك سعود، التحليل الغصائي باستخدام برنامج AMOS، <https://www.youtube.com/watch?v=iAkqOCVNrzk>، 2023/02/15.

- يمتلك البرنامج القدرة على التحليل حتى في وجود البيانات المفقودة Missing data، وعدم اعتدالية التوزيع الطبيعي.
- يسمح البرنامج بإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA).
- يتميز باختبار العديد من الفرضيات في آن واحد من خلال نموذج آموس المتكامل، ومرونة أكثر في التعامل معها حتى في وجود ما يسمى بتشابه العوامل المؤثرة فيما بينها.

المطلب الأول: أنواع ومراحل النمذجة بالمعادلات الهيكلية

تتضمن عملية النمذجة بالمعادلات الهيكلية عدة أنواع من المقاييس مثل التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار والانحدار، وبالمقابل تمر كل هذه الأشكال على مجموعة من المراحل سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا الجزء من البحث.

الفرع الأول: أنواع النمذجة باستخدام برنامج AMOS

تتضمن النمذجة بالمعادلات الهيكلية ثلاثة اشكال¹:

أولاً. النموذج القياسي **Measurement Model (CFA)**: هو جزء من التحليل العاملي التوكيدي الذي يربط المؤشرات بالعوامل الكاملة، الهدف منه هو التأكد من القدرة التفسيرية للمتغيرات المشاهدة أو البنود للمتغيرات الكامنة المحملة عليها، أي مدى مساهمة كل مؤشر في تفسير البعد التابع له. تجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج لا يختبر فرضيات الدراسة (العلاقة والأثر)، وإنما هو شرط للمرور إلى النموذج الهيكلية (تحليل المسار).

ثانياً. نموذج الانحدار **Regression Models**: يتكون نموذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط، الهدف منه اكتشاف أو فحص معنوية العلاقة والأثر بين متغيرين أو عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع فقط. أي يمكن تفسير متغير تابع أو التنبؤ به من خلال متغير أو عدة متغيرات مستقلة (مشاهدة).

ثالثاً. نموذج تحليل المسار **Path Analysis Model**: يمثل العلاقة التنبؤية بين عاملين أو أكثر، إلا أنه يسمح بمرونة أكثر من نموذج الانحدار، حيث يمكن أن يتضمن عدة متغيرات تابعة، كما يمكن دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات بغض النظر عن طبيعتها، والميزة الخاصة لنموذج المسار إمكانية احتوائه على متغيرات وسيطة ومعدلة، والملاحظ عليه عدم وجود متغيرات كامنة. والأهم من هذه كله أنه نموذج غير قابل للقياس، لذلك لا تظهر مؤشرات حسن المطابقة (لأن قيمة $X^2=0$).

¹. أسماء المرغيني، أشهر مكونات نمذجة المعادلات الهيكلية، <https://www.youtube.com/watch?v=9D2a2GIFcsw> ، 2023/02/21.

رابعاً. نموذج أموس المتكامل: **Full Model** أو يسمى نموذج المعادلات البنائية، وهو نموذج معقد يجمع بين نموذج تحليل المسار والنموذج القياسي، يتميز بتركيبية من المتغيرات الكامنة والمشاهدة مرتبطة بينها بعلاقات سببية (ارتباط وأثر)، وقد تكون هذه المتغيرات إما داخلية أو خارجية أو وسيطية، وهو نموذج قياس إضافة إلى قدرته على اختبار الفرضيات والاشكاليات.

الفرع الثاني: خطوات النمذجة باستخدام برنامج AMOS

للوصول إلى تقييم واضح للنموذج يرى مجموعة من الأخصائيين وعلى رأسهم "محمد حبشي حسين" أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الاسكندرية¹ أن النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية تمر بخمسة مراحل أساسية وهي¹:

أولاً. **توصيف أو بناء النموذج Model Specification**: تعتبر أهم وأصعب خطوة في النمذجة، وتحدث قبل جمع البيانات وتحليلها، تتضمن وضع تصور نظري لنموذج الدراسة، من خلال نظريات علمية ودراسات سابقة ذات صلة بمتغيرات الدراسة. وبالتالي من الضروري ان يكون النموذج النظري المقترح له جذور ومشتق من الأدبيات السابقة.

ثانياً. **تحديد أو تعيين النموذج Model Identification**: يجب أن يكون النموذج محدد لكي نتمكن من الوصول إلى تقديرات لمعالم النموذج أي تقديرات للعلاقة بين المتغيرات المتضمنة في النموذج. وهنا نميز بين ثلاثة أنواع من النماذج:

1. **النموذج المحدد بصورة عالية (النموذج المشبع) over-identified**: ونكون أمام هذا النموذج عندما تكون عدد المعلومات المتميزة المتضمنة في المتغيرات المشاهدة (البود) أكبر من عدد المعالم (البارامترات أو المتغيرات الكامنة) المجهولة المراد تقديرها في النموذج. ويعتبر هذا النموذج المثالي المطلوب الوصول إليه (قيم ممتازة).

1. **النموذج المحدد بالضبط just-identified**: تقع هذه الحالة عندما تكون عدد المعلومات المتميزة المتعلقة

بالمغيرات الملاحظة مساوية للمعالم أو البارامترات المراد تقييمهما. نموذج محدد (ظهور قيم سيئة) لكنه ليس مثالي.

2. **النموذج غير المحدد unidentified**: وهنا تكون عدد المعلومات الفريدة المتضمنة في المتغيرات الملاحظة أقل من

عدد البارامترات المراد تقييمهما، وهو نموذج غير صالح للتحليل العاملي (عدم ظهور القيم).

ثالثاً. **تقدير النموذج Model Estimation**: تهدف هذه الخطوة إلى تقدير معالم نموذج المعادلة البنائية بعد أن أصبح محددًا (ظهور القيم الخاصة بالارتباطات والتباينات والانحدار على الأسهم...)، بشرط أن تكون قيم تلك المعالم قادرة على

¹ محمد حبشي حسين محمد، صفحة تعليمية، فيديوهات تتعلق بالإحصاء والقياس النفسي والذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في البحث العلمي، <https://www.youtube.com/@mohamedhussein1262/about>. تم الاطلاع في فترات مختلفة.

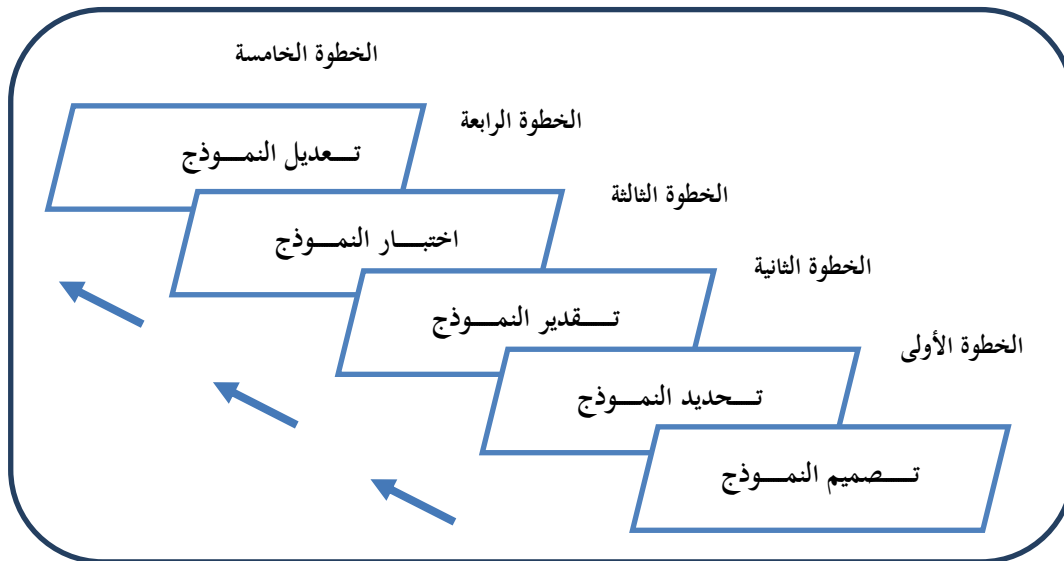
إنتاج مصفوفة تباين (التباين المشترك) تكون أقرب ما يمكن لمصفوفة تباين بيانات الدراسة، ومعنى هذا أن هناك مصفوفتين، الأولى ينتجها النموذج وفقا للبراميترات الموجودة (الاسهم)، والثانية تنتجها البيانات وفقا لدرجات المشاهدة.

رابعا. اختبار النموذج: **Model Testing** يقصد بهذه الخطوة الحكم على درجة صلاحية النموذج (نموذج القياس أو النموذج البنائي)، وهي خطوة تهدف إلى التحقق من درجة نجاح النموذج في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. يتم اختبار نموذج الدراسة من خلال خطوتين:

1. اختبار النموذج القياسي (التحليل العاملي التوكيدي CFA): في أول الأمر يجب البدء باختبار نموذج القياس، الذي يمثل العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات المشاهدة أو القابلة للقياس، فإذا لم تكن النماذج القياسية دقيقة لا يمكن الانتقال إلى النماذج البنائية، ومن الخطأ استخدام نماذج قياس خاطئة في اختبار العلاقات بين المتغيرات.
2. اختبار النموذج البنائي (تحليل المسار Path Analysis): يمثل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (علاقة ارتباط أو تأثير)، وقبل إجراء الاختبار يجب التأكد من مؤشرات المطابقة للنموذج البنائي.

خامسا. تعديل النموذج **Model modification**: عندما يكون هناك عدم توافق بين النموذج المحقق والنموذج الافتراضي للدراسة (مؤشرات مطابقة ضعيفة)، يتم إجراء تعديلات على النموذج حتى يتم التوصل إلى تطابق مقبول للمؤشرات. من خلال عدة تقنيات حسب البرنامج المستخدم في التحليل. ومن البرامج الإحصائية المستخدمة في نمذجة المعادلة البنائية: AMOS و LISREL. ويمكن اختصار هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم 4-1: خطوات النمذجة باستخدام AMOS



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى المعطيات السابقة

الفرع الثالث: مؤشرات حسن المطابقة

للحكم على صلاحية النموذج يتم دراسة بعض مؤشرات المطابقة التي تقيس مدى تكيف النموذج مع البيانات المجمعة. ومن أهم هذه المؤشرات^{1،2}:

أولاً. **كاي مربع Chi-Square (CMIN)**: يستهدف كاي مربع اختبار الدلالة الاحصائية للفرضية التي مفادها انه لا يوجد فروق بين النموذج المفترض والنموذج المتوقع للمجتمع، فمثلا إذا كانت قيمة كاي تربيع تساوي 0 وتخلو من درجات الحرية يكون النموذج المفترض مثالي او مشيع أي أنه يطابق تماما البيانات، لذلك يفضل ألا يكون دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 (أكبر من 0.05)، وهذا صعب التحقق خاصة في العينات الكبيرة، بينما إذا كان أقل من 0.05 فيعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذجين. لذلك تم اقتراح مؤشر آخر لحل هذه المشكلة وهو كاي مربع المعياري.

ثانيا. **كاي مربع المعياري CMIN/DF**: يتم حسابه بقسمة قيمة كاي تربيع على درجات الحرية، وإذا كان حاصل القسمة اقل من 3 يعني ذلك اتفاق النموذج المفترض مع البيانات.

ثالثا. **الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب Root Mean Square Error Of Proximate (RMSEA)**: يعتبر من أشهر مؤشرات المطابقة نظرا لحساسيته لعدد المعلومات المقدرة في النموذج، ويعبر على مدى مطابقة النموذج لمصفوفة التباين والتغاير للعينه، وكلما قلت قيمة هذا المؤشر دل ذلك على درجة مطابقة عالية للنموذج $0 < RMSEA < 0.05$ ، وتعتبر قيمة مقبولة إذا لم تتجاوز 0.08، وتكون سيئة إذا تجاوزت 1، وفي هذه الحالة يجب تعديل النموذج.

رابعا. **جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square Residuel (RMR)**: يركز هذا المؤشر على تحليل قيم مصفوفة بواقي التباين والتغاير للعينه ومصفوفة التباين المتوقعة القائمة على النموذج المفترض، وتدل قيمة RMR التي تقل عن 0.1 على مطابقة جيدة في العموم، وتشير القيمة الاقل من 0.05 إلى مطابقة جيدة.

خامسا. **مؤشر جودة المطابقة Goodness Of Fit Index (GFI)**: دل على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج تفسيرها، وهو يرادف دور معامل التحديد في نموذج الانحدار المتعدد إذ تدل R^2 على نسبة التباين في المتغير التابع التي يفسرها المتغير المستقل.

¹. أحمد بوزيان تبغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2012، ص 229- 239.

². عبد السلام حمادوش تشریح نموذج AMOS و SEM: البرامترات ومؤشرات المطابقة

تم الاطلاع يوم : 2023/02/21 https://www.youtube.com/watch?v=_qmH-SweuBo

سادسا. مؤشر جودة المطابقة المعدل **Ajusted Godness Of Fit Index (AGFI)**: طور هذا المؤشر من أجل تصحيح قيمة (GFI) الدالة على المطابقة، وذلك بخفضها كلما ازداد تعقيد النموذج (عدد البارامترات). مع ذلك أمسى هذه المؤشر قليل الظهور والاستخدام في الدراسات التطبيقية.

سابعا. مؤشر جودة المطابقة الاقتصادية: **Parsimony Godness Of Fit Index (PGFI)**: اقترح هذا المؤشر كذلك لتصحيح قيمة (GFI) وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مدى تعقيد النموذج، غير أنه يتأثر بعدد المتغيرات المشاهدة.

يتراوح مجال كل من (GFI) و (AGFI) و (PGFI) بين 0 و1، وغير أنه لا توجد معايير محددة توضح المستوى الأدنى لهذه المعايير الذي يكون عنده النموذج مطابق للبيانات، وإرشادات تقريبية، كلما بلغت قيمة هذه المؤشرات 0.90 واقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة مطابقة النموذج للبيانات، غير أن المؤشر الثالث (PGFI) يعد مقبولا بشرط ان تتجاوز قيمته 0.5، والأفضل أن تفوق 0.60.

ثامنا. **مؤشر المطابقة المعياري: Normative Fit Index (NFI)**: هو من مؤشرات المقارنة التزايدية، حيث يعطي معلومات على حسن المطابقة في حالة تطور النموذج إلى نموذج أكثر تعقيدا، وقد وضع، وتتجلى فكرته في مقارنة النموذج المفترض بنموذج العدم* من حيث تمثيله لبيانات العينة، والهدف من هذه المقارنة هو تقدير مدى التحسن في المطابقة التي وصل إليها النموذج المفترض للباحث مقارنة بسوء مطابقة النموذج المستقل.

تاسعا. **مؤشر المطابقة المقارن: Comparative Fit Index (CFI)**: طوره "بنتلر" وحاول من خلاله أن معالجة بعض المحددات الخاصة لمؤشر (NFI)، ويعتبر من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، حيث يقوم على مقارنة قيمة مربع كاي من نموذج البحث المفترض بقيمة مربع كاي التي تقابلها في النموذج المستقل. تتراوح قيمته بين 0 و1، حيث يعتبر النموذج مطابق للبيانات إذا ساوت قيمته أو تجاوزت 0.90. أما إذا كانت قيمته أقل من 0.90 ففي مثل هذه الحالة يتم تعديل النموذج.

عاشرا. **مؤشر المطابقة غير المعياري أو تاكر - لويس: Tucker - Lewis Index (TLI)**: يقوم على مقارنة مربع كاي للنموذج المفترض مع قيمته في النموذج المستقل مع الأخذ بعين الاعتبار درجات الحرية، وكلما اقترب (TLI) من 1 دل ذلك على مقابلة معقولة لنموذج البحث.

* النموذج السبيء ذي المتغيرات المستقلة، يمثل الحالة المتطرفة أو السيئة لحسن المطابقة الدالة على عدم وجود علاقات بين المتغيرات.

يمكن تلخيص هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: درجات القبول المعتمدة لمؤشرات المطابقة

المؤشر	الاختصار	المطابقة الجيدة	المطابقة المقبولة
CHI-SQUARE	CMIN	CMIN غير دال	CMIN دال في العينات كبيرة
مربع كاي	CMIN/DF	$0 < \text{CMIN/DF} < 2$	$2 < \text{CMIN/DF} < 3$
مربع كاي المعياري	CFI	$0.97 < \text{CFI} < 1$	$0.90 < \text{CFI} < 0.97$
مؤشر المطابقة المقارن	TLI	$0.95 < \text{TLI} < 1$	$0.90 < \text{TLI} < 0.95$
مؤشر تاكر-لويس	NFI	$0.90 < \text{NFI} < 1$	$0.85 < \text{NFI} < 0.90$
مؤشر المطابقة المعياري	IFI	$0.90 < \text{IFI} < 1$	$0.85 < \text{IFI} < 0.90$
مؤشر المطابقة المتزايد	GFI	$0.95 < \text{GFI} < 1$	$0.70 < \text{GFI} < 0.95$
مؤشر جودة المطابقة	AGFI	$0.90 < \text{AGFI} < 1$	$0.70 < \text{AGFI} < 0.90$
مؤشر جودة المطابقة المعدل	PGFI	$0.90 < \text{PGFI} < 1$	$0.70 < \text{PGFI} < 0.90$
مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي	RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} < 0.08$
الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب			

المصدر: من اعداد الباحث استناد إلى المعطيات السابقة

حسب الكثير من الاخصائيين، فإن معظم هذه المؤشرات تتأثر مباشرة بحجم العينة (تأثير عكسي). وتجدر الإشارة أن القاعدة العامة المتبعة في الحكم على مدى ملاءمة النموذج هي: " يرفض النموذج أو يعدل في حالة عدم وقوع قيم المؤشرات أعلاه في المدى المطلوب، وعكس ذلك يتم قبول النموذج".

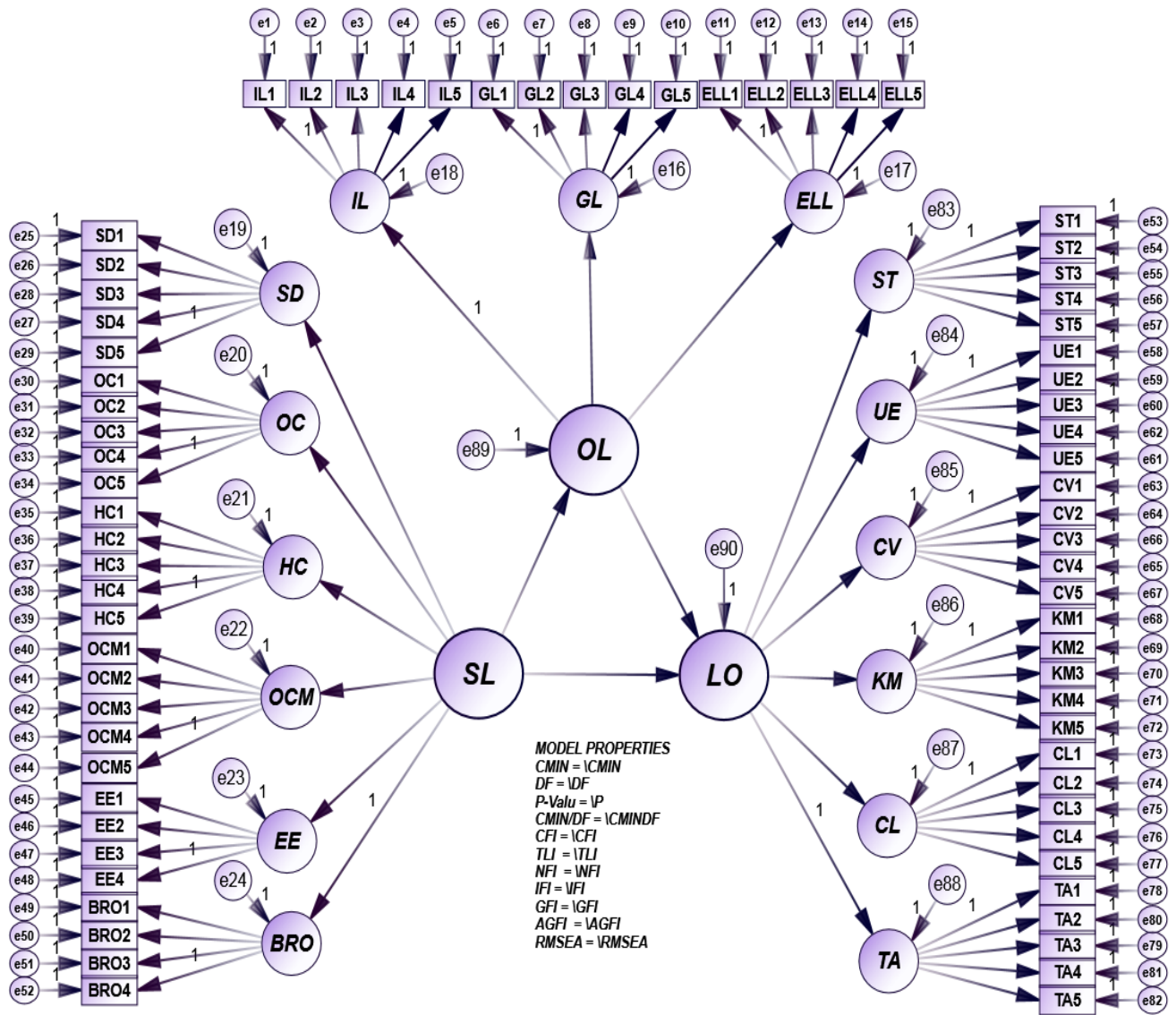
المطلب الثاني: الإجراءات الأولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية

ترتكز النمذجة بالمعادلة الهيكلية على إجرائين: الأول هو التحقق من صدق نماذج القياس، والثانية هي اختبار العلاقة بين المتغيرات من خلال نماذج البناء (الانحدار والمسار). يهدف الإجراء الأول إلى وصف كيف تعمل المؤشرات المشاهدة كأدوات لقياس المتغيرات الكامنة وذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقدير كفاية نماذج القياس من خلال عدة مؤشرات لتحقيق التطابق الجيد. وفي حالة وجود مطابقة ضعيفة بين النموذج المفترض والبيانات المقدمة، فلدينا خياران أساسيان. الأول هو رفض النموذج الافتراضي والاعتراف بأن النموذج لا يتوافق مع البيانات. والخيار الثاني هو تعديل النموذج ليتناسب مع البيانات من خلال عدة تقنيات خاصة بالبرنامج المستخدم في التحليل. وفي حال الوصول إلى تطابق النموذج القياس مع البيانات المقدمة، يمكننا المرور نحو نموذج التحليل البنائي (تحليل الانحدار والمسار)، والذي سيتم التطرق إليه في الفصل السادس من الدراسة.

الفرع الأول: توصيف النموذج النظري للدراسة وترميز المتغيرات

بناء على ما تم تناوله من أدبيات ونظريات حول متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم يمكن بناء نموذج افتراضي للدراسة؛ وهو عبارة عن دمج بين النموذج القياسي (التحليل العاملي التوكيدي)، والنموذج الهيكلية للدراسة (تحليل المسار)، والشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي العام للدراسة:

الشكل رقم 4-2: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام AMOS.V24

يوضح النموذج الموضح في الشكل أعلاه البنية العلائقية بين متغيرات الدراسة، وهو يتضمن صنفين من المتغيرات: متغيرات كامنة (عددها 18 ممثلة بدوائر)، وهي غير قابلة للقياس وتمثل متغيرات وأبعاد الدراسة، ومتغيرات ملاحظة أو مشاهدة (عددها 73 ممثلة بمستطيلات) والتي تمثل بنود أو مؤشرات الدراسة، حيث يمكن من خلالها قياس المتغيرات الكامنة، فنجد مثلا أن القيادة الاستراتيجية تقاس من خلال ستة متغيرات كامنة (SD, OC, HC, OCM, EE, BRO)، وهذه الأخيرة تقاس من خلال متغيرات ملاحظة محملة عليها (SD1-BRO5). أما الدوائر الصغيرة المحملة على المؤشرات فتمثل أخطاء القياس، بينما تمثل الدوائر المحملة على المتغيرات الكامنة أخطاء البواق.

يعرض الجدول أسفله المتغيرات الكامنة والملاحظة التي تم الاستعانة بها في بناء وتطوير الأداة بالشكل الذي يتناسب مع الإطار النظري والتطبيقي للدراسة:

الجدول رقم 4-5: ترميز المتغيرات الكامنة والملاحظة وبيان مصادرها

المتغيرات الكامنة	الترميز	المتغيرات الملاحظة	العدد	المصادر
القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership (SL)	التوجه الاستراتيجي Strategic Direction	SD	SD1 – SD5	5
	الثقافة التنظيمية الداعمة Organizational Culture	OC	OC1 – OC5	5
	رأس المال البشري Human Capital	HC	HC1 – HC5	5
	إدارة التغيير التنظيمي Organizational Change Management	OCM	OCM1 – OCM5	5
	تمكين العاملين Empowering Employees	EE	EE1 – EE4	4
	الرقابة التنظيمية المتوازنة Balanced Regulatory Oversight	BRO	BRO1 – BRO4	4
	التعلم الفردي Individual Learning	IL	IL1 – IL5	5
التعلم التنظيمي Organizationl Learning (OL)	التعلم الجماعي Group Learning	GL	GL1 – GL5	5
	التعلم على مستوى المنظمة Enterprise level learning	ELL	ELL1 – ELL5	5
	التفكير النظامي	ST	ST1 – ST5	5
المتغيرات الكامنة				محمد حسن عمر الخطيب (2020) اقطي جورة (2014) عبد الرزاق الشихلي (2018) طلال خالد عبد الباسط (2023) بيان مروان (2019) أقطي جورة (2014) هبال عبد المالك (2018) بشير بن شويحة (2018) رامي ابراهيم موسى الغربي (2015) عبد الله رجب السراج (2017) محمد قاسم القيسي (2015) Hannah Muzee (2016) Omar Rabeea Mahdia (2014) Jooste & Fourie, 2009 Alex A. Jaleha (2018) Joy Onyinye Eliogu-Anenih (2017) Zhen Shao (2020) Habil Olaka (2018) خيرة عيوش، نصيرة علاوي (2011) مؤيد علي أبو عفش (2014) على محمد الخوري (2015) عمارة سلمى، بارك نعيمة (2018) رانية حفاظ (2022) Rosalee B. Rush, 2011 Alireza R, Ghodratollah B, 2014 Hamamma M, Benaoun T, 2020

محمد فرعون (2015) شرفي مسعودة (2016) بن سهلة (2016) حوحو (2016) الشبخلي (2017) أقين محمد (2018) دغريز فنجي (2018) وردة قريمطي (2020) سالم حيدر رسن (2021) بثقة همجيره (2023) Thomas J (2006) Sapna R (2010) Haque (2008) Ali.Abbas (2020)	Systems Thinking			learning organization (LO)	
	5	UE1 – UE5	UE		فهم البيئة Understanding the Environment
	5	CV1 – CV5	CV		الرؤية المشتركة Common Vision
	5	KM1 – KM5	KM		إدارة المعرفة Knowledge Management
	5	CL1 – CL5	CL		التعلم المستمر Continuous Learning
5	TA1 – TA5	TA	تطبيق التكنولوجيا Technology Application		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا للمراجع الموضحة

الفرع الثاني: دراسة افتراضات التحليل العاملي التوكيدي

هناك عدة طرق للقيام بالنمذجة بالمعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي CFA) من بينها "least Squares, Generalized Unweighted least Squares, Scale-free least Squares" لكن، الطريقة الافتراضية المستخدمة بكثرة هي طريقة الأرجحية العظمى "Maximum Likelihood" أو كما تسمى بطريقة الاحتمالات الكبرى، حيث تتميز بالدقة الكبيرة في إخراج النتائج، وبالتالي فهي تتطلب مجموعة الافتراضات قبل الشروع في التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكد من الصدق البنائي لنموذج الدراسة وتقييم مدى مطابقة النموذج لبيانات الدراسة وهي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي المتعدد للبيانات (معامل مardia) الذي يسمح بكشف المشاهدات التي تؤثر سلبا على التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي الاستغناء عنها والحصول حجم جديد لعينة الدراسة؛
2. التأكد من كفاية عينة الدراسة؛
3. الصدق الظاهري أو ما يسمى بصدق المحتوى أو المحكمين.
4. ثبات أداة الدراسة من خلال معامل أوميغا.

في حالة تحقق هذه الشروط فإن طريقة الأرجحية العظمى (ML) ستميز ب: عدم التحيز، الاتساق، نموذج كفاء أو فعال، درجات حرية مناسبة.

أولاً: التوزيع الطبيعي للبيانات

يتم تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب للتحليل من خلال نوعية التوزيع تتوزع عليه البيانات، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكننا استخدام الأساليب المعلمية للقيام بالاختبارات الاحصائية، وإن كان غير ذلك فإننا نتبع الأسلوب اللامعلمي.

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

هناك نوعين من الاختبارات فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي:

1. التوزيع الطبيعي الأحادي Univariate Normality:

يمكن التحقق من هذا النوع من الاختبار من خلال مقياسي التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness)، حيث يدل الأول على توجه المنحنى إلى الأعلى في حالة التفلطح الموجب، والعكس في حالة التفلطح سالب، أما الالتواء فيدل على تناظر المنحنى بالنسبة إلى المتوسط (شكل الجرس)، أي أن معظم النتائج أقل من المتوسط في حالة كونه موجبا، والعكس صحيح إذا كان الالتواء سالبا. كما يمكننا الحكم على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الالتواء skewness محصور في المجال [-1 ; 1] ، ومعامل التفلطح kurtosis محصور في المجال [-3 ; 3]¹. وكذلك يمكننا التحقق من اعتدالية التوزيع من خلال النسبة الحرجة لمعاملي الالتواء والتفلطح (Z-Test) وهي تساوي نسبة المعاملين إلى الخطأ المعياري لهما، حيث يجب أن تقع هذه النسبة ضمن المجال [-2 ; 2] بمستوى ثقة 95% حتى نحكم باعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات (هناك ثقة 95% بأن التوزيع ليس ملتويا موجبا أو سالبا، ولا مفلطحا موجبا أو سالبا)، والقيم التي تقع خارج المجال تعتبر قيم ملتوية ومفلطحة ولا تعكس التوزيع الطبيعي للبيانات. ويمكن حساب الاحصائية Z-Test من خلال المعادلتين²:

$$Z_{skew} = \text{Skewness} / \text{Std.E. skewness}$$

$$Z_{kurt} = \text{Kurtosis} / \text{Std.E kurtosis}$$

¹. Rex B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, the Guilford press publications, Fourth Edition, New York, 2016, P 63.

². Hae Y. Kim, *Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis*, *Restorative dentistry & endodontics*, V 38, N 01, PP 52-54, 2013, P 53.

الجدول رقم 4-6: نتائج التوزيع الطبيعي الأحادي

	Skewness	Std.E.skewnwss	Zskew	Kurtosis	Std.E kurtosis	Zkurt
SL	0.022	0.167	0.131	-0.510	0.333	-1.531
OL	-0.160	0.167	-0.958	-0.224	0.333	-0.672
LO	0.052	0.167	0.311	-0.421	0.333	-0.264

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم 4-6، يتبين لنا أن قيمة Z-Test لجميع المتغيرات تراوحت بين [-1.531؛ 0.311]، وهي تقع في المجال المطلوب [-2؛ 2]، كما نلاحظ من والملحق رقم 05، أن قيم معياري الالتواء والتفلطح تتراوح معظمها بين [-1؛ 1]، [-3؛ 3] على التوالي، وبالتالي نسلم بالفرضية H_0 المقررة بطبيعية بيانات الدراسة، ونرفض الفرضية H_1 .

2. التوزيع الطبيعي المتعدد المتغيرات Multivariate Normal Distribution

تعتبر فرضية التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات من أهم افتراضات استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وهو إجراء ينبغي تطبيقه في العديد من الاختبارات المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي *CFA، واستكشاف العوامل الكامنة، وكذلك تحليل المسار (Path Analysis)، كما قد يوفر معلومات تشخيصية مفيدة قبل تطبيق إجراء أو اختبار إحصائي معروف. ويمكن التحقق من هذا التوزيع من خلال معامل مardia (Mardia's Coefficient)، وذلك باستخدام برنامج AMOS.V24، حيث يجب أن ألا تزيد القيمة الحرجة (c.r) لمعامل مardia المتعدد (Multivariate) عن (± 1.96) حتى يكون التوزيع طبيعياً. والجدول التالي يبين نتائج التوزيع الطبيعي المتعدد لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم 4-7: نتائج معامل Mardia's Coefficient

	عدد المتغيرات	معامل مardia Multivariate	القيمة الحرجة c.r
SL	6	-0.073	-0.005
OL	3	7.663	0.960
LO	6	3.834	0.247

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات AMOS.V24

* CFA: Confirmatory Factor Analysis.

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم 4-7 أعلاه، نجد أن القيمة المرحجة لمعامل مardia (Mardia's Coefficient) لكل متغيرات الدراسة تتراوح بين [-0.005; 0.96]، وهي أقل من القيمة المعيارية (±1.96). هذا من جهة أخرى، ومن خلال ملاحظة الملاحق رقم 6، 7، 8 نجد أن قيم معاملي الالتواء والتفطح أقل من القيمة المعيارية (±1)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية المقررة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%، ونرفض الفرضية البديلة. إذا، يمكننا استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار وتحليل البيانات.

تجدر الإشارة إلى أننا قمنا بمحذف 13 مشاهدة من أجل الحصول على معامل مardia أقل من القيمة المعيارية (±1.96)، وذلك طبقاً للأساليب الإحصائية المعمول بها في برنامج AMOS.V24. ليصبح حجم العينة 211 مفردة.

ثانياً: كفاية حجم عينة الدراسة للتحليل العاملي التوكيدي

قبل اللجوء لأي تحليل عاملي (سواء العاملي التوكيدي أو الاستكشافي) يجب التحقق من مدى كفاية حجم العينة لكل متغير نموذج الدراسة، وذلك من خلال إجراء اختبارين مهمين هما¹: KMO and Bartlett's Test، تشير إحصائية *KMO أو *MSA إلى نسبة الارتباط التربيعي إلى الارتباط الجزئي التربيعي بين المتغيرات، ويفسر ما إذا كانت البيانات مناسبة للتحليل العاملي، يفترض KMO-Test أن تتراوح قيمته بين [0.5 ; 1] لكي يكون حجم العينة مناسب لإجراء التحليل العاملي، إذا كلما كانت قيمة هذا الاختبار قريبة من 1 دل ذلك على ملاءمة أكثر لحجم العينة، فإذا كانت محصورة بين [0.7 ; 0.8] تعتبر جيدة وحجم العينة مناسب جداً، وإذا كانت أكبر من 0.9 فإن حجم العينة ممتاز، بينما إذا كانت قيمة KMO أقل من 0.5 أي تقترب من 0، فهذا يدل على أن مجموع الارتباطات الجزئية كبير بالنسبة لمجموع الارتباطات، وبالتالي فحجم العينة غير كاف للقيام بالتحليل العاملي لأنه سيمنحنا نتائج سيئة، مما يتطلب جمع المزيد من البيانات بزيادة حجم العينة. أما الاختبار الثاني للتحقق من كفاية البيانات للقيام بالتحليل العاملي فيعتمد على القيمة المعنوية لمعيار Bartlett's، بمعنى أنه إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار (Sig < 0.05) فهذا يشير إلى وجود ارتباطات كبيرة بين البيانات (عدم وجود ارتباطات صفرية بين الفقرات)؛ بمعنى أن البيانات ترتبط ببعضها بدرجة كافية لإجراء التحليل العاملي التوكيدي. والجدول التالي يلخص اختبار KMO and Bartlett's لمتغيرات الدراسة الثلاثة:

¹ Kaiser F. Henry, Rice John, Little Jiffy, Mark IV, Journal of Educational and Psychological Measurement, V 34, N 01, PP 111-117, 1974, P 112.

* KMO: Kaiser Meyer Alkin Test.

* MSA: Measure of Sampling Adequacy Test

الجدول رقم 4-8: اختبار KMO and Bartlett's لمتغيرات الدراسة

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity		
		Approx. Chi-Square	Df	Sig
SL	0.872	3147.482	378	0.000
OL	0.819	1481.688	105	0.000
LO	0.886	3574.040	435	0.000
Total	0.830	10380.944	2628	0.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى معطيات SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم 4-8 أن قيم إحصائية KMO تتراوح بين [0.819 ; 0.886]، حيث بلغت قيمتها الاجمالي 0.830 وهي قيمة ممتازة لحجم عينة الدراسة، كما نلاحظ أن اختبار Bartlett's لكل المتغيرات دال إحصائيا (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يفسر وجود ارتباطات قوية بين الفقرات (الملاحق رقم 9، 10، 11، 12)، وبالتالي يمكن القول أن البيانات كافية للقيام بالتحليل العاملي. كما نلاحظ أن عدد درجات الحرية (df) لكل المتغيرات موجب وهو يدل على أن النموذج محدد أو معين Overidentified، ويمكن استخدامه في التحليل العاملي التوكيدي ومواصلة بقية الاختبارات عبر برنامج* AMOS.

ويشير بعض المتخصصين في النمذجة بالمعادلات البنائية أن حجم العينة اللازم للقيام بالتحليل العاملي التوكيدي عبر برنامج AMOS يجب أن ألا يقل عن 150 مفردة، ومنهم من يرى أن الحد الأدنى لها هو 200 مفردة. كما يربط "bentler & Chou, 1987" حجم العينة المناسب بعدد البراميترات في النموذج.¹ وأكد "Sekaran, 2004" ذلك، بقوله أنه في بحوث المتغيرات المتعددة (بما في ذلك النمذجة بالمعادلات الهيكلية)، يوصى بأن يكون حجم العينة عدة أضعاف (حجم العينة أكبر من أو يساوي 10 مرات عدد الباراميترات). على سبيل المثال في الدراسة الحالية يوجد 18 متغير كامن، لذلك يفضل أن يكون حجم العينة أكبر من 180. ويضيف "Waris, 2005" إلى ضرورة اختيار الباحث حجم عينة يمنح بيانات كافية للإجابة على الأسئلة المطروحة. وبالتالي فالقاعدة العامة هي استهداف أكبر حجم ممكن من العينة.²

* AMOS: Analysis of Moment Structures

¹. Bentler, P. M, Chou, C. P, Practical issues in structural modeling. Sociological Methods and Research, V16, N01, PP 78-117, 1987, P92.

². أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 259-260

للتحقق أكثر من حجم كفاية العينة للتحليل العاملي التوكيدي يمكن الاستعانة بالقيمة الحرجة لاختبار HOELTER عبر برنامج AMOS V24 من خلال القيام بالتحليل العاملي التوكيدي CFA للنموذج القياسي الكلي. والجدول التالي يوضح القيمة المحسوبة لمعيار Hoelter's Critical N:

الجدول رقم 4-9: نتائج اختبار HOELTER

MODEL	HOELTER 0.05	HOELTER 0.01
DEFAULT MODEL	131	134
INDEPENDENCE MODEL	49	50

المصدر من اعداد الباحث باستخدام مخرجات AMOS V24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أقصى حجم مطلوب كي تكون العينة كافية للتحليل العاملي عند مستوى معنوية 0.05 هو 131، والحجم المطلوب عند مستوى المعنوية 0.01 هو 134، وهما يمثلان القيمة الحرجة لمعيار Hoelter ويشيران إلى كفاية حجم عينة الدراسة البالغ 211 مفردة. أما القيمتين في الأسفل (50،49) فتمثل حجم عينة النموذج المستقل أو التجريبي (حجم العينة في الحالة السيئة) وهو للمقارنة فقط.

ثالثاً: اختبار تعيين (تحديد) النموذج الافتراضي للدراسة

الكثير من مستخدمي النمذجة بالمعادلات البنائية يهملون الجزء الذي يعتبر من افتراضات النمذجة قبل القيام بالتحليل العاملي التوكيدي، حيث يسمح بالتحقق من مدى كفاية المعلومات المقدمة (المتغيرات المشاهدة او الملاحظة) في العينة للتوصل إلى حل محدد للمعلمات الحرة للنموذج العاملي، وذلك من خلال حساب عدد درجات الحرية Degrees of freedom وفق المعادلة التالية¹:

عدد درجات الحرية = عدد القيم غير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير (التباين المشترك) للمتغيرات المشاهدة - عدد

المعلمات الحرة للنموذج

$$\text{عدد القيم غير المتكررة} = \frac{\text{عدد المؤشرات} * (\text{عدد المؤشرات} + 1)}{2}$$

¹. دغريبر فتحي، مرجع سابق، ص 302.

$$2701 = \frac{(1+73)*73}{2} =$$

عدد المعلمات الحرة = (عدد المؤشرات + عدد التباينات المشتركة + عدد التباينات) في النموذج القياسي للدراسة =

$$251 = (73 + 73 + 105)$$

$$2450 = 251 - 2701 = \text{عدد درجات الحرية}$$

نلاحظ أن عدد درجات الحرية موجب وبالتالي، النموذج محدد أو معين Overidentified، ويمكن استخدامه في التحليل العاملي التوكيدي ومواصلة بقية الاختبارات.

ملاحظة: يمكن استخراج كل هذه المعلومات والتأكد من أن النموذج محدد من خلال برنامج AMOS مباشرة. وهذا ما سنلاحظه عند القيام بالتحليل العاملي التوكيدي لكل متغير.

رابعا: اختبار صدق المحتوى Content Validity

تمثل اختبارات الصدق مدى درجة صدق ودقة المقياس، أي "هل فعلا نقيس ما نعتقد أو نريد قياسه؟"، ويمكننا التأكد من هذا من خلال القيام بنوعين من الاختبارات: صدق المحتوى (مصدر فقرات الاستبيان، صدق المحكمين)، والصدق البنائي (صدق التقارب وصدق التمايز) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي عبر برنامج AMOS V24، ويشير هذا الأخير إلى مدى تطابق الفقرات مع المتغير الكامن الذي صممت له حيث سنتطرق إلى هذا الاختبار بالتفصيل في تقييم النماذج القياسية للدراسة.

الغرض من دراسة صدق محتوى المقياس هو التأكد من أن الأداة قد تضمنت عددا كافيا من الأسئلة التي تقيس المفهوم، وكلما كانت الأسئلة ممثلة لمجال المفهوم كلما ارتفع صدق المحتوى، وبالتالي فالأداة قادرة على اختبار فرضيات الدراسة، ويتضمن تحديد صدق المحتوى ركنين أساسيين¹: أولا، تقديم وصف دقيق للموضوع وتحديد الفقرات الملائمة لقياسه من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة باعتبارها مصدرا لها، وهذا ما تم اعتماده في دراستنا. ثانيا، عرض الاستبانة على مجموعة متخصصة من الخبراء المتخصصين في المجال نفسه، وهذا المعروف بالصدق الظاهري (Face Validity) الذي يعده بعض الباحثين جزء من صدق المحتوى. حيث تم الاستعانة بأساتذة أكاديميين ومن لديهم الخبرة في مجال المنظمة المتعلمة والقيادة الاستراتيجية ومنهجية البحث العلمي للتأكد من صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة (الملحق رقم 01)، بعد ذلك قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم واقتراحاتهم للحصول على الشكل النهائي لأداة الدراسة.

¹. Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, *Multivariate Data Analysis, United Kingdom, Seventh Edition, Cengage Learning, EMEA, 2019, P 161.*

خامسا: ثبات أداة الدراسة

يعتبر معظم الباحثين أن: "Cronbach's Alpha" أكثر الطرق استخداما لاختبار ثبات المقياس، بل واصبح الافتراض الأساسي الذي لا بديل له لحساب معامل الثبات، حيث نجد أكثر من 90% من الدراسات العربية والأجنبية تستخدم هذه طريقة كونها سهلة الاستخدام والتفسير، ولا تتطلب عينات كبيرة، ورغم شيوع هذه الطريقة إلا أنه هناك سوء فهم كبير لكيفية استخدامها دون التحقق من افتراضاتها الأساسية، حيث يقدم "Starkweather" مجموعة من الافتراضات (الشروط) التي يجب التأكد منها قبل التطبيق، حيث أن انتهاك أي شرط من هذه الشروط يعتبر تعدي على أسس البحث العلمي وسيؤدي إلى تقديم نتائج سيئة (إما قيم منخفضة أقل من القيمة الحقيقية أو قيم مضخمة تفوق القيمة الحقيقية لمعامل ثبات المقياس). ومن أهم هذه الافتراضات¹:

- أن جميع عبارات المقياس تقيس بعد واحد فقط (الطريقة تفترض بعد واحد لجميع للعبارات)؛
- هناك ارتباط تام بين كل عبارتين (معامل الارتباط بين العبارتين يساوي الواحد)؛
- تفترض الطريقة ان جميع التشعبات على العبارات متساوية (النموذج المثالي)؛
- تفترض أن جميع العبارات لها نفس مقدار الخطأ، وتقيس البعد أو السمة بنفس الدقة (تساوي اخطاء القياس).

ويشير " أحمد كريش" أن هناك جدلا كبيرا حول استخدام معامل "Cronbach's Alpha" مع مقياس ليكارت كونه يفترض أن تكون الاستجابات على البنود متصلة (ارتباط تام بين الفقرات)، وهذا ما جعل الباحثين أمثال (Green, Yong, Revelle, zinbarg, Sijtsma) يقترحون معاملات بديلة لاختبار الثبات مثل معامل أوميغا (ω) ومعامل بيتا (β) ومعامل (Great Lower Bound-GLB)، التي تدعم النمذجة بالمعادلات الهيكلية.²

ويضيف كل من "Hayes & Coutts" في دراستهما، أن مقياس "Alpha. Cronbach's" ليس اختبارا دقيقا أو مثاليا للاتساق الداخلي إلا في حالة تحقق جميع الافتراضات المشار عليها أعلاه، بالإضافة الى محدودية المقياس فيما يتعلق بنمذجة المعادلات البنائية. وعلى هذا اقترح "Hayes & Coutts" بديلا آخر لـ "ألفا كرونباخ" وهو " McDonald's

¹. Jon Starkweather, *step out of the past: Stop using coefficient alpha; there are better ways to calculate reliability*, PhD thesis, Research and Statistical Support, as published in *Benchmarks RSS Matters*, university of north texas, 2012, P 03.

². أحمد كريش، معامل ألفا الرتي: تقدير معامل ثبات درجات الاختبار باستخدام البيانات الرتبية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 10، العدد 23، ص 10-23، 2018، ص 11-12.

"Omega" الذي يعتبر أكثر دقة وموثوقية في اختبار ثبات المقاييس، كما يتلاءم مع النماذج القياسية لتحليل العامل التوكيدي (CFA).¹

ومن أجل إعطاء موثوقية أكبر لأداة القياس، اعتمدنا في دراستنا على حساب معامل McDonald's Omega (ω) لاختبار الثبات، وذلك من خلال إضافة تطبيق "MACRO- OMEGA" إلى برنامج SPSS، كما يمكن حسابه بواسطة AMOS, MPUS, R, JSAP إضافة إلى "Alpha. Cronbach's" من أجل المقارنة لا أكثر (إذا كانت النتائج نفسها فهذا يعني ان النموذج مثالي وجميع افتراضات ألفا كرونباخ محققة) ، أما في حالة اختلاف النتائج فإننا سنأخذ بقيم (ω) لان نتائج " α " غير حقيقية، وكما هو معروف، تدل القيم التي تفوق (0.70) لكلا المقاييس على وجود اتساق داخلي بين الفقرات وبالتالي ثبات أداة الدراسة. والجدول الموالي يبين قيم (α) و (ω) ومستوى الثبات لكل متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 4-10: "Cronbach's Alpha" و "McDonald's Omega" لنموذج الدراسة"

المتغيرات	الأبعاد	العبارات	" α " %	" ω " %
القيادة الاستراتيجية SL	SD	5	76.5	78.3
	OC	5	89.3	89.5
	HC	5	85.2	85.8
	OCM	5	82.0	82.6
	EE	4	87.1	87.2
	BRO	4	82.8	83.2
التعلم التنظيمي OL	IL	5	86.3	86.6
	GL	5	86.1	86.2
	ELL	5	83.3	83.2
المنظمة المتعلمة LO	ST	5	88.5	88.6
	UE	5	85.5	86.1
	CV	5	85.2	85.3
	KM	5	85.6	86.6
	CL	5	88.8	89.7
	TA	5	85.5	86.0

المصدر: من إعداد الباحث من خلال مخرجات SPSS.V26 , MACRO-OMEGA

¹. Andrew F. Hayes, Jacob J. Coutts, Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But... Communication Methods and Measures, V14, N 03, PP 1-24, 2020.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسب معامل Cronbach's Alpha لكل المتغيرات تختلف عن قيم McDonald's Omega إلا بعد الأخير للمنظمة المتعلمة (TA)، وبالتالي فهي على الأرجح غير حقيقية، والسبب عدم توفر الشروط المذكورة سالفًا، في المقابل نلاحظ ارتفاع جميع القيم عن القيمة المعيارية الدنيا (0.70)، حيث تراوحت معدلات "ω" لكل المتغيرات بين [78.3 ; 89.7]، وهي مقبولة إحصائياً وتدل على ثبات وموثوقية أداة القياس وبالتالي فهي قابلة للتطبيق والتحليل العاملي التوكيدي (CFA).

ملاحظة: يمكننا التأكد من ثبات المقاييس بعد القيام بالتحليل العاملي التوكيدي من خلال مقياس الثبات المركب (CR) Composite Reliability، باستخدام برنامج AMOS، حيث تُفسر نتائج الثبات المركب بنفس طريقة تفسير McDonald's Omega و Cronbach's Alpha، وهذا ما سنشير إليه بعد القيام بالتحليل العاملي التوكيدي.

المبحث الثالث: بناء وتقييم نماذج الدراسة باستخدام (CFA)

تتطلب في الدراسات الكمية التي تعتمد الاستبيان كأداة رئيسية للقياس تحديد قوة الارتباطات بين الفقرات والأبعاد التابعة لها، وكذلك مدى انتماء هذه الأخيرة للمحاور التابعة لها، وبالتالي تحديد صلاحية نموذج القياس من خلال استخدام ما يدعى بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، الذي يتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات ويحاول تقليصها إلى مجموعة أقل، فضلاً عن تحديد مدى قدرة مؤشرات القياس على تفسير الأبعاد التابعة لها أو قوة انتماء هذه الأخيرة إلى محور معين. وتعتبر التحليل ضروري ومهم لاستكمال التحليل ودعم النتائج السابقة الخاصة بالصدق الظاهري والثبات مما يسمح بالانتقال إلى النموذج الهيكلي ونموذج تحليل المسار والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة طبعاً باستخدام برنامج AMOS.V24.

وقد تم اللجوء إلى التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis حسب "Bollen" لتغطية النقص الموجودة في التحليل العاملي الاستكشافي والمتمثلة أساساً في¹:

- عدم القدرة على تحديد تحميل بعض العوامل على الصفر؛
- عدم القدرة على ربط أخطاء القياس بالمتغيرات الكامنة والمشاهدة؛
- صعوبة تحديد العوامل المجمععة مع بعضها البعض.

¹. Robert M. Gemell, *Entrepreneurial Innovation as a Learning System: Quantitative Research Report*, Weatherhead School of Management, 2011, P24.

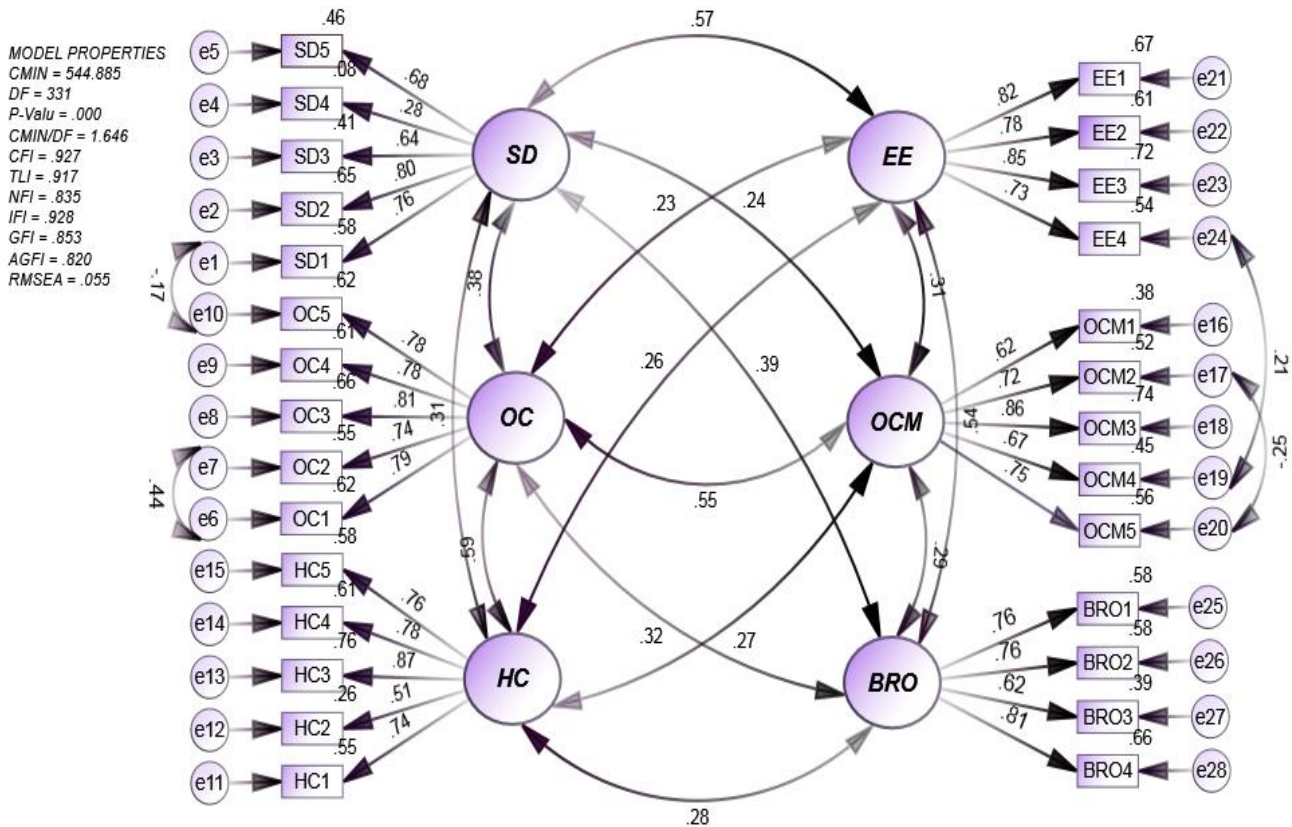
تستخدم تقنية التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من صحة سلا م القياس المستخدمة في الاستبيان. وتكمن أهمية هذه المرحلة في محاولة تكيف النموذج النظري مع البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة من خلال تعديل وحذف العناصر غير المهمة ضمن النموذج القياسي.

المطلب الأول: تقييم نموذج القيادة الاستراتيجية

باستخدام برنامج AMOS.V24 تم تصميم النموذج القياسي للقيادة الاستراتيجية، وذلك من أجل القيام بالتحليل العاملي التوكيدي واختبار الصدق البنائي والتأكد من حسن مؤشرات حسن المطابقة، ومن ثم الخروج بنموذج نهائي يقودنا إلى استكمال إجراءات التحليل المتعلقة بالنموذج البنائي للدراسة.

يقدم الشكل رقم (3-4) نموذج القيادة الاستراتيجية والذي يتكون من ستة أبعاد: التوجه الاستراتيجي SD، الثقافة التنظيمية OC، تطوير الرأس مال البشري HC، إدارة التغيير التنظيمي OCM، تمكين العاملين EE، الرقابة التنظيمية المتوازنة BRO.

الشكل رقم 3-4: تصميم النموذج القياسي للقيادة الاستراتيجية بعد التعديل



المصدر من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الفرع الأول: أدلة الصدق البنائي

تُستخدم أدلة الصدق البنائي في التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتقييم مدى دقة وصدق النموذج الافتراضي في قياس متغيرات الدراسة. وتتمثل أدلة الصدق البنائي في نوعين من الاختبارات¹:

أولاً. اختبار صدق التقارب **Convergent Validity**: أي تقييم مدى اقتراب الفقرات من تفسير العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات قوية، ويتم ذلك من خلال ثلاث مؤشرات مختلفة (نسبة التحميل أو التشبع، التباين المستخلص، وثبات المفهوم). كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-11: أدلة الصدق التقاربي لنموذج القيادة الاستراتيجية

	Loading factor >0.6					(CR>0.70)	(AVE >0.50)
SD	SD ₁	SD ₂	SD ₃	SD₄	SD ₅	78.1	0.436
	0.76	0.80	0.64	0.28	0.68		0.528
OC	OC ₁	OC ₂	OC ₃	OC ₄	OC ₅	88.7	0.611
	0.79	0.74	0.81	0.78	0.78		
HC	HC ₁	HC₂	HC ₃	HC ₄	HC ₅	85.7	0.552
	0.74	0.51	0.87	0.78	0.76		0.621
OCM	OCM ₁	OCM ₂	OCM ₃	OCM ₄	OCM ₅	84.7	0.529
	0.62	0.72	0.86	0.67	0.75		
EE	EE ₁	EE ₂	EE ₃	EE ₄		87.5	0.636
	0.82	0.78	0.85	0.73			
BRO	BRO ₁	BRO ₂	BRO ₃	BRO ₄		83.1	0.553
	0.76	0.76	0.62	0.81			

AVE (Average Variance Extracted): متوسط الارتباطات التربيعية المتعددة (متوسط نسب أخطاء القياس) وتحسب كما يلي:

$$AVE = (\sum \lambda)^2 / N$$

CR (Composite Reliability): معامل الثبات المركب هناك من يعتبره نفسه McDonald's Omega الذي تم حسابه من قبل باستخدام

الماكرو أوميغا في SPSS. ويحسب أيضاً كما يلي:

$$CR = (\sum \lambda)^2 / [(\sum \lambda)^2 + \sum (1-\lambda)^2]$$

λ : هو مؤشر التحميل indicator loading

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى معطيات برنامج AMOS.V24

¹. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، ص ص 287-322، 2017، ص 313-314.

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (3-4) والنتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن معظم قيم معاملات التحميل المتعلقة بأبعاد القيادة الاستراتيجية تراوحت بين 0.62 و 0.87 (ممثلة بالأسهم المتجهة من الأبعاد إلى الفقرات) وهي بذلك تعتبر مقبولة ودالة احصائياً (أكبر من 0.60)، كما نلاحظ أنه يتوجب حذف المؤشرات الخارجية التي لها تأثير ضعيف على الأبعاد المحملة عليها وهي: SD_4 ، HC_2 ، نظراً لقيمتها المنخفضة والتي كانت أقل من (0.6)، وكذلك لتأثيرها السلبي على الثبات المركب والصدق البنائي (خاصة AVE) وجودة النموذج القياس. بعبارة أخرى يمكننا القول أن الأسئلة أو مؤشرات القياس قادرة على تفسير الأبعاد التابعة لها. وهذا الدليل الأول على الصدق التقاربي لنموذج القيادة الاستراتيجية.

الدليل الثاني والثالث على تحقق الصدق التقاربي أن قيمة كل من الثبات المركب CR ومتوسط التباين المستخلص AVE قد تجاوزتا العتبة التي حددها (Bagozzi and Yi, 1988)¹ وهي (0.7) و (0.5) على الترتيب لجميع المتغيرات الكامنة والمتمثلة في أبعاد القيادة الاستراتيجية باستثناء بعد التوجه الاستراتيجي (SD) الذي تمت معالجته بحذف الفقرة SD_4 ليصير AVE دالاً إحصائياً بمقدار (0.528)، مما يؤكد على وجود موثوقية جيدة لنموذج القياس المعتمد، وبالتالي فالشروط الثلاثة لصدق البناء التقاربي محققة.

ثانياً. اختبار صدق التمايز **Discriminate Validity**: يشير صدق التمايز إلى تقييم عدم تمثيل الفقرات للعامل نفسه إذا كانت نسبة الارتباطات ضعيفة، ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:

- AVE : هدفه التأكد من خلو النموذج من ضوضاء التحميل المزدوج (تداخل المتغيرات الكامنة)
- معيار فورنل - لاركر، يقترح أن يكون الجذر التربيعي (AVE) لكل بعد أو متغير كامن أكبر من الحد الأقصى للارتباطات المشتركة لها (MSV) Maximum Shared Variance؛
- عدم وجود ارتباطات غير منطقية بين المتغيرات الكامنة؛ إذا كانت نسبة الارتباط بين متغيرين كامنين أقل من 0.20 يجب فصلهما لعدم وجود علاقة بينهما، وإن فاقت 0.90 دليل على تقارب كبير بين المتغيرين وبالتالي يجب دمجهما.

¹. Richard P. Bagozzi and Youjae Yi, On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, V 16, N01, PP 74-94, 1988, P 78.

الجدول رقم 4-12: أدلة الصدق التمايزي لنموذج القيادة الاستراتيجية بعد التعديل

	CR	AVE	MSV*	SD	OC	HC	OCM	EE	BRO
SD	0.816	0.528	0.318	0.727**					
OC	0.887	0.611	0.367	0.350***	0.782				
HC	0.867	0.621	0.367	0.302***	0.606***	0.788			
OCM	0.847	0.529	0.302	0.213*	0.550***	0.296***	0.727		
EE	0.875	0.636	0.318	0.564***	0.233**	0.277***	0.313***	0.798	
BRO	0.831	0.553	0.290	0.381	0.316	0.293	0.290	0.538	0.744

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات AMOS.V24 (Validity Analysis)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الدليل الأول لصدق البناء التمايزي وهو أن التباين المفسر من قبل كل عبارة أكبر من التباين الناتج عن خطأ القياس محقق بما أن $(AVE > 0.5)$ ، أما الدليل الثاني فيتمثل في العلاقة التي حددها "فورنل لاكر" والتي تربط بين متوسط التباين المستخرج، والحد الأقصى للتباين المشترك $(AVE > MSV)$ ¹، حيث نلاحظ أن كل قيم (AVE) المتعلقة بالمتغيرات الكامنة قد فقت الحد الأقصى لجميع التباينات القصوى المشتركة بينها، بعبارة أخرى أن التباين المفسر من قبل المتغير المحدد AVE أكبر من التباين المفسر من قبل المتغيرات الأخرى MSV، وبالتالي تحقق الشرط الثاني.

الدليل الثالث للصدق التمايزي أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (\sqrt{AVE}) والتي تم تمييزها بالقيم فوق الخط، تفوق في مجملها جميع الارتباطات القصوى بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والمثلة بالقيم أسفلها مباشرة، وهذا يشير إلى تمايز هذه الأخيرة عن بعضها البعض من جهة، ولها ارتباط كبير بمؤشراتها مقارنة بباقي الأبعاد من جهة أخرى. مما يدل على تحقق الصدق التمايزي للنموذج حسب معيار (Fornell – Larcke).

وحسب (Henseler, and other) يمكن إثبات صدق التمايز وفق طريقة نسبة الارتباطات غير المتجانسة The Heterotrait–Monotrait ratio of correlation (HTMT)² الموضحة في الجدول الموالي:

* MSV : التباين المشترك الأقصى، ويمثل أعلى قيم مربع الارتباطات بين المتغيرات الكامنة. والذي يجب أن يقل عن قيم AVE.

** (\sqrt{AVE}) : الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وهو ممثل بالقيم التي فوق الخط والتي يتم مقارنتها بالارتباطات بين المتغيرات الكامنة التي تقع تحتها مباشرة. (يجب أن تفوق كل الارتباطات).

¹. Thr-Erik H.S, Finn J & Larsen B, The relation Between the quality of research 'researcher experience' and their academic environment *Scientometrics*, V 114, N 03, PP 933-950, 2018, P 08.

². Jorg H, Christian M. Ringle & Marko S, a new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, V 43, N 01, PP 115-135, 2015, P 129.

الجدول رقم 4-13: مصفوفة HTMT لأبعاد القيادة الاستراتيجية

	<i>SD</i>	<i>OC</i>	<i>HC</i>	<i>OCM</i>	<i>EE</i>	<i>BRO</i>
<i>SD</i>	1					
<i>OC</i>	0.356	1				
<i>HC</i>	0.342	0.598	1			
<i>OCM</i>	0.241	0.594	0.320	1		
<i>EE</i>	0.598	0.233	0.279	0.347	1	
<i>BRO</i>	0.377	0.338	0.299	0.360	0.555	1

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات AMOS.V24 (HTMT Analysis)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الارتباطات بين الأبعاد تتراوح بين (0.23 إلى 0.598)، وبالتالي فإن جميع القيم أكبر من الحدود الدنيا المقبولة (0.20)، ولم تتجاوز القيمة المعيارية القصوى (0.90)، مما يدل على أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية متميزة بالفعل بعضها البعض.

الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج للبيانات

للتأكد من ملائمة النموذج للبيانات المجمعة، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي CFA الخاص بكل متغير بعد القيام بالتعديلات اللازمة (أنظر الملحق رقم 13)، بالاعتماد على طريقة Maximum Likelihood Method، وهي من الطرق المشهورة في التحليل العاملي التوكيدي والمدرجة في برنامج AMOS.v24، ويسمح هذه التحليل بالتحقق من المؤشرات الخاصة بحسن مطابقة النموذج للبيانات والتي تم شرحها في المبحث السابق.

الجدول الموالي يقدم ملخص لتقييم أهم مؤشرات حسن المطابقة المعتمدة من قبل الباحثين، وبالمقارنة مع القيم المعيارية لكل مؤشر يمكن التأكد من الملاءمة الجيدة للنموذج مع البيانات المقدمة.

الجدول رقم 4-14: تقييم مؤشرات حسن ملائمة النموذج

المؤشر	المطابقة الجيدة	المطابقة المقبولة	نتائج النموذج	القرار
CMIN/DF	$0 < \text{CMIN/DF} < 2$	$2 < \text{CMIN/DF} < 3$	1.397	جيد
CFI	$0.97 < \text{CFI} < 1$	$0.90 < \text{CFI} < 0.97$	0.960	جيد
TLI	$0.95 < \text{TLI} < 1$	$0.90 < \text{TLI} < 0.95$	0.953	جيد
NFI	$0.90 < \text{NFI} < 1$	$0.80 < \text{NFI} < 0.90$	0.873	مقبول
IFI	$0.90 < \text{IFI} < 1$	$0.80 < \text{IFI} < 0.90$	0.960	جيد

مقبول	0.879	0.70 < GFI < 0.95	0.95 < GFI < 1	GFI
مقبول	0.848	0.70 < AGFI < 0.90	0.90 < AGFI < 1	AGFI
جيد	0.043	0.05 < RMSEA < 0.08	0 < RMSEA < 0.05	RMSEA

المصدر: من اعداد الباحث استناد إلى مخرجات AMOS.V24 في الملحق رقم 13

لو نظرنا إلى الملحق رقم 13 نجد أن مؤشر كاي مربع Chi-square (CMIN) دالاً إحصائياً (P=0.000) عند مستوى معنوية 0.05، وبدرجة حرية (df= 280)، ويعتبر X^2 و df من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج الافتراضي للدراسة، إلا أنه لا يوجد مقدار محدد لهما يؤكد ملاءمة النموذج خاصة في العينات الكبيرة، إلا من خلال معيار آخر وهو مربع كاي المعياري وذلك بقسمة Chi-square على درجات الحرية (CMIN/df)، حيث بلغت قيمته (1.397)، وهي دالة إحصائياً بما أنها تقع في المجال [0; 2]. لكن هناك من يرى أن هذا المؤشر حساس لحجم العينة، ولا يُكتفى به لوحدة، لذلك ينصح باستخدام مؤشرات مطابقة أخرى.

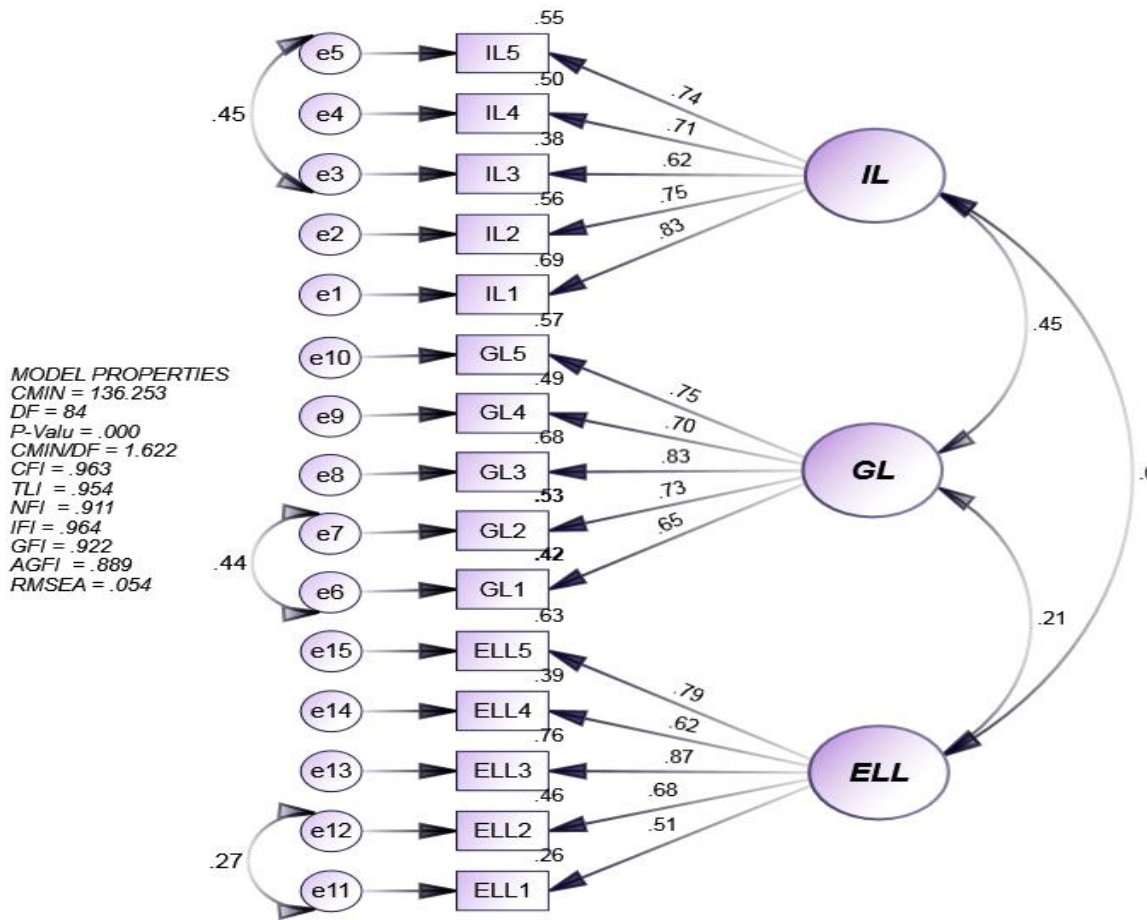
من نفس الجدول نجد أن قيمة مؤشر الملاءمة المقارن CFI الذي يقيس الانخفاض النسبي لانعدام التطابق من خلال مقارنة قيمة X^2 في النموذج المفترض مع قيمتها في النموذج المستقل، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 0.960 وهي قيمة جد مرتفعة ضمن مجال القبول الجيد. يليه مباشرة مؤشر توكر لويس TLI الذي بلغت قيمته 0.953، وهي جيدة ودالة على التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المفترض مع النموذج المستقل (نموذج العدم). كما بلغت قيمة مؤشر الملاءمة المتزايد IFI مستوى جيد أيضا (0.96) مما يدل على تفوق النموذج المفترض على النموذج المستقل في مطابقته للبيانات، بينما بلغت قيمة كل من مؤشر NFI و GFI و AGFI مستويات معقولة في حدود مجال القبول الأدنى.

أما بالنسبة للمؤشر الأخير وهو الجذر التربيعي لمتوسط الأخطاء التربيعية RMSEA فيعد أهم المؤشرات السابقة، إذ يقوم على تصحيح ما يقوم به مؤشر Chi-square من رفض النموذج بسبب كبر حجم العينة، وبلغت نسبة هذا المؤشر 0.043 وهي نسبة جد معقولة مقارنة بمجال القبول الجيد (أقل من 0.05). وبالتالي يمكننا القول أن نموذج القيادة الاستراتيجية جد ملائم ومطابق للبيانات بصورة جيدة.

المطلب الثاني: تقييم نموذج التعلم التنظيمي

يقدم الشكل رقم 33 نموذج التعلم التنظيمي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد: التعلم الفردي IL، التعلم الجماعي GL، التعلم على مستوى المنظمة ELL.

الشكل رقم 4-4: تصميم النموذج القياسي للتعلم التنظيمي



المصدر من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الفرع الأول: أدلة الصدق البنائي

الجدول رقم 4-15: أدلة الصدق التقاربي لنموذج التعلم التنظيمي

	Loading factor (>0.60)					(CR>0.70)	(AVE >0.50)
IL	IL ₁	IL ₂	IL ₃	IL ₄	IL ₅	85.1	0.535
		0.83	0.75	0.62	0.71		
GL	GL ₁	GL ₂	GL ₃	GL ₄	GL ₅	85.3	0.538

	0.65	0.73	0.83	0.70	0.75		
ELL	ELL ₁	ELL ₂	ELL ₃	ELL ₄	ELL ₅	82.7	0.498
	0.51	0.68	0.87	0.62	0.79		0.549

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى معطيات برنامج AMOS.V24

نلاحظ من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات التحميل (Loading factor) المتعلقة بأبعاد التعلم التنظيمي جيدة على العموم حيث تتراوح بين 0.62 و 0.87، بمعنى أن كل المؤشرات أو الأسئلة قادرة على تفسير متغيراتها الكامنة، كما نلاحظ أن قيمة كل من CR و AVE قد تجاوزتا (0.7) و (0.5) على الترتيب لجميع الأبعاد باستثناء بعد التعلم على مستوى المؤسسة (ELL) الذي تمت معالجته بحذف الفقرة ELL₁ ليصير AVE دالاً بمقدار (0.549)، مما يؤكد الصدق التقاربي للنموذج المفترض.

الجدول رقم 4-16: أدلة الصدق التمايزي لنموذج التعلم التنظيمي

	CR	AVE	MSV	IL	GL	ELL
IL	0.848	0.530	0.210	<u>0.728</u>		
GL	0.853	0.538	0.210	0.458***	<u>0.734</u>	
ELL	0.826	0.549	0.043	0.062	0.207*	<u>0.741</u>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات AMOS.V24 (Validity Analysis)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الجذر التربيعي أكبر من القيمة الدنيا ($AVE > 0.5$)، كما أن كل قيم هذه الأخيرة فاقت الحد الأقصى لجميع التباينات القصوى المشتركة بين أبعاد الدراسة (MSV). إضافة إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (\sqrt{AVE}) المميزة فوق الخط فاقت في مجملها جميع الارتباطات القصوى بين الأبعاد. وهذا ما يؤكد الصدق التمايزي للنموذج المفترض.

الجدول رقم 4-17: مصفوفة HTMT لأبعاد التعلم التنظيمي

	IL	GL	ELL
IL	1		
GL	0.458	1	
ELL	0.207	0.207	1

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات AMOS.V24 (HTMT Analysis)

نلاحظ أن نسبة الارتباطات بين أبعاد التعلم التنظيمي معقولة، مما يدل على تمايزها، إلا أن الارتباط بين بعدي التعلم الجماعي (GL) والتعلم على مستوى المظلمة (ELL) ضعيف، مما يدل على استقلالية كبيرة بين المتغيرين، ولكن هذا لا يمنع ثبات الصديق التمايزي للنموذج المفترض على العموم. وهو شيء إيجابي عند تطبيق نموذج الانحدار المتعدد والمسار في الفصل الموالي.

الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج للبيانات

للتأكد من ملائمة النموذج للبيانات المجمعة، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي CFA الخاص بالتعلم التنظيمي بعد القيام بالتعديلات اللازمة باستخدام برنامج AMOS.v24. (أنظر الملحق رقم 15)، وذلك من أجل تقييم أهم مؤشرات حسن المطابقة المعتمدة للتأكد من ملائمة النموذج للبيانات.

الجدول رقم 4-18: تقييم مؤشرات حسن ملائمة نموذج التعلم التنظيمي

المؤشر	المطابقة الجيدة	المطابقة المقبولة	نتائج النموذج	القرار
CMIN/DF	$0 < \text{CMIN/DF} < 2$	$2 < \text{CMIN/DF} < 3$	1.455	جيد
CFI	$0.97 < \text{CFI} < 1$	$0.90 < \text{CFI} < 0.97$	0.976	جيد
TLI	$0.95 < \text{TLI} < 1$	$0.90 < \text{TLI} < 0.95$	0.969	جيد
NFI	$0.90 < \text{NFI} < 1$	$0.80 < \text{NFI} < 0.90$	0.928	جيد
IFI	$0.90 < \text{IFI} < 1$	$0.80 < \text{IFI} < 0.90$	0.976	جيد
GFI	$0.95 < \text{GFI} < 1$	$0.70 < \text{GFI} < 0.95$	0.935	جيد
AGFI	$0.90 < \text{AGFI} < 1$	$0.70 < \text{AGFI} < 0.90$	0.904	جيد
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} < 0.08$	0.047	جيد

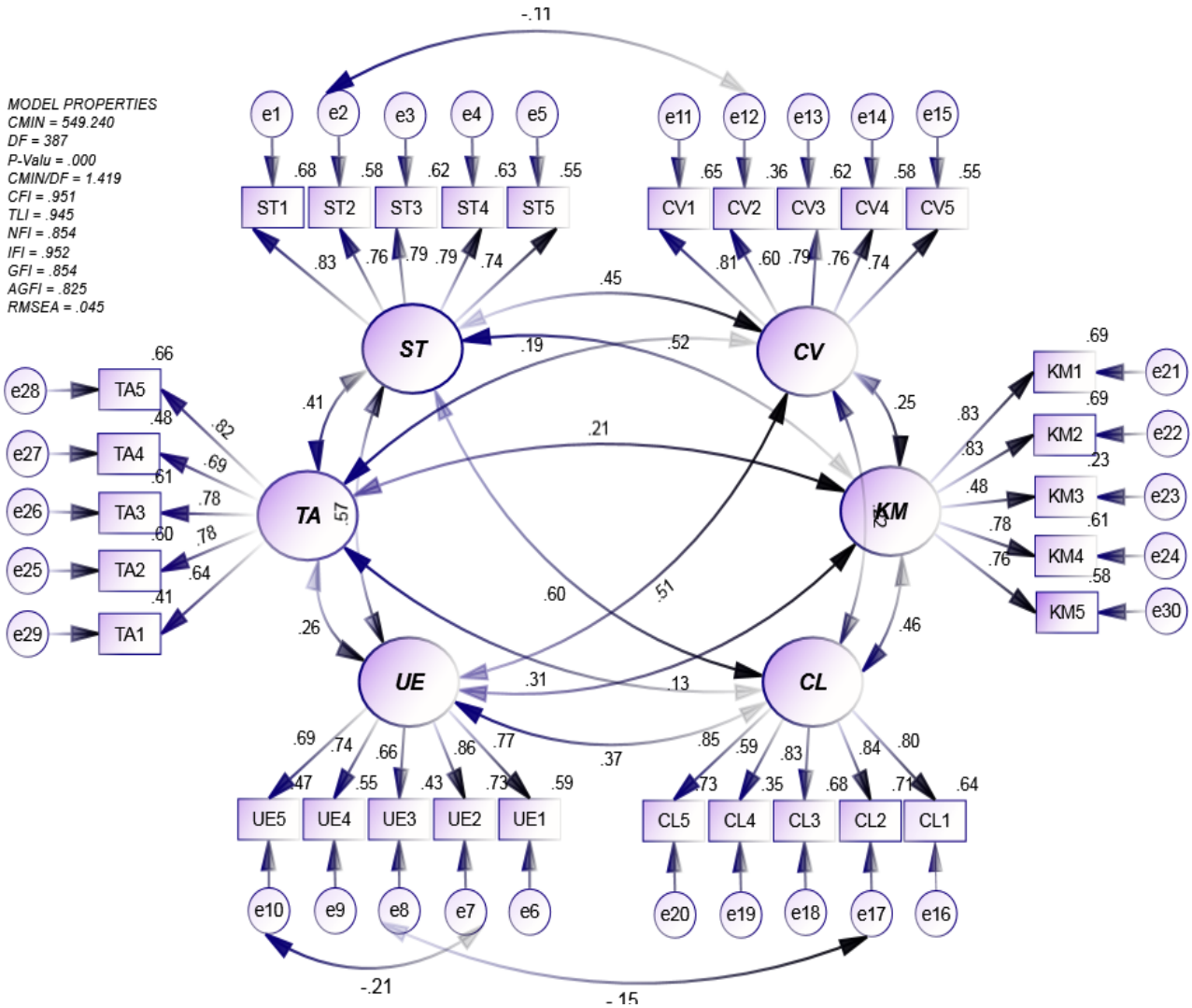
المصدر: من اعداد الباحث استناد إلى مخرجات AMOS.V24

يتضح من خلال الجدول السابق تحقق جميع مؤشرات حسن المطابقة في مجالها المقبول بدرجة جيدة. وبالتالي يمكننا قبول النموذج المفترض الخاص بالتعلم التنظيمي والإقرار بملاءمته للبيانات المقدمة.

المطلب الثالث: تقييم نموذج المنظمة المتعلمة

يقدم الشكل رقم 34 نموذج للمنظمة المتعلمة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي يتكون من ستة أبعاد: التفكير النظمي ST، فهم البيئة UE، الرؤية المشتركة CV، إدارة المعرفة KM، التعلم المستمر CL، تطبيق التكنولوجيا TA.

الشكل رقم 4-5: تصميم النموذج القياسي للمنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الفرع الأول: أدلة الصدق البنائي

الجدول رقم 4-19: أدلة الصدق التقاربي لنموذج المنظمة المتعلمة

	Loading factor (>0.60)					(CR>0.70)	(AVE >0.50)
ST	ST ₁	ST ₂	ST ₃	ST ₄	ST ₅	0.88	0.611
		0.83	0.76	0.79	0.79		
UE	UE ₁	UE ₂	UE ₃	UE ₄	UE ₅	0.86	0.557
		0.77	0.86	0.66	0.74		
CV	CV ₁	CV ₂	CV ₃	CV ₄	CV ₅	0.86	0.553

	0.81	0.60	0.79	0.76	0.74		
KM	KM ₁	KM ₂	KM ₃	KM ₄	KM ₅	0.86	0.62
		0.83	0.83	0.48	0.78		
CL	CL ₁	CL ₂	CL ₃	CL ₄	CL ₅	0.88	0.559
		0.80	0.84	0.83	0.59		
TA	TA ₁	TA ₂	TA ₃	TA ₄	TA ₅	0.86	0.553
		0.64	0.78	0.78	0.69		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى معطيات برنامج AMOS.V24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم التشبعات جيدة وتتراوح بين 0.64 و 0.86، بمعنى أن مجمل المتغيرات المشاهدة قادرة على المتغير الكامن المحملة عليه، إلا أنه ينبغي الاستغناء على المؤشرين KM₃ و CL₄ نظرا لقيمتهم المنخفضة (أقل من 0.60) وبالتالي عدم قدرتهما على القياس، وكذلك تأثيرهما السلبي على ثبات صدق النموذج، وهذا ما نلاحظه على قيمة AVE قبل وبعد حذف المؤشرين. من جانب آخر نجد أن قيمة كل من CR و AVE قد تجاوزتا (0.7) و (0.5) على الترتيب لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة باستثناء بعدي إدارة المعرفة والتعلم المستمر اللذان تمت معالجتهم لترتفع قيمتي AVE لهما إلى (0.559, 0.62) على الترتيب وهذا ما يؤكد الصدق التقاربي لنموذج المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم 4-20: أدلة الصدق التمايزي لنموذج المنظمة المتعلمة

	CR	AVE	MSV	ST	UE	CV	KM	CL	TA
ST	0.884	0.603	0.385	0.777					
UE	0.861	0.556	0.337	0.581***	0.745				
CV	0.861	0.555	0.263	0.437***	0.513***	0.745			
KM	0.899	0.691	0.385	0.620*	0.381***	0.216**	0.831		
CL	0.877	0.641	0.280	0.529***	0.123*	0.234**	0.471***	0.808	
TQ	0.860	0.553	0.172	0.415***	0.264**	0.190*	0.313***	0.211	0.744

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات AMOS.V24 (Validity Analysis)

كما ذكرنا سابقا توجد عدة مؤشرات للصدق التمايزي، ومن خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن متوسط الجذر التربيعي ($AVE > 0.5$)، وبالتالي فالمؤشر الأول محقق. المؤشر الثاني يقتضي أن تزيد كل قيم (AVE) الحد الأقصى لجميع التباينات القصوى المشتركة بين الأبعاد (MSV) وهو ما نراه محقق من خلال الجدول أعلاه. إضافة إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (\sqrt{AVE}) المميزة فوق الخط، تفوق في مجملها جميع الارتباطات القصوى بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبالتالي فالمؤشر الأخير للصدق التمايزي محقق.

ويمكن تأكيد تمايز نموذج المنظمة المتعلمة من خلال مصفوفة HTMT الموضحة في الجدول رقم 33 أدناه، حيث نلاحظ أن نسبة الارتباطات جميع الأبعاد جيدة في حدود مجال قبولها [0.20 ; 0.90]، مما يدل على تمايزها.

الجدول رقم 4-21: مصفوفة HTMT لأبعاد المنظمة المتعلمة

	<i>SD</i>	<i>OC</i>	<i>HC</i>	<i>OCM</i>	<i>EE</i>	<i>BRO</i>
<i>SD</i>	1					
<i>OC</i>	0.568	1				
<i>HC</i>	0.419	0.511	1			
<i>OCM</i>	0.607	0.366	0.204	1		
<i>EE</i>	0.527	0.104	0.218	0.478	1	
<i>BRO</i>	0.410	0.284	0.187	0.308	0.214	1

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمخرجات AMOS.V24 (HTMT Analysis)

الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج للبيانات

بعد القيام بالتعديلات اللازمة لنموذج المنظمة المتعلمة باستخدام برنامج AMOS.v24. تحصلنا على نموذج وقيم جديدة لمؤشرات حسن المطابقة المعتمدة للتأكد من ملائمة النموذج للبيانات المقدمة. (أنظر الملحق رقم 14).

الجدول رقم 4-22: تقييم مؤشرات حسن ملائمة النموذج

المؤشر	المطابقة الجيدة	المطابقة المقبولة	نتائج النموذج	القرار
CMIN/DF	$0 < \text{CMIN/DF} < 2$	$2 < \text{CMIN/DF} < 3$	1.330	جيد
CFI	$0.97 < \text{CFI} < 1$	$0.90 < \text{CFI} < 0.97$	0.966	جيد
TLI	$0.95 < \text{TLI} < 1$	$0.90 < \text{TLI} < 0.95$	0.961	جيد
NFI	$0.90 < \text{NFI} < 1$	$0.80 < \text{NFI} < 0.90$	0.876	مقبول
IFI	$0.90 < \text{IFI} < 1$	$0.70 < \text{IFI} < 0.90$	0.966	جيد
GFI	$0.95 < \text{GFI} < 1$	$0.70 < \text{GFI} < 0.95$	0.873	مقبول
AGFI	$0.90 < \text{AGFI} < 1$	$0.70 < \text{AGFI} < 0.90$	0.845	مقبول
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} < 0.08$	0.040	جيد

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات AMOS.V24 في الملحق رقم 15

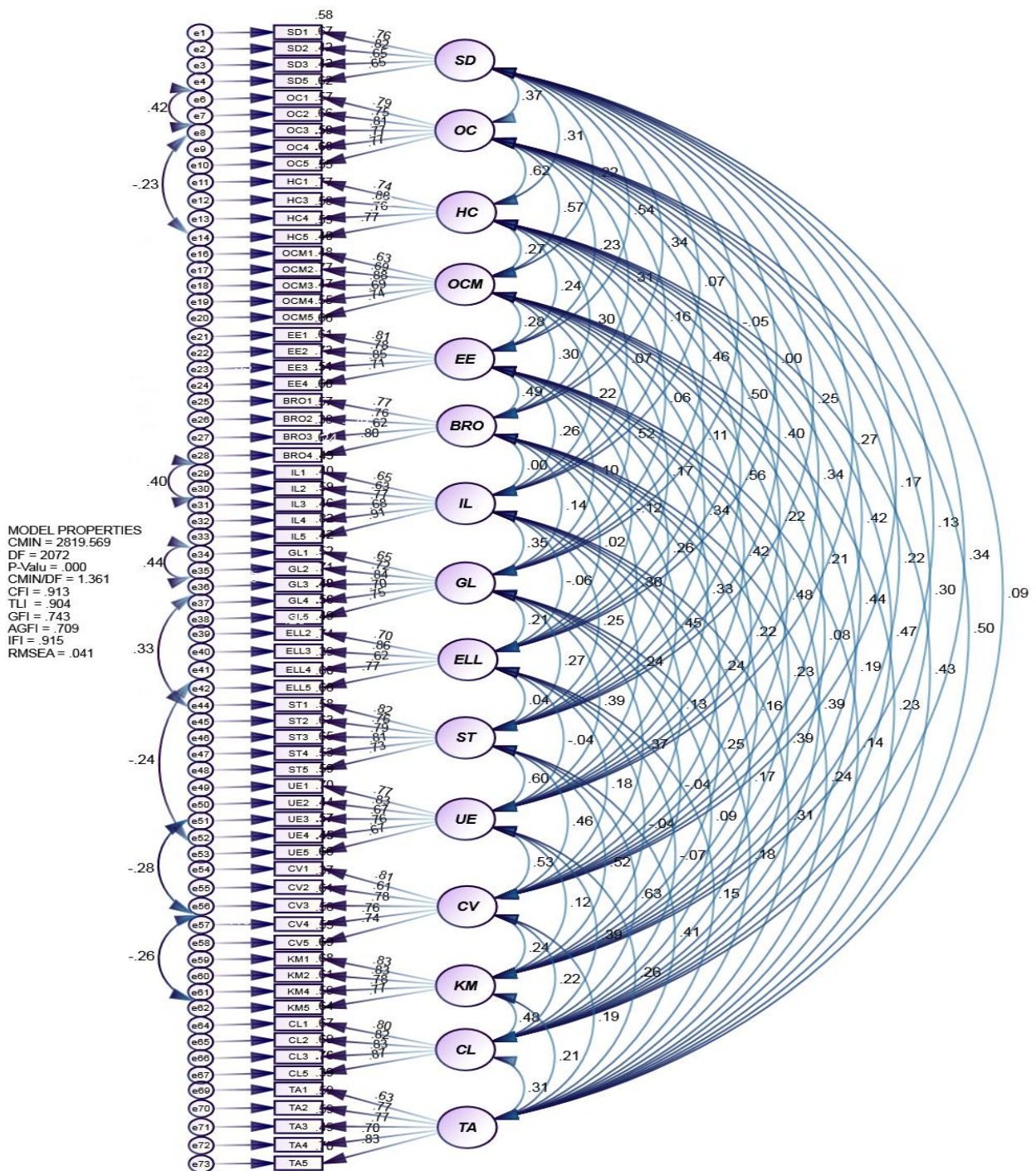
يتضح من خلال الجدول أعلاه تحقق معظم مؤشرات حسن المطابقة في مجال قبولها بدرجة جيدة، باستثناء مؤشر المطابقة المعياري NFI ومؤشري جودة المطابقة وجودة المطابقة المعدل GFI و AGFI الذين وقعوا في مجال قبول بدرجة متوسطة (اقل من 0.90). وبالتالي فهذا لن يؤثر على ملاءمة النموذج للبيانات المجمعة من ميدان الدراسة.

المطلب الرابع: تقييم النموذج القياسي النهائي والنموذج البنائي للدراسة

الفرع الأول: تقييم النموذج القياسي النهائي للدراسة

بعد الانتهاء من اختبار الصدق البنائي وإجراء التعديلات اللازمة على النماذج القياسية للدراسة وحذف بعض المؤشرات الخارجية التي لها تأثير سلبي على جودة وصدق هذه النماذج، يمكننا الخروج بنموذج قياس نهائي للدراسة وهو الموضح في (الملحق رقم 16)، لكن ما نلاحظه على هذا النموذج عدم تحقق بعض مؤشرات حسن المطابقة، ومن الصعب دائما تحقق تلك المؤشرات خاصة مع كثرة عدد المعلمات المطلوب تقديرها ما لم يلجأ الباحث إلى تعديل النموذج وفق الأسس النظرية والإحصائية المتعارف عليها من خلال التعليمية Modification Indices من قائمة View Text في مخرجات برنامج AMOS.V24، وتسمى هذه المرحلة بإعادة تعيين النموذج Re-Specification، حيث تصنف معايير التعديل إلى مؤشرات خاصة ب: (التغاير، التباين، أوزان الانحدار)، والذي يهمننا في النموذج القياسي هو المؤشرات الخاصة بالتغاير بدرجة أولى. ويرى "khine, 2013" أن عملية تقييد المعلمات يجب ان يتم بحذر وفق أسس نظرية وإلا فإن هذا التعديل يمكن أن سيوقع الباحث في الخطأ من النوع الأول Type 1 Error. والشكل التالي يبين مخرجات النموذج القياسي بعد التعديل:

الشكل رقم 4-6: النموذج القياسي النهائي (بعد التعديل)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

يتضح من الشكل السابق كيف أن الفقرات (المتغيرات المشاهدة Observed Variables) ترتبط بالمتغيرات الكامنة Latent Variables حيث تتراوح قيم التشبعات بين [0.63 ; 0.87] وهي قيم تعتبر جيدة في مجال قبولها، ما يدل على قدرة جميع الأسئلة على تفسير الأبعاد المحملة عليها. كما نلاحظ من نفس الشكل وجود متغيرات أخرى في شكل دوائر تمثل حجم الخطأ في القياس أو ما يعرف بحجم التأثير (e_1, e_2, \dots)، وحتى يكون النموذج معرف أو محدد Model Identification يجب الحصول على درجات حرية موجبة، وكون عدد العناصر في مصفوفة الارتباط The Correlation Matrix أكبر من عدد المعلمات المطلوب تقديرها، وبما أن عدد المتغيرات المشاهدة في النموذج هو 68 (عدد المؤشرات)، فإن عدد العناصر في مصفوفة الارتباطات هو: $(2346) = 68(68+1)/2$ عنصراً، وكذلك عدد المعلمات المطلوب تقديرها في النموذج 241 معلمة ويمثل مجموع (عدد المؤشرات +68 + عدد التباينات المشتركة 138 + عدد التباينات 68) في النموذج، أما عدد درجات الحرية فيمثل الفرق بين عدد العناصر في مصفوفة الارتباطات وعدد المعلمات المطلوب تقديرها أي ($df = 2346 - 241 = 2105$) وهذه القيمة نفسها التي سجل من خلال برنامج AMOS قبل التعديل (الملحق رقم 16)، لأن عدد درجات الحرية بعد تعديل النموذج ستتغير حتماً، حيث نلاحظ أنها أصبحت ($df=2072$)، وبما أنها موجبة تماماً يمكننا القول أن النموذج محدد.

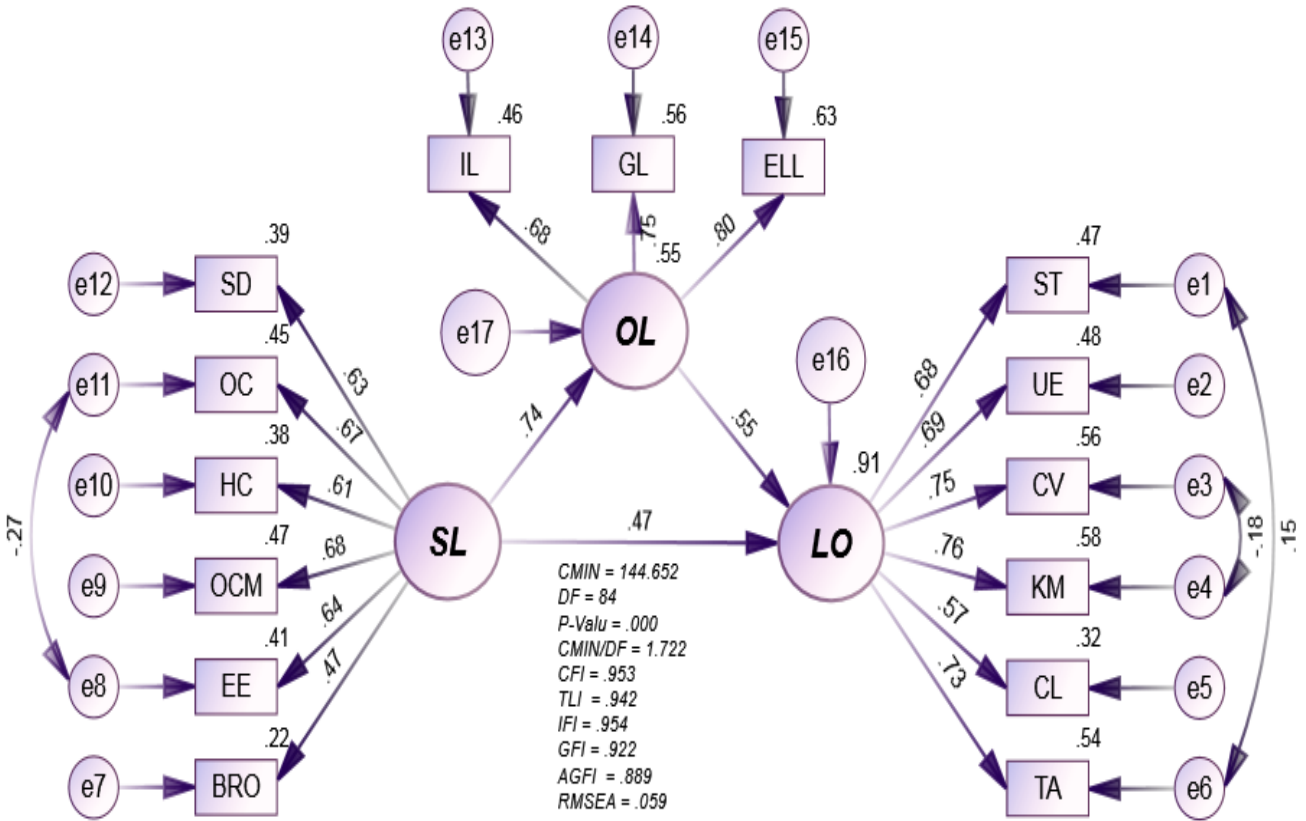
بالنسبة لقيمة الدلالة الإحصائية لمؤشر كاي تربيع والتي كانت دالة احصائية ($X^2 < 0.05$) فقد تم مناقشتها سابقاً، حيث أن حجم العينة الكبير وبالتالي فلا يمكن الاعتماد على هذا المؤشر في جميع الحالات في الحكم على مطابقة النموذج (في بعض الحالات النموذج مطابق للبيانات ولكن القيمة المعنوية لهذا المؤشر غير دالة)، لذلك تم اقتراح مؤشر آخر وهو مشر كاي تربيع المعياري، وبما ان هذا الأخير في مجال قبول جيد ($1 > cmin/df > 2$) فإن النموذج صالح ومطابق للبيانات.

أما عن بقية المؤشرات فنلاحظ أنها محققة بدرجة جيدة (CFI, IFI, TLI) باستثناء مؤشري جودة المطابقة (GFI, AGFI) اللذان بقيا تحت المستوى المطلوب للمطابقة الجيدة، نظراً لتأثرهما بحجم العينة من جهة وعدد المعلمات المطلوب تقديرها في النموذج من جهة أخرى، لكنهما في مستوى المطابقة المقبول بدرجة متوسطة، وعلى العموم فإن النموذج القياسي أصبح محقق ومطابق للبيانات بصورة جيدة، لذلك يمكننا الانتقال إلى النموذج الهيكلي للدراسة من اجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: تقييم النموذج البنائي (نموذج أموس المتكامل).

بعد انتهائنا من مرحلة تقييم النماذج القياسية واختبار أدلة الثبات والصدق البنائي (التقاربي والتمييزي)، والتأكد من مؤشرات حسن المطابقة لكل متغير على حدا، والتي جاءت في مجملها مؤكدة لصحة وجوده النموذج القياسي لهذه الدراسة، تأتي بعد ذلك مرحلة تقييم النموذج البنائي (نموذج أموس المتكامل) للدراسة، حيث ينتقل التركيز من دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة إلى طبيعة ونوع العلاقات بين المتغيرات الكامنة Latent Variables، وهنا نفترض أن المتغير المستقل بأبعاده المتمثل في القيادة الاستراتيجية يؤثر على كل من المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) والمتغير الوسيط بأبعاده (التعلم التنظيمي)، وهذا الأخير بدوره يؤثر على المتغير التابع.

الشكل رقم 4-7: النموذج البنائي للتعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

بالرجوع إلى قيم التحاليل المستخرجة في الشكل السابق، يتضح أن النموذج البنائي يتمتع بمطابقة جيدة للبيانات، ويمكن التحقق من ذلك من خلال مؤشرات حسن المطابقة المحسوبة والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-23: تقييم مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للدراسة

المؤشر	المطابقة الجيدة	نتائج النموذج	القرار
CMIN/DF	$0 < \text{CMIN/DF} < 2$	1.772	جيد
CFI	$0.97 < \text{CFI} < 1$	0.953	جيد
TLI	$0.95 < \text{TLI} < 1$	0.942	جيد
IFI	$0.90 < \text{IFI} < 1$	0.954	جيد
GFI	$0.90 < \text{GFI} < 1$	0.922	جيد
AGFI	$0.95 < \text{AGFI} < 1$	0.889	مقبول
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	0.059	مقبول

المصدر: من اعداد الباحث استناد إلى مخرجات AMOS.V24

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit لنموذج العلاقات بين الأبعاد والمحاور التابعة لها محققة في مجال القبول الجيد، وأن جميع تقديرات النموذج دالة احصائيا عند مستوى الثقة 0.95، حيث نلاحظ أن مؤشر كاي تربيع المعياري أقل ما يمكن (أقل من 2)، وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (أكبر من 0.95)، وهما يدلان على مطابقة جيدة للنموذج، وهكذا بالنسبة لباقي المؤشرات باستثناء مؤشر الجودة المعدل AGFI الذي وقع في مجال القبول المتوسط. وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة يمكننا الأخذ بقبول النموذج البنائي حسب ما تم الإشارة إليه في المواضيع السابقة، وبالتالي استكمال مختلف التحليلات الإحصائية للبيانات المجمعة واختبار فرضيات الدراسة.

مثلما أشرنا سابقا فإن نموذج أموس المتكامل نموذج معقد يدمج بين النماذج القياسية والبنائية، لذلك وجب تبسيط الشكل السابق وتحويله إلى نماذج انحدار ومسار يمكن قراءتها وتحليلها، فمثلا نستطيع جمع كل أبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير واحد، وهكذا بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وذلك عن طريق الأمر Data Amputation عبر برنامج AMOS.v24 وبالتالي سنتحصل على نموذج تحليل المسار، حيث يسمح لنا هذا الأخير القيام بكافة إجراءات التحليل الإحصائي واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بوجود المتغير الوسيط، وهذا ما لا يتيح النموذج البنائي (نموذج أموس المتكامل).

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل أخذ نبذة قصيرة عن حالة القطاع الاقتصادي بولاية المسيلة، بعد ذلك تم التطرق إلى كل الجوانب المتعلقة منهجية الدراسة، حيث تم التأكد من أن الدراسة الحالية هي دراسة كمية تتبع المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات. كما تم توضيح متغيرات الدراسة وأبعادها وكذلك البنود المستخدمة في القياس. وفي المبحث الثاني أردنا شرح مختصر لطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS وأهم النماذج المستخدمة في اختبار الصدق البنائي واختبار الفرضيات (نموذج التحليل العاملي التوكيدي CFA، نموذج تحليل المسار، نموذج أموس المتكامل)، دون أن ننسى سرد الخطوات المتبعة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية بداية بأول خطوة وهي التوصيف إلى آخر خطوة وهي تعديل النموذج، لنختتم هذا المبحث بشرح مختصر لأهم مؤشرات حسن المطابقة المعتمدة في تقييم جودة النماذج. في المبحث الثالث، تم تقييم النماذج القياسية الخاصة بكل متغير على حدة، بداية بتصميم النماذج واختبار أدلة الصدق البنائي (التقاربي والتمييزي) وصولاً إلى اختبار جودة ملاءمة كل نموذج باستخدام مؤشرات حسن المطابقة المعتمدة في ذلك، وبعد إجراءات المعالجة والتعديل خالصنا إلى نموذج قياس نهائي جيد ومطابق لبيانات الدراسة. أخيراً، قمنا بتصميم وتقييم النموذج البنائي للدراسة وهو المعروف (بنموذج أموس المتكامل) الذي يضم كل من نماذج القياس المتمثلة في التحليل العاملي التوكيدي CFA، وكذلك نماذج البناء المتمثلة في تحليل المسار Path Analysis. ووجدنا أنه نموذج جيد ملائم لاستكمال بقية التحليلات واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة. وسيتم في الفصل الأخير من الدراسة عرض وتفسير النتائج واختبار الفرضيات وبعد ذلك الخروج بتوصيات لقادة المؤسسات الاقتصادية داخل وخارج الجزائر، أو آفاق بحثية من شأنها أن تكون ذات أهمية لبحوث بعديّة في هذا المجال.

الفصل الخامس

اختبار الفرضيات

وتفسير النتائج

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة، التي استهدفت إطارات المنظمات الاقتصادية في ولاية المسيلة والمناطق المجاورة لها، كما يقدم إجابات على فرضيات الدراسة. وعليه فإنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: يتناول المبحث الأول تحليل البيانات الديمغرافية لأفراد العينة، وتقييم لمتغيرات الدراسة حول درجة أهميتها في المنظمات المبحوثة حسب رأي أفراد العينة، ويتضمن المبحث الثاني اختبار الفروق في المتغيرات الديمغرافية للدراسة حسب اتجاهاتهم، أما المبحث الأخير فسيتم فيه اختبار وتفسير الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى الفرضيات المتعلقة بالمتغير الوسيط حسب طريقة "Baron & kenny" باستخدام برنامج AMOS ليتم في الخاتمة تفسير ومناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: تقييم متغيرات الدراسة حسب إجابات أفراد العينة

تتعلق الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم الحديثة كالقيادة الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، لذلك سيتم في هذا المبحث دراسة واقع المنظمات الاقتصادية محل الدراسة من هذه المتغيرات. حيث يتضمن أربعة مطالب، يتعلق أولها بوصف وتحليل عينة الدراسة، بينما تتركز المطالب الثلاثة الباقية واقع متغيرات الدراسة في المنظمات المعنية وفق آراء عينة الدراسة في المنظمات الاقتصادية بولاية المسيلة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يعرض الجدول التالي معلومات عامة حول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، والبالغ حجمها 211 مفردة تم جمعها من ميدان الدراسة، والهدف من هذا المطلب تحديد مدى ملاءمة البيانات مع طبيعة متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 5-1: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	153	72.5	السن	من 20-29	44	20.9
	إناث	58	27.5		من 30-39	82	38.9
	المجموع	211	100		من 40-50	48	22.7
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	22	10.4	أكبر من 50	37	17.5	سنوات الخبرة
	ليسانس	106	50.2	المجموع	211	100	
	هندسة أو ماستر	69	32.7	أقل من 5	21	10	
	دراسات عليا	14	6.6	من 5-9	49	23.2	
سنوات الخبرة	المجموع	211	100	الوظيفة	مهندس قائد فرقة	93	44.1
	أقل من 5	35	16.6		رئيس خدمات	48	22.7
	من 5-9	86	40.8		المجموع	211	100
	من 10-15	62	29.4				
أكبر من 15	28	13.3					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يعرض الجدول أعلاه تفصيل للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث فاقت نسبة الذكور 72.5% بتكرار 153 إطاراً، بينما بلغت نسبة الإناث 27.5% بتكرار 58 إطاراً. ويعتبر ذلك إيجابياً بالنظر إلى متطلبات القيادة الاستراتيجية بالمنظمات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها، حيث ينظر إلى أن قيادة المرأة تتمحور حول العاطفة أكثر من الأداء. من جهة أخرى يعتبر الرجال أكثر صرامة وتركيزاً على الأداء وأقل حذراً في مشاركة المعلومات. ومن حيث السن نلاحظ أن معظم أفراد العينة من الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة، حيث شكلت الفئة من 30 إلى 39 النسبة الأعلى 38.9% بتكرار 82 إطاراً، تليها فئة الإطارات الأقل من 50 سنة بنسبة 22.7%، في حين أن نسبة الإطارات الأقل من 30 سنة هي الأقل 17.5%؛ ويعزى ذلك إلى قلة التوظيف في السنوات الأخيرة نظراً للأزمات والظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها البلاد. وبالتالي فإن معظم أفراد العينة من ذوي الأعمار المتوسطة (من 30-49) وهذا ملائم جداً لمتغيرات الدراسة الحالية.

تم عرض المؤهلات العلمية لأفراد العينة والتي كانت معظمها مؤهلات جامعية (ليسانس-هندسة-ماستر)، وجاء عدد الإطارات المتحصلين على شهادة ليسانس في المرتبة الأولى بنسبة 50.2% تليها الحاصلين على شهادتي مهندس دولة أو ماستر أكاديمي بنسبة 32.7%، ثم من هم في المستوى الثانوي فأقل بنسبة 10.4% والذين يكونون عادة في فئة كبار السن) إما أصحاب المنظمات أو رؤساء الخدمات أو ذوي الخبرات)، وهو ما يؤكد ضرورة إعادة النظر في التكوين السابق لهؤلاء الفئات إذ أن أغلبهم قادة استراتيجيون ومتخذي قرار، بينما الإطارات المتحصلين على دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) والذين كانت نسبتهم منخفضة أي 6.6%، إلا أنهم يشغلون مستويات أقل في المنظمات.

بالنسبة للمركز الوظيفي فكانت النسبة الأعلى للمهندسين التي بلغت 44.1%، أما الإطارات المسيرة (المدراء ورؤساء الاقسام) والتي لها سلطة القرار فكانت على التوالي 10%، 23.2%، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة من ذوي الكفاءات العالية والمؤهلة علمياً في حالة اعتبار النسب مثلة للمجتمع فعلياً. أما متغير الخبرة فهو الأهم في الدراسة باعتبار أن القيادة الاستراتيجية تتميز عموماً بخاصية التراكمية والاستفادة من السابق، حيث أشارت بعض الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة إلى أهمية الخبرة في التأثير على دقة الإجابة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالجانب المعرفي لأصحاب القرار. حيث يظهر جلياً أن فئة الإطارات ذوي الخبرات المتوسطة (من 5-9 سنوات) بلغت 40.8% وهي النسبة الأعلى بين كل الفئات الأخرى، تليها فئة (من 10-15) بنسبة 29.4%، ويأتي ذوي الخبرات الكبيرة والأقل من 5 سنوات في المراتب الدنيا بنسب ضعيفة وهي على التوالي 13.3% و 16.6%، وهو التفسير المنطقي للتقاعد والتسرب الوظيفي والوفاء للفئات ذوي الخبرات الكبيرة من جهة أخرى، وكذلك توجه معظم المنظمات إلى التجديد والسرعة في تطبيق مفهوم التعاقد الوظيفي من جهة أخرى.

المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة لمحور القيادة الاستراتيجية

تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصرا هاما بالنسبة للمنظمات الاقتصادية، فهي تساهم في بناء الأهداف والخطط الاستراتيجية وزيادة قدرة المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم تحليلات حول مدى اهتمام الأفراد أو وجهة نظرهم حول أبعاد القيادة الاستراتيجية ومعرفة الأهمية النسبية لهذا المتغير في المنظمات محل الدراسة. ومن أهم المقاييس المعتمدة في ذلك نجد مقاييس النزعة المركزية وهي: الوسط الحسابي (Mean) الذي يقيس نقطة التوازن التي تتجمع عندها البيانات، ومقاييس التشتت المثلثة في الانحراف المعياري (Standard Deviation) ومعامل الاختلاف (Coefficient of Variation) اللذان يقيسان مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.

الجدول رقم 5-2: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التوجه الاستراتيجي

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
25.81	1.43	5.54	49	86	48	6	8	7	7	n	تتم الادارة العليا بتطوير رؤية تجسد التوجهات الاستراتيجية المتوقعة في المستقبل.	SD ₁
			23.2	40.8	22.7	2.8	3.8	3.3	3.3	%		
25.47	1.46	5.73	69	85	29	7	7	8	6	n	تنسجم الرؤية المستقبلية للمؤسسة بالمرورة والقابلية للتحديد المستمر.	SD ₂
			32.7	40.3	13.7	3.3	3.3	3.2	2.8	%		
34.48	1.60	4.64	23	49	58	22	34	19	6	n	تقوم الادارة العليا باشتراك العاملين في بناء رؤيتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية.	SD ₃
			10.9	23.2	27.5	10.4	16.1	9	2.8	%		
26.60	1.45	5.45	43	89	47	4	13	10	5	n	تمتلك المنظمة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.	SD ₅
			20.4	42.2	22.3	1.9	6.2	4.7	2.4	%		
28.09	1.48	5.34	التوجه الاستراتيجي									

M : المتوسط الحسابي = مجموع التكرارات * قيمها / حجم العينة: SD الانحراف المعياري
CV: معامل الاختلاف وهو عبارة عن حاصل قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن هناك موافقة جيدة على كل الفقرات المثلثة لبعدها التوجه الاستراتيجي، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لمعظم الفقرات التي وقعت في المجال المرتفع لسلم ليكارت السباعي [5.30 ; 6.15]، باستثناء العبارة (SD₃) فقد جاءت في المجال المرتفع قليلا لسلم ليكارت [4.44 ; 5.29]، مما يدل على اهتمام غير كاف بإشراك العاملين في بناء رؤية المنظمة وخططها المستقبلية، كما تدل القيم المنخفضة للانحراف المعياري [1.43 ، 1.60]، ومعاملات الاختلاف [25.47 ، 34.48]، على تجانس كل الإجابات وتمحورها حول متوسطها الحسابي. وبالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي العام (5.34) نجد أن هناك قابلية كبيرة لهذا البعد في المنظمات محل الدراسة مقارنة بالمتوسط

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الافتراضي لسلم ليكارت السباعي؛ ويُفسر هذا الارتفاع اقتصاديا بجهود القيادة الاستراتيجية في بناء رؤية مشتركة تجسد التوجهات المستقبلية، وتساهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم، ويساعد في امتلاك المنظمات تصورات واضحة حول الفرص والتهديدات الجارية في العالم الخارجي.

الجدول رقم 5-3: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير الثقافة التنظيمية الداعمة

الفقرة	المضمون	التكرارات n والنسب المئوية %										
		1	2	3	4	5	6	7	M	SD	CV	
OC ₁	تتم المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم وداعم للعمل في المنظمة.	n	5	9	16	5	38	83	55	5.52	1.5	27.17
		%	2.4	4.3	7.36	2.4	18	39.3	26.1			
OC ₂	يعمل القادة على تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها	n	5	9	12	4	46	80	55	5.55	1.46	26.3
		%	2.4	4.3	5.7	1.9	21.8	37.9	26.1			
OC ₃	يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	n	5	13	7	11	43	86	46	5.45	1.48	27.15
		%	2.4	6.2	3.3	5.2	20.4	40.8	21.8			
OC ₄	تعزز المنظمة روح التعاون الجماعي بين العاملين	n	12	6	8	4	33	102	46	5.51	1.56	28.31
		%	5.7	2.8	3.8	1.9	15.6	48.3	21.8			
OC ₅	تدعم الإدارة العليا الأفكار الجديدة والإبداع داخل المنظمة.	n	00	7	14	12	53	82	43	5.51	1.25	22.68
		%	00	3.3	6.6	5.7	25.1	38.9	20.4			
الثقافة التنظيمية الداعمة									5.50	1.45	26.32	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (5-3) أن جميع العبارات تحصلت على متوسطات مرتفعة لسلم ليكارت السباعي [6.15 ; 5.30]، إذ أن أكثر تلك العبارات أهمية حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة: العبارتين (OC₂) و (OC₁) بمتوسط حسابي 5.55 و 5.52 وانحراف معياري 1.46 و 1.50 على التوالي، وهذا ما يعكس اهتمام القادة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، وتحسين صورة منظمتهم على الصعيد المحلي والدولي. كما تدل العبارتين (OC₄) و (OC₅) على وجود روح التعاون الجماعي وتشجيع الأفكار الجديدة والإبداع داخل المنظمات، في حين كانت أقل العبارات درجة رغم أهميتها: العبارة (OC₃)، وتعكس هذه العبارة مدى حرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المنظمة. ومن خلال المتوسط الحسابي العام 5.50؛ نجد أن هناك موافقة إيجابية على وجود ثقافة تنظيمية داعمة بالمنظمات محل الدراسة، ويُعزى ذلك إلى أن أغلب الإطارات ذات مستوى علمي راقٍ ولهم من الخبرة ما يفوق العشر سنوات، حيث تنشأ بينهم علاقة طيبة يسودها الاحترام وروح التعاون الجماعي، إضافة إلى إدراك القادة بأهمية تبني الأساليب التي تعزز من خلالها ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتميز في الأداء، وترسيخ العلاقات بين الأفراد، وتوفير الجو الملائم للعمل والإبداع في سبيل

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

التفوق التنافسي من خلال الاستمرارية في تقديم سلسلة متكاملة من المنتجات أو الخدمات التي تلي رغبات جميع الأطراف الفاعلين ذات الصلة بالمنظمة.

الجدول رقم 5-4: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير تطوير واستثمار رأس المال البشري

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
33.84	1.55	4.58	17	52	55	30	32	19	6	n	لدى المنظمة برامج تدريب لتطوير قدرات العاملين بشكل مستمر.	HC ₁
			8.1	24.6	26.1	14.2	15.2	9	2.8	%		
23.02	1.31	5.69	59	87	33	16	8	5	3	n	يتمتع العاملون بقبالية على اكتساب معارف ومهارات متنوعة.	HC ₃
			28	41.2	15.6	7.6	3.8	2.4	1.4	%		
26.67	1.43	5.36	37	79	65	6	9	7	8	n	تمتلك المنظمة اطارات ذوي خبرات متنوعة لتدريب وتطوير العاملين.	HC ₄
			17.5	37.4	30.8	2.8	4.3	3.3	3.8	%		
20.35	1.15	5.65	39	105	45	6	8	8	00	n	تستخدم المنظمة الحوافز المادية والمعنوية للمحافظة على الكفاءات.	HC ₅
			18.5	49.8	21.3	2.8	3.8	3.8	00	%		
25.97	1.36	5.32	تطوير واستثمار رأس المال البشري									

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS.V26

تشير العبارات الموضحة في الجدول رقم (5-4) إلى مدى اهتمام القيادة محل الدراسة بأهم عنصر في المنظمة وهو رأس المال البشري، حيث كانت العبارة ذات الأهمية الأكبر تتعلق بقبالية الأفراد على التطوير واكتساب معارف ومهارات جديدة ومتنوعة بمتوسط حسابي بلغ 5.69، وانحراف معياري 1.31، ولعل أهم ما يشجع هؤلاء الأفراد على تطوير أنفسهم هو نظام الحوافز المستخدم من طرف الإدارة من أجل الحفاظ على الكفاءات، وكذلك وجود إطارات ذوي خبرات متنوعة تعمل على إفادة وتدريب العاملين بشكل مستمر، وهذا ما تفسره العبارتين (OC₅) و(HC₄) اللتان تليتا الترتيب، في حين تفتقد المنظمات نسبياً برامج متخصصة بتكوين وتطوير قدرات العاملين بشكل مستمر. وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي العام (5.32) نجد نسبة موافقة عالية لهذا البعد؛ ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادة بتطوير وصقل العنصر البشري باعتباره من أصول المنظمة الذي يجب الحفاظ عليه وصيانته بشكل مستمر من خلال تقديم برامج تدريب وتكوين متخصصة، ونشر ثقافة الأداء المتميز وجودة الخدمة، إضافة إلى خلق روح التميز والإبداع لدى الكفاءات والحفاظ عليهم ودعمهم سعياً لامتلاك قدرات وميزات تنافسية تمكنها من الريادة في سوق الأعمال.

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الجدول رقم 5-5: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير إدارة التغيير التنظيمي

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
26.40	1.41	5.34	42	70	62	7	17	11	2	N	تسعى إدارة المنظمة إلى توعية العاملين بأهمية التغيير إذا دعت الحاجة لذلك.	OCM ₁
			19.9	33.2	29.4	3.3	8.1	5.2	0.9	%		
27.30	1.48	5.42	52	70	53	5	16	12	3	N	تجري إدارة المنظمة تعديلات مستمرة في الهيكل التنظيمي.	OCM ₂
			24.6	33.2	25.1	2.4	7.6	5.7	1.4	%		
28.40	1.50	5.28	32	94	42	10	15	13	5	N	تحرص المنظمة على التغيير والتطوير المستمرين في الأفراد.	OCM ₃
			15.2	44.5	19.9	4.7	7.1	6.2	2.4	%		
29.05	1.56	5.37	48	81	40	9	15	12	6	N	تدعم المنظمة تحديث الأجهزة التكنولوجية لمواكبة التغييرات الجارية.	OCM ₄
			22.7	38.4	19	4.3	7.1	5.7	2.8	%		
36.50	1.65	4.52	22	51	46	23	40	23	6	N	تعتمد إدارة المنظمة استراتيجيات فعالة لإقناع العاملين المقاومين لفكرة التغيير.	OCM ₅
			10.4	24.2	21.8	10.9	19	10.9	2.8	%		
29.53	1.52	5.18	إدارة التغيير التنظيمي									

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS.V26

تشير الأدبيات إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تعتبر مسألة هامة لنقل المنظمة إلى وضع أكثر منافسة، وتتعلق عملية التغيير بإجراء تعديلات جذرية على مستوى الهيكل التنظيمي، حيث شكلت العبارات نسب قبول مرتفعة بالنظر إلى متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (5.28، 5.37)، باستثناء العبارة (OCM₂) التي حظيت بمستوى قبول متوسط حسب سلم ليكارت السباعي؛ وهو ما يعكس افتقاد القادة استراتيجيات فعالة لإقناع العاملين المقاومين لفكرة التغيير. وبلغ المتوسط العام لهذا البعد 5.18؛ وهو ما يعطي انطباع بأن المنظمات تجري من حين إلى آخر تغييرات على مستوى هيكلها التنظيمية والإدارية، وتحديثات مستمرة لمواردها وأجهزتها التكنولوجية، إضافة إلى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات من خلال قنوات الاتصال المتعددة التي تزخر بها معظم المنظمات والتي تعتبر من بين أهم الطرق التي تقلل من مقاومة التغيير. بالرغم من عدم امتلاك استراتيجيات فعالة لتوعية الأفراد وإقناعهم بأهميته.

الجدول رقم 5-6: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير تمكين العاملين

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
24.85	1.33	5.35	21	98	67	6	6	3	10	N	تمنح الإدارة العليا للعاملين السلطة والمسؤولية في اتخاذ عملهم.	EE ₁
			10	46.4	31.8	2.8	2.8	1.4	4.7	%		
25.87	1.40	5.41	34	88	64	5	4	7	9	N	يتم تحفيز العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية.	EE ₂
			16.1	41.7	30.3	2.4	1.9	3.3	4.3	%		
22.89	1.28	5.59	39	106	40	8	6	9	3	N	تمنح المنظمة أفرادها الحرية والاستقلالية في التصرف وإبداء الرأي.	EE ₃
			18.5	50.2	19	3.8	2.8	4.3	1.4	%		
26.15	1.41	5.39	24	108	49	6	8	7	9	N	يتوفر بالمنظمة نظام للترقية والتأهيل يعتمد	EE ₄

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

11.4	51.2	23.2	2.8	3.8	3.3	4.3	%	على الكفاءة والخبرة في العمل.
24.94	1.35	5.43	تمكين العاملين					

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

يعد التمكين جزءا من التغيير التنظيمي في العالم الاقتصادي، كما يعتبر عاملا مهما لتنمية الإبداع داخل المنظمة، وذلك من خلال منح الأفراد الحرية والاستقلالية في التصرف وإبداء الرأي، وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية، وهذا وتفسيره اتجاهات أفراد العينة نحو العبارتين (EE₃) و(EE₂)، ومن هنا تظهر ضرورة التركيز على توفير نظام للترقية والتأهيل يعتمد على الكفاءة والخبرة في العمل من أجل تفويض سلطات أكبر للأفراد ومنحهم الثقة وحق التصرف في حدود قدرتهم على إنجاز المهام المخولة لهم، وهذا ما دلت عليه الفقرتان (EE₁) و(EE₅). وبملاحظة المتوسط العام لبعد التمكين الذي بلغ 5.43 نجد أن معظم إجابات أفراد العينة أبدت موافقة عالية لهذا البعد، ويعزى ذلك إلى امتلاك المنظمات هياكل أفقية مرنة تسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم، إضافة إلى سعيها لتوفير المتطلبات الخاصة بالترقية والتأهيل وفقا لتقييم القدرات المهنية والمعرفية للأفراد والكفاءة في الأداء، ناهيك عن التحفيز المستمر وتشجيعهم على التحلي بروح المبادرة وتحمل المسؤوليات مما يمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرار في ممارسة عملهم من جهة، ويقلل الاعتماد الكلي على الإدارة في ممارسة الأعمال من جهة أخرى.

الجدول رقم 5-7: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير الرقابة التنظيمية المتوازنة

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
25.35	1.43	5.64	57	90	37	6	8	6	7	N	تتوفر المنظمة على معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء.	PRO ₁
			27	42.7	17.5	2.8	3.8	2.8	3.3	%		
26.69	1.50	5.62	64	83	28	10	11	11	4	N	تتوفر المنظمة على معايير رقابية تستند للنزاهة والقيم الأخلاقية.	PRO ₂
			30.3	39.3	13.3	4.7	5.2	5.2	1.9	%		
25.85	1.44	5.57	54	86	39	9	9	9	5	N	يحرص القادة على تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة التي تدعم الحرية في الأداء.	PRO ₃
			25.6	4.8	18.5	4.3	4.3	4.3	2.4	%		
26.72	1.51	5.65	60	95	27	5	8	8	8	N	يقوم القادة دائما بتحليل الانحرافات الناتجة عن الرقابة من أجل معالجتها.	PRO ₄
			28.4	45	12.8	2.4	3.8	3.8	3.8	%		
26.15	1.47	5.62	الرقابة التنظيمية المتوازنة									

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول رقم (5-7) أن جميع العبارات قد أظهرت موافقة عالية على بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، كما نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية: العبارة (PRO₄)، وهو ما يعكس الدور المهم الذي يلعبه القادة في تحليل ومعالجة الانحرافات الناتجة عن

الرقابة، تليها العبارتين (PRO₁) و (PRO₂) على التوالي، ويشير ذلك إلى امتلاك المنظمات معايير واضحة لقياس الأداء تستند للنزاهة والموضوعية وتركز على القيم والسلوكيات الأخلاقية في العمل. في حين تأتي العبارة (PRO₃) في الرتبة الأخيرة بالرغم من ارتفاع درجتها على سلم ليكارت، وتعلق هذه العبارة بمدى تطبيق القادة للأساليب الرقابية الحديثة التي تعطي حرية أكبر للعاملين في الأداء والتعلم من الأخطاء. عموماً، نلاحظ استجابة عالية لبعدها الرقابة التنظيمية المتوازنة من طرفه عينة الدراسة، وهو ما يعطي انطبعا بمدى إدراك القادة بضرورة ترسيخ نظام رقابي بوازن بين الرقابة المالية والاستراتيجية لما لهما من دور فعال في معالجة الانحرافات الناتجة عن عمليات التنفيذ، والتأكيد على تنفيذ الإجراءات اللازمة لمتابعة الأنشطة بعد عملية التصحيح.

الجدول رقم 5-8: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور القيادة الاستراتيجية

الترميز	الأبعاد	M	SD	CV
SD	تحديد التوجه الاستراتيجي	5.34	1.48	28.09
OC	إرساء ثقافة تنظيمية داعمة	5.50	1.45	26.32
HC	تطوير واستثمار رأس المال البشري	5.32	1.36	25.97
OCM	إدارة التغيير التنظيمي	5.18	1.52	29.53
EE	تمكين العاملين	5.43	1.35	24.94
PRO	الرقابة التنظيمية المتوازنة	5.62	1.47	26.15
	القيادة الاستراتيجية	5.39	1.43	26.83

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS.V26

من خلال ملاحظة الجدول رقم (5-8) نجد أن أعلى ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة هي تلك المتعلقة ببعدها الرقابة التنظيمية المتوازنة المتضمنة تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك بمتوسط حسابي بلغ 5.62 وانحراف معياري قدره 1.47، تليه الأبعاد الأخرى بمستوى قبول مرتفع، باستثناء بعد إدارة التغيير التنظيمي الموجه نحو التطوير في الهياكل التنظيمية والموارد المادية والبشرية فقد جاء في مجال القبول المرتفع قليلاً حسب سلم ليكارت السباعي.

وبشكل عام، يدل المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ 5.39 بمعامل اختلاف 26.83 على وجود ممارسات فعالية لمحور للقيادة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة؛ ويعزى ذلك إلى إدراك معظم القادة بضرورة بناء رؤية شاملة تحدد توجهات وأهداف منظماتهم، كما أن جميع المنظمات تعي صعوبة العمل في بيئة ديناميكية سريعة التغيير، الأمر الذي يقودها إلى زيادة الاهتمام بجمع تصورات واضحة حول التحولات الحاصلة في بيئتها، ويتطلب ذلك إرساء ثقافة تنظيمية داعمة تعطي صلاحيات أكثر للعاملين في التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على التعلم وتطوير مهاراتهم، إضافة إلى

الموازنة بين أساليب الرقابة الاستراتيجية والمالية لما لهما من دور كبير في تحسين الأداء وتحقيق الريادة التفوق التنافسي سوق العمل الذي تنشط فيه.

المطلب الثالث: اتجاهات أفراد العينة لمحور التعلم التنظيمي

يشكل التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية لبناء وتنمية رأس المال البشري وتحقيق نجاح وتقدم المنظمات، حيث تسعى هذه الأخيرة لتوظيف كل الإمكانيات المادية والموارد البشرية لتتعلم باستمرار من أجل زيادة مرونتها في التكيف مع التحديات والتغيرات الجديدة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، لذلك سنحاول من خلال هذا المحور معرفة مستوى التعلم التنظيمي الحاصل في المنظمات محل الدراسة من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والأبعاد المتعلقة بهذا المحور.

الجدول رقم 5-9: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التعلم الفردي

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
32.32	1.64	4.91	31	59	60	16	19	17	9	n	توفر المنظمة برامج خاصة بتطوير المهارات الفردية لدى العاملين.	II ₁
			14.7	28	28.4	7.6	9	8.1	4.3	%		
30.42	1.64	5.39	50	82	44	5	9	8	13	n	لدى العاملين الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة.	II ₂
			23.7	38.9	20.9	2.4	4.3	3.8	6.2	%		
44.13	1.55	4.09	9	34	53	32	46	28	9	N	تدعم المنظمة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة.	II ₃
			4.3	16.1	25.1	15.2	21.8	13.3	4.3	%		
29.45	1.62	5.50	58	86	30	7	11	9	10	N	تشجع المنظمة العاملين على التعلم والتدريب الذاتي.	II ₄
			27.5	40.8	14.2	3.3	5.2	4.3	4.7	%		
32.03	1.73	5.40	58	81	31	6	8	17	10	N	تدعم المنظمة فكرة التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة.	II ₅
			27.5	38.4	14.7	2.8	3.8	8.1	4.7	%		
32.64	1.63	5.05	التعلم الفردي									

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

تشير النتائج المدرجة في الجدول رقم (5-9) إلى وجود موافقة إيجابية على بعد التعلم الفردي من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت العبارتين (II₄) و (II₅) في الرتبة الأولى والثانية على التوالي، مما يعطي انطبعا بأن المنظمات تولي أهمية كبيرة للتدريب ودعم التعلم الذاتي من الأخطاء والتجارب السابقة، لكن من ناحية توفير برامج خاصة بتطوير المهارات الفردية لدى عاملها فقد كانت الاستجابة بدرجة أقل، وهذا ما تعكسه العبارة (II₁) بمتوسط حسابي 4.91، من جهة أخرى حققت العبارة (II₃) أقل متوسط حسابي بلغ 4.09، وهو ما يدل على قلة اهتمام المنظمات بأسلوب البحث العلمي وخلق

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المعارف الجديدة. وإجمالاً، نجد أن بعد التعلم الفردي جاء بمستوى قبول عالي بمتوسط حسابي 5.05 وهو ما يشير إلى اهتمام المنظمات بتنمية وتطوير أفرادها وتحفيزهم على مواصلة تعلمهم ورفع مستواهم المهني والعلمي باستمرار.

الجدول رقم 5-10: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التعلم الجماعي

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
27.30	1.48	5.42	41	84	58	5	7	5	11	n	تشجع المنظمة لغة الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين أفرادها.	GL ₁
			19.4	39.8	27.5	2.4	3.3	2.4	5.2	%		
27.71	1.53	5.52	53	83	46	7	3	10	9	n	يتم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.	GL ₂
			25.1	39.3	21.8	3.3	1.4	4.7	4.3	%		
22.92	1.30	5.67	53	96	31	13	6	12	00	n	يتم الاعتماد على أسلوب فرق العمل للتعلم من بعضهم البعض.	GL ₃
			25.1	45.5	14.7	6.2	2.8	5.7	00	%		
26.54	1.50	5.65	62	89	29	7	11	5	8	n	تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	GL ₄
			29.4	42.2	13.7	3.3	5.2	2.4	3.8	%		
27.33	1.49	5.45	50	81	43	10	11	11	5	n	يتم عقد ندوات دورية للنظر في مختلف الآراء والمقترحات واتخاذ القرارات.	GL ₅
			23.7	38.4	20.4	4.7	5.2	5.2	2.4	%		
26.36	1.46	5.54	التعلم الجماعي									

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS.V26

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (5-10) أعلاه نجد أن هناك اهتماماً واضحاً بأسلوب فرق العمل من طرف المنظمات محل الدراسة، مما يسمح بتبادل المعارف والأفكار وتعزيز الاتصال ولغة الحوار بين الأفراد، والاستفادة من ذوي الخبرات في عمليات التعلم من خلال التدريب وتلقي التعليمات وإرشادات العمل، وهذا ما تعكسه إجابات أفراد العينة حول الفقرات (IL₃) و (IL₄) و (IL₂) و (IL₁) على التوالي، أما بخصوص الفقرة الأخيرة (IL₅) فكانت هي الأخرى تحت مستوى قبول أقل مقارنة بالبنود السابقة. وهو ما يدل على اهتمام نسبي من طرف القيادة بعقد ندوات دورية للنظر في مختلف الآراء والمقترحات واتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التكوين وتحسين مستوى الأفراد. وعلى العموم تدل قيمة المتوسط الحسابي العام 5.54، على وجود نسبة قبول مرتفعة لهذا البعد، مما يعطي انطباعاً بإدراك كبير بأهمية التعلم الجماعي أثناء العمل في المنظمات محل الدراسة.

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الجدول رقم 5-11: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التعلم على مستوى المنظمة

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
23.82	1.32	5.54	49	78	56	4	14	9	1	n	تشجع المنظمة أفرادها على تنمية مهاراتهم وتوفر لهم المتطلبات الضرورية لذلك.	ELL ₂
			23.2	37	26.5	1.9	6.6	4.3	0.5	%		
37.58	1.59	4.23	15	36	51	31	44	27	7	n	ينظر القادة للمشاكل التي تحدث أثناء العمل على أنها فرصا للتعلم.	ELL ₃
			7.1	17.1	24.2	14.7	20.9	12.8	3.3	%		
26.59	1.50	5.64	57	96	30	6	6	7	9	n	تم مكافأة العاملين على تعلمهم أو تكوينهم.	ELL ₄
			27	45.5	14.2	2.8	2.8	3.3	4.3	%		
25.96	1.41	5.43	51	69	47	20	13	9	2	n	تعمل المنظمة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.	ELL ₅
			24.2	32.7	22.3	9.5	6.2	4.3	0.9	%		
28.49	1.45	5.21	التعلم على مستوى المنظمة									

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-11) أن مستوى الأهمية النسبية لبعث التعلم على مستوى المنظمات محل الدراسة مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له 5.21 بانحراف معياري 1.45، وجاءت العبارتين (ELL₄) و(ELL₂) في الرتبة الأولى والثانية على التوالي، ويعكس هذا توجه المنظمات إلى توفير كل الإمكانيات المتاحة لدعم وتحفيز أفرادها على التعلم وتطوير قدراتهم من جهة، وخلق الولاء التنظيمي تجاه منظماتهم من جهة أخرى، وتأتي الفقرة (ELL₅) في المرتبة الثالثة دلالة على اهتمام القيادة باستغلال ذوي الخبرات في عمليات تكوين وتدريب العاملين الجدد وصقل أفكارهم وقدراتهم قبل إحالتهم للتقاعد. فيما جاءت الفقرة (ELL₃) في المرتبة الأخيرة بأهمية متوسطة حسب سلم ليكارت، وربما يعود ذلك إلى أن القادة ينظرون للمشاكل التي يواجهونها أثناء العمل كعوامل فشل مهنية أكثر منها فرصا يستفاد منها مستقبلا بعدم تكرارها مرة أخرى.

الجدول رقم 5-12: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور التعلم التنظيمي

CV	SD	M	الأبعاد	الترميز
32.64	1.63	5.05	التعلم الفردي	IL
26.36	1.46	5.54	التعلم الجماعي	GL
28.49	1.45	5.21	التعلم على مستوى المنظمة	ELL
29.16	1.51	5.26	التعلم التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول رقم (5-12) أن أعلى اهتمامات المنظمات محل الدراسة هي تلك المتعلقة بالتعلم الجماعي وذلك بمتوسط حسابي بلغ 5.54 وانحراف معياري قدره 1.46، يليه التعلم على مستوى المنظمة بمتوسط 5.21 وذلك بمستوى قبول مرتفع، أما بعد التعلم الفردي فقد جاء في مجال القبول المرتفع قليلا حسب سلم ليكارت السباعي.

عموما، نلاحظ أن هناك قبولا مرتفعا لمحور التعلم التنظيمي حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 5.26 بانحراف معياري 1.51 ومعامل اختلاف 29.16؛ وهو ما يعطي انطباعا على اهتمام معظم المنظمات بكافة مستويات التعلم التنظيمي وإدراكهم بضرورة تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال توفير متطلبات التكوين والتدريب من جهة، وتحفيز الأفراد على تعلمهم واستغلال ذوي الخبرات قبل تقاعدهم من جهة أخرى، إلا أنها تفتقد لبرامج خاصة بتطوير المهارات الفردية لدى العاملين، وعدم توفير مراكز للبحث العلمي وإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة.

المطلب الرابع: اتجاهات أفراد العينة لمحور المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتميز ببيئة تشجع الاتصال بين مختلف المستويات وتتبنى أسلوب فرق العمل الجماعي بدل العمل الفردي وتسعى دائما للتعلم المستمر وخلق المعرفة ونشرها بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، إضافة إلى التطوير المستمر وتهيئة الظروف المناسبة للتعلم. نهدف من خلال هذا المطلب معرفة الأهمية النسبية بأبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات محل الدراسة من جهة نظر الإطارات، من خلال تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بهذا المحور.

الجدول رقم 5-13: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التفكير التنظيمي

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
22.20	1.27	5.72	56	98	27	8	16	6	00	n	يسعى العاملون إلى البحث دائما عن كل جديد يخص عملهم.	ST ₁
			26.5	46.4	12.8	3.8	7.6	2.8	00	%		
28.34	1.59	5.61	64	92	19	7	8	16	5	n	يسعى الأفراد العاملون لتقدم أفكارا وحلول للمشكلات في المنظمة.	ST ₂
			30.3	43.6	9	3.3	3.8	7.6	2.4	%		
28.21	1.45	5.14	24	75	76	7	9	12	8	n	يحاول العاملون تطوير مقدرتهم على التعامل مع الظروف المتغيرة.	ST ₃
			11.4	35.5	36	3.3	4.3	5.7	3.8	%		
34.93	1.60	4.58	16	49	71	21	26	16	12	n	يتم تشجيع الأفراد على البحث عن طرق مبتكرة لتحسين أساليب العمل.	ST ₄
			7.6	23.2	33.6	10	12.3	7.6	5.7	%		
28.15	1.56	5.54	55	85	43	4	3	12	9	n	يهتم العاملون بمعالجة كل ما يدور في المنظمة وليس بعملهم فقط.	ST ₅
			26.1	40.3	20.4	1.9	1.4	5.7	4.3	%		
28.36	1.49	5.31	التفكير التنظيمي									

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يبين الجدول رقم (5-13) إجابات عينة الدراسة المتعلقة ببعد التفكير النظامي، وجاءت العبارة (ST₁) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 5.72 وانحراف معياري 1.27 تليها العبارتين (ST₂) و (ST₅) بمتوسط حسابي 5.72 و 61.5 وانحراف معياري 1.27 و 1.59 على التوالي، وهو ما يشير إلى اهتمام الأفراد بالبحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم بهدف الإبداع وتقديم حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة ككل، فيما حصلت العبارتين (ST₃) و (ST₄) على أقل درجات الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع قليلاً حسب سلك ليكارت السباعي، وهو ما يفسر وجود نقص في تشجيع الأفراد على البحث عن طرق جديدة لتحسين مستواهم ومقدرتهم على التعامل مع الظروف المتغيرة في البيئتين الداخلية والخارجية. ويشير المتوسط الكلي 5.31 إلى المستوى المرتفع لهذا البعد في المنظمات محل الدراسة؛ ويفسر ذلك بوجود نظرة شاملة للأمور من طرف العاملين داخل المنظمات مراعين بذلك جزئياتها ومكوناتها من خلال شبكة العلاقات التي تربط بينهم.

الجدول رقم 5-14: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير فهم البيئة

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
37.64	1.60	4.25	16	39	43	36	46	23	8	N	تقوم المنظمة بعقد ندوات تثقيفية لتحليل وفهم بيئة العمل.	UE ₁
			7.6	18.5	20.4	17.1	21.8	10.9	3.8	%		
25.47	1.48	5.81	79	81	23	7	8	6	7	N	تحرص قيادة المنظمة على الموازنة بين خططها وحاجات سوق العمل.	UE ₂
			37.4	38.4	10.9	3.3	3.8	2.8	3.3	%		
26.23	1.43	5.45	48	73	58	9	11	5	7	N	تركز قيادة المنظمة على تشخيص حالات عدم التأكد البيئي بدقة قبل اتخاذ القرارات	UE ₃
			22.7	34.6	27.5	4.3	5.2	2.4	3.3	%		
33.70	1.53	4.54	15	49	62	24	36	20	5	N	توفر المنظمة على أنظمة ومختصين لتقييم آثار حالات عدم التأكد البيئي.	UE ₄
			7.1	23.2	29.4	11.4	17.1	9.5	2.4	%		
20.35	1.15	5.65	48	85	54	9	10	5	00	N	تعمل المنظمة على تطوير اتجاهات مستقبلية مبنية على نتائج التحليل البيئي.	UE ₅
			22.7	40.3	25.6	4.3	4.7	2.4	00	%		
28.68	1.43	5.14	فهم البيئة									

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول رقم (5-14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد فهم البيئة تراوحت بين 4.54 و 5.81 وهي تقع كلها في الفئة المقابلة للمستوى المرتفع من سلم ليكارت السباعي، وتأتي كل من الفقرة (UE₂) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 5.81 وانحراف معياري 1.48 وهو ما يعكس حرص المنظمات على الموازنة بين خططها المستقبلية وحاجات السوق الذي تنشط فيه، يلي هذا الترتيب الفقرتين (UE₅) و (UE₃) على الترتيب، وهو ما يعني أن المنظمات لديها القدرة العالية على تشخيص وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بحالات عدم التأكد البيئي قبل اتخاذ القرارات، ومن ثم العمل على تطوير اتجاهات مستقبلية مبنية على نتائج هذا التحليل. بينما تحصلت الفقرة (UE₄) على أقل درجة من

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.54 وانحراف معياري 1.53، وهو ما يعكس توافر نسبي لأنظمة ومختصين في تقييم آثار حالات عدم التأكد البيئي. وبشكل عام نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 5.14 وهو يقع في الفئة المقابلة للمستوى المرتفع قليلا في سلم ليكارت السباعي، مما يعطي انطباع على توافر شروط الفهم البيئي في المنظمات محل الدراسة.

الجدول رقم 5-15: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير الرؤية المشتركة

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %								المضمون	الفقرة
			7	6	5	4	3	2	1			
34.60	1.63	4.71	23	60	50	22	29	20	7	n	يتم تحديد أهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية بمشاركة جميع العاملين.	CV ₁
			10.9	28.4	23.7	10.4	13.7	9.5	3.3	%		
28.81	1.53	5.31	41	82	14	13	13	12	6	n	تسعى المنظمة إلى دعم لغة الحوار والاتصال في مختلف مستوياتها.	CV ₂
			19.4	38.9	20.9	6.2	6.2	5.7	2.8	%		
20.03	1.14	5.69	40	99	47	10	4	5	2	n	تتميز رؤية المنظمة بالمرونة والقابلية للتغيير	CV ₃
			20.9	46.9	22.3	4.7	1.9	2.4	0.9	%		
22.32	1.23	5.51	39	80	69	9	5	5	4	n	يلتزم العاملون بتنفيذ الأهداف التي تسعى لتحقيق رؤية مشتركة.	CV ₄
			18.5	37.9	32.7	4.3	2.4	2.4	1.9	%		
34.78	1.68	4.83	25	74	42	16	25	22	7	N	تتبع المنظمة سياسة التشاور في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	CV ₅
			11.8	35.1	19.9	7.6	11.8	10.4	3.3	%		
28.11	1.44	5.21	الرؤية المشتركة									

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول رقم (5-15) أعلاه أن جميع فقرات هذا البعد تنتمي إلى المجال المرتفع لسلم ليكارت السباعي حسب استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت متوسطاتها بين [4.71 ; 5.69]، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي العام التي بلغت 5.21 والانحراف المعياري 1.44 نجد أن هناك أهمية مرتفعة نسبيا لبعد الرؤية المشتركة في المنظمات محل الدراسة مقارنة بالمتوسط الافتراضي لسلم ليكارت، وهو ما يدل على وجود اتفاق في الرؤى بين القادة والعاملين في المنظمة رغم اختلاف تصوراتهم في التوجه نحو تحقيق الأهداف المشتركة بنفس الأهمية والرغبة.

الجدول رقم 5-16: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير إدارة المعرفة

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
26.69	1.42	5.32	32	78	74	5	6	6	10	N	تبحث المنظمة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.	KM ₁
			15.2	37	35.1	2.4	2.8	2.8	4.7			
25.74	1.39	5.40	45	58	85	4	4	8	7	N	تحرص المنظمة على توليد المعرفة بالاعتماد على تجارب وخبرات أفرادها.	KM ₂
			21.3	27.5	4.3	1.9	1.9	3.8	3.3			
23.31	1.28	5.49	34	91	65	3	7	5	6	N	تمتلك المنظمة أنظمة معلومات لضمان تسجيل المعرفة واسترجاعها عند الضرورة.	KM ₄
			16.1	43.1	3.8	1.4	3.3	2.4	2.8			
35.37	1.56	4.41	16	41	57	31	39	19	8	N	تعمل المنظمة جاهدة على تحويل المعارف المتوفرة لديها إلى خطط عمل.	KM ₅
			7.6	19.4	27	14.7	18.5	9	3.8			
27.78	1.41	5.15	إدارة المعرفة									

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS.V26

ترتبط إدارة المعرفة بمدى استغلالها في تحسين الخدمات والمنتجات، وقد تشير العمليات السابقة ضرورة تطبيق المعرفة الحالية أو البحث كيفية خلق معارف جديدة، حيث أكدت العبارتين (KM₁) و (KM₂) حرص المنظمات على توليد المعرفة التي تؤدي باستمرار إلى تحسين العمل بالاعتماد على تجارب وخبرات أفرادها بمتوسط حسابي 5.32 و 5.40 وانحراف معياري 1.42 و 1.39 على التوالي، كما دلت العبارة (KM₄) التي تلت الترتيب على امتلاك المنظمات أنظمة معلومات خاصة بتسجيل تلك المعرفة واسترجاعها وقت الضرورة، إلا أنه يعاب عليها عدم الاستغلال الجيد للمعارف وتحويلها إلى خطط عمل فعلية، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.41 بدرجة متوسطة حسب سلم ليكارت السباعي. فمشكلة بعض المنظمات أنها لا تدري كيف تستغل معرفتها في بناء مزايا فريدة وتحويلها إلى قيم تعزز من مكانتها التنافسية.

الجدول رقم 5-17: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير التعلم المستمر

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %							المضمون	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
24.46	1.37	5.60	49	93	43	5	9	7	5	n	توفر المنظمة برامج مخصصة لتدريب وتكوين العاملين بصورة مستمرة.	CL ₁
			23.2	44.1	204	2.4	4.3	3.3	2.4			
25.12	1.49	5.93	97	69	18	5	9	8	5	n	ينظر العاملون في المنظمة للمهام الموكلة لهم على أنها وسيلة للتعلم وتطوير الذات.	CL ₂
			46	32.7	8.5	2.4	4.3	3.8	2.4			
22.89	1.28	5.59	43	97	46	5	9	9	2	n	تتبع المنظمة أسلوب التعلم أثناء التنفيذ باعتباره الأنجع في طرق التعلم.	CL ₃
			20.4	46	21.8	2.4	4.3	4.3	0.9			
26.59	1.46	5.49	43	93	49	2	6	11	7	n	يتعامل العاملون مع الصعوبات التي تواجههم كفرصاً للتعلم.	CL ₅
			20.4	44.1	23.2	0.9	2.8	5.2	3.3			
24.77	1.40	5.65	التعلم المستمر									

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS.V26

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر التعلم المستمر كان مرتفعا لدى المستجوبين من عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح 5.65 بانحراف معياري 1.40، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بهذا البعد بين [5.49. 5.93]، وهي بدرجة عالية حسب سلم ليكارت السبعي؛ ويعزى هذا الارتفاع إلى وجود برامج مخصصة لتكوين العاملين بصورة مستمرة، والتأكيد على أساليب التعلم أثناء التنفيذ من خلال فرق العمل، إضافة إلى النضج الي يتمتع به الأفراد، حيث ينظرون إلى المهام الموكلة إليهم والمشكلات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم على أنها فرصا للتعلم وتطوير الذات. كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على الفقرات، ويظهر ذلك من خلال الانحراف المعياري المنخفض 1.40.

الجدول رقم 5-18: مستوى الوصف والتشخيص لمتغير تطبيق التكنولوجيا

CV	SD	M	التكرارات n والنسب المئوية %								المضمون	الفقرة
			7	6	5	4	3	2	1	N		
36.73	1.62	4.41	15	48	55	24	37	24	8	N	تعتمد المنظمة برمجيات حديثة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.	TA ₁
			7.1	22.7	26.1	11.4	17.5	11.4	3.8	%		
35.49	1.75	4.93	35	72	37	15	25	16	11	N	يتم تجهيز ورشات العمل بأحدث الأجهزة الإلكترونية المتطورة.	TA ₂
			16.6	34.1	17.5	7.1	11.8	7.6	5.2	%		
26.48	1.43	5.40	38	97	34	10	20	9	3	N	تعتمد إدارة المنظمة على تكنولوجيا المعلومات لتخزين وحماية البيانات.	TA ₃
			18	46	16.1	4.7	9.5	4.3	1.4	%		
36.90	1.55	4.20	11	36	57	30	43	26	8	N	تمتلك المنظمة البنية التحتية التكنولوجية المناسبة للعمل والابداع.	TA ₄
			5.2	17.1	27	14.2	20.4	12.3	3.8	%		
32.28	1.75	5.42	69	68	27	8	15	16	8	N	تستخدم المنظمة تكنولوجيا الاتصالات لتسهيل الوصول الى المعلومات وتبادلها.	TA ₅
			32.7	32.2	12.8	3.8	7.1	7.6	3.8	%		
33.58	1.62	4.87	تطبيق التكنولوجيا									

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

تشير قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول أعلاه إلى استجابات إيجابية لكل العبارات حيث جاءت معظمها في المجال المرتفع لسلم ليكارت، باستثناء العبارتين (TA₁) و (TA₄) اللتان جاءتا في المجال المتوسط لسلم ليكارت، بالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام نجد ان هناك قبول مرتفع نسبيا لبعده تطبيق التكنولوجيا، وهو ما يعكس توافر الحد الأدنى من التجهيزات الوسائل التكنولوجية والبرامج اللازمة لأداء مختلف المهام، انطلاقا من معالجة البيانات عن طريق الحاسب وصولا إلى الآلات التكنولوجية المستوردة من الخارج، أن معظمها تفتقد لبنية تحتية كاملة تسهل العمل والابداع الذي قودها إلى التميز.

الجدول رقم 5-19: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور المنظمة المتعلمة

الترميز	الأبعاد	M	SD	CV
ST	التفكير النظامي	5.31	1.49	28.36
UE	فهم البيئة	5.14	1.43	28.68
CV	الرؤية المشتركة	5.21	1.44	28.11
KM	إدارة المعرفة	5.15	1.41	27.78
CL	التعلم المستمر	5.65	1.40	24.77
TA	تطبيق التكنولوجيا	4.87	1.62	33.58
	المنظمة المتعلمة	5.22	1.46	28.06

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول رقم 5-19 أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة جيدة على كل الأبعاد التي تقيس إمكانية أن تكون منظماتهم منظمة متعلمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمحور المنظمة المتعلمة 5.22 بانحراف معياري ومعامل واختلاف 1.46 و 28.06 على التوالي، وهو يقع ضمن الفئة المقابلة للمستوى "مرتفع" حسب سلم ليكارت السباعي.

المبحث الثاني: دراسة فروق المتغيرات الديمغرافية تجاه متغيرات الدراسة

بعد التطرق إلى دراسة مستوى توافر متغيرات البحث في المنظمات محل الدراسة، سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تجاه متغيرات الدراسة فيما يتعلق بالجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي، واسم المنظمة.

المطلب الأول: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس

يعرض الجدول الموالي نتائج اختبار الفروق في متغيرات الدراسة بحسب متغير الجنس (ذكور وإناث)، ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين الفئتين تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لكل متغير على حدى وذلك باستخدام برنامج SPSS.v26 واختيار تعليمة Compare mean من قائمة Analyse ثم اختيار Independent-Samples T Test.

الجدول رقم 5-20: اختبار t للفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس

Variables	n	Mean	Std. Deviation	Df	T	Sig
القيادة الاستراتيجية	153	5.65	0.75	209	-0.816	0.416
SL	58	5.74	0.73			
التعلم التنظيمي	153	5.69	0.89	209	-0.190	0.850
OL	58	5.72	0.71			
المنظمة المتعلمة	153	5.67	0.77	209	-0.545	0.586
LO	58	5.73	0.68			

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

يتضح من خلال الجدول رقم (5-20) أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة الاستراتيجية أعلى حسب وجهة نظر الإطارات الإناث حيث بلغ 5.74 بانحراف معياري أقل 0.73، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور 5.65 بانحراف معياري 0.75، فيما كانت قيمة t المحسوبة 816- بدرجة حرية 209 ومستوى دلالة 0.416، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية بين الإطارات الذكور والإناث في المنظمات محل الدراسة. وهذا يشير إلى أن كل أفراد العينة باختلاف جنسهم متأكدين من أن منظماتهم تمتلك ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية حسب سلم ليكارت.

وبالنظر على المتوسط الحسابي لمحور التعلم التنظيمي نجد أنه هو الآخر أعلى بالنسبة لفئة الإناث حيث بلغ 5.72 بانحراف معياري 0.71، بينما بلغ 5.69 من وجهة نظر الذكور بانحراف معياري 0.89، فيما كانت قيمة t المحسوبة بـ 190- بمستوى دلالة أكبر من 0.05 أي (0.416)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين الإطارات الذكور والإناث في المنظمات محل الدراسة. مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يخص توافر ثقافة التعلم التنظيمي في منظماتهم.

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من الذكور والإناث 5.67 و 5.73 على الترتيب، بينما قدرت قيمة t المحسوبة بـ 545- تحت مستوى دلالة 0.586 وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، مما يشير إلى تجانس أفراد العينة باختلاف جنسهم فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ميدان الدراسة.

وعلى العموم فإن فئة الإناث شكلت أعلى موافقة في كل متغيرات الدراسة مقارنة بفئة الذكور.

المطلب الثاني: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغيري السن وسنوات الخبرة

يهدف تحليل التباين الأحادي إلى التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد، أي المقارنة بين المتوسطات في آن واحد بدل إجراء مقارنة ثنائية عن طريق اختبار t ، لأن مثل هذا الإجراء يزيد من احتمالية الوقوع في الخطأ من النوع الأول. لهذا الغرض يعرض الجدولين 56 و 57 اختبار التباين الأحادي من أجل تحديد معنوية الفروق بين الفئات العمرية وسنوات الخبرة للأفراد على التوالي تجاه متغيرات الدراسة. وذلك باستخدام برنامج SPSS.v26 من خلال الذهاب إلى التعليلة Compare mean من قائمة Analyse ثم اختيار One-Way ANOVA.

الجدول رقم 5-21: اختبار ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة حسب السن

	Variables	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
القيادة الاستراتيجية SL	Between Groups	1.298	03	0.433	0.769	0.512
	Within Groups	116.436	207	0.562		
	Total	117.734	210			
التعلم التنظيمي OL	Between Groups	1.900	03	0.633	0.875	0.455
	Within Groups	149.782	207	0.724		
	Total	151.682	210			
المنظمة	Between Groups	3.653	03	1.218	2.186	0.091

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المتعلمة	Within Groups	115.321	207	0.557
LO	Total	118.974	210	

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

يوضح الجدول رقم (5-21) اختبار معنوية الفروق بين الفئات العمرية تجاه متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث يبين العمود الأول مصدر التباين بين المجموعات Between Groups وداخلها Within Groups ومصدر التباين الكلي Total لكل متغير. ويلاحظ من خلال الجدول أن قيمة P-Value لجميع المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات الأربعة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة f المحسوبة لمحور القيادة الاستراتيجية بـ 0.769 بمستوى معنوية 0.512، وقدرت قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي بـ 0.875 تحت مستوى الدلالة 0.455، بينما بلغت قيمة f المحسوبة المتعلقة بمحور المنظمة المتعلمة 2.186 بمستوى دلالة 0.091، بمعنى أن هناك تجانس كبير بين جميع أفراد العينة البحثية باختلاف سنهم حول درجة توافر المتغيرات الثلاثة بالمنظمات محل الدراسة.

الجدول رقم 5-22: اختبار ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

Variables		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
القيادة الاستراتيجية SL	Between Groups	4.113	03	1.371	2.498	0.061
	Within Groups	113.621	207	0.549		
	Total	117.734	210			
التعلم التنظيمي OL	Between Groups	1.686	03	0.562	0.776	0.509
	Within Groups	149.995	207	0.725		
	Total	151.682	210			
المنظمة المتعلمة LO	Between Groups	3.305	03	1.102	1.971	0.119
	Within Groups	115.670	207	0.559		
	Total	118.974	210			

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-22) أن قيمة الدلالة الاحصائية لجميع المتغيرات تراوحت بين 0.061 و0.509 وهي أكبر من القيمة الافتراضية 0.05، كما تراوحت القيمة المحسوبة لإحصائية f بين 0.776 و 2.498 وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات الأربعة لمتغير الخبرة المهنية، بمعنى أن درجة توافر المتغيرات الثلاثة للدراسة لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية لأفراد العينة البحثية.

المطلب الثالث: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب الوظيفة والمؤهل العلمي

يعرض الجدولين التاليين اختبار التباين الأحادي ANOVA One-Way من أجل تحديد معنوية الفروق حسب الوظيفة والمؤهل العلمي لأفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 5-23: اختبار ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة حسب الوظيفة

Variables		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
القيادة الاستراتيجية SL	Between Groups	2.793	03	0.931	1.676	0.173
	Within Groups	114.941	207	0.555		
	Total	117.734	210			
التعلم التنظيمي OL	Between Groups	3.917	03	1.306	1.829	0.143
	Within Groups	147.765	207	0.714		
	Total	151.682	210			
المنظمة المتعلمة LO	Between Groups	4.742	03	1.581	2.864	0.038
	Within Groups	114.232	207	0.552		
	Total	118.974	210			

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية الأربعة للمستجوبين تجاه محوري القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، وذلك تحت مستوى الدلالة 0.143 و 173.0 على التوالي. وهي غير معنوية بالمقارنة مع مستوى الدلالة المفترض 0.05. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة تعزى لنوع الوظيفة، وذلك عنده مستوى الدلالة 0.038 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض (0.05). ولمعرفة مصدر هذه الفروق سنقوم بإجراء الاختبارات البعدية، وقبل ذلك يجب معرفة مما إذا كان التباين متجانس أم لا من خلال اختبار Levene Statistic.

الجدول رقم 5-24: اختبار Levene لتجانس التباين

	Levene Statistic (F)	Df1	Df2	Sig
المنظمة المتعلمة LO	5.971	3	207	0.001

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يظهر من الجدول رقم (5-24) أن قيمة مستوى الدلالة لمحور المنظمة المتعلمة $\text{sig} = 0.001$ وهي أقل من القيمة الافتراضية 0.05، كما أن القيمة الاحصائية لفيشر (f) قدرت بـ 5.971، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية المقررة بعدم تجانس التباين ومنه يمكن اللجوء إلى اختبار Tamhane للمقارنات البعدية في حالة عدم تجانس التباين:

الجدول رقم 5-25: اختبار Tamhane لتحديد مصدر الفروق في متغير المنظمة المتعلمة

الوظيفة	مدير	رئيس قسم	مهندس	رئيس خدمات
مدير	/			
رئيس قسم	0.1908	/		
مهندس	0.4498*	0.2589	/	
رئيس خدمات	0.3897*	0.1989	-0.0600	/

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

يتضح لنا من جدول الاختبارات البعدية أن السبب في وجود اختلافات بين مستويات النوع الوظيفي لأفراد العينة هو الفروق بين متوسطات إجابات المديرين من جهة وكل من المهندسين ورؤساء الخدمات من جهة أخرى، حيث قدرت بـ 0.4498 و 0.3897 على التوالي، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 كما هو موضح في الجدول، وبالتالي يمكن القول أن مصدر الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة يعود لفئة المدراء.

الجدول رقم 5-26: اختبار ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة حسب المؤهل العلمي

	Variables	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
القيادة الاستراتيجية SL	Between Groups	3.362	03	1.121	2.028	0.111
	Within Groups	114.372	207	0.553		
	Total	117.734	210			
التعلم التنظيمي OL	Between Groups	4.492	03	1.497	2.106	0.101
	Within Groups	147.189	207	0.711		
	Total	151.682	210			
المنظمة المتعلمة LO	Between Groups	1.677	03	0.559	0.987	0.400
	Within Groups	117.297	207	0.567		
	Total	118.974	210			

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

يتضح من خلال الجدول رقم 5-26 أن قيمة P-Value لجميع المتغيرات أكبر من القيمة الافتراضية 0.05، كما تراوحت قيمة f بين 0.987 و 2.028، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية المقررة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المتغيرات الثلاثة للدراسة تعزى للمؤهل العلمي، مما يشير إلى وجود تجانس بين جميع أفراد العينة البحثية باختلاف مؤهلاتهم العلمية حول درجة توافر المتغيرات الثلاثة بالمنظمات محل الدراسة.

المطلب الرابع: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة حسب اسم المنظمة.

الجدول الموالي يبين اختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA لدراسة الفروق في إجابات الأفراد حول درجة توافر متغيرات الدراسة حسب المنظمة التي يعملون بها.

الجدول رقم 5-27: اختبار ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة حسب اسم المنظمة

	Variables	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
القيادة الاستراتيجية SL	Between Groups	12.032	10	1.203	2.277	0.015
	Within Groups	104.356	200	0.529		
	Total	117.734	210			
التعلم التنظيمي OL	Between Groups	11.245	10	1.070	1.518	0.135
	Within Groups	140.436	200	0.705		
	Total	151.682	210			
المنظمة المتعلمة LO	Between Groups	8.358	10	1.129	1.058	0.398
	Within Groups	110.616	200	0.538		
	Total	118.974	210			

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الاحصائية لمحور التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة قدرت بـ 0.135 و 0.398 على التوالي، وهي أكبر من القيمة الافتراضية 0.05، كما بلغت قيمة إحصائية f لكل منهما بـ 1.518 و 1.058 على الترتيب مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية المقررة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحوري التعلم والمنظمة المتعلمة باختلاف انتمائهم المؤسسي. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأفراد حول توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمنظمات محل الدراسة تعزى لاسم المنظمة، وذلك عنده مستوى الدلالة 0.015 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

ولمعرفة مصدر هذه الفروق سنقوم بإجراء الاختبارات البعدية، وقبل ذلك يجب معرفة مما إذا كان التباين متجانس أم لا من خلال اختبار Levene Statistic.

الجدول رقم 5-28: اختبار Levene لتجانس التباين

	Levene Statistic (F)	Df1	Df2	Sig
القيادة الاستراتيجية	1.518	14	196	0.000
SL				

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-28) إلى الفرضية الصفرية المقررة بعدم تجانس التباين بالنسبة لمحور القيادة الاستراتيجية، وذلك عند مستوى الدلالة sig= 0.000، وبالتالي يمكننا إجراء اختبار Tamhane للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الاختلافات بين إجابات الأفراد والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 5-29: اختبار Tamhane لتحديد مصدر الفروق في متغير القيادة الاستراتيجية

Organizations	N ⁰	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
SARL HODNA LAIT	1	/										
COSIDER TP	2	0.05	/									
EATIT MSILA	3	-1.65	-0.21	/								
ALG TELECOM	4	-0.29	-0.34	-0.13	/							
SPA LAFARGE LCM	5	-0.3	-0.35	-0.13	-0.09	/						
SARL ALGAL PLUS	6	-0.23	-0.28	-0.06	0.06	0.07	/					
SARL TOUAB	7	-0.65*	0.70*	-0.4*	-0.35*	-0.3*	0.42	/				
SOC MAINTENANCE	8	-0.24	-0.29	-0.08	0.04	0.05	0.40	-0.4	/			
SARL MAGHREB PIPE	9	-0.46	-0.52	-0.30	-0.17	-0.16	0.23	0.18	0.22	/		
EURL BRIMATEC	10	0.12	0.06	0.28	0.41	0.42	0.77	0.36	0.58	-0.52	/	
EURL ALOURDJOUA	11	-0.71*	-0.76*	-0.5*	-0.44*	0.40*	0.06	0.46	-0.24	-0.24	-0.83	/

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

من خلال ملاحظة نتائج اختبار Tamhane الموضحة في الجدول رقم (5-29) نجد أن هناك اختلافات دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين منظمة تواب لصناعة الجبس SARL TOUAB ومعظم المنظمات المبحوثة وهي: الحضنة لصناعة الحليب HODNA، كوسيدار للأشغال العمومية COSIDER TP بريد الجزائر ALG TELECOM، مركب الانسجة الصناعية العسكرية EATIT MSILA، لافارج لصناعة الإسمنت SPA LAFARGE LCM، حيث قدرت الفروق بين متوسطات هذه المنظمات ومنظمة تواب على التوالي بـ -0.65*، -0.70*، -0.41*، -0.35*، -0.34*.

وهي دالة إحصائية. كما يختلف أفراد العينة المنتمون إلى منظمة الأرواجنة لتصدير التمور EURL ALOURDJOUA مع نفس المنظمات المذكورة حول درجة توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات ككل، حيث قدرت الفروق الاحصائية بين المتوسطات بـ -0.71^* ، -0.76^* ، -0.51^* ، -0.44^* ، -0.40^* على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى الثقة 95%، وبالتالي يمكن القول أن مصدر الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعود للاختلافات بين منظمتي تواب والأرجوانة وبقية المنظمات الأخرى.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

تختبر الدراسة الحالية الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على المنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق لثلاثة مطالب: خصص المطلب الأول لدراسة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة والتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة في النموذج، بينما يضم المطلب الثاني اختبار وتفسير علاقات الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة، في حين سنحاول في المطلب الثالث اختبار وتفسير الأثر غير المباشر بين المتغيرات بوجود المتغير الوسيط.

المطلب الأول: افتراضات نموذج تحليل المسار

يعتبر تحليل المسار من أهم طرق النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتستخدم عادة في اختبار علاقات الأثر المباشر وغير المباشرة بين المتغيرات. ومثله مثل نموذج الانحدار الخطي، فهما يتطلبان مجموعة من الشروط المهمة، وإضافة إلى ما تم تناوله فيما يتعلق بالقيم المفقودة والقيم الشاذة، والتوزيع الطبيعي المتعدد يجب اختبار العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، والتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين هذه الأخيرة قبل دراسة الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات Multicollinearity.

يشترط نمودجا الانحدار وتحليل المسار وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويمكن معرفة ذلك من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي (نموذج AMOS المتكامل)، كما يمكن التحقق من ذلك عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما تم بيانه في الفصل الخامس، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الارتباط لا يعني تأثير متغير على الآخر وإنما هو لوصف العلاقة بينهما، وتتراوح قيم معامل بين 1 و -1، فاذا كانت موجبة، دل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وان كانت سالبة فان العلاقة عكسية، أما اذا كانت وحدوية (تساوي 1) فإنها العلاقة تامة، بينما إذا كانت تساوي 0 فيعني ذلك انعدام العلاقة. ويشترط "Mark and other, 2020" أن تتراوح العلاقة بين ; 0.90

[0.30]، فإذا كانت أقل من 0.49 تعتبر علاقة متوسطة، أما إذا فاقت 0.50 فهي علاقة جيدة.¹ ويمكن توضيح مصفوفة الارتباطات بين كل من ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستويات التعلم التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 5-30: مصفوفة الارتباطات Pearson لمتغيرات الدراسة

	SD	OC	HC	OCM	EE	PRO	SL	IL	GL	ELL	OL	LO
SD	1											
OC	.402**	1										
HC	.314**	.443**	1									
OCM	.430**	.487**	.447**	1								
EE	.382**	.277**	.377**	.432**	1							
PRO	.279**	.301**	.285**	.325**	.331**	1						
SL	.674**	.701**	.679**	.765**	.670**	.633**	1					
IL	.359**	.356**	.296**	.427**	.335**	.292**	.502**	1				
GL	.370**	.338**	.275**	.397**	.372**	.251**	.485**	.473**	1			
ELL	.421**	.372**	.313**	.327**	.437**	.218**	.501**	.582**	.577**	1		
OL	.457**	.426**	.353**	.464**	.452**	.308**	.595**	.848**	.804**	.848**	1	
LO	.579**	.536**	.526**	.501**	.515**	.365**	.727**	.532**	.635**	.644**	.717**	1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى مخرجات SPSS.v26

يتضح من نتائج مصفوفة معاملات الارتباط الموضحة في الجدول أعلاه، أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع محاور ومتغيرات الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.01، حيث فاقت قيمة Pearson's Correlation في كل الحالات الحد الأدنى وهو 0.30، وبالتالي فإن النتائج الإيجابية لمصفوفة الارتباطات "بيرسون" ستكون بمثابة دعامة أولية لفرضيات الدراسة، أي أنه كلما كان مجتمع الدراسة مهتم بأبعاد القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي أدى ذلك إلى بناء نموذج منظمة متعلمة. كما نلاحظ أيضاً أن جميع الأبعاد ترتبط بشكل كبير مع متغيراتها الرئيسة، وأن جميع الارتباطات بين أبعاد المتغير الواحد متطابقة تقريباً مع نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي تم إجراؤه في الفصل الثالث، وهذا ما يؤكد الصدق التمايزي بين أبعاد الدراسة التابعة لنفس المتغير.

¹. Mark S, Philip L & Thornhill A, *Research Methods for Business Students, Fourth Edition, New York, 2019, P 616.*

الفرع الثاني: اختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

هو افتراض يراعي مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، ارتباط المتغيرات المستقلة ببعضها البعض ويحدث عندما يكون هناك ارتباطات كبيرة بين متغيرين مستقلين أو أكثر، وبالتالي يصبح من المستحيل الحصول على تقديرات فريدة من معاملات الانحدار، حيث تؤثر هذه الارتباطات على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم معنوية هذه المعلمة بسبب انخفاض قيمة t . ويمكن ملاحظة هذه الارتباطات من خلال الأسهم ذي الاتجاهين في نماذج التحليل العاملي لكل محور، حيث لاحظنا عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات (أكبر من 0.70)، كما يمكن التأكد من هذا الافتراض من خلال معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، ومعامل التباين المسموح به أو ما يعرف بمقياس التحمل Tolerance وذلك وفق قاعدة القرار: $VIF < 10$ و $Tolerance > 0.1$ حتى تكون المتغيرات مستقلة حسب ما اقترحه "Neter and al, 1985".¹ وهذا ما تؤكدته النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 5-31: نتائج اختبار (Tolerance , VIF)

TOLERA NCE	VIF	التعلم التنظيمي	TOLERA NCE	VIF	القيادة الاستراتيجية
.633	1.579	IL	.721	1.387	SD
			.659	1.517	OC
.638	1.566	GL	.695	1.439	HC
			.607	1.647	OCM
.544	1.837	ELL	.713	1.402	EE
			.818	1.223	PRO

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS.v26

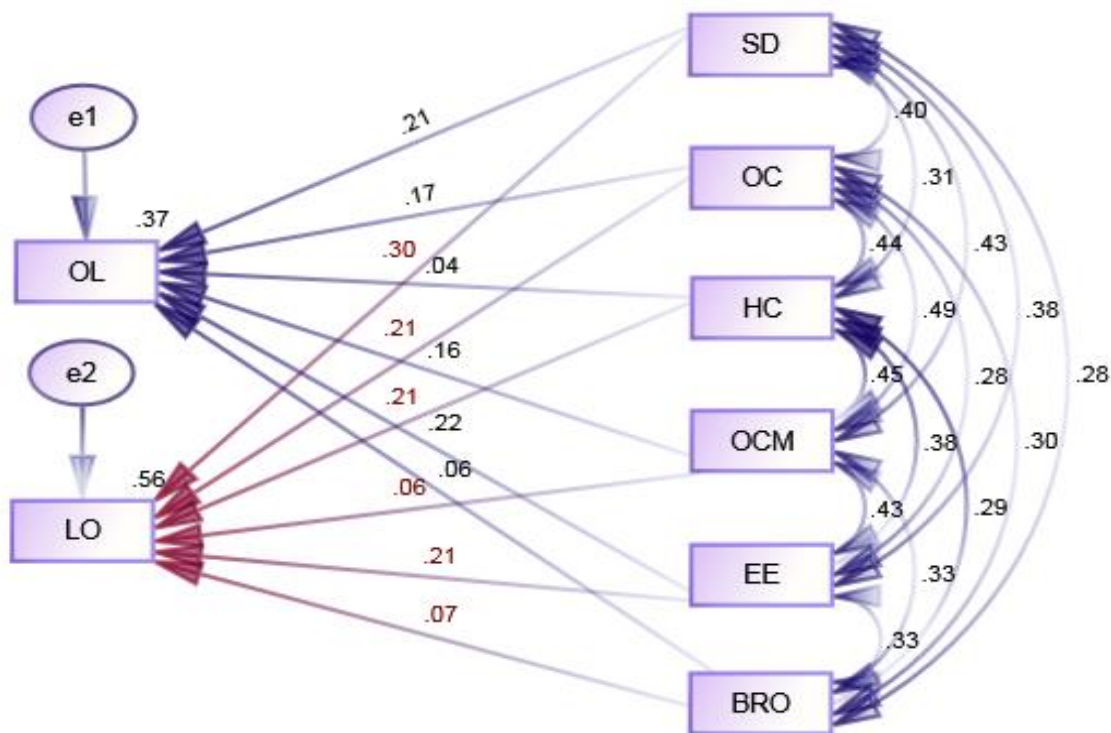
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن المتغيرات المستقلة للدراسة لا يمكن أن ينتج عنها مشكلة ارتباط ذاتي، لأن قيم التباين المسموح به Tolerance تراوحت بين 0.544 و 0.818 وهي أكبر من القيمة المعيارية 0.1، بالإضافة إلى أن جميع نتائج تضخم التباين VIF في الجدول أعلاه انحصرت بين 1.223 و 1.837 وهي أقل من 10، مما يؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض.

¹. أقطي جوهره، مرجع سابق، ص 277.

المطلب الثاني: اختبار الأثر المباشر بين القيادة الاستراتيجية وكل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

تم الاعتماد على نموذج تحليل المسار Path Analysis لاختبار الأثر المباشر لمتغيرات مستقلة على أكثر من متغير تابع في آن واحد، وذلك بالاستعانة ببرنامج AMOS.v24. حيث يوضح الشكل رقم 5-1 الأثر المباشر بين أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة والمتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي SD، إرساء ثقافة تنظيمية داعمة OC، استثمار الرأس مال البشري HC، إدارة التغيير التنظيمي OCM، تمكين العاملين EE، نظم رقابة متوازنة BRO على كل من التعلم التنظيمي OL والمنظمة المتعلمة LO كمتغيرات تابعة، حيث يعرض قيم معاملات الانحدار والتباينات المشتركة بين المتغيرات المستقلة.

الشكل رقم 5-1: تحليل المسار لتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

يتضح لنا ظاهرياً من النموذج الموضح في الشكل أعلاه أن هناك أثر مباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية على كل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة حيث تراوحت قيم معاملات الانحدار المعيارية بين 0.04 و 0.30 وهي ممثلة بالأسهم ذات الاتجاه الواحد standaradized estimates. كما تراوحت قيم التباينات المشتركة بين المتغيرات المستقلة بين 0.29 و 0.45 وهي ممثلة بالأسهم ذات الاتجاهين، وتدلل على انتماء الأبعاد لنفس المتغير، وفي نفس الوقت عدم اقترابها من التماثل بما أنها

تنتمي إلى المجال [0.20 ; 0.80]. بينما تمثل القيمتين 0.37 و 0.56 الارتباط التربيعي (معامل التحديد) للمتغيرين OL و LO على التوالي، أي أن كل أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة تقسر ما مقداره 37% و 56% من التغيرات الحاصلة على المتغيرات التابعة (التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة). ولمعرفة معنوية الأثر المباشر بين المتغيرات، ومدى تأثير كل متغير على الآخر، نستعين بالقيم الاحتمالية الموضحة في الجدولين 5-32 ، 5-33.

الجدول رقم 5-32: نتائج تحليل المسار بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي

VARIABLE	ESTIMATE β	S.E.	C.R.	P	R SQUARE
OL <--- SD	.167	.052	3.212	.001	0.374
OL <--- OC	.134	.054	2.477	.013	
OL <--- HC	.036	.056	.636	.525	
OL <-- OCM	.114	.050	2.271	.023	
OL <---- EE	.184	.054	3.436	***	
OL <-- BRO	.044	.042	1.042	.297	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

يبرز الجدول أعلاه ملخصاً لقيم تحليل المسار، معامل الانحدار β ، الخطأ المعياري E.S، و C.R. نسبة المعامل β إلى الخطأ المعياري والتي تمثل النسبة الحرجة للإحصائية t، حيث يمكن الاعتماد على تفسير قيم C.R. ومقارنتها مع القيمة الدنيا 1.964، أو قيمة P-Values ومقارنتها كذلك بمستوى المعنوية 0.05. ويمكن التفصيل أكثر في الدلالات الإحصائية المتعلقة بالأثر المباشر بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي كما يلي:

1. بلغت قيمة معامل التأثير للبعد الأول $\beta=0.167$ وهي تمثل درجة التغير في مستوى التعلم التنظيمي في حالة تغير قيمة التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة، بمستوى دلالة 0.001 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بينما بلغت نسبة النسبة الحرجة للإحصائية t : 3.212 = C.R. وهي أكبر من القيمة المعيارية 0.964 (قيمة C.R. تعكس قيمة الاحصائية t في مخرجات SPSS)، وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_{1-1} والمقررة بوجود أثر إيجابي مباشر بين التوجه الاستراتيجي SD والتعلم التنظيمي OL. فتحديد التوجه الاستراتيجي من مهام القيادة العليا، حيث يعكس إدراك هذه الأخيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة وبالتالي نجد أن معظم المنظمات المبحوثة تقوم برسم رؤيتها واتجاهاتها المستقبلية من خلال جمع المعلومات حول كل ما يخص محيطها (استطلاعات العملاء، معلومات حول المنافسين، المنتجات والتكنولوجيا الجديدة...)، والقيام بتحليلها ومراجعتها واتخاذ القرارات المناسبة بمشاركة جل العاملين المؤهلين لذلك (المستويات العليا فقط). وحسب إفادة بعض الإطارات في المنظمات المعنية فإن مرحلة تحديد التوجه الاستراتيجي تعتبر مهمة جدا لتوجيه

المنظمة نحو بلورة برامج خاصة بتنمية مهارات عاملها على المستوى الفردي والجماعي، ورسم توجهاتها وأهدافها بناءً على ذلك.

2. حقق بعد الثقافة التنظيمية الداعمة أثراً ذو دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي، حيث قُدِّر مستوى هذا التأثير بـ: 0.134 عند مستوى المعنوية 0.013، كما فاقت C.R قيمتها الدنيا بنسبة (2.477)، وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونسلم بالفرضية البديلة H_{1-2} ، أي وجود أثر معنوي ذات دلالة إحصائية لبعث الثقافة التنظيمية OC على مستويات التعلم التنظيمي. ويعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير التي توليه قيادة المنظمات المبحوثة للقيم والأنظمة والتعليمات الداخلية، الحفاظ على أمن وصحة الأفراد، الالتزام بالقواعد الأخلاقية، تعزيز روح التعاون الجماعي لما لها دور كبير في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل والابداع وتقديم الافكار الجديدة، حيث لاحظ الباحث أثناء الزيارات الميدانية والمقابلات الموجهة مع بعض الإطارات ان معظم المنظمات محل الدراسة تمتلك تعتبر ثقافة تنظيمية تمنح الأفراد نوع من الدعم والسهولة في إنجاز أعمالهم من جهة، وتحثهم على تولي مسؤولياتهم والحفاظ على وظائفهم من جهة ثانية، حيث ترتبط العناصر السالفة الذكر ارتباطاً وثيقاً بالاستقرار الوظيفي للأفراد ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم.

3. أسفرت نتائج تحليل المسار الخاصة بالبعد الثالث عدم وجود أثر معنوي لبعث رأس المال البشري على مستوى التعلم التنظيمي بالمنظمات المبحوثة، وهذا ما تعكسه قيمة المعامل β الشبه معدومة (0.036) ومستوى الدلالة (0.525) الذي فاق النسبة المعيارية 5%، كما قدرت قيمة النسبة C.R بـ 0.636 وهي أقل من 1.964. وهو ما يؤكد رفض فرضية البديل H_{1-3} قبول فرضية الصفرية. ويمكن تفسير ذلك اقتصادياً بأن المنظمات المبحوثة هي في الأغلب ملكيات خاصة تخضع لسلطة وعقلية المالك الأول أو مقربيه، والمبنية المصلحة الخاصة التي تحمل جوانب الاهتمام بتطوير المورد البشري باستثناء الحقوق العامة التي أغلبها لا تتعدى الأجر والتأمين وبعض الامتيازات في الحالات النادرة مثل المناسبات الدينية والأعياد الوطنية، حيث تلجأ معظم من المنظمات المبحوثة إلى سياسة التوظيف العشوائي والاعتماد على الخبرات الخارجية من أجل صيانة العتاد وتسيير الانتاج بدل الاعتماد على برامج التكوين وتطوير واستثمار الموارد البشرية المؤهلة، ناهيك على انتهاج سياسة التضييق على العمال من خلال الحسومات المتكررة في الأجور والحرمان والعطل قصيرة المدى، ويبقى هدفها الأسمى الريادة في السوق.

4. حقق بعد إدارة التغيير التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بالمنظمات المبحوثة، حيث بلغت نسبة C.R لهذا البعد 2.271 عند مستوى المعنوية 0.023، كما قدرت قيمة معامل التأثير بـ 0.114، مما يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول بالفرضية البديلة H_{1-4} ، المقررة بوجود أثر معنوي لبعث إدارة التغيير التنظيمي OCM على التعلم التنظيمي. ذلك أن معظم المنظمات المبحوثة على وعي تام بأهمية التغيير التنظيمي في دعم مستويات التعلم التنظيمي، فهي تعمل على

اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها والقيام بتغييرات جذرية لتفادي تلك الأخطاء، كما تحرص على التحديث المستمر للهياكل والموارد المادية سعياً منها لتطوير المهارات الفردية والجماعية لدى الأفراد، والأهم من ذلك تشجيعهم على الاستمرارية في التعلم والتكوين من خلال إجراءات التحفيز المادي والمعنوية وبلورة برامج وندوات خاصة بتوعيتهم بضرورة التغيير مما يساهم في تقوية الرضى الوظيفي لديهم وزيادة ولائهم للمنظمة.

5. قدرت قيمة معامل التأثير لبعده تمكين العاملين 0.184، بمستوى دلالة 0.000، وبلغت نسبة الخطأ المعياري إلى معامل الانحدار 3.436 وهي أكبر من القيمة المعيارية (1.964)، وهو ما يوصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية والتسليم بالفرضية البديلة H_{1-5} ، والمقررة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده وتمكين العاملين EE على مستويات التعلم التنظيمي. ذلك ان معظم المنظمات تعتبر التمكين كاستراتيجية جديدة تركز على تنمية واستثمار المهارات والقدرات الفردية للعاملين من خلال منحهم مزيد من الثقة والصلاحيات في أداء أعمالهم بما يزيد من انتاجيتهم وولائهم للمنظمة.

6. يتضح من خلال نفس الجدول عدم وجود أثر معنوي لبعده الرقابة التنظيمية المتوازنة PRO على التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة، وهذا ما تؤكد نسبة C.R المقدره ب 1.042 وهي أقل من القيمة المعيارية 1.964، وذلك عند مستوى الدلالة 0.297، وهو يفوق 5%، كما بلغت قيمة المعامل β (0.044) وهي نسبة شبه معدومة. وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية البديلة H_{1-6} . ويعزى إلى الدور الرقابي للقيادة الذي يؤثر سلباً على التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمات المبحوثة، إضافة إلى التركيز على أساليب القيادة التقليدية التي لم تعد مناسبة لخلق المعرفة وتشاركتها، حيث يولد ذلك إحساس بالتضييق والعقاب وعدم الارتياح لدى الأفراد في تأدية مهامهم.

ويقدم برنامج AMOS أيضا قيمة معامل التحديد R^2 لكل المتغيرات التابعة في نموذج الدراسة، حيث بلغت هذه القيمة 0.374، وهذا يعني أن ما نسبته 37.4% من التعلم التنظيمي مفسر بالمتغيرات المستقلة المكونة للقيادة الاستراتيجية مجتمعة. حيث أن هذه الأخيرة تعطي انطبعا على أن التعلم التنظيمي في المنظمات المبحوثة لا يتأثر كثيرا بممارسات القيادة الاستراتيجية بل تحكمه عوامل أخرى ربما ستكون محل دراسات مستقبلية أخرى. ويمكن تقدير معادلة الانحدار بطريقة المربعات الصغرى كما يلي:

$$Y_i = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon_i$$

$$OL = \beta_1(SD) + \beta_2(OC) + \beta_4(OCM) + \beta_5(EE) + \varepsilon_i$$

$$OL = 0.167 (SD) + 0.134 (OC) + 0.114 (OCM) + 0.184 (EE) + \varepsilon_i$$

تشير المعادلة المقدرة إلى أن أي زيادة بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، تمكين العاملين، ستؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) بمقدار (0.167 ، 0.134 ، 0.114 ، 0.184) على التوالي. وهذا يعني % 59.9 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تفسرها المتغيرات المستقلة والنسبة الباقية (% 40.1) تعود على عوامل خارجية لم يتضمنها نموذج الدراسة.

من هنا نستنتج ما يلي:

تحقق جزئي للفرضية الأولى: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة. وذلك من خلال تحقق أربعة فرضيات فرعية:

- هناك أثر إيجابي ذات معنوية إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتعلم التنظيمي.
- هناك أثر إيجابي ذات معنوية إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة والتعلم التنظيمي.
- هناك أثر إيجابي ذات معنوية إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي.
- هناك أثر إيجابي ذات معنوية إحصائية بين تمكين العاملين والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم 5-33: نتائج تحليل المسار بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P	R SQUARE
LO <--- SD	.216	.038	5.620	***	0.564
LO <--- OC	.152	.040	3.806	***	
LO <--- HC	.161	.042	3.851	***	
LO <--- OCM	.037	.037	1.005	.315	
LO <--- EE	.157	.040	3.963	***	
LO <--- BRO	.041	.031	1.329	.184	

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

انطلاقاً من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (5-33) يمكننا استخلاص الآتي:

أولاً. بلغت نسبة الخطأ المعياري إلى معامل الانحدار C.R (قيمة الإحصائية t) للبعد الأول (SD) القيمة 5.620 وهي أكبر من القيمة الافتراضية 1.964 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 5%، ومعامل تأثير 0.216 ؛ مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة H₂₋₁ والمقرة بوجود أثر إيجابي معنوي بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتبني نموذج المنظمة المتعلمة في ميدان الدراسة. ذلك أن معظم المنظمات الاقتصادية محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لبناء رؤية واضحة تجسد رسالتها وغاياتها المستقبلية انطلاقاً من التخطيط الاستراتيجي وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، معلومات حول الزبائن، المنافسين الجدد، المنظمات الرائدة في السوق، المنتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا متطورة...) إلى إجراءات التنفيذ والرقابة (الخيارات الاستراتيجية، اتخاذ القرار، تصحيح الانحرافات...). ويساهم هذا البعد في وضع تصورات واضحة حول مستقبل المنظمة وأهدافها وخططها المستقبلية (برامج التدريب والتكوين، تحسين الأداء، الاستمرارية، المنافسة..) وبالتالي فإن هذا البعد يعتبر قيمة مضافة لتحديد مستقبل المنظمة وتوجهاتها نحو تبني نموذج المنظمات المتعلمة.

ثانياً. قُدرت قيمة الإحصائية t للبعد الثاني (OC) بـ 3.806 عند مستوى المعنوية (5% > 000.0)، كما بلغت قوة تأثير هذا البعد على المتغير التابع 0.152، وهو ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية والتسليم بالفرضية البديلة H₂₋₂ المقرة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبعد الثقافة التنظيمية على توجهات المنظمات المبحوثة لتبني نموذج المنظمات المتعلمة. ذلك أن الثقافة التنظيمية للمنظمات المبحوثة تساهم في تسهيل الأعمال وتنسيق الجهود بين مختلف الوحدات والأقسام المؤسسة، ودعم عمليات التواصل بين القادة والأفراد من أجل تقليل الوقت والجهد في الحصول على المعلومات والمعارف وتبادلها في الوقت المناسب سواء على مستوى الأفراد والمجموعات أو على مستوى الكلي للتنظيم، كما أن معظم المنظمات المبحوثة تمتلك قيم ومعتقدات سائدة تدعم السير السليم للعمل وتضمن سلامة وأمن الأفراد (الممارسات الاخلاقية، احترام اللوائح التنظيمية وشروط النزاهة، قوانين العمل، الأمن الصناعي...)، وتعتبر هذه الممارسات جزءاً من ثقافتها ومبادئها التي على الجميع الالتزام بها، حيث تمتلك معظم المنظمات خلية مراقبة خاصة بتتبع تصرفات الافراد في كل المستويات والوحدات الانتاجية، وهذا ما لمس الباحث من خلال الزيارات التفقدية وتصريحات بعض الإطارات في المنظمات المعنية. كل هذه الممارسات ستساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وتزيد من ولائهم ورغبتهم في التعلم والابتكار بما يضمن استمرار المنظمة ويحسن من أدائها.

ثالثاً. بلغت قيمة C.R للبعد الثالث (HC) ما يعادل 3.851 وهي الأخرى أكبر من القيمة الدنيا 1.964 ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، في حين كانت قيمة معامل التأثير لهذا البعد على المتغير التابع 0.114، وهو ما يقودنا إلى نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H₁₋₃، المقرة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تطوير واستثمار الرأس مال البشري في التوجه نحو نموذج المنظمة المتعلمة. وهذا يفسر ما لمس الباحث في بعض المنظمات الرائدة (الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته، كوسيدار للأشغال العمومية، ومنظمة صناعة الآجر، ومنظمة صناعة وبيع الأنايب)، حيث تحرص هذه الأخيرة

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

على تنمية معارف وقدرات أفرادها من خلال إخضاعهم لفترات متقطعة من التكوين حسب نوع ومؤهلات كل فرد، وتستند في ذلك إلى خبرات وكفاءات داخلية، إضافة إلى برامج عمل وتكوين منظمة، كما تسهل للعاملين بتحسين مستواهم من خلال إكمال دراستهم أو تكوينهم بالجامعات، والمعاهد الوطنية، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمات ودعم ميزاتها التنافسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والمضي نحو نموذج المنظمات المتعلمة.

رابعاً. أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عدم تحقق علاقة الأثر للبعد الرابع (OCM)، وهذا ما تؤكد قيمة معامل التأثير شبه المعدومة (0.037)، حيث إذا تغير هذا البعد بوحدة واحدة فلن يؤثر ذلك على تغيرات المنظمة المتعلمة (LO). وبالنظر إلى قيمة CR التي بلغت 1.005 وهي أقل من القيمة الدنيا 1.694 بمستوى دلالة ($0.315 > 0.05$) يمكننا رفض الفرضية البديلة H_{1-4} وقبول فرضية عدم المقرة بعدم وجود أثر معنوي مباشر لبعدها إدارة التغيير التنظيمي على توجهات المنظمات محل الدراسة نحو تبني نموذج منظمة متعلمة. وما يفسر ذلك عدم اهتمام القيادة العليا في المنظمات المعنية بإجراء تحيينات مستمرة على مستوى هيكلها ومواردها المختلفة، وربما يعود ذلك إلى مقاومة التغيير التي يمارسها بعض الأفراد نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار أو خوفهم من فقدان المنصب أو معارضتهم للتغيير نفسه، لذلك على متخذي القرار بلورة برامج وندوات دورية لتوعية الأفراد بأهمية هذا التغيير قبل الاصطدام به ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة بما ييث عامل الثقة بين القادة والمرؤوسين.

خامساً. بلغت قيمة الاحصائية CR لبعدها تمكين العاملين 3.963 وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.000، حيث ويؤثر هذا البعد على المغير التابع بمقدار 0.157، وهو ما يقودنا إلى رفض فرضية عدم التسليم بالفرضية البديلة H_{1-5} ، والمقرة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تمكين العاملين (EE) على توجهات المنظمات المبحوثة نحو تبني نموذج المنظمة المتعلمة. ذلك أن معظم المنظمات المبحوثة تعتبر استراتيجية التمكين عاملاً حاسماً في تحقيق التعلم؛ ففهم قدرة الفرد على التعلم يعزز فهماً لرغبة المنظمة ككل في التعلم، فتمكين الموارد البشرية (عاملين، مديرين، شركاء...) له دور كبير في تحريك التفكير النظامي لدى العاملين ومحاولة تشجيعهم على بناء رؤية مشتركة للمشاكل داخل التنظيم ومحاولة حلها، وبالتالي فهو يساهم بشكل كبير في تطوير المنظمات ودعها نحو التحول من التقليد القائم على الجماد إلى التعلم القائم على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

سادساً. أظهرت البيانات أيضاً عدم وجود أثر معنوي لبعدها الرقابة التنظيمية المتوازنة (PRO) على توجهات المنظمات المبحوثة نحو التحول إلى منظمات متعلمة، حيث فاقت قيمة C.R المقدر بـ 1.329 قيمتها المعيارية 1.964 وذلك عند مستوى الدلالة 0.184، وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض 5%. وبالتالي سنسلم بقبول

بالفريفة الصفرية ونفي فرضية البدل H_{1-6} . ويفسر الباحث عدم معنوية هذا البعد في المنظمات محل الدراسة إلى غياب الدور الرقابي للإدارة العليا (الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية) في بعض المنظمات المبحوثة، مما يؤثر بالسلب على مصداقية القائد وفعالية الأداء ونتاجية الأفراد، فالرقابة المتوازنة تساعد المديرين على إيجاد طرق لحل المشكلات وتصحيح الانحرافات المتعلقة بالأداء من خلال التركيز على برامج التكوين والتدريب والتعلم من الأخطاء السابقة.

على المستوى الكلي بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لمتغير المنظمة المتعلمة 0.564، وهذا يعني أن كل المتغيرات المستقلة مجتمعة تساهم في تفسير ما نسبته 56.4% من التغيرات الحاصلة على في أبعاد المنظمة المتعلمة، والنسبة الباقية تفسرها متغيرات خارجية أخرى.

ويمكن تقدير معادلة الانحدار بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$Y_i = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_5 + \epsilon_i$$

$$LO = \beta_1 (SD) + \beta_2 (OC) + \beta_3 (HC) + \beta_5 (EE) + \epsilon_i$$

$$LO = 0.216 (SD) + 0.152 (OC) + 0.161 (HC) + 0.157 (EE) + \epsilon_i$$

تشير المعادلة المقدرة إلى أن أي زيادة بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (تحديد التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية الداعمة، تطوير واستثمار رأس المال البشري، التمكين، ستؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بمقدار (0.216، 0.152، 0.161، 0.157) على الترتيب. وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة الأربعة تفسر ما نسبته 68.6% من المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، بينما ترجع النسبة الباقية 31.4% إلى عوامل أخرى خارجة عن النموذج.

كما سبق نستنتج ما يلي:

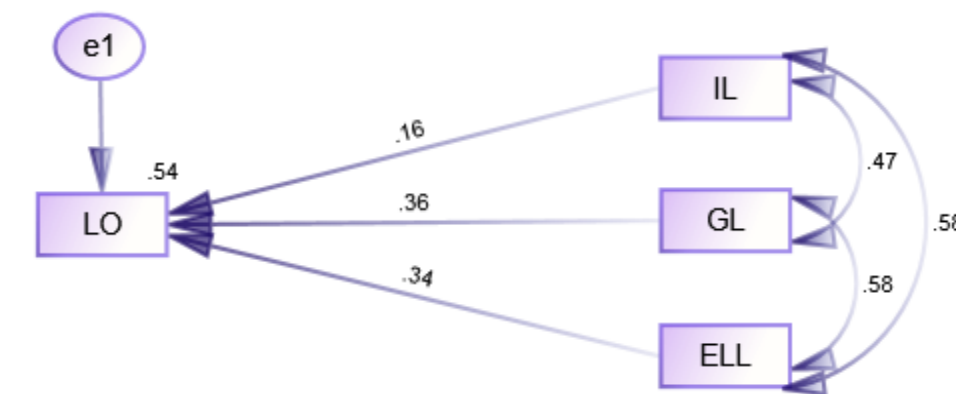
تحقق جزئي للفرضية الثانية للدراسة: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على توجهات المنظمات محل الدراسة في تبني نموذج منظمة متعلمة. وذلك من خلال تحقق للفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر التوجه الاستراتيجي معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة.
- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة.
- يؤثر تطوير رأس المال البشري معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة.
- يؤثر تمكين العاملين معنويا على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج منظمة متعلمة.

المطلب الثالث: اختبار الأثر المباشر لمستويات التعلم التنظيمي على المنظمة المتعلمة.

تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار التأثير المباشر لمستويات التعلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة (التعلم الفردي IL، التعلم الجماعي GL، التعلم على مستوى المنظمة ELL) على المتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة، وذلك بالاستعانة ببرنامج AMOS.v24 وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 5-2: تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

من خلال ملاحظة قيم أوزان الانحدار المعيارية الموضحة بالأسهم في الشكل رقم (5-2) أعلاه يتضح لنا ظاهريا أن هناك أثر مباشر لمستويات التعلم التنظيمي الثلاثة على نموذج المنظمة المتعلمة، حيث قدرت قيم معاملات الانحدار المعيارية بين 0.16 و 0.34 وهي ممثلة بالأسهم ذات الاتجاه الواحد standardized estimates. كما دلت التباينات المشتركة على استقلالية الأبعاد وانتمائها لنفس المتغير بما أنها تنتمي إلى المجال [0.20 ; 0.80]. بينما قدرت قيمة الارتباط التريبيعي (معامل التفسير) ب 0.54، أي أن كل المتغيرات المستقلة مجتمعة تقسر ما مقداره 54% من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع ولمعرفة معنوية الأثر المباشر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، نستعين بالتقديرات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 69.

الجدول رقم 5-34: تقديرات الانحدار المتعدد لأبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	R Square
LO <--- IL	.106	.038	2.762	.006	
LO <--- GL	.275	.052	5.338	***	0.535
LO <--- ELL	.283	.046	6.131	***	

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج برنامج AMOS.V24

انطلاقاً من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (5-34) يمكننا استخلاص الآتي:

أولاً. فاقت قيمة الإحصائية t لبعدها التعلم الفردي (IL) القيمة الافتراضية 1.964 حيث بلغت 2.762 بمستوى معنوية (5%) $(0.006 >)$ ، ومعامل تأثير 0.106؛ مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة H_{3-1} ، بمعنى أن هناك أثر مباشر إيجابي بين التعلم الفردي ونموذج المنظمة المتعلمة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة. ويمكن تفسير ذلك من خلال رغبة الأفراد في التعلم الذاتي وتبادل المعارف والخبرات لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفردية وتقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير المنتجات الجديدة وتحسين الأداء الكلي للمنظمة وإكسابها ميزات تنافسية تؤهلها للوصول إلى نموذج المنظمات المتعلمة. إضافة إلى حرص معظم المنظمات المبحوثة على وضع برامج خاصة بتطوير المهارات الفردية للأفراد من خلال إخضاعهم لفترة التكوين الأولى أو ما يسمى بالتربص، وتختلف هذه المدة حسب مؤهلات الفرد ونوعية العمل المسند إليه.

ثانياً. قُدرت قيمة t لبعدها التعلم الجماعي (GL) بـ 5.338 عند مستوى معنوية 0.000، كما بلغ معامل التأثير لهذا البعد في حين لدى هذا البعد تأثير قوي على المتغير التابع مقارنة بالبعدين الآخرين، حيث بلغ معامل تأثيره 271.0، وهو ما يقودنا لرفض فرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_{3-2} المقررة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها التعلم الجماعي على تبني نموذج المنظمات المتعلمة. ذلك أن معظم المنظمات تقوم بتوزيع وتبادل المعارف والخبرات بين مختلف أفرادها وأقسامها ووحداتها، من خلال عقد ندوات دورية للنظر في مختلف الآراء والمقترحات، والحوارات، والملتقيات...، كما تعمل على تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي للأفراد بالاعتماد على وسائل اتصال مختلفة، والتعاون الجماعي بين مختلف الوحدات من أجل تبادل الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات وحل المشكلات سعياً منها للوصول إلى نموذج المنظمات المتعلمة.

ثالثاً. بلغت قيمة t للبعدها الثالث (ELL) 6.131، وهي مقبولة إحصائياً بما أنها أكبر من القيمة الدنيا 1.964 بمستوى الدلالة (5% > 0.000)، في حين بلغ معامل التأثير لهذا البعد 0.283 وهو أكبر من المعاملين السابقين، وبالتالي نقول أن التعلم على مستوى المنظمة أكثر إسهاماً في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) منه لدى البعدين، وهو ما يعني نفي فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة H_{3-3} ، المقررة بوجود أثر إيجابي معنوي بين التعلم على مستوى المنظمات المبحوثة وتبني نموذج المنظمة المتعلمة. على اكتساب المعارف من مصادر مختلفة (استطلاع العملاء، احتياجات الزبائن، البحث والتطوير، التبرعات الخارجية، تحيين المعلومات عن المنافسين...) وتبادلها واستثمارها في ابتكار منتجات جديدة والحفاظ على مكانتها السوقية والتحكم في التكاليف وبالتالي المضي قدماً للوصول إلى متطلبات المنظمة المتعلمة.

قدرت قيمة معامل التحديد R^2 بـ 0.535، مما يعكس مساهمة كل مستويات التعلم التنظيمي مجتمعة في تفسير ما نسبته 53.5% من التغيرات الحاصلة على في نموذج المنظمة المتعلمة، والنسبة الباقية ترجع للمتغيرات الداخلية والخارجية الأخرى تفسرها. ويمكن تقدير معادلة الانحدار بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$Y_i = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_i$$

$$LO = \beta_1(IL) + \beta_2(GL) + \beta_3(ELL) + \varepsilon_i$$

$$LO = 0.106(IL) + 0.271(GL) + 0.283(ELL) + \varepsilon_i$$

حيث تشير المعادلة المقدرة إلى أن أي زيادة بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (تحديد التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية الداعمة، تطوير واستثمار رأس المال البشري، التمكين، ستؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بمقدار (0.106، 0.271، 0.283) على التوالي، بعبارة أخرى تفسر مستويات التعلم التنظيمي ما نسبته 66% من التغيرات الحاصلة في المنظمة المتعلمة، وتعود النسبة الباقية 0.34% إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق النموذج.

نستنتج مما سبق:

تحقق كلي للفرضية الثالثة للدراسة: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي تبني المنظمات محل الدراسة لنموذج المنظمات المتعلمة. وذلك من خلال تحقق للفرضيات الجزئية التالية:

- يؤثر التعلم الفردي معنوياً على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج المنظمة المتعلمة.
- تؤثر التعلم الجماعي معنوياً على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج المنظمة المتعلمة.
- يؤثر التعلم على مستوى المنظمة معنوياً على توجهات المنظمات نحو تبني نموذج المنظمة المتعلمة.

المطلب الرابع: اختبار فرضية المتغير الوسيط

الفرع الأول: لمحة حول المتغير الوسيط ونوع الوساطة

قبل التطرق لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة وفرضياتها الجزئية، لا بد من إعطاء صورة توضيحية على المتغير الوسيط، وطرق اختبارها، وكيفية تحديد نوع الوساطة من خلال الدلالة الإحصائية للأثر المباشر وغير المباشر والاثـر الكلي لمتغيرات الدراسة.

يستخدم المتغير الوسيط (Mediating Variable) يستخدم في بناء العلاقة التي تحدث بين الاثر والنتيجة، أي تحليل العملية البنينة التي تقود المتغير المستقل إلى تحقيق المتغير التابع. وبعبارة أخرى، هو يستخدم المتغير الوسيط (M) معرفة الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y). حيث توجد العديد من الطرق لإجراء هذا الاختبار نذكر منها¹:

- **طريقة كوهن:** يرى كوهن أنه إذا كانت العلاقة بين المتغير المستقل (X) والوسيط (M) ذات دلالة إحصائية، والعلاقة وبين المتغير الوسيط والتابع (Y) دالة إحصائية، فإنّ العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والتابع أيضا ذات دلالة إحصائية، أي المتغير (M) يتوسط العلاقة بين المتغيرين (X) و(Y).

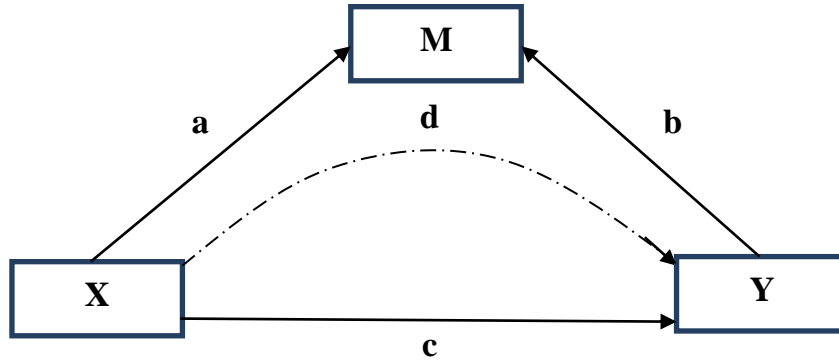
- **معيـار سوبيل:** حسب هذا المعيار يمكن الحصول على قيمة العلاقة غير المباشرة بين المتغيرين (X) و(Y) بضرب قيمة الأثر بين (X) و(M) في قيمة الأثر بين (M) و(Y) فإذا كان الحاصل أكبر من 0.08 فهي ذات دلالة إحصائية، أي أن المتغير (M) يتوسط العلاقة بين (X) و(Y).

- **طريقة Baron and kenny:** تقوم هذه الطريقة على نموذج الانحدار البسيط، حيث تشترط أن يؤثر المتغير المستقل (X) على كل من المتغير الوسيط (M) والتابع (Y)، في حين يجب أن يكون هناك تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع. والشكل التالي يبين نموذج بارون وكيني لاختبار علاقات الوساطة باستخدام برنامج AMOS²:

¹ عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، ص ص 287-322، 2017، ص 316-317.

² عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الاداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، رسالة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة سطيف، 2019، ص 275-276.

الشكل رقم 5-3: نموذج Baron and kenny لاختبار المتغير الوسيط



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى: عبد السلام حمادوش، المرجع السابق، ص 276

يمثل الشكل رقم (5-3) نموذج مسار متوسطي يتضمن متغير مستقل (X) ومتغير تابع ومتغير (Y) وسيط (M) ، ويوجد أربع مسارات: المسار (a) يشير إلى معامل الانحدار المعياري الذي يؤثر من خلاله المتغير (X) على (M) ، ويؤثر المتغير (M) على (Y) من خلال المسار (b)، بينما يمثل المسار (c) الأثر المباشر* للمتغير المستقل (X) على التابع (Y) بوجود الوسيط (M)، ويحسب كذلك من خلال الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر (d-c). بينما يمثل المسار (d) الأثر الكلي** للمتغير (X) على (Y) بدون وجود الوسيط (M) ، ويتم الحصول عليه من خلال المعادلة: $d = c + a * b$ أي مجموع الأثر المباشر وغير المباشر، كما يمكن الحصول عليه عن طريق نموذج الانحدار البسيط بين (X) و (Y)، في حين يشير الجداء $a * b$ إلى الأثر غير المباشر*** ل: X على Y.

يختصر علينا برنامج AMOS كل هذه الحسابات، وما يضيفه هذا البرنامج هو الدلالة الإحصائية لكل مسار، لكن عند الذهاب إلى Estimates نجد فقط الدلالة الإحصائية لقيم معاملات الانحدار التي تمثل الأثر المباشر، بينما يبقى الاشكال في عدم ظهور الدلالات الإحصائية للأثر الكلي وغير المباشر، لذلك نلجأ إلى بعض الخطوات على برنامج AMOS عن طريق Bootstrap من أجل تحديد معنوية الأثر المباشر والكلي لمتغيرات الدراسة. وهنا نميز بين طريقتين لتحديد نوع الوساطة:

* الأثر المباشر: تدل على العلاقة المباشرة بين المتغير التابع والمستقل في حضور المتغير الوسيط.

** الأثر الكلي: ويمثل مجموع الأثر المباشر والأثر غير المباشر، هو يدل على العلاقة الاصلية أو القاعدية (المباشرة) بين المتغير المستقل والتابع قبل إدخال المتغير الوسيط (هو نفسه الأثر المباشر المستخرج من خلال الانحدار البسيط).

*** الأثر غير المباشر: يدل على العلاقة بين المتغير التابع والمستقل من الوسيط.

الطريقة الأولى: تعتمد على مقارنة الدلالة الإحصائية للأثر المباشر والأثر غير المباشر، ويرى كل من "Mojtaba and other"¹ و"محمد حبشي"² أن نوع الوساطة يتحدد وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كان التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط (M) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط دالين إحصائية، على أن يكون الأول أكبر من الثاني، فإن الوساطة جزئية Partial mediation ، أي أن المتغير (M) يعتبر وسيط جزئي للعلاقة بين (X) و(Y).
- إذا كان التأثير المباشر غير المباشر دالين إحصائية، على أن يكون الأخير أكبر من الأول، فإن الوساطة تامة، أي أن المتغير (M) يعتبر وسيط كلي للعلاقة بين (X) و(Y).
- إذا كان التأثير المباشر غير دال والتأثير غير المباشر دال إحصائياً، أي أن المتغير (M) يعتبر وسيط كلي أو تام Full mediation للعلاقة بين (X) و(Y).
- إذا كان التأثير المباشر دال والتأثير غير المباشر غير دال إحصائية فإنه لا توجد وساطة، أي أن المتغير (M) لا يعتبر وسيطاً بين (X) و(Y). ونفس الحكم إذا كان التأثيرين المباشر غير المباشر غير دالين إحصائية (لا يوجد وسيط).

الطريقة الثانية: تعتمد على مقارنة الأثر المباشر بوجود المتغير الوسيط بالأثر الكلي أو الأصلي، وذلك وفق القاعدة التالية³:

- نكون أمام وساطة جزئية إذا بقي الأثر المباشر بين المتغيرين (X) و(Y) بوجود الوسيط (M) (بعد ادخال الوسيط) دالاً إحصائياً، وأقرب إلى الصفر منه لدى الأثر الكلي قبل إدخال المتغير الوسيط (M)، على أن يكون هذا الأخير دالاً إحصائياً.
- نكون أمام وساطة كلية أو تامة إذا أصبح الأثر المباشر بوجود الوسيط (M) غير دال إحصائياً، ويقبل عن الأثر الكلي لهما بدون وجود الوسيط (M) مع الدلالة الإحصائية لهذا الأخير، بينما الأثر غير المباشر دالاً إحصائياً. (بمعنى آخر أصبحت العلاقة المباشرة بينهما غير دالة بعد ادخال الوسيط وغير المباشرة دالة)
- لا يعتبر المتغير (M) وسيطاً للعلاقة بين المتغيرين (X) و(Y) في حالة كون التأثير الكلي غير دال إحصائياً أو عدم معنوية التأثير غير المباشر.

¹. Mojtaba N. S, Amir H. D, Majid J, The mediating role of knowledge management processes in the development of organizational innovation in the public sector, Journal of Applied Sciences, V 14, N 02, PP 112-120, 2013, P 218.

². محمد حبشي، سلسلة دروس AMOS، التأثيرات الوسيطة باستخدام Bootstrapping In AMOS Mediation Effect، شوهده يوم 2023/06/03، <https://www.youtube.com/watch?v=4RcPIpMbm8>

³. عبد السلام حمادوش، كيفية اختبار فرضيات فرضية المتغير الوسيط الوساطة التوسط باستخدام برنامج AMOS، شوهده يوم 2023/06/03، <https://www.youtube.com/watch?v=bimo9odmaMY&t=605s>

الفرع الثاني: اختبار فرضيات المتغير الوسيط

الجدول التالي يلخص نوع الوساطة حسب ما جاء به المختصون في علم الإحصاء:

الجدول رقم 5-35: تحديد نوع الوساطة

القرار	الأثر الكلي (بدون الوسيط) (M)	الأثر غير المباشر من خلال الوسيط M	الأثر المباشر (بعد إدخال الوسيط M)
وساطة جزئية	دال وأكبر من الأثر المباشر	دال وأقل من الأثر المباشر	دال
وساطة كلية أو تامة	دال وأقل من الأثر المباشر	دال وأكبر من الأثر المباشر	دال
وساطة تامة	دال	دال	غير دال
لا توجد وساطة	غير دال	غير دال	دال
لا توجد وساطة	غير دال	غير دال	غير دال

المصدر من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل السابق

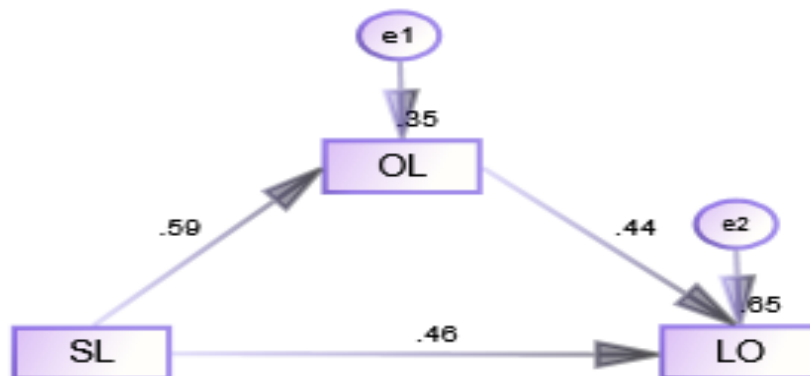
المطلب الرابع: اختبار فرضيات المتغير الوسيط

على المستوى الكلي يمكن اختبار صحة الفرضية الرابعة للدراسة من عدمها والتي تنص على أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على معنويًا بشكل غير مباشر على توجهات المنظمات محل الدراسة نحو تبني نموذج المنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي، اخترنا طريقة "Baron & kenny" التي تشترط تحقق ثلاثة مسارات:

- الأثر المباشر للمتغير المستقل على كل المتغيرين التابع والوسيط.
- الأثر المباشر للمتغير الوسيط على المتغير التابع.

يبين الشكل رقم (5-4) الموالي المسارات الخاصة بعلاقة الأثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

الشكل رقم 5-4: تحليل المسار لمتغير القيادة الاستراتيجية في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

تظهر النتائج الموضحة في النموذج أعلاه مبدئياً وجود أثر مباشر بين القيادة الاستراتيجية (SL) وكل من المنظمة المتعلمة (LO) والتعلم التنظيمي (OL)، إضافة إلى وجود أثر مباشر لهذا الأخير على المنظمة المتعلمة. أما القيم فوق المتغيرين التابع والوسيط فتمثل الارتباطات التربيعية (معامل التحديد) وهي جيدة بما أنها تنتمي للمجال [0.20 ; 0.70]، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه القيم نلجأ للجدول التالي:

الجدول رقم 5-36: تقديرات تحليل المسار لمتغيرات الدراسة الرئيسية

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P
OL <--- SL	.675	.063	10.722	***
LO <--- OL	.391	.045	8.737	***
LO <--- SL	.467	.051	9.196	***

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (5-36) درجات معنوية عالية للمسارات المرتبطة بالمتغيرات الثلاثة (p=0.000) وذلك عند مستوى الدلالة 5%، إذ أن هناك أثر مباشر للمتغير المستقل (SL) على كل من المتغير التابع (LO) بمعامل انحدار 0.467 ، والمتغير الوسيط (OL) بمعامل انحدار 0.675 ، ويؤثر هذا الأخير على المتغير التابع بمعامل تأثير 0.391، وبالنظر إلى قيم النسبة الحرجة (C.R) التي فاقت القيمة المعيارية الدنيا 1.964 نجد أن الشروط الثلاثة لـ "Baron & kenny" محققة، وبالتالي يمكننا اختبار نوع الوساطة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.

وحتى نبين أهمية إضافة المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) في تعزيز العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل أو نفيها، تم إعداد جدول مختصر القيمة والدلالة الإحصائية للعلاقات الخاصة بالأثر المباشر وغير المباشر، والأثر الكلي بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 5-37: الأثر المباشر وغير المباشر والكلي لمتغيرات الدراسة

Path	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	Conclusion
LO <---OL <--- SL	.467**	.264**	0.731**	Partial
P-Valu	0.003	0.003	0.003	Mediation

*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05, nothing: P The effect is not significant
 Indirect Effects = 0.675 * 0.391 (القيم موحدة الجدول السابق)
 Total Effects = Direct Effects + Indirect Effects = 0.467 + 0.264

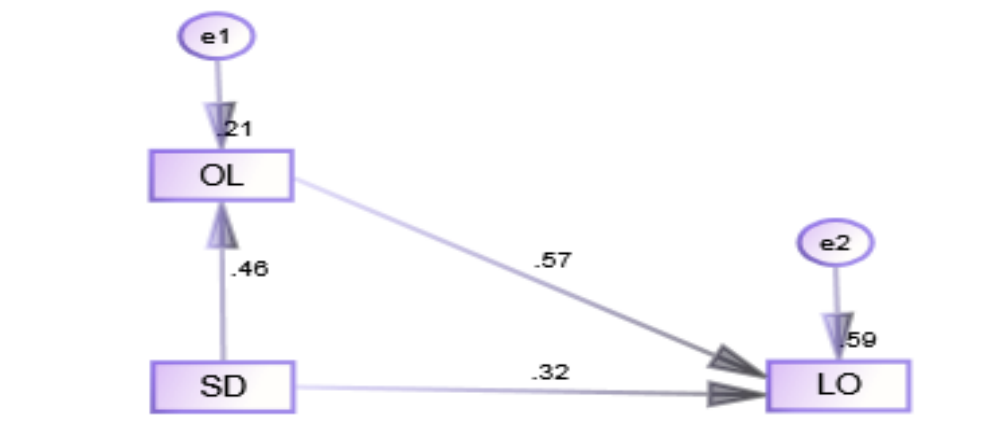
المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

يلاحظ من الجدول رقم (5-37) معنوية الأثر المباشر (الكلي) بين القيادة الاستراتيجية (SL) والمنظمة المتعلمة (LO) قبل إدخال المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.003، وبعد إدخال المتغير الوسيط بقي الأثر المباشر دالاً إحصائياً نفس مستوى المعنوية، كما نلاحظ معنوية الأثر غير المباشر (أثر المتغير المستقل على التابع من خلال الوسيط) بمستوى معنوية 0.003، إضافة إلى أن الأثر المباشر أكبر من الأثر غير المباشر (0.467 < 0.264)، وهو أقرب إلى الصفر منه لدى الأثر الكلي (0.731 < 0.467)، وهذا يعني أن التعلم التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمنظمة المتعلمة حسب شجرة القرار المقدمة من طرف " Mojtaba N. S " وبعض المختصين، وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتبني نموذج المنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي.

أما على المستوى الجزئي سنقوم بالتعمق أكثر في اختبار نوع الوساطة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ونموذج المنظمة المتعلمة من خلال اختبار الفرضيات الجزئية المنبثقة كالاتي:

أولاً. اختبار الفرضية الجزئية الأولى: يؤثر التوجه الاستراتيجي معنويًا على توجهات المنظمات المبحوثة في تبني نموذج المنظمة المتعلمة عبر التعلم التنظيمي.

الشكل رقم 5-5: تحليل المسار لبعث التوجه الاستراتيجي في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الجدول رقم 5-38: تقديرات تحليل المسار لبعث التوجه الاستراتيجي

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P
OL <--- SD	.370	.050	7.451	***
LO <--- OL	.507	.044	11.579	***
LO <--- SD	.227	6.422	6.422	***

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

من خلال ملاحظة النتائج الواردة في الجدول رقم (5-5) والشكل رقم (5-38) نجد أن المسارات الثلاثة محققة بمستوى معنوية مرتفع (0.000)، أي أن هناك أثر مباشر بين التوجه الاستراتيجية (SD) و كل من المنظمة المتعلمة (LO) والتعلم التنظيمي، ولهذا الأخير أثر معنوي على المنظمة المتعلمة، حيث بلغت معاملات الانحدار للمسارات الثلاثة 0.370، 0.227، و0.507 على التوالي، كما تؤكد القيم المرتفعة للنسبة الحرجة (C.R) والتي فاقت قيمتها الدنيا 1.964 تحقق الشروط الثلاثة لنموذج "بارون وكيبي"، وبالتالي يمكننا القيام باختبار نوع الوساطة بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة.

وحتى نبين أهمية إضافة المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) في تعزيز العلاقة بين التوجه الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة أو نفيها، تم إعداد جدول يختصر القيمة والدلالة الإحصائية للعلاقات الخاصة بالأثر المباشر وغير المباشر، والأثر الكلي بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 5-39: الأثر المباشر وغير المباشر والكلبي لمتغيرات الدراسة

Path	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	Conclusion
LO <---OL <--- SD	.227**	.188**	0.415**	Partial
P-Valu	0.003	0.005	0.008	Mediation

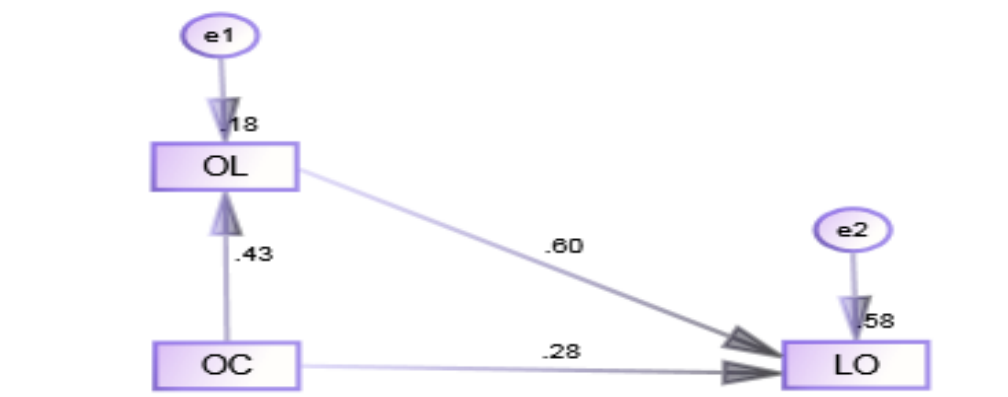
*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05, nothing: P The effect is not significant
 Indirect Effects = 0.370 * 0.507
 Total Effects = Direct Effects + Indirect Effects
 = 0.227 + 0.188

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

يلاحظ من الجدول رقم (5-39) معنوية الأثر الكلي بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة في غياب التعلم التنظيمي بمستوى دلالة 0.008، وبقي الأثر المباشر بينهما بوجود المتغير الوسيط دالا إحصائيا عند المستوى 0.003، كما نلاحظ وجود أثر معنوي غير المباشر بمستوى دلالة 0.005، ومن جهة أخرى نجد أن الأثر المباشر يفوق الأثر غير المباشر (0.227 < 0.188)، وأقرب إلى الصفر منه لدى الأثر الكلي (0.415 < 0.227)، وهذا يعني وجود وساطة جزئية بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة، وبهذا يتم قبول الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتبني نموذج المنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي.

ثانياً. الفرضية الجزئية الثانية: تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة معنويًا على توجهات المنظمات المبحوثة في تبني نموذج المنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي.

الشكل رقم: 5-6 تحليل المسار لبعد الثقافة التنظيمية الداعمة في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الجدول رقم 5-40: تقديرات تحليل المسار لبعث الثقافة التنظيمية الداعمة

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P
OL <---- OC	.342	.050	6.822	***
LO <---- OL	.529	.044	12.081	***
LO <---- OC	.200	.035	5.695	***

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

من خلال ملاحظة الشكل رقم (5-6) والنتائج الواردة في الجدول رقم (5-40) نجد أن هناك درجات معنوية عالية بالنسبة للمسارات الثلاث للدراسة (0.000)، أي وجود أثر مباشر للمتغير المستقل (OC) على كل من المتغير المستقل (OL) بمعامل انحدار 0.342، والمتغير التابع (LO) بمعامل انحدار 0.200، ويؤثر المتغير الوسيط على التابع بمعامل تأثير 0.529، كما أن قيم (C.R.) فاقت القيمة الدنيا 1.964 وبالتالي نصل إلى تحقق الشروط الثلاثة لـ "Baron & kenny".

الجدول رقم 5-41: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية

Path	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	Conclusion
LO <----OL <---- OC	.200**	.181**	0.381**	Partial
P-Valu	0.004	0.005	0.006	Mediation

*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05, nothing: P The effect is not significant

Indirect Effects = 0.342 * 0.529

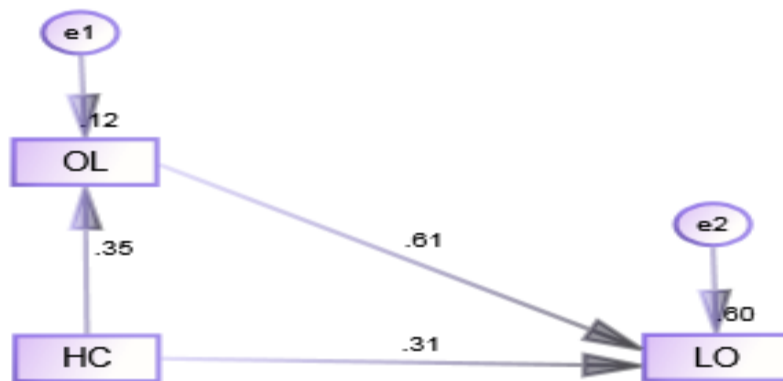
Total Effects = 0.200 + 0.181

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

بلاحظ من الجدول رقم (5-41) معنوية الأثر الكلي والمباشر بين الثقافة التنظيمية ونموذج المنظمة المتعلمة وذلك عند مستوي المعنوية 0.006، 0.004 على التوالي، إضافة إلى معنوية الأثر غير المباشر بمستوى دلالة 0.005. كما نلاحظ أن الأثر المباشر أكبر من الأثر غير المباشر (0.181 < 0.200)، وأقل من الأثر الكلي (0.381 < 0.200)، وبالتالي هناك وساطة جزئية للتعلم التنظيمي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وبهذا يتم قبول الفرضية الجزئية الثانية والمقررة بوجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية الداعمة على توجهات المنظمات المبحوثة نحو تبني نموذج منظمة متعلمة عبر التعلم التنظيمي.

ثالثاً. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: يؤثر تطوير رأس المال البشري معنوياً على توجهات المنظمات المبحوثة في تبني نموذج منظمة متعلمة عبر التعلم التنظيمي.

الشكل رقم 5-7: تحليل المسار لبعء رأس المال البشري في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الجدول رقم 5-42: تقديرات تحليل المسار لبعء رأس المال البشري

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P
OL <--- HC	.304	.050	5.469	***
LO <--- OL	.538	.041	13.014	***
LO <--- HC	.238	.036	6.670	***

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

يبين الجدول رقم (5-42) أعلاه معنوية المسارات الثلاثة للدراسة بمستوى دلالة (0.000)، حيث بلغ أثر المتغير المستقل على المتغيرين الوسيط والتابع 0.304 و0.238 على التوالي، ويؤثر المتغير الوسيط على التابع بمعامل انحدار 0.538، وبما ان قيم (C.R) للمسارات الثلاثة فاقت 1.964 الشروط الثلاثة لـ "Baron & kenny" محققة ونستطيع اختبار الوساطة بين الرأس مال البشري والمنظمة المتعلمة.

الجدول رقم 5-43: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية

Path	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	conclusion
LO <---OL <--- OC	.238**	.164**	0.401**	Partial
P-Valu	0.003	0.004	0.004	Mediation

*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05, nothing: P The effect is not significant

Indirect Effects = 0.304 * 0.538

Total Effects = 0.238 + 0.164

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-43) معنوية الأثر الكلي والمباشر وغير المباشر للمسارات الثلاثة المتعلقة بمتغيرات النموذج أعلاه (الشكل رقم 43)، وذلك عند مستويات الدلالة 0.004 و0.003 و0.004 على التوالي، إضافة إلى أن الأثر الكلي أكبر من الأثر المباشر (0.401 > 0.238)، وهذا الأخير أكبر من الأثر غير المباشر (0.238 > 0.164)، وهذا يعني وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمقررة بوجود أثر معنوي بين تطوير رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي.

رابعا. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر معنوي لبعث تمكين العاملين على توجهات المنظمات محل الدراسة في تبني نموذج المنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي.

الشكل رقم 5-8: تحليل المسار لبعث إدارة التغيير التنظيمي في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الجدول رقم 5-44: تقديرات تحليل المسار لبعث إدارة التغيير التنظيمي

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P
OL <--- OCM	.332	.044	7.593	***
LO <--- OL	.547	.046	11.835	***
LO <--- OCM	.135	.033	4.094	***

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

يظهر الجدول أعلاه وجود دلالة إحصائية للمسارات الثلاثة المتعلقة بالنموذج الموضح في الشكل (5-8)، وذلك عند مستوى المعنوية (0.000)، حيث تؤثر غدارة التغيير على المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بمعامل انحدار 0.332 و0.135

على التوالي، ويؤثر الأخير على منظمة التعلم بمقدار 0.547، وبالنظر إلى قيم (C.R) التي فاقت 1.964 نصل على تحقق الشروط التي أقرها "Baron & kenny" وبالتالي يمكننا اختبار نوع الوساطة بين المتغيرين.

الجدول رقم 5-45: الأثر المباشر وغير المباشر والكللي

Path	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	conclusion
LO <---OL <--- OC	.135**	.182**	0.317**	Partial
P-Valu	0.005	0.005	0.007	Mediation

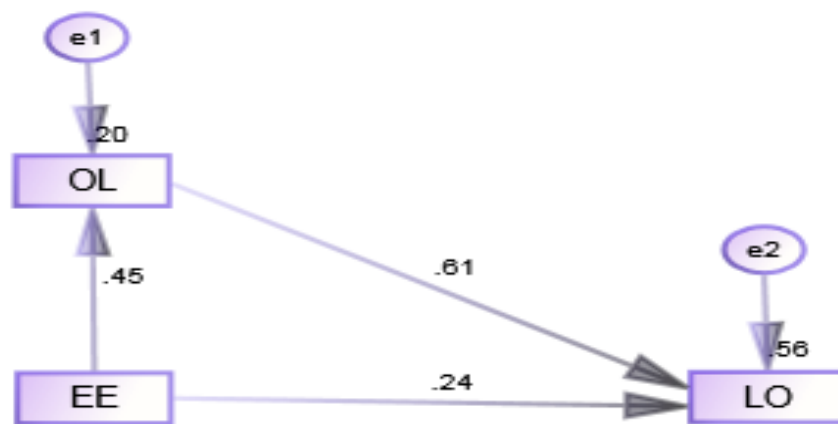
*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05, nothing: P The effect is not significant
 Indirect Effects = 0.332 * 0.547
 Total Effects = 0.135 + 0.182

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-45) أعلاه دلالة إحصائية للأثر الكلي بين إدارة التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة 0.007، وبعد إدخال المتغير الوسيط نلاحظ معنوية الأثر المباشر وغير المباشر عند مستوى الدلالة 0.005، من جهة أخرى نجد أن الأثر غير المباشر أكبر من الأثر المباشر (0.182 > 0.135)، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين المتغير المستقل (OCM)، والتابع (LO)، وعليه يتم قبول الفرضية الجزئية الرابعة، أي أن التغييرات الحاصلة في تحدث في المنظمة المتعلمة تفسر بالتغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

خامساً. اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: هناك أثر معنوي غير مباشر لإدارة التغيير التنظيمي على توجهات المنظمات المبحوثة في تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي.

الشكل رقم 5-9: تحليل المسار لبعد تمكين العاملين في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الجدول رقم 5-46: تقديرات تحليل المسار لبعد التمكين

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P
OL <--- OCM	.375	.051	7.352	***
LO <--- OL	.539	.045	11.869	***
LO <--- OCM	.176	.038	4.667	***

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

يبين الجدول أعلاه معنوية الأثر المباشر بين المتغيرات الثلاثة (التمكين، التعلم التنظيمي، المتعلمة المتعلمة) بمعاملات الخدار 0.375 و 0.539 و 0.176 على التوالي، ومستوى دلالة مرتفع (0.000)، كما نلاحظ أن القيم الحرجة (C.R) قد فاقت 1.964 وبالتالي يمكننا اختبار نوع الوساطة بين في النموذج المقترض.

الجدول رقم 5-47: الأثر المباشر وغير المباشر والكلية

Path	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	conclusion
LO <--- OL <--- OC	.176**	.202**	0.378**	Partial
P-Valu	0.002	0.008	0.007	Mediation

*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05, nothing: P The effect is not significant

Indirect Effects = 0.375 * 0.539

Total Effects = 0.176 + 0.202

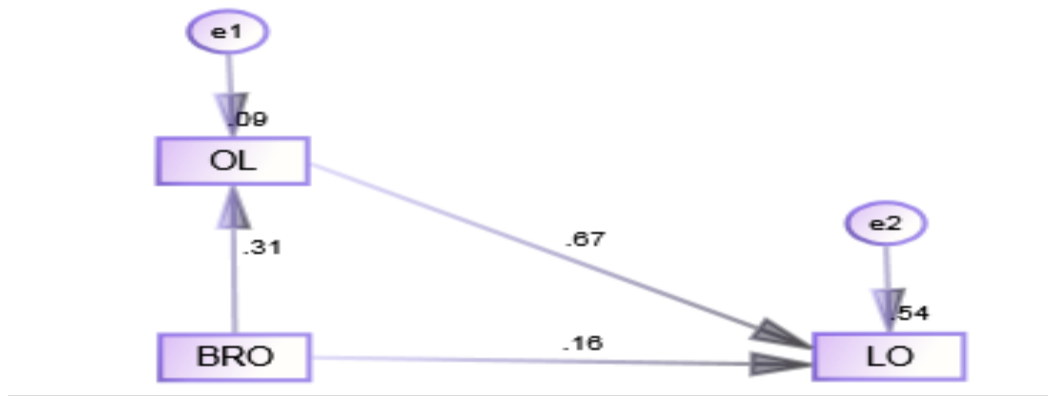
المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

الفصل الخامس..... اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

من خلال نتائج الجدول أعلاه والنموذج الموضح في الشكل (9-5) يتضح تحقق الأثر المباشر بوجود المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) بمعامل انحدار 0.176 ومستوى معنوية 0.002، كما نلاحظ وجود أثر غير مباشر من خلال المتغير الوسيط بمعامل، من جهة أرى كما نجد أن الأثر غير المباشر أكبر من الأثر المباشر ($0.135 < 0.182$)، وعليه فإن هناك وساطة تامة للتعلم التنظيمي في العلاقة بين تمكين العاملين وبناء منظمة متعلمة.

سادسا. اختبار الفرضية الجزئية السادسة: تؤثر الرقابة التنظيمية المتوازنة توجهات المنظمات المبحوثة في تبني نموذج منظمة متعلمة في وجود التعلم التنظيمي.

الشكل رقم 5-10: تحليل المسار لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.V24

الجدول رقم 5-48: تقديرات تحليل المسار لبعد الرقابة المتوازنة

VARIABLE	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P
OL <--- OCM	.214	.046	4.687	***
LO <--- OL	.592	.044	13.552	***
LO <--- OCM	.098	.030	3.235	.001

*** P>0.001 , ** P>0.01 , * P>0.05

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

يبين الجدول أعلاه تحقق الشروط الثلاثة لطريق "Baron & kenny" من خلال معنوية المسارات الخاصة بالأثر المباشر بين متغيرات النموذج المفترض بمستويات دلالة مرتفعة، ومن ملاحظة قيم CR لكل المسارات نجد أنه بإمكاننا اختبار الوساطة بين الرقابة التنظيمية المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم 5-49: الأثر المباشر وغير المباشر والكلبي

Path	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	Conclusion
LO <---OL <--- OC	.098**	.126**	0.225**	Partial
P-Valu	0.008	0.005	0.006	Mediation

*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05, nothing: P The effect is not significant

Indirect Effects = 0.214 * 0.592

Total Effects = 0.098 + 0.126

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج برنامج AMOS.V24

من خلال الشكل رقم (5-10) والجدول أعلاه يتضح لنا تحقق الأثر الكلي والاثر المباشر للرقابة التنظيمية على المنظمة المتعلمة بقوة تفسيرية 0.098، 0.176 ومستوى معنوية 0.008، 0.006 على التوالي، بينما نلاحظ في المقابل تحقق الأثر غير المباشر بعامل انحدار بلغ 0.126 عند مستوى المعنوية 0.005 وهو أكبر بكثير من الأثر المباشر ($0.098 < 0.126$) ما يعني وجود وساطة كلية للتعليم التنظيمي في تفسير العلاقة بين الرقابة المتوازنة والمنظمة المتعلمة. يتم قبول الفرضية الجزئية السادسة المقررة بوجود أثر معنوي للرقابة التنظيمية المتوازنة على توجهات المنظمات محل الدراسة لتبني نموذج المنظمة المتعلمة عبر التعلم التنظيمي.

خاتمة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية الموضحة في الفصول السابقة على ميدان الدراسة، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الناشطة في القطاع الاقتصادي بولاية المسيلة، تمثلت عينة الدراسة في الإطارات العاملة بتلك المنظمات وبلغت 211 مفردة، وبعد توزيع الاستبيان وإجراء التحليلات اللازمة من أجل اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 5-50: درجة تحقق فرضيات الدراسة الرئيسية

الفرضية	صياغة الفرضية	القرار
H ₁	تؤثر القيادة الاستراتيجية بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي للمنظمات محل الدراسة.	محققة جزئياً
H ₂	هناك تأثير معنوي مباشر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على توجهات المنظمات محل الدراسة نحو تبني نموذج منظمة متعلمة.	محققة جزئياً
H ₃	يؤثر التعلم التنظيمي بشكل إيجابي في تبني نموذج المنظمة المتعلمة للمنظمات محل الدراسة.	محققة كلياً
H ₄	هناك تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على توجهات المنظمات محل الدراسة نحو تبني نموذج منظمة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.	محققة كلياً

المصدر: من إعداد الباحث

ويعتبر هذا الفصل بمثابة خاتمة للدراسة الميدانية، وتمهيد لمناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، وعرض النموذج التجريبي الذي تم الوصول إليه في نهاية الدراسة، والذي سيكون كمرجع يمكن اعتماده في دراسات أخرى من نفس النوع، وفي الختام سنخرج ببعض النتائج والتوصيات الموجهة لأصحاب المنظمات والباحثين ذوي الصلة بموضوع الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

إن المنظمات التي تمتلك القدرة على تحديد توجهاتها الاستراتيجية وتبني تصورات ورؤى مستقبلية مشتركة، وتولي اهتمام كبير بإدارة التغيير التنظيمي من خلال التحسين المستمر في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا تماشياً مع التغيرات المستمرة في بيئتها الخارجية، وتمنح الأفراد الثقة والقدرة على توليد المعارف الجديدة وتوظيفها في تطوير الجوانب ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، حتماً بإمكانها إرساء ثقافة تعلم مستدامة؛ حيث يسعى العاملون لتنمية مهاراتهم الفردية والجماعية ودعم كل مبادرات التغيير، إدراكاً منهم بأنها ضرورية لتلبية احتياجاتهم وتحسين ظروف عملهم. ويعتقد الباحث أن هذه الممارسات ضرورية لتوجيه سلوك المنظمة ككل نحو التعلم وتبني نموذج المنظمات المتعلمة.

الأمر المتفق عليه والذي يجب تذكره دائماً أن المنظمة متعلمة ليست حالة ثابتة، فالتغيير مستمر، والحاجة إلى التعلم لا تنتهي أبداً. والأمر الآخر أنه توجد الكثير من الطرق أو استراتيجيات المختلفة لبناء منظمة متعلمة، وإنما يجب على كل منظمة تطوير هيكلها ومواردها البشرية، واختيار الأسلوب أو الاستراتيجية الذي يتناسب بشكل أفضل مع تغيرات محيطها وثقافتها ورسالتها. وبالنظر إلى هذه المعايير، هناك بعض الاستراتيجيات الشائعة التي يمكن أن تساعد المنظمات لبدء هذه الخطوة، ونشير بذلك إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تم التركيز عليها في بحثنا، إلا أن هذه الاستراتيجيات تبقى مجرد احتمالات واقتراحات مبنية على أسس نظرية وتجارب سابقة، وليست وصفة طبية مضمونة لتحقيق النجاح.

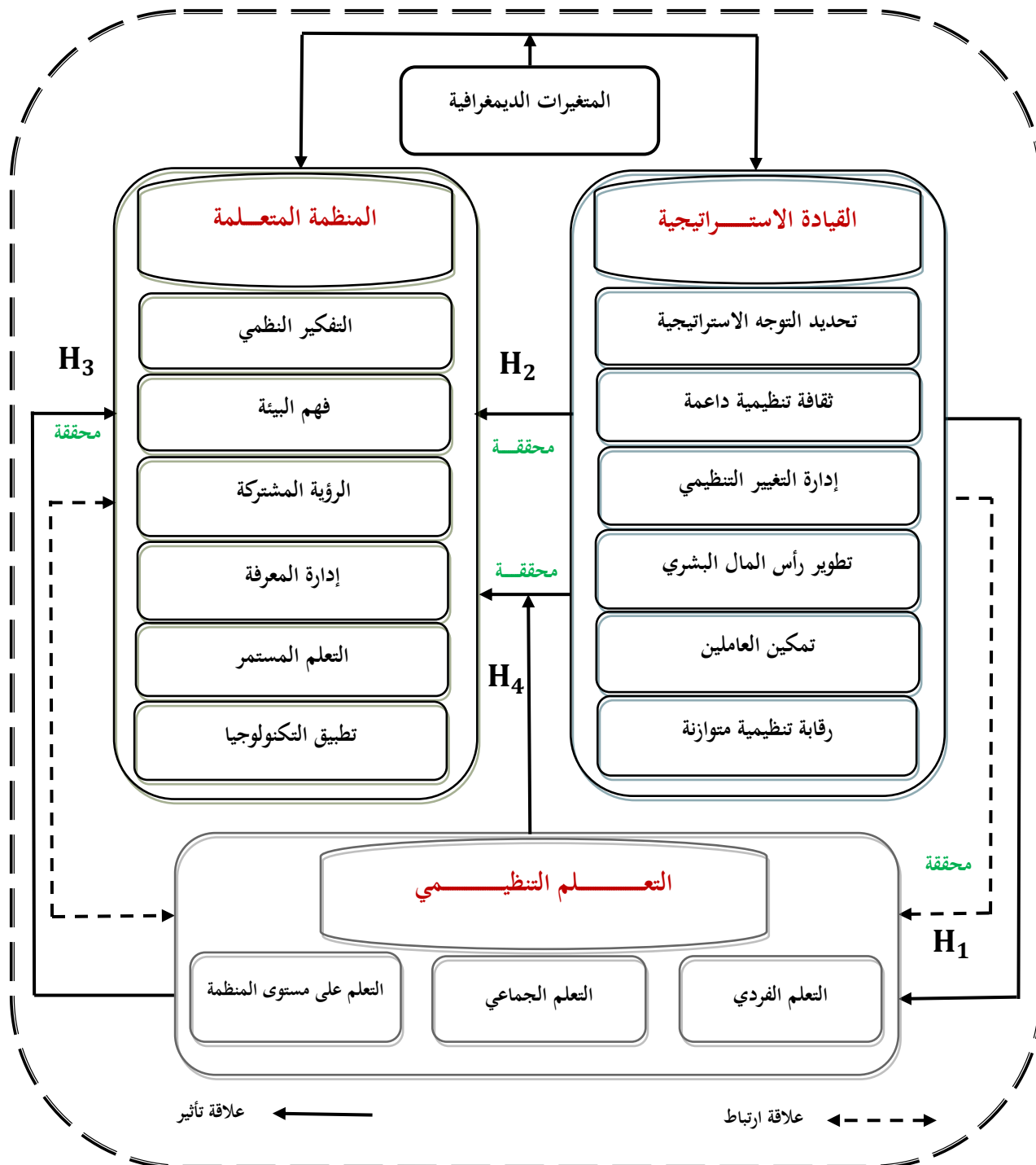
أ. مناقشة نتائج الدراسة:

بعد اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، سيتم تفسير ومناقشة هذه النتائج انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة. حيث نهدف من خلال هذه الأطروحة التعرف على مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في توجيه المنظمات الاقتصادية نحو تبني نموذج المنظمات المتعلمة، وقد تم إدراج التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في الدراسة، من خلال اختبار مدى مساهمة هذا الأخير في دعم العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين. وقد تم طرح الاشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تبني نموذج المنظمة المتعلمة بالمنظمات محل الدراسة ؟

وتنبثق من هذه الاشكالية أربعة تساؤلات فرعية، مكنتنا من صياغة أربعة فرضيات رئيسية، وواحد وعشرون فرضية فرعية، وبعد اختبار كل الفرضيات وتحديد قرار قبولها أو رفضها تم الخروج بنموذج تجريبي يبرز كل الأبعاد والمتغيرات المحققة بالفعل في ميدان الدراسة وهو موضح في الشكل الموالي:

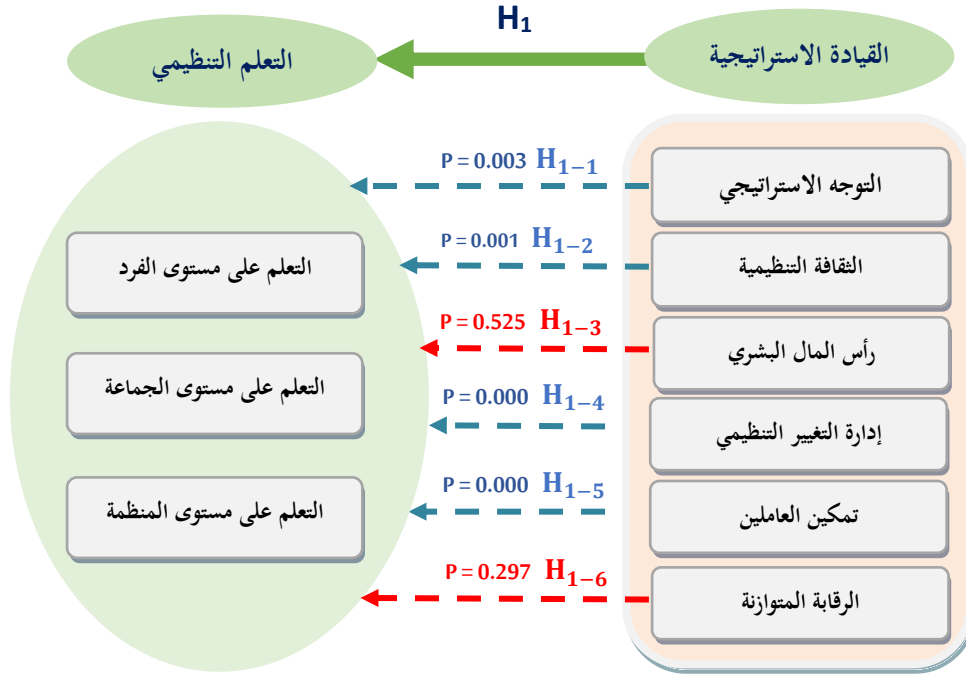
الشكل رقم 6-1: " نموذج الدراسة التجريبي "



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى النتائج المتوصل إليها

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الشكل 6-2: " النموذج التجريبي للفرضية الأولى للدراسة "



المصدر: من إعداد الباحث استناداً لنتائج الدراسة

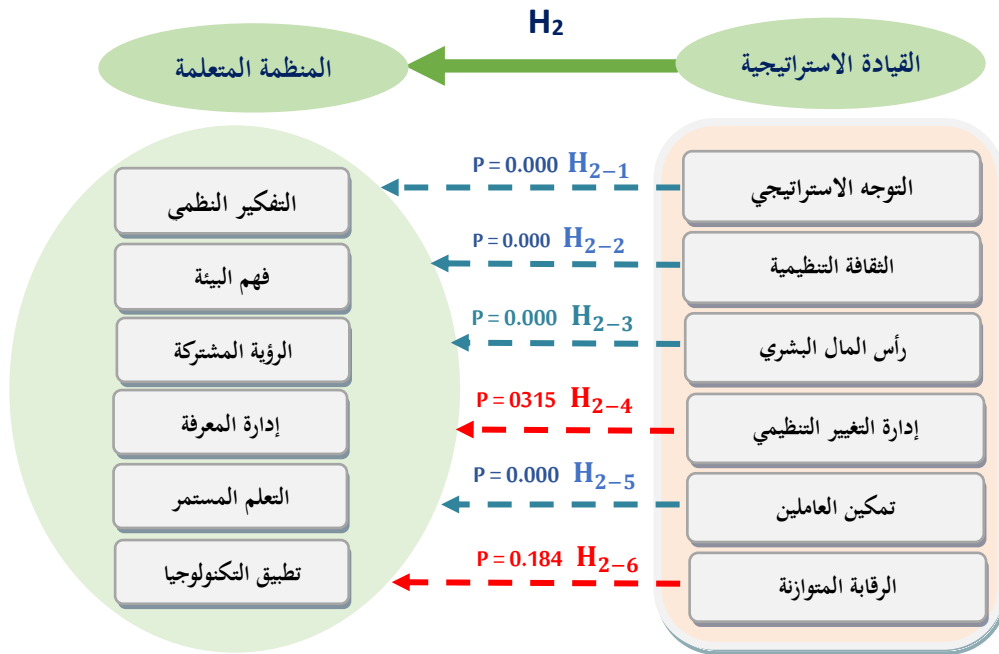
تظهر النتائج الموضحة في الشكل رقم (6-2) عن وجود أثر معنوي مباشر للقيادة الاستراتيجية على مستوى التعلم التنظيمي من جهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين ذلك من خلال تحقق أربع فرضيات جزئية من أصل ستة، وذلك عند مستويات الدلالة 0.001، 0.013، 0.023، 0.000 على التوالي. ويعزى ذلك إلى وجود قيادة استراتيجية قادرة على توفير بيئة تدعم العمل الجماعي والاتصال بين الأفراد والانفتاح على العالم الخارجي بهدف تحسين التعلم على كل المستويات (الفردية، الجماعية، والتنظيمية). كما يلعب الذكاء الاجتماعي للقائد دوراً رئيسياً في تسهيل عمليتي التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة من خلال تحفيز الأفراد على التكوين والإبداع الفردي، وزرع ثقافة التعلم الجماعي بين فرق العمل، وتوفير الوسائل الضرورية لعملية التعلم والتكوين داخل وخارج المنظمة، وبالتالي للقيادة الاستراتيجية دوراً فعالاً في تفعيل التعلم التنظيمي بالمنظمات المبحوثة. وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة على غرار دراسة "Leeavy, 1996" الذي يرى أن القائد الاستراتيجي هو خبير تكتيكي قادر على المساهمة في دفع عجلة التعلم بالمنظمة في بيئة معقدة من خلال تمكين العاملين من مشاركة أفكارهم وخبراتهم الصريحة نحو تبني فكرة التغيير والابتكار، وتوصل كل من "حنش والزهراني، 2018" إلى وجود علاقة تأثير موجبة لممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، وهذا ما أكده "الحشالي والتميم، 2008" في دراستهما لأثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي في القطاع الصناعي الأردني، وأضاف (Mountes, 2005) أن

التعلم التنظيمي هو المفتاح الحاسم للإبداع في حال وجود قيادة مؤثرة، من خلال تحفيز الأفراد على التكوين الداخلي، واتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها تسهيل ذلك. كما اعتبر كل من "Usahawantithakit, 2012" و "Vera, 2004" القيادة الاستراتيجية مدخلا هاما في زيادة العلاقات الداخلية والدعم الفردي الهادف إلى تعزيز التعلم بالمنظمة، وتوصل هذا الأخير إلى أن القادة الفاعلون هم الأكثر قدرة على دعم التعلم. من جهة ثانية أكدت دراسة "Matej, 2018" أن عملية التعلم التنظيمي تتطلب قيادة داعمة لتحقيق النتائج المرجوة منها، من خلال توفير البيئة الملائمة والحفاظ على الموارد البشرية والالتزام بالفاعلية على كل المستويات التنظيمية، وأضاف كل من (Boal and Schuhltz, 2007) و (Hugo.Z, 2009) أن للقيادة الاستراتيجية دورًا مهما في دفع المنظمة نحو التعلم والتكيف مع العالم الخارجي من خلال الربط بين معارفها وخبراتها الحالية والتعلم من الأخطاء لتصحيح المستقبل الغامض المليء بالمفاجآت والذي يحتاج إلى بناء رؤية جديدة للتعلم المستمر.

ويتضح من خلال اختبار الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والسادسة عدم وجود أثر معنوي لبعدي تطوير رأس المال البشري والرقابة التنظيمية المتوازنة في دعم التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة، وذلك عند مستوى الدلالة و 0.525، و 297.0 على التوالي؛ فرغم تركيز معظم المنظمات المبحوثة على مواردها البشرية، إلا أن طبيعة الملكية الخاصة لبعض هذه المنظمات تؤثر سلبا على هذه الموضوع، فهي تخضع لعاملي السلطة والمصلحة الخاصة التي تهمل جانب الكفاءة في العمل، لذلك لا اهتمام كبير بالموارد البشري في تلك المنظمات باستثناء الحقوق والتحفيزات العامة (الأجر، المنح العائلي، التأمين...)، بينما تفتقد إلى استراتيجيات خاصة بتنمية العاملين وتكييفهم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. حيث تعتمد معظم المنظمات الخاصة سياسة الاستقطاب من الخارج بدل التكوين واستثمار الخبرات الداخلية المؤهلة، إضافة إلى أساليب التضييق المفرط المنتهجة من طرف بعض القادة (حسومات ظالمة، الحرمان والعطل، الاجور الضعيفة، برامج عمل مكثفة...). إلا أن هذه النتيجة تختلف مع ما لاحظها الباحث في بعض المنظمات الرائدة في الولاية مثل (منظمة الحضنة، وصناعة الآجر، وكوسيدار وصناعة الأنابيب)، حيث تتميز هذه المنظمات بالحرص الكبير على تكوين وتنمية قدرات أفرادها منذ ولوجهم، وترصد ميزانية خاصة لذلك بغية تحفيزهم على التعلم بدل التوظيف المتكرر، بالإضافة إلى تسهيلات التبرعات الخارجية والسماح لهم بالالتحاق بالمعاهد الوطنية والجامعات، والمعاهد الوطنية لتحسين مستواهم الدراسي والعلمي مما يخلق جو من الالتزام والرضا الوظيفي داخل المنظمة.

2. مناقشة الفرضية الثانية للدراسة:

الشكل 6-3: " النموذج التجريبي للفرضية الثانية للدراسة "



المصدر: من إعداد الباحث استناداً لنتائج الدراسة

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الثانية من الدراسة والموضحة في الشكل رقم (3-6) وجود أثر مباشر للقيادة الاستراتيجية في تبني نموذج المنظمات المتعلمة من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تم قبول أربع فرضيات جزئية من أصل ستة فرضيات والمتعلقة بـ: التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، وتمكين العاملين، وذلك عند مستوى المعنوية 0.000. تتفق هذه النتائج مع دراسة "Fawzy.S, 2015" التي أشارت إلى دور القيادة العليا في تطوير المنظمات المتعلمة، وتوصلت إلى ضرورة وجود سلوكيات قيادية تسهل الانتقال إلى المنظمة المتعلمة، وتشمل (المساهمة في اكتساب المعرفة، جذبها، تخزينها، ومشاركتها مع الآخرين)، ويعتقد "Joeong, 2004" أنّ إحدى العقبات التي تواجه المنظمة المتعلمة هي الافتقار إلى القيادة الفعالة، حيث يجب على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار الطريقة التي يقوم بها القادة بتثقيف الموظفين فيما يتعلق بأهمية التعلم التنظيمي. ويرى "Sanijay K., 2008" أن أفضل ممارسات القيادة الاستراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة هو التمكين، من خلال منح الأفراد والسلطة والحرية الكافية للتجربة والابداع والافادة من الحقائق والأخطاء قد يصادفونها.

أما على المستوى الجزئي، فقد أظهرت قيم معاملات الانحدار أهمية أكبر لبعدهم التوجه الاستراتيجي وذلك بقوة تأثير 0.216 وهو ما يدل على وعي القادة ومتخذي القرار بضرورة توجيه جهود منظماتهم نحو بناء ورؤية مشتركة من شأنها زرع الثقة وروح العمل الجماعي الذي يسهم في خلق استعدادات إيجابية لدى الأفراد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

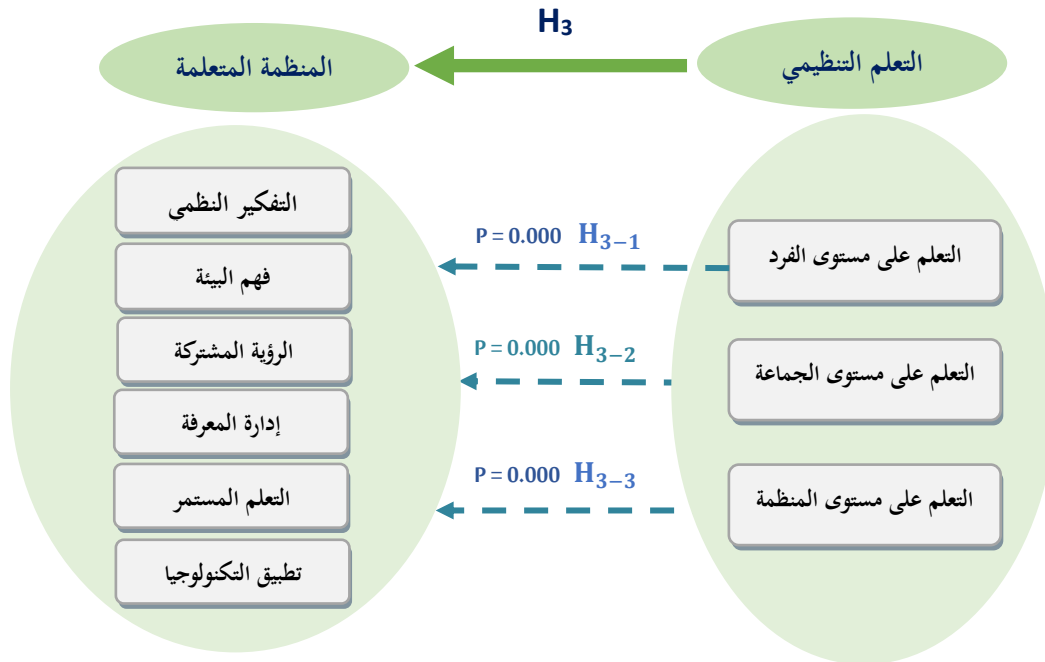
وتتفق في ذلك دراسة "الشيخلي، 2017" التي أشارت إلى العلاقة الموجبة بين التوجه الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة، كما توصلت دراسة "Ogunkoya & Shodiya , 2013" إلى أن دور التوجه الاستراتيجي يختلف باختلاف المقياس المستخدم في الأداء، وعلى المنظمات التركيز على تطوير منتجاتها بدل العملاء للمضي في خطى المنظمات المتعلمة. وأكدت دراسة "Karolina.S,2016" وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي على أداء تلك المنظمات المتعلمة من خلال التفكير الاستراتيجي وإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة. أما دراسة "Zafer & Mehtap, 2018" فركزت على أهمية التوجيه الاستراتيجية للسوق والتكنولوجيا على الأداء التنظيمي للمنظمات الذكية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التوجه نحو التكنولوجيا والسوق في تحسين أدائها. يأتي في الترتيب الثاني بعد تطوير رأس المال البشري بقوة تأثير 0.161، ذلك أن معظم المنظمات المبحوثة توفر برامج للتدريب وتطوير قدرات العاملين، لكنها لا ترقى إلى تطلعات العاملين واستعداداتهم للتعليم واكتساب مهارات أعلى، فهي تفتقر لنظم التحفيز المادي والمعنوي وأساليب التعلم الفردي والجماعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى ميل الإدارة العليا إلى الاستعانة بالخبرات الخارجية في عمليات الصيانة والتسيير بدل التكوين الداخلي واستثمار الكفاءات والخبرات الداخلية والإفادة منها في المستقبل. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي "حوحو، 2016" و "سماح، 2013"، حيث أشار الأول الدور الإيجابي الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري في تطوير أداء المنظمات المتعلمة، وتوصلت الثانية إلى أهمية تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز بالنسبة للمنظمات المتعلمة. كما أدت دراسة "حسين، 2006" على الدور المهم للراس مال البشري في بناء المنظمات المتعلمة من خلال المساهمة في تحقيق التميز والريادة. ويأتي بعد تمكين العاملين في الترتيب الثالث بقوة تأثير 0.157، وهو ما يعكس الثقة المتبادلة بين القادة والمؤوسين من خلال تفويض السلطات ومنحهم بعض الصلاحيات والاستقلالية في التصرف وإبداء الرأي، والمشاركة اتخاذ القرارات المهمة بخصوص عملهم. وتتفق النتيجة مع دراسة "Khadra.D, 2016" التي أثبتت أن تمكين الموظفين له أثر معنوي موجب في تعزيز التعلم التنظيمي، كما أن الأفراد هم جوهر هذه العملية، وأكدت دراسة "فسول، 2017" على وجود علاقة موجبة بين استراتيجية التمكين وبناء المنظمة المتعلمة من خلال التعلم الفرقي، وأضافت دراسة "أفين، 2018"، جملة من النتائج المتعلقة بالتمكين الإداري أهمها، وجود علاقة موجبة وأثر دال إحصائيا بين تمكين العاملين وخصائص المنظمات الذكية. بينما حقق بعد الثقافة التنظيمية المركز الرابع بقوة تأثير 0.152، وهو ما يفسر اهتمام المنظمات محل الدراسة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل والابداع، وترتكز على مقومات تنظيمية تستند للقيم والممارسات الأخلاقية السائدة، حيث تسهل هذه الإجراءات باكتساب المعرفة وتخزينها في وثائق مهمة أو الكترونيا عن طريق (السحابة الالكترونية، قواعد البيانات...)، ومن ثم فتح قنوات اتصال لنقل وتشارك هذه المعرفة بين الافراد والإطارات العليا، ليتم تجسيدها في التخطيط للعمليات وابتكار منتجات وخدمات جديدة. حيث تتفق هذه النتائج مع دراسة "Sapna R, 2010" التي توصلت إلى وجود تباين الثقافة وأساليب القيادة في التحول إلى منظمة متعلمة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "طلال، 2023" التي كشفت العلاقة العكسية بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة السعودية.

ويتضح من خلال اختبار الفرضيتين الفرعيتين الرابعة والسادسة عدم وجود أثر معنوي لبعدي إدارة التغيير التنظيمي والرقابة التنظيمية المتوازنة في تبني نموذج المنظمة المتعلمة، ذلك عند مستوى الدلالة 315.0 و 0.184 ، وقوة تأثير شبه معدومة بلغت 0.037 و 0.041 على التوالي، فرغم اهتمام المنظمات بإدارة التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي والأفراد والتكنولوجيا كما رأينا سابقا، إلا أنها تواجه مقاومة لهذا التغيير وتفتقر إلى تطبيق استراتيجيات مناسبة لإقناع وتوعية العاملين المقاومين بضرورة التغيير المستمر لمواكبة التطورات المتسارعة في العالم الخارجي. أما التفسير الاقتصادي لعدم فعالية نظم الرقابة المتوازنة في التوجه نحو تبني نموذج المنظمات المتعلمة فيرجع إلى الرقابة التقليدية الممارسة من طرف معظم المنظمات المبحوثة والتي تؤثر عكسيا على مردود الأفراد ورغبتهم في التعلم والإبداع، لذلك على أصحاب القرار تبني أساليب الرقابة الحديثة التي لا تخلق أي تعارض بين الإجراءات الرقابية وعمل الأفراد، بل يعتقد الباحث أن الرقابة التنظيمية المتوازنة الممارسة من طرف القائد الاستراتيجي ضرورية لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على الميزة التنافسية لمنظمتهم.

3. مناقشة الفرضية الثالثة للدراسة:

الشكل 6-4: " النموذج التجريبي للفرضية الثالثة للدراسة "

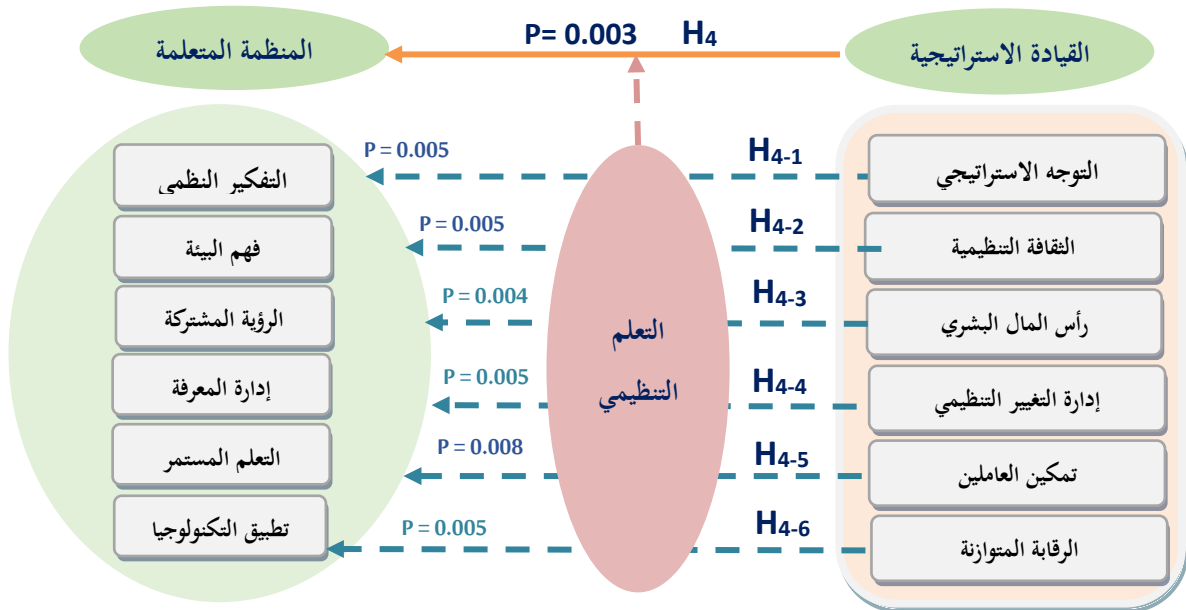


المصدر: من إعداد الباحث استنادا لنتائج الدراسة

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة المبينة في الشكل رقم (6-4) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على المنظمة المتعلمة، من جهة نظر الإطارات في المنظمات محل الدراسة، وذلك من خلال تحقق الفرضيات الفرعية الخاصة بكل مستوى تعلم (التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمات)، عند مستويات المعنوية 0.006 ، 0.000 ، 0.000 على التوالي، ويمكن تفسير ذلك من خلال تفاعل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمات وفرقها، وكيفية معالجة المعلومات وحفظ المعرفة ومشاركتها بينهم في ظل العوامل الداعمة للتعليم. وهذا ما أدت عليه دراسة "Charlotte F, 2006" التي خلصت آليات الإدارة العليا في بناء المنظمة المتعلمة وهي: الرؤية المشتركة، البيئة الداعمة، وعمليات التعلم التنظيمي. ومن جهته أكدت كل من دراستي "بريطل الزهرة، 2016" و "جواد، 2017" على أهمية التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردي والجماعي والتنظيمي) في نجاح نماذج المنظمات المتعلمة انطلاقاً من التعلم المستمر وتكوين الرأس المال البشري. وأشارت دراسة "رحمون، 2019" إلى الدور الحيوي والجوهري الذي يلعبه التعلم التنظيمي في خلق التراكم الفكري والمعرفي والحفاظ على كفاءة المنظمة في التعامل مع تحديات العالم الخارجي، كما اعتبر أن المنظمات المتميزة تركز بذكاء على المعرفة والتعلم من أجل تحويلها إلى منظمات متعلمة. ويظهر دور التعلم التنظيمي في تنمية مهارات الأفراد على التجريب وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة على أساس علمي، إضافة إلى التنبؤ بالأحداث والاتجاهات البيئية من أجل التميز والتفوق على المنافسين، كما يساهم في تحسين تكيف المنظمات مع التغيرات الحاصلة في محيطها وتحسين موقعها التنافسي.

4. مناقشة الفرضية الرابعة للدراسة:

الشكل 6-5: " النموذج التجريبي للفرضية الرابعة للدراسة "



المصدر: من إعداد الباحث استناداً لنتائج الدراسة

أظهرت الدراسة الحالية أن للتعلم التنظيمي مساهمة إضافية في تفسير الأثر المعنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة الداعمة، رأس المال البشري، إدارة التغيير، التمكين، الرقابة المتوازنة) على توجهات المنظمات محل الدراسة نحو تبني نموذج المنظمات المتعلمة، وذلك عند مستوى المعنوية 0.003؛ ويظهر ذلك جليا في الاهتمام الذي توليه المنظمات المبحوثة تجاه أفرادها في سبيل بناء منظمة متعلمة من خلال:

- إشراك الأفراد الفاعلين في إعداد الرؤى والخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- توفير بيئة داعمة ومحفزة على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة؛
- التركيز على تكوين العاملين وتجهيزهم لمواجهة التغيرات والتحديات المحتملة والاستعداد لها؛
- السعي لتوفير الإمكانيات المادية لدعم التعلم المستمر والتطور المعرفي كاستحداث التكنولوجيا وتنظيم الأعمال وفق التطورات الحاصلة في الإدارة الالكترونية؛
- توفير قنوات اتصال تسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد مما يزيد من ولائهم ويكسبهم الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة ويحسن من أدائها ويجنبها تبعات مقاومة التغيير.

كما أن للمبادئ القيادية أهمية كبيرة في دفع المنظمة إلى تبني نموذج المنظمات المتعلمة، ومن بين هذه المبادئ: الرؤية المشتركة، استثمار وتمكين العاملين، ثقافة التعاون والاتصال. فالقيادة الحديثة تدعو إلى الحوار ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة، عكس القيادة التقليدية المبنية على سلطة المالك والمصلحة الخاصة. كل هذه العناصر من شأنها أن تدفع المنظمات نحو تبني نموذج جديد للمنظمات المتعلمة.

وقد أكدت هذه النتائج عدة دراسات على غرار دراسة "Spangler, 2005" التي اشارت إلى أهمية اتباع مدخل نظمي يربط بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة على اعتبار أن التعلم التنظيمي يمثل العامل الرئيسي في التحول إلى المنظمات المتعلمة. كما ذهب دراسة "Steffen S. 2016" إلى أن التعلم التنظيمي يحتاج إلى قيادة داعمة تركز على إدارة المعرفة وتعتبرها كجزء من العمليات اليومية المستمر، ومن جهته يشير "Senge, 1994" إلى ضرورة كون المديرين قادة تعلم يدركون قيمته للمنظمة وأهميته في جعلها منظمة متعلمة. ويرى "Aydin.P, 2015" أن القادة الاستراتيجيين يحتاجون إلى بيئة تعليمية وثقافة تعتمد على التعلم المستمر لضمان فاعلية المنظمة على المدى البعيد. وأشارت دراسة "Islam, 2011" إلى أن العلاقة الإيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة يكون نتيجة التزام الأولى بتوفير قنوات اتصال تسهل وصول المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب عن طريق أنظمة المعلومات الإدارية. فتشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة خلال المراحل الأولى من الاندماج يكون من خلال تبادل الأفكار وتشارك المعرفة بين الأفراد، بينما يتم التعلم على المستوى التنظيمي عن طريق توفير

البيئة المناسبة لذلك، بحيث يقوم القادة بتوعية وربط العاملين بتاريخ وسمعة المنظمة واهميتها بالنسبة لهم، بهدف صقل أفكارهم واتجاهاتهم نحو تنمية مهارتهم بما يحقق أهداف المنظمة.

ب. ملخص نتائج الدراسة

بعد الذي تطرقنا إليه في الفصول النظرية من مفاهيم ومقاربات أدبية حول متغيرات الدراسة، سنحاول في هذا الجزء إدراج النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري والميداني من الدراسة، فقد ساهمت هذه الأخيرة في دعم النظريات التي تم اختيارها في الفصل الثالث من الدراسة جزئياً أو كلياً (النظريات الحديثة للقيادة الاستراتيجية، نظريات التعلم التنظيمي، نظريات المنظمة المتعلمة)، حيث بينت الدراسة الحالية مدى اعتماد المنظمات الاقتصادية الجزائرية على هذا النوع من النظريات. إضافة إلى تأييد بعض الابحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ونفي البعض منها.

ساهمت الدراسة الحالية في دعم كل من نظرية المراتب العليا والقيادة التحويلية ونظرية المعارف؛ فقد أثبتت أن القادة الاستراتيجيون في المنظمات المبحوثة لهم دور كبير في معالجة وتقييم متغيرات البيئة الخارجية، حيث يعمل هؤلاء القادة على التحسين المستمر للعمليات والأداء من خلال عمليات التغيير التنظيمي وتطوير الأفراد، وهذا ما تفترضه نظرية القيادة التحويلية. كما أثبتت الدراسة الحالية أن القادة ذوي الإدراك المعرفي أكثر قدرة على التخطيط ومعالجة المشكلات من أولئك الأقل تعقيداً من الناحية المعرفية، وهذا ما أشارت إليه نظرية المعارف.

وحسب نظريات التعلم التنظيمي، وجدنا أن معظم المنظمات محل الدراسة يتم فيها التفاعل بين الأفراد وتبادل الخبرات والخبرات من خلال سواء من خلال الملاحظة والتقليد أو التكرار والتعلم من الخطأ، وهذا ما يدعم مؤشرات نظرية منحى التعلم ونظرية التعلم الاجتماعي، كما أكدت الدراسة أهمية خلق المعرفة وتشاركها في المنظمات المبحوثة، وأن القائد الاستراتيجية الذي يستغل مجموعة متنوعة الممارسات القيادية أكثر فعالية في التخطيط وحل مشكلات المنظمة، وهذا ما يدعم الافتراض القائم على نظرية الإدراك المعقد أو القيادة المعرفية.

وفيما يتعلق بالنظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة، فقد أشارت نظرية المنظمة المتطورة إلى العلاقة بين بعد تطوير رأس المال البشري وبعدي التعلم المستمر والتكنولوجيا، وهذا ما تم تأكيده في دراستنا، حيث أظهرت وجود أهمية كبيرة لهذه الأبعاد في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن وجود أثر معنوي بين تنمية رأس المال البشري وتطور المنظمة من خلال التعلم المستمر والتكنولوجيا، كما أثبتت الدراسة أهمية ما تم التركيز عليه في النظرية اليابانية Z من مميزات المنظمة الذكية ومنها (الرؤية

المشتركة). أما فيما تعلق بنظرية المنظمة المؤهلة فقد أسهمت دراستنا في دعم افتراضات هذه النظرية، واتفقتا في بعدين أساسيين لكل من المنظمة المؤهلة والمتعلمة وهما: التعلم المستمر، إدارة المعرفة.

توصلت الدراسة الحالية لجملة من النتائج المتعلقة أساسا في المساهمات النظرية والميدانية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. المساهمة النظرية: يمكن إجمال نتائج الجزء النظري المتضمن الثلاث فصول الأولى من الدراسة فيما يلي:

- تعتبر القيادة الاستراتيجية جوهر الإدارة الحديثة، وتستنبط أهميتها من دورها الفعال في إدارة المنظمة، حيث تجعلها أكثر ديناميكية ومرونة في مواكبة التغيرات السريعة.
- تؤكد الدراسة في شقها النظري على أهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمات الاقتصادية باعتبارها صمام الأمان والحماية في الحالات المفاجئة والصعبة التي تمر المنظمة، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجية والرؤية الواضحة للمستقبل. كما أن نجاح الممارسات القيادية يرتبط بمرونة القائد الاستراتيجي وقدرته على التأثير في الآخرين، وكذلك مدى استعداده للتغيرات الخارجية من مشاركتهم في التخطيط وتحديد الأهداف الاستراتيجية مما يخلق لديهم نوع من الولاء نحو منظمته.
- التعلم التنظيمي هو تكامل جميع مستويات التعلم (الفردية والجماعية والتنظيمية) التي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المنظمة حتى تتمكن من التكيف مع بيئة غير مستقرة. بحيث يبدأ هذا التعلم بأعضاء فرديين يتبادلون الأفكار والمعرفة والأفكار الجديدة وجمع المهارات، ويتقدم إلى مستوى فريق العمل ثم إلى مستوى التنظيم ككل.
- يعتبر التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتطور المنظمة وبقائها، لما له من دور حيوي في قدرة المنظمة على التعامل مع التغيير، ومواجهة الظروف البيئية غير المحتملة في البيئة، من خلال توليد المعرفة وتوظيفها في تحقيق أكبر قدر من القيمة. فتحقيق المنافسة بالنسبة للمنظمة يرتبط بقدرتها على التعلم. كما أن التعلم التنظيمي في جوهره أساس المنظمة المتعلمة، وبالتالي على قادة المنظمات التفكير في تبنّيه باستمرار، فقد يكون التعلم في فترة معينة ذا قيمة، ولكن التعلم المستمر سيوجه القادة إلى اكتشاف نقاط ضعف وتصحيحها قبل التنفيذ، وهذا من أهم متطلبات المنظمة المتعلمة.
- يعتبر موضوع المنظمات المتعلمة استراتيجية جديدة تركز على إدارة المعرفة بين الأفراد، ومنحهم مزيدا من الثقة والمسؤوليات في أماكن عملهم في إطار قيادة داعمة.
- المنظمة المتعلمة هي منظمة يتم تهيئتها لمسح المعلومات في بيئتها وإنشائها بنفسها، وتشجيع الأفراد على تحويل تلك المعلومات إلى معرفة، وتنسيق ومشاركة تلك المعرفة بين الأعضاء حتى يتم الحصول على رؤية جديدة. بحيث يجب أن يرتبط هذا المسح والتحول والتنسيق بالهيكل التنظيمي ورؤية ورسالة تسترشد بالقيادة الاستراتيجية للمنظمة.

2. النتائج الميدانية: بناء على الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المنظمات الاقتصادية الجزائرية بولاية المسيلة، وبالاعتماد على النتائج التي تحصلنا عليها من اختبار فرضيات الدراسة، يمكننا الخروج ببعض الاستنتاجات الهامة وهي كالتالي:

- أظهرت المنظمات المبحوثة اهتماما عاليا بممارسات القيادة الاستراتيجية، من خلال حرصها على صياغة رؤيتها وتوجهاتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة الأفراد ذوي الكفاءة في إعداد الخطط واتخاذ القرارات، تفعيل برامج التدريب والتغيير التنظيمي، إضافة إلى تفويض السلطات والصلاحيات.
- تولي معظم المنظمات المبحوثة أهمية بالغة لبرامج التغيير، إلا أنها تخفي مقاومة العمال له، وتسعى في المقابل لإقناعهم من خلال امتلاكها لقنوات اتصال وتكنولوجيا عالية تبسط برامج التغيير، حيث يمتلك القادة مرونة في تسيير الأفراد للاستجابة والتأقلم مع الظروف البيئية، على غرار أزمة كورونا وما تطلبته من إجراءات استثنائية لاستمرار المنظمات وبقائها في جو المنافسة.
- تدرك جميع المنظمات أهمية المورد البشري في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل البيئة المتغيرة، لذلك فهي تولي اهتماما كبيرا لبرامج التكوين والتدريب الداخلي، وتحفزهم على الابداع ومشاركة المعارف والافكار الجديدة سعيا لابتكار منتجات أو خدمات جديدة، كما تركز بعض المنظمات على التكوين الخارجي بغية تطوير مهارات العاملين من خلال دمجهم مع منظمات عالمية رائدة، وتعتبر هذه الخطوة مهمة جدا للتحويل إلى منظمة متعلمة.
- لا يوجد تصور واضح لدى معظم المنظمات المفهوم المنظمة المتعلمة، مما سيؤثر سلبا على استراتيجياتها وتوجهاتها.
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، التغيير التنظيمي، التمكين، الرقابة المتوازنة) على توجهات المنظمات الاقتصادية الجزائرية نحو تبني نموذج المنظمات المتعلمة، كما أن للتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردية والجماعية والتنظيمية) مساهمة في دعم هذه العلاقة حيث أن التوجه نحو نموذج المنظمة المتعلمة يتحسن باهتمام القادة الاستراتيجيين بتطبيق التعلم التنظيم في كل المستويات.
- أظهرت النتائج أثرا إيجابيا للتوجه الاستراتيجي على توجهات المنظمات محل الدراسة نحو نموذج المنظمة المتعلمة لما له من أهمية في تحديد الأهداف والاستعداد للمستقبل، وتبرز أهميته في مساعدة المنظمة على فهم بيئتها وتحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي يجب تجنبها، كما أنه أداة للاتصال بين جميع أفراد مستوياتها التنظيم مما يمكن المنظمة من الاستجابة سريعة للتغيرات غير المحتملة من خلال تصحيح الانحرافات وتعديل الخطط بما يتلاءم وهذه التغيرات.
- وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التوجه نحو نموذج المنظمات المتعلمة، ذلك أن ثقافة المنظمات المبحوثة تنبع من تفاعل الأفراد، وبالتالي فهي تمثل سلوكياتهم ومعتقداتهم وممارساتهم الأخلاقية داخل التنظيم، ويرتبط ذلك باستعداد الأفراد للتغيير. حيث أن التوافق بين قيم الأفراد والمنظمة هو المحدد الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمان المنافسة.

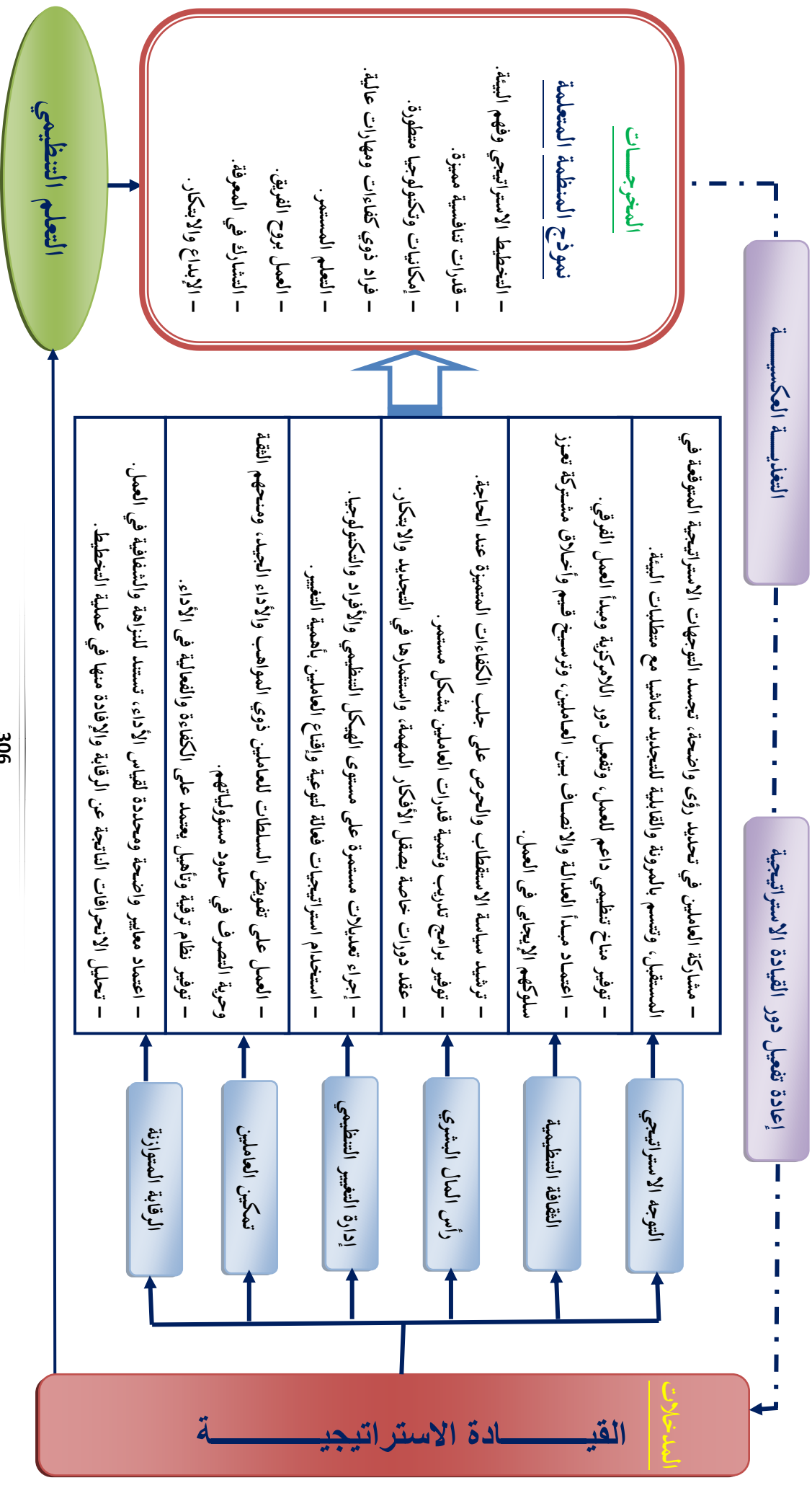
- يؤثر تطوير رأس المال البشري إيجابيا على بناء المنظمة المتعلمة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بتركيز القادة على الموارد البشرية بدل الموارد المادية، فرغم أهمية هذه الأخيرة إلا أنه بوجود أفراد ذو كفاءة عالية في تسيير تلك الموارد والاستغلال الأمثل لها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، لذلك نجد أغلبية المنظمات تولي اهتماما خاصا لرأس المال البشري وتحرص على تطويره وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار، إضافة إلى تحفيزه على التعلم لتقديم الأفضل. ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة التي تتبعها بعض المنظمات الرائدة: استراتيجية التكوين الداخلي الذي يعتبر من أهم مداخل التعلم التنظيمي في تبني نموذج المنظمات المتعلمة، حيث يتحسد في: تخصيص قاعات تدريس خاصة ومجهزة بوسائل العرض والإعلام الآلي وأفراد ذوي خبرات ومعارف يشرفون على عمليات التكوين، والندوات الدورية المعنية بطرح القضايا والمشاكل المستعصية مما يضمن تشارك المعرفة بين الأفراد، وينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمنظمة.
- أظهرت الدراسة عدم تحقق الأثر المباشر لإدارة التغيير التنظيمي على المنظمة المتعلمة إلا من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ويمكن تفسير ذلك بمقاومة الأفراد لعملية التغيير ذاته، وبالتالي على المنظمات التفكير في طرق واستراتيجيات للحد من مقاومة التغيير، ومن أهمها عرض التجارب الإيجابية لمشاريع التغيير السابقة والتي تحفز الأفراد على قبول التغيير، بينما ستثبط التجارب السلبية من استعدادهم له.
- عدم تحقق الأثر المباشر للرقابة التنظيمية المتوازنة إلا من خلال المتغير الوسيط، ويعزى ذلك إلى كونها من صلاحيات الإدارة العليا في أغلب المنظمات المبحوثة، ولا تتم بشكل دوري على مستوى الأقسام الإدارية وورشات العمل، بينما أثبتت الزيارات والمقابلات في بعض المنظمات الأخرى غير ذلك والتي تعتبر رائد على مستوى الوطني على غرار (SARL MAGHREB PIPE ،EATIT MSILA ،COSIDER TP ،HODNA LAIT)، حيث تولي هذه المنظمات أهمية بالغة لعمليات الرقابة المتوازنة، وتعتمد على برامج تقييم متطورة مثل برنامج Workday الخاص بقياس الأداء.

ج. التوصيات والمقترحات

- على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع جملة من التوصيات التي تعالج بعض ما توصلنا إليه من الدراسة الحالية، والتي نوجزها فيما يلي:
- التأكيد على ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية الستة من طرف القادة ورجال الأعمال، والتركيز على صياغة الرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية بمشاركة العاملين ومنحهم الثقة والصلاحيات في اتخاذ القرارات ومشاركة الأفكار المهمة التي قد تعطي الإضافة في عملية التخطيط.

- إرساء ثقافة تنظيمية محابية للتعلم والابتكار، من خلال بلورة نظام تشغيل يضمن التشارك في المعرفة والسير الحسن نحو تحقيق الرقي والتميز وتحقيق الأهداف المسطرة.
- ضرورة التركيز على تنمية وتطوير العاملين واستثمار الكفاءات الموجودة من خلال إفساح المجال لإبراز أفكارهم الإبداعية وأخذها بعين الاعتبار في عمليات التنفيذ. إضافة إلى الاحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرات والمعارف الضمنية التي يصعب تعويضها في حالة فقدانهم، حيث ستستمر الحاجة إليهم لاكتساب المزيد من المهارات، لأن هذه الأخيرة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، والأسئلة المخترقة أكثر أهمية من الإجابات الجيدة.
- اقتراح آلية التكوين الداخلي من خلال بناء مراكز تعليم خاصة تمثل نقطة اتصال بين القادة والمرؤوسين، ومكانا لإقامة الندوات وطرح الانشغالات والافكار الجديدة ومعالجة المشاكل والصعوبة التي تعترض السير الحسن للعمل.
- تشجيع الابداع والابتكار من خلال وضع آليات لدعم الافكار الجديدة والنظر في آراء واقتراحات الأفراد العاملين، ووضع أفضلها ضمن برامج التنفيذ، إضافة إلى تخصيص معاهد خاصة بالتجريب وتطبيق تلك الأفكار أرض الواقع.
- على المنظمات الاقتصادية أن تعمل على تفويض المهام والصلاحيات للعاملين، حيث يعتبر ذلك حافزا معنويا لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤولية.
- على المنظمات ابتكار طرق جديدة للعمل والتعلم، حيث يجب أن يتم التعلم كنتاج للعمل (التعلم جزء من عمل الجميع، يعتمد على الأداء، يرتبط بأهداف العمل نفسه)، على عكس التكوين قبل المهمة الذي يركز على اكتساب المعرفة قبل الأداء.
- أخيرا، ارتأينا تقديم نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة في ضوء وجود الدور المهم لقيادة الاستراتيجية في المنظمات الاقتصادية، وهو يوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 6-6: نموذج مقترح لبناء منظمة متعلمة في ضوء القيادة الاستراتيجية الداعمة



د. آفاق البحث:

نظرا لحداثة هذا الموضوع ومدى أهميته بالنسبة للمنظمات الاقتصادية وارتباطه المباشرة بإدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية، يمكنها أن تكون مدخلا لبحوث مستقبلية كثيرة من أهمها:

- الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في دعم العلاقة بين التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم.
- الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في دعم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.
- استثمار رأس المال البشري كألية لبناء منظمة متعلمة من خلال مدخل التمكين.
- نموذج مقترح لأهم العوامل المؤثرة في إحداث التغيير بالمؤسسات الصناعية: القيادة الاستراتيجية كمتغير وسيط.
- العوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: التأثيرات الوسيطة لمشاركة الموظفين.

قائمة

المراجع

القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
2. أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي ومفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2012.
3. أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
4. بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
5. بيتر.ج، نورث هاوس، ترجمة صالح بن معاذ المعيوف، القيادة الادارية بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018.
6. حسين أحمد الطراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 7، عمان، 2012.
7. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2009.
8. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
9. ريتشارد هيوز، كاترين بيتي، كيف تصبح قائداً استراتيجياً: دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ترجمة معين الإمام، ومعن عبد القادر كوسا، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006.
10. زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2007.
11. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
13. طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القرار، دار الاندلس الخضراء، ط2، جدة، 2003،
14. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
15. عائشة يوسف الشميلي، القيادة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017.
16. عباس، سهيلة، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004،
17. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
18. على محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015.
19. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
20. فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
21. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن، 2013.
22. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2015.
23. محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
24. مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي، خيرة ع، المنظمات المتعلمة: النشأة، الاهداف والتطور، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017.

25. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
26. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
27. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015،
28. نخبة من العلماء (مجهولون)، التفسير الميسر، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة المنورة، بدون سنة نشر.
29. نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010.
30. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018.
31. نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والادارة، دار أجمد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014.
32. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
33. وفيق جابر النخلة، القيادة الادارية وفن التحفيز، دار أجمد للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

ثانيا: المقالات العلمية

1. إبراهيم حنش سعيد الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 02، ص ص 189-238، 2018.
2. أحمد الشمري وآخرون، الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 03، العدد 04، ص ص 20-39، 2022.
3. أحمد كرش، معامل ألفا الرتي: تقدير معامل ثبات درجات الاختبار باستخدام البيانات الرتبية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 10، العدد 23، ص ص 10-23، 2018.
4. احمد لخصر، حيايي صبرينة، قريمطي وردة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة حالة مديرية الضرائب، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، ص ص 159-179، 2019.
5. أحمد محمد علي العوامي، تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام المنظمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 06، العدد 03، الصفحات 68-92، 2015.
6. أحمد محمود، نعمة سلمان، حسين وليد، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل: العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد، 06، ص ص 1683-1703، 2016.
7. أفين محمد صالح أحمد، جكر مصطفى اسماعيل، دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك، المجلد 12، العدد 01، ص ص 205-225، 2018.
8. أفين محمد صالح أحمد، ذكر مصطفى اسماعيل، مجلة جامعة دهوك، المجلد 21، العدد 01، ص ص 205-225، 2018.
9. إكرام بودبزة، أمال أيوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، الصفحات 24-39، 2019.
10. إيمان بنت عبد الله باعجاجة، "أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وكالة الوزارة للثروة المعدنية، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 04، العدد 36، ص ص 19-47، 2021.
11. أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد، 02، ص ص 121-150، 2013.

12. برارة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، الصفحات: 394-409، 2021.
13. بركان اسماء، جليلد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الصفحات: 175-184، 2017.
14. بعيطيش شعبان، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدم، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص150.
15. بلعلی نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، ص ص 169-192، 2014.
16. بوقريط فاطمة، الجمعي النوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 03، الصفحات 305-318، 2020/10/25.
17. بوقناديل محمد، نورا لهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، ص ص 17-36، 2022.
18. بيدي صورية عيساوي، مكي مكاوي، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في الجامعات، دراسة ميدانية في جامعة معسكر، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 05، العدد 01، ص ص 237-251، 2018.
19. جواد راضي، سحى حسين، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، ص ص 06-33، 2017.
20. حسين بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، ص ص 167-181، 2015.
21. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، الصفحات 151-178، 2017.
22. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، ص ص، 2016.
23. خليل حجاج، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 15، الصفحات 361-395، 2009.
24. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، ص ص 518-535، 2019.
25. فاروق حريزي، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 08، العدد 01، ص303.
26. سالم حيدر رسن، دور خصائص المنظمة الذكية في بناء القدرات الريادية، دراسة تطبيقية استطلاعية لآراء عينة من القيادين في قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 04، ص ص 258-282، 2021.
27. سحراء أنور، علي حسون، أخلاقيات القيادة الادارية العليا على نظرية التعلم التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، العدد 64، ص ص 01-20، 2021.
28. شاكر الخشالي، إيباد التميم، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 04، العدد 02، ص ص 193-215، 2008.

29. شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 01، العدد 04، ص ص 134-149، 2017.
30. شيباني فوزية، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 33، العدد 04، ص ص 699-707، 2022.
31. صفاء جواد.ع، أثر التمكين الاداري على لرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، الصفحات: 77-98، العراق، 2012.
32. طلال خالد عبد الباسط، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 02.
33. عالية ج واد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، الصفحات: 159-186، 2013.
34. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
35. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة - رؤية مقترحة-، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 145-164، مارس 2019.
36. عبد الرزاق الشخيلي، محمد عذاب صغير الفتلاوي، التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 108، الصفحات: 01-33، 2018.
37. عبد السلام حمادوش، دور التمكين الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 15، العدد 01، ص ص 45-62، 2022.
38. عبد الغني حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك: قاعدة الإمدادات بالأنايب بتقوت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، الصفحات: 79-91، 2015.
39. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 14، العدد 14، ص ص 287-301، 2014.
40. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، ص ص 287-322، 2017.
41. عصمان بوبكر، العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة: مقارنة تحليلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26، ص ص 299-314، 2012.
42. علاء خليل العكش، دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية: دراسة مقارنة بين مستشفيات (الشفاء - قناة السويس - ساهلجرينسكا)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 13، الصفحات: 65-80، 2020.
43. علة مراد، ضيف سعيدة، التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجلفة بالجزائر، مجلة الادارة العامة، المجلد 59، العدد 01، ص ص 108-180، 2018.
44. علي سامي الزهرة، علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 58، ص ص 29-51، 2015.

45. على يونس ميا، وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، الصفحات، 135-156، سوريا، 2009.
46. عمارة سلمى، براك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات للأعمال، المجلد 04، العدد 01، ص ص 146-163، 2018.
47. عمر شريف، سمير صلحاوي، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصادي الصناعي، المجلد 01، العدد 12، الصفحات، 40-51، 2017.
48. عمر مرزوقي، انتصار عريوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، 2017.
49. فاروق حريزي، عبد الرحيم بوجللال، أثر التعليم الالكتروني على جودة التدريس الجامعي؛ دراسة ميدانية لجامعة المسيلة: نموذج مودل للدروس، الإدارة والآفاق الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، ص ص 05-23، 2022.
50. فاضل حمد سلمان، طارق كاظم النصري، ريادة الأعمال في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفط - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 87، الصفحات: 191-212، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016/02/29.
51. فداء عبد الحميد قرمش، فايز جمعة صالح النجار، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية- دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية حوال، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 9، العدد 1، ص ص 79-94، مركز رفاذ للدراسات والابحاث، الأردن، سبتمبر 2020.
52. قسول سفيان، أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 02، ص ص 62-70، 2017.
53. ليث سعد حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، ص ص 11-34، 2006.
54. مثنى زاحم فيصل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 95، ص ص: 255-280، 2017.
55. محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الادارة التربوية، المجلد 01، العدد 20، ص ص 305-389، 2018.
56. محمود حسين أبو جمعه، محمد منصور الحامدي، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيبيل للصناعات الغذائية/الأردن، المجلد 29، العدد 01، ص ص 298-323، 2021.
57. محمودي حسين، برحومة عبد الحميد، مساهمات بعض نظريات المنظمة في بلورة مفهوم الأجر: دراسة حالة وحدة نفضال بيشار، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، ص ص 17-33، 2015.
58. مراد بومنقار، فلة عيساوي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 07، الصفحات: 59-77، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.
59. ناجي ع. محمود، احمد ع. دانوك، مثنى س. ياسين، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لدراسة آراء عينة من القيادات الادارية بجامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 58، ص ص 33-51، 2018.

60. نجيمي مسعود، دور الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 06، ص ص 368-363، 2017.
61. يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، الصفحات: 216-243، 2008، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية.

ثالثا: أطروحات الدكتوراه

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الأولسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الاعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمل، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن، 2018.
2. أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية - رسالة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
3. إناس محمد أمين، أحمد ردايدة، أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2016.
4. بد عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم ادرة الاعمل، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010.
5. بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
6. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة حالة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
7. حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2008.
8. حنان فضل أبو غنيم، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2015.
9. حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
10. دغريز فتحي، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة ميدانية في القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي، بلدية2، الجزائر، 2018.
11. راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في ماجنمات المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
12. رانية حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2022.
13. رمزي محمد إسماعيل غنيم، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

14. سعيدة دويباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
15. سمير صابر باكير، بناء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على نجاح استراتيجية الابتكار، دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
16. سيف الدين سبي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
17. شريف مسعود، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حلة منظمة جنرال إلكتريك، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.
18. صباح بن سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
19. صالح زابي، تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي - دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، أطروحة دكتوراه في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، ص34.
20. صولح سماح، دور تسيير الرأس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
21. عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الاداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتزامن، رسالة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة سطيف، 2019.
22. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية دراسة حالة: المديرتان الجهويتان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
23. عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة: دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017.
24. عبد الله رجب السراج، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2017.
25. عيسى رواجية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة، أطروحة دكتوراه في إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018.
26. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
27. محمد ثابت فرعون الكرعوي، إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015.
28. محمد حسن عمر الخطيب، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم التسيير، كلية التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ممد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2020.

29. محمد قاسم القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015.
30. مشعل دحام الظفيري، أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016.
31. مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، أكاديمية الادارة والسياسة في الادارات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، 2014.
32. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م. د" في جامعات من الشرق الجزائري - رسالة دكتوراه منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.
33. وردة قريمطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الاعمال: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في ادارة المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجللة، الجزائر، 2020.

رابعاً: المؤتمرات العلمية:

1. أبو علقه الهادي الترهوني، عبيد حسن علوان، محمد علي ابو رقية، التقنيات الحديثة في صناعة الإبل، كتب المؤتمر الدولي المغاربي الاول لمستجدات التنمية المستدامة، مركز البحوث الزراعية والحيوانية، أكاديمي الدراسات العليا، جامعة الزاوية، ليبيا، من 12 الى 16 مارس 2021.
2. حوحو مصطفى، ناهي عبد القادر، دور مكونات رأس المال الفكري في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة *Holcim Lavarge* بالمسيلة، ملتقى دولي حول التحديات الحديثة للتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 04-2018/12/05.
3. خيرة عيوش، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي حول: رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف (الجزائر)، 13-14 ديسمبر 2011.
4. محمد مرعي، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جدوة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن، 26-27/04/2006، تم الاطلاع عليها على الموقع: <https://www.academia.edu/26527687> بتاريخ: 2022/09/03.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب

1. *Danny Samson, Don Argus, Strategic Leadership for Business Value Creation - Principles and Case Studies - Hill Education, New York, USA, 2016.*
2. *Bgen Paul. R. Hussey, Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, National Security studies course 2, Canadian Forces College, June 2000.*
3. *Bichard B. Annie M, les nouveaux défis du leadership, village mondial, france, paris, 2006.*
4. *Carol C. Leavitt, A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning, United States, 2011.*

5. Chris Argyris, Donald A. Schon, *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique, De Boeck université, 01 édition, American, 2002.*
6. David A. Garvin, Amy C. Edmondson, Francesca Gino, *Is yours a learning organization? Retrieved from Harvard Business Review, 2008, pdf Available on the site: www.hbr.org, at (2022, 06 04).*
7. Fawzy Soliman, *From Knowledge Management to Learning Organization to Innovation: The Way Ahead! Cambridge Scholars Publishing, UTS Business School, University of Technology, Sydney, Australia, 2015.*
8. Gerras, Stephen J. Clark, Murf. A, Charles. K and all, *Strategic Leadership Primer, 3rd Edition, Department of Command, Leadership, and Management United States Army War College, Carlisle, Pennsylvania, 2010, P 28-34*
9. Gregory G. Dess, Gerry M. Namara, Alan B. Eisner, *Strategic Management: Text and Cases, 8 Edition, McGraw-*
10. Jean-Marie Perett, *Ressources humaines, édition d'Organisation, 14 édition, Paris, 2013,*
11. Jon Starkweather, *step out of the past: Stop using coefficient alpha; there are better ways to calculate reliability, PhD thesis, Research and Statistical Support, as published in Benchmarks RSS Matters, university of north texas, 2012.*
12. Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, *Multivariate Data Analysis, United Kingdom, Seventh Edition, Cengage Learning, EMEA, 2019.*
13. Ken Blanchard, Mark Miller, *comment développer son leadership - 6 préceptes pour les managers, distribution nouveaux horizons, Paris, 2008.*
14. Martin Schulz, *Organizational Learning, Blackwell Publishers, University of Washington, 2002.*
15. Michael A. Hitt & R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, the edition Ohio: Thomson/South Western, 2007.*
16. Michael A. Hitt, Ireland R. Duane, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 7 Ed, Thompson south-Western, USA, 2007.*
17. Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement, A Book Summary by Jyrki J.J. Kasvi, 1996.*
18. Ouma R. Aoko, *the impact of organizational learning on the performance of food processing firms in Nairobi County, Kenya, Master Thesis in Business Administration, Egerton University, KENYA, 2016.*
19. Peter g. Northouse, *Leadership: Theory and Practice, Copyright by SAGE Publications, Seventh Edition, Michigan 2016*
20. Peter M Senge and al, *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building Learning Organization, Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York, 1994.*
21. Peter M. Senge, *the fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, New York USA, 2004.*
22. Rex B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, the Guilford press publications, Fourth Edition, New York, 2016.*
23. Robert M. Gemmill, *Entrepreneurial Innovation as a Learning System: Quantitative Research Report, Weatherhead School of Management, 2011.*
24. Steffen S Janus, *Becoming A Knowledge-Sharing Organization, A Handbook for Scaling Up Solutions Through Knowledge Capturing and Sharing, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016.*
25. Susann Hubner, *Building A Learning Organization, 2002, P 05. Available on the site (pdf): <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=110d46f39d3531508765a7043039141448709093>, at (01/04/2023).*
26. Thomas L. Wheelen, David H, *Strategic Management and Business Policy, 13th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A, 2010.*

27. Yuraporn Sudharatna, *Towards A Stage Model of Learning Organization Development*, degree of Doctor of Philosophy, Adelaide Graduate School of Business, The University of Adelaide, 2004.
28. Yves-Frédéric Livian, *Organisation : Théories et pratiques*, DUNOD, 3eme Edition, Paris, 10/02/2005.
29. Yvon Pesqueux avec la collaboration de Philippe Durance. "Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? "Cahiers du LIPSOR Working Papers", Série Recherche N 06, Septembre 2004.

ثانيا: المقالات العلمية

1. Ben Ramalingam, *Apprentissage organisationnel et Organisations Apprenantes*, le journal capacity, N 33, PP 01-16, 2008,
2. Adrian S, Petia S, Tony V, *a framework for promoting learning in IS design and implementation*, *The Learning Organization*, V 15, N 02, PP 149-178, 2008.
3. Alex A. Jaleha, Vincent N. Machuki, *Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature*, *European Scientific Journal*, V 14, N 35, PP 124-149, December 2018.
4. Ali Abdulhassan Abbas, *Educational competition as a moderating variable for the relationship between electronic management and smart organizations*, *Tempos Espaços Educ*, V 13, N 32, PP 01-36, 2020.
5. Ali M. Adaileh, Nadeem A. Adaileh, *The impact of strategic leadership practices on organizational learning capabilities in public universities in southern Jordan*, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, V 24, N 06, PP 1-19, 2021.
6. Alireza R, Ghodratollah B, *Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)*, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, V 01, N 02, PP 147-162, 2014.
7. Alireza Y, Ahmad M, *An investigation into the realization dimension of learning organization*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N 47, PP 90-92, 2012.
8. Andrew F. Hayes, Jacob J. Coutts, *Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But...* *Communication Methods and Measures*, V14, N 03, PP 1-24, 2020.
9. Anthony J. Le Storti, *Leadership for Innovation: What Leaders Must Do for Innovation to Happen*, *Current Issues in Technology Management*, *Howe School Alliance for Technology Management*, V 10, N 02, 2006.
10. Anthony Wilbon, *Technology strategy and organizational learning: applying population ecology to understanding the influence on firm survival*. *Academy of Strategic Management Journal*, V14, N 02, PP 221-236, 2015.
11. Asadolah M, Morad K. Mofidi, *a case study on the relationship between psychological empowerment and organizational learning*, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, V 03, N 03, PP 78-85, 2016.
12. Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, *The Construct of the Learning Organization: Dimensions and Measurement and Validation*, *Human Resource Development Quarterly*, V 15, N 01, PP 31-55, Wiley Periodicals, Spring 2004.
13. Barbara J. Davies, Brent D, *Developing a Model for Strategic Leadership in Schools*, *Management and Administration*, V 31, N 03, PP 295-312, 2006.
14. Bentler, P. M, Chou, C. P, *Practical issues in structural modeling*. *Sociological Methods and Research*, V16, N01, PP 78-117, 1987.
15. Olajide O. Thomas, *Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria*, *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, V 01, N 11, PP 170-179, 2014.

16. Charlotte Fillol, *apprentissage et systématique, une perspective intégrée*, *Revue Française de Gestion*, V 30, N 149, PP 19-31, 2004.
17. Christos N. Pitelis, Joachim D. Wagnerc, *Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities*, *The Leadership Quarterly*, V 30, PP 233-242, 2019.
18. Daniel J, Raquel S. Valle, *University of Murcia, Innovation, Organizational learning, And performance*. *Journal of Business Research*, V 64, N 04, PP 408-417, 2011.
19. David A. Waldman, Yair Berson, Robert T. Keller, *Leadership and Organizational Learning*, *The Leadership Quarterly*, V 20, PP 1-3, 2009.
20. David B. Zoogah, *Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa*, *International Journal of Leadership Studies, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University*, V 04, N 02, PP 202-222, 2009.
21. Dima Jamali, Yusuf Sidani and Charbel Zouein, *the learning organization: tracking progress in a developing country, a comparative analysis using the DLOQ*, *The Learning Organization*, V 16, N 02, PP 103-121, 2009.
22. Divesh Ojha, Chandan Acharya, Danielle Cooper, *Transformational Leadership and Supply Chain Ambidexterity: Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning and Moderating Role of Uncertainty*, *International Journal of Production Economics*, V 167, 2018.
23. Dunphy D, Turner D, Crawford M, *Organizational Learning as The Creation of Corporate Compétencies*, *Journal of Management Development*, V 16, N 04, PP 232-244, 1997.
24. Dusya V, Mary C, *Strategic Leadership and Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, V 23, N 02, PP 222-240, 2004
25. Dusya Vera, Mary Crossan, *Strategic leadership and organizational learning*, *Academy of Management Review*, V 29, N 02, PP 222-240, 2004.
26. Fadhil R. Ghabash and other, *The Interactive Role of Organizational Learning in the Relationship Between Modest Leadership and Employee Green Behavior Strategy*, *The Journal of Social Sciences Research*, N 04, PP 36-43, 2018, P37.
27. Fattah N, Mina M, *Validation scale for measuring organizational learning in higher educational institutes*, *Pelagia Research Library European Journal of Experimental Biology*, V 04, N 01, PP 21-27, 2014.
28. Fco.J. L Montes, Antonia R. MorenoI, Victor G. Morales, *Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning Innovation and Performance: An Empirical Examination*, *Technovation*, V 25, PP 1159–1172, 2005.
29. Frahm A. Jennifer, Brown A. Kerry, *Developing communicative competencies for a learning organization*, *Journal of Management Development*, V 15, N 03, PP 201-212, 2006.
30. Georg Hirschi, Michael Jones, *Effects of Strategic Leadership on Business Success – A Cross-Cultural Analysis from a Resource Based View*, *MIBES Transactions*, V 03, N 01, PP 1-18, 2009.
31. Hae Y. Kim, *Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis*, *Restorative dentistry & endodontics*, V 38, N 01, PP 52-54, 2013.
32. Hamamma M, Benaoun T, *The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of “Algerie Telecom” of Laghouat*, *DIRASSAT Journal Economic*, V 11, N 01, PP 507-520, 2020.
33. Hamamma M, Benaoun T, *The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of “Algerie Telecom” of Laghouat*, *DIRASSAT Journal Economic*, V 11, N 01, PP 507-520, 2020.
34. Haroon B, Ahmed I. Hunjra, Ghulam S. K. N, *how does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees’ perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model*, *Journal of Change Management*, V 17, N 02, PP 155-187, 2017.

35. Hasan A. Al-Zu'bi, Mustafa S. Al –Nawasrah, *Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, V 7, V 7, PP, 356-365, 2017.
36. Hatem R, Ibrahim. R, *Factors influencing the implementation of organizational change management in large Egyptian hotels: Mediating effects of employee engagement*, *IJTHS*, V 03, N 02, PP 77-103, October 2022.
37. Houcine.H, Abderrahim.B, abdelhalim. L, Raoui.B, *the role of strategic leadership in achieving job engagement from the employees' point of view -a case study of an Algerian grain and dry legume cooperative*, *Top Regule Sci*, V 09, N 01, PP 1392-1413, 2023, P 1397.
38. Huang H, Che W. Jasimahbt and other, *Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in asian manufacturing food industry*, *Asian Journal of Empirical Research*, V 03, N 08, PP 962-971, 2013.
39. Hugo Z, Vlado D, Miha S, *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning*, *Journal for East European Management Studies*, V 14, N 02, PP 144-165, 2009.
40. Joel Baldomir, *Leading in the Learning Organization*, *Leadeership Advance Online*, N 17, PP 1-6, 2009
41. Jonald L Pimentel, *A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis*, *USM R & D*, V 18, N 02, PP 109-112, 2010.
42. Jorg H, Christian M. Ringle & Marko S, *a new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, V 43, N 01, PP 115-135, 2015, P 129.
43. Jules M. N. Djomo, Fondo S, *The Effects of Human Capital on Agricultural Productivity and Farmer's Income in Cameroon*, *International Business Research*, V 05, N 04, PP 149-159, April 2012.
44. Justin J.P. Jansen, Dusya Vera, Mary Crossan, *Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism*, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 2009.
45. Jyotirmayee C, B. B. Mishra, *Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management*, *International Business Research*, V 03, N 04, PP 181-186, October 2010.
46. Kaiser F. Henry, Rice John, Little Jiffy, Mark IV, *Journal of Educational and Psychological Measurement*, V 34, N 01, PP 111-117, 1974.
47. Kala S. Retna, Ng Pak Tee, *the challenges of adopting the learning organisation philosophy in a Singapore school*. *International Journal of Educational Management*, V 20, N 02, pp 140-152, 2006.
48. Karolina S. Mlicka, *Impact of strategic orientation adopted by an organisation on its performance, as shown on the example of public healthcare entities*, *Management*, V 20, N 02, PP 278-290, 2016.
49. Keith Thomas, Stephen Allen, *The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature*, *The Learning Organization*, V 13, N 02, PP 123-139, 2006.
50. Keith Thomas, Stephen Allen, *The learning organisation: a metaanalysis of themes in literature*. *The Learning Organization*, V 13, N 02, pp 123-139, 2006.
51. Khadra D, Ishaq H, *Empowering employees to enhance organizational learning*, *RARH*, V 01, N 01, PP 152-162, 2016.
52. Khadra Dahou, Ishaq Hacini, Abdeslam Bendiabdellah, *Empowring Employees to promote Organizational learning*, *RARH*, V 01, N 01, PP 151-162, 2016.
53. Khalil Safari, Abdorahman S. Haghighb, Ahmad Rastegara, Akbar Jamshidibr, *The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Learning*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, N 30, PP 1147-1148, 2011.

54. Kim J. S, Kang S. A, and Park H. J, *Impact of CEO Leadership Styles on Firm Performance During Environmental Uncertainty: A Study of Privately Owned Korean Companies*. *Research Journal of Business Management*, V 08, N 01, PP 43-56, 2014.
55. kimberly B. Boal & Robert. Hooijberg, *Strategic leadership research: moving on*, *Leadership Quarterly Journal*, V11, N 04, PP 515–549, Elsevier science Inc, 2001.
56. Kimberly B. Boal, Patrick L. Schultz, *Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*, *The Leadership Quarterly*, V 18, PP 411-428, 2007.
57. Kofand A, Raghda L, *Factors Affecting Students Anxiety in Language Learning: A Study of Private Universities in Erbil*, *Kurdistan International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, V 04, N 02, PP 160-174, Lebanese French University, Erbil, Iraq, 2017.
58. Kwasi D. Baah, Kwesi A. Tawiah, *Influencing Organisational Behaviour Through the Application of Learning Theories*, *European Journal of Business and Management*, V 03, N 11, PP 10-19, 2011.
59. Larry Lashway, *Creating A Learning Organization*, *Journal Alternatif de pemikiran Kependidikan*, V14, N 03, PP 580-587, 2009.
60. Le Storti, Anthony J, *Leadership for Innovation: What Leaders Must Do for Innovation to Happen*, *Current Issues in Technology Management*, HOWE School Alliance for Technology Management, V 10, N 2, 2006.
61. Lena Aggestam, *Learning Organization or Knowledge Management-Which Came First, The Chicken or The Egg? Information Techonlogy and Control*, V 35, N 03, PP 295-302, 2006.
62. Linda A, Ella M. Spektor, *Organizational learning, From experience to knowledge*, *Organization Science*, V 22, N 05, PP 1123-1137, 2011.
63. Lisa Schilling, James W. Dearing, *Becoming a Learning Organization*, *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, V 37, N 12, PP 531- 543, 2011.
64. Mahi Uddin, Mohammad A. Khan, Kalsom Ali, *Role of leadership on organizational learning in private universities of Bangladesh*. *IIUC Studies*, V 14, N 02, PP 9-34, 2017.
65. Mansour M. Alayoubi, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu-Naser, *Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities*, *International Journal of Business Marketing and Management IJBMM*, V 05, N 06, PP 11-26, 2020.
66. Marah F. Abu Khadra, Ibrahim A, Rawabdeh, *Assessment of Development of the Learning Organization Concept in Jordanian Industrial Companies*, *Learning Organization*, V 13 N 05, PP 455-474, 2006.
67. María I. R. Vargas, *Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning: Strategy for Capacity Building in Developing Countries*, *Journal of Technology Management & Innovation*, V 08, N 03, PP 57-69, 2013.
68. Marie P. Gagnona, Julie P. Gagnonb, Jean P. Fortinc, Guy Paré, José Côté, Franc Courcyg, *A Learning Organization in The Service of Knowledge Management Among Nurses: A Case Study*, *International Journal of Information Management*, V 35, N 05, PP 636-642, 2015.
69. Matej Janezic, Vlado Dimovski, Milan Hodosecek, *Modeling A Learning Organization Using a Molecular Network Framework*, *Published in Computers & Education*, N 118, PP 56-69, 2018.
70. Mehdi. S, Andres. F. Cortesa, Marc H. Andersonc, Pol. H, *what is strategic leadership? Developing a framework for future research*, *The Leadership Quarterly*, V 33, N 03, PP 1-22, October 2019.
71. Michael H. Zack, *developing a knowledge strategy, california management view*, V 41, N 03, PP 125-145, 1999.
72. Miha Skerlavaj, Ji H. Song, Youngmin Lee, *Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms*, *Published in Expert Systems with Applications*, V 37, N 09, PP 6390-6403, 2010.

73. Mithat K, Tuba B, Pinar G, Esra A, *Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Okan University, Istanbul, Turkey, V 24, PP 1521-1529, 2011.
74. Mojtaba N. S, Amir H. D, Majid J, *The mediating role of knowledge management processes in the development of organizational innovation in the public sector*, *Journal of Applied Sciences*, V 14, N 02, PP 112-120, 2013.
75. Mostafa E. Azbari, Mohsen A, Milad H, Chaijani, *The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan*, *International Journal of Organizational Leadership*, V 04, N 04, PP 453-464, 2015.
76. Muhammad Farrukh, Abdul Waheed, *Learning Organization and Competitive Advantage-An Integrated Approach*, *Journal of Asian Business Strategy*, V 5, N 04, PP 73-79, 2015.
77. Nakpodia E. D, *the concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective*, *Journal of public administration and policy research*, V 01, N 05, PP 79-83, 2009
78. Norashikin Hussein and al, *Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V 130, PP 299.304, 2013.
79. Normy R. Abdul Rahmana, Mohd Z. Fithri, and all, *Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational*, *Management Science Letters*, Cengage Learning, V 08, N 12, PP 1387-1398, 2018,
80. Ogunkoya Olufemi, Shodiya Olayinka, *Strategic direction and organizational performance: A study of the African textile industry*, *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, V 02, N 04, PP 1-8, 2013.
81. Olajide O. Thomas, *Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria*, *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, V 01, N 11, PP 170-179, 2014.
82. Olav Eikeland, *Action research and organisational learning: A Norwegian approach to doing action research in complex organisations*, *Educational Action Research*, V 20, N 02, PP 267-290, 2012.
83. Ozgur. U, Yusuf. C, John P, *Strategic Leader Actions Related to the Effectiveness of Hospital Managers in Turkey*, *4th International Conference*, Williamsburg Virginia, USA, March 17-19 march/2010
84. Palmira Juceviciene, *The alternative trajectories towards the learning organization*, *Social Sciences*, V 64, N 02, PP 26-34, 2009.
85. Pooya R, Amir A, *Knowledge Management in Call Centres*, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, V 05, N03, PP 323-332, 2007
86. Punnee Pimapunsri, *Factors affecting Learning Organization Culture and hotel managers Leadership Styles in Thailand*, *Educational Journal of Thailand*, V 02, N 01, 2008.
87. Rafferty. A, Griffin M, *Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions*, *The Leadership Quarterly*, School of Management, Queensland University of Technology, Australia, V 15, PP 329-354, 2004.
88. Richard P. Bagozzi and Youjae Yi, *On the Evaluation of Structural Equation Models*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, V 16, N01, PP 74-94, 1988.
89. Riliang Q, Christine T Ennew, *An examination of the consequences of market orientation in China*, *Journal of Strategic Marketing* V 11, N 03, PP 201-214, 2003.
90. Ruth Ouma, Henry Kombo, *Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya*, *European Journal of Business and Management*, V 8, N 30, PP54-61, 2016.
91. Sanjay K. Singh, *Role of leadership in knowledge management*, *Journal of Knowledge Management*, V 12, N 04, PP 3-15, 2008.

92. Sapna Rijal, *Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study*, *International Journal of Management & Information Systems*, V 14, N 5, PP 119-128, 2010.
93. Sapna Rijal, *Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study*, *International Journal of Management & Information Systems*, V 14, N 05, PP 119-128, 2010.
94. Sharon P, Udayan D, *Organization Conditions Enabling Employee Empowerment and the Moderating Role of Individual Personalities*, *International Journal of Business and Management*, v 09, N 10, Published by Canadian Center of Science and Education, PP 70-76, 2014.
95. Snehal S. Didolkar, Sachin B. Didolkar, *Strategic Leadership: A Need of Today's a Competitive Era*, *International Journal on Leadership*, V 01, N 01, PP 13-19, 2013.
96. Steven M, *The Future of Strategic Leadership. The US Army War College Quarterly: Parameters*, V 50, N 2, PP 59-67, 2020.
97. Syed H. Laeeque, Samreen F. Babar, *Learning Organization as a Strategy to Improve Performance of Pakistani Hospitals*, *Journal of Managerial Sciences*, V 09, N 02, PP 256-266, 2015.
98. Teresa M. Rebelo and Adelino D. Gomes, *Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future*, *The Learning Organization*, V 15, N 08, PP 294-308, 2008.
99. Thr-Erik H.S, Finn J & Larsen B, *The relation Between the quality of research 'researcher experience' and their academic environment* *Scientometrics*, V 114, N 03, PP 933-950, 2018.
100. Ussahawanitchakit. P, *Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Environment as a Moderator*, *Journal of International Business and Economics*, V 12, N 01, 2012.
101. Yair Berson, Louise A. Nemanich and other, *Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective*, *The Leadership Quarterly*, V 17, PP 577-594, 2006.
102. Yusuf B, Gulveda D. Bilgin, Izzet K, *Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations*, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, V 28, N 02, PP 839-863, 2017.
103. Zafer Acar, Mehtap Özşahin, *The Relationship between Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance*, *International Journal of Innovation Management*, V 22, N 01, PP 1-27, 2018.
104. Zhen Shao, *Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation*, *International Journal of Information Management*, School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin, China, V 44, PP 96-108, 2020.

ثالثا: الأطروحات

1. Barney M. Lewder, *The Dominant Logic of Entrepreneurial Strategic Leadership: A Phenomenological Study of Entrepreneurs, Consultants, and Bankers*, unpublished thesis a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of philosophy, Capella University, 2009.
2. Charlotte Fillol, *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF*, Docteur ès Sciences de Gestion, EDOGEST – CREPA, UFR Science des Organisations, Université Paris Dauphine, Paris, 2006.
3. David G. Demetrius, *The Utilisation of Organisational Learning Capabilities for Organisational Sustainability*, Doctor of Business Administration, Faculty of Business and Law, University of Southern Queensland, Australia, 2012.

4. Evelyn Katee Nthini, *The impact of strategic leadership on the performance of state commercial and financial institutions in Kenya*, Master of Business Administration (MBA) Thesis, College of Business, University of Nairobi, Kenya, 2013.
5. Goliath. Mungonge, *Acase Study of Strategic Leadership in The Creation & Develop Ment of Aprvately Owned Newspeper in Zambia*, Master of Business Administration, the degree of Master of Business Administration of Rhodes Investec Business School, Rhodes University, Zambia, 2007.
6. Haque M. M, *Examining the relationship between organization learning and organizational reading of change*, Doctorate in Education in Organizational Leadership, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, 2008.
7. Henri Hakala, *Configuring Out Strategic Orientation*, BUSINESS ADMINISTRATION 95, Publisher Date of publication University of Vaasa December, Type of publication Selection of articles, series Acta Wasaensia, 2010.
8. Joy Onyinye Eliogu-Anenih, *Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria*, Doctor Dissertation of Philosophy Public Policy and Administration, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, Nigeria, 2017.
9. Lorraine Wendy Lear, *the relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*, Doctor of Business Leadership, Graduate school of business Leadership, University of South Africa, South Africa, 2012.
10. Mahbulul Haque, *A Study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change*, Doctorate in Education in Organizational Leadership, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, Californie, USA, 2008.
11. Mouzaoui Zaki, *De l'Apprentissage à la Compétitivité des Firmes : Cas de l'Entreprise HODNA LAIT de M'sila*, Mémoire de Magister en science économique, Faculté des sciences commerciales, économiques et des sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie, 2013.
12. Rosalee B. Rush, *Learning Organization Principles: The Impact on a Midwest State Government as Perceived by its Employees*, A Dissertation of Doctor of Philosophy, Faculty of The Graduate College, Department of Educational Leadership, Research and Technology, Western Michigan University, USA, 2011.

رابعاً: مؤتمرات علمية:

1. Pascal Lièvre, Géraldine Rix, *Organisation apprenante : le cas "exemplaire" des expéditions polaires ? colloque de Cerisy "intelligence de la complexité"*, 23 au 30 juin 2005, Université Blaise-Pascal.
2. Roya Golmoradi, Farzad S. Ardabili, *The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning*, 3rdInternational Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia – Social and Behavioral Sciences 230, 2016.

مواقع الكترونية: 

1. <https://www.youtube.com/@mohamedhussein1262/about>
2. https://www.youtube.com/watch?v=_qmH-SweuBo
3. <https://www.youtube.com/watch?v=4RcPIpMbm8>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=4RcPIpMbm8>
5. <https://www.youtube.com/watch?v=9D2a2GIFcsw>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=bimo9odmaMY&t=605s>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=iAkqQCVNrzk>

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

البلد	الجامعة	القسم	الأستاذ المحكم
الجزائر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	علوم التسيير	أ.د. فاروق حرزي
الجزائر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	علوم التسيير	أ.د. مصفى حوحو
الجزائر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	علوم التسيير	أ.د. عبد المالك هبال
العراق	الجامعة التقنية الوسطى ببغداد	كلية التقنية الادارية	أ.د. عامر عبد اللطيف كاظم
الجزائر	جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تسميلت	علوم التسيير	أ.د. جيلالي بوزكري

الملحق رقم 02: دليل المقابلة:

- هل يتم تحديد رؤية مؤسستكم بشكل واضح وبمشاركة العاملين؟
- هل تعمل المؤسسة على توفير ثقافة داعمة للعمل والابداع؟
- هل توجد برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات العاملين؟
- هل هناك اهتمام بتحديث مستمر في الأجهزة والأفراد تماشياً مع التطورات المستمرة.
- هل تحرصون على تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات إليهم؟
- كيف يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟ وهل معايير رقابية واضحة ومحددة لذلك؟
- كيف يتم تكوين العاملين بعد جلبهم لأول مرة؟ هل من خلال التعلم الفردي أو الاعتماد على أسلوب فرق؟
- هل يسعى الأفراد العاملون لتقديم أفكار أو حلولاً للمشكلات في المؤسسة؟
- هل تبحث مؤسستكم باستمرار عن المعرفة الجديدة وترجمتها إلى خطط عمل؟
- تمتلك المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية المناسبة للعمل والابداع؟

الملحق رقم 03: الاستبيان

The People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Mohamed Boudiaf – Messila
Faculty of Economic, Business and Management
Department of Management Sciences



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السادة: رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، مديري ومسؤولي الأقسام وتوابهم، المهندسون، رؤساء المصالح...
في إطار استكمال أطروحة الدكتوراه في مجال "إدارة الأعمال"، والموسومة بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تبني نموذج منظمة متعلمة: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة" والتي تهدف من خلالها إلى صياغة استراتيجية قيادية لتطوير نموذج منظمة متعلمة/ذكية، نضع بين أيديكم هذه القائمة الاستقصائية، ونرجو منكم أخذها بعين الاعتبار والإجابة على كافة الفقرات بموضوعية تامة، علما أن مساهمتكم الكريمة في الإجابة تساعدنا في التوصل إلى نتائج دقيقة وتوصيات مفيدة، وكونوا على يقين أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث: بوجلال عبد الرحيم طالب دكتوراه: إدارة اعمال: جامعة المسيلة
البريد الإلكتروني المهني: boudjellal.abderrahim@univ-msila.dz

المحور 01: فيما يلي البيانات الديمغرافية الخاصة بك، ضع علامة (X) في الخانة التي تمثلك

المؤسسة:	الجنس:	الذكور	الأمهات
العمـــــر:	من 20 إلى 29 سنة	()	من 40 إلى 50 سنة
	من 30 إلى 39 سنة	()	أكبر من 50 سنة
المؤهل العلمي:	بكالوريا فأقل	()	هندسة أو ماستر
	ليسانس	()	دراسات عليا
سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات	()	من 10 إلى 15 سنة
	من 5 إلى 9 سنوات	()	أكبر من 15 سنة
الوظيفة الحالية:	مدير أو نائب	()	مهندس
	رئيس قسم أو نائب	()	رئيس مصلحة

المحور 02: القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، حدد درجة موافقتك من عدمها بوضع علامة X في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق نوع ما	موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة
التوجه الاستراتيجي							
1	تتحم الإدارة العليا بتطوير رؤية تجسد توجهات الاستراتيجية المتوقعة في المستقبل.						
2	تتسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة بالمرورة والقابلية للتجديد المستمر.						
3	تقوم الإدارة العليا باشتراك العاملين في بناء رؤيتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية.						
4	يتم تحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما يتوافق مع قدراتها ومتطلبات المحيط.						
5	تمتلك المؤسسة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية.						
الثقافة التنظيمية الداعمة							
6	تتحم المؤسسة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم وداعم للعمل.						
7	يعمل القادة على تحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة بها						
8	يحرص العاملون على التقييد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها						
9	تعزز المؤسسة روح التعاون الجماعي بين الموظفين						
10	تدعم الإدارة العليا الأفكار الجديدة والإبداع داخل المؤسسة.						
تطوير واستثمار رأس المال البشري							
11	لدى المؤسسة برامج تدريب لتطوير قدرات العاملين بشكل مستمر.						
12	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في المنظمة.						
13	يتمتع العاملون بقابلية على اكتساب معارف ومهارات متنوعة.						
14	تمتلك المؤسسة اطارات ذوي خبرات متنوعة لتدريب وتطوير العاملين.						
15	تستخدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للمحافظة على الكفاءات.						
إدارة التغيير التنظيمي							
16	تسعى إدارة المؤسسة إلى توعية العاملين بأهمية التغيير إذا دعت الحاجة لذلك.						
17	تجري إدارة المؤسسة تعديلات مستمرة في الهيكل التنظيمي.						
18	تحرص إدارة المؤسسة على التغيير والتطوير المستمرين في الأفراد.						
19	تدعم المؤسسة التحديث المستمر في الأجهزة التكنولوجية لمواكبة التغييرات الجارية.						
20	تعتمد إدارة المؤسسة استراتيجيات فعالة لإقناع العاملين المقاومين لفكرة التغيير.						
تمكين العاملين							
21	تمنح الإدارة العليا العاملين السلطة والمسؤولية في انجاز عملهم.						
22	يتم تحفيز العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية.						
23	تمنح المؤسسة أفرادها الحرية والاستقلالية في التصرف وإبداء الرأي.						
24	يتوفر بالمؤسسة نظام للترقية والتأهيل يعتمد على الكفاءة والخبرة في العمل.						
الرقابة التنظيمية المتوازنة							
25	تتوفر المؤسسة على معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء.						

26	تتوفر المؤسسة على معايير رقابية تستند للنزاهة والقيم الأخلاقية.								
27	يحرص القادة على تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة التي تدعم الحرية في الأداء.								
28	يقوم القادة دائما بتحليل الانحرافات الناتجة عن الرقابة من أجل معالجتها.								

المحور 03: التعلم التنظيمي، حدد درجة موافقتك بوضع علامة X في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوع ما	موافق بشدة
التعلم الفردي					
1	توفر المؤسسة برامج خاصة بتطوير المهارات الفردية لدى العاملين.				
2	لدى العاملين الرغبة في التعلم واكتساب معارف جديدة				
3	تدعم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة.				
4	تشجع المؤسسة العاملين على التعلم والتدريب الذاتي.				
5	تدعم المؤسسة فكرة التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة.				
التعلم الجماعي					
6	تشجع المؤسسة لغة الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين أفرادها.				
7	يتم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.				
8	يتم الاعتماد على أسلوب فرق العمل للتعلم من بعضهم البعض.				
9	تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.				
10	يتم عقد ندوات دورية للنظر في مختلف الآراء والمقترحات واتخاذ القرارات.				
التعلم على مستوى المنظمة					
11	تستخدم المؤسسة أقسام البحث والتطوير لاكتساب معارف جديدة.				
12	تشجع المؤسسة أفرادها على تنمية مهاراتهم وتوفير لهم المتطلبات الضرورية لذلك.				
13	ينظر القادة للمشاكل التي تحدث أثناء العمل على أنها فرصاً للتعلم.				
14	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.				
15	يتم مكافأة الموظفين على تعلمهم أو تكوينهم.				

المحور 04: المنظمة المتعلمة، حدد درجة موافقتك بوضع علامة X في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوع ما	موافق بشدة
التفكير التنظيمي					
1	يسعى العاملون إلى البحث دائماً عن كل جديد يخص عملهم.				

2	يسعى الأفراد العاملون لتقديم أفكارا أو حلولاً للمشكلات في المؤسسة.
3	يحاول العاملون تطوير مقدرتهم على التعامل مع الظروف المتغيرة.
4	يتم تشجيع الأفراد على البحث عن طرق مبتكرة لتحسين أساليب العمل.
5	يهتم العاملون بمعالجة كل ما يدور في المؤسسة وليس بعملهم فقط.
فهم البيئة (ربط المنظمة ببيئتها)	
6	تقوم المؤسسة بعقد ندوات تثقيفية لتحليل وفهم بيئة العمل.
7	تحرص قيادة المؤسسة على الموازنة بين خططها وحاجات سوق العمل.
8	تركز قيادة المؤسسة على تشخيص حالات عدم التأكد البيئي بدقة قبل اتخاذ القرارات
9	توفر المؤسسة على أنظمة ومختصين لتقييم آثار حالات عدم التأكد البيئي.
10	تعمل المؤسسة على تطوير اتجاهات مستقبلية بديلة مبنية على نتائج التحليل البيئي.
الرؤية المشتركة	
11	يتم تحديد أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية بمشاركة جميع العاملين.
12	تسعى المؤسسة إلى دعم لغة الحوار والاتصال في مختلف مستوياتها.
13	تتميز رؤية المؤسسة بالمرونة والقابلية للتغيير بما يتلاءم والتغيرات المستقبلية.
14	يلتزم العاملون بتنفيذ الأهداف التي تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة.
15	تدعم المؤسسة سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.
إدارة المعرفة	
16	تبحث المؤسسة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.
17	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة بالاعتماد على تجارب وخبرات أفرادها.
18	تحرص إدارة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.
19	تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة واسترجاعها عند الضرورة. (قواعد البيانات، Google drive)
20	تعمل المؤسسة جاهدة على تحويل المعارف المتوفرة لديها إلى خطط عمل.
التعلم المستمر	
21	توفر المؤسسة برامج تكوين وتدريب بصورة مستمرة.
22	ينظر العاملون في المؤسسة للمهام الموكلة لهم على أنها وسيلة للتعلم.
23	تتبع المؤسسة أسلوب التعلم أثناء التنفيذ باعتباره الأنجع في طرق التعلم.
24	يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم واكتساب المعارف الجديدة.
25	يتعامل العاملون مع الصعوبات التي تواجههم كفرصا للتعلم.
تطبيق التكنولوجيا	
26	تعتمد المؤسسة برمجيات حديثة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.
27	يتم تجهيز ورشات العمل بأحدث الأجهزة الإلكترونية المتطورة.
28	تعتمد إدارة المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتخزين وحماية البيانات.
29	تمتلك المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية المناسبة للعمل والابداع.
30	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الاتصالات لتسهيل الوصول الى المعلومات وتبادلها

الملحق رقم 04: خصائص عينة الدراسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	153	72.5	72.5	72.5
	أنثى	58	27.5	27.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 29 سنة	44	20.9	20.9	20.9
	من 30 الى 39 سنة	82	38.9	38.9	59.7
	من 40 الى 50 سنة	48	22.7	22.7	82.5
	أكبر من 50 سنة	37	17.5	17.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا فأقل	22	10.4	19.9	19.9
	ليسانس	106	50.2	50.2	70.1
	هندسة أو ماستر	69	32.7	24.2	94.3
	دراسات عليا	14	6.6	5.7	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	35	16.6	16.6	16.6
	من 5 إلى 9	86	40.8	40.8	57.3
	من 10 الى 15 سنة	62	29.4	29.4	86.7
	أكبر من 15 سنة	28	13.3	13.3	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير أو نائب	21	10.0	10.0	10.0
	رئيس قسم أو نائب	49	23.2	23.2	33.2
	مهندس قائد فرقة	93	44.1	44.1	77.3
	رئيس خدمات	48	22.7	22.7	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

الملحق رقم 05: التوزيع الطبيعي الاحادي للبيانات

		Statistics		
		SL	OL	LO
N	Valid	211	211	211
	Missing	0	0	0
Skewness		.022	.172	.052
Std. Error of Skewness		.167	.167	.167
Kurtosis		-.510	-.159	-.421
Std. Error of Kurtosis		.333	.333	.333

الملحق رقم 06: التوزيع الطبيعي المتعدد لمتغير التعلم التنظيمي

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ELL5	1.000	7.000	-.390	-1.843	.263	.622
ELL4	1.000	7.000	-.570	-2.694	-.380	-.897
ELL3	1.000	7.000	-.427	-2.019	-.258	-.609
ELL2	1.000	7.000	-.549	-2.597	-.731	-1.728
ELL1	1.000	7.000	-1.009	-4.768	.255	.604
GL5	1.000	7.000	-.751	-3.547	.484	1.143
GL4	1.000	7.000	-.496	-2.345	-.580	-1.372
GL3	2.000	7.000	-.605	-2.860	-.204	-.483
GL2	1.000	7.000	-.725	-3.424	-.012	-.028
GL1	1.000	7.000	-1.136	-5.367	1.440	3.401
IL5	1.000	7.000	-.597	-2.822	-.467	-1.103
IL4	1.000	7.000	-.282	-1.331	-.897	-2.120
IL3	2.000	7.000	-.682	-3.222	-.004	-.010
IL2	1.000	7.000	-.523	-2.473	-.321	-.759
IL1	1.000	7.000	-1.122	-5.302	.614	1.451
Multivariate					7.663	.960

الملاحق رقم 07: التوزيع الطبيعي المتعدد للقيادة الاستراتيجية

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
BRO4	1.000	7.000	-.471	-2.224	.149	.352
BRO3	1.000	7.000	-.175	-.829	-.775	-1.832
BRO2	1.000	7.000	-.756	-3.572	.594	1.403
BRO1	1.000	7.000	-.711	-3.359	.989	2.336
EE4	1.000	7.000	-.074	-.351	-1.017	-2.404
EE3	1.000	7.000	-.427	-2.017	-.541	-1.279
EE2	1.000	7.000	-.372	-1.758	-.589	-1.393
EE1	1.000	7.000	-.030	-.140	-.888	-2.098
OCM5	1.000	7.000	-.636	-3.007	-.537	-1.270
OCM4	1.000	7.000	-.402	-1.899	-.664	-1.568
OCM3	1.000	7.000	-.400	-1.893	-.601	-1.421
OCM2	1.000	7.000	-.921	-4.354	.880	2.080
OCM1	2.000	7.000	-.442	-2.091	-.506	-1.194
HC5	2.000	7.000	-.243	-1.150	-.339	-.800
HC4	1.000	7.000	-.502	-2.371	-.543	-1.283
HC3	1.000	7.000	-.672	-3.177	-.190	-.449
HC2	1.000	7.000	-.633	-2.991	-.309	-.730
HC1	1.000	7.000	-.706	-3.336	.153	.362
OC5	2.000	7.000	-.428	-2.021	.083	.195
OC4	1.000	7.000	-.410	-1.938	-.547	-1.293
OC3	1.000	7.000	-.417	-1.970	.373	.882
OC2	1.000	7.000	-.883	-4.172	-.450	1.063
OC1	1.000	7.000	-.634	-2.998	.597	1.412
SD5	1.000	7.000	-.422	-1.996	-.358	-.845
SD4	1.000	7.000	-.706	-3.336	.576	1.360
SD3	1.000	7.000	-.128	-2.725	1.807	2.182
SD2	1.000	7.000	-.027	-.896	-1.836	1.633
SD1	1.000	7.000	-.774	-2.286	-2.979	3.598
Multivariate					-.073	-.005

الملحق رقم 08: التوزيع الطبيعي المتعدد لمتغير المنظمة المتعلمة

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KM5	1.000	7.000	-.838	-1.935	.142	.164
TA1	1.000	7.000	-.362	-.455	-.009	2.094
TA5	1.000	7.000	-1.444	-3.335	2.312	.670
TA4	1.000	7.000	-.442	-.640	.843	3.056
TA3	2.000	7.000	-1.949	-1.502	1.433	1.273
TA2	1.000	7.000	-.314	-.345	.708	1.900
KM4	1.000	7.000	-1.308	-3.020	3.433	.964
KM3	1.000	7.000	-.402	-.929	.773	.892
KM2	1.000	7.000	.119	.275	-.311	-.359
KM1	1.000	7.000	-.817	-1.887	.830	.959
CL5	1.000	7.000	-1.453	-.357	1.343	1.550
CL4	1.000	7.000	-.105	-2.551	1.010	1.166
CL3	1.000	7.000	-.804	-1.857	1.426	1.647
CL2	1.000	7.000	-.625	-1.443	.730	.843
CL1	1.000	7.000	-1.166	-2.694	1.904	2.199
CV5	1.000	7.000	-2.291	-.290	.401	.546
CV4	1.000	7.000	-1.596	-3.687	3.308	3.820
CV3	1.000	7.000	-1.041	-2.404	.039	.045
CV2	1.000	7.000	-.531	-1.227	.365	.422
CV1	1.000	7.000	-.252	-.581	.007	.009
UE5	2.000	7.000	-1.769	-.084	-.524	2.223
UE4	1.000	7.000	-.623	-1.058	2.116	.526
UE3	1.000	7.000	-.936	-.781	1.105	1.669
UE2	1.000	7.000	-1.000	-2.309	.532	.615
UE1	1.000	7.000	-.649	-1.498	-.872	-1.007
ST5	1.000	7.000	-.825	-1.904	1.240	1.432
ST4	1.000	7.000	.104	.241	-.339	-.392
ST3	1.000	7.000	-.679	-1.569	1.058	1.222
ST2	1.000	7.000	-.492	-1.136	-.686	-.792
ST1	2.000	7.000	-1.596	-3.686	2.313	2.671
Multivariate					3.834	.247

الملحق رقم 09: اختبار كيمو لكفاية العينة للقيادة الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3147.482
	df	378
	Sig.	.000

Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
SD1	.475					
SD2	.458					
SD3	.379					
SD4	.511					
SD5	.586					
OC1		.681				
OC2		.659				
OC3		.658				
OC4		.618				
OC5		.677				
HC1			.575			
HC2			.178			
HC3			.610			
HC4			.594			
HC5			.471			
OCM1				.573		
OCM2				.502		
OCM3				.558		
OCM4				.544		
OCM5				.473		
EE1					.515	
EE2					.510	
EE3					.566	
EE4					.527	
BOR1						.526
BOR2						.484
BOR3						.466
BOR4						.478

الملحق رقم 10: كفاية العينة للمنظمة المتعلمة

KMO and Bartlett's Test						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						886.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square					3574.040
	df					435
	Sig.					.000
Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
ST1	.762					
ST2	.699					
ST3	.707					
ST4	.713					
ST5	.672					
PC1		.569				
PC2		.609				
PC3		.425				
PC4		.559				
PC5		.484				
CV1			.527			
CV2			.267			
CV3			.495			
CV4			.484			
CV5			.497			
CL1				.592		
CL2				.600		
CL3				.668		
CL4				.454		
CL5				.665		
KM1					.528	
KM2					.505	
KM3					.339	
KM4					.459	
KM5					.510	
TA1						.388
TA2						.411
TA3						.475
TA4						.364
TA5						.416

الملحق رقم 11: كفاية العينة للتعليم التنظيمي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1481.688
	Df	105
	Sig.	.000

Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
IL1	.730		
IL2	.634		
IL3	.476		
IL4	.544		
IL5	.619		
GL1		.627	
GL2		.671	
GL3		.685	
GL4		.643	
GL5		.694	
ELL1			.255
ELL2			.170
ELL3			.195
ELL4			.323
ELL5			.194

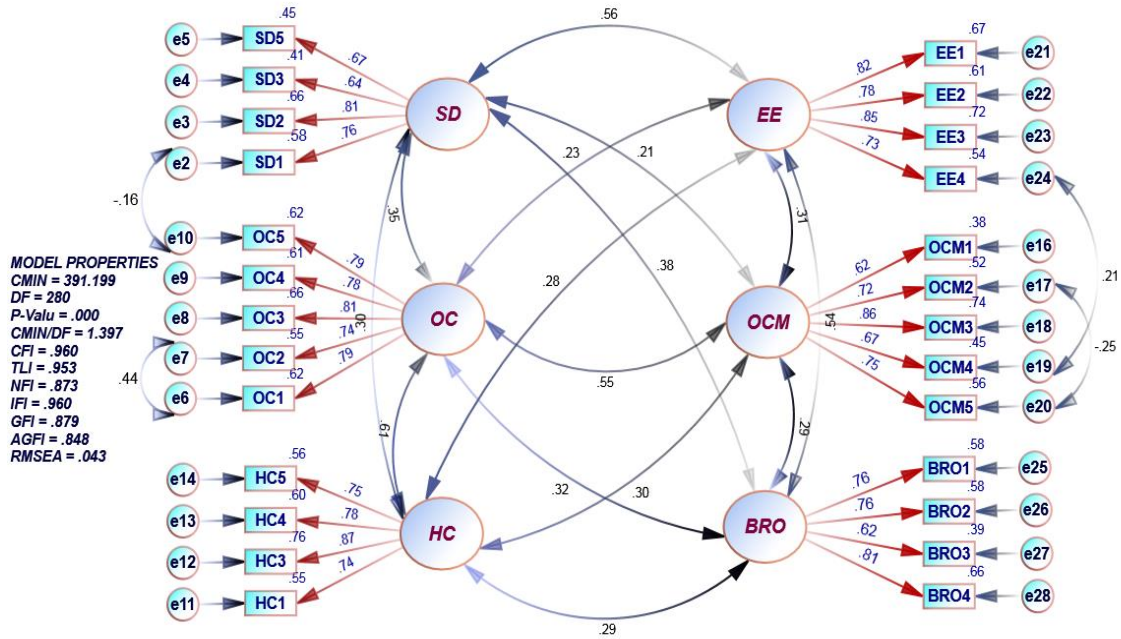
الملحق رقم 12: كفاية العينة الكلي (HOELTER + KMO)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		830.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10380.944
	Df	2628
	Sig.	.000

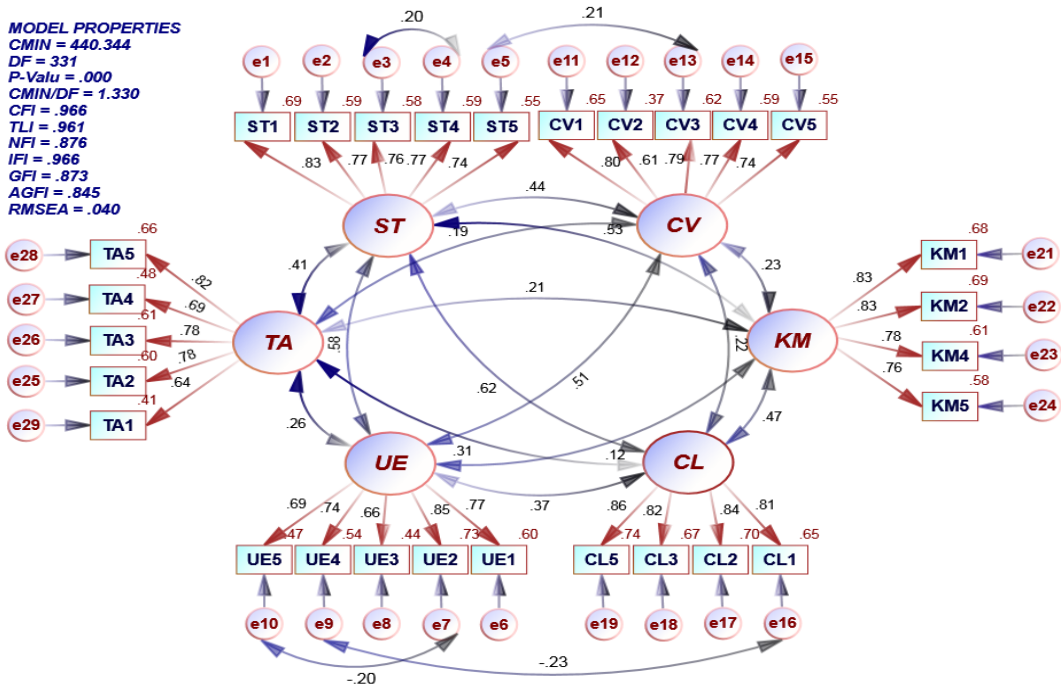
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	131	134
Independence model	49	50

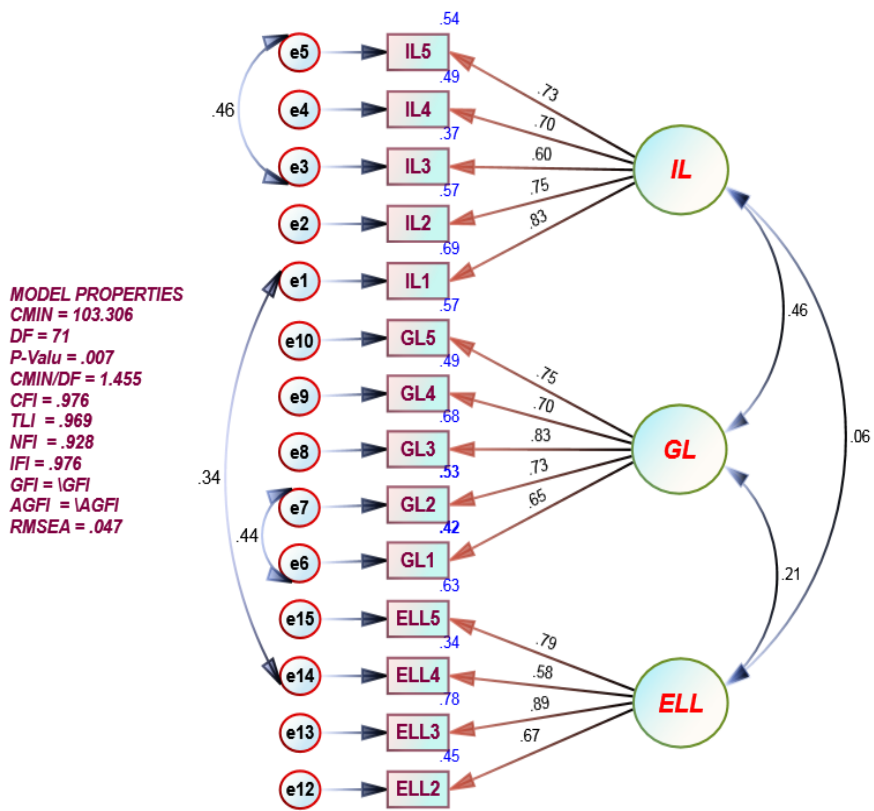
الملحق رقم 13: نموذج القيادة الاستراتيجية بعد التعديل



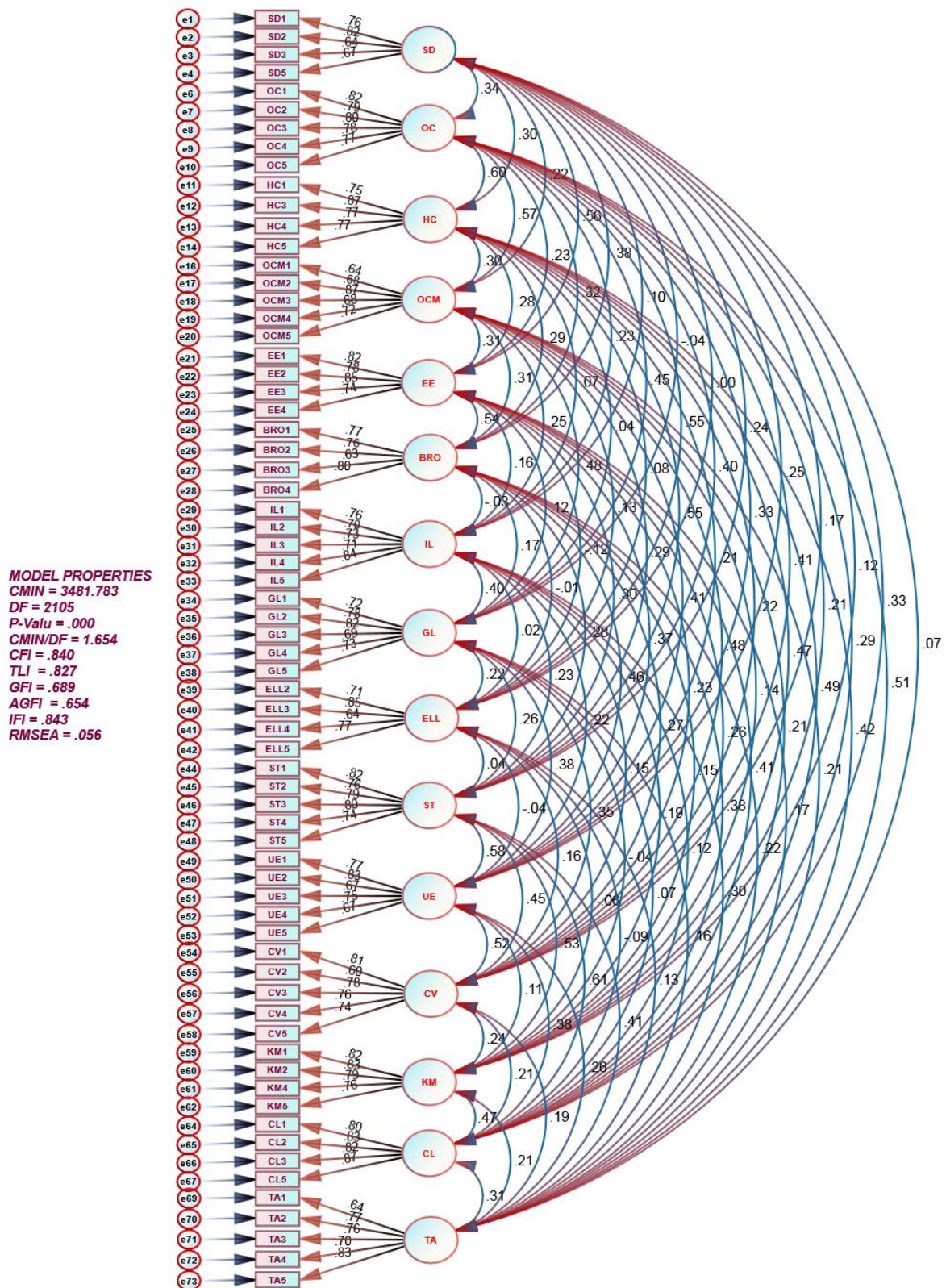
الملحق رقم 14: نموذج المنظمة المتعلمة بعد التعديل



الملحق رقم 15: نموذج التعلم التنظيمي بعد التعديل



الملحق رقم 16: النموذج القياسي قبل التعديل



الملحق رقم 17: النموذج القياسي من الدرجة الثانية

