



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس

موضوع المذكرة:

دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم النفس تخصص العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتور:

✦ جوادي يوسف

من إعداد الطالبة:

✦ رمايل نسيمة

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلي روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح الجنان "عبد الله"
إلي الينبوع الذي لا يمل بالعطاء من أجل دفعي في طريق النجاح التي علمتني
أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر أمي الغالية "زوبيدة"

إلي كل إخوتي : ياسين و سعيد

وأخواتي: حليلة وكريمة

إلي الأصدقاء : عائشة، سهيلة، بلقيس، هاجر

إلي الكتاكيت: غفران، مرام، سمية، بلقيس

و إلي كل عائلتي

شكر و عرفان

قال رسول الله صل الله عليه و سلم: (من اصطنع إليكم معروفا فجازوه ،
فإن عجزتم عن مجازاته فدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتهم ،فإن الله يحب
الشاكرين)

الحمد لله العلى القدير أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع و أصلي
و أسلم على من لا نبي بعده.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور : جوادي
يوسف الذي تفضل بالإشراف على انجاز هذا العمل حيث وقف منذ اللحظات
الأولى مسديا توجيهات و إرشادات قيمة و مميزة.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن اشكر أساتذتي الكرام و كل من ساعدني على
إنجاز هذا العمل خاصة أساتذتي في عمل النفس عمل و تنظيم.

جزاهم الله خيرا و فتح لهم أبواب الأمانى و الجنة .

و أخيرا أشكر لجنة المناقشة متمنيا التوفيق .

شكرا

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة ،وتهدف إلى مايلي:

-التعرف على دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة .ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد على استبيان مكون من 7 محاور مقسم وفق فرضيات الدراسة ،واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واختيارنا عينة قصدية قدرت ب35 فردا يمثلون 17.07% من مجتمع أصلي المكون من 205 موظف بمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة ، ثم تحليل النتائج إحصائيا باستخدام برنامج الإحصاء في العلوم الإجتماعية spss.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

-أن للقيادة التنظيمية دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك بسكرة.

-للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم وهو المحور الذي أخذ مرتبة الصدارة بمتوسط حسابي 2.64 فالقائد في مؤسسة سوناطراك يساهم في تعزيز مفهوم التعلم

-للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام والحوار من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك بسكرة.

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك بسكرة.

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك بسكرة.

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر رؤساء المصالح
بمؤسسة سونطراك بسكرة.

ليس للقائد دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وهو أقل متوسط بالنظر إلى
المحاور الأخرى.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	المواضيع
	بسملة
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة بالعربية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أب	مقدمة
03	الجانب النظري
04	الفصل الأول : مدخل الدراسة
05	1- إشكالية الدراسة
06	2- تساؤلات الدراسة
07	3- فرضيات الدراسة
08	4- أهمية الدراسة
08	5- أهداف الدراسة
09	6- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
10	7- الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني : القيادة التنظيمية
17	1- تمهيد
18	2- مفهوم القيادة
18	3- عناصر القيادة
20	4- أهمية القيادة
21	5- الفرق بين القيادة و المفاهيم المشابهة لها
22	6- مكونات السلوك التنظيمي
23	7- تعريف القيادة التنظيمية
24	8- أنماط القيادة التنظيمية
35	9- نظريات القيادة التنظيمية
49	10- الإتجاهات الحديثة في القيادة التنظيمية
51	11- خاتمة الفصل
52	الفصل الثالث : المنظمة المتعلمة
53	1- تمهيد
53	2- مفهوم التعلم
53	3- مفهوم التعلم التنظيمي
53	4- مفهوم المنظمة المتعلمة
55	5- أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
56	6- خصائص المنظمة المتعلمة
63	7- عناصر و وسائل المنظمة المتعلمة
70	8- نماذج المنظمة المتعلمة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

75	9- خلاصة الفصل
76	الجانب الميداني
77	الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية
78	1- تمهيد
78	2- منهج الدراسة
79	3- مجالات الدراسة
88	4- عينة الدراسة
88	5- أدوات جمع البيانات
90	6- الخصائص السيكومترية
90	7- الأساليب الإحصائية
91	8- خلاصة الفصل
92	الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير النتائج
93	1- تمهيد
93	2- عرض النتائج
108	3- تفسير النتائج
115	4- خلاصة
116	خاتمة
117	قائمة المراجع
121	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	توزيع عدد العمال حسب التصنيفات المهنية في مديرية الصيانة بسكرة	01
83	الهيكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل بالأنابيب	02
93	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة المتعلقة للقيادة دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	03
95	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال " للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم" وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	04
97	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام والحوار وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	05
99	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	06
101	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تمكين العاملين و ترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	07
103	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة و ترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	08
105	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية و ترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	09
107	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم و ترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية	10

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	أنماط القيادة	01
40	نموذج بليك و مورتون شبكة الأنماط الإدارية	02
43	مصفوفة أوهايو للقيادة	03
46	مستويات التحكم في التحكم في الموقف	04
48	خيارات اتخاذ القرار	05

مقدمة:

ما من شك في أن موضوع القيادة قد حظي - ماضيا و حاضرا- باهتمام الباحثين في مجال الإدارة على وجه الخصوص على اعتبار تأثيرها البالغ في الفرد و الجماعة من خلال ما تقوم به من توجيه و إرشاد و كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل و تحسين الإنتاجية وبشحن إراداتهم و توظيف كفاياتهم و مهاراتهم وصولا إلى تحقيق الأهداف التنظيمية و غايات المنظمة المنشودة.

و لاغرو أن الانفجار المعرفي و التطور العلمي و ما نتج عنه من تغير في الفكر و المفاهيم و العادات و القيم و تعدد الحاجات و الرغبات و النوازع و تنوعها. كل ذلك ضاعف من أهمية القيادة التنظيمية في عصرنا الحالي؛ إذ لا يمكن أن ننكر دورها في مجال الصناعة كواحد من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة و المنظمة ككل، و هو ما يؤدي بالضرورة إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي و مهم في المنظمة.

و حتى يكتب النجاح للمنظمة يفترض بها أن تتمتع بمهارة خلق المعرفة أو الحصول عليها و اكتسابها و نقلها و تبادلها مع جميع العاملين بها، و المنطلق الأول في بناء المنظمة المتعلمة يعتمد بالأساس على مدى قناعة القيادة التنظيمية في المؤسسة بمنظومة المفاهيم و القيم التي تقوم عليها. و يبرز الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة في تعزيز و تغذية التعلم و تشجيع التعاون و ليس مجرد تصميم الخطط و البرامج .

و ليس جديدا على أي باحث أو دارس فضل "بيتر سنج" في تحول كثير من منظمات إلى منظمات متعلمة من خلال رؤيته في مفهومها و خصائصها و أبعادها.

و انطلاقا من هذه المبادئ و المفاهيم و لإسقاطها في واقع الحياة العملية كانت الوجة نحو مؤسسة وطنية ذات أهمية استراتيجية قصوى في بلادنا و هي مؤسسة "سوناطراك" مديرية الصيانة ، لألقي مزيدا من الضوء على دور القيادة في بناء المنظمة المتعلمة، كوسيلة حديثة لمواجهة التغيرات و التحديات التي فرضتها العولمة في عصرنا المعيش. و لأن دور القائد

مؤثر و مهم في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، فقد ركزت في بحثي هذا على دوره من خلال مبدأ "مارسك و واتكنز" الذي يضم سبعة أبعاد، وسعياً لتحقيق هذا المبتغى ضمنمت بحثي خمسة فصول؛ حيث تطرقت في:

فصله الأول إلى إشكالية الدراسة بتساؤلاتها وفرضياتها، إلى جانب أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت بصورة غير مباشرة .

ثم انتقلت للفصل الثاني الذي تناولت فيه القيادة التنظيمية و أهميتها وأنماطها بالإضافة إلى نظريات القيادة التنظيمية.

الفصل الثالث بحث مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها ونماذجها

الفصل الرابع تناولت فيها المنهج المتبع في الدراسة ومجالات الدراسة والمجتمع الأصلي والعينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والطرائق الإحصائية في تحليل البيانات.

الفصل الخامس: وتم فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج من خلال فرضيات الدراسة ثم تحليل النتائج ومناقشتها.

و في الفصل الخامس عرضت تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل الدراسة

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء ، لاسيما في مجال علم النفس العمل والتنظيم ، بحيث حاولت العديد من المؤسسات والمنظمات إجراء تحويلات وتغييرات جذرية في نظامها من خلال مجموعة من المبادرات لمسايرة ومواكبة هذا التطور لضمان التقدم وزيادة الإنتاج هذا ما أدى إلى ضرورة توفير قادة أكفاء على مستوى يتناسب وحجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشودة .

ومن هنا تبرز أهمية القيادة التنظيمية التي تعد أساسا ضروريا و معيارا الذي يحدد علي ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ، لها دور حيوي وهام في حياة المنظمات.

فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين. هذا ما أدى إلي تبني أساليب حديثة تساعد علي تحقيق نجاح المنظمة المتعلمة التي أساسها التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز المهارات التي يجب أن تتميزها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز ؛ فهي بيئة تنافسية متغيرة باستمرار ، لأن رعاية العقول الساعية للبحث والتعلم المتواصل ستكون في إطار منظمة متعلمة تتميز بالقدرة علي التكيف المتواصل مع المتغيرات خاصة الاجتماعية والتكنولوجية.

وفي هذا الصدد يؤكد " سكاين " أن أكثر أدوار القيادة تحديا وصعوبة في ثقافة الإدارة هو ذلك الدور الذي يحاول فيه القائد إقامة منظمة تسعى للتعلم المستمر، فالقائد المتعلم يجب أن يعطي العاملين معه الثقة في أن الاشتراك النشط في حل المشكلات يؤدي إلي التعلم (مدحت، 2008، ص104).

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة كونها طورت القدرة علي التكيف والتغير المستمرين ، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

ومن خلال ما سبق ذكره عن متغيري القيادة التنظيمية والمنظمة المتعلمة باعتبارهما أحد المواضيع المهمة في علم النفس العمل والتنظيم يمكننا طرح الأسئلة التالية:

2-تساؤلات الدراسة:

-التساؤل العام:

هل للقيادة التنظيمية دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

-التساؤلات الفرعية:

-هل للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

-هل للقيادة التنظيمية دور في بناء تشجيع الاستفهام والحوار لدى رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

-هل للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي من وجهة رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

-هل للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

-هل للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

-هل للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

3-فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

- الفرضيات الجزئية

- للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

- للقيادة التنظيمية دور في بناء تشجيع الاستفهام والحوار من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

- للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

- للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

- للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

- للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة سوناطراك ؟

وفق نموذج مارسك وواتكنز.

4- أهمية الدراسة:

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

-توعية المنظمات بأهمية القيادة التنظيمية ودورها في وضع خطط استراتيجية للمنظمة يمكن أن تساهم في نجاحها.

5- أهداف الدراسة:

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ خلق فرص التعلم من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام والحوار من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تمكين العاملين من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك -بسكرة.

6- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

-الدور:

هو مجموعة السلوكيات الذي يقوم بها رئيس المصلحة المتفاعلة بطريقة منتظمة يمكن ملاحظتها وتتعلق بوظيفة أو وضع معين.

القيادة التنظيمية:

النشاط الذي يمارسه رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر علي المرؤوسين ، من خلال ممارسة التأثير علي سلوكياتهم، بقصد تحقيق أهداف المؤسسة. و تقاس بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة على محاور المطبق في الدراسة و المعد من طرف الباحث.

-المنظمة المتعلمة:

هي المنظمة التي تتيح التعلم لجميع أعضائها،من خلال اكتساب ونقل المعرفة الجديدة والتي تتبني منها منضما لتحقيق درجة عالية من التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

7- الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت القيادة التنظيمية:

1-دراسة (بن معتوق حمزة،2014) :تناولت هذه الدراسة موضوع " القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي "بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة "

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي.بالإضافة إلي الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع .

استغرقت هذه الدراسة لمدة عامين ، أما المنهج المستخدم تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . ضمت عينة الدراسة 70 موظف تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع البحث 374.

تم جمع البيانات في هذه الدراسة بواسطة أداة الاستبيان والتي احتوت على أربعة محاور، المحور الأول: وتضمن البيانات الخاصة بالمبحوثين أما المحاور الأخرى فتمثلت في الفرضيات الفرعية للدراسة، وبعد الانتهاء من تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها. توصلت هذه الدراسة إلي النتائج التالية :

- أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.
- أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى أسلوب التنافس ، التعاون ، التجنب تستخدم أحيانا فقط وبدرجات متفاوتة.
- أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.

2-دراسة(نور الدين بوراس،2013):تأولت هذه الدراسة موضوع "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر النعام .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ، واستغرقت هذه الدراسة مدة 15 يوم .

ضمت عينة الدراسة 100 عامل بالمركب المنجمي، تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية الطبقية، أما المنهج المستخدم تم استخدام المنهج الوصفي.

تم جمع البيانات في هذه الدراسة بواسطة أداة الاستبيان مقسم إلى قسمين، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، أما القسم الثاني ويضم 3 محاور مقسمة وفق فرضيات الدراسة، كما استخدمت المقابلة لتفسير بعض العبارات الغامضة و الملاحظة لتكوين تصور حول الظروف المحيطة بالعاملين.

أما النتائج المتوصل إليها:

-أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والمصداقية لهم، مما يساعدهم علي التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

- تسعى القيادة الإدارية إلي التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيقى يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما.

- أن القيادة الناجحة هي التي تساهم بناء علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والتفاهم ، مما يؤثر إيجابيا علي أداء العمل.

- يجب علي القيادة أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

- أن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها.
- أن القائد الناجح هو الذي يساعد علي تحويل رؤية العامل إلي حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية و داخلية.

الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة:

1-دراسة(زايد وبوشيت والمطيري 2009):دراسة بعنوان "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية".هدفت الدراسة إلى تقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل في السعودية ، ولتحقيق الأهداف الرئيسية ، تم استخدام نموذج مارسك وواتكنز .
وقد توصلت الدراسة إلى أن:

أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافرا في القطاعات الرئيسية بالهيئة هي:

تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم ،بينما كان أكثر الأبعاد توافرا هو تشجيع الاستفهام والحوار والحث علي التعلم .

2-دراسة (سعود بن نيازب النيازب،2014):تحت عنوان "مدى توافر متطلبات

المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها" بالكلية التقنية بالخرج.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين، ومجالات تطبيق المنظمة المتعلمة.

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفين الكلية التقنية بالخرج وعددهم 120بين إداري وعضو هيئة تدريس ، ويستخدم الباحث الحصر الشامل ،كما اعتمد علي الاستبيان في جمع البيانات أما المنهج فقد اعتمد علي المنهج الوصفي .

أما النتائج التي تحصل عليها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الخصائص التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.98.

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة على أنه أحيانا ما يتم تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في عدة مجالات بالكلية بمتوسط حسابي 3.32.

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون علي معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالكلية بمتوسط حسابي 3.88.

3-دراسة(حمادي عبلة،2013):تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان .

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

-تسليط الضوء علي أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة ،في ظل اقتصاد قائم علي المعرفة،فإدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول علي الموارد المعرفية.

-الوصول إلى أن عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي إليه من أهداف جوهرية.

أما عن حدود الدراسة فإن سنة 2013 هي أساس للدراسة.

أما عن الدراسة التطبيقية التي أجريت في المؤسسة ، واستدلالات بالمقابلات مع بعض مسؤولي وعمال المؤسسة ، وبالاطلاع ما أمكن من وثائق المؤسسة المتعلقة بموضوع المؤسسة المتعلقة بموضوع البحث ، توصلت إلي النتائج التالية:

- كل المهام التي انجازها داخل المؤسسة تكون علي أساس توفر معرفة، فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد نهاية المهمة.

- رؤيا كل عضو داخل المؤسسة رؤيا إيجابية ، أساسها أن المعرفة مورد ضروري لديهم، يستخدم لأداء المسؤوليات ، وللتأقلم مع كل ما يظهر جديدا في البيئة.

- تري المؤسسة أنها حتى تصبح متعلمة، لا بد لها من أن تكثف الكفاءات التي تمتلكها وترتقي بمستوى أداء أفرادها ، ليساعدها بعد ذلك في إن تضع استراتيجيات تغييرية في ما يخص تطوير وخلق منتجات جديدة.

يمكن التعقيب على هذه الدراسات بذكر جوانب الإستفادة كما يلي:

من خلال ما تم عرضه في عنصر الدراسات السابقة، حيث تم تصنيفها إلى الدراسات التي تناولت القيادة التنظيمية والدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة، فقد استفدت منها في النقاط التالية:

- **المنهج:** نظرا لطبيعة الدراسة استفدت من هذه الدراسات في وضع المنهج المناسبة وفقا لموضوعي.

الأساليب الإحصائية: استفدت من هذه الدراسة في طريقة استعمال الأساليب .

هذا في ما يخص الدراسات التي تناولت القيادة التنظيمية.

أما المتعلقة بالمنظمة المتعلمة فقد استفدت منها في النقاط التالية:

- **أداة الدراسة:** استفدت بهذه الدراسات في تصميم الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة الحالية .

- المراجع: من خلال هذه الدراسة تمكنت من معرفة أهم المصادر التي ستخدم في إعداد الجانب النظري لموضوعي .

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

1- تمهيد

2- مفهوم القيادة

3- عناصر القيادة

4- أهمية القيادة

5- الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها

6- مكونات السلوك القيادي

7- مفهوم القيادة التنظيمية

8- أنماط القيادة التنظيمية

9- نظريات القيادة التنظيمية

10- خاتمة الفصل

1- تمهيد الفصل الثاني:

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الافراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما ببروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة التي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل مكان وزمان، ولفهم الموضوع جيدا سنحاول تقديم مفهوم القيادة و أهميتها والفرق بينها وبين المفاهيم الأخرى مع عرض شامل عن النظريات المفسرة لها .

2- مفهوم القيادة:

ورد في لسان العرب لابن منظور كلمة (القوم) نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها يسوقها من خلفها ، فالقوم من أمام ، والسوق من خلف. (ابن منظور ، 2005 ، ص26)

كما عرفها (تانيوم): أنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) ومن أجل إتباع موقف معين .

3- عناصر القيادة :

انطلاقا من مجموع التعاريف المتقدمة يتضح بأن القيادة تتكون من 3 عناصر هي:

3- 1العنصر الأول: القائد

القائد الفعال هو الذي يعمل علي تنمية بين مرؤوسيه، بحيث يكون تعاون وانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح العاملين والمؤسسة حتى تتاح الفرصة إلي تحقيق الأهداف المرجوة.

خصائص القائد الناجح:

أظهرت دراسات عديدة للتعرف علي الصفات الرئيسية للقيادة وقد أشارت تلك الدراسات إلي أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم ، وأهمها ما يلي:

- أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- أن القائد يتمتع بسعه الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي اكثر من أتباعه.
- أنه يتمتع بطلاقه اللسان وحسن التعبير .
- أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الاخرين.

إن القائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الصفات حيث أنه العامل المؤثر الذي يدفع باتباعه نحو إنجاز عمل معين ، فالذكاء وسعة أفق تفكيره أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تتناسب الظروف التي يعمل فيها ، كما و أن ذلك ضروريا من أجل اختيار التخطيط لاتباعه وتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال مرؤوسيه.

3-2العنصر الثاني :الموقف

يشكل بعد الموقف العنصر الحاسم الاخر في القيادة . فلو عرض كل إنسان خبراته التي عاشها لادرك أن بعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم ذلك في موقف مغاير اخر .

بحيث قام Hemphill بمشروع طموح حاول من خلاله التوصل إلي أبعاد أساسية يمكن استخدامها والإفادة منها وصف المواقف والتعامل معها.وتستند الفكرة علي أساس تحديد مجموعة الأبعاد في كل المواقف و إعطائها أوزانا معينة ثم التوصل إلي منظور يعبر عن الملامح العامة للموقف ككل.وقد حددت الدراسة خمسة عشرة بعدا لرسم معالم موقف قيادي معين ، وهذه الأبعاد هي:

- 1-حجم الجماعة.
- 2- تضامنية الجماعة ومدى تشاركيه الأداء بين أفرادها .
- 3- مرونة العلاقة بين أفراد الجماعة.
- 4-استقرار الجماعة.
- 5- تقبل الجماعة للأفراد الجدد والمقدرة علي استقطابهم للاندماج في أدوارها .
- 6-تجانس الجماعة من حيث الخلفية الثقافية ، العمر ، القيم .

7-تحقيق أهدافها المرسومة.

3-3 العنصر الثالث: التابعون

إن التعامل مع التابعون يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ إن هناك شيئاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة ، وهذا الأمر علي صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون تؤثر علي كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي.

إن الأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكا لأهدافها ومراميها.(نفس المرجع ،ماهر،ص25).

4- أهمية القيادة:

القائد أهم عنصر لنجاح الإدارة و لتحقيق رسالتها الإدارية حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة ، و لذلك يتهم الإدارات بإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤوليتهم ، و لان القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يحتذي به و مرشدا اجتماعيا قبل أن يكون قائدا رسميا و بقدر كفاءته في القيادة و في محيطه بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية.

و تعد القادة عنصرا حيويا في حياة و استمرار المنظمات ، و القيادة هي قمة التنظيم الإداري و القائد هو المسؤول عن التوجيه و التنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية و مسئول أيضا عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة(صفحي،2011،ص11).

5- الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها:

الفرق بين القيادة والزعامة

تعرف الزعامة بأنها " مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد ، والتي تمكنه من التأثير البالغ علي تابعيه ، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناع بأنها أهداف خاصة. من خلال هذا التعريف يتضح : أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، و إن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم عن تابعيه، اعتمادا على التأثير الشخصي على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر على المنطلق .

الفرق بين القيادة والقوة:

فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.

الفرق بين القيادة والتأثير

فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم علي عامل التأثير ، أي تأثير القائد في أتباعه.

الفرق بين القيادة و الإشراف

يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية ، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة. عموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من

المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفئا. (بوراس، 2013، ص25)

6- مكونات السلوك القيادي:

الاتجاه المعاصر للقيادة الإدارية يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد و يعرف هذا المفهوم "بأنه بتلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها" و يتكون هذا السلوك من المكونات الآتية:

- 1- المبادأة: و تعني امتلاك القائد لزماد الموقف و الأمور.
- 2- العضوية: أي اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.
- 3- التمثيل: أي تمثيل القائد لجماعته و دفاعه عنها.
- 4- التكامل: يعني العمل على تخفيف حدة الصراع و التوتر بين الأعضاء المجموعة.
- 5- التنظيم: أي تحديد القائد للعمل الذي يقوم به و عمل الآخرين معه.
- 6- العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.
- 7- السيطرة و الرقابة: و تعني تحديد سلوك الافراد او الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
- 8- الاتصال: و يقصد به تبادل الأفكار و المعلومات و البيانات بين القائد و اعضاء الجماعة.
- 9- التقدير: يعني تأكيد القائد و مخالفته لأعضاء الجماعة.
- 10- الإنتاج: يقصد به تحديد مستويات الجهود و الإنتاج لأعضاء الجماعة. (عياصرة، بني، 2007 ص 144)

7- تعريف القيادة التنظيمية:

تعرف القيادة التنظيمية: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري علي الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (خضير كاظم حمود، 2009: ص237)

عرفها (هالين Haline): أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها. ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز علي ظاهرة القيادة. (ماهر ، 2004 ، ص19)

عرف (فدلى): بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك ، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. (بلال ، 2005، ص226)

وعلي الرغم من وجود بعض الاختلافات بين كتاب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح القيادة إلا أنهم جميعا يتفقون علي مفهوم واحد للقيادة وهو انها :

-عملية التأثير علي أنشطة الأفراد والجماعات من اجل تحريكهم إراديا تجاه هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين.

ومن هذا المفهوم تتضح العناصر الأربعة الأساسية لعملية القيادة وهي :

1-عملية التأثير : التي تحدث بين فرد و فرد ، أو فرد وجماعة ، أو جماعة وجماعة أخرى.

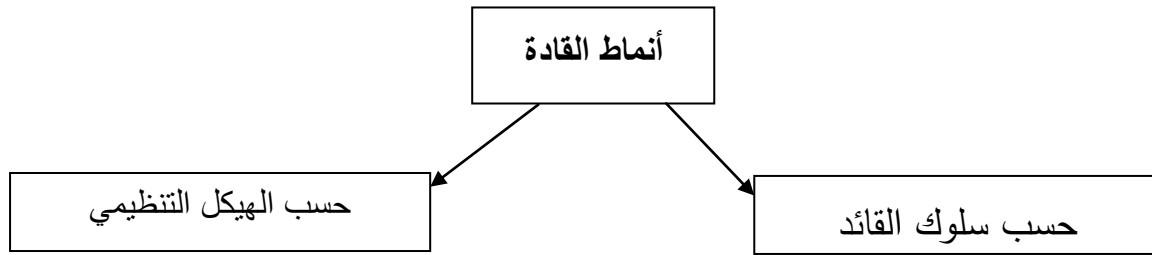
2-أن ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد أو الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن اقتناع وبحماس وثقة.

3- أن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي (المصري، 1999، ص192).

8- أنماط القيادة التنظيمية:

لقد عرفنا القيادة بأنها قدرة الفرد علي التأثير في الآخرين (أفراد، جماعات) من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق اهداف معينة .ويمكن تصنيف القيادة إلي مجموعتين : حسب سلوك القائد وحسب الهيكل التنظيمي.

شكل رقم(01): يوضح أنماط القادة



-القيادة الرسمية

-القائد الديمقراطي

-القيادة غير الرسمية

-القائد الأوتوقراطي

-القائد الحر

8-1 القيادة حسب سلوك القائد:

القيادة الديمقراطية democratic leader ship

القيادة الديمقراطية تعكس القيادة الاتوقراطية فالقيادة الديمقراطية تعمل علي تفويض سلطاتها للمرؤوسين ويشاركونهم في اتخاذ القرارات لان القيادة من هذا النوع تهتم بالعلاقات الإنسانية

السلبية بين القائد ومرؤوسيه من خلال معاملة المرؤوسين معاملة حسنة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم والاهتمام بأهمية دور الأفراد في المنظمة عن طريق القائد على مرؤوسيه من خلال تنمية الجهود وروح الفريق والمواظمة بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم عن طريق الاتصال ونقل شكواهم ويعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته لأنه يعتمد على تطوير العلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين ويمنحهم الفرص للتعلم من الأخطاء التي يقعون فيها وتعمل على دعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي ، فالقيادة هنا تهتم بأسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الفرد ومشاعره وجعله يشعر بكرامته.

وتسمى القيادة الديمقراطية بالقيادة المشاركة وهي عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها حيث يتشاركون جميعا في اتخاذ القرارات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق فرص التعاون بينهم حيث تتبع القيادة الديمقراطية أسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بمشاعر الأفراد وكرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم ، فالقائد الديمقراطي يشعر بالراحة إزاء سماع آراء مرؤوسيه حيث يناقشهم ويهتم بهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة حيث يقوم بتنمية الابتكار لديهم وإطلاق قدراتهم حيث تتركز هذه القيادة على عدة مرتكزات أساسية تتمثل في:

1/ إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تدور حول الأفكار التالية :

-الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظفين والتنظيم.

-يجب معاملة الأفراد والعاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم.

-عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم

الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (الغزو، 2010ص135).

2/إشتراك العاملين في بعض مهام القيادة:

يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية ويحاول من خلالها التعرف إلي آراء مرؤوسيه حيث تسمح له هذه الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل وهذه اللقاءات تشجع القائد مرؤوسيه علي تقديم اقتراحات ويجب علي القائد ألا ينسب اقتراحات وآراء مرؤوسيه إلي نفسه.

مزايا القيادة الديمقراطية :

نستطيع أن نستنتج هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسات بينت في هذا المجال وعي نتائج ايجابية بعض الشيء:

يتم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وسماع وجهة نظرهم وانتقاداتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم وكل هذا يعمل علي خلق جسر تفاهم مابين القائد والمرؤوسين حيث يتم فهم أسباب التغيير والعمل وأهداف التنظيم لان المشاركة تؤدي إلي تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين وكذلك ما بين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل مع هذه المؤسسة وتساعد علي بناء علاقات إنسانية مع العاملين والجمهور .

تساعد القيادة الديمقراطية المرؤوسين علي تنمية مهاراتهم وتحسين الاتصال فيما بينهم بالتالي تسهل مهام القيادة من خلال تفويض السلطات وتوزيع المهام فتتم تنمية القدرات المرؤوسين وتقديم الخبرات ورفع الروح المعنوية لهم.

المشاركة في عملية صنع القرارات وتهدف إلي اتخاذ قرارا صائب لأن المشاركة تدفع إلي ذلك وكذا علي تحسين نوعية القرار .

-الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والقائد والتنظيم والجمهور.

-اسهام المرؤوسين بالتعبير عن ارائهم واقتراحاتهم ووضع خطط وسياسات وأهداف من خلال المشاركة .

-تعمل القيادة الديمقراطية علي المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم وتشجيع على تحمل المسؤولية وبعث روح التعاون.

مآخذ على القيادة الديمقراطية :

1.عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي لان القيادة الديمقراطية تقضي جل وقتها للموظفين ورغباتهم وحاجاتهم متناسيا القائد لواجباته وسلطاته حيث أن تركيز القائد علي المشاركة تضعف مركز القائد من حيث تطبيق الأهداف بعيدا عن الرقابة هذا كما يرى الباحثين في مجال الغدارة .

2.تركيز القادة علي الموظفين وصرف النظر عن الإنتاج يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية لدى الجماعة وبالتالي انخفاض الإنتاج وكذلك التركيز علي الموظفين قد لا يؤدي إلي رفع المعنويات والإنتاج .

3.إن عملية القيادة هي عملية تتطلب الموازنة بين المرؤوسين وأهداف المشروع وزيادة الإنتاج وهذا يتطلب قائد صلب وقوانين وأنظمة صارمة والقائد الديمقراطي صعب عليه هذا .

4.إن القائد الديمقراطي يحتاج إلي وقت طويل لمناقشة مرؤوسيه وسماع اقتراحات وعمل اجتماعات وندوات معهم وبحاجة إلي وقت للإشراف عليهم.

5.قد لا يتفق القائد والمرؤوسين وقد يعتقد القائد أنه عندما يشرح ويوضح للمرؤوسين ما يفكر سينفذون طلبه ولكن هناك إمكانية لعدم تنفيذ اراء القائد وتنتج هنا مشاكل(نفس المرجع،العزو،ص140).

-يعتقد البعض أن القيادة الديمقراطية بطيئة في الوصول إلي قرارات ، ولكن مع هذا البطء تكتسب تجاوب الأفراد وقناعتهم بما سوف يفعلون ويتحمسون للمشاركة في التنفيذ(العدوان ،2013،ص67).

فهي تعتمد علي الإشراف العام أكثر من الإشراف والرقابة المستمرة وإقامة العلاقات الإنسانية والمشاركة في القرارات ولهذا النظام ثلاثة أركان هي:

1-سيادة الشعب.

2-المساواة والعدل.

3-الحرية الفردية والكرامة الإنسانية(نفس المرجع العدوان ،ص67)

سلوكيات القائد الديمقراطي:

*يكون لديه ثقة عالية في القرارات التي يتخذها الأفراد .

*يهتم بالحالة النفسية للأفراد ويحافظ علي تماسكهم .

*يحاول معالجة المشكلات وقيمها.

*يتعامل مع جميع أفراد المجموعة بمساواة وعدل.

*يستمتع لاقتراحات الافراد وإذا كانت مقنعة يقوم بتنفيذها.

-يتربح النتائج المرجعية للقرارات المنفذة.

*يحافظ علي العمل الجماعي (روح الفريق)ويحس الفرد بالراحة والسعادة بسبب انتمائه للمنظمة.

*يفسح المجال لتبادل الخبرات والمعلومات بين القيادة وأفراد المجموعة.

*يفسح المجال لتبادل الخبرات والمعلومات بين القيادة وأفراد المجموعة.

*منح الحرية الكاملة للأفراد في ممارسة عملهم واستخدام آرائهم في حل المشكلات.

*يحدد للأفراد الاهداف المطلوبة ويترك لهم تنفيذها. (نفس المرجع،العزو، ص140).

القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) أو (التحكمية):

وتعرف أيضا بأسماء مختلفة مثل القيادة العسكرية أو الاستبدادية (ديكتاتورية) وقد عرف مورس هذا النوع من القيادة من بنشوء الإنسان فالقوي يسيطر على الضعيف والدولة القوية تحتل الضعيفة ومن أبرز القادة الذين مارسوا هذا النوع (نابليون، هتلر)، حيث يمتاز هؤلاء القادة بسلوكهم النفسي ويعتمد علي سلطته من خلال الأنظمة والقوانين المخولة له.

تعني الأوتوقراطية: خضوع الفرد وحقوقه لمصلحة الدولة وأيضا محاولة المدير إلي إخضاع كل الأمور في المنشأة تحت سلطتهم حيث أن ما يميز القادة الأتوقراطيين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط علي المرؤوسين وإجبارهم لإنجاز العمل(نفس المرجع، العزو،ص141).

صفات القائد الاوتوقراطي:

*عديم الثقة بمرؤوسيه .

*دائم الشك .

*عدم مشاركتهم في مباشرة المهام وصنع القرار حيث يفهم السلطة علي أساس أنها ضغط أو تهديد للحصول علي الأهداف حيث يستخدم أساليب التهديد مثل : الفصل أو الخصم أو الحرمان.

فقد قام ولييام ريدين (w.reddin) بدراسة سلوك القائد الاتوقراطي حيث توصل الى أن :

1. القائد الأوتوقراطي انتقادي يهدد كثيرا.
2. يحاول إخماد الصراعات والخلافات داخل التنظيم.
3. اعتبار اي مخالفة من قبل المرؤوسين تحد له.
4. هدفه الأول الحصول علي نتائج العمل.
5. اتخاذ قرارات منفردا.
6. لا يستخدم أسلوب التحفيز بل استخدام التهديد والعقاب (نفس المرجع الغزو، ص143).

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

-يناسب هذا النمط أو أحد أشكاله بعض المواقف لأن هناك العديد من الأبحاث والدراسات أكدت أن هناك العديد من المواقف التي يجب أن تمارس فيها القيادة الأوتوقراطية وخصوصا إذا استخدمت بحكمة ومن هذه المواقف كما ذكرها "همبلين وستانتون" هي أوقات الأزمات و الفوضى والغضب أو في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين وهنا يصبح لا بد من وجود أسلوب قيادي حازم وشديد و أفضل الأشكال التي تتناسب هذا النوع هو الأوتوقراطي المستعبد.

-من أحد أشكال القيادة الأوتوقراطية أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف ويسمي هذا النوع من القادة (المتفاني) في العمل وهذا القائد يحصل علي نتائج عندما تكون لديه القدرة والكفاءة وبعد النظر والقدرة علي تصور الأمور.

-إن هذا الأسلوب يعتبر الأنجح من بين الأساليب الأخرى للقيادة لأنه بحسب الدراسات والأبحاث فقد أثبت هذا الأسلوب بأنه هو الأنسب للتعامل مع الموظفين خصوصا أن هناك أشخاصا لا يستجيبون إلي الكلام الهادئ.

بعض الممارسات والسلوكيات التي يمارسها القائد الأتوقراطي:

- * يتحدث باسم المجموعة في الندوات والزيارات .
- * يتحمل المسؤولية في حالات الطوارئ و الحوادث.
- * يرفض الشرح و التوضيح لما سيقوم به وما يود عمله .
- * يضع قواعد وقوانين معينة للأفراد ويجبرهم علي تطبيقها .
- * يتوقع المشاكل التي قد تواجه المنظمة بدون استشارة المجموعة.
- * لا يسمح بأي حرية في العمل ويحدد جدولا ويواجه بدون استشارة .
- * لا يحب الفوضى ويتأكد دائما من سلامة العمل.
- * يبذل جهدا كبيرا ويسعى للإنتاج الأفضل (نفس المرجع ، الغزو، ص144).

القيادة المتساهلة (الرخوة):

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى. لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم. وقد يكون التساهل كبير إلى حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار (حمدي، 2010، ص157).

مزايا القيادة المتساهلة (الحرية):

* عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء بدفع العاملين إلى العمل بروح الفريق وتحقيق الأهداف.

* إعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعروهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنهم حسن ظن القائد بهم.

* إن القائد يدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق منحهم الحرية في ممارسة العمل وثقته بقدراتهم فيمنحون لهذه الثقة ويبذلون أقصى جهودهم لكسب ثقة القائد.

* إن تفويض سلطات القائد في القيادة الحرة تحتاج إلى مرؤوسين على مستوى عال من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة.

* هذا النمط يكون صالحا لبعض أجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يترك هذا الأمر للعلماء الذين يمتلكون حرية البحث وإجراء أبحاث وتجارب وبحسب الظروف والمواقف.

عيوب القيادة الحرة:

* عمومية التعليمات وعدم الاستقرار .

* إهمال معظم جوانب النشاط وإضاعة الوقت وازدواج الجهد.

* عدم رضا الفرد عن عمله بسبب الحرية الكاملة له ولأن الحرية الزائدة تؤدي إلى نتائج سلبية على الفرد وزملائه.

* لا يؤدي الأعضاء الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم .

* إرضاء قادة في الضيافة واستقبال الزوار والحفلات الرسمية خارج التنظيم وداخله وذلك

للحصول علي التقدير والأهمية الذاتية . (نفس المرجع، الغزو، ص 148.147)

8-2 القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

يمكن تقسيم القادة حسب الهيكل التنظيمي إلى نوعين رئيسيين: هما قادة رسميون وقادة غير رسميون.

القادة الرسميون Formal leaders

هم الذين يعيشون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ، ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب يتسيير لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الاجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال علي سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل.

" القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي William Scott- يعرفه وليم سكوت "كأداة للمنشأ. ويهدف هذا القائد إلى حفز اتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق الصداقة بينهم وتقوى رابطة الثقة بينه وبينهم، إلا أن هذه الثقة لا تأتي بصورة تلقائية بل أنها نتيجة لنشاطاته في مجالاً تنمية التعاون بين مرؤوسيه وإرشادهم وتأديبهم وإتاحة فرص الاتصال في الاتجاهين بينهما. (المغربي، 2004، ص214).

القيادة غير الرسمية:

القائد غير رسمي : هو الشخص الذي يعمل داخل جماعة ويمارس أعمال قيادية دون أن يكون له منصب رسمي. ويتم اختيار القائد غير رسمي بناء علي قرار الجماعة لأنهم يعتقدون أن هذا الشخص يمتلك مهارات وخبرات تؤهله للقيام بذلك وقد يساعدهم بفضل مزاياه علي إتباع رغباتهم وحاجاتهم ، فلذلك يقبلون أوامره ويطبقونها وقد يكون للقادة تأثير سلبي علي المجموعة من خلال قدرته في التأثير عليهم و لأنهم مقتنعون أنه هو الشخص

القادر علي إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، فهناك العديد من العوامل التي ساعدت على ظهور الجماعات غير الرسمية وذلك باختلاف المواقف والظروف ومن هذه العوامل:

1. عدم سلامة القيادة الرسمية داخل التنظيم ويظهر ذلك جليا من خلال عدم مقدرة القيادة الرسمية على نقل بعض الموظفين غير الأكفاء ونقلهم مما يؤدي إلى دخولهم في تجمعات غير رسمية ويسبب صعوبة الاتصالات وأساليب العمل وانعزال الموظفين عن زملائهم في العمل.

2. الضغوط السياسية القائمة في المجتمع والتي قد تؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية .

انضمام عدد من الموظفين الذين يلتفون حول القائد الرسمي وتشكيل فريق يعمل بأسلوب غير ظاهر ويؤثر بشكل غير رسمي علي التنظيم .

3. الجماعة غير الرسمية : هي جماعات تنشأ من تلقاء نفسها دون وجود تنظيم

رسمي.(نفس المرجع ،الغزو،ص194)

09- نظريات القيادة التنظيمية

لقد اهتم العديد من الكتاب والباحثون بموضوع القيادة والقائد وكيفية تطور النظرة العلمية لهذا الموضوع ، لذلك فقد طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير جوانب السمات والخصائص التي يتمتع بها القائد من جانب ، ومن جانب آخر لتفسر الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير وكيف يصبح قائداً جيداً وكيف يستطيع إحداث التأثير الإيجابي في العاملين معه تارة أخرى.

9-1- النظريات التقليدية في القيادة :

9-1-1 نظرية الرجل العظيم the Great Theory

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة. لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين ، لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرة خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص. فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كارزمية ساحرة يحظى بولاء إعداد كبيرة من الناس ينفادون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة وفي الإطار السياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر شخصيات من التاريخ القديم و الحديث. وفي إطار الاعمال يمكن أن نجد شخصيات ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو مغمورة وحققت نجاحات هائلة .

ولتقييم هذه النظرية هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدا خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقيادة عظام وكبار سياسيون وعسكريون ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين . من جهة اخرى لا يمكن القول ان القيادة

هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين ، إلا تحدثنا عن الأنبياء ، لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادة من خلال التجارب والدراسة والاطلاع.(العامري،2007،ص432)

2-1-9 نظرية السمات traitsstheory

ظهرت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين ، حيث تدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم ، و أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض ، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم ، و أن القائد يولد ولا يصنع و أن القيادة موهبة ، ومن أهم هذه السمات مايلي :

- سمات جسمية /فسيولوجية : تتمثل بالشكل ،طول القامة والحجم،ونبرة الصوت ،والوسامة، قوة العضلات والصحة والحيوية والنشاط.

-سمات وصفات نفسية : وتتمثل بالثقة بالنفس ، الاتزان العاطفي ، القدرة علي المبادأة ، النضج الاجتماعي ، خالي من الأمراض النفسية والعقلية .

-سمات ذهنية : كالذكاء والقدرة علي التفكير والتحليل والشجاعة ، الفهم والإدراك ، القدرة علي التنبؤ والتخطيط.

سمات وظيفية : مثل الابتكار والإبداع ، المثابرة ، القدرة علي تحمل المسؤولية والإشراف ، القدرة علي إتخاذ القرارات المناسبة ، القدرة علي مواجهة المواقف.

وبالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه وجهت إليها العديد من الانتقادات أهمها:

1-عدم سهولة قياس السمات بدقة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة .

2-وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها واكتشافها لدى الفرد.

3- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

4- هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه السمات.

5- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة (اللوزري، 2009، ص243).

6- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

7- أن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية ، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادية ، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز ويمكن تطبيقه بصفة عامة. (بوراس، 2014، ص57)

9-2 النظريات السلوكية:

وفقا لهذه المجموعة من النظريات فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلا من التركيز على الخصائص والسمات ، انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد .وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن. وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب .(العامري، الغالبي، 2007، ص434).

ومن بين هذه النماذج هي:

9-2-1 دراسات ميشيغان

تبلورت هذه الافكار بناء علي مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جماعة ميشيغان في أربعينيات القرن الماضي. وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم وأن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل و التركيز علي العاملين.

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء ، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن اعمالهم وأن من أهم أولوياتهم هو تحقيق رضا العاملين

إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الاخر تركيز تام على العاملين .وفي إطار دراسات ميشيغان قم بحث هذين الأسلوبين يتعمق وافترضوا أن سلوك القائد الذي يركز علي العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الاخر.(العامري، الغالبي، 2007،ص734).

بليك ومورتون وشبكة أنماط القيادة الإدارية

لقد توصل بليك ومورتون إلي تصميم شبكتهما الخاصة بأنماط القيادة الإدارية على أساس أنه من الممكن أن يؤدي التفاعل بين نمطي القيادة الرئيسيين والذين توصلت إليهما دراسات جامعتي أوهايو وميشيغان (نمط القيادة الذي يركز علي الإنتاج ونمط القيادة الذي يركز علي العاملين). إلي عدد كبير من أنماط القيادة الفرعية ، وهكذا فان بليك و مورتون قاما بوضع نمط القيادة الذي يركز علي الإنتاج على المحور الأفقي(الذي يندرج من 1إلى9) من شبكة أو مصفوفة أنماط القيادة الإدارية ، بينما قاما بوضع نمط القيادة الذي يركز على العاملين (والذي يندرج أيضا من 1إلى 9) على المحور الرأسي لنفس الشبكة أو المصفوفة . فإذا

ضربنا 9*9 فإننا نحصل علي 81 نمط قيادي فرعي يمكن استخدامها في تصنيف سلوكيات المديرين وأنماطهم في مجال التدريب الإداري ، وإذا كانت هذه الأنماط الواحدة والثمانين عادة ما تستخدم في مجال التدريب الإداري والتطوير التنظيمي ، حيث يتم تشخيص نمط كل مدير من المديرين المطلوب تدميتهم إداريا وبالتالي تطوري التنظيم من خلال تدريبهم

علي أنماط أفضل أو أكثر كفاءة (من 1،1 إلى 9،9) فإنه عادة ما يكتفي في مجال شرح فكرة الشبكة الإدارية بخمس انماط فرعية هي 1،1 و 1،9 و 9،1 و 5،5 و 9،9 (عبوي، 2007، ص46) وذلك علي النحو التالي:

شكل (02): بليك ومورتون شبكة الأنماط الإدارية

الإهتمام بالأفراد	9	1.9 إدارة النادي							9.9 إدارة الفريق
	8								
	7								
	6				5.5 الإدارة المعتدلة				
	5								
	4								
	3								
	2	1.1 الإدارة المتساهلة							9.1 الإدارة السلطوية
	1								
الاهتمام بالإنتاج									

(عكاشة، 1999، ص60)

وكما هو موضح بالشبكة أعلاه (شكل رقم 02) فإن المحور الأفقي يعبر عن مدى اهتمام المدير بالإنتاج ، بينما يعبر المحور الرأسي عن مدى اهتمام المدير بالعاملين ، مع ملاحظة أن الرقم الأول من ثنائيات الأرقام الموجودة على الشبكة يعبر دائما عن درجة الاهتمام بالإنتاج في حين يعبر الرقم الثاني من هذه الثنائيات دائما عن درجة الاهتمام بالعاملين ، وفيما يلي شرح مختصر لمدلول كل ثنائية ، علما بأن " بليك و مورتون " يعتقدان بأن نمط (9.9) هو أكثر الأنماط كفاءة وفعالية من حيث ارتباطه بالارتفاع في كل مستوى الإنتاج أو الأداء ومستوى الرضا الوظيفي من ناحية ، وبانخفاض معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل من ناحية أخرى.

النمط الأول : نمط (1.1) أو الإدارة السلبية أو الفاشلة

ويتصف سلوك القادة أو المديرين الذين يتبعون هذا النمط :

- الاهتمام الضعيف جدا سواء بالإنتاج أو بالعاملين.

- دور مدراء هذا النوع يقتصر على توصيل القرارات والأوامر والتعليمات من المستويات العليا إلى المستويات الإدارية الأقل، مع الحرص على عدم التدخل بجدية في المشاكل المترتبة على ذلك بدعوة إثارة السلامة والبقاء بعيدا عن دائرة الصراعات والنتيجة الطبيعية لهذا النوع من السلوك هي بالقطع الفشل في الارتقاء بمستوى الإنتاج أو الأداء ، وفي نفس الوقت الفشل في إشباع رغبات المرؤوسين ودرجة رضاهم .

النمط الثاني : نمط (9.1) أو الإدارة الاجتماعية

ويتميز هذا النوع من المديرين بالاهتمام الزائد بالعاملين والاهتمام الضعيف بالإنتاج أو الأداء ، وعادة ما يبرر هذا النوع من المديرين سلوكياتهم بأنها توفير بيئة امنة لمرؤوسيهم سوف تؤدي تلقائيا إلى زيادة الإنتاج بالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

النمط الثالث: نمط (9.1) أو الإدارة العلمية

ويتميز هذا النوع من المديرين بالاهتمام الزائد بالإنتاج وانجاز العمل حتى وإن كان ذلك على حساب حاجات العاملين الشخصية ، على أساس أن مراعاة مثل هذه الحاجات تعد ضارة لأهداف المنظمة ،ومن الواضح أن هذا النوع من (زاهد، 2011، ص171)

التي ترى بأن العمال Xالمديرين يتبنى فكرة حركة الإدارة العلمية ورائدها فريدريك تايلر كما يتبنى مبادئ نظرية كسالى ويحاولون التهرب من أداء المهام المطلوبة منهم ، وغير قادرين على تحمل المسؤولية.

النمط الرابع: نمط (5.5) أو إدارة الوسط

يحاول هذا النوع من المديرين تحقيق درجة معقولة من التوازن بين أهداف الإنتاج و أهداف العاملين ، وذلك عن طريق إعطاء قدر من الاهتمام المتوسط بكل من الإنتاج والعاملين ، وخطورة هذا النوع من السلوك تكمن في أن تحقيق هذا التوازن علي المدى الطويل غير مضمون وأن عدم وجود لون محدد لهذا النوع من المديرين عادة ما يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف سواء الخاصة بالمنظمة أو العاملين .

النمط الخامس : نمط (9.9) أو الإدارة الفعالة

ويتميز هذا النوع من المديرين بإعطاء الاهتمام الزائد لكل من أهداف العمل أو الإنتاج والأهداف الفردية للعاملين. وعادة ما يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة القصوى من أساليب العمل الجماعي والسماح لجماعات المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومثل هذا الأسلوب الجماعي الديمقراطي إذا أحسنت إدارته غالبا ما يؤدي إلي زيادة إحساس المرؤوسين بالمسؤولية ، بالتالي إشباع حاجاتهم وزيادة درجة رضاهم الوظيفي .(نفس

المرجع ، العامري ، الغالبي، ص435)

9-2-2 دراسات أوهايو

تشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقارنة بالفترة الزمنية. في إطار هذه الدراسات فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد ، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد علي تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمال، أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوك يتم التركيز علي الثقة وعلاقات الصداقة و دفع العلاقة مع المرؤوسين . وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة كما في الشكل أدناه

شكل(3):مصفوفة أوهايو للقيادة

اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات. يلجأ القائد إلى موازنة بين إنجاز العمل و العلاقات الطيبة وبناء مجامع العمل.	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات.	عالي
اهتمام عالي بهيكلية العمل وواطي بالاعتبارت . هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وإنجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة.	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وكذلك الاعتبارات . دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد	الاعتبارات

(نفس المرجع، زاهد ،ص172).

ومن ملاحظة الشكل اعلاه فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي وبهيكلية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الاهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصدقة والثقة.

3-9 النظرية التفاعلية :

تستخدم التفاعلية هنا لتشير لوجهات النظر المختلفة في دراسة القيادة ،والتي تؤكد على الصلة بين تأثير العوامل المتعددة والتي ترتبط بظهور القيادة وسلوك الجماعة وإنتاجها . ووفقا لهذا الرأي العام فإن القيادة هي الظاهرة التي تنشأ عندما تتكون الجماعة خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء . وتتحدد نواحي بناء الجماعة جزئيا بناء على حاجات الجماعة ، وجزئيا بناء على خصائص أفراد الجماعة وعلاقاتهم بالآخرين في الجماعة و أهدافها و أية متغيرات أخرى ترتبط بالجماعة.(أبو النيل ، 2005،ص694).

تقييم النظرية التفاعلية :

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية و اتجاهات أنصارها ، أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد و ومرؤوسيه كما انها ترتبط النجاح في القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين.و هي بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس ابعاد ثلاثة هي القائد و الموقف و المرؤوسين و من هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية و يظهر هذا الإسهام في الوجه الآتي:

أولاً: لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات و الموقف) ، و لكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كميّار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانياً : النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذا ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل اهداف مرؤوسين و إشباع حاجاتهم ، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

(عبد الباقي، 2005، ص243).

فالقيادة عملية تفاعل بين الشخص و الموفق، و هي محصلة بين مواقف تستدعي الابتكار و الإبداع، و بين مهارات انسانية قادرة على تفاعل مع هذه المواقف.

(القيوتي، 2004، ص 85)

9-4 النظرية الموقفية:

تنسب اول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويعتبر أول محاول جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد.

وقد حدد فيدلر نمط بعدي للقيادة الذين استخدمو في دراسات ميشيغان و اوهايو وكذلك في الشبكة الإدارية وهما:

1. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين/ العنصر البشري.

2. نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة عوامل:

1. طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس و افراد الجماعة التي يشرف عليها، مدى تقبل المرؤوسين للقائد ومدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومساندتهم وتقبلهم.

2. مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة.

3. هيكلية المهام وتعني درجة تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الاهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين ، وجد أن القائد المتوجه للمهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف إما مؤاتي وفي صالح القائد بشكل عالي جدا أو غير مؤاتي وليس في صالحه بشكل كبير.

أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما يكون الموقف مؤاتيا وفي صالحه بشكل وسط. (نفس المرجع الفريجات واخرون، 2009، ص249).

شكل رقم (04): مستويات التحكم في الموقف

3-تحكم منخفض	2-تحكم معتدل	1-تحكم عالي
- لا دعم للمجموعة	- دعم المجموعة	- دعم المجموعة
- عدم هيكلية جيدة	- هيكلية غير واضحة	- هيكلية العمل
- لا قوة للمنصب	- لا قوة للمنصب	- قوة المنصب

- القيادة ذات الدافعية للعلاقات تعمل جيدا في التحكم المعتدل.

- القيادة ذات الدافعية للعمل تعمل جيدا في التحكم العالي و المنخفض.

و نموذج فيدلر يتصف بالمرونة ، فيمكن للقائد أن يغير في موقفه و مكوناته، و إذا لم يستطع فيمكنه أن يغير من أسلوبه و نمطه القيادي حتى يتمكن من التحكم في الموقف بشكل أفضل. و يجب على القيادة الاهتمام بالعمل الصحيح ، و ليس بصحة العمل. (عامر عوض،2008، ص 213)

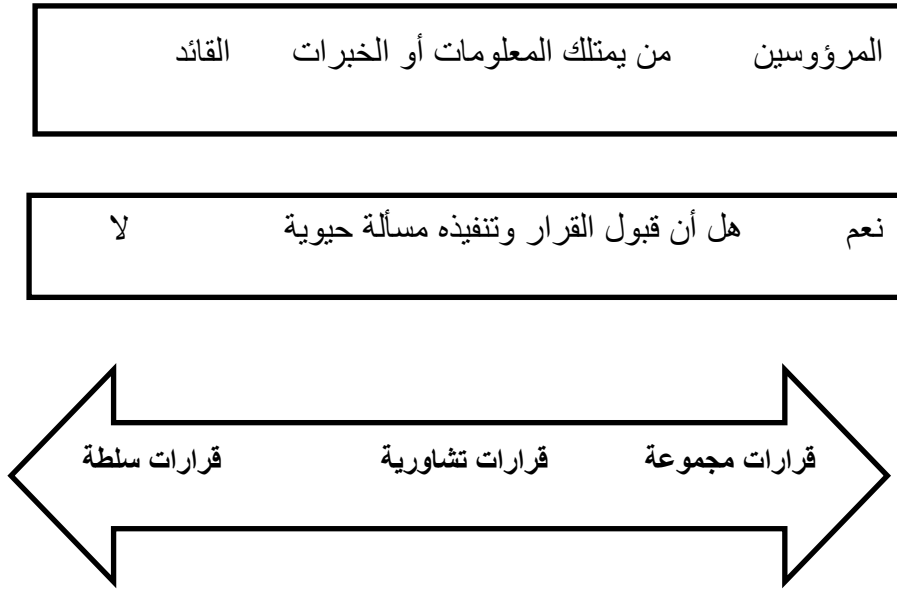
نموذج فروم -جاغو:

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين ، تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار : قرار السلطة ، قرار استشاري وقرار مجموعة . ويمكن للقائد أن يختار أحد البدائل التالية عند اتخاذه للقرار:

- يقرر لوحده وهذا ما يسمى قرار سلطة، ثم يعلن القرار للمجموعة.
 - يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للاستفادة من مقترحاتهم.
 - يتشاور مع مجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها معهم وسماع آرائهم جميعا.
 - يقوم بتسهيل مهمة مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة.
 - . يفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة لكي تتخذ القرار .
- وقد تكون الخيارات الخمسة المشار إليها ملائمة لبعض المواقف ولكل فيها مزايا وعيوبه، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار يعتمد على مدى تطابق الأسلوب المعتمد مع خصائص المشكلة المطروحة، إن القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب هي:
- جودة القرار المتخذ والقائمة على من يتخذ المعلومات المرتبطة بحل المشكلة .

- قبول القرار والذي يقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده وتنفيذ القرار .
- وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لاتخاذ وتنفيذ القرار. ويمكن تلخيص هذه الأفكار بالشكل التالي:

شكل رقم (05) يوضح: خيارات اتخاذ القرار



قدم تطورا لها بالاشتراك مع ميتيشل بالربط بين النمط - وفي عام (1981) قدم هاوس نظرية الهدف- المسار و التي

الإدارى وشخصية ومشاعر ودوافع المرؤوسين والتي تتضح من خلال كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهدافهم الخاصة ولأهداف الخاصة ولأهداف العمل ، وتأثيره كذلك على مسار و أسلوب المرؤوسين للوصول لتلك الأهداف.

وقد قدم هاوس بالكشف عن تأثير أربعة أساليب إدارية هي :

1/الأسلوب الموجه 2/الأسلوب المدعم المساند

3/الأسلوب المنجز 4/الأسلوب المشارك

على: - مدى الرضا العام لدى المرؤوسين

- مدة تقبل المرؤوسين للقائد

- توقعاتهم بأن عملهم يؤدي بهم لتحقيق الهدف من خلال المسار السليم وتميز

الموقف ب:

(1) : الخصائص التي تميز بها المرؤوسين

(2): ظروف طبيعة العمل.

وقد وجد هاوس أن قدرة أي نمط من الأنماط الأربعة على دفع المرؤوسين للعمل يرتبط بإشباع تحقيق الهدف لحاجاتهم ، وعلى مساندتهم في أداء عملهم.(نفس المرجع أبو النيل، 2005، ص694).

10-الاتجاهات الحديثة في القيادة

10-1 القيادة الكاريزمية

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة علي تحفيز العاملين للحصول منهم على اداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع . والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين في حين يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين للقائد من :

-صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه .

- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة فيه.

-كسب ثقة الزبائن وودهم بالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم .

ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون كالتالي:

- ثقة عالية بالنفس و رؤية مستقبلية .

- قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين .

- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير و يعمل من أحداث.

10-2 القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقياد بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء . و أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين .

القيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لأحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما .

القيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها .

- إن القيادة التحويلية تواجه تحديا إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب شخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيبا للقيام لدور إيحائي روعي بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية : - الرؤية - الكارزما - الرمزية لتمكين للاخرين - خصوبة الخيال (نفس المرجع، أبو النيل، 685).

11- خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل كل ما يتعلق بالقيادة التنظيمية ، بداية بمفهوم القيادة إذ قدمنا بوضع عدة تعاريف ومفاهيم للقيادة من عدة أوجه ، ثم عناصر القيادة المتمثلة في القائد والموقف والأتباع ثم أهمية القيادة وصولاً إلى القيادة التنظيمية والأنماط القيادية، وبعدها تم التطرق إلى نظريات القيادة.

الفصل الثالث: المنظمة المتعلمة

1-تمهيد

2-مفهوم التعلم

3- مفهوم التعلم التنظيمي

4- مفهوم المنظمة المتعلمة

5-أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

6-خصائص المنظمة المتعلمة

7-عناصر ووسائل المنظمة المتعلمة

8-نماذج المنظمة المتعلمة

9-خلاصة الفصل

1-تمهيد:

بعد عرض الجانب الخاص بالقيادة التنظيمية سنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف التعلم والتعلم التنظيمي وصولاً إلى تعريف المنظمة المتعلمة ثم إلى نماذجها ووسائلها.

2- مفهوم التعلم :

الحصول على المعرفة أو المهارة ،المعرفة هي تتعلق بالجزء النظري من التعلم ، والمهارة تتعلق بالجزء العملي من التعلم أي كيف؟(السويدان، 2001،ص8)

3- مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو مقدرة المنظمة على الحصول على الفهم المبصر من الخبرات من خلال التجريب و الملاحظة و التحليل ،و رغبتها في تفحص حالات النجاح و الفشل.(نعيجة،2012،ص08)

4- مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعرف "سينج" المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يعظم أفرادها باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج التي ترغبها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وحيث تضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمن بشكل جماعي.

ويرى "بيدلر" أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما تحول نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات، ويتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين هما:

ضمان عمليات التعلم المستمر، وتطوير القدرات لكل أفراد المنظمة، بالإضافة إلى كل من يتعامل مع المنظمة بشكل دائم.

التطوير الذاتي والمستمر للمنظمة ككل، والعمل على وضع القنوات التي تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة وإستراتيجيتها.

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تقدم لمستخدميها دخول بشكل ثابت في الوقت المناسب بواسطة المعلومات التي يمكن أن تشجعهم لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وتتضمن خلق ثقافة تتسجم مع التعلم وقابلة للاتصال والفهم لأولئك الذين يبحثون عن المعلومات. (المليحي، 2010، ص 232).

ويجب تضمين كل الأمثلة على صفحة منتديات أو عمليات الانترنت للنقل السهل لمعرفة الوظيفية عندما يتقاعد أو يترك العمال العمل.

كما وصف "بيليت Bellet" المنظمة المتعلمة كمفهوم إداري جديد والاعتقاد بها، في حين يرى "بيدلر وآخرون" من أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تسهل التعلم للجميع من أعضائها ودائماً تنقل إلى مواقع أفضل بينما يرى البعض أن المنظمة المتعلمة يمكن أن تعني شيئاً فهي قد تعني من أن المنظمة تتعلم أو المنظمة التي تشجع التعلم لأفرادها، أو أنها قد تعني الاثنين معاً.

كما يعرف "كينكي وترنتر Kinicki & Kreitner" المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق Proactively باكتساب، وإيجاد، ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

والمنظمة المتعلمة تختلف بشكل جوهري عن المداخل الأخرى للإدارة وللقيادة وللسببين على الأقل وهما:

- أن المنظمة المتعلمة لها تفضيل تطوري وإنساني، ولا تنسى النظام بشكل عام.

- تقف المنظمة المتعلمة بشكل منفتح نحو قيم محددة فيما يخص الطبيعة البشرية، والذي هو أبعد ما يكون عن الموارد البشرية أو عناصر الإنتاج، لتشجيع عمليات التحسين والتفاعل. (المليحي، 2010، ص 232).

5- أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

وفيها يلي تفصيل لهذا التحول:

- من الهيكل العمودي إلى الأفقي: لأن في الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعمال، وأن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا.
- ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للشخص باستخدام قدراته.
- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن الزيادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل.
- ومن إستراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على تماس مع الزبائن والموردين، تكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتكيف.
- وأخيرا من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

هذا وتتبنى المنظمة المتعلمة قيما وثقافة مختلفة يمكن إجماعها بالاتي: أن الكل أهم من الجزء وأن الحدود بين الأجزاء قليلة: ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار، من خلال التنسيق والتعلم المستمر.

المساواة قيمة أساسية: تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها . (العمرى، 2007، ص 28)

وهي ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والموثوق به للتجريب، حتى ولو نتج عن التجريب خطأ، فلا بأس به، وذلك لتعزيز التعلم.

• الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير: فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.

حتى لربما تكافئ المخطئ لتشجعه على التعلم والنمو. (العمرى، 2007، ص 28)

6- خصائص المنظمة المتعلمة:

أورد عدد من الباحثين مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمنظمة المتعلمة، حيث ذكر (Senge, 1990) أن هناك مجموعة من الضوابط (أطلق عليها الضوابط الخمس) التي لا بد من توافرها للتحويل إلى منظمة متعلمة وهي: التفوق الشخصي، النماذج الفكرية والعقلية، بناء الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير المنتظمي.

كما أشار (Limerick, 1994) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المنظمة المتعلمة وهي: وضوح المتعلم المستمر، دور للقادة التحويليين، الفحص البيئي المستمر، التطور الفردي والتنظيمي، المساندة للتعلم (خلق المعرفة والمهارات- نشرها...)، النزعة للعمل الجاد، تطوير الشبكات الخارجية، نظم مكافآت متعددة، توفير معلومات ذات

مغزى، تمكين الأفراد، الاهتمام بالنمط القيادي، الاهتمام بالرؤية المشتركة.
(حسانين، 2011، ص 5)

في حين ذكر (Griego,2000) أن أهم السمات التي تميز المنظمة المتعلمة هي: وجود مناخ يسمح بتداول المعرفة وجود نظام ملائم للحوافز والتقدير، وجود برامج فعالة للتعلم والتدريب، وجود مناخ ثقافي يتقبل الأخطاء ويعتبرها فرصة للتعلم، الاستثمار في استراتيجيات فعالة للتدريب، الاهتمام بتطوير الموارد البشرية مع التركيز على السلوكيات التغير الاستراتيجي الذي يرتبط بالتعلم والتدريب.

أما (Rowden, 2001) فقد أورد مجموعة من الخصائص التي تتجه المنظمة لامتلاكها لتصبح منظمة متعلمة وهي: التزود بفرص التعلم المستمر، استخدام مفهوم التعلم للوصول إلى الأهداف المرغوبة، ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، دعم مفهوم الحوار والمناقشة، اعتناق مفهوم الإبداع الخلاق كمورد للتطوير والتحديث، الإدراك المستمر للتغيرات في البيئة المحيطة والتفاعل المستمر معها.

في حين أورد (Thomson & Viggo,2001) مجموعة من الخصائص وهي: امتلاك المنظمة مدخل تعلم العمل الاستراتيجي مع إشراك العاملين ليكون التعلم مستمرا، إشراك أكبر عدد من العاملين في صنع القرارات، تبني المنظمة لإمكانات تكنولوجيا المعلومات لتسيير تدفق المعلومات مع إتاحة المعلومات واتصافها بالشفافية الكاملة، تجسيد التعاون الأفقي والحوار من خلال وجود هيكل جعله أكثر عضوية وأكثر لامركزية، بيئة داخلية توصف بالحوار المفتوح، إتاحة فرص التنمية الذاتية للجميع.(حسانين، 2011، ص 6)

أما (Smid ,2004) قد عدد مجموعة من السمات المحددة للتحويل إلى منظمة متعلمة و هي: القيم الثقافية، مناخ التعلم، التعلم المستمر، القيادة التشاركية و الالتزام القيادي يدعم

عمليات التعلم، تمكين العاملين، قنوات اتصال فعالة، نقل المعرفة، هيكل تنظيمي مسطح، تنمية مهارات وقدرات للعاملين بالمنظمة.

وفي رأى (Watkins & Marisck,2004) فإن خصائص المنظمة المتعلمة تتمثل في: توفير فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، تشجيع التعاون والتعلم الفرقي، تمكين الأفراد تجاه تحقيق الرؤية المشتركة، ربط المنظمة مع بيئتها الخارجية، إيجاد نظم لاكتساب التعلم والتشارك فيه، التزويد بقيادة إستراتيجية من أجل التعلم.

أما (Birdi,2006) فقد عدد الخصائص التالية، تطوير فردي مستمر، بناء فرق العمل، تمكين السمات القيادية، منهج لتفعيل المعرفة، هياكل منبسطة، مراقبة وفحص البيئة الداخلية و الخارجية، التوجه بالتغير، رؤية مشتركة.

واعتمادا على ما تناوله الكتاب من خصائص تتسم بها المنظمة المتعلمة، يرى الباحث أن هذه الخصائص يمكن تصنيفها كما يلي:

1-الخصائص الإستراتيجية:

1-1- الرؤية المشتركة.

1-2- رصد التغيرات البيئية.

1-3- تبني إستراتيجية التعلم (حسانين، 2011، ص ص 6-7)

2- الخصائص الإدارية:

1-2- توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم.

2-2- دعم قيادي للتدريب والتمكين.

2-3- تعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيا.

3- الخصائص التنظيمية:

1-3- التصميم العضوي للتنظيم.

3-2- فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف.

3-3- الهيكل التنظيمي والأفقي والمرن.

3-4- الاتصالات المفتوحة.

4- الخصائص الثقافية:

4-1- توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية.

4-2- البيئة المساندة لتعلم.

وقد اعتمد الباحث على هذا التصنيف في دراسته الحالية، والأتي شرح مختصر لهذه الخصائص:

1- الخصائص الإستراتيجية: والتي تتضمن:

1-1- الرؤية المشتركة: تعني نظرة الأعضاء إلى أهداف المنظمة ومستقبلها بمنظار واحد

أو برؤية متشابهة. (حسانين، 2011، ص 7-8)

وهو ما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوجيه جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة، وتوفير حقيقة فكرية للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرغوبة (Senge,2004).

1-2- رصد التغيرات البيئية: تعني متابعة التغيرات والاستعداد لوضع خطط التكيف معها،

ويرى (Sauquet,2004) أن ذلك يعني أعمال المنظمة لتغييرات مستمرة في هيكلها

التنظيمي و استراتيجيتها كمظهر من مظاهر التعلم، حيث يتطلب التعلم البدء بإدراك مثل هذه التغيرات.

1-3- تبني إستراتيجية التعلم: وتعني امتلاك المنظمة لخطط تساند التعلم الرسمي وغير

الرسمي، مرسومة بصورة واضحة وواعية.

2- الخصائص الإدارية: والتي تتضمن:

2-1- توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم: وتعني قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم، وذلك من خلال الاقتناع التام من جانب الإدارة بأهمية التعلم التنظيمي، وتوفيره لكافة أقسام ومستويات التنظيم، وإيجاد إمكانات هيكلية لتوفير عمليات التعلم المستمر، فضلا عن مكافآت عمليات التعلم بكافة أشكالها، وتوفير آليات تغذية مرتدة كفئة (Rothman & Derby,2005) هذا بالإضافة إلى توفير بنية تحتية لتفعيل الاتصالات المفتوحة، ودعم عمليات التشارك في المعلومات ونقلها للعاملين، وذلك كأسلوب للحياة التنظيمية القائمة (Wilhelm,2005)، (حسانين، 2011، ص 8) وإضافة (James,2003) أن السمات القيادية للمنظمة المتعلمة تكون قيادة تحويلية ورؤيوية أكثر منها تبادلية لترجمة الرؤية التنظيمية إلى أهداف فعلية.

2-2- دعم إداري للتدريب والتمكين: وذلك مكن خلال إعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء الأعمال بالسرعة والجودة المطلوبة، ودعم اتخاذ قراراتهم الملائمة ومسئولياتهم عن النتائج المحققة (Bartram & Gian,2007)، ويضيف (Griego,2000) أنه لا بد من تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وتطوير استراتيجيات التعلم والتدريب حتى يتسنى للمنظمات أن تتعلم ويرى (Nahm, 2003) أن مفهوم الثقة بين العاملين والمدربين يرتبط بعمليات اتصال مكثفة واندماج في عمليات صنع القرارات، وتبني معايير العمل وفق فرق العمل، ويصبح من الضروري تطوير نماذج جديدة للسلوك من خلال قواعد وضروريات إستراتيجية إدارية، مما يدعم من مشاركة العاملين والإدارة الذاتية لأنفسهم وتحمل المسؤولية عن النتائج وإيجاد بيئة تنظيمية تمكن العاملين من تفعيل المبادرات الخلاقة للتعاون والتعلم.

2-3- تعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيا: والذي يمكن العامل من المساهمة في إدارة المنظمة التي يعمل بها، وتوجيهه نحو الالتزام بعمليات التطوير الذاتي والتعلم داخلها وتحقيق رؤيتها وأهدافها، وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة بالسرعة والتوقيت

المناسبين (Cho,2002) ويضيف (Vassalou,2001) أن القيادة الإدارية لن تتمكن من انجاز أهدافها في التعلم إلا من خلال توفير نظام فعال لنشر المعرفة وتبادلها. (حسانين، 2011، ص 9)

3- الخصائص التنظيمية: والتي تتضمن:

3-1- التصميم العضوي للتنظيم: نظرا لما تتسم به الأشكال التنظيمية التقليدية من تسلسل للأوامر، السلطة، الرقابة، والتخصص، والدرجة العالية من البيروقراطية والمغالاة في الروتين واللوائح والإجراءات والقواعد، فإنها لم تعد قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، مما أدى إلى عدم تحقيق فعاليتها، لذا فقد كان الاتجاه إلى التصميم العضوي للتنظيم كشكل ملائم للظروف البيئية المتغيرة، نظرا لما يتسم به من تقليل التحديد الرسمي للوظائف، لامركزية صنع القرار، والتأكيد على أهمية تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات (السالم، 2005) هذا فضلا عما يوفره من مرونة، وسرعة الاستجابة، حرية أكثر للصلاحيات والاتصالات، كما أنه يركز على تمييز الوظائف بحيث يمارس الموظف أعمالا أكثر شيوعا ويضيف (Nahm, 2003) أن التصميم العضوي هو الشكل الملائم للظروف البيئية المتغيرة، وتستند المنظمات في أدائها أكثر على فرق العمل، والتفاعلات المباشرة، وعلى التعلم والإبداع والتمكين، والعلاقات الأفقية، ويصبح البناء الجماعي للأداء أكثر أهمية، وتكون فيه وحدة الأساس هي فرق العمل متعددة الوظائف.

3-2- فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف: وتعرف فرق العمل ذاتية الإدارة بأنها مجموعة من العاملين مسئولين عن إدارة أنفسهم، وأنشطتهم بشكل يومي، يعالجون مقتضيات أعمالهم، ويخططون ويجدولون العمل، و يتخذون القرارات المرتبطة بالإنتاجية... (حسانين، 2011، ص 9-10)

3-3- فهي تمثل هياكل تنظيمية دائمة رسمية تعمل ببعض المستويات الإدارية، وتتطلب أعضاء لديهم قدرة على تعلم وظائف وأعمال متعددة. (Appelbaum, 1999) كما

تعرف فرق العمل متعددة الوظائف بأنها عبارة عن إستراتيجية جلب العاملين من أقسام وظيفية متعددة في المنظمة ودمجهم مع بعضهم البعض لتحديد مهام خاصة وحل مشكلات معينة في إطار زمني محدد، مع وجود دعم إداري وتنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي (Bellman,1995) هذا وتكون هذه الفرق مسؤولة عن انجاز المهام، وترتيب الأولويات، وحل المشكلات، فضلا عن تحقيق الاعتماد المتبادل من خلال تعلم المهارات وحل الصراعات .ويضيف (Dopply,2004) أن هذا يستلزم توفير مرونة كافية لعمل هذا الفرق ومرونة في تحديد أدوارها الوظيفية.

3-4- الهيكل الأفقي و المرن: هو الهيكل الملائم للمنظمة المتعلمة، حيث يوفر حرية التجريب والابتكار، وقدرته على الوفاء باحتياجات البيئة المتغيرة كما أنه يتسم بعدد أقل من المستويات الإدارية، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة، فضلا عن أنه يتيح مستوى مرتفع من التكامل الأفقي لزيادة خلق المعرفة، ونشرها، والاستفادة منها.

3-5- الاتصالات المفتوحة: حيث يلزم توفير تلك القنوات المفتوحة رأسيا وأفقيا، مع إيجاد أفقية التغذية العكسية. (حسانين، 2011، ص 11)

الأمر الذي يحقق حسن التعامل مع المتغيرات، ومشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف والمعلومات، وتفعيل عمليات المشاركة، الأمر الذي ينعكس في نجاح القرارات نتيجة قرب الأعضاء من المشكلات، كما يلزم اعتماد المنظمة على شبكة الاتصالات غير رسمية لعمليات الاتصال المفتوح والمعلومات المتدفقة، على أن تكون تلك القنوات مفتوحة على العاملين، المنافسين، العملاء من خلال نظم حوار فعالة بما يسهم في تدفق حر وواسع للمعلومات، يسمح بتوفير تغذية استرجاعية مفيدة في جميع المستويات.

4- الخصائص الثقافية: والتي تتضمن:

4-1- توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية يعزز ثقافة التعلم ويمكن من توسيع المعرفة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية و يشير (Hall,2001) إلى أن أهم تلك القيم هي: تدعيم العلاقات بين العاملين، الثقة المتبادلة، الاتصالات الشخصية، الشفافية، تحمل المسؤولية والمخاطرة، التشجيع على الحوار البناء، خدمة العملاء، التعاون و المشاركة، حيث يلزم أن تكون هذه القيم واضحة وتمثل الخطوة الأولى للمنظمة الساعية إلى التطوير والتلاؤم مع المتطلبات العمل والعملاء، وعليه يصبح التعلم بمثابة العامل الأساسي للنجاح وتزداد إمكانية تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة.

4-2- البيئة المساندة للتعلم: وتعني القدرة على الحصول على المعلومات الجديدة وتنقيها وحفظها، (حسانين، 2011، ص ص 11-12)

ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشكلات التي تواجهه أعضاء المنظمة، ومراجعة وضع المنظمة، ومراجعة وضع المنظمة، وتشجيع الأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وأشار (Vernon,1999) إلى مجموعة العوامل الميسرة لعمليات التعلم وهي: قيادة فعالة تعتنق فلسفة إشراك الأعضاء في الأداء، ميسرات تتعلق بتصحيح هيكلية لتعزيز التعلم، ميسرات خاصة بالعلاقات التبادلية، فضلا عن الميسرات الفردية التي تعزز الحوار وتبيان وجهات النظر المختلفة وتقييم نظر الحوافز وإيجاد ما يدعم التغذية المرتدة.

7- عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة.

نجد مجموعة من العناصر والوسائل الواجب توافرها في تسيير أي منظمة حتى نقول عنها أنها منظمة متعلمة.

7-1- العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة:

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين: فالتعلم المستمر يتطلب تحدياً فكرياً يقوم على أساس مجموعة من العناصر نتناولها كالاتي:

* النقلة الفكرية: تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة. (حمادي، 2013، ص 76)

ينبع أساس النقلة الفكرية من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد، الذي يغمر جميع مجالات الأعمال اليوم، حيث أنه لدى العنصر البشري القدرة على إنتاج كم من المعلومات لا يستوعبها أي فرد، ناهيك عن سرعة التغيير الذي لا يمكن لأي شخص ملاحظته، ولم يعد الذكاء الفردي أو المنتجات والخدمات الابتكارية لديها القدرة على إيقاف انهيار الكثير من المنظمات.

أدى كل ذلك إلى تفويض الثقة في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.

* التفوق والبراعة الشخصية: لم يعد امتلاك بعض الجدارات والمهارات رمزا للتفوق، بان الموضوع ابعده من ذلك بكثير، فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لان ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء، الوقت، والتعلم المستمر وطوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، ولا يعني ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة، فهو تعلم ايجابي مستمر لدى الفرد، بدون

وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم. (حمادي، 2013، ص ص 76-77)

* النماذج العقلية: يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب فشل الأفكار الجديدة الواعدة، وبالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة الإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتصارع مع كل ما هو جديد، بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

* فرق العمل دائمة التعلم: تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ما هو إلا مضيعة للجهد والوقت، على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يبذلون جهودا غير عادية، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق، وإنما هي تجميع لجهود كل فرد على حدى، والفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه من أجل تحقيق هدف عام واضح للجميع، وان يسود أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع، ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.

* الصراحة الوضوح: تسد جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية، التي تؤثر بشدة على مجريات الأمور بها، وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ، وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وأرائه محور الأمور، ويتم تجاهل أي آراء أو أفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت جودتها. (حمادي، 2013، ص 77)

النتيجة أن فردا واحدا فقط يمكنه أن يحدد مصير باقي الأفراد ويسود مناخ العمل، بيئة استبدادية، قد يحركها أحيانا أشخاص لا يملكون أي أوضاع وظيفية تعطيهم سلطة على الآخرين.

والمنظمة المتعلمة تتحدى هذا الاتجاه تماما من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك، مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الصراحة والوضوح بين جميع المستويات، ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بها، حيث تقدر وتكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء آرائهم القيام بأداء أعمالهم بأساليبهم الخاصة، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج.

* **التمكين:** يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment" يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصا إذا فكرة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عموما له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم، فهو يساعد على الخلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضا اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه.

تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر.

(حمادي، 2013، ص 77)

عندما يملك الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم.

و كما يعرفه كونقر وكانيو بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية، وان أداته يقاس بالنتائج. (أندراوس، معاينة، 2008، ص 48، 49)

لذلك فالتمكين لا يمثل حلا سحريا إنما علاجا سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد

(دهش، الحسيني، 2013، 115)

ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى أقل مستوى تنظيمي بها، كما تصمم جميع وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات في التصرف بحرية، حيث أنهم الذين يواجهون جميع المشاكل والموضوعات الهامة في العمل، كما تعطيمهم أيضا حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة العمل.

2-7- وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدتها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال.

في هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم والتعاون في المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية) وأخرى تكنولوجية تركز على تكنولوجيا الإعلام (التعلم الفردي والتنظيمي، الوسائل الحديثة للتكوين، نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري والإبداع). (حمادي، 2013، ص 78)

- الوسائل التنظيمية: وتتضمن ما يلي:

إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة، مع الخلو من العيوب و الشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وإدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي الإدارة بالمشاركة.

إنشاء مجتمعات الممارسة: إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة، وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها، أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل، وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوير. (حمادي، 2013، ص 78)

إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها، كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

الذاكرة التنظيمية: ليس كل تعلم يهم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها، وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة)، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

- الوسائل التكنولوجية: Introduire

التدريب الشخصي: المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاؤها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي.

فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها. (حمادي، 2013، ص 79)

يعرفه "الكوتشينغ" على أنه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم وهو موجه للفرد، ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات.

• التعلم عن بعد: يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه المناسب لهم.

ويعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين الشبكية الداخلية (الانترنت، القرص، ... الخ)

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكييف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، وكذا تطوير وترقية وتقديم مؤهلاتهم، وهذا يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

التعلم الفردي والتنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية. (حمادي، 2013، ص 79)

8- نماذج المنظمة المتعلمة:

كما وأنه لا يجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل محدد 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 عرض لخمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

8-1- نموذج بيتر سينج Peter Senge Model:

و وضع نموذجاً بواسطة بيتر سينج (Senge,2006)والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة النموذج ،وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي

- 1- التفكير التنظيمي : وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بد لا من الجزء، ورؤية لعلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- 2- التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود ، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

3- النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق ، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم ، وكيفية التعامل معها.

4- الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

5- التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

وقد قام كل من ألفي ومايكورميك (2003) Alavi & McCormik وهرست وبلاكمان وكيلي (2005) Hurst, Blackman & Kelley وميتس وتوركوف (2007) Mets & Torokoff باستخدام نموذج بيتر سنج (Peter Senge) لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث. (الكبيسي، 2013، ص40)

8-2- نموذج مارسك واتكنز Marsick and Watkins Model:

قدمت كل من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام 1993 م 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 (زايد، بوبشيت، المطيري، 2009، ص 5)

(مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) (Watkins E., 1999, & K.Marsik, V. J) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

- خلق فرص للتعلم المستمر.

- تشجيع الاستفهام والحوار.

- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .

- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

- ربط المنظمة بالهيئة الخارجية.

- القيادة الإستراتيجية.

وقد قام كلٌّ من إيلينجر ويانج وإيلينجر (Ellinger, Yang & Ellinger 2000) والسالم والحياني (2007) و بيرذيسنتلي (Birdthistle 2008), وجمالي وسيداني وزوين (Jamali (Sidani & Zouein (2009) باستخدام نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة. (زايد، بوبشيت، المطيري، 2009،

ص 6)

8-3- نموذج ماركواردت:

توصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 م يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة 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 .

وقد قام كلُّ من أبو خضير (2006) و أنجل (2006) باستخدام نموذج ماركواردت Marquardt لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث.

(نفس المرجع، الكبيسي، 2013، ص43)

8-4- نموذج العتيبي Al-Otaibi Model:

قام العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

1 **نظام البناء التنظيمي:** ويتضمن ثمانية أبعاد هي (هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين). (زايد، بوبشيت، المطيري، 2009، ص 6)

2 **نظام التعلم:** ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة).

3 **الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي ، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة ، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

8-5- نموذج مايلونين Moilanen Model:

اقترح مايلونين Moilanen عام 2001 م نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه من أرجريس وشون (1978) Argyris & Schon, سنج (Senge 1990) ، بيدلر ، (Pedler, 1991) ، مايو و لانك (Mayo & Lank ، 1994)، مارسك ووانكنز

(Marsick, Wantkins,1996)، ثم قام بإعداد نموذج اسماء (The learning Organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

الدوافع المحركة (Driving Forces): ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الدوافع المحركة الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزِيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم. (زايد، بوبشيت، المطيري، 2009، ص 7)

- **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.
- **الاستطلاع والاستفهام (Questioning):** عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- **التمكين (Empowering):** يشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- **التقييم (Evaluating):** يعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً (Moilanen 2001).

وقد قام بكار (2002) بدراسة مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة في البيئة . العربية وعلاقتها بإدارة الإبداع باستخدام نموذج مايلونين Moilanen.

(زايد، بوبشيت، المطيري، 2009، ص 7)

9- خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم التعلم و التعلم التنظيمي ثم المنظمة المتعلمة وذلك من خلال عرض تعريفات ووجهات نظر مختلفة من الباحثين، ثم إلى أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة ،كما تم التطرق إلى عناصر ووسائل المنظمة المتعلمة و أخيرا عرض نماذج المنظمة المتعلمة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

1- تمهيد

2- منهج الدراسة

3- مجالات الدراسة

4- عينة الدراسة

5- أدوات جمع البيانات

6- الخصائص السكومترية

7- الأساليب الإحصائية

8- خلاصة الفصل

1- تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى مرحلة ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة، فهي خطوة مهمة لا يمكن الإستغناء عنها في الدراسة العلمية الصحيحة، فموضوعية ودقة النتائج تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة، خاصة على مستوى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات فهذه الخطوات تعد المحددات الأساسية للدراسة، وكلما التزم بها الباحث كان بحثه صحيحا

2- منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة.

فالمنهج "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة والإجابة على أسئلة والاستفسارات التي يثيرها هذا الموضوع. (خير الله، 1992:ص45)

ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع. ويمكن تقديم بعض التعريفات له.

"يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، ولاستخلاص دلالتها إنطلاقا من تحديد مشكلة البحث ووضع الفروض ثم اختيار العينة وأساليب جمع البيانات، ووضع قواعد لتصنيفها ثم تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة. (بوحوش، الذنبيات:ص137).

'مجموعة من العمليات التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف بحثه ونظرا لطبيعة موضوع البحث وما يتضمنه ذلك من وصف ورصد للحقائق ومحاولة جمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها حول موضوع الدراسة" (meerince,1996,p58)

3-مجالات الدراسة:

3-1 المجال البشري: تكونت العينة الأساسية للدراسة من (35) منهم رؤساء مصالح ورؤساء دوائر بمديرية الصيانة لسونطراك بسكرة ، من مجتمع أصلي يقدر ب(205) عامل .

3-2 المجال الزمني:تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة من 2015/03/22 إلى 2015/04/02.

3-3 المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وفي هذا البحث فإن مكان الدراسة المتمثل في مؤسسة سونطراك

التعريف بميدان الدراسة:

قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية لا بد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من مختلف النشاطات التي تقوم بها ويظهر ذلك فيما يلي :

ماهية مديرية الصيانة سونطراك :

نشأة المديرية وطبيعة نشاطها

نظرا للحاجة الملحة في إنشاء مديرية لصيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتترول على مستوى ولاية بسكرة ولضمان نقل المحروقات بأقل مخاطر، تم الإعلان في شهر أكتوبر من سنة

1977 على انطلاق الأشغال بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإنشاء مديرية الصيانة، وسخرت آنذاك كل الإمكانيات لضمان السير الحسن للمشروع وبوتيرة متزايدة.

وفي يوم 27 ديسمبر 1979 تم الاستلام المؤقت لهذه المنشأة في انتظار تجهيزها بكل الوسائل الحديثة في العمل.

إلى غاية 19 مارس 1980 تم استلام كل المنشآت بصفة نهائية وأعطيت الإشارة لبدأ العمل المبرمج لهذه المديرية.

وفي سنة 1982 تم إنشاء قسم للترميم بهدف صيانة أجهزة المنشآت "RTE" «وتوزيع قطع الغيار».

وفي سنة 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة بالأغواط "DMN" وقواعدها الثلاثة BLG، BBK، BHH .

وما بين 1990 و2002 تم إنشاء وحدة الترميم التابعة لـ DMN التي كان لها دور مركزي في تنفيذ كل عمليات الصيانة.

وفي جوان 2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة Direction Maintenance Biskra (DMB)، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12.

وسنأتي لشرح المصطلحات وإعطاء الصفة المفسرة لطبيعة الناحية التي توجد بها كمايلي:

"RTE" سكيكدة ناحية نقل شرقية .

"DMN" مديرية الصيانة الأغواط .

"RTC" بجاية ناحية النقل للوسط .

"GEM" تبسة / تونس / إيطاليا خط رابط بينهم ناحية واد الصفصاف.

"DMB" مديرية الصيانة بسكرة .

"RTH" حوض الحمراء ناحية نقل .

"RTI" ناحية نقل ان امناس .

"RTO" ناحية نقل غربية أرزيو .

"DRC" مديرية تصليح القنوات (أرزيو) .

"GPDF" ناحية نقل العريشة .

إن نشاط النقل عبر الأنابيب يضمن نقل المحروقات بوسائل شبكة أنابيب لنقل البترول والغاز على مسافة إجمالية تقارب 16000 كلم.

هذه الشبكة تستعمل أجهزة جد مهمة وذات تقنيات حديثة، وأن كيفية العمل الخاصة بالاستغلال دون مخاطر للشبكة وهي الصيانة، وهذه الأخيرة تتكفل بما يلي:

1/ "MTN" خاصة بالعمليات الكبرى.

2/ قسم "EXL" خاص بالعمليات العادية.

إن مديرية الصيانة بسكرة تقع في المنطقة الصناعية لنفس الولاية بمقرية من المنشآت التالية:

- من حاسي الرمل / سكيكدة " GK1/GK2/40 "

- من حوض الحمراء / سكيكدة " OK1/34 "

- من حاسي الرمل / واد الصفصاف " GEM " ايطاليا " Go1/Go2/48 "

جدول رقم (01): الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل
بالأنابيب

	Symbole		Diamètre « en pouce »	Langueur (Km)	Ouvert en
GAZ	GK1	Hass r mel–Skikda	40	573	1971/78
	G01	Hassi r mel–oued	48	549	1982
	G02	Safsaf	48	549	1986
		Hassi r mel–oued Safsaf			
BRUT	OKI	H.E.H–SKIKDA	34	637	1972

المصدر: مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بسكرة

لهذا يمنح هذا الموقع الاستراتيجي استخداما وتسيير أفضل لمختلف عمليات الصيانة " المراجعة، التدخل، تصليح الأجهزة الكهربائية " المنتشرة عبر الكثير من الخطوط الناقلة للمحروقات كما ذكرنا سلفا.

وتتطلب عمليات الصيانة إتقانا تتكفل به كل من:

1/ مديريات الصيانة.

2/ مديريات الاستغلال.

دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك .

تحليل الهيكل لتنظيمي للمديرية

تعتبر مديرية الصيانة لولاية بسكرة من أهم المديريات التابعة لشركة سوناطراك الوطنية،

وهي تحتوي على هياكل صيانة جد متطورة وأجهزة

جدول رقم 02 : توزيع عدد العمال حسب التصنيفات المهنية في مديرية الصيانة بسكرة

EFFECTIF

CADRES	100
MAITRISE	88
EXECTION	17
TOTAL	205

DONT

CADRES	14
MAITRISE	07
EXECTION	01
TOTAL	22

المصدر: وثائق المؤسسة سوناطراك

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمديرية فهو يحتوي على مدير مديرية الصيانة وهو أعلى منصب فيها، مسؤول على التسيير الكلي لمختلف دوائر المديرية أما بخصوص الأجهزة التي تحت إمرته فهي: الأمانة، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الأمن والوقاية، والمكلف بالأمن الداخلي إلى جانب مختلف الدوائر التابعة لمسؤوليته هي كالتالي:

- دائرة المالية والشؤون القانونية.
- دائرة المنهجية والاعتماد.
- دائرة الميكانيك الصناعي.
- دائرة الكهرباء والآلية.
- دائرة التموين والنقل.
- دائرة الإدارة والاتصال، وهذه الأخيرة تخص موضوع دراستنا وسنأتي إلى تفصيل مختلف مصالحها في المطالب الموالي.

كما تحتوي المديرية على ورشات كبيرة تحتوي على أجهزة تقدر بالملايين و

التعريف بدوائر المديرية

وظائف مصالحتها:

1- مدير الصيانة: هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة و المسؤول على:

_ إعداد و تحديث سياسة و أهداف المؤسسة.

_ التخطيط الاستراتيجي و رقابة أهداف المؤسسة.

_ توزيع الموارد و الوسائل بالمؤسسة.

2- الأمانة: تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة، و التي لها علاقة

مباشرة بمدير الصيانة، ما تهتم بالصادر و الوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر

التابعة للمؤسسة.

3- نيابة المديرية التقنية: و التي تشرف على الدوائر التالية:

3-1- دائرة التموين و النقل: و هي المسؤولة عن:

_ تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات و التجهيزات الضرورية للنشاط مع

احترام الجودة و الوقت.

_ تسيير المخزون و الجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات و القوانين المطبقة.

_ تسيير و صيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات.....

_ خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.

_ ضمان تحصين عمليات التموين.

3-2- دائرة الميكانيك الصناعية: و هي المسؤولة عن:

_ القيام و الإشراف على عمليات الآلات الدوارة.

_ الصيانة في الورشات للآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة....)

_ المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.

- _ صنع قطاع الغيار المرتبط باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- _ تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- _ مراقبة مطابقة القطع المصنعة.
- _ القيام بتشخيص، تحليل قياس و خبرة القطع الثمينة (pièces nobles).
- _ تحسين التدخلات الميدانية و الخدمات المقدمة للزبائن .
- 3-3- دائرة المنهجية و الاعتماد:**و هي المسؤولة عن:
 - _ إعداد المخطط السنوي و الأكثر من سنوي بمساعدة المديريات الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
 - _ استقبال طلبات العمل و برمجتها و تقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
 - _ تسيير و تحديث برنامج و إجراءات الصيانة.
 - _ تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.
 - _ قياس و متابعة رضا الزبائن، و المعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.
- 3-4- دائرة الكهرباء و الآلية:**و هي المسؤولة عن:
 - _ القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء و الآلية.
 - _ الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
 - _ المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
 - _ القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- 4- دائرة المالية و الشؤون القانونية:**و هي المسؤولة عن:
 - _ التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنة المعتمدة و احترام الإجراءات و النصوص القانونية حيز التنفيذ.
 - _ إعداد المخطط السنوي و على المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة و متابعة تنفيذها.

- _ تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالمزائن و الموردين.
- _ إعداد الميزانيات المالية و المحاسبية للمؤسسة.
- _ إعداد العقود و الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- _ تسيير و متابعة ممتلكات المؤسسة. متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.

5- دائرة الإدارة و الاتصال:

وهي الدائرة التي قضينا فيها فترة التريص حيث خصصنا لها عنصرا منفرد.

6- مركز الإعلام الآلي: و هو المسئول عن:

- _ تسيير و إدارة و صيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
- _ الصيانة القبلية و البعدية بأنظمة الإعلام الآلي.
- _ تسيير و إدارة و استغلال قواعد معطيات البرامج.

دائرة الإدارة و الاتصال :

تعتبر دائرة الإدارة والاتصال القلب النابض لمديرية الصيانة، تسهر هذه الأخيرة على تسيير ومتابعة شؤون العاملين وكذا تنظيم برامج أعمالهم ودراسة المخططات السنوية التي تستقبلها من طرف المديرية العامة لشركة "سوناطراك"،

من خلال الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال نجد أن هذه الأخيرة تحتوي على مصالح عدة نوجزها في النقاط التالية:

1/ مصلحة الوسائل العامة:

✓ تقوم بتسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالإطعام، الفندقية، التعاقدية، الوقاية والنظافة.....الخ.

✓ تسيير الأملاك الخاصة بالعقارات التي هي تحت تصرف المديرية كالتجهيزات، الأدوات المكتبية.....الخ.

✓ الاستقبال والتكفل بالنقل والإيواء وإطعام العمال المتنقلين في إطار مهمات العمل.

2/ مصلحة الخدمات الاجتماعية:

✓ تقوم بتكوين الملفات الخاصة بالخدمات الاجتماعية "للموظفين الجدد".

✓ تكوين الملفات الخاصة بالمواليد الجدد.

3/ مصلحة تسيير الأجور:

✓ تقوم بالسهر على انجاز ومعاينة كشف الحضور الشهري لجميع الدوائر.

✓ السهر على تسيير العطل بجميع أنواعها.

4/ مصلحة التسيير التنبؤي (GPR) :

✓ تقوم بتحديد متطلبات المديرية من العمالة والموظفين.

✓ تحليل نتائج بطاقات التقييم الأداء

✓ انجاز مخطط التوظيف فيما يخص التنبؤ بحجم العمالة والمناصب الشاغرة.

4- عينة الدراسة:

تقدر عينة الدراسة ب(35) رئيس مصلحة ورئيس دائرة أي تقدر بنسبة 17.07% من المجتمع الكلي ، وبعد إحصاء مجتمع الدراسة وذلك عن طريق وثيقة رسمية تم الحصول عليها من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمديرية، ثم بعد ذلك تم تحديد أفراد العينة حيث إختيرت بطريقة قصدية.

تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزاياه وذلك يعطيه نتائج أقرب ما تكون الى الناتج التي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله فان اختيار الباحث للعينة يقوم على خبرته بالخصائص والمميزات التي تتمتع به تلك العينة من تمثيل صحيح للمجتمع الأصلي وبالتالي فهو يوفر كثيرا من الوقت والجهد. (مغربي، 2002، ص147)

5- أدوات جمع البيانات:

تتوقف نتائج الدراسة إلي حد كبير علي كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، ونظرا لطبيعة الموضوع والمتعلق "بدور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة " تم إعداد أدوات الدراسة اللازمة والمتمثلة في الإستبيان والمقابلة والملاحظة بالإضافة إلي ذلك إعتدنا علي الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

5-1: استمارة الإستبيان:

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات فهي تعرف علي أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول علي معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلي المبحوثين عن طريق البريد. (زرواتي، 2008، ص182).

-وصف أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبيان وفق فرضيات الدراسة بحيث يضم 40 بندا موزعة علي 7محاور:

المحور الأول: خاص الفرضية الأولى ويضم 5عبارات

المحور الثاني : خاص الفرضية الثانية ويضم 6عبارات

المحور الثالث : خاص الفرضية الثالثة ويضم 6عبارات

المحور الرابع : خاص الفرضية الرابعة ويضم 6عبارات

المحور الخامس : خاص الفرضية الخامس ويضم 5عبارات

المحور السادس : خاص الفرضية السادس ويضم 6عبارات

المحور السابع : خاص الفرضية السابع ويضم 6عبارات

مستخدمين البدائل التالية:موافق - محايد- غير موافق

5-2 المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين .وقد تم الحرص علي الأفراد بعدم ترك إجابة ناقصة ، وشرح لهم تعليمات الإجابة و أن الهدف منها لأغراض علمية لا غير .

6- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات (الصدق والثبات)

6-1 الصدق:

للتحقق من أن الاستبيان يقيس ما وضع لأجله، تم عرضة علي لجنة تحكيم مكونة من 5 أساتذة في علم النفس انظر الملحق رقم (01) ، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى تطابق فقراته، وتقديم المقترحات اللازمة ، فكانت مختلف الآراء إيجابية ، مع اقتراح إدخال بعض التعديلات، كما تم حساب صدق المحكمين و كانت قيمته 0.75 و هو صدق عالي مناسب لأغراض البحث.

6-2 ثبات الاستبيان:

نظرا لتعذر التطبيق وإعادة التطبيق تم حساب ثبات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية عن طريق تقسيم بنود الاستبيان إلى بنود فردية و زوجية عن طريق بيرسون، و تصحيح وفقا لمعامل سبيرمان براون، ثم حساب معامل ثبات الأداة ككل بطريقة التجزئة النصفية و كانت قيمته 0.88 .

7- الأساليب الإحصائية :

تم حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و التكرارات و النسب المئوية بواسطة برنامج spss نسخة 16.

8- خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تم التعريف بمنهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي فهو الأنسب، ثم تم الإشارة إلى حدود ومجالات الدراسة بما فيها الحدود البشرية والزمانية والمكانية، والتعريف بعينة ومجتمع الدراسة، ثم التعريف بأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، ثم التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات حيث تم التأكد من صدق وثبات الإستبيان.

الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير النتائج

1-تمهيد

2-عرض النتائج

3-تفسير النتائج

4-خلاصة النتائج

1- تمهيد:

بعد التحقق من صدق وثبات أدوات جمع البيانات وتطبيقها علي عينة الدراسة الأساسية وجمع البيانات المطلوبة ، سنتطرق الان إلي عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم تفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة .

2- عرض وتحليل وتفسير النتائج علي ضوء الفرضيات

قبل التطرق إلى عرض النتائج المسجلة والمتعلقة بالفرضيات الجزئية ، جدير بنا أن نلقي نظرة خاطفة علي الإحصائيات المسجلة بعد تطبيق أداة ، وذلك من أجل أخذ صورة متكاملة على نتائج محاور الاستبيان السبعة.

2-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة:

جدول رقم(03) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة المتعلقة بالفرضية الأولى وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية

رقم المحور	المحاور	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم	2,64	0,67	88	1	موافق
2	للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع الحوار والاستفهام	2,58	0,60	%86	2	موافق
7	للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ القيادة الاستراتيجية	2,57	0,67	%86	3	موافق
3	للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم التنظيمي	2,54	0,69	%84	4	موافق
5	للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2,53	0,39	%85	5	موافق

6	للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	1,50	0,67	50%	6	غير موافق
4	للقيادة لتنظيمية دور في بناء مبدأ تمكين العاملين	2.38	0.41	66%	7	موافق
	نتائج الفرض العام	2.37	0.24	79%		موافق

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 الحول الإحصائية للخدمات و المنتجات .

يشير الجدول رقم(03) إلى إجابات عينة الدراسة على محاور الاستبيان الخاص ب القيادة التنظيمية ودورها في بناء مبادئ منظمات التعلم إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.64 - 2.49) ،فقد جاء في المرتبة الأولى المحور الخاص ب للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم بمتوسط حسابي بلغ (2.79) و انحراف معياري بلغ (0.67)وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.37) وهذا يدل على أن القائد في مؤسسة سوناطراك يساهم بشكل كبير في خلق فرص التعلم ، فقد كانت نتائج المحاور متقاربة وكلها جاءت بدرجة موافقة ،ماعدا المتوسط الخاص ب المحور السادس والقائل

" للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" فكان متوسطه الحسابي 1.50 وجاء بدرجة غير موافقة معني هذا أن ليس للقائد دور القائد في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية. أما بالنسبة للمتوسط العام فهو جيد بدليل درجة أهمية 79 بالمائة.

2-2 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى :

صيغت الفرضية كالتالي: للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم.

جدول رقم (04) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال " للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم" وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية.

رقم الفقرة	عبارات المحور	غير موافق	محايد	موافق	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبية % الأهمية	ترتيب	الموافقة درجة
1	تساهم القيادة في فتح نقاش بين الموظفين للتعلم من الأخطاء.	3	1	31	2,79	0,59	93	1	موافق
2	تحدد القيادة للموظفين المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	2	5	28	2,74	0,56	91	2	موافق
3	يساعدك رئيسك في التعامل مع المشكلات التي تواجهك	5	2	28	2,66	0,72	88	3	موافق
4	تمنح إدارة المؤسسة للموظفين وقتاً للتعلم	4	8	23	2,54	0,70	84	4	موافق
5	يساعد موظفوك بعضهم البعض علي التعلم	7	4	24	2,49	0,81	83	5	موافق
نتائج المحور الأول/متوسط المحور الأول					2,64	0,67	88		موافق

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 16 الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات .

يشير الجدول رقم(04) إلي إجابات عينة الدراسة على محور "للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم " إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.79 - 2.49) ،فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تساهم القيادة في فتح نقاش بين الموظفين للتعلم من الأخطاء" بمتوسط حسابي بلغ (2.79) و انحراف معياري بلغ (0.59)وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.64) ،حيث نرى المجيبين بموافق بلغ عددهم 31 وهي أكبر نسبة مسجلة في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 3أشخاص وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها أما المجيبين بمحايد فقد رصدنا إجابة واحدة ، فيما حصلت العبارة

"يساعد موظفوك بعضهم البعض علي التعلم" علي المرتبة الخامسة فنجد أن 24 من المجيبين كانوا موافقين على مضمون هذه العبارة ، أما الغير موافق فقد بلغ عددهم 7أفراد في حين رصدنا 4 أفراد كانوا محايدين ، ومن خلال هذه الإجابات نرى بوضوح تفوق المجيبين بموافق وهذا ما يدل أن محتوى العبارة يخدم فرضية الدراسة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.49 والانحراف المعياري 0.81 وهي أرقام تؤكد صحة الفرضية وهذا ما نلمسه في الأهمية النسبية التي قدرت ب83%.

وبالنظر إلى نتائج متوسط المحور الأول نجد أن المتوسط الحسابي الإجمال قد بلغ 2,64 وبلغ الانحراف المعياري 0,67 وهي نسب قوية تؤكد صدق الفرضية بدليل الأهمية النسبية للمحور ككل المقدر ب: 88% درجة الموافقة عالية جدا.

3-2 عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

صيغت الفرضية كالآتي:

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام والحوار .

جدول رقم (05) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام والحوار وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية.

رقم الفقرة	عبارات المحور	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب	درجة الموافقة
6	تشجيع الإدارة الموظفين علي الاستفسار حول وجهات نظر الاخرين	1	6	28	2,46	0,61	92	6	موافق
7	تساهم إدارة مؤسستك في تحقيق التواصل الجيد بين الموظفين	2	8	25	2,51	0,56	89	4	موافق
8	يطبق مسؤولوك مبدأ الإصغاء للعامل دون مقاطعته قبل اتخاذ القرار	3	9	23	2,66	0,59	86	2	موافق
9	تؤيد القيادة في مؤسستك الأخذ بالقيم والاحترام المتبادل بين عمالها	1	15	19	2,77	0,49	84	1	موافق
10	تسهل إدارة مؤسستك علي بناء الثقة بين جميع العمال فيها	4	9	22	2,57	0,65	84	3	موافق
11	من مبادئ مرؤوسيك تبادل المعلومات معهم بصراحة وشفافية	2	15	18	2,51	0,70	82	5	موافق
نتائج المحور الثاني									موافق
					2,58	0,31	86		

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 الطول الإحصائية للخدمات و المنتجات .

يشير الجدول رقم (05) إلى إجابات عينة الدراسة على محور "للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام والحوار" إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.26 – 2.77)

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص علي تؤيد القيادة في مؤسستك الأخذ بالقيم و الاحترام المتبادل بين عمالها" بمتوسط حسابي بلغ (2.77) و انحراف معياري بلغ (0.49) وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.58) ،حيث نرى المجيبين بموافق بلغ عددهم 19 ، في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 01 و هي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها ، أما المجيبين بمحايد فقد رصدنا 15 ، فيما حصلت الفقرة " تشجيع الإدارة الموظفين على الاستفسار حول وجهات نظر الآخرين" علي المرتبة السادسة والأخيرة فنجد أن 28 من المجيبين كانوا موافقين على مضمون العبارة ، أما الغير موافق فقد بلغ عددهم 01 في حين رصدنا 6 أفراد محايدين ، و من خلال هذه الإجابات نرى بوضوح تفوق المجيبين بموافق وهذا ما يدل أن محتوى العبارة يخدم فرضية الدراسة، و قد بلغ متوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.61) و هي أرقام تؤكد صحة الفرضية و هذا ما نلمسه في الأهمية النسبية التي قدرت بـ 92 %

وبالنظر إلى نتائج متوسط المحور الثاني نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.58 وبلغ الانحراف المعياري 0.31 وهي نسب قوية تؤكد صدق الفرضية بدليل الأهمية النسبية للمحور ككل المقدرة بـ :86 % وكانت درجة الموافقة عالية جدا.

2-4 عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

صيغت الفرضية كآتي

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:

جدول رقم (06) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية

رقم الفقرة	عبارات المحور	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب	درجة الموافقة
12	تفتح مؤسسك المجال للعمال بأن يعملو بشكل جماعي يسوده التعاون	2	1	32	2,86	0,49	95	1	عالي
13	يمنح مرؤوسوك فرق العمل الحرية لتكييف أهداف المؤسسة وفقاً لتطور الأحداث	2	3	30	2,8	0,53	93	2	عالي
14	تشجع إدارة المؤسسة فكرة التعلم الجماعي للعمال	4	5	26	2,63	0,69	88	3	عالي
17	تفتح المؤسسة مجال النقاش بين العمال للإستفسار حول المعلومات التي تم جمعها	5	8	22	2,14	0,87	83	4	عالي
16	تعمل الإدارة بتوصيات فريق العمل	7	9	19	2,34	0,80	78	5	متوسط
15	يملك مرؤوسوك القدرة علي العمل بروح الفريق	11	8	16	2,49	0,74	71	6	متوسط
نتائج المحور الثالث									عالي
					2,54	0,69	85		

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات .

يشير الجدول رقم (06) إلى إجابات عينة الدراسة عن المحور المتعلق ب"القيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.86-2.14) ، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص علي "تفتح مؤسستك المجال للعمال بأن يعملوا بشكل جماعي يسوده التعاون "بمتوسط حسابي بلغ(2.86) وانحراف معياري (0.49) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.54) حيث نرى المجيبين بموافق بلغ عددهم 32 ، في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 02 و هي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها ، أما المجيبين بمحايد فقد رصدنا 01 ، فيما حصلت الفقرة " يمتلك مرؤوسوك القدرة على العمل بروح الفريق "علي المرتبة السادسة والأخيرة فنجد أن 16 من المجيبين كانوا موافقين على مضمون العبارة ، أما الغير موافق فقد بلغ عددهم 11 في حين رصدنا 08 أفراد محايدين ، و من خلال هذه الإجابات نرى بوضوح تفوق المجيبين بموافق وهذا ما يدل أن محتوى العبارة يخدم فرضية الدراسة، و قد بلغ متوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.74) و هي ارقام تؤكد صحة الفرضية و هذا ما نلمسه في الالهية النسبية التي قدرت بـ 71 %.

وبالنظر إلى نتائج متوسط المحور الثالث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.54 وبلغ الانحراف المعياري 0.69 وهي نسب قوية تؤكد صدق الفرضية بدليل الالهية النسبية للمحور ككل المقدر بـ :85 % وكانت درجة الموافقة عالية جدا.

2-5 عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة:

صيغت الفرضية كالآتي

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تمكين العاملين

جدول رقم (07) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال

"القيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تمكين العاملين وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية "

رقم الفقرة	عبارات المحور	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب	درجة الموافقة
18	تكرم المؤسسة الموظفون علي المبادرات التي يقدمها كل منهم	14	4	17	1,97	0,95	70	4	محايد
19	تتيح للمؤسسة للموظفين فرصة حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل	11	12	12	2,03	0,82	68	2	محايد
20	تدعو مؤسستكم الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيا استراتيجية	16	4	15	1,97	20,9	66	3	محايد
21	تبني المؤسسة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	15	6	14	41,9	00,9	66	5	محايد
22	تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة	15	7	13	861,	870,	65	6	محايد
23	تمكن مؤسستكم الموظفين من التحكم في الموارد التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم	16	8	11	2,09	950,	62	1	محايد
نتائج المحور الرابع									محايد
									66
									0,61
									1,97

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 الحلول الإحصائية للخدمات

والمنتجات .

يشير الجدول رقم(07) إلى إجابات عينة الدراسة على محور "للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تمكين العاملين" إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.98-2.09)

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص علي " تمكن مؤسستكم الموظفين من التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري بلغ (0.95) وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.98)، حيث نرى المجيبين موافق بلغ عددهم 11 في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 16، أما المجيبين بمحايد فقد رصدنا 8 أشخاص، فيما حصلت العبارة

" تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة "على المرتبة السادسة فنجد أن 13 من المجيبين كانوا موافقين على مضمون هذه العبارة، أما الغير موافق فقد بلغ عددهم 15 أفراد في حين رصدنا 7 أفراد كانوا محايدين، ومن خلال هذه الإجابات نرى بوضوح تفوق المجيبين بغير موافق وهذا ما يدل أن محتوى العبارة لا يخدم فرضية الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.86 والانحراف المعياري 0.87 وهي أرقام تنفي صحة الفرضية

وهذا ما نلمسه في الأهمية النسبية التي قدرت ب65.0%

وبالنظر إلى نتائج متوسط المحور السادس نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 1.97 وبلغ الانحراف المعياري 0,61.

وكانت درجة الموافقة عالية جدا .

6-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

صيغت الفرضية كالآتي :

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة

جدول رقم (08) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية

رقم الفقرة	عبارات المحور	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب	درجة الموافقة
24	يحتفظ القائد ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين	1	13	21	2.49	0.78	86	5	عالي
25	تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، والاجتماعات المفتوحة	2	11	22	2,57	0.55	86	1	عالي
62	يمكن القائد الموظفون ويسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وفي أي وقت	2	11	22	2,57	0,60	86	2	عالي
72	يبتكر القائد النظم لقيس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	6	6	23	2,49	0.07	83	4	عالي
82	تتيح الدروس المستفاد من تجاربها لجميع الموظفين	4	10	21	2.57	0.60	83	3	عالي
نتائج المحور الخامس					2,53	0.39	85		موافقة

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات .

يشير الجدول رقم(08) إلى إجابات عينة الدراسة على محور "للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة" إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.49-2.57) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص علي " تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي ، والاجتماعات المفتوحة " بمتوسط حسابي بلغ (2.57) و انحراف معياري بلغ (0.55) وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.53) حيث نرى المجيبين بموافق بلغ عددهم 22 ، في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 02 و هي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها ، أما المجيبين بمحايد فقد رصدنا 11 ، فيما حصلت الفقرة " يحتفظ القائد ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين " علي المرتبة الخامسة والأخيرة فنجد أن 21 من المجيبين كانوا موافقين على مضمون العبارة ، أما الغير موافق فقد بلغ عددهم 01 في حين رصدنا 13 فرد محايد، و من خلال هذه الإجابات نرى بوضوح تفوق المجيبين بموافق وهذا ما يدل أن محتوى العبارة يخدم فرضية الدراسة، و قد بلغ متوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.78) و هي ارقام تؤكد صحة الفرضية و هذا ما نلمسه في الاهمية النسبية التي قدرت بـ 86% بالنظر إلى نتائج متوسط المحور الخامس نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.53 وبلغ الانحراف المعياري 0.39 وهي نسب قوية تؤكد صدق الفرضية بدليل الاهمية النسبية للمحور ككل المقدرة بـ :85 % وكانت درجة الموافقة عالية جدا.

7-2 عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة:

صيغت الفرضية كالآتي :

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

جدول رقم (09): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية

رقم الفقرة	عبارات المحور	موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	ترتيب	الموافقة لدرجة
29	يتعاون القائد مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع	27	6	2	2	1,29	0,572	43	6	غير موافق
30	تساعد مؤسستك الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة	21	12	1	1	1,43	0,558	48	4	غير موافق
31	تهتم بمعرفة أثر قراراتك علي معنويات الموظفين	17	12	6	6	1,69	0,758	56	2	محايد
32	تشجع القيادة الموظفين للحصول على إجابات ومعلومات من إدارات أخرى	21	10	4	4	1,51	0,702	50	3	غير موافق
33	تشجع القيادة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات	16	10	9	9	1,8	0,833	60	1	محايد
34	يأخذ القائد وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	26	7	2	2	1,31	0,583	44	5	غير موافق
نتائج المحور السادس										
						1,50	0,67	50		غير موافق

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات .

يشير الجدول رقم(09) إلى إجابات عينة الدراسة على محور "للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.80-1.29) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تشجع القيادة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات "بمتوسط حسابي بلغ (1.80) انحراف معياري بلغ (0.83) وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.50) ، حيث نرى المجيبين بموافق بلغ عددهم 09 ، في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 16 و هي نسبة كبيرة مقارنة بسابقتها ، أما المجيبين بمحايد فقد رصدنا 10 ، فيما حصلت الفقرة " يتعاون القائد مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع " علي المرتبة السادسة والأخيرة فنجد أن 02 من المجيبين كانوا موافقين على مضمون العبارة ، أما الغير موافق فقد بلغ عددهم 27 في حين رصدنا 6 أفراد محايدين ، و من خلال هذه الإجابات برى بوضوح تفوق المجيبين بغير موافق وهذا ما يدل أن محتوى العبارة لا يخدم فرضية الدراسة، و قد بلغ متوسط حسابي (1.29) وانحراف معياري (0.57) و هي ارقام تنفي صحة الفرضية و هذا ما نلمسه في الاهمية النسبية التي قدرت بـ 43 % .وبالنظر إلى نتائج متوسط المحور السادس نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 1.50 وبلغ الانحراف المعياري 0.67.

8-2 عرض و تحليل نتائج الفرضية السابعة:

صيغت الفرضية كآتي :للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

جدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة على مجال دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم وترتيب فقراته وفقاً للأهمية النسبية

رقم الفقرة	عبارات المحور	عدد موافق	مجايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	ترتيب	درجة الموافقة
35	يدعم القادة بشكل عام الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	4	2	29	2,71	0,66	90	1	عالي
36	يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات الخاصة بالصناعة	1	9	25	2,69	0,53	90	2	عالي
37	يدعم القادة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها	2	8	25	2,66	0,59	89	3	عالي
38	يعمل قادة المؤسسة على توجيه الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس المال	3	7	25	2,63	0,64	88	4	عالي
39	يبحث القادة باستمرار على فرص التعلم	6	8	21	2,43	0,77	81	5	عالي
40	يحرص القادة على تطابق أفعالهم مع قيم المؤسسة	7	9	19	2,34	0,80	78	6	عالي
نتائج المحور السابع					2,58	0,67	86		عالي

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات .

يشير الجدول رقم(10) إلى إجابات عينة الدراسة على محور "القيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم إذ تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (2.71-2.34) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يدعم القادة بشكل عام الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب" بمتوسط حسابي بلغ (2.71) انحراف معياري بلغ (0.66) وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.58) حيث نرى المجيبين بموافق بلغ عددهم 29 ، في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 04 و هي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها، أما المجيبين بمحايد فقد رصدنا 02 ، فيما حصلت الفقرة " يحرص القائد على تطابق افعالهم مع قيم المؤسسة" علي المرتبة السادسة والأخيرة فنجد أن 19 من المجيبين كانوا موافقين على مضمون العبارة ، أما الغير موافق فقد بلغ عددهم 07 في حين رصدنا 9 أفراد محايدين ، و من خلال هذه الإجابات نرى بوضوح تفوق المجيبين بموافق وهذا ما يدل أن محتوى العبارة يخدم فرضية الدراسة، و قد بلغ متوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.80) و هي أرقام تؤكد صحة الفرضية و هذا ما نلمسه في الأهمية النسبية التي قدرت بـ 78 %

وبالنظر إلى نتائج متوسط المحور السابع نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.58 وبلغ الانحراف المعياري 0.67 وهي نسب قوية تؤكد صدق الفرضية بدليل الأهمية النسبية للمحور ككل المقدرة بـ: 86 % وكانت درجة الموافقة عالية جدا.

3- تفسير نتائج الدراسة:

قبل البدء بتفسير نتائج الفرضيات بالترتيب ، سنقف على عموم النتائج حيث أظهرت النتائج أن 88 % كانت في المحور الأول القائل "أن للقيادة التنظيمية دور في بناء خلق فرص التعلم" وهي أكبر من النسبة الكلية التي بلغت 79 % إلا محور واحد فكانت الإجابات غير موافقة حول "للقيادة التنظيمية دور في بناء ربط المنظمة بالبيئة الخارجية .

أما بالنسبة للمتوسط الكلي فكانت النسبة المئوية هي 79% للقيادة التنظيمية دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة فهي تتفق مع دراسة

المطيري(2009) في أن أكثر الإبعاد توافر هي خلق فرص التعلم وتشجيع الحوار وأن نموذج المختار "مارسك وواتكنز " كان صالحا في تطبيقه فالقائد في هاته المؤسسة يساهم في خلق فرص التعلم، وتشجيع الحوار والاستفهام وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، وبناء رؤية استراتيجية تمكنه لمواكبة التطورات.

3-1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرض التعلم

لقد جاء نتائج البحث متوافقة مع ما افترضه الباحثة في دراستها ، أي أن فرضية الدراسة قد تحققت بدليل نتائج متوسط المحور الأول لنجد ان المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.64 و هي نسبة قوية تؤكد صحة فرضية و هذه النتيجة تؤكدها النظرية الموقفية في أن القائد يلعب دور الموجه و المشجع و المفوض.

فالعبرة الأولى من المحور و القائلة " تساهم القيادة في فتح نقاش بين الموظفين للتعلم من الأخطاء أن المجيبين بموافق بلغ عددهم 31 و هي أكبر نسبة مسجلة في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 3 أشخاص فهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها أما المجيبين بالمحايد فقد رصدنا إجابة واحدة و هذا ما يدل :

على ان القائدة في مؤسسة مديريةية الصيانة لسوناطراك بسكرة تساهم بدرجة كبيرة في فتح نقاش بين الموظفين لتعلم من الأخطاء.

و بالنظر لنموذج" مارسك و واتكنز " أن من بين خصائص المنظمة المتعلمة هي خلق فرص التعلم .

و من وجهة نظر النظرية الموقفية :ان القائد يلعب دور الموجه و هذا ما توصلت إليه من خلال الدراسة أن القائد يساهم في فتح نقاش بين الموظفين و جاءت بنسبة 93 % .

ودور المشجع من خلال تحديد للموظفين المهارات التي يحتاجونها وجاء بنسبة 91 %

ودور المفوض من خلال مساعدة الموظفين لبعضهم على التعلم وجاء بنسبة 83 % .
نستنتج أن القائد له دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم في مؤسسة مديرية الصيانة
لسوناطراك بنسبة 86 % .

3-2 تفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرض الثاني على: للقادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام
والحوار

لقد جاء نتائج البحث متوافقة مع الفرضية الباحثة في دراستها أي أن فرضية الدراسة قد
تحققت بدليل نتائج المحور الثاني لنجد المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (2.58) بنسبة
86% وهي نسبة قوية تؤكد صحة الفرضية وهذه النتيجة تؤكد أسلوب القيادة الديمقراطي
كما هو موضح في الجانب النظري " أن القائد يقوم بعقد لقاءات تشاورية ويحاول من خلالها
التعرف إلى آراء مرؤوسه حيث تسمح له الفرصة بسماع آراءهم وتبادل الآراء حول المشاكل
التي تواجههم في العمل "

* فالقيادة الديمقراطية تساعد على تنمية مهارتهم و تحسين الإيصال فيما بينهم

* نستنتج أن دور القائد في مؤسسة سوناطراك بسكرة يعمل على تشجيع مرؤوسيه حول
وجهات نظر بدليل النتائج المتوصل إليها بنسبة 92 % وهي نسبة عالية.

فهي تتفق مع دراسة(نورد الدين بوراس 2013) في أن القيادة لها دور في بناء
علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والتفاهم.

وبالتالي: أن دور القائد في مؤسسة مديرية الصيانة سوناطراك يركز على الثقافة والمهارات
التي تعزز الحوار والنقاش وتقبل الرأي الآخر بدليل النتائج المتوصل إليها بنسبة 86 % .

3-3 تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على " للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي "

لقد جاءت نتائج البحث متوقفة مع ما افترضه الباحثة في دارستها، أي أن فرضية الدراسة قد تحققت بدليل نتائج المتوسط للمحور الأول لنجد أن المتوسط الحسابي 2.54 وهي نسبة قوية تؤكد صحة الفرضية القائلة إن القائد له دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي فالتعاون حثنا الإسلام عليه في كل ما فيه خير للإنسان ولعل أهمه يكمن في إنجاز المهام على أتم وجه.

وفيما يلي سنورد ما جاء في القرآن من آيات. قال الله تعالى «وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان وتقوا الله إن الله شديد العقاب» (المائدة 02) وأن التعلم الجماعي هو أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء ممارسة مجموعة لأنشطة داخل المنظمة.

ومن وجهة نظر التفاعلية أن القائد الناجح هو الذي يكون قادر على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل.

-كما يؤكد "سانفورد و همفل " أن درجة الألفة بين أفراد الجماعة عند توفر القدرات و المهارات العالية و التعاون و احترام الآخرين.

كما أكد (وليام أوشي) في نظريته Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة في عام 1981 ،على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الفريق ،حيث أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها الألفة والمودة والثقة الكاملة والعمل على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين ، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب يعمل ضمن نفس الفريق ،هذا ويسمى بالقائد الذي يقوم بدوره على قيادة الفريق نحو تحقيق هدف محدد.

ومنه نستنتج أن: للقائد دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في مؤسسة مديرية سوناطراك بسكرة فهي تتيح المجال للعمال بأن يعملوا بشكل جماعي يسوده التعاون. وهذا ما نجده يتوافق مع ما جاءت به "ماري باركر فوليت" واهتمت بالتعاون والتنسيق والمشاركة في السلطة وبتكوين الجماعات وعملها وكيفية مشاركة رؤسائها لنجاح المنظمة، وركزت على أهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الكفوة الفعالة.

3-4 تفسير نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على: للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تمكين العاملين:

لقد جاءت نتائج الدراسة موافق مع ما افترضته الباحثة في دراستها أي أن فرضية الدراسة تحققت بدليل نتائج المحور الرابع نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 2.37 هذا يعني أن القائد في مؤسسة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة يبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة و هنا نستطيع القول أن امتلاك السمات القيادية و المعرفة بالسلوكيات القيادية و العوامل القيادية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة و هذا يعني أن القائد يجب أن يكون مهيباً لدور إيجابي بالأراء و بناء الثقة يجب أن يفترض أن يتمتع بالخصائص التالية من وجهة نظر النظرية التحويلية : الرؤية ، التمكين للآخرين و خصوبة الخيال ، كما بين (ارجيرس) أن ثقة المرؤوسين ببرامج التمكين التي تدعيها القيادة تتوقف على مدى صدق القادة في تطبيق هذه البرامج بشكل جوهري ، وصدقهم هذا يعتمد على مدى احتكاكهم المستمر مع العاملين ، فالقادة الحقيقيون هم الذين يفعلون أكثر مما يتكلمون.

وهذا ما وجدناه في أن المؤسسة تمنح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار والتقدير لمجهودات العمال، فالقائد له دور في تمكين العاملين وهذا من خلال الرؤية المرشدة وإدارة التغيير والتفكير الفعال.

3-5 تفسير نتائج الفرض الخامس:

تنص الفرضية الخامسة على: للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة

لقد جاءت نتائج الدراسة موافق مع ما افترضته الباحثة في دراستها أي أن فرضية الدراسة تحققت بدليل نتائج المحور الخامس نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 2.53 هذا ما يدل أن قيادة في المنظمة تلعب دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لان مفتاح نجاح المنظمة هو ادارة المعرفة، فالقيادة عليها ارشاد الافراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية ادارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المنظمة.

وهذا ما يتوافق مع دراسة صبحي (2006) حيث توصل إلي أن اذ مساهمة القائد الاداري في بناء وإدامة علاقات وثيقة مع زملائه والأفراد العاملين واهتمامه بالمشاركة في المؤتمرات والبرامج التي تعمل على تطوير علاقاته الثقافية تؤدي الى زيادة استجابة الافراد العاملين لأوامره وتعليماته وسعي الافراد العاملين لانجاز المهام وتحقيق الاهداف المرسومة من قبله.

و أن القائد الاداري يعمل على تحفيز زملائه على الاطلاع وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة فهي من اقوى مكونات ادارة المعرفة التي تساهم بقوة في تحسين وتعزيز قدرات القائد وإمكاناته وصورته في عيون الافراد العاملين وبالتالي يسعون الى تنفيذ تعليماته وانجاز كافة المهام المناطة بهم بكل قناعة .

3-6 تفسير نتائج الفرضية السادس:

تنص الفرضية السادسة على: للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

لقد جاءت نتائج الدراسة غير موافقة مع ما افترضته الباحثة في دراستها أي أن فرضية الدراسة لم تتحقق بدليل نتائج المحور السادس نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 1.50، أي أن المؤسسة لا توازن بين متطلبات العمل والبيئة الخارجية بدليل العبارة "يتعاون

القائد مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع "التي جاءت بمتوسط حسابي 1.29 بحث كان عدد المجيبين ب غير موافق 27 والمجيبين بموافق اجابتين في حين رصنا 6 اجابات بمحايد.وهذا خير دليل علي أن المؤسسة لا تسعى في الحصول على معلومات من جهات خارجية.

3-7 تفسير نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على : للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ مبدأ القيادة الاستراتيجية
لقد جاءت نتائج الدراسة موافقة مع ما افترضته الباحثة في دراستها أي أن فرضية الدراسة تحققت بدليل نتائج المحور السابع نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 2.58، أي أن المؤسسة. فالقيادة تمثل رأس المؤسسة من خلال صياغتها للرؤية المستقبلية وبهذا فهي تضمن أداءها من خلال كفاءة الموارد البشرية والمادية وأنظمة المعلومات وتحرص علي سلامة المؤسسة من خلال ترسيخ قيم وأخلاقيات العمل. تحرص على تطوير معارف وقدرات المورد البشري من خلال استثمارها على نشاطات التعلم المستمر وتحفيزها لهم على الابتكار والإبداع.

4- خلاصة الفصل :

تتناول هذا الفصل عرض وتفسير نتائج الفرضيات المقترحة سابقا حيث توصلت النتائج إلى أن للقيادة التنظيمية دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة.

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع: دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة واشتملت جانبيين هما: الجانب النظري واشتمل على 3 فصول وهي: الفصل الأول بعنوان مدخل الدراسة، الفصل الثاني بعنوان: القيادة التنظيمية، الفصل الثالث بعنوان: المنظمة المتعلمة، أما الجانب الميداني للدراسة اشتمل على فصلين هما: الفصل الرابع بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية، والفصل الخامس بعنوان: عرض وتحليل وتفسير النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن للقيادة التنظيمية دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سونطراك بسكرة.

- للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم وهو المحور الذي أخذ مرتبة الصدارة بمتوسط حسابي 2.64 فالقائد في مؤسسة سونطراك يساهم في تعزيز مفهوم التعلم.

- للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام والحوار من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سونطراك بسكرة.

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سونطراك بسكرة.

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سونطراك بسكرة.

للقيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر رؤساء المصالح بمؤسسة سونطراك بسكرة.

ليس للقائد دور في بناء مبدأ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وهو أقل متوسط بالنظر إلى المحاور الأخرى.

المراجع

قائمة المراجع

- 1- ابن منظور ،(2005).لسان العرب.المجلد12.بيروت لبنان.دار صادر.
- 2-إحسان دهب جلاب ،كمال كاظم الحسيني(2012).إدارة التمكين والإندماج.عمان.دارالصفاء لنشر و للنشر و التوزيع
- 3-أريج ميمون الكبيسي،درجة توافر أبعاد منظمة التعليمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين.
- 4-بلال،محمد اسماعيل(2005).السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق .الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 5-بن معتوق، حمزة ،(2014).القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي "بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة.مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل .جامعة بسكرة .
- 6-حسانين،جاب الرب عبد السميع ،(2011).خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري .دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعين لقطاع العام.القاهرة.
- 7-خالد أحمد بوبشيت،ذعار شجاع ضيف الله المطيري،(2009).المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.الرياض.
- 8-خضير كاظم حمود الفريجات،موسى سلامة اللوزي ،أنعام الشهابي،(2009).السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة .الأردن .دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 9-خير الله،(1992).محاضرات في منجية البحث العلمي .الجزائر .ديوان المطبوعات الجامعية.

قائمة المراجع

- 10-رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة،(2008).إدارة بالثقة والتمكين .الأردن .عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 11-رشيد زرواتي ،(2008). تدريبات علي منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية .ديوان المطبوعات الجامعية.المطبعة الجهوية .قسنطينة.
- 12-رضا إبراهيم المليحي ،(2010).إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي . مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة.القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
- 13-رضا نعيجة، (2012).التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب.رسالة الدكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم.باتنة.
- 14-زاهد محمد ديري،(2011). السلوك التنظيمي . عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 15-زيد منيرعبوي،(2007).القيادة ودورها في العملية الإدارية.عمان.دار البداية .
- 16-سعيد محمد المصري،(1999).التنظيم والإدارة . مدخل معاصرة لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة،الإسكندرية . دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 17-صالح مهدي محسن العامري،طاهر محسن منصور الغالبي،(2007).الإدارة والأعمال.عمان.دار وائل للنشر .
- 18-صلاح الدين عبد الباقي،(2005).مبادئ السلوك التنظيمي .الإبراهيمية.الدار الجامعة.
- 19-طارق السويدان،(2001) .المنظمة المتعلمة. الإتجاهات الحديثة في الإدارة.الرياض.
- 20-عمار بوحوش،محمد محمود الذنبيات،(2011). بن عكنون . الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية.
- 21-عوض، عامر سالم ، (2008).السلوك التنظيمي الإداري.عمان . دار الأسماء.

قائمة المراجع

- 22- غسان عيسى ،إبراهيم العمري،(2009). دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة.أبحاث ن العدد السادس . جامعة عمان . الأردن .
- 23- فانتن عوض الغزو،(2010). القيادة والإشراف الإداري. عمان . دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 24- القريوتي ، محمد قاسم ،(2004) .مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف. عمان . دار الوائل للنشر و التوزيع.
- 25- كامل محمد المغربي،(2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للطباعة والنشر .
- 26- ماهر محمد صالح حسن،(2004). القيادة-أساسيات ونظريات ومفاهيم .دار الكندي للنشر والتوزيع.
- 27- محمد إسماعيل ، بلال،(2005). السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق الإسكندرية
- 28- محمود السيد أبو النيل ،(2005). علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا. القاهرة. دار العربي.
- 29- محمود فتحي عكاشة ،(1991). علم النفس الصناعي . الإسكندرية . مصر . مطبعة الجمهورية.
- 30- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد،(2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان . دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 31- مغربي، كامل محمد،(2002). أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية . عمان . دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

32-نورالدين ، بوراس،(2014).دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين رسالة ماجستير.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.بسكرة.

33-هاشم حمدي رضا،(2010).تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية .عمان. دار
الراية.

34-يحي بن موسي. بن عبد الله صفحي ،(2011).الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة
الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة.رسالة ماجستير .الجامعة الافتراضية.المملكة المتحدة
البريطانية.

35-Meerince engerons (1996) incitation a la methodologie des
science humaines casba alger

الملاحق

المحلق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس العمل و التنظيم	د تاويريت نور الدين	1
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس العمل و التنظيم	د.قشي إلهام	2
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس الإجتماعي	بومعراف نسيمة	3
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس العمل و التنظيم	شرفية مونية	4
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم الإجتماع التنمية	مراد حنان	5

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الملحق رقم 2: استبيان في صورته جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

النهائية

شعبة علم النفس

قسم العلوم الاجتماعية

تخص علم النفس العمل والتنظيم

دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك - بسكرة

تحت إشراف الأستاذ:

- جوادي يوسف

من إعداد الطالبة :

- رمائل نسيمة

تحية طيبة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدرج في إطار بحث لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العلم والتنظيم" لذا أرجو منكم أن تعبروا عن آرائكم حول كافة بنود هذه الاستمارة بصدق و أمانة ، فمصادقية وصلاحية نتائجها تتوقف علي مدى مطابقة أجوبتكم لحقيقة شعوركم وواقعكم المهني .

أدعوكم للتعبير عن رأيكم واختياراتكم نحو كل عبارة بوضع علامة ()

بيانات شخصية :

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ السن :

3/ الحالة المدنية : أعزب متزوج

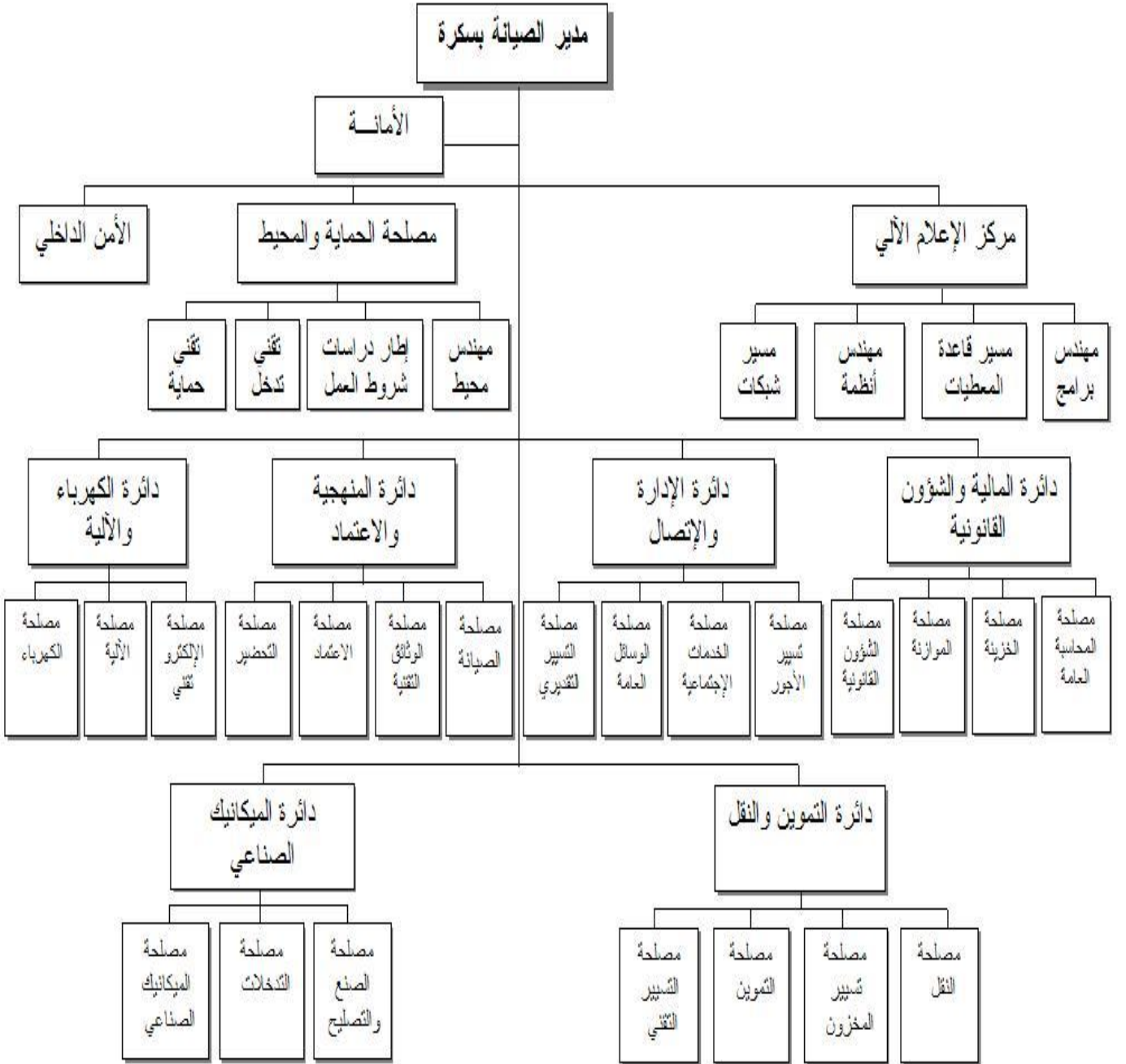
4/ المستوى التعليمي : ثانوي جامعي

5/ الأقدمية في العمل :

محايد	غير موافق	موافق	
			1 تساهم القيادة في فتح نقاش بين الموظفين للتعلم من الأخطاء
			2 تحدد القيادة للموظفين المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.
			3 يساعدك رئيسك في التعامل مع المشكلات التي تواجهك
			4 تمنح إدارة المؤسسة للموظفين وقتا للتعلم
			5 يساعد موظفوك بعضهم البعض علي التعلم
			6 تشجع الإدارة الموظفين على الاستفسار حول وجهات نظر الآخرين
			7 تساهم إدارة مؤسستك في تحقيق التواصل الجيد بين الموظفين
			8 يطبق المسؤولين مبدأ الإصغاء للعامل دون مقاطعته قبل اتخاذ القرار
			9 القيادة في مؤسستك الأخذ بقيم الاحترام بين عمالها
			10 تسهر إدارة مؤسستك علي بناء الثقة بين جميع العمال فيها
			11 تفتح المؤسسة مجال النقاش بين العمال للإستفسار حول المعلومات التي تم جمعها
			12 من مبادئك علي مرؤوسيك أن تتبادل معهم المعلومات بصراحة .
			13 يحترم الموظفون بعضهم البعض.
			14 تفتح مؤسستك المجال للعمال بأن يعملوا بشكل جماعي يسوده التعاون
			15 يمنح مرؤوسوك فرق العمل الحرية لتكييف أهداف المؤسسة وفقا لتطور الأحداث
			16 تشجع إدارة المؤسسة فكرة التعلم الجماعي للعمال
			17 تعمل الإدارة بتوصيات فريق العمل
			18 يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم.

محايد	غير موافق	موافق	
			19 تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.
			20 تكرم المؤسسة الموظفون علي المبادرات التي يقدمها كل منهم
			21 تتيح المؤسسة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل
			22 تدعو مؤسستكم الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية
			23 تبني المؤسسة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل
			24 تشجع المؤسسة روح المبادرة و الإبداع
			25 يحتفظ القائد ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين
			26 يمكن القائد الموظفون ويسهل لهم الحصول علي المعلومات المطلوبة بسرعة ، وفي أي وقت.
			27 يبتكر القائد النظم لقيس الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المتوقع
			28 يتعاون القائد مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.
			29 تساعد مؤسستك الموظفين علي الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة
			30 تشجع القيادة الموظفين علي الحصول علي إجابات ومعلومات من إدارات أخرى
			31 تهتم بمعرفة أثر قراراتك علي معنويات الموظفين.
			32 تشجع المؤسسة الموظفين علي العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات.
			33 يأخذ القائد وجه نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.
			34 يدعم القادة بشكل عام الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب
			35 يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين.
			36 يدعم القادة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها.
			37 يعمل قادة المؤسسة علي توجيه الموظفين التابعين لهم لتطويرهم علي رأس العمل.
			38 يبحث القادة باستمرار علي فرص التعلم
			39 يحرس القادة علي تطابق أفعالهم مع قيم المؤسسة
			40 تعمل علي تنمية قدرات الموظفين لمواجهة المشكلات.

الملحق رقم 03 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية الصيانة بسكرة



المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de détail de la Direction Maintenance Biskra