



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة حالة:
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-

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

الأستاذة المشرفة:

❖ دالي علي لامية

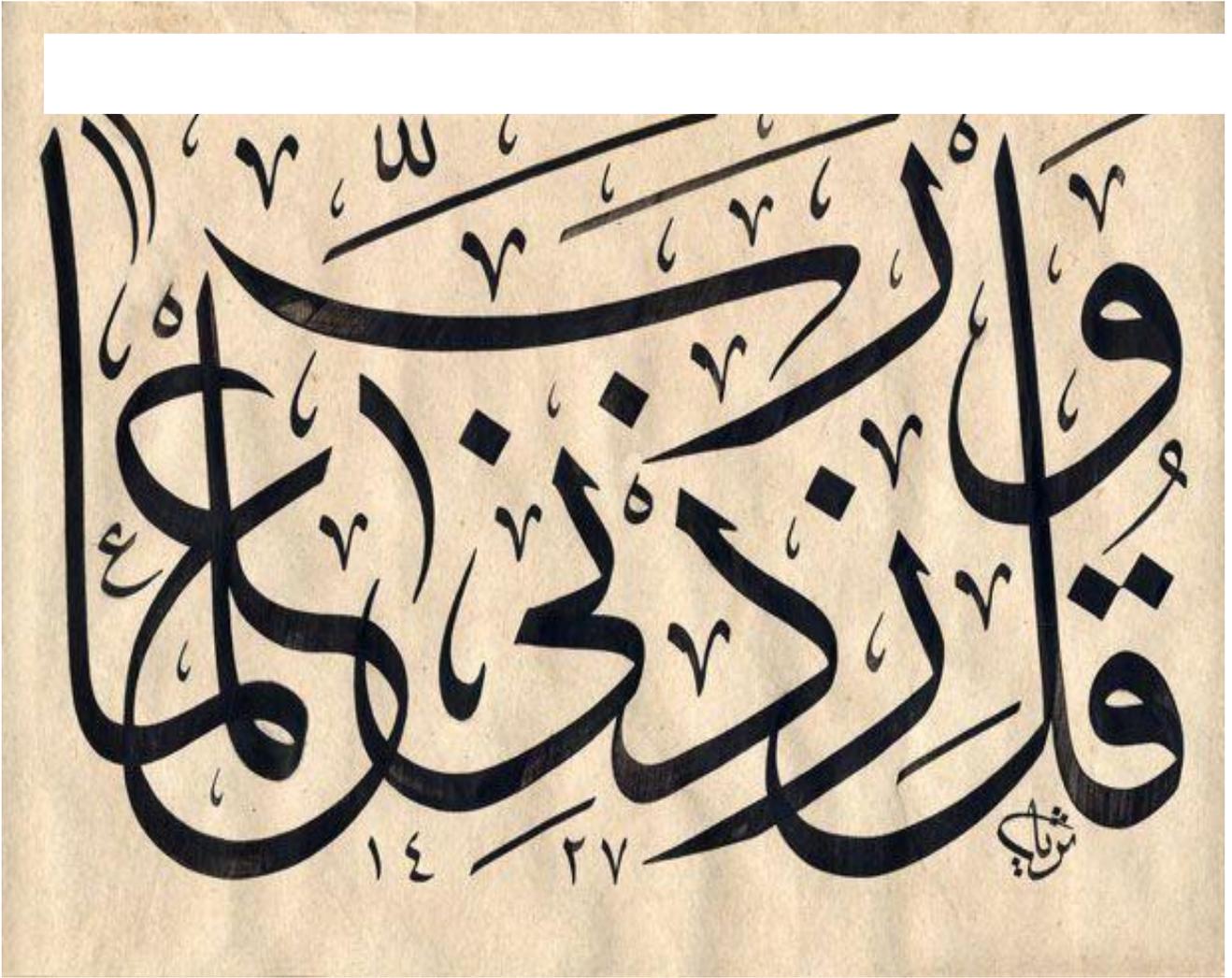
إعداد الطالب:

❖ بزيو عبد اللطيف

Master-GE/GO-GSO../2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير





سورة طه: من الآية "114"

الإهداء

إلى صاحب الفضل الأول والأخير الله عز وجل

إلى والدي إلى والدي

أمد الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية

إلى أشقائي الكرام إلى شقيقاتي الكريمات

إلى كل الأعمام والعمات والأخوال والخالات

إلى كامل أسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل أصدقائي وخاصة جابري هاشمي الذي ساعدني كثير

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أم بعيد ولم يبخل علي

إلى كل من علمني ولكل محبي العلم والمعرفة أهديكم هذا الجهد المتواضع.

من أخوكم: " بزيو عبد اللطيف "

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز عملنا ونشكره على فضله فهو المعان والمستعان في ذلك ونشكره على توفيقه لنا فهو الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل.

بعد شكر الله عز وجل، المتفضل بجليل النعم وعظيم الجزاء، يجدر بي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل الذي يعجز اللسان والقلم عن رده إلى الأستاذة المشرف الدكتورة:

"دالي علي لمية"

بما قدمته لي من إرشادات ونصائح ومعلومات ودعم معنوي وتواضعها، فلكي مني جزيل الشكر والتقدير.

كما لا أنسى بالذكر كل من الآساتذة الذين ساعدوني كثيرا في توجيهي وتقديم الدعم والنصائح ونذكر كل من الأستاذة أفطي جوهرة والأستاذ جيلح صالح والأستاذة جوامع منيرة وكل من ساندني في مشواري الدراسي في كل مراحلهم.

كما لا أنسى بذكر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر

-بسكرة-

شكرا لكم جميعا "بزبو عبد اللطيف"

الملخص

هدفت هذه الدراسة على التعرف على تصورات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة حول مستوى التعلم التنظيمي في الكلية ودور القيادة التحويلية في ذلك، واختبار الفرضيات في ظل تلك التصورات تبعا لكل من أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. يمثل مجتمع الدراسة الحالي الموظفين الإداريين بالكلية، وقد قام الطالب بإختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع (49) استبانة على الموظفين الإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (49) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

أستخدم في التحليل الاحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لأبعاد القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة " القيادة التحويلية" و " التعلم التنظيمي".

وقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أهمها: يجب أن يدرك القائد التحويلي أهمية أبعاد القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة، يجب على القائد التحويلي دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها، على القائد التحويلي الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع، ومنه على المؤسسة الاهتمام بالقائد التحويلي وتوفير كل لوازم الدعم له من مادية ومعنوية لأنه يعتبر الوسيط بينها وبين الأفراد في نشر ثقافة مؤسستها وتحقيق أهدافها من خلال التأثير في الافراد.

الكلمات الافتتاحية: القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة بسكرة.

Abstract

The purpose of this study is to identify the perceptions of employees at the Faculty of Economics, Business and Management sciences at Biskra University. This study highlights the level of organizational learning in the faculty, as well as, the transformative leadership role in it, testing hypotheses under those perceptions according to both the dimensions of transformative leadership and their impact on organizational learning at the investigated institution

The sample of the current study reveals the administrative employees of the faculty. Moreover, the researcher tested a random sample where she/he distributed 49 questionnaires to the administrative employees. Therefore, the researcher recovered all the questionnaires with their full answer that allow the questionnaire to the statistical treatment

In the statistical analysis of the data, the researcher has used several methods, including descriptive- interpretative statistics, regression variance analysis, and simple linear regression analysis. Hence, the study found several outcomes, the most important result is finding a crucial role at the significance level ($0.05 = \alpha$) for driving dimensions transformative organizational learning at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at the Muhammad Khieder university. Consequently, the current analysis points out that there is a medium correlation between the two variables, "transformative leadership" and "organizational learning".

Several suggestions have been made, the most important one are: the transformative leader must be aware of the importance of the dimensions of the transformative

leadership and its impact on several aspects of the organization, the transformative leader must support and encourage teamwork in solving employment problems, through the dissemination of a culture of positive conversation in the exchange of ideas and opinions and acceptance and reconcile the different opinions, the transformative leader must feel the feelings of the workers and abide by the principle of equality in his dealings with everyone, and it is up to the foundation to take care of the transformative leader and provide him with all the material and moral support. Because she/he considers as the mediator between the institution and the individuals, as well as, in spreading the culture of their organization and achieving their goals by influencing people.

Key words: Transformative leadership, organizational learning, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, at Biskra University.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	آية قرآنية
-	إهداء
-	شكر وتقدير
-	ملخص
-	Abstract
-أ-	مقدمة عامة
43-12	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية القيادة
14	المطلب الأول: مفهوم القيادة وعناصرها
19	المطلب الثاني: أهمية القيادة وأساليبها
22	المطلب الثالث: نظريات القيادة
30	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
30	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
32	المطلب الثاني: أهمية وعناصر القيادة التحويلية
35	المطلب الثالث: مبادئ وأنماط والتحديات التي تواجهها القيادة التحويلية
40	المطلب الرابع: خصائص ووظائف القائد التحويلي
43	خلاصة
71-44	الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وعلاقته مع القيادة التحويلية
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
46	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه
49	المطلب الثاني: أهمية وأنماط التعلم التنظيمي
51	المطلب الثالث: مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي
54	المطلب الرابع: الممارسات والأساليب المساعدة على التعلم التنظيمي والمعوقات

57	المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة
57	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها
59	المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة
62	المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية
67	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية مع التعلم التنظيمي
71	خلاصة
120-72	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
73	تمهيد
74	المبحث الأول: منهجية الدراسة
74	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
78	المطلب الثاني: نبذة عن الكلية
85	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
96	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
99	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
111	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
116	المطلب الثالث: نتائج اختبار لمتغيرات الدراسة
118	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
120	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
122	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
122	الخاتمة العامة
128	قائمة الأشكال
129	قائمة الجداول
132	قائمة المراجع
139	الملاحق

المقدمة العامة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر موجات تغيير مستمرة وسريعة في شتى مجالات الحياة، السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتقنية والتكنولوجية. بالإضافة إلى التراكم المعرفي والتكامل بين العلوم في دراسة الظواهر، لذلك أصبح العنصر البشري يلقي اهتماما متزايدا من طرف المنظمات في الوقت الحاضر نظرا للدور الذي يلعبه المورد البشري في حياة المنظمة إما من حيث فشلها أو من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم استمرارها. وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون المورد البشري هو العامل الأكثر تغييرا وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بعوامل اقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة. ولكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. وتعتبر القيادة التقليدية غير قادرة على ذلك، حيث يستلزم على المنظمة التحول للقيادة التحويلية لما تقوم عليه هذه القيادة من منطلقات ووظائف وخصائص، تستطيع من خلالها الاستجابة لروح العصر ومستلزماته. ويعتبر التعلم التنظيمي أيضا مهم جدا لبناء منظمة عصرية تحقق ذاتها، وتستجيب لتطلعات العاملين والمتعاملين، وتتمكن من التجديد والتطوير والتحديث لتحقيق الميزة التنافسية.

لذلك لم تعد القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وغيرها من المصطلحات والمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة كما يعتقد البعض حكرا على بعض المنظمات لتحقيق ريادتها وميزتها التنافسية، بل أضحت في ضوء متغيرات هذا العصر تعد ضرورة ملحة للمنظمات العامة بوجه عام والمنظمات التعليمية بوجه خاص. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني المنظمات لأحدث المعارف الإدارية لتنمية مواردها البشرية وتطوير المهارات والقدرات، للتكيف مع المستجدات، والاستجابة لزيادة طموحات العاملين وارتفاع سقف توقعاتهم. وعليه تزايد الاهتمام في المنظمات في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصا للميزة التنافسية ويجعل المنظمة كوحدة تعلم تمتلك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة

1/ إشكالية البحث:

بناء على ما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء على نمط القيادة التحويلية وأثرها على التعلم التنظيمي، ومن ثم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

ويمكن أن ندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

√ ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة؟

√ ما مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية كالتالي:

√ هل يوجد أثر للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

√ هل يوجد أثر للتحفيز الالهامي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

√ هل يوجد أثر للاستشارة الفكرية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

√ هل يوجد أثر للاهتمام الفردي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

2/ فرضيات الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة تتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الالهامية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة

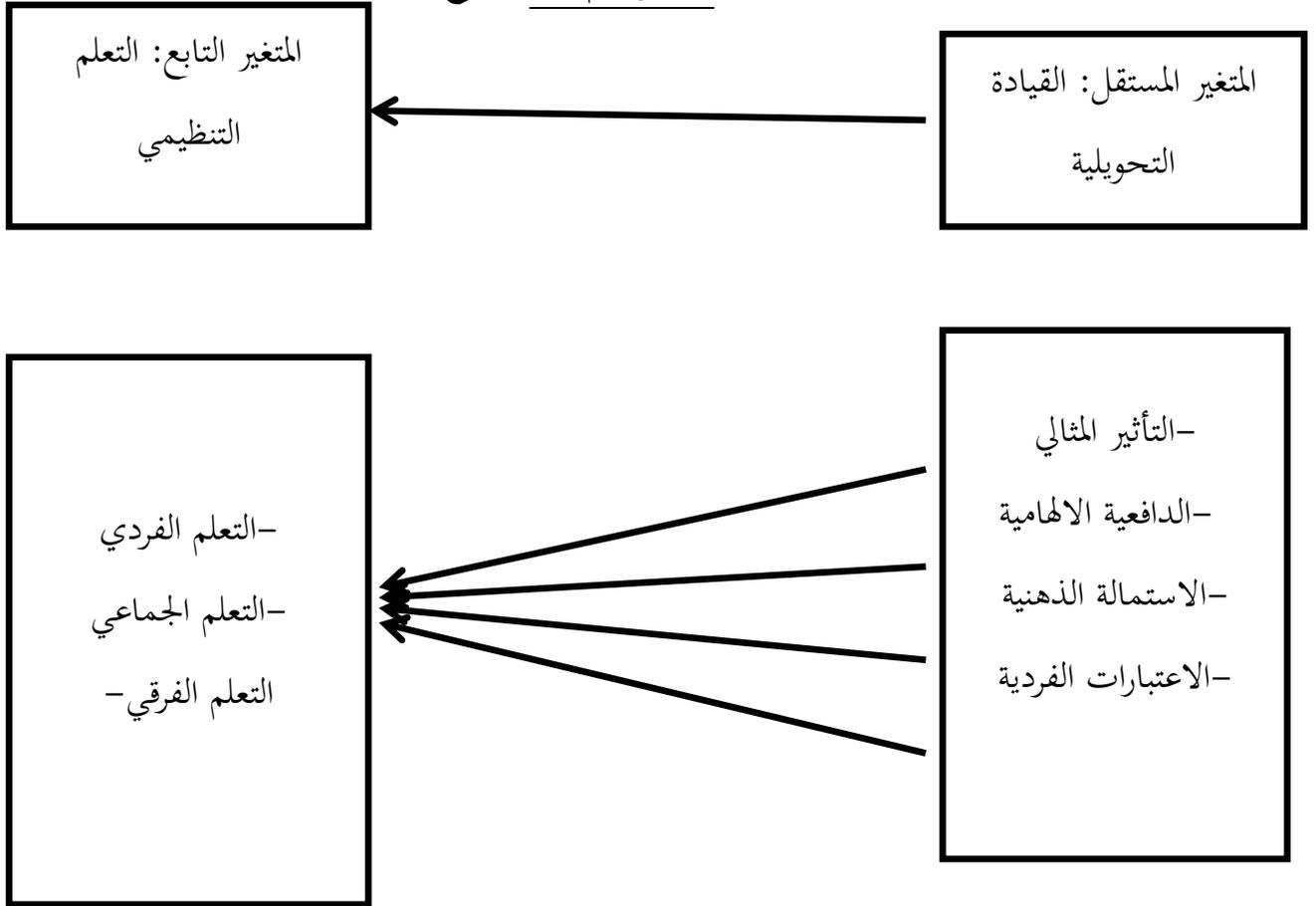
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستمالة الذهنية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة

3/ نموذج الدراسة

النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، في حين يتمثل المتغير التابع في التعلم التنظيمي، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

3/ التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

❖ القيادة التحويلية (المتغير المستقل): مدى سعي القائد الاداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

● تعريف أبعاد القيادة التحويلية:

-التأثير المثالي: ويعني إظهار مشاعر للآخرين وبناء الثقة المتبادلة بما يعكس مقدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة

-الدافعية الإلهامية: زيادة الوعي بالأهداف المشتركة بين القائد والتابعين حيث أن أفعاله تؤثر فيهم وتدفعهم إلى سلوكيات معينة.

-الاستمالة الذهنية: وتعني إثارة العاملين في المنظمة لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

- الاعتبارات الفردية: وتعني قيام القائد بإيلاء الاهتمام باحتياجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فضلاً عن بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.

❖ التعلم التنظيمي (المتغير التابع): عملية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، والتي تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج، ومعرفة كيفية التعامل مع المشكلات من أجل تحقيق التطوير الشامل للمنظمة.

4/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- لأبعاد القيادة التحويلية تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
- للتعلم التنظيمي دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة.
- تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أثر أبعاد القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأغراض التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- توضيح العلاقة التي تربط بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

6/ منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كيفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستبانة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

7/ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2016/2017.
- الحدود المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر –بسكرة-.
- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

8/ الدراسات السابقة:

❖ الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- دراسة (محمد كريم حسني سعيد خلف، 2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية

• هدفت الدراسة إلى:

الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ماهي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تكونت من (50) رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل. تم استرداد (45) استبيان من الاستبانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80.6%.
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

- دراسة (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى:

الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة وتم توزيع 489 استبانة، استرجع منها 434 كانت 422 صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) في شركات التأمين كان مرتفعاً.

- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً.

❖ الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

- دراسة (طارق حسن محمد أمين، 2006) بعنوان: التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية.

تهدف هذه الدراسة إلى:

الوصول إلى تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي جنباً إلى جنب مع جهود علماء الإدارة، وإقترح نموذج لعملية التعلم التنظيمي بدءاً من مرحلة المشكلة التي تواجه المنظمة، والنهاية بتصحيح مسارها. وانتهجت الدراسة المنهج المكتبي.

كانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- أهم نتيجة توصل إليها الباحث هي وضع تعريف آخر من وجهة نظره حول التعلم التنظيمي، وقد عرفه على أنه التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص

النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها في شكل معلومة، ومن ثم استخدام تلك المعلومات في عملية صنع القرارات إذا دعت الحاجة.

-وضع نموذج مقترح لعملية التعلم التنظيمي بدءاً بمرحلة المشكلة التي تواجه المنظمة، والنهاية بتصحيح مسارها.

- دراسة (صالح عابر بشيت الخالدي، 2012) بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة، وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (27) شركة، أما العينة فتكونت من (105) مديرين يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة.

من بين النتائج المتوصل إليها:

-وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس، وبين تطوير ثقافة التميز، وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

-وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة، وبين تطوير ثقافة التميز، وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

❖ الدراسة المتعلقة بكلا المتغيرين:

- دراسة (حمد بن قيلان آل فطیح، 2013)، بعنوان: **علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات، بالرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، لردم الفجوة بين ما يمتلكه القادة من مواهب ومهارات قيادية، وبين مستوى التعلم التنظيمي بهذه الأجهزة، لتفعيل السلوك القيادي التحويلي وتطوير قدرات وعمليات التعلم التنظيمي، بما يحقق مواكبة المتغيرات البيئية، والتميز التنظيمي والمعرفي للأجهزة الأمنية، وقد سعت الدراسة نحو ذلك إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية؟.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- 1-توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفع
- 2-توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- 3-وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
- 4-وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والابتكار

9/ هيكل البحث:

من اجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والذي قسم إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول ماهية القيادة بالطرق إلى التعريف القيادة، وعناصرها، أهميتها وأساليبها، نظريات القيادة، أما المبحث الثاني فيتناول ماهية القيادة التحويلية بالطرق إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية، أهمية وعناصر القيادة التحويلية، مبادئ وأنماط والتحديات التي تواجهها القيادة التحويلية، خصائص ووظائف القائد التحويلي.

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية والذي قسم إلى ثلاثة مباحث، بحيث يحتوي المبحث الأول ماهية التعلم التنظيمي بالتطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه، أهمية وأنماط التعلم التنظيمي، مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي، الممارسات والأساليب المساعدة على التعلم التنظيمي والمعوقات، أما المبحث الثاني فهو يتناول المنظمة المتعلمة بالتطرق إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها، نماذج المنظمة المتعلمة، المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية وآليات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، وفي المبحث الثالث تطرقنا للعلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة- والذي قسم إلى ثلاثة مباحث بحيث خصص المبحث الأول إلى منهجية الدراسة بالتطرق إلى أسلوب الدراسة، نبذة عن الكلية، ثبات أداة الدراسة وصدقها، بينما المبحث الثاني فيتناول نتائج الدراسة بالتطرق إلى وصف عينة الدراسة، تقييم متغيرات الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وفي المبحث الثالث فيتم فيه مناقشة نتائج الدراسة بالتطرق إلى تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، تفسير نتائج اختبار الفرضيات، التوصيات وتوجيهات لبحوث مستقبلية.

بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة
التحويلية

تمهيد:

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه المؤسسات ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على أحداث تغييرات جذرية عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة ويعتقد أنها من انسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

وستعرض في هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية من خلال التطرق إلى ماهية القيادة، عناصرها ومبادئها وكذا أساليبها، وهذا من خلال مبحثين:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الأول: ماهية القيادة

يحتل المورد البشري اهتماماً متزايداً من منظمات في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقائها. وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكياً في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة. وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، بناء على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم القيادة وعناصرها

لم يتم تحديد مفهوم واضح للقيادة ومتفق عليه لدى أغلبية الباحثين، حيث تعددت مفاهيم القيادة بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والنظرية. وتعتبر القيادة أداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، وستتطرق في هذا المطلب لكل من مفهوم القيادة وعناصرها.

أولاً: مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- القيادة هي: " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2014، ص 18.

القيادة هي: "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم"¹.

● تعرف القيادة: " القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الناس أو تغييره من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد"².

● القيادة هي: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"³.

"إن القيادة الإدارية كفرع من فروع القيادة تتشابه مع الإدارة في كونها ليست موهبة أو فن فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه. ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما، وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقدوة وتكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس"⁴.

للوصول إلى فهم أكثر وضوحاً وتكاملاً للقيادة يمكن أن نميز بين ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:⁵

أ- السلطة:

تعرف السلطة بأنها: "الحق المشروع والقانوني في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات"، وقد نجد من يعرف القيادة بالاستناد إلى هذا المفهوم على أنه "تعبير عن امتلاك سلطة الأمر".

ب- القوة:

وتعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها بعض الأشخاص فتمكنهم من المشاركة في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات رغم أنهم من الناحية القانونية قد لا يمتلكون مثل هذا الحق. وتتمثل مصادر القوة عادة في طبيعة شخصية بعض الأفراد،

¹ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014، ص189.

² ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص18.

³ عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص145.

⁴ محمد اقبال العجلوني، ورقة عمل بعنوان: أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها، ص7.

⁵ نفس المرجع، ص ص 146-147.

فالشخصية القوية غير الشخصية الضعيفة، وكذلك في درجة المعارف والمهارات التي قد يتمتع بها بعضهم، وفي قدرتهم على الإحاطة الشاملة، وفيهم يمتلكون من بعض عناصر الدعم المستمرة من السلطة العليا في المنظمة، أو من بعض مصادر أخرى كالمكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها، أو من دعم وتأيد التابعين أو الزملاء. أو من دعم الاتحادات أو المنظمات النقابية... إلخ.

ج - القدرة:

القدرة لا تمكن صاحبها من المشاركة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لا من الناحية الرسمية ولا من الناحية الفعلية، وإنما تمكنه من التأثير في السلطات الرسمية أو الفعلية لتصدر قراراتها وأوامرها بما ينسجم ومصالح أصحاب القدرة ورغباتهم.

كذلك فإنه ينظر إلى القدرة كمقوم من مقومات القادة التي تغذي وتدعم عناصر السلطة أو القوة بصورة فعالة فتمكن هذه العناصر، وهي تمارس وظيفتها القيادية، من التأثير في التابعين، بما يسمح بتفاعلهم وتنمية التزامهم. وبذلك تعتبر القدرة العنصر الإيجابي الأساسي في علاقات القيادة ويضفي عليها صفة الفعالية، لأنها هي التي تمكن القادة من الحصول على استجابة المرؤوسين دون الاستناد إلى عناصر الإكراه أو الجبر التي تقوم عليها فكرة السلطة، أو قد تتضمنها فكرة القوة. كما قد تكون أيضا هي القدرة على مقاومة الضغوط والمؤثرات الخارجية (التي تمارسها عناصر القدرة الخارجية) التي تخرج القيادة عن موضوعيتها لو استجابت لها.

وبذلك فإن القيادة الفعالة في تقديرنا تصبح تعبيراً عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها، وعناصر القوة ومقوماتها، وعناصر القدرة ومقوماتها كما في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة الفعالة} = (\text{السلطة} * \text{القوة} * \text{القدرة})$$

أما لو اعتمدت القيادة على السلطة فقط، وهذا أمر محتمل ويعمل في حالات كثيرة، وبخاصة في المنظمات العسكرية، أو في بعض حالات السلوك القيادي الأوتوقراطي، فإنه يفضل أن نستعمل مصطلح رئاسة بدلا من قيادة لأغراض التمييز بين الحالتين. وفيما لو اعتمدت على السلطة والقوة معا، فإن ذلك يحتمل أيضا ويقدم صورة أرقى للقيادة، إلا أن ذلك لا يضمن بالضرورة تحقيق صورة القيادة الفعالة التي أشرنا إليها، إلا إذا تضمنت عناصر القوة في إطار مقومات القدرة، ويكون ذلك عادة في الحالات التي تبنى القوة أصلا من توافر عناصر القدرة ممثلة في تأييد المرؤوسين الكبير لها.

ثانيا: عناصر القيادة

تشمل القيادة على العناصر التالية:

1 - القائد:

القائد هو الذي يرسي توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات.¹

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرف من قبل نجم عبود نجم على أنه: "صاحب القدرة على التأثير على الآخرين، ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله"²، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي:³

أ-المهارات الفكرية: ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين.

ب-المهارات الإنسانية: ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، وتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية

ج-المهارات الفنية: يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق والوسائل العلمية المتاحة لإنجاز العمل، وإعداد التقارير والتحليل الضرورية، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد وإيمانه بالهدف وإمكانية تحقيقه.

¹ صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2006، ص 24.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 31.

³ صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات، أوروك للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، المجلد 5، العدد 2، 2012، ص 388.

د-المهارات الذاتية: وتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة كالسمات الجسمية (القامة، الهيئة، الصحة، ...)، القدرات العقلية (الذكاء، التصور، ضبط النفس...).

2- الجماعة:

إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة، والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.¹

3- عملية التأثير:

يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة ، لذا فإن أي تأثير عشوائيا أو تعسفيا لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.²

4- الأهداف المشتركة:

القادة والتابعين لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا أتباع. فالقيادة تتطلب هدف منشود يسعى من أجل تحقيقه مجموعة من الأشخاص يقودهم شخص معين، وعلى الهدف المشترك أن يكون متسقا مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين، وأن يكون واضحا لهم وملائما لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة.³

¹ جيلح صالح، نفس المرجع، ص 24.

² سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص 51.

³ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 195.

المطلب الثاني: أهمية القيادة وأساليبها

أولاً: أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، فلقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر أحدهم). رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف¹.

وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:²

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها كل ما يشمل كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

ثانياً: أساليب القيادة

هناك نوعين من الأساليب القيادية:

أ- الأساليب التقليدية:

لقد أكد العديد من المختصين على أنه هنالك ثلاثة أساليب للقيادة التقليدية يستخدمها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهـم هي:³

1-أسلوب القيادة الديمقراطية:

¹ بشير العـلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص ص 52-53.

² بشير العـلاق، نفس المرجع، ص 53.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 241-242.

يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وابداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على افساح المجال للإبداع والابتكار والمبادأة، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد اشرافا عاما لتحفيز العاملين ورفع مستوى آدائهم في العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، كما يساعد على الاهتمام بالعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل.

2 - أسلوب القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية/ الاستبدادية):

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن بشكل كامل في مجال اصدار الأوامر والاشراف على العمل وتطوير السياسات، ويميل إلى استخدام المركزية والتفرد بالرأي والتركيز على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة الشديدة، ويميل إلى استخدام أسلوب الاكراه والعقاب والقوة والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام وإنجاز العمل.

3 - أسلوب القيادة غير الموجهة (قيادة عدم التدخل):

يقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية انجاز العمل ويبقي دوره دور المرشد والموجه، ويرتكز على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة، يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية من التخصص، وما شابهها من المنظمات.

ب- الأساليب الحديثة في القيادة:

ظهر حديثا اتجاهات جديدة لتفسير فعالية ونجاح القيادة بطريقة أكثر شمولية وواقعية من المداخل السابقة، حيث أخذت بعين الاعتبار جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تحديد النمط القيادي المستخدم مما يؤدي إلى الوصول إلى قيادة ناجحة تنسجم مع التغيرات المعاصرة في طبيعة العملية الإدارية والتحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة والقيادة، وتمثلت هذه الاتجاهات بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

بالنسبة للقيادة التبادلية فهي تركز على تبادل وجهات النظر مع المجموعة، وتقوم على أساس التفاعل بين ثلاثة عوامل أساسية هي: القائد، والمرؤوسين، والموقف. أما القيادة التحويلية تركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المحتملة والأزمات المتوقعة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

1- القيادة التبادلية: (الإجرائية أو التفاعلية)

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات والتي، واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، العمل. لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم.

القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في مقابل حصولهم على مكافآت ايجابية كانت أم سلبية. وعلى هذا يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، والعقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.¹

ترتكز القيادة التبادلية على عدة أبعاد لكن أشهرها بعدين رئيسيين هما:²

-المكافأة الموقفية: وهي تعني أن تقديم المكافأة أو العقاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء. وبالتالي، فكلما حرص المرؤوسون على تقديم مستوى أداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت فرص العقوبات الموجهة لهم. وهذا يؤكد بوضوح ما تم الإشارة إليه من أن العلاقة بين الطرفين - القادة والتابعين- هي علاقة أو عملية تبادلية للمنافع.

-الإدارة بالاستثناء: هذا البعد يركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة (التدخل السلبي) أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف.

¹ زباني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، علوم تسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2014، ص ص 48-49.

² محمد اقبال العجلوني، مرجع سابق، ص ص 12-13.

2- القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية أسلوب من أساليب القيادة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لهذا الأسلوب القياسي، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية. وستتطرق للقيادة التحويلية بنوع من التفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

هناك العديد من نظريات القيادة وسنذكر منها ما يلي:

أولاً: نظرية السمات

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما تدعى نظرية الرجل العظيم والتي تقوم على أساس أن بعض الأشخاص يصبحون قادة وأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يصنع).

ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية، لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن ان تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، والتي يمكن أن تتنبأ بصدق أو فاعلية القيادة عند الأفراد، وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والبحث والاستقلالية وإمكانية الاعتماد عليه والمشاركة الاجتماعية ومواقفه الاقتصادية والاجتماعية، والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه إلا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حداً معيناً ويؤدي إلى إعاقه الاتصال بين القائد وأتباعه¹.

وقد تم تحديد خمسة أنواع للسمات القيادية² هي:

- السمات الجسدية، مثل: الصحة، والطول، والقوى العضلية.

- السمات الاجتماعية، مثل: الاتصال الجيد، والتعامل مع الآخرين.

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثره للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 201.

² إبراهيم يوسف الضامن، القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأسبوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة، المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهوبين في لواء بني كنانة، الأردن، 2011-2012، ص 11.

- السمات المعرفية، مثل: الذكاء، والثقافة.

- السمات الشكلية، مثل: المظهر العام، والترتيب، والذوق العام.

- السمات الانفعالية، مثل: القدرة على ضبط النفس، والنضج الانفعالي.

وقد وجهت لهذه النظرية الانتقادات التالية:¹

- أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة إذ أن دورهم كبير.

- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، إذ من النادر جدا وجود تشابه تام بين أي قائدين.

- وجد أنه من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت، خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفاعلة.

- لم تأخذ هذه النظرية بحسبانها المواقف التي يحددها القائد نفسه.

ثانيا: نظرية سلوك القائد

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الدراسات إلى سلوك القائد، وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية، ومن أهم النظريات:²

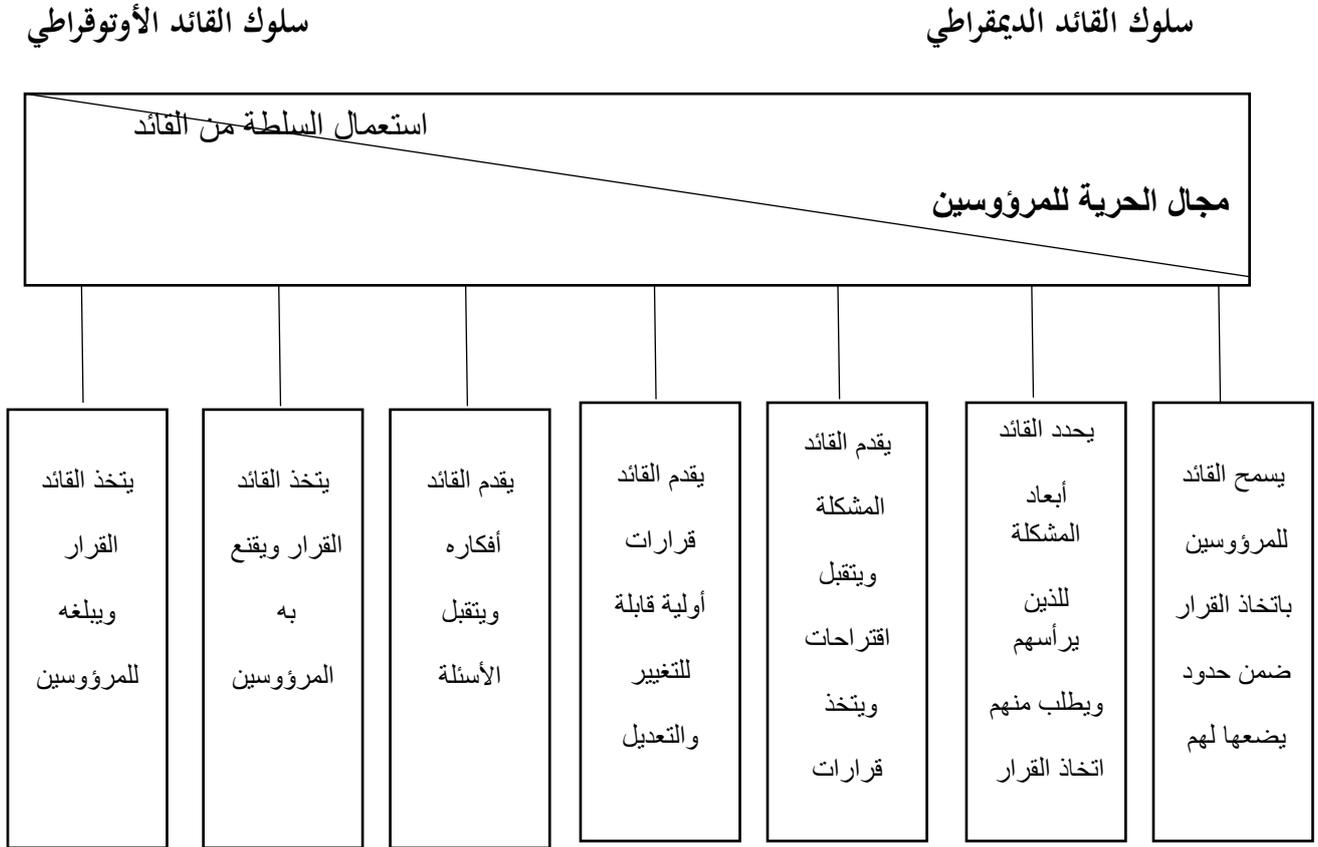
1 - نظرية الخط المستمر في القيادة:

حددت في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، كما يظهر في الشكل رقم (02)، ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي، وهنالك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه وفي المشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ نفس المرجع، ص 201.

² عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 202.

شكل رقم (02): خط سلوك القائد



المصدر: عمر محمود غباين، القادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 202.

وتشير هذه النظرية إلى ما يلي:¹

- ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف.

- إن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات المرؤوسين والهدف المراد تحقيقه.

- لا يختار القائد أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا، وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.

¹ عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 202.

2- نظرية ليكرت في القيادة:

توصل " ليكرت " إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة ميتشيجان الأمريكية، حيث توصل إلى طرح أربعة أنماط للقيادة، بناء على أسلوب اتخاذ القرارات هي:¹

-النمط التسلسلي الاستغلالي: وفيه يركز القادة على الانجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجؤون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.

-النمط التسلسلي النفعي: وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس.

-النمط الاستشاري: ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيههم، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية.

-النمط المشارك: وييدي فيه القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

3- نظرية البعدين: وتشمل²

- المبادرة لتحديد العمل.

- تفهم أو اعتبار مشاعر الآخرين.

وقد ثبت بأن القائد الذي يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد يحقق الرضى، والانجاز الجماعي عند مرؤوسيه.

إن هذه النظرية لا تدعم الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكا لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس فيها عملية القيادة.

¹ أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 19.

² - عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 203.

3- نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.¹

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانون نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما في الشكل:

الشكل رقم (03): شبكة بليك-موتون الإدارية

(9-1)								(9-9)
				(5-5)				
(1-1)								(1-9)

المصدر: عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009، ص 38.

وفيما يلي عرضا لهذه الأنماط:²

- النمط (1-1) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورة للمحافظة على بقاء المنظمة.

- النمط (1-9) القيادة الإنسانية: وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد، وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق وإقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة.

¹ رثف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 21.

² نفس المرجع، ص 22.

- النمط (5-5) القيادة المعتدلة: وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معا، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصالحته من جهة والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى.
- النمط (9-1) القيادة المتسلطة: وتكون من خلال اهتمام كبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.
- النمط (9-9) قيادة الفريق: ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معا وبنفس المقدار، ويتم العمل فيها من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة.

ثالثا: النظرية الظرفية

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها، أو من ناحية أسلوب القيادة والسلوك القيادي الذي يتبعه في عملية القيادة، وقد اعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة، ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الفعال هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتواءم مع الجماعة خلال وقت محدود لمعالجة موقف معين، وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه، وبشخصيات الجماعة والموقف أو الظرف أو الحالة، والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

من أهم النظريات الظرفية هي التي وصفها (فيدلر) حيث حاول التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، وقد خرج بنظريته الظرفية والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوبا واحدا في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هنالك قائد يمكن وصفه بأنه فعال أو غير فعال في كل الأوقات، وأشار بأن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوازن الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي¹:

— العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهذه تعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بين الطرفين تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذا بنظر فيدلر من أقوى متغيرات الموقف.

¹ - عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 204.

– مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل، وهذا يلي العامل السابق من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.

– درجة القوة في مركز القائد، وهذا يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين والسلطة الرسمية للقائد، ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكل عام، وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط، يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة (خصائص الموقف)، أي السهلة جداً أو الصعبة جداً، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن يكون متوسط الصعوبة.

وقد أشار فيدلر بشكل أساسي في نظريته إلى ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة.

رابعاً: النظرية التفاعلية

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات ترجع القيادة لشخصية القائد، وأن النظرية الظرفية تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها. وفقاً لهذه النظرية، لا بد من إدراك القائد لنفسه وإدراك القائد للآخرين له وإدراكهم له. فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف. والقائد يظل قائداً ما دام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والأهداف والجماعة.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، لأن القائد يكون عضواً في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويجوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.

من خلال دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة نستنتج بأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الافراد، وفي الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطيين مئة بالمئة، وعملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها¹.

¹ أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة شركة الهندسة المدنية -تقرت-مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2015، ص 39.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

يعتبر مصطلح القيادة التحويلية من بين المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة الحديثة على يد "بيرنز" في كتابه القيادة عام 1978، والذي أكد فيه "بيرنز" على أن إحدى المتطلبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد "داونتون" عام 1973 في كتابه "القيادة الثائرة" إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة "جيمس ماكجرجر بيرنز" في كتاب له بعنوان "القيادة"، والذي أكد فيه "بيرنز" على أن إحدى المتطلبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، وتتركز القيادة عند بيرنز في نمطين رئيسيين الأول يطلق عليه القيادة التبادلية والتي تحتوي على القيم ولكنها قيم متصلة بعملية التبادل، حيث أن القيادة التبادلية تتضمن قائداً يتبادل من أجل المنفعة. أما النمط الآخر أطلق عليه "بيرنز" القيادة التحويلية وهو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المقصود، وفي ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا لزيادة الوعي لدى العاملين، وذلك بالتركيز على المثل العليا والقيم الأخلاقية، كما ينبغي عليهم أن ينشطوا الحاجات العليا لدى التابعين على ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند "ماسلو"، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية، لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. ويتمثل جوهر هذا النمط من القيادة في التركيز على دور القائد في مساعدة الأفراد في كل أنحاء المنظمة، كما يتمثل الاختبار الحقيقي لهذه الوظيفة في مدى إسهامها في أحداث التغيير.

ويشار إلى أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقيادة السياسيين مثل: "مهاتما غاندي"، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى أعلى درجة في سلم حاجات "ماسلو" من أجل الاستحواذ على الشخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استشارة مشتركة يتم على إثرها تحويل التابعين إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية.¹

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، ومع ذلك فقد أصبحت أسلوباً قيادياً في الأدبيات الإدارية، يحظى باهتمام الباحثين ويمثل موضوعاً حيويًا للدراسات الأكاديمية والبحوث والرسائل العلمية. وقد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية ومنها:

- ويرى بيرنز (Burns) أن القيادة التحويلية هي: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود"².

حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية والظاهرة من أجل تغيير ما.

- تعرف القيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"³.

¹ صورية بوطرفه، القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 19-20.

² زباني إيمان، مرجع سابق، ص 52.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 25.

من خلال هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية لا تعبر اهتماما للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزء من رسالة وهدف المنظمة، وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنيا وابداعيا.

- القيادة التحويلية هي: " مزيج من الجاذبية والالهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز"¹.

- تعرف القيادة التحويلية بأنها: " القيادة التي تشجع الأتباع وتنشطهم بتعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والتي يمكن رؤيتها من منظور المستوى الجزئي كعملية التأثير على الأفراد، ومن منظور المستوى الكلي عن طريق عملية تحريك لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح المنظمات"².

المطلب الثاني: أهمية وعناصر القيادة التحويلية

إن أسلوب القيادة التحويلية هو ما تحتاجه المنظمات في العصر الحالي نتيجة التغيرات السريعة والمتطورة، التي تفرض عليها أن تتماشى معها بسرعة أكبر حتى تستطيع البقاء والنجاح، وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية كمدخل، وتظهر مزاياه في معالجة الفترات الانتقالية في حياة المنظمات.

أولاً: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. بالرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة، إلا أن نمط القيادة التحويلية يعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:³

¹ انس هباز، مرجع سابق، ص 42.

² صورية بوطفرة، مرجع سابق، ص 25.

³ نفس المرجع، ص 31-31.

- إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيمكن تعلم القيادة التحويلية بحيث تكون موضوع التدريب والتطوير الإداري، لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة.

- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل المصلحة الجماعية أو مصلحة المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

ثانيا: عناصر القيادة التحويلية

يعمل القادة التحويليون كثيرا وعن قرب مع زملائهم ومرؤوسيهم أكثر من أن يضعوا تبادلات أو اتفاقات، حيث أنهم يتصرفون بطرق متعددة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من العوامل الأربعة للقيادة التحويلية، والمتمثلة في¹:

العامل الأول: التأثير المثالي-الجاذبية-

التأثير المثالي ويعني اظهار مشاعر للآخرين وبناء الثقة المتبادلة بما يعكس مقدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة. إن القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم، ويتم احترامهم والثقة فيهم والاعجاب بهم، والمرؤوسون يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية وأن لديهم القدرة على تحطيط المخاطر، وينظرون إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية.

¹كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والابداع الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2015، ص ص 28-29.

العامل الثاني: الدافعية الإلهامية

الدافعية الإلهامية وتعني قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في المنظمة وفي أداء المهام على أكمل وجه من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين، وهو يبدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف، ويقوم باستشارة الفريق والتركيز على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين.

القادة التحويليون يتصرفون بطريقة تحفز وتلهم من حولهم من خلال تقديم المعاني والتحديات إلى أعمال المرؤوسين، ومن هنا تظهر روح الفريق في العمل ويظهر التفاؤل، فالقادة يجعلون المرؤوسين في حالة رؤية جذابة للمستقبل، فهم يقومون دائما بعمل التوقعات التي يريد المرؤوسون الوصول إليها، وبالتالي تكون هناك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن التأثير المثالي (الجاذبية) والدافعية الإلهامية عادة ما تكون عاملا مشتركا منفردا للقيادة الكاريزمية الإلهامية.

العامل الثالث: الاستمالة الذهنية

الإستمالة الذهنية: وتعني إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركاتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

القادة التحويليون ينفذون جهود المرؤوسين لتكن جهودا إبداعية من خلال تساؤلات افتراضية، ومن خلال إعادة سياقة المشاكل والأوضاع القديمة وتناولها بطريقة جديدة، وبالتالي فهي تشجع الإبداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفردية لتقديم أفكار جديدة، وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونون على دراية واحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة.

العامل الرابع: الاعتبارات الفردية

القادة التحويليون يبدون اهتماما خاصا بالاحتياجات الفردية لكل المرؤوسين، وذلك للوصول للإنجازات والتطور من خلال قيامهم بالعمل كمدرين، والمرؤوسون وزملائهم يخطون خطوات ناجحة أكثر من المتوقع نحو تحقيق النجاح وعادة فإن الاعتبارات الفردية يتم التعامل معها عند وجود فرص تعلم جديدة، وذلك في إطار مناخ من الدعم من الأفراد.

القادة التحويليون يبدون اهتماما خاصا بالاحتياجات الفردية لكل المرؤوسين، وذلك للوصول للإنجازات والتطور من خلال قيامهم بالعمل كمدرسين، والمرؤوسون وزملائهم يخطون خطوات ناجحة أكثر من المتوقع نحو تحقيق النجاح، وعادة فإن الاعتبارات الفردية يتم التعامل معها عند وجود فرص تعلم جديدة، وذلك في إطار مناخ من الدعم من الأفراد

المطلب الثالث: مبادئ وأمط وتحديات التي تواجهها القيادة التحويلية

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ نذكرها فيما يلي:¹

1- النظر للمنظمة كنظام:

باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة، وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل.

2- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على ابلاغها للآخرين:

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

3- تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

¹ هدى حسن يحيى العلفي، القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)، دار اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2014، ص ص 38-

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون على تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

5- تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفله الإحاطة الشاملة.

7- التقدير والمكافئة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافئة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8- بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي مسؤولية احداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

ثانيا: أنماط القيادة التحويلية

يرى بيرنز (Burns) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية كما يلي:¹

أ - القيادة العقلانية:

¹ هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سابق، ص 40 إلى ص 44.

إن مصطلح "عقلي" يشير إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريفه بأنه: "اهتمام الشخص بشكل أساسي بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآتية"، وبناء على هذا التعريف فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، أما الشخص الذي يتعامل مع كليهما ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا، وتعتبر القادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية، ويعود ذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في إطار أخلاقي.

ب- القيادة الإصلاحية:

تعد القيادة الإصلاحية من أكثر أنماط القيادة احتياجا لمهارات استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأثير قوي لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا لابد أن تكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع أو على الأقل اصلاح جانبا منه.

ومن أسباب فشل القيادة الإصلاحية في تحقيق أهدافها سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع وغياب الإحساس بالهدف العام، كما قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها، وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب عدم تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلي والتبادلي، فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها ونتائجها، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييرا جوهريا.

ج- القيادة الثورية:

تعرف الثورة بأنها: "احداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله"، وغالبا يكون مثل هذا التحول نادر الحدوث، أما القيادة الثورية الناجحة فتكون أكثر ندرة، ولذلك شهد العالم عدد قليل من القادة الثوريين، ويعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع، وتتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص، حيث أن القيادة تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة، وأن القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الأفراد وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي

قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية، إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة، ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط أي من أنماط القيادة، كما يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

ثالثاً: التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت التحديات كما يلي:¹

-المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيدته في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

-العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد وصغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال أحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات الإدارية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 30-31.

- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

- الجودة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أم الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدف لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. ان القيادات الإدارية تدرك بأن التغير والتطور التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، واحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: خصائص ووظائف القائد التحويلي

أولاً: خصائص القائد التحويلي

يمكن القول بأن القائد التحويلي يتسم بالخصائص التالية:¹

- يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
 - يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
 - يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
 - يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبينها.
 - يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
 - يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
 - يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
 - يسعى إلى بناء الاجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
 - تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.
- وهناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليين منها:²

-**الاهتمام الفردي:** إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على المستوى الفردي.

-**سحر الشخصية:** حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة، الاحترام، الفخر، وتوضيح

الرؤية.

-**التحفيز الفكري:** حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين.

¹ عبد الله مداري الحربي، نظريات القيادة، 1-القيادة التحويلية، 11 أكتوبر 2014، ص 5.

² صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص 38.

كما يمتاز القائد التحويلي بما يلي:¹

-الالهام، إذ يقوم القائد التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.

-العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن، ويتضح من ذلك أن القادة التحويليين يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية، كما نفهم أن للقادة التحويليين سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منظماتهم وذلك يعني أنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.

كما يمكن إضافة الخصائص التالية:²

-يتميز القادة التحويليين بالشجاعة، إذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة.

-يؤمن القادة التحويليين بالأفراد، فقومهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات.

-يتميز القادة التحويليين بمستوى عالي من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والثقة والولاء، ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافآت والعقاب.

-القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، كما أنهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط.

-يتميز القادة التحويليين بالرؤيا وقدرتهم على التصور والحلم وترجمة هذه التصورات والأحلام بطريقة ما بحيث يمكن للآخرين رؤية هذه الأحلام والتصورات ومشاركتهم فيها.

ثانيا: وظائف القائد التحويلي

¹ صورية بوطفرة، مرجع سابق، ص 38.

² نفس المرجع، ص 39.

للقائد التحويلي مجموعة من الوظائف نذكر منها:¹

- 1- إدراك الحاجة للتغيير: حيث أن القائد التحويلي يدرك مدى الحاجة للتغيير، لذلك فهو يعمل على إقناع العاملين من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات بحاجتهم للتغيير، وتنمية إدراكهم بأهمية التغيير للمنظمة وللقيادة وللعاملين ولجميع المستويات التنظيمية.
- 2- صياغة رؤية ورسالة المنظمة: يعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تمثل الحالة المأمولة لمستقبل المنظمة، الذي يرغب القائد التحويلي نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى الوضع المنشود من خلال ترجمة الرؤية الجديدة إلى واقع عملي.
- 3- اختيار نموذج التغيير المناسب الذي يلائم وضع المنظمة ويحقق رؤية ورسالة المنظمة.
- 4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتحويلها لثقافة إيجابية داعمة للتغيير.
5. إدارة الفترة الانتقالية للتغيير وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه القائد التحويلي لصعوبة التحول والتخلص من القديم والعمل بالجديد.
- 6- الاستمرار في تنفيذ التغيير والمتابعة المستمرة لضمان التغذية المرتدة وعدم الانحراف الاستراتيجيات الجديدة.

¹ حمد بن قیلان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة مقدمة لاستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص ص 20-21.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ولقد تطرقنا إلى مفهوم القيادة بمفهومها وعناصرها، وأهميتها وأساليبها، ثم نظريات القيادة، ثم القيادة التحويلية وتناولنا في العناصر الآتية نشأة ومفهوم القيادة التحويلية، أهمية وعناصر القيادة التحويلية، مبادئها وأنماطها والتحديات التي تواجهها، وصولاً إلى خصائص ووظائف القائد التحويلي، والدور الذي تلعبه داخل المنظمات في التأثير على السلوك والأهداف، وكذلك عناصر القيادة بدءاً بالقائد ودوره في المنظمة والجماعة وكيف التأثير فيها ومن ثم كيفية تحقيق الأهداف من خلال دور القائد في مرؤوسيه. ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

الفصل الثاني:

التعلم التنظيمي وعلاقته
مع القيادة التحويلية

تمهيد:

كان لزاما على المنظمات في الوقت الحاضر السعي إلى احداث تغييرات جوهرية في ممارساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة والعميقة التي أحدثتها تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووسيلة منها للبقاء في بيئة متغيرة، وزيادة في قدرتها التنافسية. وقد أدى هذا إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه التغيرات والتحديات، وأهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

ويشير الأدب المنشور إلى أن بقاء المنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر، وأن تتصف بالمرونة والديناميكية والتكيف السريع مع التغيرات، مما يهيئ لها فرصا أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة. وتعد مقدره المنظمة على التعلم بصورة أفضل من ممارستها شرجا أساسيا لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية، وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى كل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، من خلال ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي

المبحث الاول: ماهية التعلم التنظيمي

تشكل المعرفة اليوم إحدى العناصر الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة واستمرارها في العمل، وذلك لأن المعرفة هي من الموجودات غير ملموسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. لذا فقد ازداد الاهتمام بدراستها وسبل ادارتها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، كما يشكل التعلم التنظيمي العملية التي يتم من خلالها توسيع المعرفة والمعلومات والمهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية وبالشكل الذي من الممكن أن ينعكس على أدائهم في العمل وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية، ويمكن إدراج بعض التعريفات للتعلم التنظيمي كما يلي:

- التعلم التنظيمي هو " عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال"¹
- ويعرف التعلم التنظيمي " بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية"².
- التعلم التنظيمي يعني به " العمليات التي يتمكن المدراء عن طريقها تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم وإدارة المنظمة وضمان سلامة التعامل مع بيئتها، وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة قرارات تزيد باستمرار من مستوى فاعليتها التنظيمية"³.

¹، نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص 244.

² أيمن حسن ديبوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 29- العدد الثاني 2013، ص 128.

³ علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة، بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 21 العدد 85، ص 33.

- التعلم التنظيمي هو "كل ما تقوم به المنظمة لغرض توفير الدعم الكافي لأعضائها لتحويل المعلومات من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة وبالشكل الذي يمكن الآخرين من الحصول عليها والتعلم منها".¹
- يقصد بالتعلم التنظيمي " عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".²

ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي

انطلاقاً من التعريفات السابقة نستطيع أن نحدد ونستدل على أن التعلم التنظيمي يتميز ببعض الخصائص هي:³

- أ- أن التعلم عملية استدلالية يعتقد أنها تؤثر في السلوك، أي يمكن ملاحظة التعلم بصورة مباشرة من خلال التغيير في السلوك.
- ب- أن التعلم يؤدي إلى تغيير مستقر نسبياً في السلوك.
- ج- أن بعض الأنماط السلوكية للأفراد قد ترجع إلى الغريزة وليس التعلم، حيث إن هناك تغييرات تطرأ على الفرد بفعل نموه ونضجه الجسماني والعقلي لكنها لا تكون وليدة خبرات أو ممارسات وإنما وليدة تغييرات عمرية طبيعية.
- د- أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والخبرات.
- هـ- أن التعلم يمكن أن يشمل جوانب إيجابية وجوانب سلبية في السلوك.

¹ حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 24، 2016، ص 1690.

² رايس وفاء، عنوان المداخلة: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، جامعة الشلف، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14، 13 ديسمبر 2011، ص 4.

³ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 132.

ومن خصائص التعلم التنظيمي:¹

التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعلم عملية تراكمية.

ومن بين كذلك خصائص التعلم التنظيمي ما يلي:²

- التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات.
- تغيير السلوك ناتج عن عملية التعلم.
- تتطلب عملية التعلم من خلال إحداث تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
- يستدل على عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك.
- التعلم هو حصيلة تجارب وخبرات مارسها الفرد أثناء حياته.

¹ أيمن حسن ديوب، مرجع سابق، ص 130.

² عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 309.

المطلب الثاني: أهمية وأنماط التعلم التنظيمي

أولاً: أهمية التعلم التنظيمي

أشار معظم الباحثون إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد وللنظمات، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

- ❖ التعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية، وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.
- ❖ التعلم التنظيمي يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير.
- ❖ التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها، وللتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها، وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم.
- ❖ قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء، وللتعلم التنظيمي واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين المنتجات والخدمات.
- ❖ التعلم التنظيمي هو الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والابداع والاستجابة، والتعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية، وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها. وفي تحويل الموارد

¹ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 13/ع 45/سنة 2007، ص ص 140-141.

والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة، ويعدّه أغلب الباحثين المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: أنماط التعلم التنظيمي

إن أنماط التعلم في المنظمات كثيرة ومتنوعة ويصعب حصرها، ولهذا سنحاول إلقاء الضوء على الأنماط التي جاء بها (Argyris et Schon) باعتبارها أول من تناولوا مفهوم التعلم التنظيمي، حيث أوضحوا أن التعلم التنظيمي ثلاثة أنماط تنحصر في:¹

-التعلم أحادي الحلقة: هو تعلم يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، إذن هو تعلم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير، كما يعرف على أنه أداة التعلم الذي يهدف إلى تعديلات طفيفة في طرق العمل، وهو عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الإجراء دون تعديل مصاحب في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد. لذا فهو يعلم العاملين حل المشاكل الناتجة عن تصرفاتهم. وهذا قد يجعل ذلك جل اهتمامهم ومحل أولوياتهم، وعدم الاهتمام بما يجري من مستجدات، وبالتالي الوقوع في التعلم الوهمي، والذي يمثل التعلم الانعكاسي، والذي قد يكون مغايراً لما يجري حول المنظمة وبالتالي تأخرها عن المنظمات الأخرى. وقد أطلق على هذا النوع من التعلم مسميات مختلفة من قبل الباحثين نذكر منها: التعلم الأدنى، التعلم التكميلي، والتعلم غير استراتيجي، وجميعها تصب في نفس المفهوم بالمعنى والشرح نفسه، وتنادي بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

-التعلم ثنائي الحلقة: يعد هذا النوع من التعلم أكثر تأثيراً في المنظمة من التعلم أحادي الحلقة، حيث يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تمس النظام وصلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة، وبعبارة أخرى التعلم ثنائي الحلقة يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي وانفعالي. ويقصد به أيضاً تغيير في نماذج التفكير وأطر التفسير، ويعتبر تعلماً أكثر استراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقاً في المنظمة وإنما يوجد خلق للمعارف كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة، فهو لا يوجه

¹ سطوح سميرة، رواجية مريم، التعلم الجديد للإبداع في منظمات الأعمال: مؤسسة محبوبة بعناية أمودجا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 16-جوان 2016، ص ص 26-27.

اهتمام الأفراد على تعديل الإجراءات لتحقيق الأهداف الحالية فقط. بل باكتشاف واقتراح إجراءات وأهدافا جديدة، هذا النوع من التعلم هو أعلى مستوى من حيث تمكين المنظمة من التغيير والتكيف، ولكنه يبقى محدود التأثير، وهو يعد تعلمًا استراتيجيًا ومستقبليًا.

-التعلم ثلاثي الحلقة: يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة، يأخذ بعين الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تفودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا بيئتها الخارجية، يحصل عندما يقوم الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمنظمة وسبب وجودها والتشكيك بصلاحيته هذه الأهداف أو الاعتراض عليها، وبالتالي الإسهام في تحقيق تحويل وتغيير جذري فيها. ويرى (Argyris) بأن هذا المستوى من التعلم هو وحده الذي يمكن المنظمة من التكيف المستمر مع بيئتها، بل أنه يمكنها أيضا من الانتقال إلى بيئة أخرى، وحتى إحداث التغيير في بيئتها، أي أن المنظمة المتعلمة من وجهة نظره هي منظمة تسعى لجعل التعلم الذي يحدث فيها تعلمًا ثلاثي الحلقة، حيث يقوم الأفراد باستمرار بمناقشة سبب وجودها، والغرض الرئيسي من اقامتها لاكتشاف الحاجة لتغييرها، والهدف الأساسي لتعلم المنظمة هو تطوير قدراتها للوصول إلى التعلم الثنائي الدائرة والوصول إليه، والقدرة على التفكير بجدية وبإبداع حول البرامج والسياسات.

المطلب الثالث: مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي

أولا: مستويات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من المستويات التي من الممكن أن يحدث عندها التعلم التنظيمي ويمكن تحديد أهمها كالآتي:¹

-التعلم على المستوى الفردي: هو عملية محددة بحاجات الفرد، والنوايا والخبرات، والتغذية الراجعة، المدركة من قبل الفرد، وأنه لا بد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.

-التعلم على مستوى الفريق: في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة، من أجل إعادة هيكلة

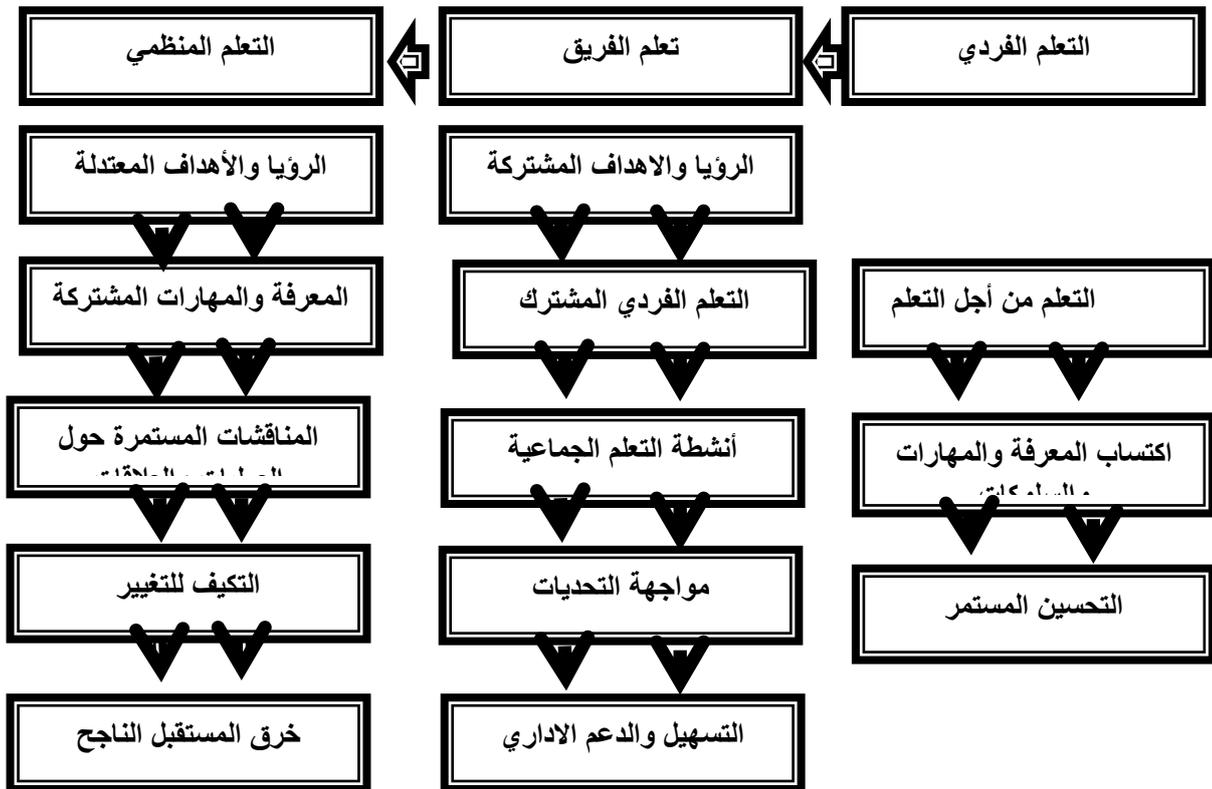
¹ حسين وليد حسين وآخرون، مرجع سابق، ص 1691.

قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيدا من المستوى الفردي.

-**التعلم على مستوى المنظمة:** المنظمة ككيان يمكن أن تتعلم بطرق مختلفة، حيث تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينيات هذه الروتينيات تلعب دور ذاكرة المنظمة. فالمنظمة تواجه صدمات تجربها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها. والمنظمة بوصفها كيانا يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.

ويمكن توضيح هذه المستويات بشكل أكثر دقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: الدليمي، عماد علي محمود، أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص 70.

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

إن دراسة التعلم التنظيمي يستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومضموناته، وكثير من الدراسات تناولت أبعاد التعلم التنظيمي، وسيجري تسليط الضوء على ثلاث أبعاد هي:¹

أ- توليد المعرفة: القدرة على استخدام المعرفة من المصادر المهمة لتحقيق الخبرة التنافسية المستدامة للمنظمة. وتقع المعرفة والخبرة في أماكن توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يعتبر أساس الخبرة التنافسية، وبالتالي فإنه يمكن توليد المعرفة بعدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد. إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها، أو إبتدعها إذ إن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، ويمكن توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي.

ب- الإبداع المعرفي: يشير إلى العمليات التي يتم من خلالها القيام بتجديد مختلف أنواع المعرفة التي تملكها المنظمة، إذ تسهم في حل مشكلة أو موقف معين، والإبداع المعرفي هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

ج- التشارك بالمعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعدتهم في الوصول والعمل من مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم، ويعبر التشارك بالمعرفة عن مدى إهتمام المنظمة بتشجيع التشارك بالمعرفة ما بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم.

¹أزهار عزيز العبيدي وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، ص 234.

المطلب الرابع: الممارسات والأساليب المساعدة على التعلم التنظيمي والمعوقات

أولاً: الممارسات والأساليب المساعدة على التعلم التنظيمي

إن الاهتمام بهذه الاستعدادات والممارسات والأساليب من شأنه أن يسهل عملية التعلم التنظيمي ويزيد من فاعليتها¹:

- الاستعداد: إن الاستعداد للتعلم التنظيمي هو مجموعة الخواص الموجودة عند الفرد التي تعمل إما على تسهيل عملية التعلم أو إعاقتها، إن هذا المفهوم العريض للاستعداد يحتوي على عدة عناصر إذا اجتمعت ركبت الحالة الكلية للاستعداد منها:

- النضج: وهو الجانب العضوي للاستعداد ويعني النمو الداخلي للحالة العقلية وترتبط بعامل العمر أيضاً.
- الخبرة السابقة: هي الجانب الثاني الذي يسهم في بناء الاستعداد، وتعني تراكم التجارب والمعلومات والموضوعات المخزونة لدى الفرد.
- مستوى الدافعية: هي الجانب الثالث للاستعداد التي تجعل الفرد متفتحا ومستعدا للتعلم أو رافضا له.

- الاتجاه والوضع العقلي: الفرد ذو الاتجاه العنيف والنشط يكون أكثر قدرة على التعلم من الفرد ذو الاتجاه الهادئ وغير النشط، وكلما كان عند الفرد دافع قوي ونشط ازدادت معدلات التعلم عنده.

- المعنى: جاءت الدراسات لتؤكد على أنه لا يوجد استثناء ينص على أنه كلما كان المعنى في المادة المتعلمة عالياً كان التعلم أسرع والاحتفاظ بها أعلى، وفي معناه الواسع فإن المعنى يمكن أن يأتي من مصادر ثلاثة نصنفها فيما يلي:

- وفرة الروابط بين أجزاء الموقف التعليمي يكون فعالاً أكثر مما لو جاء التعلم تقطعا لا ترابط بين مكونات الموقف التعليمي، مما يشنت الفكر عند المتعلم ويفقده المعنى.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص ص 140-141.

- الشكل الكلي لتوضيح ذلك حيث أنه عندما تتوفر أماننا كلمات متفرقة واستطعنا أن نضعها في جملة مفيدة فإن الشكل العام للجملة هو الذي يعطي لتلك الكلمات معنى واضحا.
- استخدام الشيء: الفرد يطلب المعنى في الشيء المتعلم، فإذا تعلمه وتمكن من استخدامه شكل له المعنى بحيث يستطيع استنتاج واشتقاق أمور أخرى مفيدة، والعكس فإن الوقت المستنزف في تعلمه يشكل خسارة وهدر وليست في صالح أي طرف من أطراف التعلم.

-المعرفة بالنتائج: إن المعرفة بالنتائج لها أثر إيجابي على السلوك المستقبلي للفرد، فمثلا إذا كان لدينا مجموعتين متكافئتين من العمال وسمحنا لكل منها بنفس التدريب وبنفس المدة، ولم نفرق في نوع المعاملة معهم سوى أننا نعطي للأولى نتائج عملها اليومي أول بأول دون أن نزود تلك المعلومات للمجموعة الثانية، بعد فترة زمنية سنلمس أن المجموعة الأولى كانت سلوكيتها أفضل وحققت تقدما ملحوظا في أعمالها بينما المجموعة الثانية لم تسجل تقدم ملحوظ، إن واحد من أسباب التقدم الذي حققته المجموعة الأولى هو جراء تزودها بالمعلومات عن نتائج أعمالها أول بأول مما دفعها إلى تحسين مستويات أدائها

ثانيا: معوقات التعليم التنظيمي:

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:¹

1-جمود الهياكل التنظيمية: إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية، وتحديد سلطاتها الرئاسية، تحول دون إنسياب المعلومات وتدفعها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها صلاحياتهم ومهامهم وأعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، فضلا عن الحدود الفاصلة بين الإدارات التي تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم.

¹ ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد (11) العدد (2) لسنة (2009)، ص ص 100-101.

2- ممارسة المركزية: تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلاً عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يجد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة.

3- الافتقار إلى القيادات الواعية: من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي، وغياها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها ضعف التحمس للتعلم، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.

4- افتقاد النظرة الشمولية: تتعامل أغلب المنظمات مع المشكلات المعقدة، والمواقف الصعبة، من خلال نظرة جزئية أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها. إن افتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة، مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والقدرة، مما يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم، إذ أن افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي والتعاوني.

5- التعلم الوهمي: يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المنظمات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصر على جعل النتائج على أنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً للواقع الفعلي.

6- ثقافة المنظمة: تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكيل ثقافة المنظمة. وهي تلعب دوراً مهماً بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته.

المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة

يمكن ارجاء مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة الكلاسيكية التي من أبرز روادها (فريدريك تايلور، وهنري فايول) اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، اذ يمكن اعتبار ذلك اعترافا ضمنيا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة، إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990م على يد (بيتر سينجي) في كتابه الشهير "الضابط الخامس"، عندما حول النظرية في التعلم المنظمي إلى ممارسات عملية، فقط أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم المنظمي والذي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها اسم "منظمات متعلمة".

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم، ويمكن ذكر التعريفات التالية:

❖ المنظمة المتعلمة هي " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والإستمرارية والنجاح"¹.

❖ المنظمة المتعلمة هي: " التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدراتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة"².

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2013، ص ص 398،399.

² عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2012، ص 4.

❖ المنظمة المتعلمة: "هي التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج".¹

ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة

تعد منظمة التعلم نموذجا تنظيميا مبنيا على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤكد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكلة التنظيمية المسطح، والفرص الأكثر للتعلم، وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى.²

وتتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها:³

- شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملا لصالحهم ولصالح المجتمع.
 - شعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
 - التركيز على فرق العمل لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين.
 - تعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف.
 - يعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة.
 - يمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة.
- وهناك مجموعة أخرى من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية،

¹ بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الأربعون 2014، جامعة الاسراء، الأردن، ص 129.

² كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الزرقاء، ص 7.

³ نفس المرجع، ص 7.

وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي¹:

- القوى الدافعة: تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قوة دافعة تحثها على التعلم المستمر والتحصيل العلمي وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المتغيرات.
- تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم واكتساب المعرفة يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة، ويحدد النشاطات اللازمة لذلك والأفراد القادرين على ذلك.
- التساؤل المستمر عن العوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وكذلك تعزيز نقاط قوة المنظمة.
- التمكين: بمعنى توفير كل الشروط الضرورية للحصول على المعرفة والتعلم.
- التقييم المستمر: وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، وكذا التأكد من توفر الموارد والوسائل اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة

كما، وأنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل محدد أو استراتيجية 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 لخمس نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية وهي كالتالي²:

1- نموذج بيتر سنج:

وضع هذا النموذج بواسطة "بيتر سنج" عام 1990 م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سنج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي:

¹ بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد رقم 1-2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة²، ص 183-184.

² عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، مرجع سابق، ص 4 إلى 7.

- أ- التفكير النظمي: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- ب- 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.
- ج- النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- د- الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- هـ- التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

2- نموذج مارسك وواتكنز:

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

- خلق فرص للتعلم المستمر
- تشجيع الاستفهام والحوار
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
- القيادة الاستراتيجية.

3- نموذج ماركواردت:

توصل "ماركواردت" 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، التقنية. وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

4- نموذج العتيبي:

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:

أ- نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد هي (هوية المنظمة، رؤيتها، استراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).

ب- نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة).

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

5- نموذج مايلونين:

اقترح "مايلونين" عام 2001م نمودجا للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من "آرجريس" "وشون" (1978م)، "سنج" (1990م)، "بيدلر" (1991م)، "مايو ولانك" (1994م)، "مارسك" "وواتكنز" (1996م)، ثم قام بإعداد نموذج أسماه (The Learning Organization) (Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- 1- الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
- 2- تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
- 3- الاستطلاع والاستفهام: ويضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- 4- التمكين: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الافراد وخبراتهم.
- 5- التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى افساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

المطلب الثالث: مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

أولا: مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

تقتضي عملية التغيير التنظيمي في ظل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت، تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة. وقد اختلفت الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن التقليدية، إذ أشارت بعض الدراسات إلا أن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة يكمن في تركيزها على البيئة الداخلية للمنظمة وعلى الهياكل التنظيمية، وعلى الربط بينهما وبين بيئتهما الخارجية، إذ تسعى المنظمة المتعلمة إلى تهيئة بيئتها الداخلية لتصبح ذات قابلية للاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة والتخطيط لها، ولتحقيق ذلك فإنها تجعل مقدرات الافراد المعرفية والذهنية نقطة الارتكاز الأساسية ضمن منظومة فرق التعلم من خلال غرز ثقافة التساؤل، وتشجيع الحوار والنقاش والتعبير بحرية عن الأفكار والآراء والمشاركة في حل المشكلات وصنع القرار، بخلاف المنظمة التقليدية التي تتصف بيئتها الداخلية بالجمود وعدم القدرة على الاستجابة للتغيرات، وضعف نظم الاتصال بين أفرادها. وقد

أشارت دراسات أخرى الى أن المنظمات المتعلمة تعمل على بناء نظامي، أحدهما للمعلومات والآخر للحوافز، وهذان النظامان يساعدان في تشجيع عملية التعلم لكل الأفراد والفرق والقادة، وتكوين حلقة الوصل بين هذه الأطراف جميعها بما يشكل الهوية التنظيمية الملائمة للمنظمة. كما تنظر المنظمة المتعلمة إلى برامج التدريب كوسيلة لتحقيق أهدافها، وإهتمامها مركزا على تلك البرامج التي تؤدي إلى تنمية مقدرات الافراد، وإلى اكتسابهم لمهارات العمل ضمن فريق، ومهارات الاتصال، والتقييم الذاتي، والتفكير النظامي وحل المشكلات نظاميا، بخلاف المنظمة التقليدية التي تفتقر عادة إلى نظم المعلومات المحوسبة ونظم الحوافز، وتقل فيها برامج التدريب إلى أقصى درجة مما يعيق عملية التعلم فيها.¹

وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فقد اتفقت دراسات أخرى حول العناصر الأساسية المميزة للمنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية وهي:

أ- الهياكل التنظيمية (شكل التنظيم):

تتسم المنظمة التقليدية عادة بهيكلها العمودي (الرأسي) الذي يؤكد على اتباع الهرمية، والتسلسل الوظيفي أو تدرج السلطة، وتركيز السلطات خاصة سلطات اصدار الأوامر واتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي. لذا فإن الاتصالات (طريقة توصيل المعلومات والأوامر) هي رأسية، أي من الأعلى إلى الأسفل، وكذلك يضع الحدود بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين الوحدات الإدارية من جهة أخرى، مما يحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم اتاحتها للجميع، ويزيد من الأعباء الوظيفية على عاتق الموظف، ولا يتيح له الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والحصول على المعرفة المطلوبة، بينما تتسم المنظمة المتعلمة بهيكلها العضوي الأفقي الذي يمتاز بالمرونة وسرعة الاستجابة في ضوء حرية أكبر للصلاحيات والتصرف والاتصالات، إذ تفوق فيه الصلاحيات للعاملين وتكون لديهم المقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم. كما أن الاتصالات تسري في كل الاتجاهات مع التركيز على الاتصالات الأفقية بين العاملين وبين الوحدات الإدارية، وتعمل أيضا على بناء فرق العمل مما يساعد على تدفق المعلومات والمعارف ونشرها وتوزعها في جميع أنحاء المنظمة بانسيابية واضحة، ويزيد من فرص التعلم.

ب- طبيعة المهام والوظائف:

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 404 إلى ص 407.

تعمل المنظمة المتعلمة على تحويل المهام الروتينية للمنظمة التقليدية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على تحمل المسؤولية والتصرف والتحرك بمرونة وفاعلية لتفويض الصلاحيات لهم لاتخاذ القرارات اللازمة وذلك بخلاف المنظمة التقليدية التي لا تفوض فيها الصلاحيات للعاملين، إذ ينتظر هؤلاء صدور الأوامر والتعليمات لهم للقيام بالمهام المنوطة بهم.

ج- أنظمة الرقابة:

تعمل المنظمة المتعلمة على الانتقال من الأنظمة الرسمية للرقابة على الأعمال إلى المشاركة للمعلومات وذلك بفتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين، وتشجيعهم على الاستقلالية في العمل، وقيادة أنفسهم بأنفسهم، فالكل يعمل بحرية وبالتعاون مع الآخرين مما يزيد من فرص تعلمهم.

د- استراتيجية المنظمة:

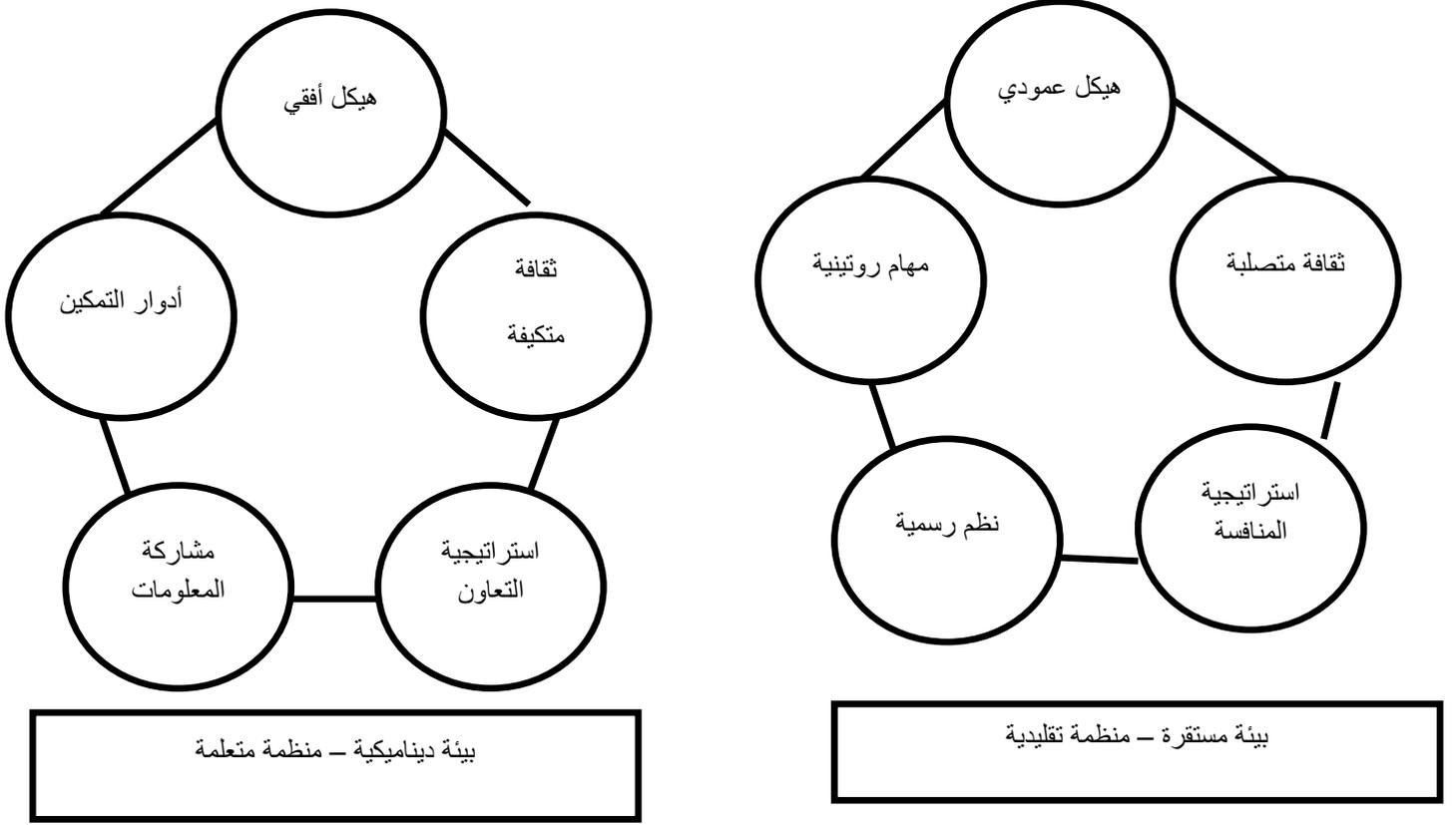
تعمل المنظمة التقليدية على اتباع استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنظمات المنافسة، بينما تعمل المنظمة المتعلمة على تطوير استراتيجية للتعاون لنشر المعرفة وتوزيعها، وتشجيع العاملين على المشاركة في تطويرها وتنفيذها ومتابعتها بما يزيد من فرص التعلم.

هـ- الثقافة التنظيمية:

تتسم المنظمة التقليدية بثقافتها التنظيمية المتصلبة التي لا تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والاستجابة لها، وبضعف العلاقات السائدة بين العاملين، ولذلك فإن هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية قد تعمل على منع أو إعاقة عملية التعلم، بينما تتسم المنظمة المتعلمة بثقافة تنظيمية مرنة تستمع لها بالتكيف مع هذه الظروف والاستجابة لها، كما تتسم بالانفتاح والجودة والتحن المستمر مما يزيد من فرص التعلم لدى العاملين.

والشكل الموالي يوضح مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.

الشكل (05): مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 408.

ثانيا: آليات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

يعتمد الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة على جملة من المؤشرات التنظيمية:¹

1- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: لأن في الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين، في حين أن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الهياكل العمودية، ويظهر ذلك من خلال التحول إلى ثقافة فرق العمل.

¹ حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة - مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة - مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2015/12/21، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، ص ص، 61-62.

2- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للشخص باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها وهذا يولد الكثير من المرونة.

3- 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 المنافسة تتطلب توفير هذه المعلومات، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل.

4- من استراتيجية صراعية إلى تعاونية: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في تطوير استراتيجيتها في مقابل أن تقوم بفرضها بصورة فوقية، إلى جانب كونهم عارفين بالمشكلات فإنهم يعرفون كذلك الحلول والمشاركة في بناء الاستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف.

5- من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: والتي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي

تتطلب عملية التعلم التنظيمي إلى أكثر من قيادة تقليدية، فالقيادة التقليدية تنظر إلى القادة على أنهم أفراد من نوع خاص وهم الذين يحددون اتجاهات المنظمة ويتخذون القرارات ويقودون المنظمة وفق وجهات نظر غير منظمة، مثل هؤلاء القادة لا يملكون القوة الكافية ويكونون عاجزين عن القيام بعمليات التغيير التي تتطلبها عملية التعلم التنظيمي.¹

يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة وعملية التعلم التنظيمي، فالقيادة التقليدية التي تتصف بالنظامية والتوجه نحو العمل الفردي من الصعب أن تخلق فرق عمل متعلمة، بينما القيادة التحويلية التي تشجع مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتحفيز العمل الجماعي فإنها من السهل أن يتم في ظلها بناء فرق عمل يمارسون عملية التعلم التنظيمي، إن القيادة التقليدية كانت أقل قدرة على تفعيل التعلم التنظيمي كونها تتصف بالاهتمام بالفرد أكثر من العمل الجماعي بينما القيادة التحويلية فلها القدرة على بناء فرق العمل وتوجيههم، وتقدم لهم الطاقة والدعم لعملية التغيير والتعلم التنظيمي، حيث أن أغلب الدراسات التطبيقية أكدت أن الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على التعلم التنظيمي هي القيادة التحويلية.

بالرغم من العلاقة الوثيقة بين القيادة والتعلم في المنظمة فإن القليل من البحوث فسرت طبيعة السلوكيات التي يؤثر من خلالها القائد على التعلم التنظيمي. أيضاً توجد القليل من الدراسات التي ربطت التعلم التنظيمي بالقيادة ومن هذه الدراسات، توجه بعض الباحثين إلى اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية ومن أهمها القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، بينما اختبر البعض أدوار القيادة والتعلم التنظيمي، كما ركز بعض الباحثين على تطوير القيادة ليتمكنوا من تحقيق التعلم التنظيمي، وفي الآتي نتناول أهم ما توصل إليه في هذا المجال.

إن القائد التحويلي يلعب دوراً مهماً في نقل المنظمة من حالة الفوضى ومساعدتها في التعلم التنظيمي والتجديد من خلال الحوار ونشر القصص وتاريخ المنظمة، حيث إن تاريخ المنظمة مهم ليس فقط لأننا بإمكاننا التعلم من الماضي ولكن لأن الحاضر والمستقبل مرتبط بالماضي. فالقائد التحويلي له دور مهم في قدرة المنظمة على التعلم من الماضي، تجديد حاضرها، وبناء مستقبل لها، وعلى القائد أن يلتزم بما يلي:

¹ جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادقجزائرية، رسالـم مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراة علوم، تخصص علوم التنسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسيير، جامعة محمد خبـضر، بسكرة، 2014/2013، ص 176 إلى 183، بتصرف.

يشجع قيمة كتابة القصص التي يمكن التعلم منها، إعطاء أهمية للأخطاء كوسيلة للتعلم، الاعتراف بالآراء المختلفة، والتركيز على الحلول طويلة المدى وهو ما يحسن عملية التعلم التنظيمي، لكن مما سبق ذكره يحتاج إلى مهارات وخبرات متنوعة للقائد. كما يؤكد على دور القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في ظل نظام معقد، حيث أن دور القائد التحويلي يتمحور في تحقيق التوازن ضمن هذا النظام المعقد من خلال الربط بين الماضي، حاضر، ومستقبل منظمة، بحيث يستفيد من جانب ثابت ويتعلق بماضي المنظمة وخبراتها ومعارفها السابقة ومن حاضر متقلب يستدعي المرونة في التعامل مع التغيرات والتعلم من الأخطاء ومن مستقبل غامض يحتاج إلى بناء رؤية مشتركة تشجع الأفراد على التعلم، التجديد، والابتكار. حيث أن العلاقة التفسيرية بين التعلم والقيادة التحويلية تصبح أقل قوة بإدخال المتغير المعدل المحيط التنافسي والذي يترجم ديناميكية وتقلب محيط الأعمال، حيث أن معدل التغير وعدم استقرار المحيط دور سلبي في العلاقة بين المتغيران.

إن القيادة مسؤولة عن تشجيع ودعم التعلم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للأفراد لكسب معلومات من مصادر متنوعة، وتقديم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات، مناقشة الأفكار وبالتالي فسخ مجال ترجمة المعلومات في وجود وجهات نظر متعددة، ومن خلال التركيز على رؤية ورسالة المنظمة والتشجيع الشخصي والتمكين، يمكن للقائد أن يدفع الأفراد للتصرف وفق المعلومات المكتسبة ودعم التغيير السلوكي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة، حيث يشجع القائد التحويلي التعلم التنظيمي والابتكار من خلال تأكيد دور الموظفين في تحقيق رؤية المنظمة وتشجيعهم على الاستجابة للأوضاع والتحديات الجديدة. ويعتقد أن القائد مسؤول عن توفير فرص التعلم والابتكار من خلال تشخيص المحيط الخارجي للمنظمة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة للتعلم والابتكار من المحيط الداخلي للمنظمة.

إن توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على التوجيه نحو التعلم والابتكار. فتعتبر القيادة أهم محددات التعلم كونها تساهم في بناء رؤية مشتركة حول التعلم التنظيمي من خلال خلق حاجة واستعداد جماعي للتعلم.

إن للقيادة عدة مهام ترتبط بالتعلم في العمل المحمد، التدريب وتشجيع الموظفين، التخطيط الاستراتيجي، والديمقراطية في العمل. ويعكس العمل المحمد قدرة القائد على إظهار قيم العمل من أجل الجماعة وتشجيع الموظف على أن يكون له دور نموذجي، بينما يرتبط التدريب والتشجيع بقدرة القائد على تدريب الموظفين

على مجال العمل وتشجيعهم على التعامل بفعالية مع القضايا الشخصية، ويشير العمل الديمقراطي قدرة القائد على الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين ويقرر من يقوم بالعمل وماذا سيقوم به بشكل عادل.

ويعتبر القائد التحويلي مركز المعلومات في قسمه أو في فريقه، وبجهد أن له دور كبير في اكتساب وتوزيع المعلومات كأهم أبعاد للتعلم التنظيمي. والقائد التحويلي لديه استراتيجية لنشر التعلم التنظيمي بين العاملين وتكوين منظمة متعلمة تحصل على المعرفة وتوزعها على عاملها وتخزنها ثم توظفها في التطوير والتغيير. ولتحقيق ذلك على القيادة القيام بما يلي:

- بناء الثقة والاحترام عند أداء العمل مع الأفراد وتوافق معهم لتحقيق أهداف العمل.

- توضيح توقعات العمل وتقديم المكافآت على الجهود المبذولة.

وذلك لتحقيق فعالية أكثر لعملية التعلم التنظيمي.

وحتى يتمكن القادة لتفعيل التعلم التنظيمي يجب أن يلتزم هو بالتعلم والتطوير حتى يتمكن من دفع الموظفين إلى التعلم.

ويمكن تتبع أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في النقاط الآتية:

- القادة التحويليون يقومون بالتحفيز فكرياً. فهم يحفزون الأفراد لإعادة صياغة المشاكل والقيام بالمجازفات والنظر للمواقف القديمة وبأفكار جديدة، إن هؤلاء القادة يشجعون على الابتكار والتعلم المزدوج.

- القادة التحويليون يراعون مشاكل الأفراد، فهم يزودونهم بالدعم والنصح والتدريب.

- القادة التحويليون يميلون إلى أن يكون لهم خصائص فذة، فهم قدوة فطرية يجد فيهم الأفراد صورة لأنفسهم ويحاكمونهم ويتعلمون منهم، وإلى جانب الجاذبية الشخصية يكون هناك عادة تكريس للنفس في خدمة رؤية المنظمة وهدفها.

- كما يستغل القادة التحويليين التنوع في خلفيات أعضاء فريقهم وخبراتهم ويؤسسون آليات للحل الفعال للصراعات. والمديرون التنفيذيون التحويليون يعتقدون بأن الجماعات ذات الخبرة والخلفيات المتنوعة أكثر إبداعاً، وتتعلم أكثر من الجماعات المتجانسة.

- بينما يرفع القادة التحويليون تعلم الأفراد والجماعات في محيط عمل متغير فإن القادة الإجراءيين يفعلون ذلك ضمن محيط أكثر ثبات، فهم ينقلون القيم التنظيمية أو يأخذون في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات ويقومون بما يلزم لأجراء التصحيحات، وهم يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة.

- الإختلاف بين فرص التعلم التي يوفرها القادة التحويليون والإجراءيون هو أن القادة التحويليين يركزون على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير، في حين أن القادة الإجراءيين يركزون على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى التعلم التنظيمي من خلال العناصر التالية مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه، ثم أهمية وأنماط التعلم التنظيمي، ثم مستويات وابعاد التعلم التنظيمي، وأخيرا إلى الممارسات والأساليب المساعدة على التعلم التنظيمي، ثم المنظمة المتعلمة من مفاهيم وخصائص، ونماذج المنظمة المتعلمة، ومقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة، وفي الأخير إلى العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث أحدث التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المناخ من الفرص، والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير جامعة
محمد خيضر

- بسكرة -

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وقد إعتدنا في في دراستنا التطبيقية من جمع البيانات والمعلومات على أداة الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، ومن ثم استخدام نتائجها في اختبار فرضيات البحث والاجابة على الإشكاليات المطروحة أي توضيح أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وسيتم توضيح ذلك في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

- 1- منهجية الدراسة
- 2- عرض نتائج الدراسة
- 3- مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث تم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

أولاً: تصميم الدراسة

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).¹ ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.²

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.³

¹ Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

² Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

³ Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).¹

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة "القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي"، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.² وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

ثانياً: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1. أنواع مصادر البيانات:

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً

¹ Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

²Brayman, A., « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology ? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات¹. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية². وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

ب. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج³، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة، القيادة الإدارية، القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

2-أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان: عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة بالملبوع وبكيفية قياس المرغوب في دراسته⁴.

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع "التعلم التنظيمي" احتوى على إثنتا عشر مؤشر قياس لثلاثة أبعاد هي التعلم الفردي (أربعة مؤشرات قياس)، التعلم الجماعي (أربعة مؤشرات)، التعلم على مستوى المنظمة (أربعة مؤشرات). وتعلق المحور الثالث بأبعاد

¹ الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45.

² Sekaran, Op.Cit, p 53

³ الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49.

⁴ Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985, p 26

المتغير المستقل "القيادة التحويلية" والذي احتوى على ستة عشر مؤشر قياس منها (أربعة مؤشرات) لقياس التأثير المثالي، (أربعة مؤشرات) لقياس الدافعية الالهامية، (أربعة مؤشرات) لقياس الاستمالة الذهنية، و(أربعة مؤشرات) لقياس الاعتبارات الفردية. (أنظر الملحق 01).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفتوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و5 فهو عالٍ جدا.

ثالثا: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package SPSS (for Social Sciences وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة¹. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- 1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة².
- 2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي³.

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

² حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

³ المرجع نفسه، ص 232.

3- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.¹

4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي ويعتبر هذا مقبولا. إذا كانت النتائج كرونباخ ألفا أكبر من %50.²

5- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.³

6- معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.⁴

7- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis): وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

8- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis): وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: نبذة عن الكلية

أولا: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

¹ نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

² Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

³ محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 138.

⁴ نفس المرجع، ص 139.

تعتبر جامعة بسكرة من الجامعات الفتية حديثة النشأة مع ذلك حققت العديد من الإنجازات خلال هذه الفترة، وخاصة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لهذا سنتعرف في هذا المطلب على تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومهامها وأهدافها، والهيكلة التنظيمية للكلية.

1-تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تأسست الكلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98-397 المؤرخ في 1998/12/2، وكانت تسميتها ب: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وكانت تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى نظام الجديد (LMD) مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الكلية وهي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشائها على أساس تخصص غالب.

وتضمن على الخصوص، ما يلي:

-تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

-نشاطات البحث العلمي.

-نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.

-تشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع.

تنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويشمل القسم شعب أو مادة أو تخصص في المادة ويضم محابر عند الاقتضاء.

ويكلف بنظام برجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها.

تزود الكلية بمجلس الكلية والمجلس العلمي ويديرها عميد. ويزود القسم بلجنة علمية ويديرها رئيس القسم.

2- مهامها:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتولى

المهام التالية:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين والبحث وسبل البحث.
- المساهمة في انتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- المساهمة في الجهد الوطني والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم الدورات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العملي ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.
- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي.
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.
- مشروع ميزانية الكلية.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية.
- تسيير الكلية.

-التقدير السنوي لنشاطات الكلية.

3-أهدافها:

تعتمد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

تواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

-ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.

-تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.

-إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

4-الهيكل التنظيمي للكلية:

الهيكل التنظيمي للكلية موضح في الملحق رقم (01)، وفيما يلي شرح المهام كل مصلحة.

أ-عميد الكلية:

يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده. رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر.

عميد الكلية مسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويتولى بهذه الصفة ما يلي:

- ✓ هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- ✓ يعين مهام مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر مهامهم بعد توظيفهم.
- ✓ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- ✓ يتأسس اجتماعات مجلس الكلية.
- ✓

ب-نواب العميد:

يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:

✓ ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.

✓ متابعة سير أنشطة التعليم.

✓ مسك القائمة الإسمية والاحصائية للطلبة.

✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:

✓ رئيس مصلحة التدريس.

✓ رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

✓ رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه.

يتكفل نائب المدير المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام التالية:

✓ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.

✓ أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.

✓ متابعة سير أنشطة البحث العلمي.

✓ المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

✓ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

✓ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم.

✓ متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:

✓ رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

✓ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

✓ رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

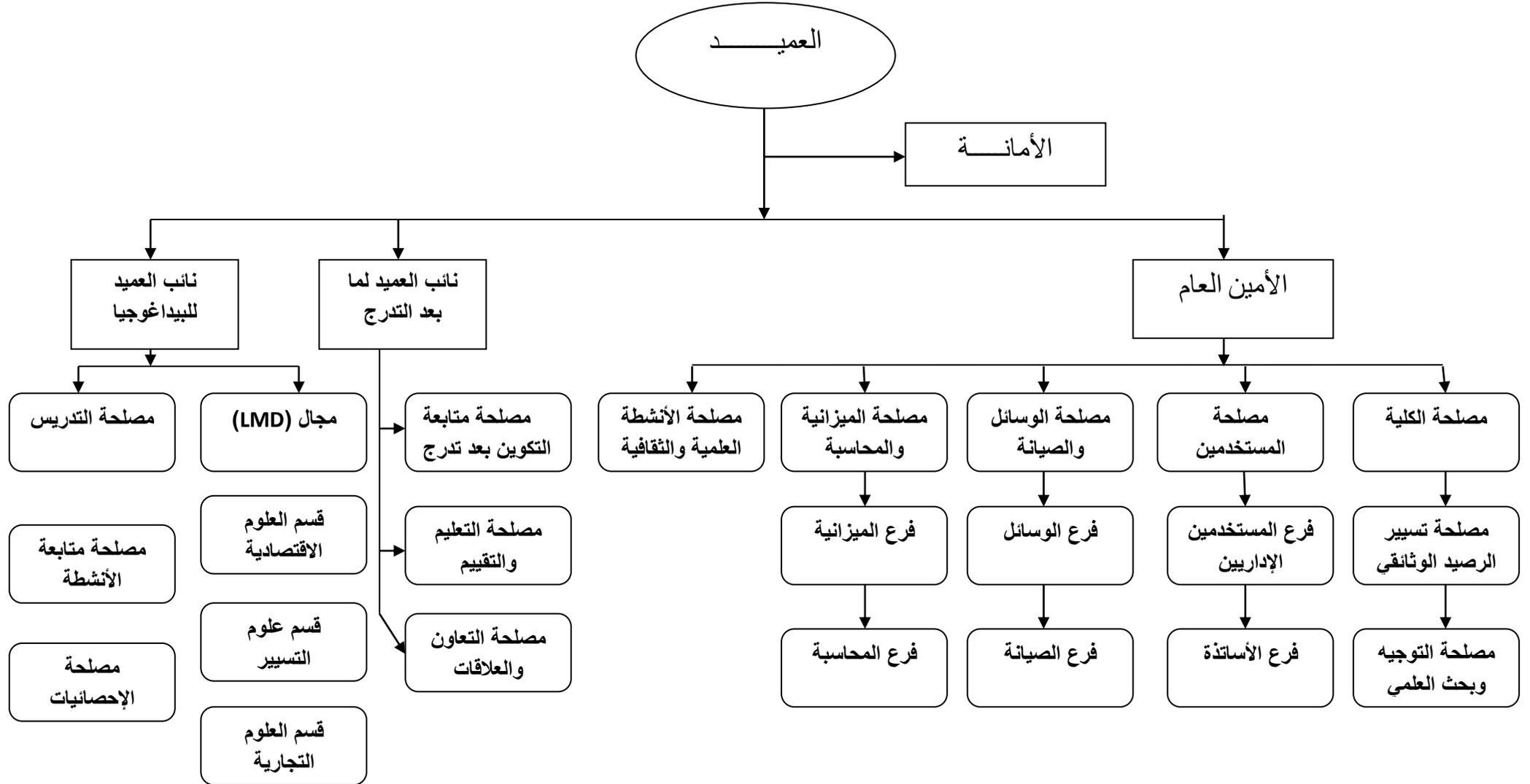
ج-الأمانة العامة للكلية:

تكلف الأمانة العامة بما يأتي:

✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.

تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.	✓
ضمان تسيير الأرشيف والتوثيق الكلية والمحافظة عليها.	✓
تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.	✓
ترقية الأنشطة العملية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.	✓
تسيير الوسائل المنقولة والمقاربة للكلية والسهر على صيانتها.	✓
ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.	✓
تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:	
مصلحة المستخدمين.	✓
مصلحة الميزانية والمحاسبة.	✓
مصلحة الأنشطة العملية والثقافية والرياضية.	✓
مصلحة الوسائل والصيانة.	✓
تشمل مصلحة المستخدمين الفرعيين الآتين:	
فرع الأساتذة.	✓
فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.	✓
تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعيين الآتين:	
فرع الميزانية.	✓
فرع المحاسبة.	✓
تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعيين الآتين:	
فرع الوسائل.	✓
فرع الصيانة.	✓

الملحق (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة -



ثانيا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي الإدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي الإدارة بالكلية، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 49 استبياناً على موظفي الإدارة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة استرجعت منها 49 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت 100%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج¹.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

أ- التعلم التنظيمي

الجدول رقم (01): معامل الثبات لفقرات بعد التعلم الفردي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,769

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات التعلم الفردي يفوق (50%) حيث كانت نسبته (76,9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

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

الجدول رقم (02): معامل الثبات لفقرات بعد التعلم الجماعي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,785

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التعلم الجماعي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (78,5 %) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (03): معامل الثبات لفقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,800

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (80,00 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (04): معامل الثبات لفقرات متغير التعلم التنظيمي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
12	0,900

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات التعلم التنظيمي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (90,00 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

ب- القيادة التحويلية:

الجدول رقم (05): معامل الثبات لفقرات بعد التأثير المثالي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,749

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التأثير المثالي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (74,9 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (06): معامل الثبات لفقرات بعد الدافعية الالهامية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,801

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الدافعية الالهامية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (80,10 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (07): معامل الثبات لفقرات بعد الاستمالة الذهنية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,713

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الاستمالة الذهنية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (71,3 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (08): معامل الثبات لفقرات بعد الاعتبارات الفردية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,800

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الاعتبارات الفردية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (80,00 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (09): معامل الثبات لفقرات متغير القيادة التحويلية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
16	0,914

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات القيادة التحويلية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (91,4 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (10): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
28	0,940

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (94,00 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق 1). وفي الحقيقة لا تكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي

تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون قدروا النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم(11): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التعلم الفردي

الإحصائيات		البعء الفقرات
790**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
872**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
821**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
598**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 59,8% و 87.2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد التعلم الفردي.

الجدول رقم(12): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التعلم الجماعي

الإحصائيات		البعد الفقرات
,679**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,846**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,801**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,815**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 67.9% و 84.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد التعلم الجماعي.

الجدول رقم(13): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التعلم على مستوى المنظمة

الإحصائيات		البعد الفقرات
,824**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,788**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,847**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,705**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 70.5% و 84.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة.

الجدول رقم(14): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التأثير المثالي

الإحصائيات		البعد الفقرات
,881**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,663**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,701**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,764**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 66.3% و 88.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد التأثير المثالي.

الجدول رقم(15): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الدافعية الالهامية

الإحصائيات		البعء الفقرات
,783**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,711**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,840**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,827**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 71.1% و 84.0% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الدافعية الالهامية.

الجدول رقم (16): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاستمالة الذهنية

الإحصائيات		البعد الفقرات
,810**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,781**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,766**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,568**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 56.8% و 81.0% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الاستمالة الذهنية.

الجدول رقم (17): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاعتبارات الفردية

الإحصائيات		البعد الفقرات
,756**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,830**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,735**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	
,855**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
49	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73.5% و85.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الاعتبارات الفردية.

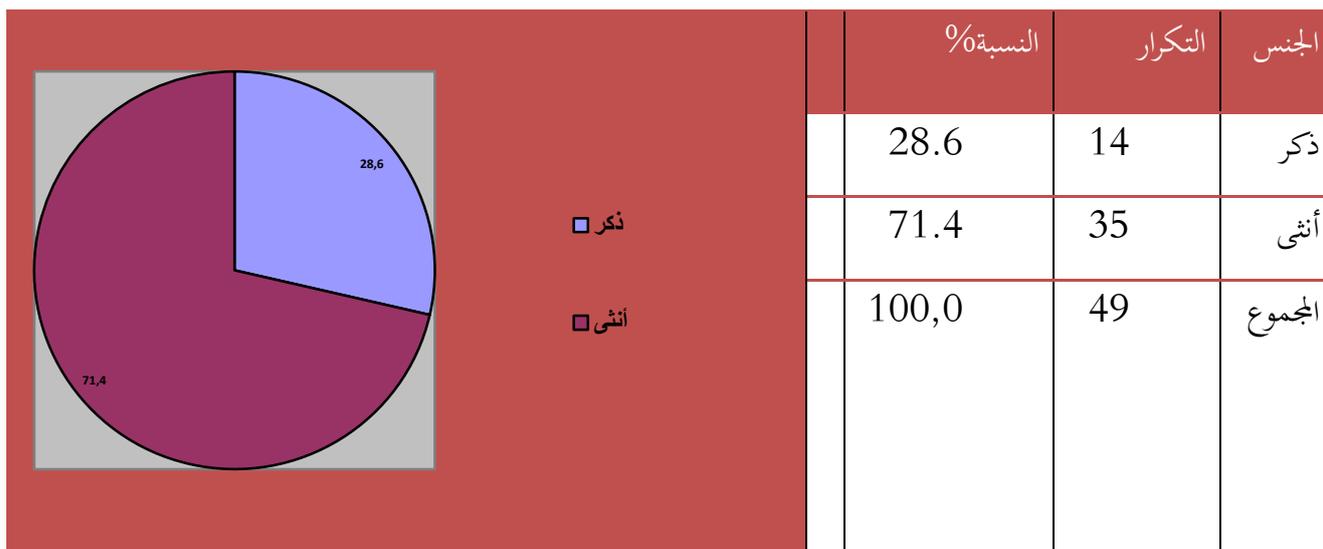
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (18): توزيع العينة حسب الجنس:



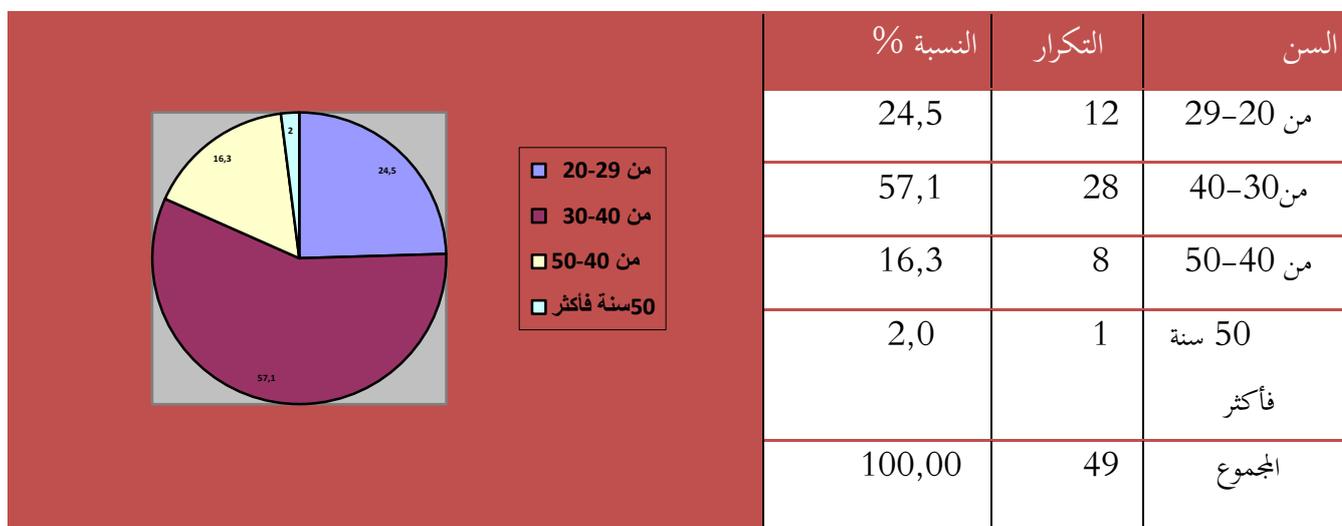
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 28.6% بينما نسبة الإناث 71.4%

حيث نسبة الإناث تقريبا ثلاث أضعاف ذكور.

توزيع العينة حسب عمر:

الجدول (19): توزيع العينة حسب العمر

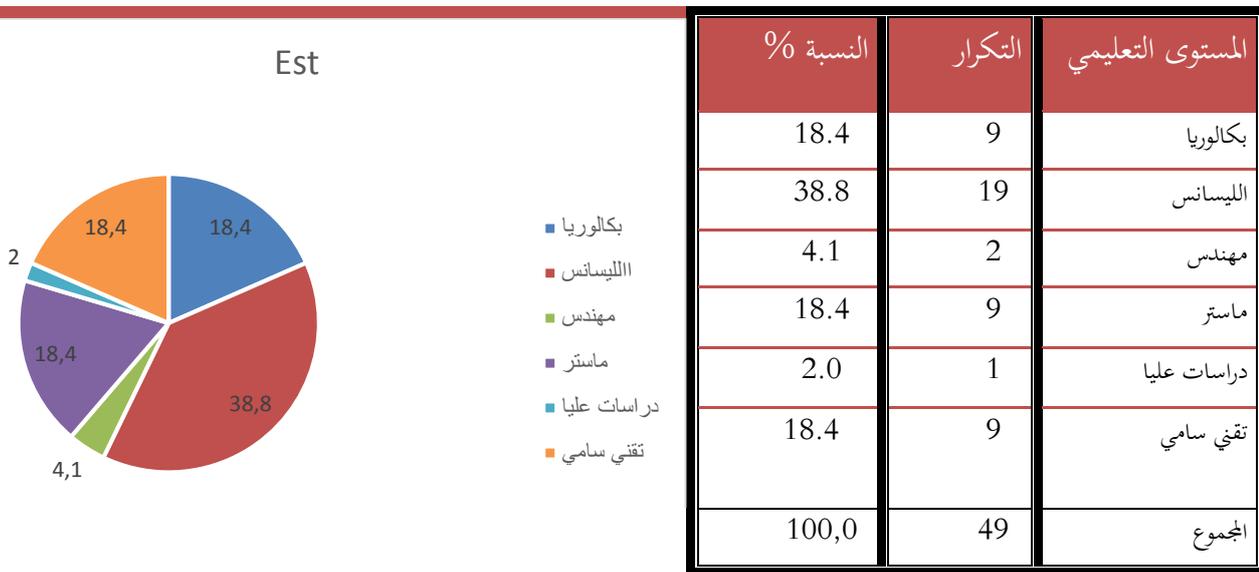


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (30-40) سنة مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 57.1%، بينما كانت نسبة الفئة (من 20-29) سنة هي 24.5% وهم من الشباب ومن (39-40) سنة بلغت 16.3%. أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي أقل نسبة حيث تمثل 2.00% مما يدل على أن أغلبية الموظفين المستجوبين هم من الشباب.

توزيع العينة حسب المستوى المؤهل العلمي:

الجدول (20): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

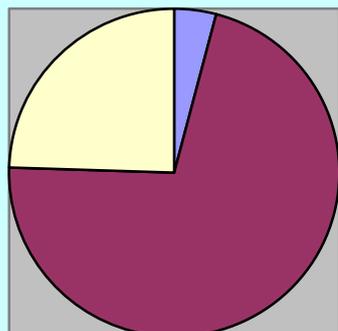


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على شهادة الليسانس حيث بلغت نسبتهم 38.8%، ثم الحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي والتي تتساوى مع فئة تقني سامي وكذا الحاصلين على شهادة ماستر - ماجستير- حيث بلغت نسبتهم 18.4%. في حين تتقارب باقي الفئات التعليمية فبلغت نسبة الحاصلين على شهادة مهندس 4.1%، ثم الحاصلين على شهادة دراسات عليا والتي بلغت نسبتها 2.00% وهي أقل نسبة.

توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية:

الجدول (21): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



■ أعمال إشرافية
■ أعمال إدارية غير إشرافية
■ أعمال إدارية إشرافية

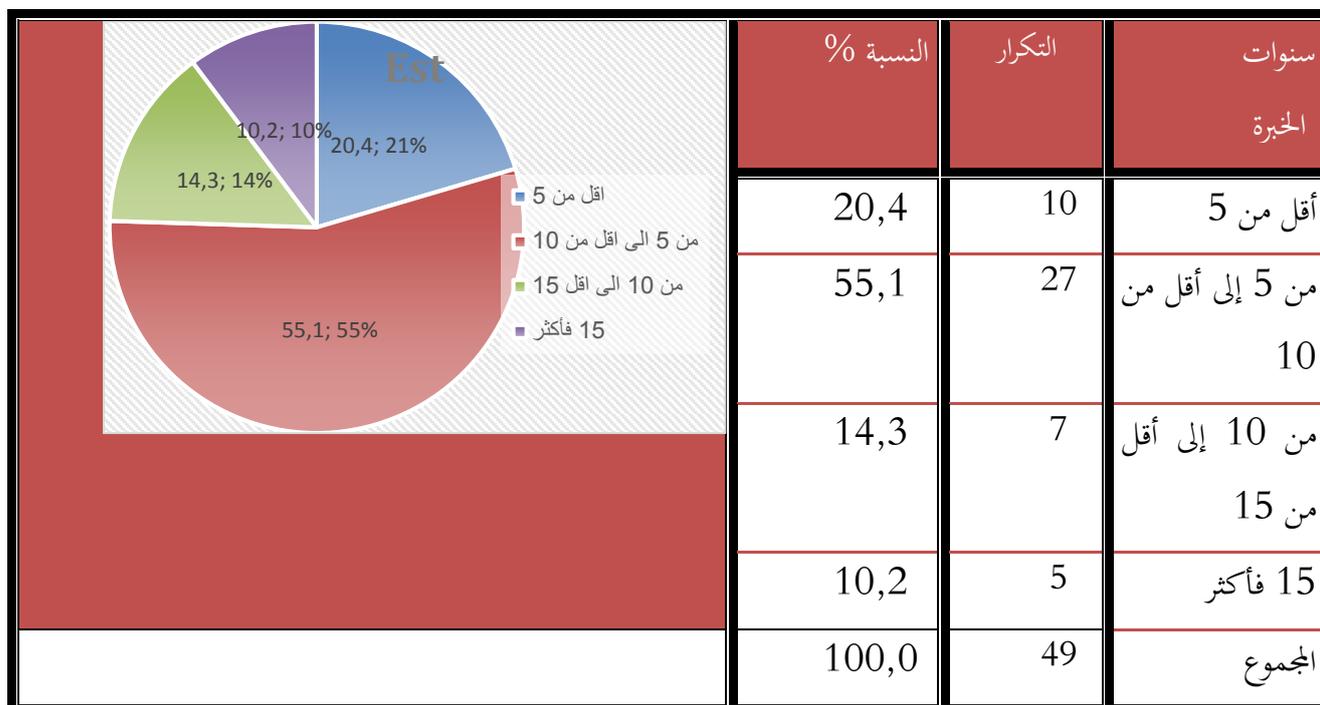
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4,1	2	أعمال فنية
71,4	35	أعمال إدارية غير إشرافية
24,5	12	أعمال إدارية إشرافية
100,0	49	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية حيث بلغت نسبتهم 71.4% وهي تمثل ثلاثة أضعاف من باقي الأعمال الإدارية، ثم تليها الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية حيث بلغت نسبتهم 24.5%. في حين بلغت نسبة الذين يمارسون أعمال فنية 4.1% وهي أقل نسبة.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (22): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 55.1%، تليها الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 20.4%، في حين تليها الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة بلغت 14.3% و 15 سنة فأكثر خبرة في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 10.2%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي والقيادة التحويلية) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، سيتم حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات ونسب الموافقة.

■ المتغير التابع: التعلم التنظيمي

الجدول (23): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التعلم التنظيمي

اتجاهات الآراء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0,912						2,898	بعد التعلم الفردي	
متوسط	4	17	11	9	8	التكرار	1,2416	3,000	يتعامل العاملون مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم.
	8.2	34.7	22.4	18.4	16.3	النسبة %			
منخفض	1	10	16	12	10	التكرار	1,097	2,591	تقوم الكلية بتمكين العاملين من التطور الذاتي.
	2.0	20.4	32.7	24.5	20.4	النسبة %			
متوسط	4	9	16	10	10	التكرار	1,220	2,734	يتم الكشف و الافصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة.
	8.2	18.4	32.7	20.4	20.4	النسبة %			
متوسط	6	19	11	8	5	التكرار	1,186	3,265	يملك كل فرد الرغبة في التعلم.
	12.2	38.8	22.4	16.3	10.2	النسبة %			
متوسط							,888	2,877	بعد التعلم الجماعي
متوسط	2	20	10	7	10	التكرار	1,248	2,938	يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة وبسرعة وسهولة وفي أي وقت.
	4.1	40.8	20.4	14.3	20.4	النسبة %			
متوسط	2	8	18	13	8	العدد	1,071	2,653	تدعم الإدارة العليا طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.
	4.1	16.3	36.7	26.5	16.3	النسبة %			
متوسط	3	14	17	11	4	العدد	1,0505	3,020	تقوم المؤسسة بتشجيع العمل
	6.1	28.6	34.7	22.4	8.2	النسبة %			

									التعاوني الجماعي بدل من المنافسة الفردية.
متوسط	4	11	18	8	8	العدد	1,176	2,898	تقوم المؤسسة بتجنيد القدرات الجماعية في الاتجاهات المرغوبة
	8.2	22.4	36.7	16.3	16.3	النسبة %			
متوسط							,784	2, 8420	بعد التعلم على مستوى المنظمة.
متوسط	3	15	7	19	5	العدد	1,160	2,836	توفر المؤسسة فرص التعلم لكامل الموظفين.
	6.1	30.6	14.3	38.8	10.2	النسبة %			
متوسط	4	8	15	18	4	العدد	1,079	2,795	تشجع المؤسسة موظفيها على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم.
	8.2	16.3	30.6	36.7	8.2	النسبة %			
متوسط	2	10	13	19	5	العدد	1,044	2,693	تدعم إدارة المؤسسة تعلم موظفيها وتوفر لهم المتطلبات الضرورية لذلك.
	4.1	20.4	26.5	38.8	10.2	النسبة %			
متوسط	1	11	19	5	12	العدد	1,154	2,666	جو العمل في المؤسسة يشجع الموظفين على الثقة في بعضهم البعض.
	2.0	22.4	38.8	10.2	24.5	النسبة %			

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول التعلم التنظيمي بأبعاده التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ بعد التعلم الفردي: بلغ متوسطه الحسابي 2.898 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.912 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (يتعامل العاملون مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.000 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.241 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن العاملون يتعاملون مع المشكلات باعتبارها فرضية للتعلم، بينما حوالي 34.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تقوم الكلية بتمكين العاملين من التطور الذاتي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.591 ما يعني درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 1.097 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 22.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لكلية تقوم بتمكين العاملين من التطوير الذاتي، بينما 44.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (يتم الكشف والافصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.734 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.220 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 26.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم الكشف والافصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة في الكلية لتعلم التنظيم، بينما حوالي 40.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يملك كل فرد الرغبة في التعلم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.265 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.186 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 51% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يمتلكون الرغبة في التعلم، بينما حوالي 26.5% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد التعلم الجماعي: بلغ متوسطه الحسابي 2.877 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.888 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة وفي أي وقت): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.938 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.248 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 44.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الكلية تسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة، بينما من 34.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تدعم الإدارة العليا طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.653 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.071 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 20.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا تدعم طلباتهم بخصوص فرص التعلم والتدريب، بينما 42.8% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (تقوم المؤسسة بتشجيع العمل التعاوني الجماعي بدل المنافسة الفردية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.020 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.050 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 34.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الكلية تقوم بتشجيع العمل التعاوني الجماعي بدل المنافسة، بينما حوالي 30.6% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (تقوم المؤسسة بتجنييد القدرات الجماعية في الاتجاهات المرغوبة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.898 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.176 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 32.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتجنييد القدرات الجماعية في الاتجاهات المرغوبة، بينما حوالي 32.6% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد التعلم على مستوى المنظمة: بلغ متوسطه الحسابي 2.842 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.784 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (توفر المؤسسة فرص التعلم لكل الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.836 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.160 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 36.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الكلية توفر فرص التعلم لكل الموظفين، بينما أكثر من 49% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تشجع المؤسسة موظفيها على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.795 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.079 أي

يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 24.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشجع موظفيها على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم، بينما 44.9% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (تدعم إدارة المؤسسة موظفيها وتوفر لهم المتطلبات الضرورية لذلك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.693 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.044 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 24.5% فقط من الموظفين المستجوبين استفادوا من دعم إدارة المؤسسة لموظفيها وتوفر لهم المتطلبات الضرورية لذلك، بينما أكثر من 49% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (جو العمل في المؤسسة يشجع الموظفين على الثقة في بعضهم البعض): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.666 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.154 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 24.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن جو العمل في المؤسسة يشجع الموظفين على الثقة في بعضهم البعض، بينما 34.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ المتغير المستقل: القيادة التحويلية

الجدول (24): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات القيادة التحويلية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاهات الآراء
التأثير المثالي	3,678	,735							متوسط
العمل مع رئيسي يشعرني بالفخر.	3,326	1,048	التكرار	3	7	15	19	5	متوسط
			النسبة %	6.1	14.3	30.6	38.8	10.2	
يملك رئيسي أخلاق عالية مما تزيد من احترامي له.	3,979	,828	التكرار	1	2	5	30	11	متوسط
			النسبة %	2.0	4.1	10.2	61.2	22.4	
يظهر رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.	3,836	1,007	التكرار	1	5	8	22	13	متوسط
			النسبة %	2.0	10.2	16.3	44.9	26.5	
يؤكد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة.	3,571	1,000	التكرار	2	6	9	26	6	متوسط
			النسبة %	4.1	12.2	18.4	53.1	12.2	
الدافعية الالهامية	3,372	,795							متوسط
يثق رئيسي بإمكانيات العاملين على تحقيق الأهداف.	3,449	,980	التكرار	2	7	11	25	4	متوسط
			النسبة %	4.1	14.3	22.4	51.0	8.2	
يزيد رئيسي من التزامي بأهداف الكلية.	3,591	,864	التكرار	2	2	14	27	4	متوسط
			النسبة %	4.1	4.1	28.6	55.1	8.2	
يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.	3,326	1,068	التكرار	2		16	15	7	متوسط
			النسبة %	4.1	18.4	32.7	30.6	14.3	
يشجعني رئيسي	3,122	1,092	التكرار	4	9	18	13	5	متوسط

	10.2	16.5	36.7	18.4	8.2	النسبة %			على أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.
متوسط							,812	3,280	الاستمالة الذهنية
عال	5	15	12	9	8	التكرار	1,158	3,000	يشجعني رئيسي على التعبير عن أفكاري ولو اختلفت مع أفكاريه.
	10.2	30.6	24.5	18.4	16.3	النسبة %			
عال	5	18	15	8	3	التكرار	1,060	3,285	يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق ابتكارية.
	10.2	36.7	30.6	16.3	6.1	النسبة %			
متوسط	9	2	13	3	3	التكرار	1,057	3,621	لرئيسي القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
	17.4	42.9	26.5	6.1	6.1	النسبة %			
متوسط	3	20	15		4	العدد	1,046	3,224	يثق رئيسي بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.
	6.1	40.8	30.6	14.3	8.2	النسبة %			
متوسط							,872	3,224	الاعتبارات الفردية
عال	5	15	12	12	5	التكرار	1,179	3,061	يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب المرؤوسين.
	10.2	30.6	24.5	24.5	10.2	النسبة %			
متوسط		13	19	10	3	التكرار	1,025	3,102	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة لدي.
	8.2	26.5	38.8	20.4	6.1	النسبة %			
متوسط	9	22	10	4	4	التكرار	1,136	3,571	يعامل كل مرؤوس حسب ظروف
	18.4	44.9	20.4	8.2	8.2	النسبة %			

									وطبيعة العمل.
متوسط	5	13	20	7	4	التكرار			ينظر رئيسي إلي
	10.2	26.5	40.8	14.3	8.2	النسبة %	1,067	3,163	كفرد لديه
									احتياجات وقدرات
									وتطلعات مختلفة
									عن الآخرين.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه لا يوجد بعد من أبعاد القيادة التحويلية سائد في الكلية حسب رأي موظفي الإدارة حيث كانت درجة الموافقة على كل أبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الالهامية والاستمالة الذهنية و الاعتبارات الفردية) متوسطة، إلا بعد التأثير المثالي فمتوسطه عال وقد بلغت نسبته 3.678 وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ بعد التأثير المثالي: بلغ متوسطه الحسابي 3.678 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.735 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (العمل مع رئيسي يشعرني بالفخر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.326 ما يعني درجة موافقة عال وانحراف معياري 1.048 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 49% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن العمل مع رئيسهم يشعرهم بالفخر، بينما أكثر من 20.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (يملك رئيسي أخلاق عالية مما تزيد من احترامي له): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.979 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.828 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 83.6% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن رئيسهم يمتلك أخلاق عالية مما تزيد من احترامهم له، بينما حوالي 6.1% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (يظهر رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.836 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.007 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 71.4% من الموظفين المستجوبين يرون أن رئيسهم يظهر علامات القوة والثقة بالنفس، بينما 12.2% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يؤكد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.571 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.000 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 65.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن رئيسهم يؤكد على أهمية التحلي بروح الجماعة، بينما 16.3% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد الدافعية الالهامية: بلغ متوسطه الحسابي 3.372 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.795 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ المؤشر 01 (يثق رئيسي بإمكانيات العاملين على تحقيق الأهداف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.449 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.980 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 59.2% من الموظفين المستجوبين يرون أن رئيسهم يثق بإمكانيات العاملين على تحقيق الأهداف، بينما 18.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (يزيد رئيسي من التزامي بأهداف الكلية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.591 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.864 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 59.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن رئيسهم يزيد من التزامهم بأهداف الكلية، بينما 8.2% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بفاؤل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.326 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.068 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 44.9% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن رئيسهم يتحدث عن مستقبل العمل بتفاؤل، بينما 22.5% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يشجعني رئيسي على أن احقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.112 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.092 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 26.7% فقط من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن قائدهم يشجعهم على أن يحققوا أكثر مما يتوقعون أن ينفذوه شخصيا، بينما 26.6% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد الاستمالة الذهنية: بلغ متوسطه الحسابي 3.285 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.812 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (يشجعني رئيسي على التعبير عن أفكاري ولو اختلفت مع أفكاره): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.00 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.158 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 40.8% من الموظفين المستجوبين يرون أن رئيسهم يحفزهم على التعبير عن أفكارهم ولو اختلفت مع أفكاره، بينما حوالي 34.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق ابتكارية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.285 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.060 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 46.9% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن رئيسهم يشجعون على حل المشكلات بطرق ابتكارية، بينما 22.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (لرئيسي القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.621 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.057 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 60.3% من الموظفين المستجوبين يرون أن لدى رئيسهم القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة، بينما 12.2% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يثق رئيسي بقدرة المرؤوسين بشكل كبير): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.112 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.872 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 46.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن رئيسهم يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير، بينما 22.5% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد الاعتبارات الفردية: بلغ متوسطه الحسابي 3.224 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.872 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ المؤشر 01 (يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب المرؤوسين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.061 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.179 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

40.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن رئيسهم يقضي وقتا في توجيههم وتدريبهم، بينما 34.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة لدي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.102 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.025 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 34.7% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن رئيسهم يساعدهم في تطوير نقاط القوة لديهم، بينما 26.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (يعامل كل مرؤوس حسب ظروف وطبيعة العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.571 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.136 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 63.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن رئيسهم يعامل المرؤوسين حسب ظروف وطبيعة العمل، بينما حوالي 16.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (ينظر رئيسي إلى كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.163 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.067 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 36.7% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن رئيسهم ينظر إليهم كأفراد لديهم احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين، بينما 22.5% لا يوافقون على ذلك، والنسبة الباقية أي 40.8% محايدون.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولا التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

أولا: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصور بين

$$[1, -1]^1.$$

¹محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص.140.

ونلاحظ من خلال الجدول (30) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.011 و 0.248 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.788 و 0.250 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (25): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-0,11	,340	-0,450	,668	التعلم الفردي
,045	,340	-0,157	,668	التعلم الجماعي
,180	,340	-0,384	,668	التعلم على مستوى المنظمة
,121	,340	-0,525	,668	التعلم التنظيمي
,032	,340	-0,788	,668	التأثير المثالي
,073	,340	,106	,668	الدافعية الالهامية
,232	,340	,178	,668	الاستمالة الذهنية
,248	,340	,072	,668	الاعتبارات الفردية
,068	,340	,250	,668	القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها بالنسبة للتعلم التنظيمي والقيادة التحويلية عند حساب معاملات الالتواء ومعامل التفلطح جاءت محصورة في المجال وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

الجدول (26): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)
الانحدار	12,498	1	12,498	34,534	,000	,424	,651
الخطأ المتبقي	17,009	47	,362				
المجموع	29,504	48					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

كما هو موضح في الجدول (2-7-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.424 هذا يعني أن 42.4% من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد القيادة على التعلم التنظيمي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	
ثابت Constant	0,351	,433		0,811	,422
القيادة التحويلية	,735	,125	,651	5,877	,000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (32)، فإن القيادة التحويلية لها أثر مباشر على التعلم التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0.651 وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر بعد التأثير المثالي ثم الدافعية الالهامية ثم الاستمالة الذهنية ثم الاعتبارات الفردية على التعلم التنظيمي.

الجدول (28): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)
الانحدار	14,801	4	3,700	11,071	,000	,502	,708
الخطأ المتبقي	14,706	44	,334				
المجموع	29,507	48					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (33)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.502 هذا يعني أن 50.2% من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستمالة الذهنية، والاعتبارات الفردية) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
,130	1,543		,439	ثابت Constant
,487	-,701	-,119	,180	التأثير المثالي
,634	,480	,099	,203	الدافعية الالهامية
,109	1,634	,240	,142	الاستمالة الذهنية
,004	3,012	,533	,159	الاعتبارات الفردية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (34)، فإن بعد التأثير المثالي والدافعية الالهامية والاستمالة الذهنية ليس لها أثر مباشر على التعلم التنظيمي حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.487، 0.634، و 0.109 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعلية فإن الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر مباشر لبعده الاعتبارات الفردية على التعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.004 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0.533 أي أن 53.3% من التعلم التنظيمي مفسر ببعده الاعتبارات الفردية وبهذا فإن الفرضية الرابعة مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم التنظيمي للإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان متوسطاً، حيث أن التقنيات التي تستخدمها الكلية في عملية التعلم التنظيمي لا ترقى لمستوى التقنيات المستخدمة في غيرها من المنظمات مثل عملية التعامل مع المشكلات باعتبارها فرصة لتعلم الموظف حول مساره التعليمي، وكذلك عدم تمكين العاملين من التطور الذاتي أو تدعيم الإدارة العليا لطلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب حيث يوضح فيها للموظف البدائل المتوفرة أثناء عملية التعلم ، كما أن عملية التعلم التنظيمي للعامل تقتضي التعاون الجماعي بدل من المنافسة الفردية بين عدة أطراف معنية في الكلية بدءاً من مصلحة المستخدمين مثلاً إلى جميع المصالح على حد سوى ، بينما في واقع الأمر فإن كل مصلحة تعمل بشكل مستقل وترسل عملها إلى الهيئة الأعلى وأحياناً لا يستطيع الموظف حتى معرفة كيفية حدوث الإجراءات، رغم أن الموظفين المستجوبين يؤكدون وعيهم التام بمفهوم التعلم التنظيمي. كما أن العديد من الموظفين الإداريين في الكلية يؤكدون على عدم ملائمة المنصب الذي يشغلون فيه مؤهلهم العلمي سواء من حيث مستوى المؤهل أو من حيث طبيعة التخصص. وأبدى الموظفون حاجة قوية إلى ضرورة الاستفادة من فرص التعلم التنظيمي مع احتياجهم له في المستوى التعليمي ومجال الوظيفة الحالية وهو تصريح واضح بعجز المنصب الحالي وحتى الذي يمكن أن يترقوا إليه بسبب شغل مناصب ليست بشهادة مؤهلهم العلمي أي الشهادة المتحصل عليها، على تلبية الحاجات الأساسية للموظف إذا اعتبرنا أن الحاجات الأساسية هي ما أقره ماسلوا فيه هرمه وهي كل من الحاجات الفسيولوجية (الأكل واللباس، السكن، الزواج) والحاجة للأمان والحاجات الاجتماعية. ثم أن أغلب الموظفين لا يدركون بدقة المناصب التي يمكن أن يترقوا إليها في المستقبل.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تعلم على مستوى المنظمة للموظفين الإداريين في الكلية بجامعة بسكرة متوسط، حيث أن الموظفين يرون أن الكلية تبذل جهد في تنمية وتطوير موظفيها إلا أنه غير كافي، خاصة أن العديد منهم لم يحصل فرص تعلم مستمرة من قبل الكلية، ويؤكدون أن مثل هذه الفرص دور فعال في تطوير مستواهم العلمي.

✓ كذلك بينت نتائج الدراسة أن الموظفين الإداريين في الكلية قدموا درجة موافقة متوسطة حول التعلم الجماعي، حيث وضحو أن فرص التعلم الجماعي كانت متوسطة وغير كافية، مثل تشجيع المؤسسة موظفيها على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم وهذا ما يثبت صحة التعلم .، ورغم ذلك فإن أغلب الموظفين أكدوا أن للتعلم الجماعي أثر إيجابي على أدائهم من جهة على تحسن مهاراتهم من جهة أخرى، كما أنه حافظ لهم من أجل تقديم جهد أكبر في عملهم.

فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية فإن هناك لبس يؤخذ على الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية، حيث لم يفهم المستجوب من هو القائد الذي يتكلم عليه هل هو المشرف المباشر له، رئيس مصلحة المستخدمين، أم هو هيئة إدارية أخرى في الكلية. لذلك كان فيه تشتت في الإجابات. ورغم ذلك أجمع الموظفين الإداريين للكلية أنه لا يوجد بعد قيادي واحد سائد. فبعد التأثير المثالي كان بمستوى متوسط، وكذلك بعد الدافعية الالهامية وحتى بعد الاستمالة الذهنية و بعد الاعتبارات الفردية. وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل بعد:

✓ أكد الموظفين أن رئيسهم يمتلك أخلاق عالية وعلامات قوة وأنهم يشعرون بالفخر ويؤكد لهم بتحلي بروح الجماعة أي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين إلى حد مقبول، كما أنه لا يهمله أن يكون دائما هو المتحدث الرسمي باسمهم فأحيانا يفوض ذلك لغيره من التابعين. من جهة أخرى فإن الرئيس لا يقدم مستوى أداء محدد ويلزم الجميع بتحقيقه بل يترك لهم فرص بديلة من ابداعهم، فهو يسعى أن يقدم الموظف أعلى ما يمكن من جهد في عمله وحسب. ورغم أن الرئيس لا يتحدث كثيرا عن المشاكل التفصيلية للعمل إلا أنه يعتمد كثيرا على أسلوب العمل الجماعي في تعامله مع التابعين وبراعي كثيرا مستوى التعاون في العمل بين الموظفين، وهذا ما جعلنا نحكم أن بعد التأثير المثالي في كلية كان متوسط.

✓ كذلك فإن بعد الدافعية الالهامية كانت متوسطة، حيث أن الرئيس يعطي استقلالية كبيرة للموظفين في أداء عملهم لأنه يثق في إمكانيات العاملين على تحقيق الأهداف، إلا أنه قد لا يوافق على كل الطرق والأساليب المستخدمة في العمل حيث يتدخل أحيانا في تنبيه الموظف في حالة اعتماده على الطريقة أو الأسلوب غير الملائم في العمل. ورغم أن الرئيس يشجعني على ان أحقق أكثر مما أتوقع أن انفذه شخصيا، إلا أنه لا يتساهل مع الموظفين المقصرين في العمل بل أنه يشجع الموظف على إيجاد حلول لمشكلات عمله بالطريقة التي تلائمه من خلال التزامي بتحقيق أهداف الكلية.

✓ وفي تقييم مستوى تبني القيادة التحويلية في الكلية بعد الاستمالة الذهنية فقد أظهرت النتائج أن الرئيس يتمتع بمستوى ثقة عالية في النفس لذلك فهو يحظى باحترام كبير من قبل الموظفين، كما أن له قدرة عالية في تحفيزي عن التعبير عن أفكاره، و أن الرئيس يغرس الحماس والالتزام الكافي لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على حل المشكلات بطرق ابتكارية، كما أن لرئيسي القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة التي تعترض الموظفين ومساعدتهم على إيجاد حلول لها، وهو ليس بالدرجة الكبيرة من حيث المساهمة على تحقيق جميعها وبشكل كبير وهو ما جعل مستوى تبني بعد الاستمالة الذهنية متوسط لدى المرؤوسين في الكلية.

✓ كذلك أكدت نتائج الدراسة أن بعد الاعتبارات الفردية متوسط لدى المرؤوسين في الكلية، حيث أن الرئيس يقضي وقتا طويلا في توجيه وتدريب المرؤوسين باعتبار أن أكثرهم جديين في العمل، كما أنه يساعدني في تطوير نقاط القوة لدي من خلال تقديم النصائح، وهذا من خلال معاملته لكل موظف حسب ظروف وطبيعة العمل المحيطة به، وأن رئيسي ينظر إلى كفرد لديه إحتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.

✓ المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

✓ تؤكد نتائج الدراسة أن التأثير المثالي له أثر معنوي في التعلم التنظيمي، من حيث إظهار مشاعر للآخرين وبناء الثقة المتبادلة بما يعكس مقدرة الرئيس على تحقيق أهداف الكلية ورسالتها وهذا من خلال شعور المرؤوسين بالراحة والأمان من رئيسهم.

✓ كما أكدت الدراسة أن بعد الدافعية الالهامية يساهم في التعلم التنظيمي، لوجود ثقة بين الرئيس والمرؤوس بإمكانيات العامل على تحقيق الأهداف وكذلك زيادة إهتمام العامل بأهداف الكلية من خلال ثقة الرئيس به، زيادة على تشجيع الرئيس على تحقيق أكثر مما أتوقع، هذا الأخير (الدافعية الالهامية) هو عمل مشترك بين كل من الموظف والكلية والتي عادة ما يمثلها القائد.

✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاستمالة الذهنية يفسر التعلم التنظيمي، ولأن الاستمالة الذهنية وتعني إثارة العاملين في الكلية لجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال قدرة القائد على التعامل مع المشكلات الغامضة والمعقدة.

✓ أكدت نتائج الدراسة كذلك أن بعد الاعتبارات الفردية له أثر معنوي في التعلم التنظيمي، فالاعتبارات الفردية التي تحكم تعامل الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يقضي وقتا طويلا مع العاملين في توجيههم وتدريبهم ، كما أنه يساعد في تطوير نقاط القوة لديهم وهو ما يساعد الموظف على التعلم التنظيمي، فقاعدة التعامل واضحة أمامه.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة على كل من تأسيسها وتطورها، ومهامها والأهداف التي تسعى إليها، ثم الهيكل التنظيمي للكلية، بعدها قمنا بتوزيع إستبانة على عينة من موظفيها الإداريين قدرت بـ 49 عامل. حيث بلغت نسبة الاستجابة 100% من عينة الدراسة. وكان هدفنا من خلالها هو الإجابة على إشكالية دارستنا "هل يوجد أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟ وبعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS. وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها بالإضافة إلى صحة الفرضيات الفرعية الأربعة، وخلصنا إلى أنه يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).



الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي، وقد أخذنا كدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي هي إشكالية دارستنا بطريقة تجعلنا نعرف على ابعاد القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على التعلم التنظيمي. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج مبينة كما يلي:

1- النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلات وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى: نتائج نظرية ونتائج ميدانية:

أ- النتائج النظرية

- القيادة هي مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المبرمجة سابقا.
- إن القيادة التحويلية من المصطلحات الحديثة، فهي محصلة لجهود المبذولة والمستمرة من قبل الباحثين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور.
- القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.
- من أهم التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية والتي أفرزتها التغيرات العالمية هي العولمة والتطور التكنولوجي.

تتكون القيادة التحويلية من أربع مكونات أساسية هي:

- التأثير المثالي: مدى قدرة القائد على قيادة العاملين وجعلهم مستعدين لإتباعه من خلال غرس روح الثقة والإحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.

-الدافع الإلهامي: يقصد به رفع روح التحدي لدى الموظفين إلى جانب بناء العلاقات القوية بين الموظفين من خلال توضيح وإيصال القائد الرؤية مستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب.

- الأستمالة الذهنية: هي مدى قدرة القائد على تعامله مع مرؤوسيه من خلال التطلع لإفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم من أجل تحفيزهم ومن أجل إيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة -الاعتبار الفردي: فهو بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين والسلوك الحسن في التعامل معهم وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

-يخصى التعلم التنظيمي بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين. باعتباره أنه يمثل الدافع الأساسي لاستمرارية أي منظمة من عدمها.

- يعتبر التعلم التنظيمي مهم في حياة الافراد حيث يشمل مدى قدرة الأفراد على تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم الإبداعية، وترتكز فكرة التعلم التنظيمي على مدى تطبيقه على ارض الواقع في المنظمة أي مدى تطبيقه فعلا مع ماهو مبرمج له.

- يمكن معرفة درجة قوة المنظمة من التعلم التنظيمي من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية المحيطة بها، حيث نستطيع التمييز من خلاله بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.

ب-النتائج التطبيقية

توصلت الدراسة التطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى عدة نتائج أهمها:

-نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى التعلم التنظيمي الحاصل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم من تأثير أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (2.872)، بإنحراف معياري قدره (0.861)، وذلك لما تملكه من قادة تحويليين يساهمون في إيصال المعلومات وتطوير الموظفين.

- نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي الحاصل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم

على التعلم التنظيمي مجتمعة (3.389)، بانحراف معياري قدره (0.694)، هذه النتيجة تفسر مدى إهتمام المنظمة بالتعلم التنظيمي.

أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي والدافعية الالهامية والاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية حيث:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية الالهامية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستمالة الفكرية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2-إقتراحات الدراسة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة مايلي:

- من الضروري أن يدرك القائد التحويلي أهمية أبعاد القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة.
- حث القائد التحويلي على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
- على القائد التحويلي الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.
- على القائد التحويلي في المنظمة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم للمنظمة.
- على القائد التحويلي أن يعمل في المنظمة على تسهيل رغبة كل فرد في التعلم.
- على القائد التحويلي أن يسهل للعاملين في المنظمة على الحصول على المعلومات بسرعة وفي أي وقت.

3-آفاق البحث :

بناء على ماتوصلنا إليه في الدراسة من نتائج يمكن إعطاء التوصيات التالية:

- يجب على المنظمة أو الكلية من تطوير وتدريب القادة جيدا.
- دور القيادة التحويلية في غرس روح المنافسة لدى المرؤوسين.
- إعطاء فرص أكثر للأفراد للتعلم والابداع والابتكار.
- إجراء المزيد من البحوث والدارسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية.

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
24	خط سلوك القائد	02
26	شبكة بليك-موتون الإدارية	03
52	مستوى التعلم التنظيمي	04
65	مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	05

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معامل الثبات لفقرات بعد التعلم الفردي	85
02	معامل الثبات لفقرات بعد التعلم الجماعي	86
03	معامل الثبات لفقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة	86
04	معامل الثبات لفقرات متغير التعلم التنظيمي	86
05	معامل الثبات لفقرات بعد التأثير المثالي	86
06	معامل الثبات لفقرات بعد الدافعية الالهامية	87
07	معامل الثبات لفقرات بعد الاستمالة الذهنية	87
08	معامل الثبات لفقرات بعد الاعتبارات الفردية	87
09	معامل الثبات لفقرات متغير القيادة التحويلية	88
10	معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان	88
11	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التعلم الفردي	89
12	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التعلم الجماعي	90
13	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التعلم على مستوى المنظمة	91
14	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التأثير المثالي	92
15	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الدافعية الالهامية	93
16	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاستمالة الذهنية	94
17	الصدق البنائي لمؤشرات الاعتبارات الفردية	95
18	توزيع العينة حسب الجنس	96
19	توزيع العينة حسب العمر	96
20	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	97
21	توزيع العينة حسب مجال الوظيفة	98
22	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	99
23	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشر التعلم التنظيمي	101
24	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشر القيادة التحويلية	106
25	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	112

113	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	26
113	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الأبعاد القيادية على التعلم التنظيمي	27
114	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	28
115	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي	29



قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

-الكتب:

- 1- أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 2- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، الأردن الطبعة الثانية، 2014.
- 3- بشير العلاق، القيادة التحويلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة - العربية 2010.
- 4- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 6- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، - عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 7- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 8- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 9- ظاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، - الطبعة الأولى، 2012.
- 10- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

- 11- عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة - الأولى، 2013.
- 12- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 13- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 14- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والابداع الإداري، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 15- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والابداع الإداري، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 16- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 17- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2000.
- 18- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 19- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 20- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 21- هدى حسين يحي العلفي، القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)، دار اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
- 22- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- باللغة الفرنسية:

- 1-Minisi, M.A., “**The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority**”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.
- 2-Zikmund, W. (2003), “**Business Research Methods**”. Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.
- 3-Farзад, A., “**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology.2007.
- 4-Sekaran, U., “**Research Methods for Business a Skill Building Approach**”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
- 5-Brayman, A., « **The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology?** », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.
- 6-Kothari, C.R., « **Research Methodology-Methods and Techniques** », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985 .

-الرسائل الجامعية:

- 1-انس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة شركة الهندسة المدنية-تقرت-مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2015.
- 2-حمد بن قیلان آل فطیح، بعنوان: علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات، بالرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.2013.
- 3-أحمد مطري الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة شرق الأوسط، الأردن، 2012.

- 4- جوهره أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادقجزائرية، رسالم مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراة علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013./2014.
- 5- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة شرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 6- رثف شحادة نايف شحادة، علاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء التدريس في جامعات فلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة نجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 7- زياني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، أطروحة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي والمنظمات دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- بسكرة 2013/ 2014.
- 8- سامية خميس أبو ندا، تحليل العلاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارات فلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
- 9- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اقتصادية، رسالة دكتوراة في العلوم، علوم التسيير.
- 10- صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسى حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2006.

-المجلات والملتقيات الدولية:

- 1-الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحلده، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 2-إيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصاريف، قسم إدارة الاعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 29-العدد الثاني، 2013.
- 3-ازدهار عزيز العبيدي وآخرون، استعمال الراس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية لاراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 4-بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادي الجامعية، العدد أربعون، 2014، جامعة الاسراء، الأردن.
- 5-بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للدكاء والمعارف، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد رقم 01-2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2.
- 6-حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 24، 2016.
- 7-حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة-مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة-قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف.
- 8-رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمالن جامعة الشلف ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- 9-سوسطاح سميرة، رواجية مريم، التعلم الجديد للابداع في منظمات الاعمال: مؤسسة محبوبة بعناية نموذجاً، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الاجتماعية، العدد 16- جوان 2016.

10-صلاح الدين عواد كريم الكبسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزراء الاعمار والاسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 13/ع45/ سنة 2007.

11-صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية كليات جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات، اوروك للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، مجلد 5، العدد 2، 2012.

12-عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في هيئة الملكية بالجبيل، مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.

13-علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء راس المال الفكري في المنظمات العامة، بحث مقارنة بين جامعتين بغداد والمستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 21 العدد 85.

14-كامل محمد الحواجز، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مقدم الى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الزرقاء.

15-ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية -المجلد 11 العدد 2، لسنة 2009.

4-ورقة عمل:

2-إبراهيم يوسف الضامن، قيادة ودور المراكز الريادية للتنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، ورقة العمل مقدمة الى مؤتمر آسيا ودول المحيط الهادي، الثاني عشر للموهبة، المركز الريادي للطلبة المتفوقين الموهوبين في لواء بني كنانة، الأردن، 2011/2012.

2-محمد اقبال العجلوني، ورقة عمل بعنوان: أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها.



الملحق رقم (1)

قائمة محكمي الاستبانة:

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - ب	دالي علي لامية	01
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ	أقطي جوهرة	02
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ	جيلح صالح	03
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ	غربية وهيبة	04

الملحق رقم (2)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
84	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	01

الملحق رقم: (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر تسيير موارد بشرية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية"، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

إعداد الطلب:

دالي علي لامية

بزيو عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2017/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس تقني سامي

مهندس دراسات عليا ماستر-ماجستير

متخصصة

4-مجال الوظيفة الحالية:

أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

5-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الأول: (القيادة التحويلية)

"هي الأسلوب الذي يتبعه القائد التحويلي في مؤسسته وذلك لتوحيد المرؤوسين بحسب الطريقة التي يراها مناسبة".

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - التأثير المثالي						
1	. العمل مع رئيسي يشعري بالفخر.					
2	يمتلك رئيسي أخلاق عالية مما تزيد من احترامي له.					
3	يظهر رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.					
4	يؤكد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة.					
ب - الدافعية الإلهامية						
5	يثق رئيسي بإمكانيات العاملين على تحقيق الأهداف.					
6	يزيد رئيسي من التزامي بأهداف الكلية.					
7	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.					
8	يشجعني رئيسي على أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.					
ج - الاستمالة الذهنية						
9	يحفزني رئيسي على التعبير عن أفكاري ولو اختلفت مع أفكاره.					
10	يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق ابتكارية.					
11	لرئيسي القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.					
12	يثق رئيسي بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.					
د - الاعتبارات الفردية						
13	يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب المرؤوسين.					
14	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة لدي.					

					يعامل كل مرؤوس حسب ظروف وطبيعة العمل.	15
					ينظر رئيسي إلي كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	16

المحور الثاني: التعلم التنظيمي

عملية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، والتي تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج ومعرفة كيفية التعامل مع المشكلات من أجل تحقيق التطوير الشامل للمنظمة.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - التعلم الفردي						
17	يتعامل العاملون مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم.					
18	تقوم الكلية بتمكين العاملين من التطور الذاتي.					
19	يتم الكشف والافصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة.					
20	يملك كل فرد الرغبة في التعلم.					
ب- التعلم الجماعي						
21	يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة وفي أي وقت.					
22	تدعم الإدارة العليا طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.					
23	تقوم المؤسسة بتشجيع العمل التعاوني الجماعي بدل من المنافسة الفردية.					
24	تقوم المؤسسة بتجنيد القدرات الجماعية في الاتجاهات المرغوبة.					
ج- التعلم على مستوى المنظمة						
25	توفر المؤسسة فرص التعلم لكل الموظفين.					
26	تشجع المؤسسة موظفيها على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم.					
27	تدعم إدارة المؤسسة تعلم موظفيها وتوفر لهم المتطلبات الضرورية لذلك.					
28	جو العمل في المؤسسة يشجع الموظفين على الثقة في بعضهم البعض.					

شاكرين لكم حسن تعاونك