

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية: مؤسسة اتصالات الجزائر

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أقطى جوهرية

إعداد الطالب:

حنكة أيوب

...../Master-Ge/ GRH /2012	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2011-2012

قسم علوم التسيير

# الإهداء

قال تعالى "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسان"

إلى بحر الدفء والحنان ونبع السعادة والآمال إلى رمز الحياة إلى الجوهرة الغالية

إلى الأغلى من كل غالى أمي العزيزة أمهاني

إلى رمز الصمود ونبع الرجولة والاستقامة إلى من ضحى بالنفس والنفيس من أجل أن يراني أنضح على

درب العلم أبي العزيز العربي

إلى كل من ذرفت عيناه دمعا وكل من حمل لي في قلبه حبا إلى ورود البيت إختوتي وأختوتي:

عبد الكريم عبد الله، أسامة، بشيرة، زينب، آية، وأخيرا إلى الكتكوت الصغير محمد البشير .

إلى رفقاء الدرب: عبد الرحمان، عبد المؤمن، بوبكر، يوسف، إسماعيل.

و إلى كل دفعة GRH إلى كل من ذكره القلب و لم يذكره اللسان.

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة.

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أنار لنا دربنا وشق لنا طريق العلم ونوره وأبعدنا

عن طريق الجهل وظلمته ووفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير إلى الأستاذة " أقطى جوهرة " التي لم تبخل عليا

بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والنيرة و أتقدم كذلك بوافر الشكر لجميع الأساتذة المحكمين

على توجيهاتهم ونشكر جميع أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على مساعدتهم لنا

والشكر الدائم والموصول لعائلتي وأصدقائي

ونشكر جميع من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

## المخلص:

هدفت الدراسة وهي بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة " إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة من خلال علاقة نمط القيادة الإجرائية ونمط القيادة التحويلية حسب وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مع المنظمة المتعلمة حسب نموذج Senge ونموذج Moilanen. وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 100 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ونذكرها كما يلي:

- أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تمارس القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية بدرجة متوسطة.
- تمارس المؤسسة صفات القائد التحويلي أكثر من صفات القائد الإجرائي .
- تملك شركة اتصالات الجزائر بالوادي صفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج Moilanen.
- يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة، أكثر من القيادة الإجرائية.
- لا يوجد هناك فروق تبعا لمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير العمر فقط، على محور القيادة الإجرائية.
- نموذج Senge غير صالح لقياس صفات المنظمة المتعلمة وسط شركة اتصالات الجزائر بالوادي.
- **الكلمات المفتاحية:** القيادة الإستراتيجية، القيادة الإجرائية، القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة.

## Abstract:

This study aimed, which titled "The role of strategic leadership in building the learning organizations " to reveal the relationship between strategic leadership and learning organization through the link between entre nasachional and transformational leadership as perspective a sample of Algeria Telecom's employees on the learning organization as a model Senge and the model of Moilanen. Using a questionnaires was distributed to a sample of 100 employees, and after analysis using the statistical analysis( SPSS). The results of study assure the following points :

- the leader of Algeria telecom's had the patterns of both transformational leadership and transactional leadership at a medium level and the level of transformational leadership style is smoke .than the transactional leadership style.
- the Algeria telecom's employees had a character shies of learning organization in tern of Moilanen model .
- There is a positive relationship between transformational leadership and a learning organization in term of Moilanen model, more than leadership Transactional.
- There are no differences according to demographic variables except the age variable, on the axis the leadership Transactional.
- the senge model has not a validity measure the learning organization at Algeria telecom's employees .
- **Key Words :** Strategic Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Learning Organization.

# خطة الدراسة

## مقدمة عامة

مقدمة

إشكالية الدراسة

دوافع اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

منهج الدراسة

حدود الدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول : القيادة الإستراتيجية

المطلب الأول: مدخل للقيادة

المطلب الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية

المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإستراتيجية

المبحث الثاني : المنظمات المتعلمة

المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي

المطلب الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة

المطلب الرابع : نماذج المنظمة المتعلمة

المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية و بناء المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: القيادة الإستراتيجية ونتائجها على المنظمة

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و المنظمة المتعلمة

خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

# خطة الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

المطلب الثاني: طبيعة القيادة الإستراتيجية بشركة اتصالات الجزائر ومدى تبنيتها لمواصفات المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة

المطلب الثاني: التوصيات.

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية.

خلاص الفصل الثاني

المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

فهرس المحتويات

الملاحق

## مقدمة:

كتب الكثير في أدبيات الإدارة عن موضوع "المنظمات المتعلمة" ويعد هذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، فالمنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها ونظراً لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات التنافسية، كان لا بد للمنظمة أن تتبنى نهجاً جديداً يعتمد على "التعلم المستمر، والاتصال والتواصل، والتمكين، وفرق العمل" من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة<sup>1</sup>.

وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في هذا النوع من المنظمات، فهناك مقالات تبدأ بعناوين مثل "إما أن تجدد أو تتبخر" (Innovate or evaporate) وتدلل على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى الزوال نتيجة للعولمة وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية<sup>2</sup>.

ولقد بات من المسلم به في الإطارين النظري والعملي بان التعلم المستمر وتطوير المنظمات أصبح هاجساً حقيقياً، لذلك توصلت المنظمات بمختلف أبعادها إلى استخدام وسائل تساعد على النهوض لتحقيق متطلبات نموها وتطويرها وتحسين المستمر سواء خدماتها أو منتجاتها<sup>3</sup>.

ولقد كانت المشكلة الأساسية التي واجهتها المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطها خلال القرن الماضي صعوبة اختيار القادة الذين يتحملون المسؤولية وروح المخاطرة في تحقيق أهداف منظماتهم والوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، خاصة مع تراجع أداء الأنماط القيادية القديمة التي ليس لها روح المبادرة، ما أدى إلى ضرورة وجود قيادة إستراتيجية لها القدرة على النظر إلى الظواهر بشكل شمولي لتمكن مرؤوسيه من التعلم الصحيح من متغيرات المحيط. فعلى قادة المنظمات أن يخلقوا وعياً إستراتيجياً وعمليات متجددة حيوية، وأن على كل قائد منظمة أن يواجه التحديات الجديدة بسرعة لا تقل عن سرعة التغيرات الكثيرة التي يشهدها المحيط الذي تعمل فيها منظماتهم<sup>4</sup>.

أن الكثير من المديرين في العصور الماضية قد تلقوا تدريباتهم الرسمية في وقت كانت فيه نظريات القيادة تتمركز حول أساليب المدير الفعال أو البدايات الأولى لنظرية القيادة الإجرائية، ولم تنتح لهم فرصة للتعرف على هذه النظرية بعد تعديلها وتطويرها أو على نظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها، ويعد مصطلحي: القيادة

<sup>1</sup> جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص 1

<sup>2</sup> يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، الأردن، غير منشور، ص 36.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، ط 1، 2010، ص 13.

<sup>4</sup> يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 37.

التحويلية (Transformational Leadership) والقيادة الإجرائية (Transactional Leadership) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً؛ حيث ظهر هذين المصطلحان لأول مرة في عام 1978 بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي "جيمس ماكجروجر بيرنز (James McGregor)" وقد ظلت القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية محل دراسة كثير من العلماء والباحثين، ومع بداية التسعينيات. و بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادتين الإجرائية والتحويلية اتضح أن هناك اختلافات بين الباحثين الذين تناولوها بالدراسة والتحليل، تعود هذه الاختلافات إلى الغموض وسوء الفهم بالنسبة لمفهوم القيادتين<sup>1</sup>.

### 1- إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن ظروفًا محيطية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر، مما يستلزم معه إجراء تغييرات تمثل بحد ذاتها حالات استجابة غير تقليدية تجاه ذلك التغيير، وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات تدرك أهمية توافر قدرات قيادية إستراتيجية، لئلاها من أهمية بالغة في بناء منظمات متعلمة بوصفها الأداة الملائمة لتوقع التغيير والتحسب له ومسارته من خلال امتلاك المنظمات لهذه القيادة. ومن هنا يمكن القول بأن الاضطرابات التي نلاحظها حالياً في المنظمات لديها علاقة ما بدور القيادة الإستراتيجية وكيفية توجيهها نحو بناء منظمات متعلمة. وعلية يمكن صياغة السؤال العام للدراسة كما يلي:

### ما علاقة القيادة الإستراتيجية ببناء المنظمة المتعلمة؟

إلى جانب السؤال الجوهرى للإشكالية العامة، يمكن طرح التساؤلات الجزئية الآتية:

- 1 ماذا نعني بالقيادة و القيادة الإستراتيجية ؟ وما دورها في المنظمة؟
- 2 ما هي خصائص المنظمة المتعلمة وما مختلف النماذج التي تصفها؟
- 3 ما علاقة القيادة التحويلية في الإدارة العليا بالمنظمة المتعلمة؟
- 4 ما علاقة القيادة الإجرائية في الإدارة العليا بالمنظمة المتعلمة؟
- 5 ما هو النموذج الأكثر ملائمة لبناء منظمة متعلمة في محيط الأعمال الجزائري؟

### 2- دوافع اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاعتبارات و الأسباب التي دفعتني لاختيار موضوع البحث المتمثل في " دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة" منها :

- ✓ اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعي بطرحه، ويندرج ضمن مجال التخصص " تسيير الموارد البشرية " GRH.
- ✓ موضوع يتميز بطابع الدراسات الحديثة.

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة تحليلية ، مجلة مستقبل التربية القاهرة، المجلد 7، العدد 21، أبريل 2001، ص 2.



✓ الرغبة في التعرف على المنظمات المتعلمة.

✓ الرغبة في معرفة أنماط القيادة الإستراتيجية في المنظمات الجزائرية.

### 3- أهمية الدراسة:

تكتسي عملية بناء منظمات متعلمة أهمية من خلال الدور الذي يقوم به القادة الاستراتيجيين، وهذا من خلال التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها. ونلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية :

✓ تسعى هذه الدراسة إلى نشر مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث يعتبر هذا المفهوم حديث نسبيا في المنظمات الجزائرية.

✓ الإشارة إلى الفوائد و المكاسب التي تعود على المنظمات من خلال التعلم المستمر، مما يساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية.

✓ تسليط الضوء على أنماط القيادة الإستراتيجية المساهمة في تطوير و تعليم المنظمات، والتكيف مع متطلبات المحيط .

✓ توعية المنظمات بأهمية القيادة الإستراتيجية ودورها في وضع خطط إستراتيجية للمنظمة يمكن أن تساهم في نجاحها.

✓ التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

### 4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في إبراز دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة من خلال الأهداف الفرعية التالية:

✓ الإحاطة بمفهوم القيادة الإستراتيجية و عناصرها ومتطلباتها وأنماطها.

✓ التعرف على مفهوم المنظمات المتعلمة وأبعادها.

✓ توضيح مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي صفات المنظمة المتعلمة، والتعرف على أكثر النماذج ملائمة للمنظمة الجزائرية.

✓ تحديد الأنماط القيادية الأكثر تطبيقا في الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

✓ تحديد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة.

### 5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

أ- القيادة الإستراتيجية: هي قدرة القائد على التوقع والتخيل و توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، فضلا عن القدرة على التحفيز وإلهام الآخرين و دفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم مما يؤدي هذا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ب- القيادة التحويلية: وهي القيادة التي تركز على تفاعل بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى رفع والتحفيز الموظفين إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتوافق مع متطلبات المستقبل.

ت- القيادة الإجرائية: هي القيادة التي توجه الأفراد وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توضيح متطلبات العمل، أو هي عملية تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين حيث يحصل كل منها على شيء ذو قيمة في إطار اتفاق بينهم.

ث- المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني إستراتيجية التعلم المستمر، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة تسير جنبا إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة في المستقبل.

### 6- منهج الدراسة:

قبل التطرق إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة لا بد من توضيح التموضع الابستمولوجي للباحث، وفي هذا السياق فإن النموذج الوضعي ( le paradigme positiviste ) هو المتبع في هذه الدراسة، حيث يحاول الباحث فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية، وضمن هذا النموذج فإن المقاربة المناسبة هي الاستنتاج العقلي المنطقي حيث ينطلق الباحث من العام إلى الخاص. أي أنه يصوغ إشكالية البحث التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام ثم يضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم يتم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي الإضافة إلى النظرية الأساسية جزءا من المعرفة. وللوصول إلى قبول أو رفض الفرضيات فإن الباحث يتبع المنهج الكمي في جمع البيانات وذلك باستخدام الأداة الأكثر شيوعا في المنهج الكمي والمتمثلة في الاستبيان.

### 7- حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الحدود المكانية، الزمنية، البشرية. بحيث تتمثل في أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد أنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية (2011- 2012) أما بخصوص عينة الدراسة فقد كانت ملائمة ومست مختلف الموظفين في المؤسسة.

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الأول : القيادة الإستراتيجية

#### تمهيد:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير إلى قيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذا التغيير يمكن أن يتحقق في ظل قيادة إستراتيجية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكّنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لإنجاز أفضل مستوى، ولتحقيق قوة التنافسية دافعه للمنظمة .

#### المطلب الأول: مدخل للقيادة

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ويشمل هذا المطلب كل من مفهوم القيادة، ونظريات القيادة وأنماطها.

#### أولاً : مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة ارتبط بظهور الجماعة البشرية فمنذ عرفت القيادة كمكون رئيس في حياة الجماعة البشرية، والجماعة لا تنتظم بدون قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، هناك العديد من التعريفات للقيادة باختلاف وجهات نظر العلماء وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها، ونعرض فيما يلي بعضاً منها : فالقيادة ( Leadership ) لغة مشتقة من ( القود ) نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد للوصول إلى الهدف المنشود<sup>1</sup>. كما تعرف القيادة بأنها النفوذ أو السلطة المتأتية من قوة تأثير الفرد على شخص أو أكثر<sup>2</sup>.

ولقد عرف بينس ( Bennis ) القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

ويرى ليكرت ( Likert ) أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طارق محمد السويديان و فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، جدة ، ط2، 2003، ص 40.

<sup>2</sup>Jean- Pierre Barrayon, **Des Managers et des hommes**, N éd, Dunod : Paris, 2006, P179.

<sup>3</sup> طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص30.

كما يعرفها العميان بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. أما حنفي وآخرون فيعرفون القيادة على أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص<sup>1</sup>.

وكما تعرف القيادة على أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة<sup>2</sup>. ويعرف القائد أيضا على أنه الشخص الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه، ويمتتون إليه بالطاعة. فهو الذي يوجب الاحترام وليس الذي يفرض الاحترام<sup>3</sup>.

بينما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة و أن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية. تعرف بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني. ويعرفها وايت ( White ) القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، وعرفها أيضا (ولارسون) بأنها الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة<sup>4</sup>.

ويعرفها كهان ( kokan ) بأن القيادة الإدارية هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنتاج ما يحدده القائد<sup>5</sup>.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية التأثير عليهم، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق الهدف<sup>6</sup>.

ويختصرها آلن ( Allen ) في أنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال<sup>7</sup>.

ومن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين أن هناك اختلاف واضح بين مفهوم المدير ومفهوم القائد ونفرق بينهما فيما يلي:

- سلطة دون تأثير " قيادة بالمنصب " أي المدير يؤثر على الآخرين بإصدار الأوامر لهم وهذا بمقتضى السلطة الرسمية المخول له (بالقانون).

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحماد، ط1، 2006، ص77.

<sup>2</sup> زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، ط1، 2007، ص11.

<sup>3</sup> ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، منشورات دار علاء الدين، دمشق، ط1، 1999، ص8.

<sup>4</sup> طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص32.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2007، ص426.

<sup>6</sup> زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص25.

<sup>7</sup> سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، 2008، ص25.

- تأثير دون سلطة " قيادة غير رسمي " أي القائد يؤثر على سلوك الآخرين و يلهمهم ليقدموا أفضل ما لديهم طوعية.

- سلطة و تأثير " القائد الإداري " وهو يجمع بين النوعين السابقين أي أنه يستخدم السلطة الرسمية و السلطة الغير الرسمية لتأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### ثانيا : نظريات القيادة

ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد وسيتم عرض بعض هذه النظريات بشكل موجز على النحو التالي:

#### 1 نظرية الرجل العظيم ( The Great Man Theory ):

وهي من أقدم النظريات في القيادة وتسمى أيضاً نظرية " القائد الموهوب " ، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية ، حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بأن القيادة شيء فطري. أي أن القادة يولدون ولا يصنعون. وقد أوضح " شيلدون " أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال . وقد اعتقد بعض المفكرين أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم هذه السمات الشخصية و القدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة . ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات ، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغيراً جوهرياً أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثية وليست مكتسبة .

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نذكر منها:

- لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية .

- كما أنها تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة<sup>2</sup>.

كانت هذه النظرية قائمة على أن القائد يولد، وهذا الاعتقاد حث الباحثين على محاولة تحديد السمات الشخصية مما أدى هذا إلى ظهور نظرية السمات.

#### 2 نظرية السمات ( Trait Theory ) :

تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص

<sup>1</sup> عدنان بن عبد الله الشبيحة، ملتقى حول، تنمية مهارات القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية، 16- 17 / 06 / 2009 ، ص 7.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية قسم علم النفس، جامعة الملك سعود ، 2004، ص30.

ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً . وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها " القدرة القيادية، ومهارة الانجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم الموقف " .

كما قسم العالم الإدارة الهندي (تابجي) السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إلى ثلاث مجموعات هي " سمات شخصية ، وسمات سياسية ، وسمات نظامية" .

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها" الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية "وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عملها وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي: " المهارة الفنية ، والمهارة الإنسانية ، والمهارة الذهنية " <sup>1</sup> .

لكن هذه النظرية لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ومنها:

- صعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد.
  - صعوبة قياس بعض السمات الشخصية.
  - اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر <sup>2</sup>.
  - يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات السابقة الذكر.
  - عدم شمولية النظرة لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.
- ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظريات لأن السمات موجودة، والناس يملون دوماً للنظر إلى السمات كمعيار لتمييز القادة <sup>3</sup>. فقد أدى هذا إلى ظهور نظرية الموقف.

### 3 نظرية الموقف (Situational Theory):

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم ، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها ، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف أو ظرف قيادي معين، وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما تعزو نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية، كما ترى هذه النظرية أن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد إلى حد كبير على حسن تصرفه حيال المواقف المختلفة. فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات ، وتكشف عن الإمكانيات الحقيقية في

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> سامية خميس، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمطلوبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2007، ص 61.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحماد، الأردن، ط3، 2009، ص 203.

القيادة، أي أن القيادة " وليدة الموقف " ترتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين وبذلك لا تتكرر هذه النظرية أهمية السمات للقائد ، ولكنها تقررهما في إطار الموقف الذي يتطلبها.

ومجمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري، وهذا يتفق مع ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والفسولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة<sup>1</sup>.

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات لأن السمات لا تفي بالغرض لوحدها منها :

- صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم أي ( تحديد نمط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة ) .
- إلى جانب دور فروق القيادة في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين لمواجهة المواقف المختلفة.
- كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبياً في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها.
- هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس<sup>2</sup>.

ونتيجة لذلك ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، مشيراً إلى أن النجاح في القيادة هو ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، وهذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بين عناصر النظريتين السابقتين ، باسم النظرية التفاعلية.

#### 4 النظرية التفاعلية (Interactional Theory) :

وهذه النظرية تركز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومروسيه وتهتم بتفاعل ثلاثة أبعاد هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة.

ويرى (جوردن) أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث، ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 17.

والجماعة إدراك القائد دور ه إزاء الجماعة، وعلى الرغم من أن الإسهامات الإيجابية للنظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الفعالة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفايتها<sup>1</sup>. ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية وهي:

- أنها افترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيداً للقيادة بشكل مطلق.
- عدم الكشف عن الأبعاد المختلفة لسلوك القائد.
- كما أخفقت في إثبات وجود اتساق في العلاقة بين سلوك القائد وأداء المجموعة .
- أنها فشلت في توضيح تماماً لماذا يكون أفراد ذو أساليب قيادية معينة أكثر فعالية في بعض المواقف، وليسوا كذلك في مواقف أخرى؟<sup>2</sup>.

لذا بدأ اهتمام الباحثين يتجه نحو دراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من تصرفات وأنماط سلوكية مختلفة ، ومن هنا ظهرت النظريات السلوكية للقيادة.

#### 5 النظريات السلوكية ( The Behavioral Theories ) :

قامت جامعة أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة في العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الإنتاجية ومعنويات العاملين ، واستخدم في الدراسة استبانته وصف سلوك القادة المديرين (Leader Behavior Description Questionnaire) " L.B.D.Q " وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة النوع الأول هو القائد الذي يعطى اعتباراً للعاملين (Considering leader) والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته (Initiating Structure) كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معاً في قيادته ، فيمكن أن يكون مهتماً بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه .

كما توصل (ليكرت) عام 1966 في بحوثه في مجال القيادة والإشراف إلى أن المديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيئاً لأفراد التنظيم سلوكاً حميداً متعاوناً ومستويات عالية من الرضا الوظيفي، أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب من السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل، وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج هذا البحث أن المديرين ذوي الإنتاج المنخفض يتمسكون بالجانب الوظيفي أي أنهم يهتمون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالجانب الإنساني<sup>3</sup>.

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات ونذكر من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص32.33.



- بساطتها أي وجود بعدين فقط للقيادة " سلوك القائد و فاعلية هذا السلوك " .

- إهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور و تأثير عوامل الموقف على السلوك القيادي<sup>1</sup>.

مما سبق يتضح أن القيادة السلوكية تعتمد على اختيار النمط القيادي الملائم للظرف أو الموقف التنظيمي، وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم ، أي أن يجمع القائد بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والإنتاج في آن واحد وتشير النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي:

- صفات وخصائص القائد الشخصية.

- صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية.

- طبيعة وخصائص العمل.

- الظروف والمواقف التنظيمية<sup>2</sup>.

وقد انبثقت عن هذه النظريات عدة أنماط قيادية يمكن أن يتخذها القائد في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

### ثالثاً : أنماط القيادة

يعد موضوع أنماط القيادة من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين لما لها من أهمية في العملية الإدارية، حيث عرف غراب النمط القيادي بأنه نوع السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سنشير في دراستنا هذه إلى أبرزها والتي يتحدد في ضوءها تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنواع وهي " القيادة الأوتوقراطية و القيادة الديمقراطية و القيادة الحرة " ولهذه الأنماط مزايا وعيوب.

#### 1- نمط القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership) :

ويطلق عليها القيادة الاستبدادية أو القيادة التسلطية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.

<sup>1</sup> المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، سلسلة رقم 12، بغداد، ط1، 2011، ص20.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم مجسمي، مرجع سابق، ص34.

<sup>3</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 9.

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئة للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل<sup>1</sup>. وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية وهي على النحو التالي:

**أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية :** وتسمى أيضا (المتشدد أو العنيف) حيث ينظر إلى الإنسان على أنه آلة وهو مصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا له احتياجات اجتماعية ونفسية، والقائد المتسلط يستمد سلطته من مركزه الوظيفي للتأثير على مرؤوسيه دون مشاركتهم ويخشى المرؤوسون بطشه، ولا يتك لهم الفرصة لمناقشته أو حتى إبداء رأيهم، ويؤمن القائد الدكتاتور أي المتسلط بأن الإنسان لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة، فيتسبب هذا في إثارة الخلاف بين القائد ومرؤوسيه، في صورة مقاومة تعمل على عدم التغيير الصحيح<sup>2</sup>.

**ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة :** ويكون القائد في هذا النمط أقل استبداد من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً ومتعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

**ج- القيادة الأوتوقراطي اللبقة:** وهنا يجعل القائد المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في اتخاذ القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار النهائي منفرداً<sup>3</sup>. ويعد هذا النمط الأوتوقراطي المناور ( اللبق ) أقل درجات استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي.

✓ **مزايا القيادة الأوتوقراطية:** لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها:

- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة .
- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه العاملين الجدد بسبب عدم خبرتهم.
- يكون الأسلوب الأوتوقراطي مثالي في حال عدة شروط مثل حالة العاملين مشاغبين، العاملين غير متجانسين مع بعضهم في العمل...إلخ.

✓ **عيوب القيادة الأوتوقراطية:** لقد ثبتت من خلال التطبيق العلمي الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب وأهمها ما يلي:

<sup>1</sup> طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> أحمد محمد أحمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004، ص 41.

<sup>3</sup> عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 31.

- أن هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد.
- أن هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدي العاملين .
- إن استخدام هذا الأسلوب لا يصلح للعاملين ذوي الكفاءات العالية لأنه يؤدي إلى تسريحهم.
- يعتمد القائد إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة<sup>1</sup>.

## 2- نمط القيادة الديمقراطية ( Democratic Leadership ):

و يقوم هذا النمط على أن القائد يقوياًستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثيراً من سلطاتهم. فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد على أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة وبتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية<sup>2</sup>. و تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع وتوفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر مع العاملين، والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات و إجراء الحوار والمناقشات مع معاونيه حيث يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز<sup>3</sup> هي " القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية ومشاركة المرؤوسين وكذلك تفويض جزء من السلطة"<sup>4</sup>.

أ- **تنمية العلاقات الإنسانية:** حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المنظمة تتطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد<sup>5</sup>.

ب- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار إي دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعد على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف و أسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تسيير الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 117.118.

<sup>2</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008، ص 287.

<sup>3</sup> سامية خميس ، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup> Jack miller and others, **supervision**, 3<sup>rd</sup>ed, New York, 1998, P 353.

<sup>5</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 122.

<sup>6</sup> نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د ط، عمان ، 2007، ص 227.

ج- تفويض السلطة (Delegation): إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه. لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد. وقد فرضت عليته هذا الوضع تفويض جزء من سلطته على مرؤوسيه، اللذين لهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.

فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على نجازها بكفاءة وأنهم سيحققون الغرض من التفويض هذه السلطة<sup>1</sup>.  
والتفويض يعني إسناد القائد بعضاً من اختصاصاته لمن ينوب عنه مع تحمل القائد المسؤولية العمل كامله وذلك من أجل انجاز الأعمال بكفاءة وبأسلوب أفضل<sup>2</sup>.

✓ **مزايا القيادة الديمقراطية:** هناك مزايا عديدة لهذا الأسلوب من خلال تطبيق المشاركة وتفويض السلطة و العلاقات الإنسانية ومنها ما يلي:

- إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم.
- العمل على إشباع حاجات العاملين.
- الاهتمام بالعاملين وزيادة قدرتهم بالتدريب والتحفيز<sup>3</sup>.
- إن استخدام هذا الأسلوب يفتح باب الاتصالات ويصل أفكار وأراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل وضوح وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم.
- يساعد هذا الأسلوب على خلق روابط قوية بين القائد والمرؤوسين.
- يحقق هذا الأسلوب مستوي عالي من الرضا الوظيفي و الشعور بروح الفريق<sup>4</sup>.

✓ **عيوب القيادة الديمقراطية:** إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي هذا الأسلوب أيضاً إلى وجود عيوب عديدة لهذه القيادة منها ما يلي:

- يؤدي حيان كثيرة استخدام هذا الأسلوب إلى التخلي القائد على مهامه الأساسية سبب التفويض السلطة.
- قد يلجأ بعض القادة إلى استخدام هذا الأسلوب من أجل تحقيق غاياتهم وإغراضهم الشخصية.
- يكون هذا النمط غير فعال عندما لا تتوفر المهارات والمعرفة اللازمة لدى أفراد المجموعة.
- الاهتمام القائد البالغ في العمال من أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس بشكل سابي على الإنتاجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005، ص 323.

<sup>3</sup> تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2012، ص 175.

<sup>4</sup> علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، نفس المرجع، ص 128.

## 3- القيادة الترسلية ( Laissez Leadership ):

أما النمط القيادي الحر ( الترسلي ) فهو على خلاف النمط الأوتوقراطي تماما حيث يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم، ووضعها موضع التنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة، لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك ، ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية . وقد يناسب هذا الأسلوب من يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية كما في حالة مؤسسات الأبحاث والدراسات العلمية .<sup>2</sup>

ويتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون أي التوسع في تفويض السلطات، والقائد الفوضوي (الحر) لا يشترك إشراكا له أثره في شؤون الجماعة، ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية.<sup>3</sup>

✓ **مزايا القيادة الترسلية:** توجد عدة مزايا لهذا النمط ونذكر من أهمها ما يلي:

- القائد يترك لمرؤوسه الحرية الكاملة لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسه على أوسع نطاق.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتوضيح الآراء والأفكار.<sup>4</sup>
- يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة ويساهم هذا في تحقيق نتائج أفضل.
- القائد يمد الأفراد بالمودة والاحترام المتبادل و تقديم المساعدة لهم.

✓ **عيوب القيادة الترسلية:** كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود عدة عيوب في هذا النمط ومن أهمها:

- عدم توفر حماس كبير للعمل من قبل العاملين.
- تهرب قادة الجماعة عن تحمل أي مسؤوليات إضافية.
- يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث درجة الإنتاج إلى أقل مستوي لها في أي نمط آخر .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 128.129.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص 23.24.

<sup>3</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 288.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2004، ص 277.278.

<sup>5</sup> نبيل أحمد محمود العرابيد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول تربية، جامعة الأزهر، 2010، ص 31.

## المطلب الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية

ظهرت الحاجة إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية بدلا من القيادة التقليدية، خصوصا مع تغير محيط الأعمال المستقر إلى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية وظروف محيطية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف المحيطة التي تواجهها المنظمة، لهذا سناول الوصول إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها و معايير التمييز بين أدوار القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي.

## أولا : مفهوم القيادة الإستراتيجية ( Strategic Leadership )

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثسيباً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى. وتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياسا بالمنافسين. ونظر ( Crow ) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح .

ووصفها ( Asx Report, 2002 ) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل.

وربطها كلا من ( Hill & Jones, 2001 ) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها<sup>1</sup> .

واتفق كل من ( Ireland and Hit, 1999 ) بأن القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة القائد على التوقع والتخيل والمرونة المستمرة، مع التفكير بشكل إستراتيجي، والقدرة على العمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي تمكن من إيجاد المستقبل، وتستطيع القيادة الإستراتيجية تزويد التنظيم بميزة التنافسية<sup>2</sup>.

ويرى بعضهم أن القيادة الإستراتيجية في المنظمات هي التي تربط المنظمة محيطها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبمعنى آخر فهي تهتم بالعلاقة التفاعلية الديناميكية بين المنظمة بكل أجزائها ومكوناتها وبين محيطها المتغير.

ويعرفها (الهوري) بأنها القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية، مما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006، ص 5.4.

<sup>2</sup> عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 225.

<sup>3</sup> صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 12.

وتعرف كذلك القيادة الإستراتيجية على أنها تزوج بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية<sup>1</sup>.

وتعد القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، وينحصر نشاط القيادة الإستراتيجية ويوضحها يونس في خمسة ممارسات التالية:

**1- تحديد التموضع الحالي للمنظمة:** يتطلب هذا الدور إلمام القائد الاستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وطبيعية عملياتها، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية، وذلك يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي ومكان الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي، حيث تعد هذه نقطة الانطلاق الاستراتيجي للمنظمة.

**2- تحديد مستقبل المنظمة:** يتضمن دور القائد الاستراتيجي هنا في تحديد معاني أحداث المحيط (تعدد المحيط، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات) وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل. ويطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المنظمة. وعادة ما يلجأ القائد الاستراتيجي إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات لاختيار الفرص الفكرية.

**3- صياغة الخطط الإستراتيجية ومستلزمات تنفيذها:** تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية، والظروف المتغيرة المحيطة بها، بهدف التهيؤ لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية. ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ وقت طويل من القائد الاستراتيجي.

**4- تقييم الأداء الاستراتيجي ومتابعته:** يتضمن ذلك دور القائد الاستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقييمية للوقوف على مدى فاعلية التنفيذ.

**5- اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن هذه العملية حسب (Geogr) من أهم مهام القيادة الإستراتيجية، حيث يمتلكون الكثير من الأفكار والمشاركات الفاعلة التي تزيد من احتمالات نجاحهم في اتخاذ تلك القرارات، كما أن إلمامهم بكافة أمور المنظمة ومواردها وتنفيذها يمكنهم من اتخاذ القرارات الفاعلة التي تعتمد التغييرات في المحيط الخارجي والتغذية العكسية كوسيلة فاعلة في المواءمة بين المدخلات و المخرجات، فضلاً عن تجنب اتخاذ قرارات متسرعة تعتمد على معلومات غير كافية أو خاطئة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد موسى الزعبي ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمطلوبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 37 .

<sup>2</sup> صالح بن سعد المرع ،مرجع سابق، ص 28.27.

ونستنتج من خلال التعريفات السابقة ويمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بأنها القدرة التي تمتلكها القيادة لتوضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و معالجة الأمور التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد، من خلال التأثير على الآخرين ورفع مستواهم وتحفيزهم مما يؤدي إلى تحقيق قوة تنافسية دافعة للمنظمة في المستقبل.

### ثانيا : معايير التمييز بين أدوار القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

وفي هذا المجال يورد بعضهم عددا من المعايير التي تمكن من الوصول إلى تصور عام لطبيعة الاختلاف بين الأدوار بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم ( 1 ) التمييز بين أدوار القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال Domain	تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى الموازنة بين الفرص و الموارد المتاحة	تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى علاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وإلى تحقيق التوازن والانسجام بين المنظمة وبينتها
التركيز Focus	الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
التخطيط Planning	الاعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية بالتركيز على خبرة ومهارة التقليدية للقائد	الاعتماد التخطيط والتحليل الإستراتيجي استنادا إلى التفكير الإستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل
القرارات Decisions	إتباع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفا بعيدا عن المخاطر	إتباع الخبرات والمهارات التي يملكها القائد و توظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة
الثقافة التنظيمية Culture	تبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقة أمام الأفكار الجديدة	تبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها
المنافسة Competitive Advantage	الاعتماد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية	الميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها
مرونة العمل Flexibility	الالتزام بإتباع تعليمات و إجراءات العمل	مرونة في إتباع تعليمات و إجراءات العمل
التغيير Change	الميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	الميل للتغيير الجذري و يأتي بابتكارات جديدة

المصدر: صالح بن سعد المرعب، مرجع سابق، ص 32.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق الاختلاف بين أدوار القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي، حيث تسعى هذه المعايير إلى تحقيق هدف معين للمنظمة من منطلقات مختلفة، فبما يركز القائد الإستراتيجي على صنع مستقبل



المنظمة وهذا بالاعتماد على مجهوداتها وتصوراتها ومهاراتها ونظرتها للمعايير بفكر استراتيجي على غرار القائد التقليدي فهو ينظر إلى تلك المجالات بشكل روتيني .

### ثالثا : أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية

1- أهمية القيادة الإستراتيجية: تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها

عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة.

- تكون القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات واستقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة.

- تسعى القيادة الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية بأخذ في الحسبان التغيرات المحيطة بالمنظمة.

- للقيادة الإستراتيجية أهمية في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة<sup>1</sup>.

- وتضع القيادة الإستراتيجية رؤية واضحة للأهداف البعيدة المدى المراد الوصول إليها، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.

- تعد القيادة الإستراتيجية عنصر قادر على إدخال وإحداث التغيير في أداء التابعين والمنظمة.

- تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة ومحيطها الاجتماعي.

2- أهداف القيادة الإستراتيجية: أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات

الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وهي كما يلي:

- إسقاط الحاضر على المستقبل ومحولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.

- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.

- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.

- صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 18.17.

- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
- تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية لها.
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: القائد الإستراتيجي

لقد تعددت الكتابات حول السؤال التالي: من هو القائد الإستراتيجي؟ وقد وردت الإجابة عن هذا السؤال تحت عناوين مختلفة ومتنوعة مثل صفات القائد الإستراتيجي، خصائص القائد الإستراتيجي ومهاراته... إلخ. وسنتطرق في هذا المطلب مواصفات القائد الإستراتيجي وخصائص القائد الإستراتيجي وعوامل نجاحه ومقارنته بالقائد التقليدي.

### أولاً: مواصفات القائد الإستراتيجي

القائد الإستراتيجي يري في نفسه شخصاً له رؤية خاصة، وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة هو الارتقاء بها. وطرقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها، مما يؤدي إلى استثارة تابعيه عقلياً وفكرياً ليضعوا رؤية جديدة أو تحديات فكرية مما يولد دوافع أقوى للأداء أكثر مما هو متوقع<sup>2</sup>.

إن القائد الإستراتيجي يجمع العديد من الصفات التي تميزه عن باقي القيادات الأخرى ونذكر منها ما يلي:

- 1 يتميز القائد الإستراتيجي بالإضافة إلى صفات القائد التقليدي أي لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها وتأثير المحيط لها، ولديه علم بنقاط القوة والضعف المنظمة.
- 2 القائد الإستراتيجي يجمع بين شيئين: أنه قائد أولاً وأنه إستراتيجي ثانياً، بمعنى أنه ليس كل مفكر إستراتيجي هو قائد إستراتيجي فقد يكون ذو فكر إستراتيجي ولكن ليس لديه صفات القيادة ومهاراتها.
- 3 القائد الإستراتيجي لديه المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات والتكيف معها بسرعة.
- 4 القائد الإستراتيجي لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة .
- 5 قدرة القائد الإستراتيجي على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع.
- 6 القائد الإستراتيجي يحث على التعلم التنظيمي المستمر ونشر العلم والمعرفة بين العاملين<sup>3</sup>.
- 7 المعرفة والخبرة والثقة بالنفس والقدرة على الوصول للمعلومات التي تمنحه قوة إضافية.
- 8 المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات نتيج له التعامل مع القرارات الإستراتيجية .

<sup>1</sup> محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 38-41.

<sup>2</sup> محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 47-49 .

9 قدرة التأثير على الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يخدم تطلعات المنظمة المستقبلية.

10 وذكر فريدمان ( Freedman ) بعض صفات القائد الإستراتيجي فيما يلي:

- أنهم مبادرون لكنهم تأمليون.
- أنهم طموحون لكنهم واقعيون.
- أنهم ناقدون لكنهم موالون.
- أنهم مستقلون لكنهم متعاونون<sup>1</sup>.

11 القائد الإستراتيجي يواجه التحدي والصعوبات " الريان المتشائم يخشي أن تهب الرياح بما لا تشتهي

السفن، أما الريان المتفائل يتوقع دائما أن تهدأ الرياح، أما بخصوص القائد الإستراتيجي فإن هذا الريان يواجه التحدي ويعدل وضع الشراع ليستفيد من قوة الرياح"<sup>2</sup>.

ثانيا : خصائص القائد الإستراتيجي وعوامل نجاحه

**1- خصائص القائد الإستراتيجي:** وتشير كثير من التجارب الواقعية أنه كانت هناك منظمات فاشلة

وعندما تغير قائدها عمل على تغير نظم العمل بها فتغيرت أحوالها فأصبحت منظمات ناجحة.

وتعتبر هذه من الحقائق الراسخة في مجال الإدارة أن نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما

يتمتع به قائدها من الخصائص الحرجة، ويتمثل أهمها فيما يلي:

أ- **وضوح الرؤية:** أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسدا أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فرق العمل بالمنظمات.

ب- **إحساس عالي بالمناخ:** أن يكون لديه إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث في المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة.

ج- **المبادرة والمرونة و مواكبة التغيير:** أن يكون لديه المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين .

د- **الابتكار:** أن تتوفر لديه القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 31.30.

<sup>2</sup> منشورات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم والتعليم العالي، دور القيادة الإستراتيجية في كفاءة إدارة الموارد البشرية، ص 1. منشور على [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

<sup>3</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش القيادة التوجه الاستراتيجي والتدريب وإدارة المواهب و الإبداع، منشورات مركز بحوث شرطة الشارقة، 2006، ص30.29.

هـ- العزم والمثابرة: أن يكون لديه التصميم الكافي للعمل و استمرار يته حتى النهاية، ولذلك يقال عن القائد الاستراتيجي أن " رجل قوته تكمن في حماسته و التي لا تنقطع " بل حماسته تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها المتوهج لتابعيه.

و- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه <sup>1</sup>.

كما يرى كل من باري بوزمان ( Barry Bozeman ) و جيفري ستراسمان ( Jeffrey Straussman ) أن خصائص القادة الاستراتيجيين من أهمها يلي:

- القدرة على التفكير الاستراتيجي من خلال ما يمتلكه من صفات فريدة ومؤهلات تمكنه من ذلك.
- الحدس الاستراتيجي الذي يميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة.
- الكفاءة والفاعلية، والثقة، والقدرة على تبسيط الأمور، والقيام بوظائف مستعصية.
- القدرة التفكير المنطقي والتحفيز العاملين الجيد <sup>2</sup>.

وصنف ويزما وآخرون ( Wisema et al,1980 )، خصائص القيادة الإستراتيجية ونذكر منها ما يلي:

- تتبع إستراتيجية النمو السريع.
- تتبع إستراتيجية التوسع.
- تتبع إستراتيجية النمو المستمر.
- تتبع إستراتيجية ملائمة الحصاد الاقتصادي.
- تتبع إستراتيجية تحويل المنظمة .
- تتبع إستراتيجية الدمج بين أنشطة الأعمال <sup>3</sup>.

**2- عوامل نجاح القائد الإستراتيجي:** هناك عدة عوامل تساعد القائد الإستراتيجي على النجاح أهمها:

- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المنظمة والعاملين، مع التركيز على الموظفين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جدا، فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.

<sup>1</sup> بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 21-22 فيفري 2012، ص 11.

<sup>2</sup> صالح بن سعد المرعي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008، ص 248.

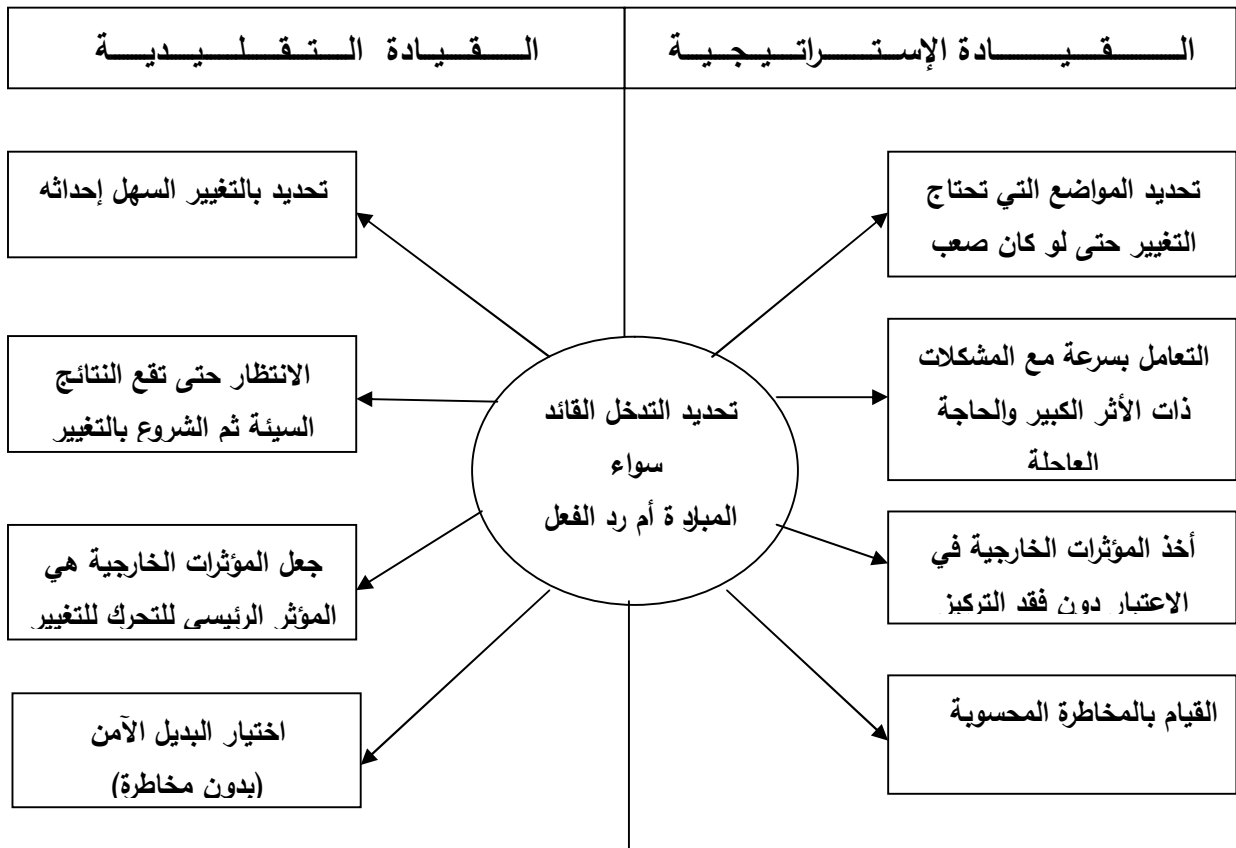
- طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية و استعدادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
- سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفة دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات ثلاثية الأبعاد وتتضمن جوانب المعرفة و المهارة والسلوك.
- إدارة الوقت أي الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولكن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل، لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
- العقيدة الصحيحة وهي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
- الفطنة وبعد النظر أي قدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.
- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مقارنة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

إن محاولات المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي، والتي تم الإشارة لبعضها تركز على جوانب معينة، ولا تطرح نظرة شاملة وعامه لما يجب أن يفعله القادة، لذلك يركز البعض مقارنات للسلوكيات، والأدوار والمسؤوليات، والمهارات بين القادة التقليدي والإستراتيجي . ويبين الشكل والجدول التاليان مقارنة واسعة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي وفقاً لما يراه العديد من الكتاب كما يلي :

<sup>1</sup> المرجع نفسه نص 30.29.

الشكل رقم (1) يوضح الاختلاف بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية في التدخل (المبادرة ورد الفعل)



المصدر: عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سابق، ص31.

يوضح هذا الشكل التدخلات التي يقوم بها كل من القائد التقليدي و القائد الإستراتيجي بخصوص المبادرة ورد الفعل، نلاحظ أن القائد الإستراتيجي يكون دائما مبادر بالأشياء الجديدة وسباق للحلول قبل حدوث المشكل ويكون رد فعله سريع، بينما القائد التقليدي يكون رد فعله بعد حدوث المشكل، وأما بخصوص مبادرته فهي مبادرة عادية لا تأتي بالجديد ويفضل العمل في محيط أمن على عكس القائد الإستراتيجي يفضل القيام بالمخاطرة.

الجدول رقم ( 2 ) مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي

القائد التقليدي	القائد الإستراتيجي
يدير	يبدع
يعول على السيطرة	يعمل على الثقة
يركز على التكتيك والأنظمة	يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل

يطور الخطط والجدول المفصلة	يطور الرؤى والإستراتيجيات ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة
يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة	يسعى للتغيير
يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغيير
يستخدم سلطته الوظيفية والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
يعمل فوق حرفية القوانين والإجراءات	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط للمستقبل
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة وتحقيقه أهدافها
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي	يضع بدائل مختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي
ينفذ خطط المنظمة	العقل المدبر للمنظمة
الاهتمام بالوسائل	الاهتمام بالأهداف
يوظف الروتين والخبرات السابقة في قراراته	يوظف الإبداع والاجتهاد والحماس في قراراته الإستراتيجية

المصدر: محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 40.

وتعتبر هذه أهم الفروق الجوهرية بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية، ونري من خلال هذه الفروق أن القائد الإستراتيجي يبحث دائم على التغيير وسبق الأحداث للحصول على الميزة التنافسية والتي تجعل المنظمة متفوقة على المنظمات الأخرى التي يعتمد قادتها على الأعمال الروتينية، لتجنب المخاطر التي تحدث في المحيط الخارجي .

#### المطلب الرابع: أنماط القيادة الإستراتيجية

في بعض الأحيان نري بأن هناك قرارات يجب على القائد الإستراتيجي أن يتخذها، حيث توصلت الدراسات الحديثة إلى وجود أنماط القيادة جديدة على غرار الأنماط الأخرى لما لها من أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، و سنتطرق في دراستنا هذه إلى تصنيف أنماط القيادة الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع وهي " نمط القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية

#### أولاً: نمط القيادة الإجرائية أو التبادلية في الإدارة العليا ( Transactional Leadership )

وهي عملية تتضمن في جوهرها قائدًا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف مقابل الحصول على الأصوات. . عندماتركز الأهداف على إشباع حاجات ورغبات القادة والتابعين من خلال تبادل المنافع والوعود فإننا نكون بصدد ما يسمى بالقيادة الإجرائية، فمثل هذه القيادة تتواجد عندما يبادر شخص ما بعمل اتصال مع الآخرين بهدف تبادل أشياء ذات قيمة معينة ، ومن الممكن أن يكون هذا التبادل ذا طبيعة اقتصادية أو سياسية ( كتبادل البضائع أو تبادل بضاعة بمال ) وفي أثناء عملية المقايضة يكون كل طرف مدرك لجوانب القوة لدى الطرف

الآخر، وتكون أهداف الطرفين متداخلة ومتراطة في الإطار المتعلق بعملية التبادل<sup>1</sup>. ويعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يشجع مرؤوسيه على التوحد والاتساق مع أهداف المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية أو السلبية، وفقا لتصرفات المرؤوسين<sup>2</sup>. ويعرف مصطفى القيادة الإجرائية (التعاملية) بأنها القيادة التي تحتوي على القيم المتصلة بعملية التبادل. ويرى عياصرة بأنها القيادة التي يرتبط فيها أداء المرؤوسين بحجم الحافز المقدم لهم. وتعرف بأنها النمط الإداري الذي يدخل فيه رجل الإدارة مرؤوسيه في عملية تبادلية، يوضح لهم المطلوب<sup>3</sup>. وتشير القيادة الإجرائية إلى أنها القيادة التي توجه الأفراد وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة المكتوبة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد والتركيز على سمات القائد والمرؤوسين والعوامل الموقفية<sup>4</sup>. وبين (Burns) أن المبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية هو تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بان يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة، وبعبارة أخرى فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال (زيادة في المكافآت) وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها (كزيادة الإنتاجية)<sup>5</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة الإجرائية هي تبادل المصالح بين الرئيس وتابعيه ضمن إطار اتفاق بينهم، وتحفيزهم لتحقيق متطلبات وأهداف المنظمة من خلال استخدام المكافآت الموقفية .

• أبعاد القيادة الإجرائية:

يرتكز هذا النوع من القادة على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي: المكافآت الطارئة و الإدارة بالاستثناء و الإدارة بدون تدخل

أ- المكافآت الطارئة ( Contingent Reward ): تقديم مكافآت مبررة تحقق التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع الأتباع بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها .

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> Robbins Stephen et autres, **Management**, 4<sup>ème</sup> éd, Pearson éducation françaises, Paris, 2005, p186.

<sup>3</sup> ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية، 2010، ص 8.

<sup>4</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات. العمليات الإدارية. وظائف المنظمة، دار الحماد، عمان، د ط، 2010، ص 19.

<sup>5</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتي الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 7- 8 فيفري 2010، ص 6.



ب- الإدارة بدون تدخل ( Laissez – Faire ): مشاهدة ومتابعة ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرص إلى الآخرين للاستمرار ومواصلة العمل<sup>1</sup>.

ج- الإدارة بالاستثناء ( Management By Exception ): تدخل القائد عند وجود أخطاء في العمل باستخدام التعزيز السالب أو العقاب<sup>2</sup>.

يتضح من ذلك أن القيادة التبادلية تقوم على أساس التبادل المستمر في المنافع بين القائد والمرؤوسين وتتضمن هذه المبادلات مكافآت مشروطة من القائد مقابل الأداء الاعتيادي من لدن المرؤوسين فضلاً عن أن القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الإدارة بالاستثناء أي عدم تدخل القائد في العمل الأبعد ملاحظة انحرافات المرؤوسين عن الضوابط والتعليمات<sup>3</sup>.

أكد كل من ( Bass & Burns ) أن هذا النوع من القيادة لا يصلح لكل المواقف ، فالارتكاز على مبدأ التبادلية ( تبادل المنفعة ) يعنى أن قدرة هذه القيادة على تفعيل أداء التابعين تظل محدودة ومحصورة في إطار الحصول على المكافآت أو تجنب العقوبات<sup>4</sup>.

ومن هنا نجد أن (بيرنز) يفتح كتابه القيادة مؤكداً على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة وأن تحقيق هذه الرغبة يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة والإدارة السائدة، مما أدى إلى ظهور قيادة جديدة تسمى بالقيادة التحويلية ، حيث يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود<sup>5</sup>.

### ثانياً : نمط القيادة التحويلية في الإدارة العليا (Transformational Leadership)

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات ( Burns )، الذي وصف القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد على تابعيه في تغيير سلوكهم لمواجهة التحديات. وفي هذا المجال يعرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها عملية التغيير الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف والإستراتيجيات المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة.

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماماً كبيراً من كتاب الإدارة وخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال .

<sup>1</sup> يوسف حسن صافي، القيادة التحويلية كمدخل للمدرسة الفعالة في عالم سريع التغير، ورقة عمل لليوم الدراسي ، الجامعة الإسلامية فرع خان يونس ، 28 جانفي 2007، ص22.

<sup>2</sup> سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 25.

<sup>3</sup> المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 61.

<sup>4</sup> يوسف حسن صافي، نفس المرجع، ص 21.

<sup>5</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سابق، ص 6.

تعرف القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تسعى جاهدة لتغيير الوضع الراهن برؤية واضحة، بحيث تلهم أتباعها وتحفزهم على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار المبتكرة<sup>1</sup>.

وأشار باس ( Bass ) على أن القائدة التحويلي هو الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة<sup>2</sup>.

وأشار (بيرنز) بأن القيادة التحويلية، هو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير المقصود<sup>3</sup>.

القائد التحويلي هو قائد له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه ومنظّمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليا وعاطفيا، ليتقبلوا رؤيته<sup>4</sup>.

وعرفها تيشي ( tichy ) بأن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعى مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيها يتعلق بادرارك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

وعرفها أيضا (روبرتز) على أنها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إزامهم وتوسيع لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم<sup>5</sup>.

وينظر كلفن ( Colvin ) للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبرى، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير.

وأشار ( فيرهولم ) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القادة والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة .

حسب ( بياليني ) تعني القيادة التحويلية استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم إلى الأداء ذات مستوى عال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Chun-Hsi Vivian Chen, et al, **Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation**, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 2007, P 685.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإدارة، دار المسير، الأردن، ط 1، 2009، ص 420.419.

<sup>3</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، نفس المرجع، ص 7.

<sup>4</sup> سميرة صالح، مرجع سابق، ص 43.

<sup>5</sup> سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول تربية، جامعة الأزهر، 2011، ص 76.

ونستخلص من ما سبق أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتطويرها من خلال استخدام الإلهام وتحفيز التابعين بإشباع حاجاتهم وتغيير سلوكهم لمواجهة التحديات، لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتوافق مع متطلبات المستقبل.

### 1- أبعاد القيادة التحويلية :

يجد المنتبغ للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها وهي كما يلي: الكارزمانية و الحافز الإلهامي و التشجيع البداعي والاعتبار الفردي .

#### أ- الكارزمانية أو الجاذبية ( Idealized Influence ) : هم أولئك الذين يمتلكون الحساسية العالية إلى

المحيط وحاجات الأتباع و يضعون رؤية واضحة للمنظمة<sup>2</sup>. و تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسائله وتبني قيمه و أهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكارزمانية بالأزمات وإيجاد الحلول الواقعية لها إذ يكون التابعين منفتحين للقيادة وإن الكارزمايين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتغيير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

ويرى ( Faculty ) إن التأثير الكارزمايكي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام مع التابعين.

كما أنها تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقدير واحترام التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي<sup>3</sup>.

#### ب- الحافز الإلهامي أو الدفع الملهم ( Inspirational Motivation ) : يتصرف القادة التحويليين وفق

هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغلب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة . وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في

<sup>1</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006. ص 26.27.

<sup>2</sup> Michael Ahearne et al, **The Role Leaders in Internal Marketing**, Forthcoming in Journal of Marketing Germany, May 2008, P 7.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 423.

المشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه<sup>1</sup>.

حيث يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية<sup>2</sup>.

**ج- التشجيع الإبداعي أو الإثارة الفكرية ( Intellectuel Simulation )**: حيث يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ. ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً. وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيحاً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته<sup>3</sup>.

**د- الاعتبار الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Considération)** : وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها . ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل<sup>4</sup>.

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء<sup>5</sup>.

## 2- خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمه نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص ما يلي:

<sup>1</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، مرجع سابق ص 28

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 7.

<sup>3</sup> عبد المحسن نعساني، أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30، العدد 1، 2008، ص 73.

<sup>4</sup> أحمد سليمان محمد الجرجري، أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع

المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، منشور على [http:// www.hidiscussion.com](http://www.hidiscussion.com)

<sup>5</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 8.

- أ- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تثير وتدفع التابعين لاعتناقها.
- ب- يري القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية .
- ج- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بعدي متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة .
- د- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- هـ- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- و- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير<sup>1</sup>.

وهناك من حدد خصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي في المنظمة كما يلي :

- ز- أن يكون القائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي .
- ح- أن يكون عنده مؤثرات ذهنية بمعنى أنه يساعد مروسيه على تحديد مشاكلهم وحلها.
- ط- يهتم اهتمام بمروسيه ويقوم بتشجيعهم لأداء وظائفهم على أكمل وجه.
- ي- يواصل بوضوح مهام المنظمة وأهميتها باستخدام الرموز والشعارات للمساعدة على تركيز مجهودات المرؤوسين؛ ويعتبر هذا حافز معنوي<sup>2</sup>.

### 3- مهام القائد التحويلي:

لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة التحويليين عدة مهام حيث حدد سميث سنة 1993 مهام للقائد التحويلي كما يلي:

- أ- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- ب- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعه واحده بغض النظر عن درجة التغيير والغموض، واختلاف الأهداف، وتوسيع المنطقة الجغرافية .
- ج- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي
- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته .

<sup>1</sup> سامي عايد أبو هذاف، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> محمد سعيد انوار سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2003، ص 346.347.

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي .
  - تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
  - د- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفير المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية .
  - هـ- إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية و السلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
  - و- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها<sup>1</sup>.
  - 4- الفرق بين القائد التحويلي والقائد الإجرائي :
- ويتضح من ما سبق أن كل قيادة ترتكز على عدة أشياء تميزها عن غيرها من القيادات الآخرة، حيث يوضح الجدول التالي بعض الفروقات بين القائد التحويلي والقائد الإجرائي كما يلي:
- الجدول رقم ( 3 ) الفرق بين القائد التحويلي والقائد الإجرائي.

Transformational Leadership القيادة التحويلية	Transactional Leadership القيادة الإجرائية
تحفيز الأفراد فكريا مع مراعاة مشاعرهم	تحفيز الأفراد من خلال تبادل المكافآت .
يطور تابعيه ليصبحوا قادة فيعطي تابعيه حرية أكبر.	يجمع تابعيه حول الرسالة وتوضيح الحدود.
تحسن الأداء التابعين من خلال إيصال رؤية بطريقه تثير العقاب.	تفعيل أداء التابعين محدودة في المكافآت أو تجنب العقاب.
رؤية إستراتيجية متطلعة إلى التغيير والتعلم المستمر.	تتجلى فعاليتها في العمال الروتينية أي تعزز الاستقرار.
يكافح لتغيير الوضع الراهن وسبق الأحداث.	يتعامل مع الأحداث حسب الموقف أي يعالج الموقف بعد وقوعها.
قوة الشخصية المعتمدة على الخبرة وله صفات كاريزمية.	قوة الشخصية المعتمدة على الخبر والوضع الاجتماعي.
يشارك تابعيه كل على حدا في حل مشاكلهم.	تربطه بتابعيه المصلحة المتبادلة.

المصدر : من إعداد الطالب

<sup>1</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، مرجع سابق، ص 35.34.

نلاحظ من خلال الجدول وجود تباين بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، ولكن كل قيادة أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من منطلقات مختلفة، تقوم القيادة الإجرائية على أساس التبادل المستمر بين القائد ومرؤوسين من خلال المكافآت المشروطة، بينما تقوم القيادة التحويلية على أساس التغيير المستمر للأوضاع الراهنة، وذلك بالاعتماد على ما يمتلكون من مهارات وصفات غير اعتيادية تمكنهم من توجيه سلوكيات تابعيهم و المنظمة إلى الخطط المرسومة التي وضعتها الإدارة العليا.

## المبحث الثاني : المنظمات المتعلمة

تمهيد:

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة ( Learning Organization ) منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل ارجريس وسكون ( Argyris & Schon,1978 ) عن التعلم التنظيمي ( Organizational Learning ) وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه ( Senge, 1990 ) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وان تحقيق تلك المسؤولية ي تطلب تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة. ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار التجديد والتفاعل مع عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها<sup>1</sup>. و سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وعلى الأبعاد والركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة، و النماذج التي تقوم عليها هذه المنظمات.

## المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سيمون ( Simon ) في نهاية العقد القرن العشرين، وقد بدأت مفاهيم التعلم التنظيمي تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. وسنتعرض في هذا المطلب إلى مفهوم وأنواع التعلم التنظيمي وأهميته.

## أولا : مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

من الصعوبة تناول ماهية التعلم التنظيمي دون الإشارة إلى مفهوم التعلم وسنتطرق له من خلال مفهومه. إضافة إلى إن عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات، ثم إن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة. كذلك فأن اكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة. وفوق كل ذلك فأن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من اجل تغيير السلوك بشكل دائم. إن التعلم لا بد إن ينعكس ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية. إن قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل

<sup>1</sup> كمال محمد الحوارة، المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية السنة السابعة، العدد 45، 2010،



والتغيرات الاقتصادية ، تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية ، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية<sup>1</sup>.

حيث تسعى المنظمات لتطوير عاملها من خلال التدريب (Training) واكتساب المهارات، إضافة إلى التعليم (Education) حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا، حيث أن هنالك الشكل الثالث الأكثر أهمية وهو التعلم (Learning) ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

إن التدريب (Training) يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج . كذلك الحال مع التعليم (Education) الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات. وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني .

أن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين إن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن إن تداها في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفرادها وأشياءه وقيمه وإسارته، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية<sup>2</sup>.

كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه الشركة عن أخرى خلافا للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير . وهو ما يجعله أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة و أكثر انعكاسا على عائدها<sup>3</sup>.

لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون. حيث أن المنظمة التي ستجح في المستقبل هي التي تكشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدي جميع أفرادها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد السيد كردى، إدارة السلوك التنظيمي، غير منشور، 2011، ص 35.

<sup>2</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، 2004، ص 244، 245 .

<sup>3</sup> نجم عبود، نفس المرجع، ص 246.

<sup>4</sup> طارق محمد السويديان، المنظمة المتعلمة، دار ابن حزم، ط1، 2001، ص 7.

وفي ذلك يقول السلمي بأن التعلم هو التغيير في الميول للاستجابة نتيجة للخبرة المكتسبة وهذا يشاهد من الاختلاف في سلوكيات الأفراد اتجاه الموقف قبل مرحلة التعلم أو الخبرة، حيث يختلف سلوك الفرد عما كان يمارسه قبل مرحلة التعلم.

ويعرف التعلم كذلك بأنه التغيير النسبي في نتيجة للخبرة والتجربة، وهو كذلك التغيير المتواصل والنسبي في سلوك الفرد اعتمادا على مجموعة خبراته المتراكمة خلال مراحل حياته<sup>1</sup>.

وكما عرف أحمد ماهر التعلم هو ذلك التغيير الدائم نسبيا في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة<sup>2</sup>.

وبشير هيبيرت (Hubert) أن التعلم يعتبر تعلمًا عندما يؤثر على اكتساب معرفة عند الفردية وعلى سلوك المنظمة ككل<sup>3</sup>.

وتؤكد جاري (Gary) أن التعلم يتم عندما تؤدي كل من الممارسة والخبرة إلى تغيير مستمر نسبيا في السلوك<sup>4</sup>.

ونستنتج مما سبق أن جوهر التعلم هو كسب الخبرة والتجربة من الممارسات السابقة التي تؤدي إلى التغيير المستمر في سلوك الفردي اتجاه المواقف، والتي تنعكس ايجابيا على نتائج الأعمال مما تجعله أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية.

وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلبًا ضروريًا للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضمانًا لحدوثه. و من المفيد أن نميز بين مصطلحين التعلم التنظيمي و تنظيم التعلم حيث أن التعلم التنظيمي: مفهوم يستخدم لوصف بعض أنواع النشاط التي تجري في المنظمة في حين أن تنظيم التعلم يشير إلى نوع معين من التنظيم في حد ذاته<sup>5</sup>.

وعليه يمكن تحديد مفهوم التعلم التنظيمي حسب سيمون (Simon, 1969) بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها.

<sup>1</sup> أنعام الشهابي و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009، ص 199.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحماد، الأردن، ط3، 2009، ص 133 .

<sup>3</sup> Hubert G.P, **Organizational learning : the contributing processes and the literatures, organization science**, Vol.2, N.1, February, P115.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية، د ط، 2002، ص 164.

<sup>5</sup> Serkan Bayraktaroglu, Rana Ozen Kutanis, **Transforming hotels into learning organisations:a new strategy for going global**, Department of Management, The Faculty of Economics and Administrative Sciences, Sakarya University, 6 March 2002.P 150.

وكما عرف فايول و ولايلز ( Fiol & Lyles,1985 ) التعلم التنظيمي هو عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل<sup>1</sup>.

فقد عرف شريز أرجيز (Chris Argris) التعلم التنظيمي على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها<sup>2</sup>.

ثم ظهر توجه جديد في مفهوم التعلم التنظيمي يشير إلى الاستفادة من التجارب السابقة التي مرت بها المنظمة، ويزيد من تكيفها وقدراتها التنافسية . حيث قام سينج ( Senge,1990 ) بتعريف التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها<sup>3</sup>. أما ماك جيل وآخرون ( McGill et al,1992 ) فيرى أن التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على اكتساب التبصر والفهم، من خلال ما تمر به من تجارب وخبرات والعمل على فحصها والاستفادة والتعلم منها سواء كانت تجارب ناجحة أو فاشلة.

حيث عرف ( هيدربرج ) التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء التنظيم، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم<sup>4</sup>.

وضيف كل من كافاليري و فيرون ( Cavaleri & Fearon,1996 ) أن عملية التعلم التنظيمي ما هي إلا جهد متميز للوصول إلى معانٍ تنظيمية مشتركة، مشتقة من خبرات أعضاء المنظمة<sup>5</sup>.

ويعرف التعلم التنظيمي أيضا بأنه عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة و الأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها<sup>6</sup>.

التعلم التنظيمي هو عملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ججبق عبد المالك، عبيدات سارة، تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 21-22 فيفري 2012، ص 6.

<sup>2</sup> Merindol Valérie, *Apprentissage organisationnel et variété des interactions sociale*, Centre de Recherche DMSP, 2007.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، يونيو 2007، ص 34.

<sup>4</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 53-54.

<sup>5</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002، ص 20.

<sup>6</sup> فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحرق في الدول العربية، المركز الجامعي بخميس مليانة عين الدفلى الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على اكتشاف المشكلات التنظيمية ومعالجتها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة، والاستفادة من تلك المشكلات السابقة التي مرت بها، واستيعابها بطريقة جيدة مما يزيد من تكيفها وتطوير قدراتها التنافسية .

### ثانياً: أنواع التعلم التنظيمي

يتفق عدد كبير من الباحثين على أن عملية التعلم التنظيمي تشمل على ثلاثة أنواع رئيسية كما صنفها كل من أرجيس وسكون (Argyris & Schon):

#### 1- التعلم ذو الاتجاه الأحادي ( Single-Loop Learning ):

وهذا النوع من التعلم يحدث عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها و كفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر، وهو مشابه للتعلم التكييفي<sup>2</sup>.

#### 2- التعلم ذو الاتجاه المزدوج ( Double-Loop Learning ):

ويحدث في مثل هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل. ويعتبر هذا النوع هاما لحياة المنظمة سعياً إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، وللأفراد في مختلف المستويات دور هام في هذا المجال، نظراً لتفاعلهم المستمر مع الإحداث، ومتى وصلت المنظمة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة، ويقول شاين (Schein, 1999) أن هذا النوع من التعلم يعتبر إبداعاً تنظيمياً بالنسبة للمنظمات البيروقراطية وهو يشبه التعلم التوليدي.

#### 3- التعلم الثلاثي ( Triple-Loop Learning ):

ويهدف النوع الثالث من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة. وقد طرح هذا النوع من التعلم كما يقول وانج وأحمد (Wang & Ahmed, 2002) من قبل ميشيل (Micheal) في كتابه " التعلم للتخطيط والتخطيط للتعلم" والذي قدمه و يهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم. ولبرامج التدريب والتثقيف دور كبير في نقل الصورة التنظيمية الصحيحة للأفراد،

<sup>1</sup> علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد الأول، يناير 2011، ص 430.

<sup>2</sup> طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، المجلة الإدارية العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2007، ص 250.

وتعليم الأفراد كيف يتعلموا، وكيف يقيموا أنفسهم، وكيف يستفيدوا من الأساليب العلمية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وكيف يعتمدوا إلى تواصل أفكارهم الإبداعية إلى المنظمة بشكل مستمر<sup>1</sup>.

### ثالثاً : خصائص التعلم التنظيمي

ومن التعريفات السابقة يمكننا القول أن هناك العديد من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي حيث اختلف المفكرين وتمايزت آرائهم حول التعلم التنظيمي، لكن اختلافهم كان شكلياً فقط حيث أنها تتشابه المضمون ونذكر منها ما يلي:

1- **التعلم التنظيمي عملية مستمرة:** أو كما قال عنها فلور ( Flower, 1996 ) بأنها رحلة متواصلة

ليست لها محطة وصول، لهذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية. وإنما ينظرون إليها على اعتبارها أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة .

2- **وجود رؤية مشتركة بين أعضاء والمنظمة:** في هذه الخاصية تمثل في الواقع الأمر العنصر الأساسي

في عملية التعلم المستمر. لذلك عندما يتحدث الشخص مع الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي سواء أكان هؤلاء الأفراد في الإدارة العليا أم في الإدارة التنفيذية<sup>2</sup>.

3- **التعلم التنظيمي بالممارسة والخبرة:** أي أن التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية

للمنظمة، والتي تمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

4- **التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة:** فإنها لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود

ومساندة من قيادة المنظمة، ويجب أن تقدم شيئاً من نماذج سلوكها وتصرفاتها لتكوين قدوة لأعضائها.

ومن ناحية أن عملية التعلم التنظيمي هي ديناميكية مستمرة ومرنة، تساعد الأفراد على تعلم مهارات

جديدة واكتساب معارف جديدة لتصبح جزءاً من توجهاتها وممارساتها<sup>3</sup>.

ويضيف دودجسن ( Dodgson ) عدداً من الخصائص من أهمها :

5- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج على تخطيط والتنظيم والمتابعة.

6- أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تتبنى

المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي، مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، فبراير 1998، ص 681.

<sup>3</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص 20. 21.

7- أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة

التعلم، بل يتعد ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

يوضح (ماركردت) العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالتعلم التنظيمي يركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في المحيط المتغير، أما المنظمة المتعلمة فهي تركز اهتماماتها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. وهذا يجعل من التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

ويفترض أن يتجسد التعلم التنظيمي في مختلف مستوياته وخصائصه بالجوانب المختلفة للعمل لتبدو المنظمة المتعلمة قادرة للتعامل مع المشاكل مهما يكمن حجمها ونوعها وحدائتها. فلم تعد أسس المنافسة تقليدية مرتبطة بجوانب خفض الكلف فقط، ولا يمكن اختزال مناخ العمل بعناصره مادية ملموسة. هكذا فإن التعلم يمثل المحرك والباعث للحياة والنشاط والتغير في مختلف مجالات وعمل المنظمة<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن ارتباط بين مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة فإنه ينبغي أن ينظر إليه على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة، وهذا يقودنا على التعرف على المنظمة المتعلمة .

### المطلب الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة

ينظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها، وسندرس من خلال هذا المطلب مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وأهميتها المنظمة المتعلمة وأهدافها .

### أولا : مفهوم المنظمة المتعلمة

تتعدد وتتباين التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة، و لعل أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم المنظمة المتعلمة ما ذكره سينج ( Senge,1990 ) أحد الرواد الأوائل و المبتكر لفكرة المنظمة المتعلمة وقد عرفها بأنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة التعليم قدراتها وطاقاتها لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وذلك بمنحهم قدرا من نماذج وطرق جديدة للتفكير، كما أن الأفراد فيها يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي<sup>3</sup>. كما عرفها أيضا في كتابه ( The Fifth Discipline ) بأنها المنظمة التي يزيد فيها الموظفون قدرتهم لتحقيق

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص ص 57. 61.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظريات المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، دط، 2010، ص 213.

<sup>3</sup> Lieve, Rix, **Organisation apprenante : le cas exemplaire des expéditions polaire**, Colloque de Cerisy «Intelligence de la complexité » 23-30 juin 2005, P03.

النتائج التي يستحقونها بإنشاء نمط ممتد من التفكير وإطلاق الحرية للطموح الجماعي، حيث يتعلم الموظفون باستمرار من أجل رؤية جماعية شاملة<sup>1</sup>.

عرف نو وآخرون ( Noe et al ) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة<sup>2</sup>. يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل. وكما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء، واكتساب، ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة. وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغيير، تحسين باستمرار، من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها<sup>3</sup>.

ويرى بدلر و آخرون ( Pedler et al, 1991 ) بأن المنظمة المتعلمة عبارة عن رؤية ما الذي يكن مناسباً ولا يتأتى ذلك ببساطة ولكن من خلال تدريب الأفراد، ويحث ذلك كنتيجة للتعلم عند كل المستويات التنظيمية<sup>4</sup>. ويقول بروكس ( Brooks, 1992 ) بأن المنظمة المتعلمة على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم، وينظر كل من واتكينس و مرسيسك ( Marsick & Watkins, 1994 ) أن المنظمات المتعلمة تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات<sup>5</sup>.

في حين يركز فوستر ( Foster,2001 ) في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة على تحليل التجارب والاستفادة منها، وهي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات سواء كانت ناجحة أم فاشلة<sup>6</sup>.

ويقول مولينين ( Moilanen,2001 ) في تعريفه للمنظمة المتعلمة بأنها منظمة تدار بشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> <http://knol.google.com/k/learning-organization-and-knowledge-management>.

<sup>2</sup> بسام محمد أبو حشيش، مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 2، يونيو 2011، ص 399.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، عمان، ط 2، 2008، ص 260-259.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، د ط، 2009، ص 487.

<sup>5</sup> كمال محمد الحواجرة، مرجع سابق، ص 7.

<sup>6</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 91.

<sup>7</sup> مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياتي، مرجع سابق ص 36.

ويلن وهانجر ( Wheelen & Hunger, 2006 ) فيعرفان المنظمة المتعلمة" بأنها المنظمة الماهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة.

بينما يعرف جارفن وآخرون ( Garvin et al, 2008 ) المنظمة المتعلمة بأنها المكان الذي يتفق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة<sup>1</sup>.

ويرى ستودارد(Stoddard) أن المنظمة المتعلمة هي عبارة عن منظمة تتميز بمهارة في ابتكار واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما يمكنها من تقديم معارف ورؤى جديدة<sup>2</sup>.

ويرى آخرون بأن المنظمة المتعلمة هي التي تقدر الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم في تطوير فعالية المنظمة يتضح هذا من خلال وجود رؤية ملهمة للتعلم والتي من شأنها تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها المستقبلية<sup>3</sup>.

وفي حقيقة الأمر أن مفهوم المنظمة المتعلمة ما هو إلا تعبير عن مدى قابلية منظمات الأعمال للتعلم، ويتحقق التعلم المنظمات عندما تكون المنظمة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارساتها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة<sup>4</sup>.

بالرغم من تباين المفاهيم و اختلاف وجهات النظر الباحثين التي قدمت للمنظمة المتعلمة، يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها على التنبؤ والتكيف مع طبيعة بيئتها، وحل مشاكلها من خلال زيادة قدرات العاملين في اكتساب ونقل المعرفة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة، ومنحهم قدرا من الحرية في التفكير والابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بما يعكس الرؤى الجديدة للمنظمة.

### ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص التالية:

1. توفير فرص مستمرة للتعلم.
2. استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
3. ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد، وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009، ص 6.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2008، ص 508.

<sup>3</sup> Olivier Serrat, **Building a Learning Organization**, Knowledge Solutions, May 2009, P 46.

<sup>4</sup> عادل زايد، تميز الأداء التنظيمي طريق المنظمات العربية إلى التقدم، المؤتمر السنوي السادس، إدارة التقدم في الوطن العربي، جامعة القاهرة، كلية التجارة 10 - 12 مارس 2004. ص 5.



4. تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
6. استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
7. تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
8. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
9. الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
10. إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
11. استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

حيث تنظر بعض الدراسات كلاي وزملاؤه ( Kelley et al, 2007 ) إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخبزها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها<sup>1</sup>.

ومع أن هناك تبايناً في الآراء حول العناصر الرئيسة التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، ينبغي أن تتمركز الأنشطة لبناء المنظمة المتعلمة على عدد من العناصر والقدرات والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية، اللازمة للتطوير الإستراتيجي. وقد عدد هيت ( Hitt ) سبعة منها والتي سمها ( S-7 ) وهي:

- 1- أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف بشكل تلقائي ويحملون مهارات وقدرات جديدة.
- 2- هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة.
- 3- فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية.
- 4- نظام لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.
- 5- إستراتيجية غرضها الاكتشاف والتكيف.
- 6- نمط قيادي محفز.
- 7- قيم مشتركة<sup>2</sup>.

ولعه من المفيد أن نثير التساؤل الآتي: هل تحتاج المنظمات المتعلمة إلى أفراد بمواصفات معينة تختلف عن مواصفات العاملين في المنظمات التقليدية؟ لا شك أن الإجابة هي: نعم.

ففي الوقت الذي تؤكد فيه المنظمة التقليدية على ضرورة اختيار الأفراد للعمل فيها في ضوء ما يملكه من معرفة وخبرة، فيما تركز المنظمات المتعلمة على مدى قدرة الأفراد على التعلم. أما المنظمة التقليدية تركز على

<sup>1</sup> أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، قدمت

هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 20-21.

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص 16.

المعرفة والخبرة السابقة، بينما تركز في المنظمة المتعلمة على التعلم، لأن المنظمة المتعلمة تحتاج إلى أشخاص يحرصون على التعلم مدى الحياة (Committed to Life-Long Learning)، وهي تحتاج إلى هؤلاء الأفراد ليس في مستوى المديرين فقط وإنما في كل المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

ويقارن ماركرتد خصائص المنظمة المتعلمة بالمنظمة التقليدية لإبراز التحولات التنظيمية في المنظمات المعاصرة و أوجه الاختلاف بين خصائص كل منهما التي يجسدها الجدول التالي:  
الجدول رقم (4) أوجه الاختلاف بين خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية	البعد
عقلية	مادية	الواجبات الأساسية
زملاء	هرمية	العلاقات
قليلة	متعددة	المستويات الإدارية
فرق عمل متفاعلة	وظيفي	البناء التنظيمي
متحركة	ثابته	الحدود
مشاركة	أوتوقراطية	أسلوب الإدارة
التزام بتحقيق النتائج	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الثقافة السائدة
مختلفون	متجانسون	الأفراد
الإبتكار	الفاعلية	التركيز الإستراتيجي

المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 99.

وحسب ريتشارد دافت ( R.Daft ) فإن المنظمة المتعلمة تتميز بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شكيما وهي :  
1- القيادة، 2- الإستراتيجية التشاركية، 3- الهيكل القائم على الفرق، 4- الثقافة التكيفية القوية،  
5- التمكين العاملين، 6- المعلومات المفتوحة<sup>2</sup>.

### ثالثا: أهمية وأهداف المنظمات المتعلمة

حدد الكثير من الباحثين أهمية و أغراض المنظمات المتعلمة وذلك حسب وجهات النظر واتجاهات علمية وتطبيقية متعددة وقبل التطرق إلى أهمية وأهداف المنظمة المتعلمة يجب توضيح مبررات تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة. حيث يتساءل الكثير من الأفراد والمديرين العاملين في منظمات الأعمال عن جدوى التحول إلى منظمات متعلمة، لاسيما أنهم ناجحون في عملهم الحالي، وأن منظماتهم تحقق أرباحاً لا يستهان بها.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكامل، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009، ص 71.70.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 261.

1- مبررات تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة: حيث جاءت نتيجة لتغيرات وأمر كثيرة ونذكر منها:

- ظهور ما يسمى بمجتمعات التعلم واقتصاديات المعرفة.
- استمرار عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.
- تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والحاجة إلى الابتكار والإبداع.
- ظهور وتنامي أهمية الثقافة التنظيمية و معرفة كيف تحافظ المنظمة على موقعها التنافسي.
- الاهتمام بتعلم الأفراد والجماعات وبالتحسين المستمر في جودة العمليات والمنظمة ككل.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبار أنها أحد وأهم الأصول الرأسمالية التي تمتلكها المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق التميز التنافسي<sup>1</sup>.

ومن خلال استفتاءات عديدة عبر الإنترنت استطاع كاراش (Karash,1996) الوقوف على أسباب عديدة تدفع بالمديرين نحو ضرورة التحول إلى منظمات متعلمة و من بينها ما يلي:

- لأننا نريد أداءً متميزاً ونرغب في تحقيق مزية تنافسية.
- لكي نتجنب الفشل وحالات التدهور.
- لكي نحسن ونطور نوعية المنتجات والخدمات التي نقدمها للزبائن.
- لكي نحسن قدراتنا في إدارة التغيير المخطط.
- لكي نتفهم المشكلات والمخاطر بشكل أعمق.
- من أجل قضايانا الشخصية والروحية.
- من أجل توسيع حدود منظماتنا.
- من أجل التفاعل الأوسع مع المجتمع لأن الوقت يتطلب ذلك.
- من أجل التعرف الأشمل على حقيقة التفاعل فيما بين الأنشطة التنظيمية<sup>2</sup>.

2- أهمية المنظمات المتعلمة:

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي .
- بناء علاقات متميزة مع العملاء.
- للتحسين المستمر في الجودة.
- من أجل مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.
- من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية .

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، دط، 2006، ص 5.  
<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص36.

- لزيادة القدرة على مواجهة التغيير .
- لتعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنويا ونفسيا .
- لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي .
- لبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية .
- لدعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية .

### 3- أهداف المنظمات المتعلمة:

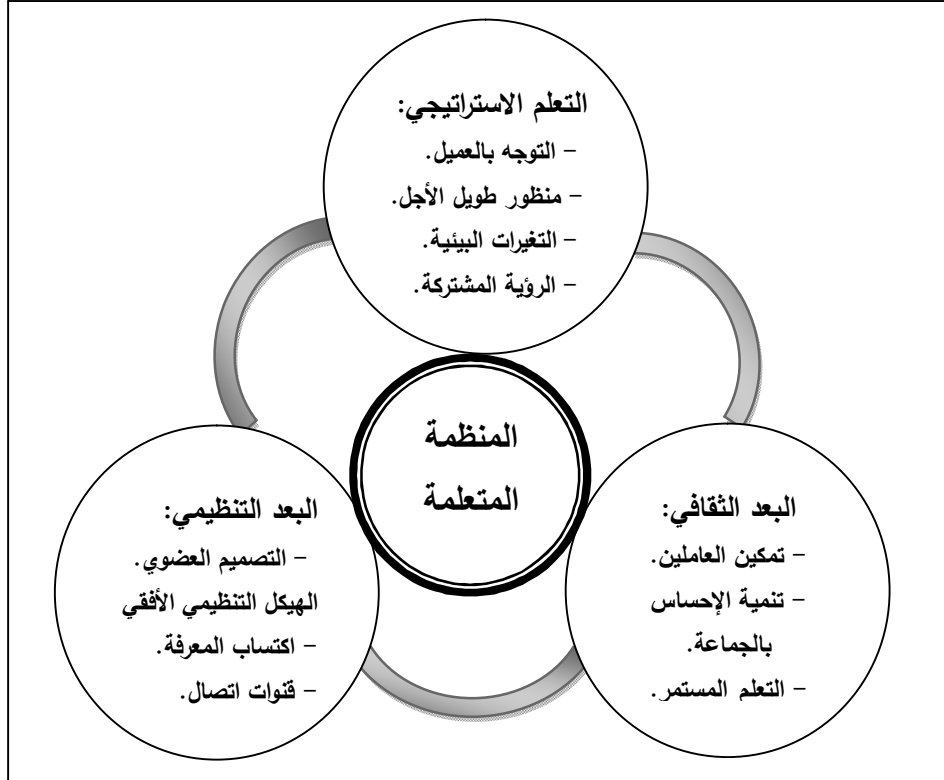
- تزايد رضا لعاملين في المنظمات المتعلمة .
- تعطي المنظمات المتعلمة الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل .
- تخلق المنظمات المتعلمة البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية .
- تأمين بيئة العمل ضد المخاطر التغيير وزيادة القدرة على التحدي الأفكار الجديدة .
- آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية .
- يتعلم الأفراد من أجل تحسين بيئاتهم و حياتهم وأن يكونوا فاعلين في المجتمع<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 491-492.

المطلب الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة

أشارت العديد من الدراسات المرتبطة ببناء المنظمة المتعلمة إلى مجموعة من الأبعاد التي تسهم في دعم عملية التعلم بمختلف مستوياته، التي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها ومن أهم هذه الأبعاد: (التعلم الاستراتيجي، والبعد الثقافي، والبعد التنظيمي)، كما هو موضح في الشكل .

الشكل رقم (2) يوضح الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة.



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: البعد الثقافي (Culture)

إن المنظمة المتعلمة لابد أن تتبنى الثقافة تنظيمية تركز على العناصر التالية:

1- تمكين العاملين (Empowerment): إن زيادة أدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، إن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المنظمة من أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة صناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص 5.

## 2- تنمية الإحساس بالجماعة (Community):

- تنمي المنظمة المتعلمة الإحساس بالجماعة والثقة، فكل فرد يحتاج للعمل مع الآخرين ويحترم الجميع بعضهم البعض، حيث تتسم الجماعة بالقدرة على الاتصال والتعامل الصريح المفتوح الصادق و لا يتم تجنب المشكلات أو تحويلها إلى إدارة أخرى أو تصعيدها إلى أعلى الهيكل التنظيمي.
- تقبل طمس اء والمناقشات كتنفاعلات مقبولة تؤدي إلى إيجابية العلاقات.
- الإحساس بالجماعة يعطى العاملين أيضاً الشعور بأهميتهم وعدالة معاملتهم.
- يتعاون العاملون نظراً لرغبتهم في التعاون وليس لأنهم مضطرون إلى ذلك.
- بذل الجهود الإضافية اللازمة لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشكلات.

## 3- التعلم المستمر (Continuous Learning):

- المنظمة المتعلمة لا تستطيع أن تنتج دون وجود عاملين اغبين في التعلم والتطوير .
- تشجع المنظمات المتعلمة لأفراد على التعلم بطرق متعددة.
- ثقافة التمكين تحمل العاملين مسؤولية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها.
- التمكين يتطلب مساهمة وتعلم أكثر لدعم القدرة على اتخاذ القرار .
- توجد الهياكل التنظيمية المسطحة التي تعتمد على عمل الفريق في المنظمات المتعلمة وتيسر عملية التعلم نظراً لمشاركة العاملين في مجال واسع من الأنشطة والعمل بعضهم مع البعض وذلك يتيح للفرد إمكانية التعلم من الآخرين.
- يعد التدريب الرسمي أحد الطرق التي تضمن التعليم المستمر<sup>1</sup>.

## ثانياً: التعلم الإستراتيجي ( Strategic Learning )

إن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبق<sup>2</sup>، وتتمثل فيما يلي:

## 1- التوجه بالعميل ( Customer Focus ): سواء كان الهدف الرئيسي للمنظمات المتعلمة يتمثل في

إرضاء العميل الحالي أو كسب عملاء جدد فإن إستراتيجيات التوجه بالعميل تعكس التفهم الواضح لمدى أهمية العملاء لنجاح المنظمة.

<sup>1</sup> هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- سورية، 13- 16 أكتوبر 2003، ص 139.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 263.

2- منظور طويل الأجل ( Long - term Perspective ) : يعد المنظور طويل الأجل مطلباً حاسماً للمنظمة المتعلمة حيث أن عملية التعلم والتغير تحتاج لوقت كاف<sup>1</sup>.

### 3- التغيرات البيئية ( Changes in environment )

- والتنبؤ بها والاستعداد لوضع خطط التكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان في مصلحة المنظمة.  
- حيث يتطلب التعلم البدء بادراك مثل هذه التغيرات لكي يستطيع المديرين كشف إمكانية استخدام إستراتيجية تغيير مفيدة وتطبيقها للوصول إلى أنواع جديدة من التأقلم والتوافق وكسب الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة، وبالتالي تعتبر البيئة المحيطة بمثابة مستودع للتعلم بالإضافة إلى أنها حافز للتعلم.

### 4- الرؤية المشتركة (Shared Vision):

- بمعنى أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظور واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.  
- وعندما تفنق المنظمة المتعلمة للرؤية التنظيمية المشتركة أو عندما لا تكون هذه الرؤية متينة ومفهومة، ستفقد المنظمة الطرق التصحيحية لقياس ومعرفة مدى تقدمها ونجاحها، كما تتيح الرؤية التنظيمية المشتركة المفهومة للعاملين إمكانية تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم وقدرات تحملهم للمسئوليات والإسهام في الأداء التنظيمي<sup>2</sup>. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية<sup>3</sup>.

### ثالثاً: البعد التنظيمي (Organizational)

ويرتبط بالعناصر التالية :

1- التصميم العضوي (Organic) للتنظيم والعمل من خلال فرق العمل : إن العمل من خلال الفرق يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، وكما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى ضمان تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

<sup>1</sup> هدى صقر، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr19455.html>

<sup>3</sup> علي محمد جبران، مرجع سابق، ص 432.

2- الهيكل التنظيمي الأفقي (Flatter hierarchies): فمن الملائم للمنظمة المتعلمة أن تعتمد على هيكل تنظيمي مرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفرق الذي يوفر حرية في الابتكار، وقدرة على الوفاء باحتياجات البيئة المتغيرة وتعاون فعال وتحقيق ميزات تنافسية وتحسين الإنتاجية والجودة والانتماء التنظيمي، والهيكل الأفقي ينمي من عمليات التعلم ويزيد من تدفق المعلومات ويحسن الثقة التنظيمية ومفهوم المشاركة<sup>1</sup>.

3- اكتساب المعرفة (Knowledge) : حيث يتضمن هذا العنصر اكتساب المعرفة، لذا لا بد من أن تكون لدى المنظمة القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة والاستفادة ومن الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية، ونقلها إلى جميع العاملين في المنظمة للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي<sup>2</sup>.

4- توفير قنوات اتصال مفتوحة (Communication) : إيجاد مسارات للتغذية المرتدة بما يحقق حسن التعامل مع التغيرات المفاجئة، ومشاركة كافة الأعضاء في تبادل المعرفة والمعلومات، وتفعيل عمليات المشاركة واتخاذ القرارات الحيوية المثمرة والناجحة، نتيجة قرب الأعضاء من المشكلات المحتملة، وبالتالي تحقيق التزامهم بعملية التعلم والتطوير، ودعمهم لعمليات التغيير المأمولة.

وقد أشار كل من نيتلي و ديفيس (Nutley & Davies, 2001) إلى وجود عدة آليات هيكلية تيسر عمليات التعلم التنظيمي في المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال تبني المفهوم الذي عرضه (Mabey & Dodgson)، من أهم هذه الآليات :

1- هياكل تنظيمية أفقية (Flatter hierarchies) : حيث يزدهر التعلم التنظيمي في ظل الهياكل التنظيمية الأقل تدرجاً وأكثر تسطحاً مما يزيد من تمكين العاملين في المنظمة ويقلل الوقت المستخدم من العاملين في التفاوض بشأن السلطة المتاحة لهم.

2- هياكل تنظيمية مستندة على فرق العمل (Teamwork structure) : حيث يتم تشجيع المنظمات على تبني فرق عمل متعددة الوظائف والمهام، وبنائها كنسيج تنظيمي بدلاً من الاعتماد على أقسام وظيفية ومهن متعددة ومتناثرة، مما يتطلب إيجاد وتوفير مرونة كافية لعمل هذه الفرق ومرونة في تحديد أدوارها الوظيفية.

<sup>1</sup> ناديا حبيب أبوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 1، مارس 2004، ص 74.

<sup>2</sup> محمد فاتح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2001، ص 75.



3- حوافز ومكافآت التعلم (Incentives and rewards for learning): فمن الضروري أن تهتم المنظمة بمكافأة العاملين وإعطائهم حوافز ايجابية وتبني مفهوم مكافأة فرق العمل الكفوة نتيجة تبنيها لمفهوم التعاون، بهدف تشجيع عمليات التعلم التنظيمي داخلها.

4- شبكات الاتصالات والمعلومات (Information and communication networks): حيث لابد من إيجاد وسائل وقنوات اتصالات فعالة كفيلة بتحقيق تدفق سريع وبحرية للمعلومات داخل المنظمة المتعلمة، الأمر الذي يحقق تعلم سريع وواسع المدى داخلها<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : نماذج المنظمة المتعلمة

كما وأنه لا يوجد مدخل محدد للمنظمة المتعلمة أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي سنعرض خمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

#### أولاً : نموذج بيتر سينج ( Peter Senge Model )

وضع هذا النموذج بواسطة بيتر سينج ( Peter Senge, 1990 ) والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون، منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:

1- التفكير النظامي (System Thinking): ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم بتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. و يوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

2- الإبداع الشخصي (Personal Mastery): ويشير إلى توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

3- النموذج العقلي أو الذهني (Mental Mode): ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين

<sup>1</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr19455.html>

استجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

4- **التعلم الجماعي (Team Learning):** يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل<sup>1</sup>.

5- **الرؤية المشتركة (Shared Vision):** يدل هذا المجال على القاعدة التي من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل<sup>2</sup>.

**ثانياً : نموذج مارسك و واتكنز (Marsick and Watkins Model):**

قدمت كل من مارسك و واتكنز (Marsick & Watkins, 1993) نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

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

**ثالثاً : نموذج ماركواردت (Marquardt Model)**

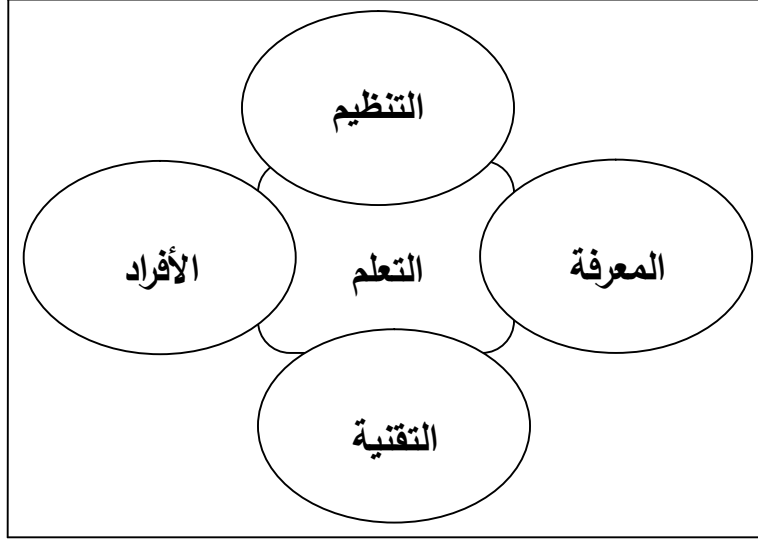
توصل ماركواردت (Marquardt, 1996) إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم،

<sup>1</sup> علي محمد جبران، مرجع سابق، ص 432.431.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 694.

والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (3) يمثل نموذج ماركواردت (Marquardt Model) للمنظمة المتعلمة



المصدر: أسماء سالم النور، مرجع سابق، ص 23.

- 1- نظام التعلم في المنظمة: يمثل نظام التعلم كويذاً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة، حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.
- 2- مكونات نظام التنظيم: يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم.
- 3- نظام الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ودونهم لا يتحقق أي إنجاز. لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

<sup>1</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد، وآخرون، مرجع سابق ص 6.5.

4- نظام المعرفة: يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.

5- نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات و الأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية و الطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: نموذج أدلسون (Addleson Model)

توصل أدلسون (Addleson, 1998) إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الخمس

(The Five Axioms) وأنطلق في نمودجه من عدد من المسلمات يمكن إنجازها فيما يلي:

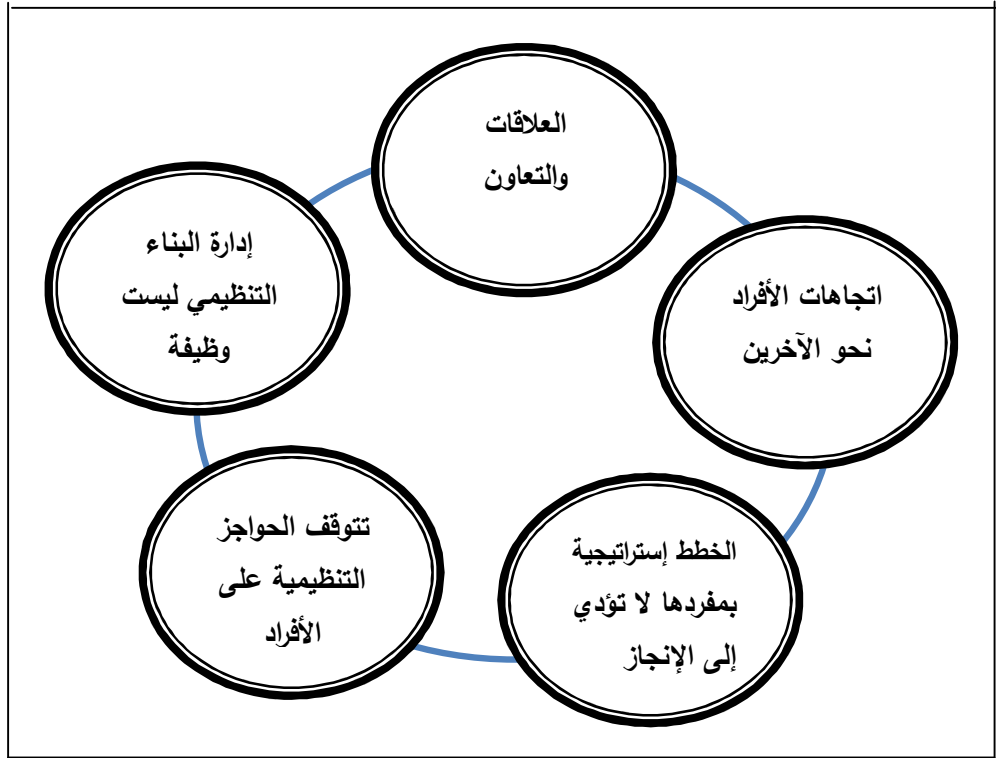
- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفعالية في المنظمات الاجتماعية و الإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية .
- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وأنها توجد من خلال التعاون.
- إن الناس يستطيعون من خلال عملهم معا أن ينجزوا من الأشياء ما لا يستطيعون فعله وهم فرادى.
- إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة من خلال تباين المعرفة و التجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد والمجتمعات في إنجاز الأشياء.

ويذكر ( أدلسون ) أنه توصل إلى نموذج البديهيات الخمس للمنظمة المتعلمة من خلال الأفكار التي انبثقت عن التفكير في المجتمعات وعلاقة بالمنظمات، وكيفية حدوث التعلم. حيث الشكل التالي يعبر عنها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص 24.23.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 113.112.

## الشكل الرقم (4) يوضح نموذج أدلسون للمنظمة المتعلمة



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 113.

سنعرض شرح موجز لعناصر نموذج أدلسون للمنظمة المتعلمة فيما يلي:

- 1- **المنظمة هي التعاون والعلاقات:** المنظمة المتعلمة تتألف من الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والتفاعل الاجتماعي لا ينفصلان، لأنهم يتعلمون من بعضهم، وهذا يعني أن انشغالهم معا يتيح أمامهم الفرص لاتخاذ القرارات وانجاز المهام. فالتفاعل الاجتماعي هو الذي يزود المنظمة بالتوجيهات ويحقق تنفيذ المهام بوسائل مختلفة في جميع مستويات التنظيم.
- 2- **اتجاهات الأفراد نحو الآخرين تمثل قلب المنظمة المتعلمة:** إن البديهية الثانية في هذا النموذج هي الاهتمام بالأفراد، وإن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة هو الاقتناع بأهمية المجتمع، وتقوية المسؤولية نحو الآخرين والثقة فيهم، وتأسيس وظائف مجتمعية يدعمها الابتكار والمرونة وازدياد معنى الولاء، وذلك تشجيع وتأكيد مفهوم المجتمع يعد مفهوما أساسيا في المنظمة المتعلمة.
- 3- **البناء والخطط الإستراتيجية لهما تأثير قليل على الأداء:** الخطط الإستراتيجية والقرار التنفيذي، والرسائل، وإنشاء البناء التنظيمي فإن لها تأثيرا قليلا على تنفيذ النشاطات الإدارية اليومية أو السنوية التي تجرد المنظمة. فالناس لديهم دافعية ذاتية، وأفعالهم ليست نتيجة لإرشادات بكيفية عمل المنظمة ووظيفتها. إن غالبية الأفراد يكيفون حياتهم وفقا للنمط الاجتماعي السائد في الثقافة والمجتمع وليس بسبب أن الإدارة توجههم أو تراقبهم.

4- الحواجز الإدارية تعتمد على علاقات الأفراد: تتميز المنظمات التعليمية بالجهود التي تستخدم المعرفة وإمكانات المنظمة بفعالية أكبر لتتعلم من الآخرين، وتطوير فرص جديدة معهم. ويتم ذلك من خلال العلاقات المتسعة للأفراد. ففي المنظمة المتعلمة يكون الأفراد على وعي بوجود الحواجز في مفاهيمهم، ويكونون على استعداد لتغيير مفاهيمهم عن الحدود من أجل تكريس اهتمامهم بالتعاون الذي يؤدي إلى اكتشاف الفرص الجديدة والمتنوعة.

5- الإدارة مؤسسة وليست وظيفة: إن من يسمع عن المنظمة المتعلمة وفرق العمل المدارة ذاتيا ربما يصل إلى نتيجة مفادها أن المنظمة المتعلمة مجهود لإلغاء أي شكل من أشكال الإدارة. الحقيقة أن المنظمة المتعلمة تتبنى رؤية عن مهام وسلطة المدير لكنها لا تلغي مفهوم الإدارة. ونظرا لأن المنظمات تحاول أن تجمع الأفراد معا فإن النجاح في الإدارة يعتمد على فهم كيفية وقوف هذه الحواجز في طريق التعاون، ومعرفة مكونات الحواجز وكيفية عبورها، وهذا جوهر الإدارة في المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

#### خامسا: نموذج العتيبي (Al-Otaibi Model)

انطلق العتيبي (Al-Otaibi, 2001) من أن مفهوم المنظمة المتعلمة الذي أصبح خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين أحد المداخل الإدارية القابلة للتطبيق لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغيرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وعلى التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة التي يرغب في بنائها كثير من القادة الإداريين في الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية.

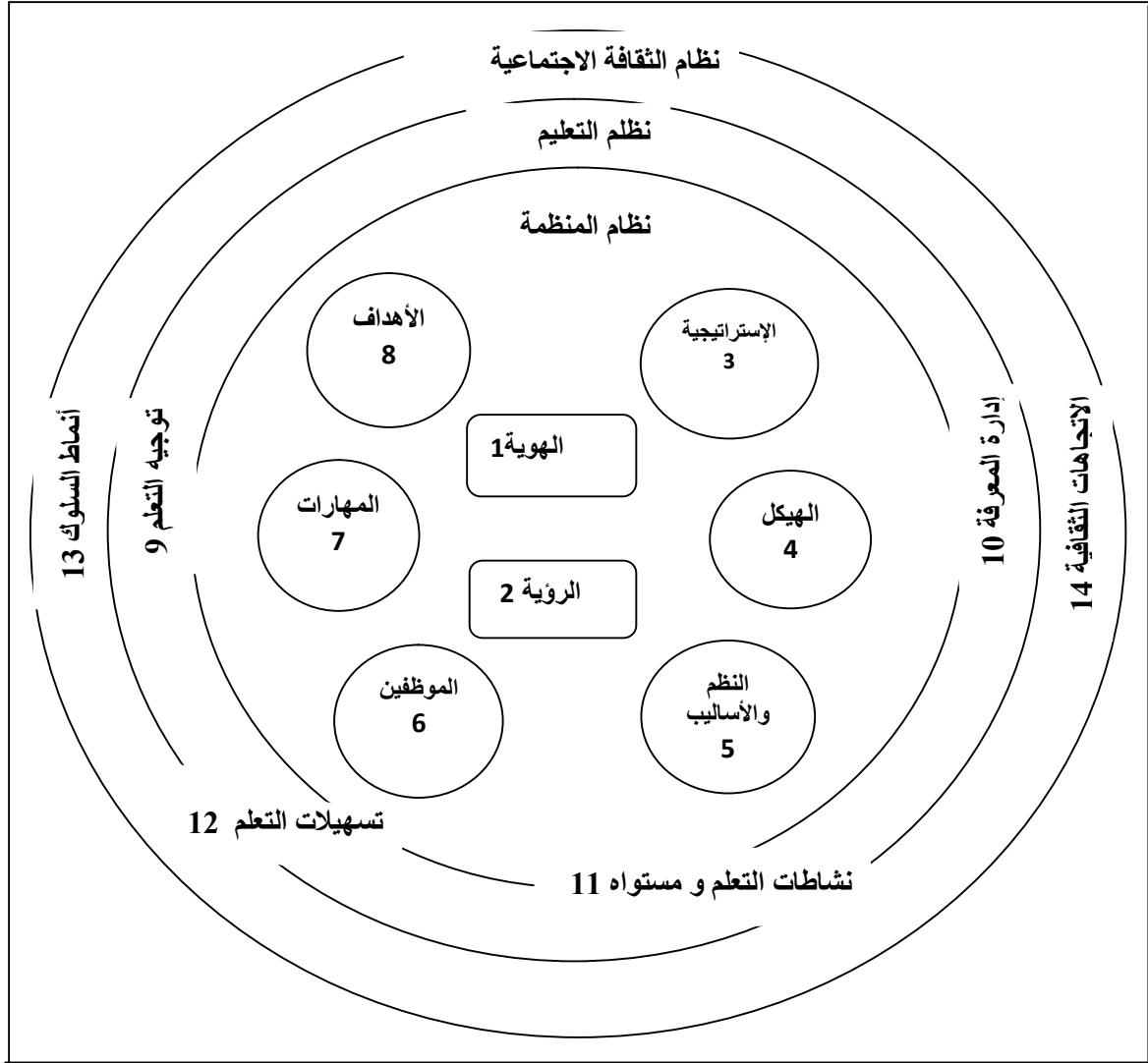
وتوصل إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وقد أطلق العتيبي على أنموذجه تقويم المنظمة المتعلمة، وتم إعداده بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها في ضوء الثقافة المجتمعية للمملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في الأفراد والتنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 113-117.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 117.

الشكل رقم (5) يوضح نموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة



المصدر: ، أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص28.

ويتضمن أنموذج العتيبي ثلاثة نظم رئيسة وأربعة عشونغيراً الأنموذج. حيث أكد الأنموذج على ما يلي:

1- نظام المنظمة: ويتضمن ثمانية متغيرات هي ( الهوية والرؤية والإستراتيجية والهيكلية والنظم والأساليب والموظفون والمهارات والأهداف الرئيسية).

2- نظام التعلم: ويتضمن أربعة متغيرات هي (توجيه التعلم وإدارة المعرفة ونشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم )

3- نظام الثقافة الاجتماعية: ويتضمن متغيرين هما ( أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، نفس المرجع، ص27.

سادسا: نموذج مايلونين (Moilanen Model)

اقترح مايلونين (Moilanen, 2001) نموذجا للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من أرجريس وشون (Argyris & Schon, 1978)، سينج (Senge, 1990)، بيدلر (Pedler, 1991)، مايو ولانك (Mayo & Lank 1994)، مارسك و واتكنز (Marsick & Wantkins, 1996)، ثم قام مايلونين بإعداد نموذج اسماء (The learning Organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- 1- **الدوافع المحركة (Driving Forces):** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
- 2- **تحديد الهدف (Finding the Purpose):** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
- 3- **الاستطلاع والاستفهام (Questioning):** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- 4- **التمكين (Empowering):** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- 5- **التقييم (Evaluating):** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً<sup>1</sup>.

سابعا: نموذج جيمس (James Model)

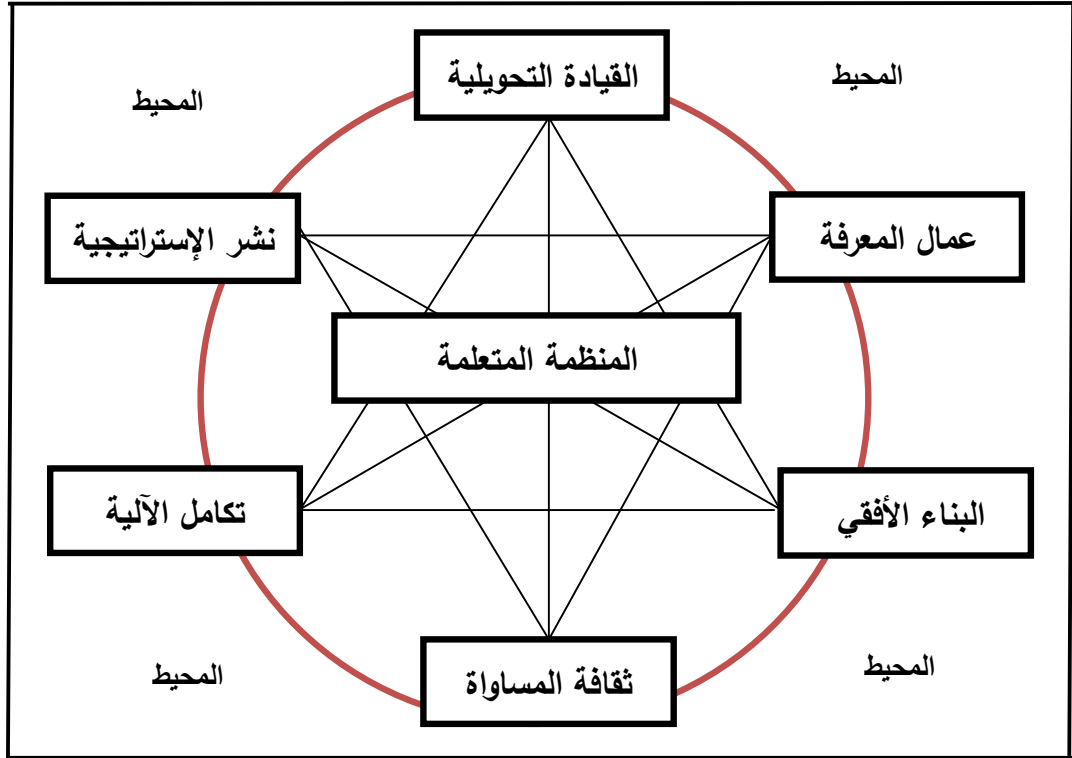
أعدت جيمس (James, 2003) أنموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The Learning Organisation Web) بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع المحيط ذاتالتغيرات المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات. ويميل التصميم التنظيمي لأنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهذا يعني أن

<sup>1</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد، وآخرون، مرجع سابق، ص 7.



على كل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره. وقد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة، والثقافة، والإستراتيجيات، والنظم، والبناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي، كما هو موضح بالشكل.

الشكل رقم (6) يوضح نموذج جيمس شبكة المنظمة المتعلمة



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 121.

شرح لمكونات المنظمة المتعلمة حسب نموذج جيمس كما يلي:

- 1- القيادة التحويلية: توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
- 2- الثقافة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.
- 3- نشر الإستراتيجيات: تتبع إستراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

4- دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

5- البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

6- صناع المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

إن أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، نفس المرجع، ص 28-31.

## المبحث الثالث : القيادة الإستراتيجية و بناء المنظمة المتعلمة

## تمهيد

تتمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه وتصحح طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، وتمكن الدراسات السابقة الباحث من تدارك أخطاء الباحثين اللذين سبقوه والمشكلات التي تعرضوا لها وأساليبهم في التعامل معها، حتى يتسنى له الاستفادة منها في إنماء تصوراتهِ ومداخله البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث.

وسنناقش هذه الدراسات السابقة من خلال ثلاثة مطالب، حيث المطلب الأول يتناول القيادة الإستراتيجية وأثارها على المنظمة، وأما المطلب الثاني يتناول العوامل المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة، وبينما يتناول المطلب الثالث العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و المنظمة المتعلمة .

## المطلب الأول: نتائج القيادة الإستراتيجية على المنظمة

سنحاول في هذا المطلب سرد بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية وسنعلق على هذه الدراسات باستنتاج ما توصلت إليه وكيفية تأثيرها على المنظمات.

## أولاً: الدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية

## 1- الدراسات العربية

• دراسة بشيرى عباس الحسيني (2009) بعنوان " اثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي " وطبقت هذه الدراسة على الشركة العامة للصناعات الكهربائية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية والتغيير المنظمي وتأثير الأنماط القيادية المعتمدة في البحث في مجالات التغيير المنظمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي.

- تؤثر الأنماط القيادية في التغيير المنظمي.

- إن قيادة في شركة الكهربائية تولى اهتماما بمتغير القيادة التبادلية أكثر منها من متغير القيادة

التحويلية<sup>1</sup>.

• دراسة صالح بن محمد الربيعة (2009) بعنوان " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام " وهدفت هذه الدراسة إلى بناء قيادة تحويلية لمديري مدارس التعليم العام، والتعرف على درجة ممارسة

<sup>1</sup> بشيرى عباس الحسيني، اثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.

القيادة التحويلية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ونذكر منها ما يلي:

- يمارس مديرو مدارس التعليم العام القيادة التحويلية بدرجة عالية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ( الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي )<sup>1</sup>.
- دراسة الفائز (2008) بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته " وطبقت على القيادات العليا في قطاعات وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية ،المديرية العامة للدفاع المدني ، ومديرية الأمن العام ،والمديرية العامة لمكافحة المخدرات .ويمثلها الرتب العسكرية (عميد- لواء- فريق ) . وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:
- إن أهم أسباب مقاومة التغيير هي: خوف العاملين على مصالحهم، وعدم توفير التدريب الكافي، و الاعتماد على الأساليب الروتينية، وضعف الاتصال بين العاملين.
- يترتب على مقاومة التغيير سلبيات كثيرة أهمها: ترسيخ أساليب العمل القديمة وعرقلة سير الأعمال، وإحباط العاملين وإضعاف قادة التغيير، وتبقي الصراع بين العاملين في المنظمة.
- من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير : التدرج في إدخال التغيير وتكيف التدريب وتبني مداخل إدارية مثل التشجيع على الإبداع والابتكار، والتمكين وإدارة المعرفة<sup>2</sup>.
- دراسة صالح بن سعد المربع (2008) بعنوان " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية " وطبقت على العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، من رتبة نقيب إلى رتبة عقيد. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:
- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة .
- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

الآداب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، 2009.

<sup>2</sup> محمد موسي الزعبي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>3</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سابق.

• دراسة الشعلان (2004) بعنوان القيادات وإدارة الأزمات" وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأمنية في دول مجلس التعاون الخليجي العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق قبل الأزمة وفي أثناءها وبعدها ومدى تطبيقهم لهذه الأساليب، وما يرونه من معوقات حيال ذلك. طبقت الدراسة على المديرين الذين يشغلون مواقع قيادية في وزارات الداخلية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (الإمارات، البحرين، السعودية، عمان، قطر، الكويت). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- أوضحت الدراسة أن القيادات تميل إلى تطبيق أساليب التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وفي أثناء حدوثها، وبعد حدوثها .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو رؤيتهم لأهمية أساليب التعامل مع الأزمات تعزى لاختلاف الدولة التي ينتمون لها، كما لم توجد فروق دالة إحصائية في مجال تطبيق الأساليب.
- أبدى الباحثون وجود العديد من العقبات التي تواجههم في أثناء التعامل مع الأزمات و اقترحوا بعض مجالات التطوير الهامة<sup>1</sup>.

• دراسة الغامدي (2001) بعنوان " القيادة التحويلية في جامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادة الأكاديمية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- تمارس القيادة التحويلية في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة.
- تتمتع القيادة الأكاديمية في جامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة<sup>2</sup>.
- دراسة كمال غراب (1987) بعنوان " القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوي الإدارة الإستراتيجية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال السعودية التي تهدف إلى تحقيق الربح. وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:
- وجود فروق في الأنماط القيادية بين المديرين الإستراتيجيين في منشآت الأعمال بناء على أخذهم بالأساليب المختلفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية،
- وجود فروق بين الأنماط القيادية الإستراتيجية السائد بين المديرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال بناء على أخذهم بمبادئ الإدارة الإستراتيجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 13.

## 2- الدراسات الأجنبية

- دراسة Rabia Khan et al (2009) بعنوان " القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج تأثير القيادة التحويلية على إبداع الأتباع في المستوى الفردي و على الإبداع في المستوى التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة على عدة نتائج ونذكر منها ما يلي:
  - توجد هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
  - تؤثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من خلال الحافز الإلهامي و التشجيع الإبداعي والإثارة الفكرية الاعتبار الفردي ما عدا تأثير المثالية.
  - تؤثر القيادة التحويلية على الإبداع في كلتا المستويين الفردي والتنظيمي<sup>1</sup>.
- دراسة F,Fruguelro (2007) بعنوان " القيادة الإستراتيجية العملية في مجال الأعمال التجارية والمدارس" وتهدف هذه الدراسة إلى فهم القيادة الإستراتيجية في مجال معين من مجال الأعمال التنظيمية على أنها عملية، وفشل العلماء نتيجة عدم ربط بين القيادة والإستراتيجية والبيئة التنظيمية. وتلقي هذه الدراسة الضوء على الترابط بين القيادة الإستراتيجية والعملية الإستراتيجية، وترد على الدعوة التي تطالب بالمزيد من الدراسات عن القيادة من منظور سياسي، والمؤسسات المعرفية المكلفة التي تغطيها الاتجاهات نحو العولمة والتي تكتسب زخما مع البحث عن تطبيق إستراتيجية بعيدة المدى للمنظمات في القطاعات العامة والخاصة. فالمدارس التجارية تحتاج إلى التركيز على توجهات واضحة ومحددة تمكنها من الاستجابة السريعة للسوق من خلال الأعمال والقيادة الإستراتيجية مما أدى هذا إلى نجاح في تحديد الأولويات الرئيسة والاستمرار في تطوير وإيجاد القيمة المضافة<sup>2</sup>.
- دراسة Washut, Tersa (1999) بعنوان " القيادة الإستراتيجية في برنامج الصحة الجامعية " وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق نظرية القيادة الإستراتيجية على موجهي برنامج الصحة الجامعية من خلال الكشف عن العلاقة بين شمول و اتساع برنامج الصحة الجامعية ومستوى القيادة الإستراتيجية للموجهين المسؤولين عن الإشراف عليها. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ونذكر منها ما يلي:
  - لزيادة قدرات القيادة الإستراتيجية على تطوير برنامج الصحة الجامعية: وهي توفير اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والمقدرة على حل المشكلات، والعدالة والمساواة بين العاملين سواء في توزيع العمل أو الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، والتحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للقيادة الإستراتيجية، وسهولة انسياب الاتصالات والحصول على المعلومات.

<sup>1</sup> Rabia Khan et al, Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size, Full Length Research Paper, Foundation University, Islamabad, Pakistan, 19 October, 2009.

<sup>2</sup> محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 114.

- أهم المعوقات التي تحد من فعالية القيادة الإستراتيجية في تطوير برامج الصحة الجامعية: وهي المركزية الشديدة في نظم وإجراءات العمل، وصعوبة انسياب الاتصالات بين أرجاء المنظمة، انعدام العدالة بين العاملين<sup>1</sup>.

- دراسة Bass Bernard, Avolio Bruce (1994) بعنوان " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية " وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية نمط القيادة التحويلية في تكوين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المساعدة على دعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير طرق العمل وتحديدها وتحسين الأداء. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ونذكر منها ما يلي:
  - يسهم نمط القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المنظمات بدرجة أكبر من نمط القيادة الإجرائية.
  - يؤثر نمط القيادة التحويلية على الانتماء التنظيمي بدرجة قوية.
  - يسهم نمط القيادة التحويلية في جلب الثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع و الابتكار.
  - يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير طرق العمل بدرجة أكبر من نمط القيادة الإجرائية .
  - يتميز نمط القيادة التحويلية بوضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على تحقيق الأهداف المستقبلية<sup>2</sup>.

- دراسة Barnett McCormick (1999) بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية و بين مخرجات المعلم وإنتاجه " وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، وكونت عينة الدراسة عشوائيا من معلمي المدارس الثانوية جنوب وايز في سيدني. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ونذكر منها ما يلي:

- إلى أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية .
- إن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية و الكارزماتية ودوافع الإلهام.
- ارتباط القيادة التحويلية إيجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل<sup>3</sup>.

### ثانيا: نتائج القيادة الإستراتيجية

تعتبر القيادة الإستراتيجية عنصر أساسي في أي منظمة بحيث تجعل القيادة الموظفين يكونون الولاء والطاعة للقائد، حيث تشجع الموظفين وتحفزهم، وتوضح لهم الرؤية المشتركة. وتعتبر القيادة الإستراتيجية موضوعا من أهم المواضيع التي من خلالها تفرض المنظمة نفسها بين المنافسين، ولها تأثير على قرارات الإدارة العليا و سلوكيات الموظفين فهي توجههم بشكل مناسب نحو الهدف المرسوم.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 113.

<sup>3</sup> سامي عايد أبو هذاف، مرجع سابق، ص 33.

خلال الدراسات السابقة نستنتج أن القيادة الإستراتيجية لها دور في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته وإدارة الأزمات من خلال سبق الأحداث قبل وقوعها ومقاومة التغيير والتكيف معه. من وجهة أخرى فإن للقيادة الإستراتيجية دوراً في تطوير الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والقيادة ورؤية مدير الإدارة العليا لمحتوي الإدارة الإستراتيجية، بحيث يوجد هناك اختلاف في ممارسات القيادة والأخذ بمبادئها حسب وجهات النظر لكل إدارة عليا في المنظمة. بينما تأثر كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام والقيادة التحويلية الإبداع التنظيمي، بحيث كان لها تأثير بدرجة عالية على الأتباع من خلال الحافز الإلهامي و التشجيع الإبداعي والإثارة الفكرية والاعتبار الفردي، مما يدل هذا على وجود علاقة بين القائد والأتباع. وكما يسهم نمط القيادة التحويلية في جلب الثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع والابتكار بدرجة أكبر من نمط القيادة الإجرائية في دراسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية. بينما كان اثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي، يشير إلى وجود اهتماما بتغيير القيادة التبادلية أكثر منها من متغير القيادة التحويلية، مع وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي. كما نلاحظ من وجهة أخرى في كل من العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية و بين مخرجات المعلم وإنتاجه، والقيادة الإستراتيجية في برنامج الصحة الجامعية، والقيادة الإستراتيجية العملية في مجال الأعمال التجارية والمدارس، أن القيادة الإستراتيجية كان لها تأثير إيجابي على السلوك الموظفين ومخرجاتهم، ودفعهم نحو العمل، وسهولة إيصال المعلومات وحل المشكلات، وإيجاد القيمة المضافة.

ويمكن القول أن نتائج القيادة الإستراتيجية على المنظمة كونها تمتلك دور أساسي لمعظم أعضاء المنظمة، بحيث كانت تعتمد المنظمة في السابق على طرح عدد من الأفراد ومن زاوية ضيقة (القيادة العليا) للحلول والإبداعات، لهذا اتجهت القيادة الإستراتيجية لإزالة تلك الزاوية الضيقة للمنظمة، وهذا بالتركيز على خصائصها ( وضوح الرؤية والابتكار والقدرة على التحفيز وبناء فرق العمل...إلخ.) وعلى أنماطها القيادية (القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية)، والتي تتلاءم مع الاتجاهات المنظمة. بحيث نجد في هذه النظرة الحديثة للقيادة الإستراتيجية ليس فقط مشاركة الأفراد في العملية وتفاعلهم في مختلف المستويات التنظيمية، بل زيادة هذا الاتجاه إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوفير المحيط الملائم وتحفيزهم وجعل مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة مشتركة.



## المطلب الثاني: العوامل المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة

سنحاول في هذا المطلب سرد بعض الدراسات السابقة التي تناولت المنظمات المتعلمة وسنعلق على هذه الدراسات باستنتاج ما توصلت إليه هذه الدراسات، وسنذكر بعض عوامل المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة.

## أولاً: الدراسات السابقة حول المنظمات المتعلمة

## 1- الدراسات العربية

- دراسة الكساسبه، وآخرون(2010) بعنوان " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة : دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن"، هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:
  - أن هناك أثراً للاستقطاب والاختيار على المنظمة المتعلمة.
  - أن هناك أثراً للتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة.
  - وهناك تأثير دال إحصائياً للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.
- دراسة عابنة و العدوان (2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية" هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري، كما هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي. وأظهر المبحوثين الذكور ذوو المسمى الوظيفي (مدير) ويعملون في بلدية خارج مركز المحافظة والذين شاركوا في برنامج تدريبي تتعلق بالتعلم التنظيمي اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي<sup>2</sup>.
- دراسة جهاد بني هاني (2007) بعنوان " أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن" هدفت إلى الكشف عن مدى توافر أساسيات المنظمة المتعلمة في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وتحديد مستوى الفروق بين

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء منظمة متعلمة في الشركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد

أسياسيات المنظمة المتعلمة و المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- أن شركات صناعة البرمجيات في الأردن تتوافر فيها أساسيات بناء المنظمة المتعلمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدا الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن ما عدا البرمجيات الجديدة المنتجة<sup>1</sup>.

• دراسة عمار الكبيسي (2004) بعنوان " التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة " وانطلقت هذه الدراسة من الفجوة العلمية والمعرفية التي تفصل المجتمعات العربية عن المجتمعات المتقدمة، ومن معدلات الأمانة والبطالة بين الذكور والإناث، وأعداد الطلبة المحرومين والمتسربين من التعليم، وحول ما ينبثق عن التعليم والتعلم والتأليف والنشر والبحث العلمي واستخدام الحاسب الآلي وأجهزة الاتصال المتنوعة. واستهدفت الدراسة إلقاء الضوء على المصطلحات التنظيمية التي تهتم بالتعليم، وتدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وتبادلها، وتوفير الفرص للعاملين في المنظمات لتعميق معرفتهم وتحديد معلوماتهم وتحفيزهم على توظيفها لتحسين أدائهم. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ونذكر منها:

- يتحقق التعلم التنظيمي من خلال اكتساب المعرفة.
- إن هناك أسلوبين من أساليب التعلم التنظيمي أكثر انتشارا في المنظمات وهما ( التعلم الأحادي والتعلم المزدوج ).

- تتعدد مفاهيم التعلم التنظيمي وتتداخل معانيه ومضامينه مع مصطلح المنظمة المتعلمة<sup>2</sup>.

• دراسة الفاعوري وبيكار (2004) بعنوان " إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة : دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية "هدفت إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- تطبق عناصر بناء المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات موبايلكم بمستوى متوسط .
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة في شركة موبايلكم للاتصالات بالأردن وهي: الدوافع المحركة، وتحديد الأهداف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين والتفويض، والتقويم.
- إن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين ثقافة المنظمة المتعلمة والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، المرجع نفسه، ص 42.  
<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، ص 180.

• دراسة ألاس روث و فادي ماجا (2003) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى كشف اتجاهات الموظفين نحو التعلم التنظيمي، ومعرفة العوامل المؤثرة في اختلاف اتجاهاتهم، وتحديد أهمية الخبرة في بناء علاقات ضرورية للتعلم التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ونذكر منها:

- هناك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي تختلف باختلاف أعضاء التنظيم، وربما يساعد ذلك على تحقيق مستوى عال من التعلم التنظيمي.
- إن الاتجاه نحو الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون مؤشرا للدلالة على اتجاه الأفراد نحو التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي في جماعات مختلفة وبطرق مختلفة .
- إن الأفراد يختلفون في اتجاهاتهم نحو التعلم التنظيمي ونحو الثقافة التنظيمية باختلاف العمر والوظيفة والمستوي التعليمي<sup>2</sup>.

• دراسة ماركو مونوز و ماريامونوز (1999) بعنوان " دور التدريب المهني والتقييم في المنظمة المتعلمة " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الرئيسي الذي يلعبه التدريب في المنظمة المتعلمة، ومعرفة أهمية التدريب في تنمية القوى العاملة، وكشف الأسلوب المناسب لتنظيم المعلومات والخبرات في تصحيح سلوك الموظفين من أجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها . كما أن البرامج التدريبية الأكثر فعالية للمنظمات المتعلمة يتم بناؤها وفقا لنموذج تستند إلى النظريات الأساسية لتعلم. كما توصلت الدراسة إلى عدة أبعاد حاسمة في تقييم التدريب وهي:

- رضا المشارك عن التدريب .
- العائد على المشاركين من التدريب.
- تطبيق المشاركين لما تعلموه من التدريب في عملهم.
- النتائج الإدارية التي تم تحقيقها من أهداف التدريب.
- عائد الاستثمارات من التدريب والتطوير<sup>3</sup>.

• دراسة هيجان (1998) بعنوان " التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات المتعلمة " هدفت إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي، وتقديم نموذج للتعلم التنظيمي مع شرح مكوناته، ثم وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم مع التركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> رفعت الفاعوري، براء بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي مرجع سابق، ص 178.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 156.

- إن العصر ما هو إلا عصر المنظمات المستمدة للتعليم وأن التعلم التنظيمي يدفع بالمنظمات إلى الطرق الأحسن في إدامة المنافسة والبناء التنظيمي.
- إن الظروف التي تعاشها المنظمات المعاصرة والتحديات التي تواجهها بسبب التغيرات، قد أوضحت أن النظريات التقليدية في مجال الإدارة ليست كافية لمساعدتها على مواجهة مشكلاتها مما دفع المفكرين نحو البحث عن إستراتيجية جديدة لتحقيق أهدافها.
- يعد التعلم التنظيمي إحدى الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات المعاصرة لمعالجة مشكلاتها<sup>1</sup>.

## 2- الدراسات الأجنبية

- دراسة الميدانية التي أعدها Nevis et al (1995) بعنوان " فهم المنظمات كأنظمة تعلم " وهدفت هذه دراسة إلى دراسة أربعة شركات عالمية وهي ( Motorola, Mutual, Investment Co, Electricite de France, and Fiat ) بغرض استخلاص المبادئ والأوضاع والأنظمة التي يمكن للمنظمات أن تتخذها كوسيلة لبناء المنظمات المتعلمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:  
تم تحديد سبعة مبادئ لعملية التعلم منها مصدر المعلومات الخارجي والداخلية، والتركيز على العملية والمنتج، والتركيز على أنماط عمليات التعلم، والتركيز على سلسلة القيمة، والتركيز على تطوير المهارات<sup>2</sup>.
- دراسة Rebelo, Gomes (2008) بعنوان " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة " وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل التطور التاريخي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة واقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بالمفهومين، تم الاعتماد على أنموذج مراحل دورة الحياة كإطار لتحليل التطور الذي حصل في مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة توصل الباحثان إلى اقتراح مفهوم شمولي لكل من المفهومين . بالإضافة إلى قيام الباحثين بالتوصية على أنه على الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة أن يقدموا إسهامات عملية ونظرية أكثر حداثة وذلك من خلال القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية<sup>3</sup>.
- دراسة Chang, Sun (2007) وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل المنظمة المتعلمة. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الباحثين الأكاديميين،

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سابق.

<sup>2</sup> رفعت الفاعوري، براء بكار، مرجع سابق، ص 2253.

<sup>3</sup> أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص 48.

ومجموعة من المستشارين في مجال الإدارة والأعمال في تاوان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها ما يلي :

- أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- تبين أن كلا من عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المنظمة المتعلمة تم تصنيفها ضمن عنقودين رئيسيين، هما عنقود الجودة الشاملة، وعنقود المنظمة المتعلمة.
- دراسة Kenny (2006) بعنوان " الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة " وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج نظري للتغيير الاستراتيجي والذي يربط التعلم داخل المنظمات بالعملية الإستراتيجية. وقد تم تطوير الأنموذج من خلال مراجعة الأدبيات السابقة لمواضيع التخطيط الاستراتيجي والتعلم والمنظمة المتعلمة. وقد تم توضيح العلاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والتعلم داخل المنظمات بإطار نظري . وقد توصلت الدراسة إلى صياغة نموذج يربط بين الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة بالاعتماد على مضامين كل موضوع.
- السعي لتمكين الفرد وزيادة كفاءته من خلال تطوير الرؤية المشتركة وتكوين فرق العمل.
- أن خصائص المنظمة المتعلمة تعد عوامل رئيسة لقياس نجاح المنظمة<sup>1</sup>.

#### ثانيا: العوامل المساعدة في بناء المنظمات المتعلمة

حيث أجمعت كل الدراسات السابقة من خلال ما تم عرضه أن الموضوع المنظمة المتعلمة مازال مجالا خصبا للدراسة والبحث فيه من طرف الدول العربية وبالخصوص الجزائر، حيث نلاحظ أن هذا المفهوم يعتبر حديث النشأة، وكما نرى بأن أغلب الدراسات أكدت على ضرورة تبني هذا المفهوم داخل المنظمات.

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن وظائف إدارة الموارد البشرية لها تأثير على المنظمة المتعلمة من خلال الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير. وكما يساهم العمل الجماعي و التمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي. بينما يساهم التعلم التنظيمي في اكتساب المعرفة من خلال التعلم الأحادي والتعلم المزدوج، بحيث تتداخل معانيه ومضامينه مع مصطلح المنظمة المتعلمة. وكما يساهم الإبداع في إيجاد العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة من خلال الدوافع المحركة، وتحديد الأهداف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين والتفويض، والتقييم. كما تأثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي من خلال العمر والوظيفة والمستوي التعليمي وربما يساعد ذلك على تحقيق مستوي عال من التعلم التنظيمي. كما يساعد التدريب المهني والتقييم في المنظمة المتعلمة من خلال كشف الأسلوب المناسب لتنظيم المعلومات والخبرات في تصحيح سلوك الموظفين من أجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها. بينما تساهم الإستراتيجية في نجاح المنظمة المتعلمة من خلال

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 50.49 .

تطوير الرؤية المشتركة وتمكين الفرد وزيادة كفاءته وتكوين فرق العمل، وبينما يساهم نشر مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في تقديم إسهامات عملية ونظرية للمنظمة من خلال اقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بالمفهومين. أما باقي الدراسات فركزت على مدى تبني المنظمات قيد الدراسة لصفات المنظمة المتعلمة . وأما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تبنيها لنموذجين للمنظمة المتعلمة خاصين بها لقياس أي نموذج أكثر تلاؤما وتأثيرا في واقع المنظمات الجزائرية. ونلاحظ من خلال الدراسات أن المنظمة المتعلمة مازلت تشكو من عدم وجود نموذج واضح و صالح للتطبيق لكل المنظمات. كما نرى أيضا من الدراسات السابقة أن مفهوم المنظمة المتعلمة مزال في نمو متواصل في كيفية تطبيقه داخل المنظمات. ونلاحظ من خلال الدراسات أن العوامل المساعدة لبناء منظمة متعلمة فهي عديدة، حيث أشارت إلى عامل الخبرة، والعمل الجماعي، والرؤية المشتركة، والتدريب، والاستقطاب العمالة الماهرة، والتعلم المستمر...إلخ، كلها عوامل مساعدة في بناء منظمة متعلمة. وهناك من يرى بأن هناك عوامل أخر مساعدة في بناء منظمة متعلمة ونذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- **تقييم ثقافة التعلم في المنظمة:** حيث يرى ( كلين و سوندرز ) أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متعلمة تتمثل في تقييم ثقافة التعلم في المنظمة.
- 2- **تشجيع الإيجابيات:** للبدء في تحقيق التغيرات التي تؤدي إلى بناء المنظمة المتعلمة تستخدم كافة التقنيات الجديدة من أجل تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمة ليتعلموا التفكير الإيجابي.
- 3- **توفير محيط عمل آمنة من أجل التفكير:** لاشك أن التفكير مهارة متعلمة تزدهر في المناخ الإيجابي المساند للتفكير، لذا فإن التحدي الحقيقي للمنظمات المتعلمة يتمثل في توفير المناخ الذي يدفع الجميع إلى البحث عن السبل التي تمكنهم من القيام بمهام أعمالهم بشكل أفضل.
- 4- **تركيز قوة التعلم في العمل:** إن التعلم عنصر رئيسي في المنظمة المتعلمة، لكونه يؤدي إلى تفاعلات إيجابية بين الأعضاء داخل المنظمة، ويجعل الأفراد قادرين على التعلم المستمر.
- 5- **تحديد الرؤية:** لما كانت فرق العمل مكونا رئيسيا من مكونات المنظمة المتعلمة، فإن تحديد الرؤية الشاملة المشتركة لهذه المنظمة وضمان نجاحها يعتمد على العمل الجماعي، والتعود على التفكير الجماعي من أجل تحديد الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 136-145.

## المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و المنظمة المتعلمة

سنحاول في هذا المطلب سرد بعض دراسات التي تستوفي المتغيرين معا وسنعلق على هذه الدراسات باستنتاج ما توصلت.

## أولاً: الدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة

## 1- الدراسات العربية

• الدراسة التي قام بها محمد موسى (2010) بعنوان " دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية" وطبقت هذه الدراسة على القيادات الأمنية والمدنية العليا في وزارة الداخلية ، ومن يماثلهم في السلم الوظيفي في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في مدينة دمشق، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق في آراء المبحوثين في المنظمات الأمنية والمدنية حول متغيراتهم الشخصية وتطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمات. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه مجالي القيادة وتطوير المنظمات.
- التأكيد على القيادات الإستراتيجية لإتاحة التعلم التنظيمي بصوره مختلفة ، للعاملين في جميع المنظمات، مما يساهم في كسب المعارف، ثم تغيير سلوك العاملين وزيادة أدائهم، وتحسين القدرات الكلية للمنظمة<sup>1</sup>.

• دراسة الكساسبه، وآخرون(2009) بعنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة " هدفت إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية) للتحويل إلى المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

- أن هناثراً إذا دلالة معنوية لثقافة التمكين على منظمة التعلم.
  - أن هناثراً إذا دلالة معنوية للقيادة التحويلية على منظمة التعلم.
- وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين،

<sup>1</sup> محمد موسى الزعبي مرجع سابق.

وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم<sup>1</sup>.

- دراسة شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي (2008) بعنوان " أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أساليب القيادة و المتمثلة بالقيادة الإجرائية ( المكافأة الموقفية و الإدارة بالاستثناء ) والقيادة التحويلية ( الاعتبارات الفردية، والتأثير الإلهامي، الحفز الفكري ) في التعلم التنظيمي بنوعيه ( التكيفي والتوليدي ). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:
  - وجود تأثير معنوي لأسلوب القيادة الإجرائية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.
  - وجود تأثير معنوي لأسلوب القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي<sup>2</sup>.
- دراسة الهاللي (2001) بعنوان " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية " وهدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العملية و أعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:
  - أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية، وإن إدراكهم في معظم الأحيان إلى أن القيادة التحويلية يسعون إلى جعل بيئة العمل تحقق نوعاً من التوافق ما بين الطموحات والأهداف الخاصة بهم وبالعاملين معهم، وسبيل تحقيق ذلك كان في سلوك القيادة التحويلية التي يتمركز حولها الاستثارة الفكرية.
  - أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس كانوا تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية في حين كان سلوكهم التحويلي هو سلوك الدافعية الإلهامية<sup>3</sup>.

## 2- الدراسات الأجنبية

- دراسة Crossan, Vera (2004) بعنوان " القيادة الإستراتيجية والتعليم التنظيمي " ويهدف البحث إلى إلقاء نظرة ثاقبة على عمليات التعلم التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، ومعرفة أسلوب القيادة العليا على التعلم التنظيمي، وتطوير نموذجاً نظرياً لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، والعوامل المساعدة والمعيقة لعملية التعلم

<sup>1</sup> كمال الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 229.

<sup>2</sup> شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2008، 2.

<sup>3</sup> الهلال الشريبي الهاللي، مرجع سابق .



التنظيمي. وبذلك من خلال ربط تيارين القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، وعرض العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على اختيار أسلوب القيادة ونوع التعلم الممكن التركيز عليه. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- التفريق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، فالقيادة متعلقة بأي مستوى من مستويات المنظمة وترتكز على العلاقات بين القائد والأتباع، أما الإستراتيجية فهي ذات حساسية تجاه الماضي والحالمة بالمستقبل وترتكز على العمل التنفيذي كنشاط .
- إن القيادة الإستراتيجية تشجع على الثقافة المفتوحة، والتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية.
- طرح الباحثان نموذجا يدمج إطارين مرسخين في أدبيات الإدارة: التعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية وهما غير متصلين سابقا، وإن كان يوجد افتراضات ضمنية حول دور القيادة في التعلم التنظيمي.
- طرح الباحثان نموذجا يدمج نمطين من القيادة وهما: القيادة التحويلية و التي يكون تأثيرها إيجابيا في التعلم التنظيمي، وهذا النمط من القيادة يكون مناسباً في أوقات التغيير التنظيمي. أما النمط القيادة الإجرائية والتي يكون تأثيرها إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام، وهذا النمط يكون مناسباً لأوقات الاستقرار التنظيمي<sup>1</sup>.

### ثانياً: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و المنظمة المتعلمة

من الملاحظ أن كل الدراسات السابقة التي تم عرضها ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في المنهج المتبع، و استخدام الأداة الدراسة، أما من حيث اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهي تتمثل في مجتمع وعينة الدراسة وأهدافها، حيث تنوعت الاتجاهات البحثية منها من أكد على أن القيادة الإستراتيجية لها دور في إتاحة التعلم التنظيمي بصوره مختلفة. ومنها من أشارت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير ذات دلالة معنوية على منظمة المتعلمة، ومنها من يرى بأن أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي أشارت إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي، بينما يرى أن استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وضحت أن نمط القيادة التحويلية كان أكثر فاعلية بحيث يساهم في تحسين الأداء و تشجع على الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة لتطوير طرق العمل والدافع الإلهامي من نمط القيادة الإجرائية. وهناك من طرح نموذجا في أدبيات الإدارة: التعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية وهما غير متصلين سابقا، وطرح أيضا نموذجا يدمج نمطين من القيادة وهما: القيادة

<sup>1</sup> Mary Crossan, Dusya Vera, **Strategic leadership And Organizational Learning**, The Academy of mangement Review, Vol. (29), No. (2), April 2004.

التحويلية و التي يكون تأثيرها إيجابيا في التعلم التنظيمي وهذا النمط يكون مناسباً في أوقات التغيير التنظيمي، أما النمط القيادة الإجرائية يكون تأثيرها إيجابي في التعلم وهذا النمط يكون مناسباً لأوقات الاستقرار التنظيمي. ولقد ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الرصيد النظري ومنطلقات البحث، والإحاطة بخصوصية العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و المنظمات المتعلمة. كما حددت هذه الدراسة خصائص وأنماط القيادة الإستراتيجية، حيث تبحث القيادة الإستراتيجية دائماً عن التغيير والتعلم المستمر للحصول على الميزة التنافسية التي تجعل المنظمة المتعلمة متفوقة على المنظمات الأخرى، وكما تسعى هذه الدراسة للوصول إلى أبعاد المنظمة المتعلمة الأكثر فعالية في المنظمات الجزائرية و التي تم بناؤها وفقاً لنموذجي Senge و Moilanen، حيث يمكن تطبيق هذا النموذج في تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة بحيث يتلاءم هذا النموذج مع طبيعة المنظمة وأهدافها المستقبلية.

<sup>1</sup> يمكن القول بان القادة الإستراتيجيون الذين يكتفون أنماط السلوك التحويلية والإجرائية مع كل موقف، وهم قادرون على خلق منظمات متعلمة، يمكن أن تكون في نفس الوقت نفسها مفتوحة ومغلقة وأيضاً فضفاضة وضيقة. والمنظمات المتعلمة تفتح أبوابها بشكل متساوٍ للاستكشاف والاستغلال، وهي تحافظ على الاستقلال الذاتي المحلي وتدعم المجازفة وتبني نظم رقابة تضمن المسؤولية والمساءلة. في الوقت الذي تكون فيه الرؤية مشتركة بدور المادة اللاصقة التي تجمع كل ذلك معاً.

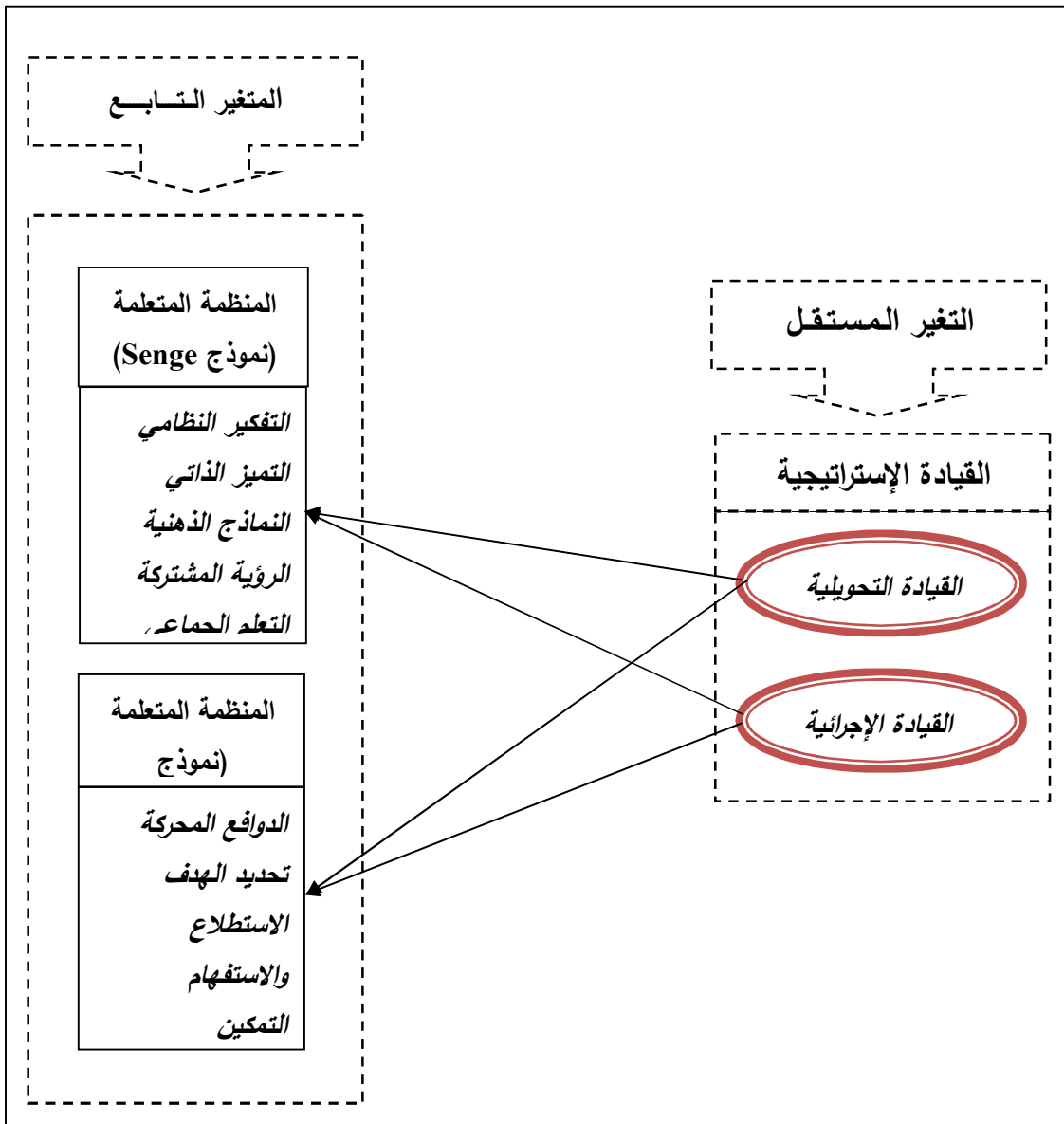
<sup>1</sup> Mary Crossan, Dusya Vera, Op, Cit,P 231.

ثالثاً: نموذج فرضيات الدراسة

1- نموذج الدراسة:

في إطار السعي لاستكمال معالجة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وفي ضوء إشكالية البحث و أهدافه، واعتماداً على نتائج الدراسات السابقة فقد تم وضع النموذج الافتراضي لهذه الدراسة، الذي ينطلق من فكرة دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة والذي سيتم توضيحه في الشكل الموالي، حيث تمثل القيادة الإستراتيجية بأبعادها التالية: ( القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية) المتغير المستقل، بينما تمثل المنظمة المتعلمة المتغير التابع، وفيما يلي تمثيل لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (7) يوضح نموذج الدراسة.



## 2- فرضيات الدراسة:

بعد التطرق للدراسات السابقة وأهم نتائجها التي توصلت لها كل دراسة فإنه يتعين علينا وضع وتحديد الفرضيات التي ستكون حلول أو إجابات مؤقتة لتساؤلات المطروحة في الدراسة ، والتي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة. ومن هنا يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**H<sub>1</sub>**: يمارس القادة الإستراتيجيون بشركة اتصالات الجزائر كل من صفات القيادة التحويلية، الإجرائية.

**H<sub>2a</sub>**: تملك شركة اتصالات الجزائر صفات المنظمات المتعلمة حسب نموذج Senge ونموذج Moilanen.

**H<sub>2b</sub>**: تملك شركة اتصالات الجزائر صفات المنظمات المتعلمة حسب نموذج Senge أكثر من صفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج Moilanen.

**H<sub>3a</sub>**: توجد علاقة ايجابية بين ممارسة الإدارة العليا في شركة اتصالات الجزائر صفات القيادة التحويلية ومدى تبنيتها لصفات المنظمة المتعلمة حسب نموذجي Senge و Moilanen.

**H<sub>3b</sub>**: توجد علاقة ايجابية بين ممارسة الإدارة العليا في شركة اتصالات الجزائر صفات القيادة الإجرائية ومدى تبنيتها لصفات المنظمة المتعلمة حسب نموذجي Senge و Moilanen.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى القيادة الإستراتيجية و التي تعبر عن المتغير المستقل والمنظمة المتعلمة والتي تعبر عن المتغير التابع، بحيث تطرقنا إلى القيادة بصفة عامة وبعدها تعرفنا على ماهية القيادة الإستراتيجية و القائد الإستراتيجي و أنماط القيادة الإستراتيجية، والتي تعبر عن محاور المبحث الأول. ثم تعرفنا إلى المنظمة المتعلمة في المبحث الثاني وتطرقنا في محاورها إلى ماهية التعلم التنظيمي وماهية المنظمة المتعلمة وأبعادها و نماذجها. بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى القيادة الإستراتيجية وبناء المنظمة المتعلمة، بحيث تعرفنا على القيادة الإستراتيجية وأثارها على المنظمة و العوامل المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة وفي الأخير تعرفنا على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة.

على ضوء ما تم عرضه يمكن استخلاص النقاط التالية :

- يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية تحوي على العديد من المزايا منها تفويض السلطة للموظفين، تحسن مستوى الأداء، يدفع بالموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم من خلال التحفيز والإلهام وتشجيع على الإبداع والمبادرة و توضيح الرؤية المشتركة. كما أنها لا تخلو من العيوب نذكر منها عدم رغبة بعض القادة في التخلي عن بعض الصلاحيات، عدم الثقة في الموظفين، استغلال القائد صلاحياته للأمور الشخصية...إلخ.
- تعتبر القيادة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة العليا بحيث توضح الرؤية للمنظمة في المستقبل وتساعد على القرارات الإستراتيجية.
- يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة تعتبر من المفاهيم الحديثة النشأة في أدبيات الإدارة الجديدة.
- يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة تعمل على وتحول التركيب الهرمية التقليدية للمنظمة نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية، حتى يسهل تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين ومختلف مستويات الإدارة، والتعلم المستمر وتوسع المنظمات المتعلمة إلى خلق الميزة التنافسية بين المنظمات من خلال أبعادها.
- ويمكن القول أن المنظمة المتعلمة لا يمكن إدارتها بقيادة تقليدية بل بقيادة إستراتيجية قادرة على تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، بحيث يكون فيها تحسين الأداء والإبداع والتعلم المستمر والتحفيز والتنافس، وتكون قادرة على تجاوز التحديات التنظيمية العديدة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول ومن خلاله تعرفنا على ماهية القيادة الإستراتيجية وأنماطها والتي تعبر عن المتغير المستقل في نموذج الدراسة، وماهية المنظمة المتعلمة و أهم نماذجها بحيث أخذنا نموذجين ( بيتر سينج و مايلونين) في الإطار التطبيقي للدراسة بحيث تعبر هذه الأخيرة عن المتغير التابع، سنحاول في الفصل الثاني و الذي يعبر عن الإطار التطبيقي لهذه الدراسة إسقاط محاور هذه الدراسة على الواقع الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث سنتطرق في المبحث الأول إلى منهجية الدراسة بينما يتناول المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة إضافة إلى المبحث الثالث و الذي سيتم فيه تفسير نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لبيانات الدراسة، حيث يحتوي المطلب الأول على مجتمع وعينة الدراسة بينما يحتوي المطلب الثاني على أسلوب الدراسة و سنتعرف في المطلب الثالث على صدق وأداة الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

المجتمع يعبر عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد<sup>1</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والتي تقع في وسط عاصمة ولاية الوادي بحيث تضم 212 عامل سنة 2012 في مختلف مستوياتهم الإدارية وتم تحديد عددهم بناء على البيانات الواردة من قسم إدارة الموارد البشرية، حيث يبلغ رأسمال المؤسسة حالياً حوالي 5000.000.000,00 دج، وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، حيث منحها القانون ( 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000<sup>2</sup> ) صفة المؤسسة الاقتصادية العمومية، بدأت نشاطها رسمياً ابتداء من (1 جانفي 2003) دخلت في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، د س، ص 12.  
<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 05 / 08 / 2000، ص 3.

## 1- النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر: يتمثل في ما يلي

- توفير خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل وتبادل الأصوات، رسائل مكتوبة، معطيات رقمية، معلومات سمعية بصرية.
  - تطوير و استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
  - إنشاء و استغلال وتسيير الروابط مع كل المتعاملين في الشبكات.
- 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: و تتمثل أهم الأهداف في ما يلي

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستخدمين.
- الزيادة في نوعية ومجموع الخدمات المقدمة، وجعل خدمات الاتصال أكثر تنافسية.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات موثوق فيها ومتصلة بطريق المعلومات السريع.

## ثانيا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج<sup>1</sup>. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين بسبب طبيعة عمل المؤسسة الذي يقتضي خروج بعض الموظفين للعمل ميدانيا، حدد الطالب بالتعاون مع قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عينة للدراسة بلغت 100 عامل في المؤسسة أي بنسبة 47% من مجتمع الدراسة، وهو ما يسمى بأسلوب العينة الميسرة بحيث توفر هذه الطريقة الوقت و الجهد في سحب العينة، وهي تستخدم عندما يكون الوقت ضيق وتوزع على كافة الموظفين.

<sup>1</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مرجع سابق، ص12.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل

أولاً: أداة الدراسة

اعتمد الطالب في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

1- المصادر الأولية: اعتمد الطالب على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية من مؤسسة اتصالات

الجزائر، ويتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين وهما:

أ- الجزء الأول: ويهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (نوع الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، والدخل الشهري).

ب- الجزء الثاني: ويهدف إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية من خلال أبعاد نمطها

( القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية)، في بناء منظمة متعلمة حيث تم الاعتماد بشكل رئيسي على

نموذج كل من بيتر سينج (Senge) و نموذج مايلونين (Moilanen). وتم توزيعها على موظفي

المؤسسة في مختلف مستوياتهم الإدارية.

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابة لفقرات المقياس وفقاً لسلم ليكرت ومن خلال استعراض آراء المبحوثين

حول درجة موافقتهم على فقرات محاور الدراسة حسب الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (8) يمثل سلم ليكرت.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع

الدراسة، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

ثانياً: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social

Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة

ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء

والتقلطح ومعامل الارتباط ومعطلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات

متقدمة<sup>2</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

<sup>1</sup> محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل، الأردن، ط 2، 2006، ص 10.

<sup>2</sup> شفيق العنوم طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.



- 1- المتوسط الحسابي ( Arithmetic Mean ) : وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>1</sup>.
- 2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة ( الشاذة ) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.<sup>2</sup>
- 3- معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.<sup>3</sup>
- 4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة<sup>4</sup>. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.<sup>5</sup>
- 5- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>6</sup>
- 6- معامل التفرطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، نفس المرجع، ص 232.

<sup>3</sup> نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

<sup>4</sup> مقراش فوزية، أظي جوهره، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، 21-22 فيفري 2012، ص 12.

<sup>5</sup> Saunders, M., Lewis, P., and Thrnhill, A, " Resard Methods for business students", 3rd edition, Financial times p.rentice hall, Londen, (2003).

<sup>6</sup> محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2008، ص 138.

<sup>7</sup> نفس المرجع، ص 139.

## المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

## أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>1</sup>.

الجدول رقم (5-أ): معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية.

عدد الفقرات	متوسط السلم في حالة حذف فقرة	الإخلاف في السلم في حالة حذف فقرة	ارتباط الفقرات المصححة	حالة في ألفا كرونباخ حذف فقرة
الفقرة 1	34,4800	42,878	,317	,491
الفقرة 2	34,3600	42,031	,358	,481
الفقرة 3	34,8800	46,652	,154	,525
الفقرة 4	34,4300	44,934	,242	,509
الفقرة 5	34,2000	41,576	,410	,471
الفقرة 6	34,1600	43,227	,294	,496
الفقرة 7	34,1000	45,909	,142	,528
الفقرة 8	34,1500	43,826	,173	,524
الفقرة 9	34,3500	45,664	,226	,513
الفقرة 10	34,4400	45,239	,228	,512
الفقرة 11	34,1000	47,182	-,084	,631
الفقرة 12	34,2800	42,608	,386	,480
الفقرة 13	34,0800	46,499	,106	,535
الفقرة 14	34,2100	45,622	,184	,520

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

الجدول رقم (5-ب): معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
14	,535

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-ب) بأن معامل الثبات منخفض فلقد قمنا بحذف الفقرات التي كانت مسؤولة عن انخفاض قيمة معامل كرونباخ من نتائج الجدول رقم (5-أ) بحيث تبين بأن الفقرات رقم (3) و (8) و (11) و (13) و (14) هي المعنية حيث كانت من أكبر قيمة لمعامل كرونباخ، وقد كان عدد الفقرات في هذا النمط (14) فقرات ليصبح عددها بعد ذلك (9) فقرات.

الجدول رقم (5-ج): معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية في حالة حذف الفقرات.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
9	,638

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

وبعد حذف هذه الفقرات أصبح معامل كرونباخ مرتفعاً، بحيث تشير البيانات في الجدول (5-ج) إلى أن معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية يفوق (50%) حيث كانت نسبته (63,8%) مما يعكس ثبات بعد فقرات القيادة التحويلية.

الجدول رقم (6-أ): معامل الثبات لفقرات القيادة الإجرائية.

عدد الفقرات	متوسط السلم في حالة حذف فقرة	الإخلاف في السلم في حالة حذف فقرة	ارتباط الفقرات المصححة	حالة في ألفا كرونباخ حذف فقرة
الفقرة 1	27,3600	26,233	,239	,487
الفقرة 2	27,2500	25,179	,262	,479
الفقرة 3	27,3000	25,465	,268	,478
الفقرة 4	27,2800	26,870	,112	,522
الفقرة 5	27,4900	23,626	,438	,430
الفقرة 6	27,1900	24,620	,316	,463
الفقرة 7	26,9800	24,121	,332	,457

الفقرة 8	27,2200	25,992	,181	,502
الفقرة 9	27,2400	27,841	,068	,530
الفقرة 10	27,4400	26,491	,180	,502
الفقرة 11	27,1500	28,573	-,027	,562

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الجدول رقم (6-ب): معامل الثبات لفقرات القيادة الإجرائية.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
11	,518

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-ب) بأن معامل الثبات منخفض فإلقد قمنا بحذف الفقرة التي كانت مسؤولة عن انخفاض قيمة معامل كرونباخ من نتائج الجدول رقم (6-أ) بحيث تبين أن الفقرات رقم (8) و (9) و (10) و (11) هي المعنية حيث كانت من أكبر قيمة لمعامل كرونباخ، وقد كان عدد الفقرات في هذا النمط (11) فقرة ليصبح عددها بعد ذلك (7) فقرات .

الجدول رقم (6-ج): معامل الثبات لفقرات القيادة الإجرائية في حالة حذف الفقرات.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
7	,614

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

وبعد حذف هذه الفقرات أصبح معامل كرونباخ مرتفعاً، بحيث تشير البيانات في الجدول رقم (6-ج) إلى أن معامل الثبات لفقرات القيادة الإجرائية يفوق (50%) حيث كانت نسبته (61,4%) مما يعكس ثبات بعد فقرات القيادة الإجرائية.

الجدول رقم (7): معامل الثبات لفقرات نموذج Senge.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	,179

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تشير البيانات في الجدول رقم (7) إلى أن معامل الثبات لفقرات نموذج Senge يقل عن (50%) حيث كانت نسبته (17,9%) هذا يعني بأنه لا يعكس ثبات بعد فقرات نموذج Senge أي أنه غير مقبول.

الجدول رقم (8): معامل الثبات لفقرات نموذج Moilanen.

رونباخ ألفا	عدد الفقرات
,676	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تشير البيانات في الجدول رقم (8) إلى أن معامل الثبات لفقرات نموذج Moilanen يفوق (50%) حيث كانت نسبته (67,6%) مما يعكس ثبات بعد فقرات نموذج Moilanen.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

إن الصدق هو ذلك الاختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع لأجلها، وهناك عوامل تؤثر في الصدق أهمها طول الاختبار، ومعامل ثبات العينة<sup>1</sup>، وهناك أنواع عديدة من الصدق وسنذكر منها نوعين وهما كما يلي:

1- الصدق الظاهري (Face Validity): ويعني الصدق الظاهري اختبار مدى تناسق فقرات

عناصر الاستبيان مع مضمون المتغيرات التي تم إعدادها للقياس، تم التأكد من صدق الاستبيان بمناقشة ذلك مع المشرف و بعرضها على مجموعة من المحكمين وهم ذوي خبره وكفاءة في مجال البحث العلمي، وبناء على آراء هؤلاء المحكمين فقد قام الطالب بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير الاستبيان.

2- الصدق التقاربي: ويتمثل في مدى تعبير فقرات الاستبيان عن أبعاد الدراسة من خلال التأكد

أن كل بعد من أبعاد الدراسة ممثل بالشكل المناسب. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجداول أدناه.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق، عمان، ط 1، 2000، ص 43.

الجدول رقم (9): الصدق التقاربي لفقرات القيادة التحويلية.

الفقرات	الإحصائيات	القيادة التحويلية	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,608**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,614**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,420**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,559**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,548**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 6	معامل بيرسون	,352**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 7	معامل بيرسون	,429**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 8	معامل بيرسون	,503**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	

	N	100	
الفقرة 9	معامل بيرسون	,509**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة و القيمة الكلية ل فقرات القيادة التحويلية دالة إحصائيا عند مستوي دلالة (0,01 و 0,05) حيث أن أعلى قيمة (61,4%) كانت للفقرة رقم (2) بينما كانت الفقرة رقم (7) تحتوي على أدني قيمة فهيا أقل من (50%)، إلا أنه يتم قبولها وذلك عند مستوي (0,01) مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

الجدول رقم (10): الصدق التقاربي لفقرات القيادة الإجرائية.

الفقرات	الإحصائيات	القيادة الإجرائية	الدلالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,522**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,592**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,531**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,412**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,578**	دالة إحصائية

	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 6	معامل بيرسون	,663**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 7	معامل بيرسون	,553**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة و القيمة الكلية ل فقرات القيادة الإجرائية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0,01 و 0,05) حيث أن أعلى قيمة (66,3%) كانت للفقرة رقم (6) بينما كانت الفقرة رقم (4) تحتوي على أدنى قيمة فهيا أقل من (50%)، إلا أنه يتم قبولها وذلك عند مستوي (0,01)، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

الجدول رقم (11): الصدق التقاربي لفقرات نموذج Senge.

الفقرات	الإحصائيات	نموذج Senge	الدلالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,301**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,002	
	N	100	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,878**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,439**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	



	N	100	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,244*	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,014	
	N	100	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,316**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,001	
	N	100	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة و القيمة الكلية ل فقرات نموذج Senge دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0,01 و 0,05) حيث أن أعلى قيمة (87,8%) كانت للفقرة رقم (2)، في حين كانت الفقرات الباقية في هذا النموذج على درجة ضعيفة من الدقة و قيمها أقل من (50%)، مما يدل على ضعف صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف التي وضعت من أجله وعليه تم رفض هذا النموذج كونه غير صالح للاختبار الدراسة.

الجدول رقم (12): الصدق التقاربي لفقرات نموذج Moilanen.

الفقرات	الإحصائيات	نموذج Moilanen	الدلالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,565**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,596**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,704**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	

	N	100	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,685**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,741**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	100	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين قيمة كل فقرة و القيمة الكلية لفقرات نموذج Moilanen دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0,01 و 0,05) حيث أن القيمة لفقرات كانت محصورة بين [ 56,5% - 74,1% ] وهذا يعني أن فقرات هذا النموذج على درجة عالية من الدقة، وقيمها أكبر من (50%) مما يدل على شدة صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة

## المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

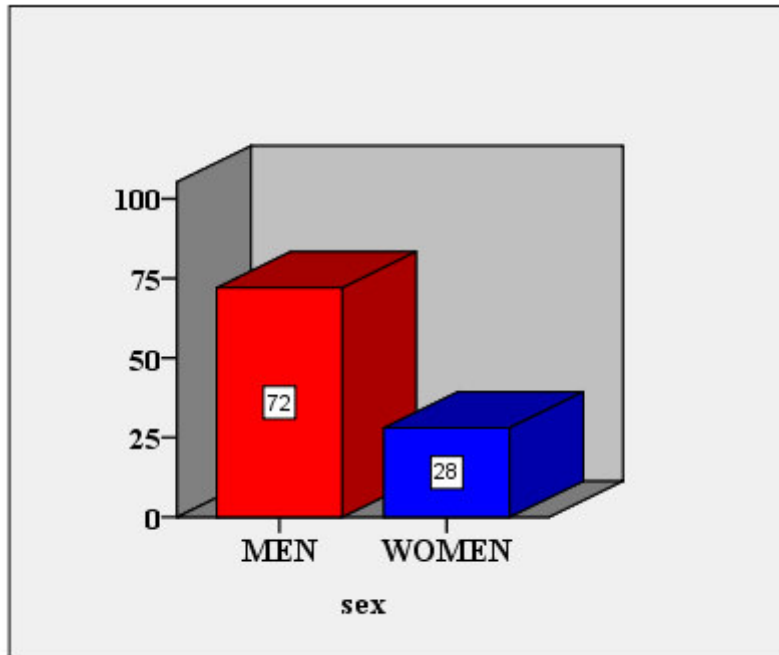
وفيليلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	72	72%
أنثى	28	28%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (9) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

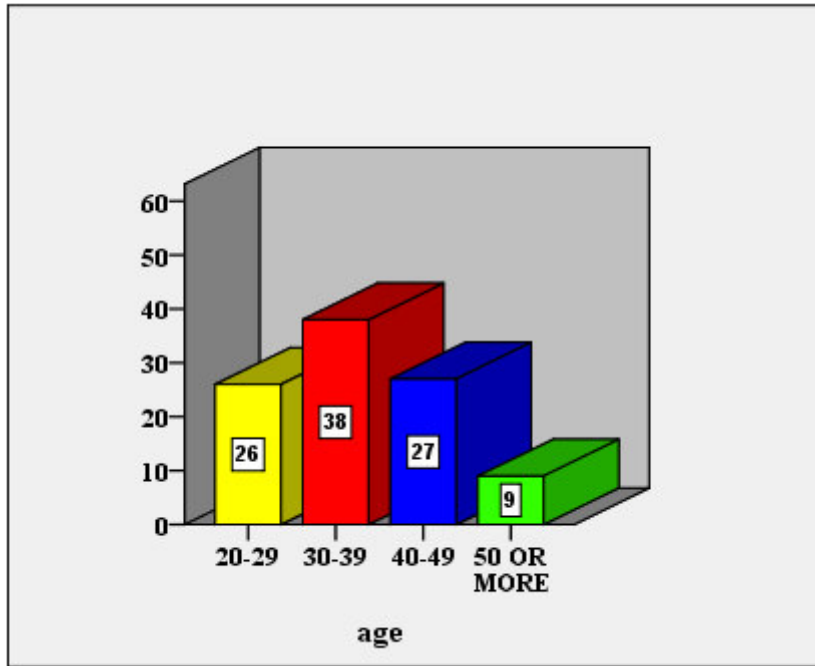
يتضح من الجدول رقم (13) أن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث ، حيث بلغت نسبة الذكور (72%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (28%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوي البشرية في المؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
26%	26	من [ 20 - 29 ] سنة
38%	38	من [ 30 - 39 ] سنة
27%	27	من [ 40 - 49 ] سنة
9%	9	أكبر من 50 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (10) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

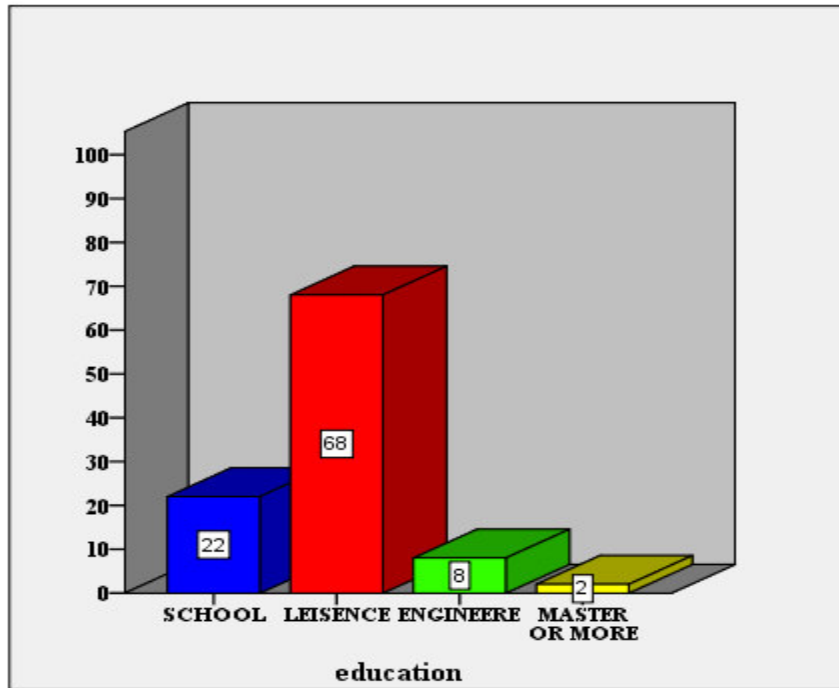
يتضح من الجدول رقم (14) بأن متغير العمر فقد شكلت فئة [ 30 - 39 ] سنة أعلى نسبة حيث كانت نسبة هذه الفئة (38%) من عينة الدراسة، بينما تليها بعد ذلك فئة [ 40 - 49 ] سنة حيث كانت نسبتها (27%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك فئة [ 20 - 29 ] سنة حيث بلغت نسبتها (26%) من عينة الدراسة، في حين تأتي فئة [ 50 سنة فأكثر ] هي الأخيرة حيث بلغت نسبتها (9%) من عينة الدراسة، يمكن أن يكونوا هؤلاء قد حصلوا على مناصبهم بحكم مؤهلاتهم العلمية وليس أعمارهم أو خبراتهم.

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا فأقل	22	22%
الليسانس	68	68%
مهندس	8	8%
ماجستير فأكثر	2	2%
Total	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (11) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

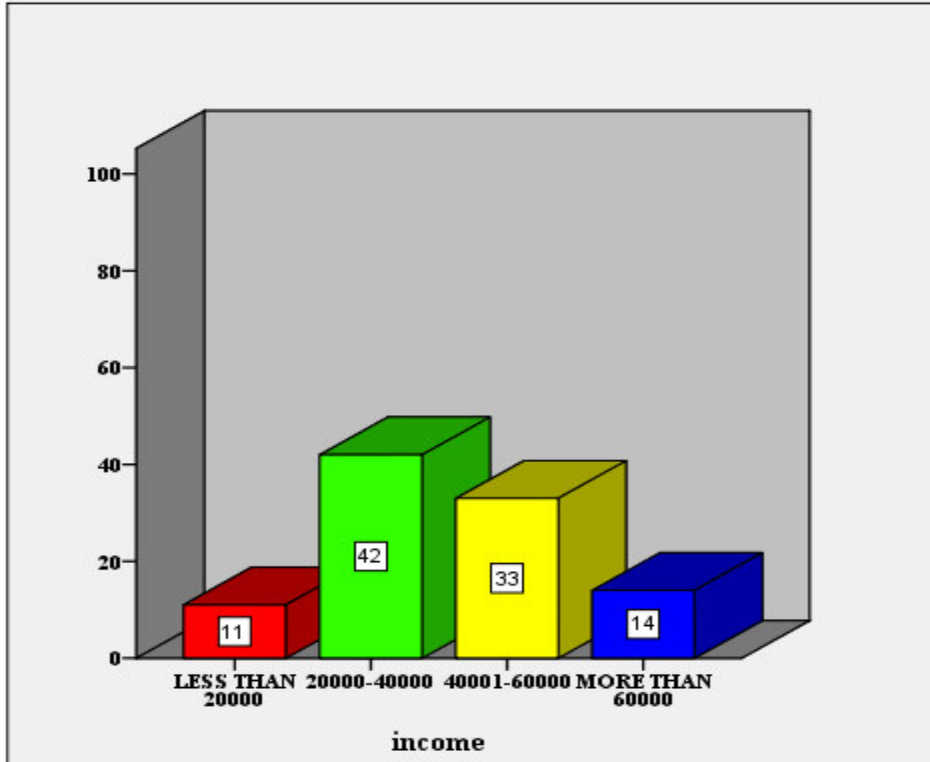
يتضح من الجدول رقم (15) بأن متغير المستوي التعليمي، كانت أعلى نسبة لفئة الحاصلة على شهادة ليسانس، حيث بلغت نسبتهم (68%) من مجتمع الدراسة، تليها بعد ذلك فئة بكالوريا فأقل، حيث بلغت نسبتهم (22%) من مجتمع الدراسة، تلاهم بهد ذلك فئة الحاصلة على درجة مهندس، حيث بلغت نسبتهم (8%) من مجتمع الدراسة، في حين تأتي في الأخير الفئة الحاصلة على درجة ماجستير فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (2%) من مجتمع الدراسة، وهذا يعكس الواقع للمؤهلات العلمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل.

النسبة المئوية	التكرار	فئات الدخل
11%	11	أقل من 20000 دج
42%	42	من [ 20001 - 40000 ] دج
33%	33	من [ 40001 - 60000 ] دج
14%	14	أكثر من 60000 دج
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (12) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (16) أن متغير حسب الدخل فقد شكلت فئة [ 20000 - 40000 ] دج وهي أعلى نسبة حيث كانت نسبة هذه الفئة (42%) من عينة الدراسة، تليها بعد ذلك الفئة [ 40001 - 60000 ] دج، حيث كانت نسبة هذه الفئة (33%) من عينة الدراسة، ثم تلاها بعد ذلك الفئة [ 60000 فأكثر ] دج، حيث كانت نسبة هذه الفئة (14%) من عينة الدراسة، وفي الأخير تأتي فئة [ 20000 فأقل ] دج، حيث بلغت نسبة هذه الفئة (11%) من عينة الدراسة، بحيث يعطي الدخل حسب المستوي العلمي وعدد السنوات الخبرة... إلخ.

المطلب الثاني: طبيعة القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر ومدى تبنيتها لمواصفات المنظمة المتعلمة.

أولاً : قبل القيام بتحليل النموذج والتطرق إلى مستوى القيادة الإستراتيجية والمنظمات المتعلمة الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، سنقوم أولاً باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء ( Kurtosis, Skewness )، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن " ( Skewness ) يجب أن يكون محصور بين [ -3 , 3 ] و ( Kurtosis ) محصور بين [ -7 , 7 ]<sup>1</sup> بينما نجد دراسات أخرى تقول أن " ( Skewness ) يجب أن يكون محصور بين [ -1 , 1 ] و ( Kurtosis ) محصور بين [ -3 , 3 ]"<sup>2</sup>، في حين سيعمل الطالب بالدراسة الثانية. وفيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعامل الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم لكرت. الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

	المتوسط		Skewness		Kurtosis		
	حد أدنى	حد أعلى	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
القيادة التحويلية	1,33	4,00	2,6289	-,172	,241	-,654	,478
القيادة الإجرائية	1,29	4,14	2,7257	,066	,241	-,398	,478
نموذج Senge	1,40	11,40	2,7520	5,470	,241	43,644	,478
نموذج Moilanen	1,40	4,80	2,7740	,454	,241	-,873	,478

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

- 1- تحليل عبارات نمط القيادة التحويلية: لقد كان متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا النمط هو (2,62) معني أن أغلب الإجابات كانت (موافق) بنسبة كبيرة، أما الحد الأدنى فقد كان (موافق بشدة)، أما الحد الأعلى (Kurtosis) فقد كان (-0,654) أي انه مقبول، أما معامل ( Skewness ) فقد كانت قيمته (-0,172) أي أن إجابات نمط القيادة التحويلية تتبع التوزيع الطبيعي.
- 2- تحليل عبارات نمط القيادة الإجرائية: لقد كان متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا النمط هو (2,72) يعنى أن أغلب الإجابات كانت ( موافق ) بنسبة كبيرة، أما الحد الأدنى فقد كان (موافق بشدة)، أما الحد الأعلى (Kurtosis) فقد كانت قيمته (-0,398) أي أنه مقبول، أما معامل ( Skewness ) فقد كانت قيمته (0,066) أي أن إجابات نمط القيادة الإجرائية تتبع التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> مقراش فوزية، أظى جوهرة، مرجع سابق، ص 13.  
<sup>2</sup> محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص 141.140.

## 3- تحليل عبارات نموذج Senge: لقد كان متوسط إجابات المستقصيين حول

هذا النموذج (2,75) معنى أن أغلب الإجابات كانت (موافق)، أما الحد الأدنى فقد كان (موافق بشدة) أما الحد الأعلى (Kurtosis) فقد كان (43,65) أي أن هذه القيمة كبيرة وبالتالي تعتبر غير مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (5,47) أي أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

## 4- تحليل عبارات نموذج Moilanen: لقد كان متوسط إجابات المستقصيين حول هذا النموذج (2,77)

معنى أن أغلب الإجابات كانت (موافق)، أما الحد الأدنى فقد كان (موافق بشدة)، أما الحد الأعلى (Kurtosis) فقد كان (-0,873) أي أن هذه القيمة تعتبر مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (0,454) أي أن إجابات نموذج Moilanen للمنظمة يتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

تظهر البيانات التي تعرضها الجداول (18) و(19) و(20) و(21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال واحد وهو القيادة الإجرائية بالنسبة لمتغير العمر فقط عند مستوى (0,043) وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية عند المستوى (0,05)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين المستقصيين على باقي محاور الدراسة. الجدول رقم (18) الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير الجنس.

المتغير		درجات الحرية (DF)	المتوسط الحسابي	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	التباين بين المجموعات	1	,646	1,723	,192
	التباين ضمن المجموعات	98	,375		
القيادة الإجرائية	التباين بين المجموعات	1	,128	,296	,588
	التباين ضمن المجموعات	98	,432		
نموذج Moilanen	التباين بين المجموعات	1	1,485	1,946	,166
	التباين ضمن المجموعات	98	,763		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)



الجدول رقم (19) الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير العمر.

المتغير		درجات الحرية (DF)	المتوسط الحسابي	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	التباين بين المجموعات	3	,455	1,213	,309
	التباين ضمن المجموعات	96	,375		
القيادة الإجرائية	التباين بين المجموعات	3	1,148	2,825	,043
	التباين ضمن المجموعات	96	,407		
نموذج Moilanen	التباين بين المجموعات	3	,584	,752	,524
	التباين ضمن المجموعات	96	,776		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الجدول رقم (20) الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير		درجات الحرية (DF)	المتوسط الحسابي	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	التباين بين المجموعات	3	,023	,059	,981
	التباين ضمن المجموعات	96	,389		
القيادة الإجرائية	التباين بين المجموعات	3	,542	1,273	,288
	التباين ضمن المجموعات	96	,426		
نموذج Moilanen	التباين بين المجموعات	3	,376	,480	,697
	التباين ضمن المجموعات	96	,783		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الجدول رقم (21) الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير الدخل.

المتغير		درجات الحرية (DF)	المتوسط الحسابي	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	التباين بين المجموعات	3	,153	,398	,755
	التباين ضمن المجموعات	96	,385		
القيادة الإجرائية	التباين بين المجموعات	3	,052	,117	,950
	التباين ضمن المجموعات	96	,441		
نموذج Moilanen	التباين بين المجموعات	3	1,319	1,751	,162
	التباين ضمن المجموعات	96	,753		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

المطلب الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء ومعامل التقلطح للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإستراتيجية و احتساب معامل الالتواء ومعامل التقلطح للمتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة وبعد حذف نموذج Senge من الدراسة لأن الطالب لم يجد فيه معامل الثبات بالإضافة إلى عدم وجود الصدق التقاربي، فهذا يعني أن نموذج الدراسة صالح للاختبار. أما فيما يتعلق بجودة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة مؤسسة اتصالات الجزائر فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية التي تعبر عن المتغير المستقل ( القيادة الإستراتيجية ) مع نموذج Moilanen التي تعبر عن المتغير التابع ( المنظمة المتعلمة )، وسنقبل الفرضيات التي تكون ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل مع المتغير التابع

المتغير		نموذج Moilanen
القيادة التحويلية	معامل بيرسون	,297**
	مستوى الدلالة	,003
	N	100
القيادة الإجرائية	معامل بيرسون	,250*
	مستوى الدلالة	,012
	N	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (17) و الجدول رقم (22) أنه فيما يتعلق بالفرضية الأولى ( $H_1$ ): فقد تبين بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تمارس صفات القيادة التحويلية وصفات القيادة الإجرائية فقد كان معامل بيرسون (36,8%) عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية عند المستوى (0,01).

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية ( $H_{2a}$ ) و ( $H_{2b}$ ): نلاحظ من الجدول رقم (17) و الجدول رقم (22) أن المؤسسة تملك صفات المنظمات المتعلمة حسب نموذج Moilanen، حيث كان معامل بيرسون مع أحد متغيرات القيادة الإستراتيجية هو (29,7%) أما مستوى الدلالة فقد كان (0,003) وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية عند المستوى (0,01). أما بخصوص نموذج Senge نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن

المؤسسة لا تملك صفات المنظمات المتعلمة حسب نموذج **Senge** . كما أنه غير صالح للاختبار حسب ما أكدته نتائج كل من الثبات والصدق و التوزيع الطبيعي.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة (**H<sub>3a</sub>**): نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن المؤسسة تمارس صفات القيادة التحويلية ومدى تبنيتها لصفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Moilanen** ، حيث كان معامل بيرسون (29,7%) أما مستوى الدلالة (0,003)، وهذا يعني أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,01).

وأما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة (**H<sub>3b</sub>**): نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن المؤسسة تمارس صفات القيادة الإجرائية ومدى تبنيتها لصفات المنظمة المتعلمة حسب **Moilanen**، فقد كان معامل بيرسون (25%) أما مستوى الدلالة (0,012)، وهذا يعني أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05).

يتضح من الجدول رقم (22) والمتعلق بحساب معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل مع المتغير التابع لإجابات أفراد العينة بخصوص وجود علاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية و نموذجي المنظمة المتعلمة، بحيث يمكننا من قبول أو رفض فرضيات الدراسة .

- فيما يتعلق بالفرضية الأولى (**H<sub>1</sub>**): لقد تبين بأن المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تمارس صفات القيادة التحويلية، من خلال تزويد القائد بطرق جديدة للنظر إلى الأشياء و تفويض الصلاحيات للموظفين، وتشجيع وإلهام الموظفين على الإبداع والتعبير عن آراءهم بشفافية. و صفات القيادة الإجرائية، بحيث يستخدم القائد الحوافز ويمنح حرية المبادرة للموظفين. وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية ونلاحظ أيضا بأن المؤسسة تمارس صفات القائد التحويلي أكثر من صفات القائد الإجرائي حيث أن مستوى الدلالة لصفات القائد التحويلي كانت عند مستوى دلالة (0,01) بينما كانت صفات القائد الإجرائي عند مستوى دلالة (0,05). ومنه يمكن القول بأن الفرضية (**H<sub>1</sub>**) مقبولة.

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية (**H<sub>2a</sub>**) و (**H<sub>2b</sub>**): لقد تبين أن المؤسسة تملك صفات المنظمات المتعلمة حسب نموذج **Moilanen**؛ من خلال الاستفادة من خبرات الموظفين و استغلال قدراتهم على التعلم، وتفويض السلطة، وتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر. ولا تملك صفات المنظمات المتعلمة حسب نموذج **Senge**؛ بحيث لا تقوم المؤسسة بدورات تعلم جماعية لبناء فرق عمل و عدم وضوح الرؤية المشتركة، وأن المؤسسة لا تعتمد على القدرات الذهنية لموظفيها في التعلم التنظيمي، حسب الجدول رقم (17). ومنه يمكن القول بأن الفرضية مقبولة .

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة ( $H_{3a}$ ): أن المؤسسة تمارس صفات القيادة التحويلية ومدى تبنيها لصفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Moilanen** ، يعني أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,01). ومنه يمكن القول بأن الفرضية مقبولة .
- وأما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة ( $H_{3b}$ ): أن المؤسسة تمارس صفات القيادة الإجرائية ومدى تبنيها لصفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Moilanen** وهذا يعني أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05). ومنه يمكن القول بأن الفرضية مقبولة.

### المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستمارة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها .

#### المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة

#### أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية

- 1-أفراد العينة أغلبهم هم من الجنس ذكر حسب الجدول رقم (13) وهذا السبب راجع إلى طبيعة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يقتضي خروج بعض الموظفين للعمل ميدانيا .
- 2-أغلب أفراد العينة تمركزت أعمارهم في الفئة [30 – 39] سنة حسب الجدول رقم (14) وهذه الفئة تتميز بالحماس وحب العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.
- 3-يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتها (68%) حسب الجدول رقم (15) وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.
- 4-أغلب أفراد عينة الدراسة تمركزت دخولهم الشهرية في فئة [20000 – 40000] دج حسب الجدول رقم (16) ويمكن القول أن الدخل الشهري في مؤسسة اتصالات الجزائر كان متوسط .

#### ثانياً: تفسير نتائج محاور الدراسة

- 1- يتضح أن الفروق تبعا للمتغيرات لم يكن لها تأثير على إجابات أفراد العينة باستثناء متغير العمر، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على محور القيادة الإجرائية حسب الجدول رقم (15)، ويمكن إرجاع سبب هذه النتيجة لزيادة حماس القيادة الإجرائية بالإضافة إلى طبيعة شخصية الفئة العمرية لتقبلها لعنصر الحماس والقدرة على تحمل المسؤولية أكثر من المتغيرات الأخرى. ويمكن القول أن هذا راجع إلى أن القيادة الإجرائية في مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم الحوافز لزيادة دافعية موظفيها .
- 2- نفس من خلال تحليل عبارات المتغير المستقل أن نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الإجرائية و الذي يتضح من الجدول رقم (17) يبين بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تمارس القيادة التحويلية والقيادة

الإجرائية بدرجة متوسطة. مما يدل على أن قادة مؤسسة اتصالات الجزائر يملكون القدرة على التحفيز وإلهام وتوضيح الرؤية ونشر روح التعاون وتبادل المعارف بين الموظفين ومنح حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات...إلخ.

3- ونفسر من خلال تحليل عبارات المتغير التابع حسب نموذج **Senge** ونموذج **Moilanen**، والذي يتضح من الجدول رقم (17) بأن مؤسسة اتصالات الجزائر لا توجد فيها صفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Senge**، بينما تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر صفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Moilanen**؛ بحيث تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم مستمر لقدرات موظفيها على أداء المهام والتعلم من تجاربهم ومعارفهم، وتفوض العديد من الصلاحيات لموظفيها حتى يتمكنوا من التعلم وكسب الخبرة وزيادة الدوافع المحركة والتي تشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، مع وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة بحيث تكون مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة.

4- ونفسر أيضا من خلال الجدول رقم (22) بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تمارس صفات القيادة التحويلية وصفات القيادة الإجرائية، بحيث تؤمن القيادة بأن التعلم المستمر والتحفيز وتفويض الصلاحيات يسهم في تغيير السلوك وزيادة الأداء، ، وكما تسعى القيادة إلى نشر روح التعاون و تبادل المعارف بين الموظفين وتلبية حاجاتهم وتوضيح الرؤية المشتركة، وكما تزي القيادة ضرورة المرونة في منح المكافأة، ومدى تبنيتها لصفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Moilanen**، كما أن التمكين يؤدي لسرعة انجاز العمل واختصار الوقت والجهد، بالإضافة إلى أن قدرت الموظفين على الاستفادة والتعلم من خبراتهم، بحيث تمكن المؤسسة من التكيف السريع مع المتغيرات الخارجية ومن التعديل في استراتيجياتها للمواءمة مع متطلبات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية. مما يدل هذا على أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة.

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن محاور القيادة الإستراتيجية لها دور في بناء منظمة متعلمة في المؤسسة، و قد بينت النتائج أن هناك ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية و نموذج **Moilanen**؛ بحيث يمكن رؤية هذا يتجسد في تفويض مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي العديد من الصلاحيات و التقييم المستمر لقدرات موظفيها، أكثر من القيادة الإجرائية، بينما لم يكن هناك أي ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية مع متغير نموذج **Senge** .

## المطلب الثاني: التوصيات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية

- قد تملك مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي صفات القائد التحويلي، لذا يجب عليها أن تستغل هذا النمط لتكيف شركتها في مواجهة المستقبل.
- يمكن أن تستفيد مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من الطاقات التي تمتلكها القيادة الإجرائية والتي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وعليه لابد للمؤسسة من زيادة الاهتمام بهذا النمط القيادي.
- يلاحظ أن المؤسسة تعاني من نقص في التعلم الجماعي لذا يجب إجراء دورات تدريب مستمرة لتغطي هذا النقص.
- يؤدي الاعتماد على القيادة الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لذا لابد لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي توعية القيادة الإدارية لزيادة الاهتمام بهذه القيادة، من خلال تكثيف الدورات التدريبية للقيادة الإدارية من قبل أخصائين في القيادة الإستراتيجية.
- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بالاعتماد على قياداتها على تكوين رؤية واضحة و مشتركة بينها وبين موظفيها لذا يجب مراعاة هذا الجانب.
- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعزيز اتجاهات الموظفين نحو التعلم المستمر وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.
- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي الاعتماد على القدرات الذهنية لموظفيها في التعلم التنظيمي.
- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعزيز اتجاهات الموظفين نحو التعلم الذاتي.

## المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية

أخذنا في هذه الدراسة المنظمة المتعلمة كمتغير تابع نظرا لأهميتها الكبيرة في الوقت الحالي في كل منظمة إذ لا يمكن تصور أن المنظمات العادية لديها القدرة على منافسة المنظمات المتعلمة وأخذنا أيضا القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، بحيث له دور في نمو المنظمات وتطورها والاستمرار في نشاطها. وكما أكدت الدراسات السابقة بالإضافة إلى الدراسة الحالية أن القيادة الإستراتيجية لها دور في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، بحيث تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية والتعلم المستمر و التكيف مع المستجدات في المحيط الخارجي.

- يمكن مستقبلا توسيع دراسة القيادة الإستراتيجية و المنظمة المتعلمة إلى المنظمات الأكثر حساسية مثل المنظمات الأمنية والعسكرية و المنظمات الاستشفائية.
- وكما يمكن استعمال طرق أخرى لجمع البيانات مثل تقنية المقابلة الشخصية و تقنية الاستقصاء من اجل الحصول على معلومات أوفر وأكثر دقة.
- كما يمكن تناول المنظمة المتعلمة من أبعاد أخرى مختلفة، حيث يعتبر هذا الموضوع حديث النشأة ومازال مجالا خصبا للدراسة خاصة في الجزائر.
- كما يمكن إجراء دراسة مقارنة عن البرامج المعتمدة في المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، والتي يؤدي تطبيقها إلى تفعيل دور القيادة الإستراتيجية في تطوير منظمات.



## خلاص الفصل الثاني:

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة، ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور المحور الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما المحور الثاني اشتمل على نمطي القيادة الإستراتيجية وهما نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الإجرائية، أما المحور الثالث فقد تضمن المتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة حسب نموذجي **Senge و Moilanen** ، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (spss) من خلال قياس معامل الثبات لتعرف على ثبات الدراسة وبعدها قمنا بقياس درجة صدق الاستبيان، وبعدها وصف عينة الدراسة، ثم قام الطالب بحساب المتوسط الحسابي وعاملي الالتواء لإجابات أفراد العينة، وبعدها قام الطالب من التحقق إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور المتغير المستقل ومحاور المتغير التابع تبعا للمتغيرات الديموغرافية و الوظيفية، وبعدها قام الطالب بعرض وتفسير النتائج الدراسة .

على ضوء ما تم ذكره يتضح من نتائج الدراسة أن الفروق تبعا للمتغيرات الديموغرافية و الوظيفية كان لها تأثير على متغير العمر فقط، على محور القيادة الإجرائية، ونلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تمارس القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية بدرجة متوسطة، وتمارس صفات القائد التحويلي أكثر من صفات القائد الإجرائي، إضافة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لا توجد فيها صفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Senge** بينما نجد فيها صفات المنظمة المتعلمة حسب نموذج **Moilanen**. و قد بينت النتائج أن هناك ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية و نموذج **Moilanen**، أكثر من القيادة الإجرائية، بينما لم يكن هناك أي ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية مع متغير نموذج **Senge** .

### الكتب

- 1 طارق محمد السويدان و فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، جدة ، ط2، 2003.
- 2 علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحماد، ط1، 2006،
- 3 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،الإسكندرية ، د ط ،2007.
- 4 طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظريات المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، د ط، 2010.
- 5 بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008.
- 6 فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان ، ط1، 2005.
- 7 نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د ط، عمان ، 2007.
- 8 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2004.
- 9 محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، د ط، 2008.
- 10 أنعام الشهابي و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009.
- 11 حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة .النظريات .العمليات الإدارية.وظائف المنظمة، دار الحماد، عمان، د ط، 2010.
- 12 بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإدارة، دار المسير، الأردن، ط 1، 2009.
- 13 محمد سعيد انوار سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، د ط، 2003،
- 14 أحمد السيد كردى، إدارة السلوك التنظيمي، غير منشور، 2011.
- 15 نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، د ط ،عمان، 2004.
- 16 طارق محمد السويدان، المنظمة المتعلمة، دار ابن حزم، ط1، 2001.
- 17 حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحماد، الأردن، ط3، 2009.
- 18 ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية، د ط، 2002.
- 19 زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية،عمان، ط1، 2007.
- 20 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، ط 2، 2008.
- 21 سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، د ط، 2009.

- 22 يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق، الأردن، ط1، 2008.
- 23 مؤيد سعيد الام، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكامل، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009.
- 24 يحيي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، الأردن، غير منشور.
- 25 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، ط1، 2010.
- 26 مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 27 عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 28 تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2012.
- 29 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، د ط، 2006.
- 30 محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط3، 2000.
- 31 مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق، عمان، ط1، 2000.
- 32 حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط1، 2009.
- 33 محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008.
- 34 نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2006.
- 35 فيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، د ط، 2008.
- 36 محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل، الأردن، ط2، 2006.
- 37 أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، د س ط.

### المجلات والمنشورات

- 1 جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد4، 2007.
- 2 الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية القاهرة، المجلد7، العدد21، أبريل 2001.
- 3 إيثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون،

- مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد59، 2006.
- 4 شاكِر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد2، 2008.
- 5 كمال الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
- 6 محمد فاتح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2001.
- 7 ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 1، مارس 2004.
- 8 عبد المحسن نعساني، أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30، العدد 1، 2008.
- 9 مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيايني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، يونيو 2007.
- 10 علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد الأول، يناير 2011.
- 11 طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، المجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2007.
- 12 عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي، مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجله الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، فبراير 1998.
- 13 بسام محمد أبو حشيش، مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 2، يونيو 2011.
- 14 جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة صناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007.
- 15 كمال محمد الحواجرة، المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45، 2010.
- 16 لجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد48، الصادرة بتاريخ 05 / 08 / 2000.
- 17 ترجمة سالم العيسى، الطريق إلي القيادة وتنمية الشخصية، منشورات دار علاء الدين، دمشق، ط1، 1999
- 18 المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، سلسلة رقم 12، بغداد، ط1، 2011.
- 19 بد الكريم أبو الفتوح درويش، القيادة التوجه الاستراتيجي والتدريب وا إدارة المواهب و الإبداع، منشورات

مركز بحوث شرطة الشارقة، 2006.

- 20 عبد الناصر حسين رياض زايد، وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009.
- 21 عادل زايد، تميز الأداء التنظيمي طريق المنظمات العربية إلى التقدم، المؤتمر السنوي السادس، إدارة التقدم في الوطن العربي، جامعة القاهرة، كلية التجارة 10-12 مارس 2004.
- 22 هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- سورية، 13-16 أكتوبر 2003.
- 23 سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 7-8 فيفري 2010.
- 24 عدنان بن عبد الله الشبيحة، ملتقى حول، تنمية مهارات القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية، 16 - 17 / 06 / 2009.
- 25 فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحرق في الدول العربية، المركز الجامعي بخميس مليانة عين الدفلى الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.
- 26 ترائش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، 21-22 فيفري 2012، ص 12.
- 27 ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 21-22 فيفري 2012،
- 28 بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 21-22 فيفري 2012.
- 29 يوسف حسن صافي، القيادة التحويلية كمدخل للمدرسة الفعالة في عالم سريع التغيير، ورقة عمل لليوم الدراسي، الجامعة الإسلامية مقرع خان يونس، 28 جانفي 2007.
- 30 أحمد سليمان محمد الجرجري، أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، منشور على [http:// www.hidiscussion.com](http://www.hidiscussion.com)
- 31 منشورات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دور القيادة الإستراتيجية في كفاءة إدارة الموارد البشرية، منشور على <http://: www.abahe.co.uk>

### الرسائل جامعية

- 1 سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول تربية، جامعة الأزهر، 2011.
- 2 أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 3 نبيل أحمد محمود العرايب، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول تربية، جامعة الأزهر، 2010.
- 4 محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
- 5 ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية، 2010
- 6 صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الآداب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، 2009.
- 7 بشيرى عباس الحسيني، اثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
- 8 سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، 2008.
- 9 مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 10 صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم

- العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 11 سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 12 سامية خميس، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007.
- 13 محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 14 محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 15 أحمد محمد أحمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004.
- 16 ناصر محمد إبراهيم مجممي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، 2004.
- 17 رفعت الفاعوري، براء بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
- 18 طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 19 عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 20 براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002.

## المراجع الأجنبية

- Jean- Pierre Barrayon, Des Managers et des hommes, N éd, Dunod : Paris, 2006. 1
- Chun-Hsi Vivian Chen,et al, Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 2007. 2
- Merindol Valérie, Apprentissage organisationnel et variété des interactions sociale, Centre de Recherche DMSP, 2007. 3
- Lieve, Rix, Organisation apprenante : le cas exemplaire des expéditions polair, Colloque de Cerisy «Intelligence de la complexité » 23-30 juin 2005
- Robbins Stephen et autres, Management, 4<sup>ème</sup> éd, Pearson éducation françaises, Paris, 2005. 4
- Jack miller and others, supervision, 3<sup>rd</sup>ed, New York, 1998. 5
- Rabia Khan et al, Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size, Full Length Research Paper, Foundation University, Islamabad, Pakistan, 19 October, 2009. 6
- Serkan Bayraktaroglu, Rana Ozen Kutanis, Transforming hotels into learning organisations:a new strategy for going global, Department of Management, The Faculty of Economics and Administrative Sciences, Sakarya University, 6 March 2002. 7
- Michael Ahearne et al, The Role Leaders in Internal Marketing, Forthcoming in Journal of Marketing Germany, May 2008 8
- Hubert G.P, Organizational learning : the contributing processes and the literatures, organization science, Vol.2, N.1, February. 9
- Mary Crossan, Dusya Vera, Strategic leadership And Organizational Learning, The Academy of mangement Review, Vol. (29), No. (2), April 2004. 10
- Olivier Serrat, Building a Learning Organization, Knowledge Solutions, May 2009. 11
- Saunders, M., Lewis, P., and Thrnhill, A, “ Researd Methods for business students”, 3<sup>rd</sup> ed, Financial times p.rentice hall, Londen, (2003). 12

## المواقع الإلكترونية

- <http://knol.google.com/k/learning-organization-and-knowledge-management>. 1
- <http://www.hrdiscussion.com/hr19455.html>. 2



## قائمة الأشكال

قائمة الأشكال الخاصة بالإطار النظري		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	الاختلاف بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية في التدخل (المبادرة ورد الفعل)	1
48	الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة	2
54	نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة	3
56	نموذج أدلسون للمنظمة المتعلمة	4
58	نموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة	5
60	نموذج جيمس شبكة المنظمة المتعلمة	6
78	نموذج الدراسة	7
قائمة الأشكال الخاصة بالإطار التطبيقي		
84	سلم ليكرت	8
95	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	9
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
97	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل	12

## قائمة الجداول

قائمة الجداول الخاصة بالإطار النظري		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	التمييز بين أدوار القائد التقليدية والقائد الإستراتيجية	19
2	مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي	25
3	الفرق بين القائد التحويلي والقائد الإجرائي	33
4	أوجه الاختلاف بين خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	45
قائمة الجداول الخاصة بالإطار التطبيقي		
5- أ	معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية	86
5- ب	معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية	87
5- ج	معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية في حالة حذف الفقرات	87
6- أ	معامل الثبات لفقرات القيادة الإجرائية	87
6- ب	معامل الثبات لفقرات القيادة الإجرائية	88
6- ج	معامل الثبات لفقرات القيادة الإجرائية في حالة حذف الفقرات	88
7	معامل الثبات لفقرات نموذج Senge.	88
8	معامل الثبات لفقرات نموذج Moilanen	89
9	الصدق القاربي لفقرات القيادة التحويلية	90
10	الصدق القاربي لفقرات القيادة الإجرائية	91
11	الصدق القاربي لفقرات نموذج Senge	92
12	الصدق القاربي لفقرات نموذج Moilanen	93
13	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	95
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	96
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	97
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل	98
17	المتوسط الحسابي والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	99
18	الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير الجنس	100
19	الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير العمر	101
20	الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير المؤهل العلمي	101
21	الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ونموذج Moilanen تبعا لمتغير الدخل	102
22	معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع	103

# فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	خطة الدراسة
<b>مقدمة العامة</b>	
أ	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	دوافع اختيار الموضوع
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
د	منهج الدراسة
د	حدود الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
6	المبحث الأول : القيادة الإستراتيجية
6	تمهيد
6	المطلب الأول: مدخل للقيادة
6	أولا : مفهوم القيادة
8	ثانيا : نظريات القيادة
12	ثالثا : أنماط القيادة
17	المطلب الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية
17	أولا : مفهوم القيادة الإستراتيجية
19	ثانيا: معايير التمييز بين أدوار القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية
20	ثالثا: أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية
21	المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي
21	أولا : مواصفات القائد الإستراتيجي
22	ثانيا : خصائص القائد الإستراتيجي وعوامل نجاحه
23	ثالثا : مقارنة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي
26	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإستراتيجية
26	أولا : نمط القيادة الإجرائية في الإدارة العليا

## فهرس المحتويات

28	ثانيا: نمط القيادة التحويلية في الإدارة العليا
35	المبحث الثاني : المنظمات المتعلمة
35	تمهيد
35	المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي
35	أولا : مفهوم التعلم التنظيمي
39	ثانيا : أنواع التعلم التنظيمي
40	ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي
41	المطلب الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة
41	أولا : مفهوم المنظمة المتعلمة
43	ثانيا : خصائص المنظمة المتعلمة
45	ثالثا: أهمية وأهداف المنظمات المتعلمة
48	المطلب الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة
48	ثانيا : البعد الثقافي
49	ثالثا: التعلم الإستراتيجي
50	رابعا: البعد التنظيمي
52	المطلب الرابع : نماذج المنظمة المتعلمة
52	أولا : نموذج بيتر سينج
53	ثانيا : نموذج مارسك و واتكنز
53	ثالثا : نموذج ماركواردت
55	رابعا: نموذج أدلسون
57	خامسا: نموذج العتيبي
59	سادسا : نموذج مايلونين
59	سابعاً: نموذج جيمس
62	المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية و بناء المنظمة المتعلمة
62	تمهيد
62	المطلب الأول: القيادة الإستراتيجية ونتائجها على المنظمة
62	أولا: لدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية
66	ثانيا: نتائج القيادة الإستراتيجية
68	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة
68	أولا: الدراسات السابقة حول المنظمات المتعلمة
73	ثانيا: العوامل المساعدة في بناء المنظمات المتعلمة

# فهرس المحتويات

75	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و المنظمة المتعلمة
75	أولاً: لدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة
78	ثانياً: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و المنظمة المتعلمة
79	ثالثاً: فرضيات ونموذج الدراسة
81	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
82	تمهيد
82	المبحث الأول: منهجية الدراسة
82	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
83	أولاً: مجتمع الدراسة
83	ثانياً: عينة الدراسة
84	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل
84	أولاً: أداة الدراسة
84	ثانياً: أساليب التحليل
86	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
86	أولاً: ثبات أداة الدراسة
89	ثانياً: صدق أداة الدراسة
95	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
95	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
99	المطلب الثاني: طبيعة القيادة الإستراتيجية بشركة اتصالات الجزائر ومدى تبنيتها لمواصفات المنظمة المتعلمة
103	المطلب الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة
105	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة
105	المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة
107	المطلب الثاني: التوصيات.
108	المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية.
109	خلاص الفصل الثاني
111	المراجع
119	قائمة الأشكال
120	قائمة الجداول
121	فهرس المحتويات
124	الملاحق

الملحق رقم (01) قائمة المحكمين للاستشارة

قائمة المحكمين للاستشارة	
1	د / بن ساهل وسيلة، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
2	د / دبله فاتح، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3	أ / قريشي محمد، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
4	أ / شين فيروز، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
5	أ / خان أحلام، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
6	أ / داسي وهيبة، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الملحق رقم (2) استمارة بحث قبل التحكيم

استمارة بحث

عزيزي الموظف:

تحية طيبة

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية/جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالب: حنكة أيوب

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: من 20-29 سنة  من 30-39 سنة   
من 40-49 سنة  من 50-59 سنة   
60 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل  الليسانس   
مهندس  ماجستير فأكثر
- 4- الدخل الشهري (بالدينار الجزائري): أقل من 20000  من 20001-40000   
من 40001-60000  أكثر من 60000

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

التقييم					العبارة القياسية	الرقم	المتغير
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعطي المدير انتباها شخصيا للموظفين الذين يعتقد أنهم ملهمون	1	القيادة الإستراتيجية القيادة التحويلية
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتم التشجيع الموظفين على الإبداع والتعبير عن الآراء بشفافية	2	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعبر لي المدير عن التقدير عندما أنجز عملا جيدا	3	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعترف ويقبل المدير بوجود اختلافات فردية في احتياجات ورغبات الموظفين	4	

## الملاحق

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات و تحمل المسؤولية وعدم الخوف من الخطأ	5	<b>القيادة الإجرائية</b>
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يجعل المدير كل فرد حوله متحمسا للقيام بالمهام المكلف بها	6	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يملك المدير القدوة في الحصول على الولاء له من غالبية الموظفين	7	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى المدير القدرة على زيادة دافعية الموظفين وولائهم للمؤسسة	8	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجعي المدير على التعبير عن أفكاره وآرائه	9	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعتبر دور المدير أمودجا محترما يحاكيه جميع الموظفين	10	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	توجيهات المدير تجبرني على إعادة التفكير في بعض آرائه التي لم يسبق أن شككت فيها من قبل	11	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يزودني المدير بطرق جديدة للنظر إلى الأشياء	12	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجع المدير الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح	13	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يسمح المدير لكافة الموظفين بتقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل القديمة بطرق جديدة	14	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يجبرني المدير ما يجب أن أفعله إذا كنت أرغب أن أكافأ على جهدي	15	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	الجهد الذي أبذله مع المجموعة التي أعمل معها يتناسب مع المردودات التي أحصل عليها	16	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أتفاوض مع المدير عن ما أستطيع الحصول عليه مقابل ما أنجزه متى رغبت في ذلك	17	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يمنح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات	18	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستخدم المدير الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع	19	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت	20	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	نظام المكافآت الذي يتبعه المدير يتناسب مع حاجات الموظفين	21	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لا يطلب مني المدير إلا ما هو أساسي حتما من أجل إنجاز العمل	22	



## الملاحق

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لا يمانع المدير إذا أخذت المبادرة لكنه لا يشجعني على ذلك	23	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لا يجبرني المدير إلا ما يجب أن أفعله لإنجاز العمل	24	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	ليس هناك حاجة لإخبار المدير بكل تفاصيل عملي	25	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لملك الموظفين في هذه المؤسسة قدرة على حل مشاكل العمل بطريقة نظامية	26	<b>المنظمة المتعلمة</b>
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى موظفي المؤسسة قدرة عالية على التعلم الذاتي	27	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتمد المؤسسة على القدرات الذهنية للموظفين في عملية التعلم التنظيمي	28	<b>حسب نموذج Senge</b>
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى موظفي المؤسسة رؤية مشتركة تسهل من تبادل الأفكار والتعلم من خبرات بعضهم.	29	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم المؤسسة ببناء فرق عمل وتوجه لهم دورات تعلم جماعية	30	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى الموظفين داخل المؤسسة دوافع قوية للتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة.	31	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يدرك كل موظفي المؤسسة أهداف العمل الأمر الذي يمكنهم من الاستفادة من خبراتهم واستغلال قدراتهم على التعلم.	32	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تجيب المؤسسة كل تساؤلات موظفيها المتعلقة بإجراءات العمل.	33	<b>حسب نموذج Moilanen</b>
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تفوض المؤسسة العديد من الصلاحيات لموظفيها حتى يتمكنوا من التعلم من مختلف المهام الموكلة إليهم.	34	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم المؤسسة بتقييم مستمر لقدرة موظفيها على أداء المهام والتعلم من تجاربهم.	35	

**شكراً على حسن تعاونك**

الملحق رقم (3) استمارة البحث بعد التعديل



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع: استمارة البحث

تخصص: تسيير الموارد البشرية  
الطالب: حنكة أيوب

تحية طيبة

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية:

1- الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2- العمر:	<input type="checkbox"/> من 20-29 سنة	<input type="checkbox"/> من 30-39 سنة
	<input type="checkbox"/> من 40-49 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 فأكثر
3- المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> بكالوريا فأقل	<input type="checkbox"/> الليسانس
	<input type="checkbox"/> مهندس	<input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر
4- الدخل الشهري (بالدينار الجزائري):	<input type="checkbox"/> أقل من 20000	<input type="checkbox"/> من 20001-40000
	<input type="checkbox"/> من 40001-60000	<input type="checkbox"/> أكثر من 60000

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

التقييم					العبارات القياسية	الرقم	المتغير
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعطي المدير انتباهها شخصيا للموظفين الذين يعتقد أنهم يمتلكون قدرات.	1	القيادة الإستراتيجية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتم التشجيع الموظفين على الإبداع والتعبير عن الآراء بشفافية.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعترف ويقبل المدير بوجود اختلافات فردية في احتياجات ورغبات الموظفين.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات و تحمل المسؤولية.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يجعل المدير كل فرد حوله متحمسا للقيام بالمهام المكلف بها.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يملك المدير القدوة في الحصول على الولاء له من غالبية الموظفين.	6	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجعي المدير على التعبير عن أفكاره وآرائه.	7	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعتبر دور المدير أنموذجا محترما يحاكيه جميع الموظفين.	8	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجع المدير الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.	9	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يخبرني المدير ما يجب أن أفعله إذا كنت أرغب أن أكافأ على جهدي	1	القيادة الإجرائية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	الجهد الذي أبدله مع المجموعة التي أعمل معها يتناسب مع المردودات التي أحصل عليها.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أتناوض مع المدير عن ما أستطيع الحصول عليه مقابل ما أنجزه متى رغبت في ذلك.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يمنح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستخدم المدير الحوافز لزيادة دافعية العاملين في المؤسسة.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت.	6	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	نظام المكافآت الذي يتبعه المدير يتناسب مع حاجات الموظفين.	7	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى الموظفين داخل المؤسسة دوافع قوية للتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة.	1	المنظمة المتعلمة

## الملاحق

					حسب نموذج Moilanen	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>		2 يدرك كل موظفي المؤسسة أهداف العمل الأمر الذي يمكنهم من الاستفادة من خبراتهم واستغلال قدراتهم على التعلم.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>		3 تجيب المؤسسة كل تساؤلات موظفيها المتعلقة بإجراءات العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>		4 تفوض المؤسسة العديد من الصلاحيات لموظفيها حتى يتمكنوا من التعلم من مختلف المهام الموكلة إليهم.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>		5 تقوم المؤسسة بتقييم مستمر لقدرة موظفيها على أداء المهام والتعلم من تجاربهم.

شكراً على حسن تعاونك

