



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
شعبة علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

اثر التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي

دراسة حالة محطة النقل البرية SARL SOGEGAR

تحت إشراف الأستاذة:
- د. ججيث زكية

من إعداد الطالبة:
• مهني هاجر

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، كما ينبغي لجلاله وعظمته، وصلى الله وسلم على نبينا

محمد واله، وسلم تسليما كثيرا نتقدم بثمره هذا الجهد الى:

كل من علمنا حرفا في هذه الحياة

الذين كان لهم الفضل في تربتنا وتعليمنا

كل الاهل والاصدقاء

كل الأساتذة والزملاء

نرجو من الله ان يجعله بحثا نال حفا وافرا من التوفيق، وان تعم به الفائدة.





كلمة شكر

الشكر لله أولاً، وأنه من الوفاء أن يرد الفضل لأصحابه،

فأجزل الشكر وأوفره

إلى الأستاذة الدكتورة د. ججيث زكية

على قبولها الإشراف على هذه المذكرة رغم انشغالاتها الكثيرة،

وعلى ما قدمته لي من توجيهات قيمة سواء من ناحية المنهجية

أو من ناحية المضمون العلمي، ولأعضاء لجنة المناقشة

كل باسمه على تفضلهم بمناقشة المذكرة.

كما أقدم الشكر والتقدير لكل من قدم لي

يد المساعدة، أثناء إنجاز هذا العمل.



الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجيه الإداري في التعلم التنظيمي في محطة النقل البرية الباهية SARL SOGEGAR بوهران، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استبانة مكونة من 31 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول التوجيه الإداري من خلال أبعاده الثلاث القيادة، الاتصال والتحفيز، بالإضافة إلى مستويات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الجماعي ومستوى المنظمة.

تم توزيع الاستبيانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة على عينة مكونة من 45 مفردة، بعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS واستخراج النتائج توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الإداري ككل وجميع أبعاده على التعلم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التوجيه الإداري، التعلم التنظيمي، محطة النقل البرية الباهية.

Summary:

The study aimed to assess the impact of administrative guidance on organizational learning at Bahia SARL SOGEGAR, a land transportation station in Oran. Using a descriptive analytical methodology, a questionnaire consisting of 31 statements was employed to collect relevant data on administrative guidance, encompassing leadership, communication, and motivation dimensions, as well as the levels of organizational learning at the individual, collective, and organizational levels.

The questionnaires were distributed to a simple random sample of 45 individuals. After conducting statistical analysis on the data using SPSS software and extracting the results, the study concluded that administrative guidance, in its entirety and across all dimensions, significantly influenced organizational learning.

Keywords: Administrative guidance, organizational learning, Bahia land transportation station.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	اهداء
III	شكر وتقدير
IV	ملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ادبيات نظرية حول التوجيه الإداري.
3	المطلب الأول: ماهية التوجيه الإداري
3	أولاً: تعاريف حول التوجيه الإداري
4	ثانياً: خصائص التوجيه الإداري
4	ثالثاً: أهمية واهداف التوجيه الإداري
5	المطلب الثاني: ابعاد التوجيه الإداري
5	اولاً: القيادة الإدارية
7	أهمية القيادة الادارية
7	ثانياً: الاتصال الإداري
9	أهمية الاتصال الإداري
10	ثالثاً: التحفيز الإداري
11	اهمية التحفيز الإداري
12	المبحث الثاني: إطار نظري حول التعلم التنظيمي.
12	أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي
13	ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي
14	ثالثاً: أهمية واهداف التعلم التنظيمي
17	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
17	أولاً: التعلم على المستوى الفردي
17	ثانياً: التعلم على المستوى الجماعي
18	ثالثاً: التعلم على مستوى المنظمة
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات سابقة التي تناولت متغير ابعاد التوجيه الإداري الثالث.
20	اولاً: دراسة بعنوان القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة موظفي مؤسسة بلدية بالوادي،
20	ثانياً: دراسة بعنوان دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة، دراسة حالة من وجهة نظر عينة من اساتذة واعوان إدارة لكلية العلوم الاقتصادية لجامعة بادرار.
22	ثالثاً: دراسة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ببيسكرة
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير التعلم التنظيمي
23	اولاً: دراسة بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى العاملين، ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة
24	ثانياً: دراسة بعنوان مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نافطال منطقة الغاز والبتروال المميع
24	ثالثاً: دراسة بعنوان مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور
26	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها
26	أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بأبعاد التوجيه الإداري
27	ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة SARG SOGEGAR "المحطة البرية الباهية وهران"
31	تمهيد

32	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة SARL SOGEGAR "المحطة البرية الباهية وهران"
32	أولاً: التعريف بالمؤسسة
32	ثانياً: الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة
33	المطلب الثاني: الوحدات التنظيمية في المؤسسة
34	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
34	أولاً: إطار المعاينة والأدوات المستخدمة
35	ثانياً: أدوات التحليل
35	ثالثاً: قياس شدة الاستجابة
36	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
36	المطلب الأول: اختبار الثبات والصدق البنائي للإستبانة
36	أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة
37	ثانياً: اختبار الصدق البنائي للمتغير
38	ثالثاً : اختبار الاتساق الداخلي
39	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
39	أولاً: تحليل وتفسير محور الخصائص العامة للمبحوثين
42	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بمتغير التوجيه الإداري وابعاده
44	ثالثاً تحليل النتائج الخاصة بالتعلم التنظيمي
46	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات
46	أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفروقات في إجابات المبحوثين
51	ثانياً: اختبار الفرضيات
54	خلاصة
56	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
63	الملاحق

قائمة الجداول والاشكال

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-II	توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة	35
02-II	درجات قياس ليكارت	36
03-II	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	36
04-II	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	37
05-II	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده	37
06-II	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعاده لتغيير التوجيه الداري	38
07-II	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعاده لتغيير التعلم التنظيمي	38
08-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	39
09-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	40
10-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	40
11-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	41
12-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حسب متغير مدة العمل في المؤسسة	41
13-II	تحليل فقرات بعد القيادة	42
14-II	تحليل فقرات بعد الاتصال	42
15-II	تحليل فقرات بعد التحفيز	43
16-II	تحليل فقرات بعد التوجيه الاداري	44
17-II	تحليل فقرات بعد التعلم الفردي	44
18-II	تحليل فقرات بعد التعلم الجماعي	45
19-II	تحليل فقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة	45
20-II	تحليل فقرات بعد التعلم التنظيمي.	46
21-II	التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)	46
22-II	التباين الأحادي (حسب العمر)	47
23-II	التباين الأحادي (حسب المستوى التعليمي)	48
24-II	التباين الأحادي (حسب المستوى الوظيفي)	49
25-II	التباين الأحادي (مدة العمل في المؤسسة)	50
26-II	أثر التوجيه الاداري على التعلم التنظيمي	51
27-II	أثر القيادة على التعلم التنظيمي	51
28-II	أثر الاتصال على التعلم التنظيمي	52
29-II	أثر التحفيز على التعلم التنظيمي	53

قائمة الاشكال والملحق

الاشكال	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم 1	نموذج الدراسة	د
شكل رقم 2	مستويات التعلم التنظيمي	19
الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم 1	هيكل المؤسسة	64
ملحق رقم 2	الاستبانة	65
ملحق رقم 3	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	67

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم حالياً تغيرات جذرية تؤثر في العديد من الجوانب، على عكس ما كان عليه الحال قبل سنوات قليلة. ظهرت أوضاع اقتصادية جديدة، وترتب على ذلك تحديات تجبر المنظمات على تحديث هياكلها لمواكبة هذه التغيرات وتحسين أدائها واكتساب ميزات تنافسية.

هناك العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن تبنيها لمواجهة هذه التحديات وتعزيز أداء المنظمات، ومن بين هذه الاتجاهات يأتي "التعلم التنظيمي" ومفهوم "المنظمات المتعلمة". في ظل التعلم التنظيمي، تسعى المنظمات إلى اكتساب المعرفة المرنة لمواجهة التغيرات والتحديات. تتبنى المنظمات المتعلمة ثقافة تشجع على الابتكار والتجربة وتطوير المهارات. تعتبر المنظمات المتعلمة قادرة على التكيف بسرعة مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وتعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية وتحسين أدائها.

ومن بين العوامل التي تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي الفعال، نجد التوجيه الإداري، إذ يلعب دوراً حيوياً في تشكيل وتحسين بيئة المنظمة. يُفهم التوجيه الإداري كعملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المنظمة من خلال توجيه وتنسيق جهود الفرق والأفراد داخل المنظمة. بالتالي، يمكن القول أن التوجيه الإداري يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التعلم التنظيمي وتعزيز أداء المنظمة. فعندما يتم توجيه جهود الفرق والأفراد بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المحددة، يتم تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والتغيرات البيئية وتحسين أدائها بشكل مستدام.

اولاً: طرح الإشكالية

يعد التعلم التنظيمي موضوعاً حديثاً في مجتمعنا، حيث يستند إلى وجود أنماط من السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، مما يسمح لها بالاستفادة من الخريطة الذهنية لموظفيها. تتكون هذه الخريطة من المشكلات الحقيقية التي يواجهها الموظفون في بيئة عملهم والحلول التي يبتكرونها لتجاوز هذه العقبات.

يعمل التعلم التنظيمي على تعزيز القدرة على التعلم والتكيف داخل المنظمات من خلال توفير منصات لتبادل المعرفة والتجارب بين الموظفين. يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعلومات والأفكار والممارسات الناجحة، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

الإضافة إلى ذلك، يعتقد العديد من الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والتوجيه الإداري.

من خلال طرح السابق نأتي إلى التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو تأثير التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي؟

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للقيادة على التعلم التنظيمي في محطة النقل الباهية؟
- هل يوجد أثر للإتصال على التعلم التنظيمي في محطة النقل الباهية؟
- هل يوجد أثر للتحفيز على التعلم التنظيمي في محطة النقل الباهية؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤلات السابقة نقوم بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الإداري على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

تتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

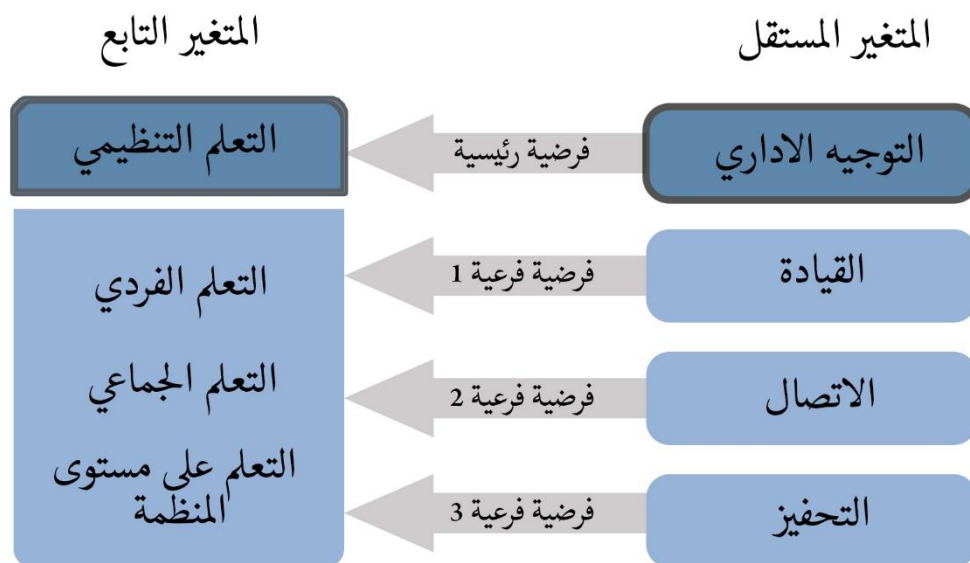
الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: نموذج الدراسة

يحتوي نموذج الدراسة على متغيرين، المتغير المستقل يتمثل في التوجيه الإداري ويتكون من ثلاثة أبعاد (القيادة، الإتصال، التحفيز)، والمتغير التابع يتمثل في التعلم التنظيمي ويتكون من ثلاث مستويات (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة)، والشكل الموضح أدناه يمثل نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل الفرضيات التي تم اختبارها بين المتغير المستقل المتمثل في التوجيه الإداري والمتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي، حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر التوجيه الإداري بأبعاده مجتمعة على التعلم التنظيمي. ثم اختبار اثر كل بعد من ابعاد التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي.

رابعاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و هذا من خلال استخلاص الشق النظري من أهم الدراسات و الاطروحات و المقالات العلمية، حيث يلعب هذا المنهج دورًا هامًا جدًا في شرح الظاهرة أو المشكلة الموضوعية للبحث، بالإضافة إلى مساعدته في التنبؤ بالمستقبل. يعتمد هذا المنهج على وصف وتحليل الظاهرة بشكل مفصل ودقيق، واستخلاص المعاني والأنماط من البيانات المتاحة.

من خلال المنهج الوصفي التحليلي، يتم جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالظاهرة المدروسة وتحليلها بطرق موضوعية ومنهجية. يهدف هذا التحليل إلى فهم أسباب وعوامل الظاهرة، وتحديد سماتها الأساسية، والكشف عن العلاقات والارتباطات بين عناصرها المختلفة

أما الشق التطبيقي فكان من خلال أسلوب دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات التي تمت معالجتها و وصفها و تحليلها باستخدام بعض الأدوات الإحصائية.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

- طبيعة التخصص ادارة اعمال حيث ان كلا من التوجيه الاداري والتعلم التنظيمي من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الأعمال.
- أهمية التوجيه الإداري إذ يعتبر عنصراً أساسياً في إدارة المنظمات. يساعد في تحقيق الأهداف المنظمة وتوجيه جهود الفرق والأفراد نحو تحقيقها. من خلال دراسة التوجيه الإداري وتطبيقه في سياق التعلم التنظيمي، يمكن فهم كيفية تأثيره على تطور المنظمات وتحسين أدائها.
- التعلم التنظيمي كميزة تنافسية ففي عصر التغيرات السريعة والتحديات المتنامية، تعتبر المنظمات المتعلمة قادرة على التكيف والابتكار بشكل أفضل. بفهم أفضل لكيفية تأثير التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق الاستدامة في السوق.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

سادسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على ماهية التوجيه الإداري وأبعاده.
- الكشف عن واقع تطبيق التوجيه الإداري في محطة النقل SARL SOGEGAR .
- التعرف على أثر التوجيه الإداري و أبعاده على التعلم التنظيمي في محطة النقل SARL SOGEGAR

ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: تتمثل في محطة النقل البرية الباهية "SARL SOGEGAR" وهران.
- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات من المحطة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري ماي وجوان 2023

تاسعا: صعوبات الدراسة

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة التي تناولت موضوع التوجيه الإداري.
- واحدة من التحديات التي تعترض الدراسة هي صعوبة توزيع الاستبيانات في وقت محدد، وذلك نظرًا لعمل العاملين في فرق متفرقة وعدم توافرهم في نفس الزمان.

عاشرا: هيكل البحث

من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين كالآتي:

- **الفصل الأول:** بعنوان " الإطار النظري و الدراسات السابقة " تناول المبحث الأول عرض نظري حول التوجيه الإداري و تضمن مطلبين هما ماهية التوجيه الإداري ، أبعاد التوجيه الإداري. وتناول المبحث الثاني عرض نظري حول التعلم التنظيمي من خلال ماهية التعلم التنظيمي، مستويات التعلم التنظيمي. وتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجيه الإداري وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي و مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية.
- **الفصل الثاني:** بعنوان " دراسة حالة محطة النقل البرية -الباهية- SARL SOGEGAR عبارة عن فصل تطبيقي قسم إلى مبحثين، حيث تم التعرض في المبحث الأول تقديم المؤسسة و الإطار المنهجي للدراسة، و يشمل ثلاثة مطالب هي تقديم عام لمحطة النقل البرية -الباهية- SARL SOGEGAR، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية على التوالي، ثم جاء المبحث الثاني الذي يتناول تحليل و تفسير النتائج الذي يتضمن ثلاثة مطالب هي اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة، تحليل و تفسير محاور الاستبيان، تحليل و تفسير نتائج الفروقات و اختبار الفرضيات ثم جاءت الخاتمة تمت فيها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث و نتائج اختبار الفرضيات التي تم الانطلاق منها إلى جانب إبراز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال معالجة البحث، بالإضافة إلى التوصيات التي ارتأينا تقديمها عسى أن تكون مفيدة.

الفصل الاول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد التوجيه الإداري أحد المفاهيم الأساسية في إدارة المنظمات، حيث يركز على تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها ويهدف إلى توجيه الجهود وتحقيق الأداء المستهدف بأعلى جودة وكفاءة ممكنة، من خلال تنسيق العمليات الداخلية وتوفير التناغم بين أقسام المنظمة ومستوياتها.

كما يلعب التعلم التنظيمي دورًا حيويًا في تطوير المنظمة وتحسين أدائها. حيث يهدف التعلم التنظيمي إلى اكتساب وتبادل المعرفة وتطوير المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع التغييرات البيئية وتحقيق التفوق والابتكار.

مما سبق فإن هذا الفصل يتضمن إطارًا نظريًا يدور حول متغيرات الدراسة، وهي التوجيه الإداري والتعلم التنظيمي. كما يقدم نظرة موجزة على الدراسات السابقة التي استكشفت متغيرات الدراسة أو أحد المتغيرين

كما هو موضح أدناه:

- المبحث الأول: أدبيات نظرية حول التوجيه الإداري.
- المبحث الثاني: إطار نظري حول التعلم التنظيمي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ادبيات نظرية حول التوجيه الإداري.

يعدّ التوجيه الإداري واحد من أبرز المفاهيم الفكرية والفلسفية التي تلقى اهتمامًا كبيرًا من الباحثين والمنظمات، نظرًا لفعاليتها في تحسين أداء المؤسسات. وسيتم في هذا المبحث استعراض ماهية التوجيه الإداري في المطلب الأول وتحليل أبعاده في المطلب الثاني.

المطلب الأول: ماهية التوجيه الإداري

أولاً: تعاريف حول التوجيه الإداري

قبل استعراض تعاريف التوجيه الإداري، سيتم التطرق إلى تعريف التوجيه بصفة عامة:

التوجيه لغة:

- توجه إليه بمعنى أقبل وقصد، واتجه إليه بمعنى أقبل عليه، وأصل الكلمة توجيه: هي وجه وتعني: انحنى، دل، أرشد وتوجه، تعني انحناء ذو جهة من الجهات الأربع الأصلية.¹
- ونقل وجه الشيء أي أداره إلى الجهة الأخرى أو مكان آخر، والموجه هو القائم بعملية التوجيه، أما الموجه هو الشخص الذي تقع عليه عملية التوجيه والموضوع نحو الهدف الذي يسعى إليه الموجه.²

التوجيه اصطلاحاً:

- هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم على التعلم وعلى مواجهة التحديات التي تقابلهم.³
- العملية التي تبين للفرد ما هي حظوظه في النجاح في ميدان دراسة معينة وفي مستوى محدد أو تخصص مهني أو آخر وفي درجة معينة من التأهيل.⁴
- تعريف ميخائيل أسعد" المقصود بالتوجيه هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو مساعدة الفرد على تبين الطريقة في خضم الحياة المتغيرة باستمرار".⁵
- يشير هوبوك Hoppok إلى أن التوجيه هو " أي نشاط يمارس بقصد التأثير على الفرد في صياغة الخطة المستقبلية".

6

¹ قروان الشايبك، الكنز الوسيط، قاموس فرنسي عربي، مطبعة فؤاد بيان وشركاؤه، ط1، 1984، ص 573.

² سعد رزوق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص46.

³ مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالحواجز: اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، 2012، ص226

⁴ مسعود بوطاف، التوجيه المهني بين متغيرات الشخصية والواقع الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد

07، 1996، ص 52

⁵ يوسف ميخائيل أسعد، ب ت، رعاية المراهقين، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص 12

⁶ سهير كامل احمد، التوجيه و الإرشاد النفسي. الازطية، الإسكندرية، ط1، 1999، ص9.

بالنسبة للتوجيه الإداري، يشهد هذا المفهوم تعددًا في التعاريف المتاحة. وفيما يلي، سنستعرض أهم تلك التعاريف:

- يعرف التوجيه على أنه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة اية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.¹
- وعرف التوجيه بأنه " هو عملية اداريه تنفيذه تنطوي على قياده الافراد والاشراف وتوجيههم وارشادهم ورايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقا للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولا إلى الهدف المشترك".²
- وعرف أيضا بأنه " هو أيضاً القدرة على الحد من نسبة حدوث الأخطاء لتلافي حدوث المشكلات وحلها إذا حدثت.³

من خلال ما سبق نستنتج أن التوجيه الإداري الفعال يتطلب مهارات قوية في القيادة والإدارة، فهو يعني توجيه الموظفين بشكل صحيح وفعال مما يؤدي الى زيادة الانتاجية والربحية للشركة وبالتالي فهو عنصر محوري لنمو ونجاح المنظمة.

ثانياً: خصائص التوجيه الإداري

من خصائص وظيفة التوجيه الإداري انها:⁴

- تتعلق فقط بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.
- وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين في المؤسسة.
- يقبل بها المرؤوسون عندما تكون من مديهم أو قائدهم.
- تتطلب فهما عاما في طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه وتحفيزه.

ثالثاً: أهمية واهداف التوجيه الاداري

أهمية التوجيه الإداري:

تظهر الحاجة إلى أهمية التوجيه مما يلي:⁵

- الحاجة إلى تضافر الجهود على مستوى المنظمة وعند جميع المستويات.
- الحاجة إلى توجيه جميع الجهود لتحقيق الأهداف العامة.

¹ منى عطية خزام خليل، ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الاول، 2013، ص174
² علي فلاح الزعبي، د. عادل عبد الله العنزي، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص255
³ نفسه، ص255
⁴ ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قداة، محمود احمد فياض، مبادئ الادارة (ج1)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص163
⁵ محمد الصرفي، الاحتراف الاداري الحكومي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2014، ص155

- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.
- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.
- الحاجة إلى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهودا لتنفيذ.
- الحاجة إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- يعتبر التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الذي يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

أهداف التوجيه الإداري:

يساعد التوجيه على تحقيق الأهداف التالية: ¹

- سد الفجوة أو عبور المسافة ما بين مستوى الأداء الحالي للفرد أو لمجموعة العمل وبين المستوى المطلوب للأداء.
- تنمية المهارات وصلل المواهب لدى العاملين.
- استخلاص الإمكانيات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
- التعامل الإيجابي السليم مع المشكلات العاجلة الطارئة التي تواجه العاملين.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.

وتحقيق كل الأهداف السابقة سوف يساهم بلا شك في زيادة الإنتاجية لدى العاملين.

المطلب الثاني: ابعاد التوجيه الإداري

أولاً: القيادة الإدارية

لكي نستطيع فهم مفهوم القيادة الإدارية بشكل أفضل، يتوجب علينا أولاً تعريف مفهوم القيادة بشكل عام كالآتي:

القيادة لغة:

- الفكر اليوناني و اللاتيني : كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) ، ذلك لأن اليوناني (Archerin) معناه : يبدأ أو يقود أو يحكم و هو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه : يحرك أو يقود، و كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد ، و مهمة أو عمل ينجزه آخرون .²

¹ مدحت محمد ابو النصر، سبق ذكره ، ص228

² زرقط بولرباح، حران العربي، انماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد26 ، 2017 ، ص 236

القيادة اصطلاحاً:

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

- عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.¹
 - القيادة هي عملية الهام الأفراد وحث الحماسة في نفوسهم وتحفيز ا موظفين والإداريين والمسؤولين والعاملين ليقوموا بأداء أفضل وليقدموا أفضل ما لديهم وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.²
 - القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.³
- أما القيادة الإدارية، فقد شهدت تعدداً في التعاريف المطروحة لها، وفيما يلي سنستعرض أبرزها :

- يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري والعملية الفعال الذي يمارسه القائد الإداري في مجال عمله ومحيط البيئة التي يعمل فيها كما لدى القائد التجاري الناجح القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات الحرجة.⁴
 - عرف كنعان نواف القيادة الادارية بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.⁵
 - يعرف سالم القحطاني القيادة الإدارية: بأنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفرادا و جماعات) و دفعهم لتحقيق اهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.⁶
 - النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وبهذا المفهوم تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف.⁷
- كما سبق يمكن القول ان القيادة الإدارية هي العملية الديناميكية التي يقوم بها القائد الإداري لإدارة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق هذه الأهداف.

¹ راند محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص73

² محمد سرور الحريري، الإدارة الدولية للشركات، شركة دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص139

³ عصام فتحي زيد احمد، ادارة الذات وفن قيادة الاخرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2020، ص8

⁴ محمد سرور الحريري، سبق ذكره، 2016، ص139

⁵ زرقط بولرباح، حران العربي، انماط القيادة الادارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2017، ص237

⁶ نفسه، ص237

⁷ احمد جابر حسنين علي، أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس و أسس القضاء عليه، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 39

لذلك فان القيادة الإدارية تتطلب مهارات قوية في الإدارة والتوجيه والتأثير، بالإضافة إلى القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة في الأوقات الحرجة.

اهمية القيادة الإدارية

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما مس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة. وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب ما يبذله من جهود في نشاط مجموعته. وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين. وتوضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في منظمات الإدارة الكبيرة الحجم.¹

ثانياً: الاتصال الاداري

قبل الانتقال إلى تعريف الاتصال الإداري، سنقوم بتوضيح مفهوم الاتصال بشكل عام كما يلي:

الاتصال لغة:

- كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل "واصل" على وزن فاعل. وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل، ومصدرها وصال مواصلة، وتشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين. ويكون نقيض تواصل في تهاجر وتنافر وتقاطع.
- اما الاتصال جاء من الفعل الثلاثي للاتصال وهو "وصل" وجاءت على شكل وصلت أي بمعنى لشيء من باب وعد وصلة أيضاً، ووصل إليه وصولاً أي بلغ ووصل بمعنى اتصل.
- وكلمة الاتصال communication كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية communis وتعني المشاركة sharing في الحديث والرأي والمشورة عند اتخاذ القرار، والاتصال وفقاً لهذا المفهوم يعني المشاركة في المعلومات وتبادلها في اتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر أو الأحاسيس والاتجاهات وغيرها من الاعتبارات ذات الأهمية في التواصل بين الفرد والجماعة والمجتمع.²

¹ هنادي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص 28
² جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة و تطوره عبر مدارس الفكر الإداري و التنظيمي، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، العدد 01 ، المجلد 01 ، 2019، ص36

الاتصال اصطلاحاً:

- الاتصال: عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل، عبر وسيلة مناسبة، مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فرداً كان أو جماعة¹.
- يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي: بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.²
- أو هو إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغير المطلوب في سلوك الآخرين ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد فترسل المعلومات من المرسل إلى المستقبل ثم الرد الى المرسل لمعرفة بما أحدثه من أثر في المستقبل.³
- تعرفه كل من دومون ليليان و آخرون Demont Liliane et autres على انه "بالمعنى العام، فهو تبادل الرسائل لمختلف الجهات المستقبلية بهدف تغيير مستوى معارفهم، اتجاههم أو سلوكياتهم"⁴

اما فيما يتعلق بالاتصال الإداري، فقد تعددت التعاريف المتاحة له، وسنقوم الآن بتسليط الضوء على أبرزها:

- هو عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما لذلك فإن الجزء الأكبر من المديرين يستخدمه بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال.⁵
- الاتصال الإداري: هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.⁶
- والاتصال الإداري هو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم وتنسيق، وتوجيه ورقابة يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد تماسك التنظيم عن طريق إيجاد ترابط العناصر التنظيمية والفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.⁷

¹ بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2 (مكرر 1)،

2020، المجلد 14، 2020، ص 153

² شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 28، المجلد 7، 2018، ص 77

³ اوبختي نصيرة، نبوية عيسى، الاتصال الإداري و دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مؤسسة الذرة نموذجاً، مجلة بحوث الاقتصاد و المناجمنت، العدد 2، المجلد 01، 2020، ص 285

⁴ جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة و تطوره عبر مدارس الفكر الإداري و التنظيمي، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، العدد 01، المجلد 01، 2019، ص 36-37

⁵ منى عطية خزام خليل، سبق ذكره، ص 89

⁶ بودالي بن عون، سبق ذكره، ص 153

⁷ احمد بطاح، الادارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2016، ص 228

■ وهناك من يعرفه "بأنه دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها".¹

وفي ضوء ما تم ذكره سابقاً يمكننا أن نستنتج أن الاتصال الإداري وظيفة إدارية أساسية تتطلب مهارات وإستراتيجيات فعالة لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة. فهو يعمل على توصيل المعلومات والقرارات بين الأفراد في المؤسسة، ويساعد على تحقيق التنسيق والتعاون بينهم. كما يلعب الاتصال الإداري دوراً هاماً في بناء روابط اجتماعية قوية بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق الترابط التنظيمي.

أهمية الاتصال الإداري:

تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يأتي:²

- تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.
- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء فعلى سبيل المثال - اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.
- تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناء عليه يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، فحوالي 75% من أوقاتهم تُقضى في الاتصالات الإدارية.

¹ اوبختي نصيرة، سبق ذكره ، ص 285

² احمد بن عبد الرحمن الشميري، مبادئ ادارة الاعمال: الاساسيات و الاتجاهات الحديثة، العيبكان للنشر، الطبعة السادسة، الرياض، م.ع السعودية، 2009، ص301

ثالثاً: التحفيز الإداري

يجب علينا أولاً توضيح مفهوم التحفيز بشكل عام قبل الانتقال إلى تعريف التحفيز الإداري:

التحفيز لغة:

- التحفيز هو: " الدافع الذي يحث المرء ويحرضه على فعل شيء".¹

التحفيز اصطلاحاً:

- التحفيز في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع هو اي عمل أو فعل (مادي أو غير مادي) يحفظك نسق معين من الأفعال أو الأداء.²
- التحفيز هو عبارة عن تحريك للأمام وهو عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحافز.³
- التحفيز كما يعرفه دينيس واتلي في كتابه: التحفيز من الناحية النفسية، هو حالة تكونها رغبة المرء منا. فعندما تسيطر عليك رغبة ما أو تود تحقيق هدف معين بشكل كبير، أو تواجه تحدي يستتفر كل جهودك ومشاعرك فإنك في هذه الحالة تكون محفزا بشكل كبير وبالتالي يكون تصميمك على بلوغ هدفك كبير وغير قابل للإخفاق أو الفشل.⁴
- ويعرف أيضا على أنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.⁵

في سياق التحفيز الإداري، تنوعت التعاريف المتاحة له وتعددت آراء الخبراء في هذا الصدد. سنقوم الآن بتسليط الضوء على أبرز هذه التعاريف:

- يعرف العلاق التحفيز الإداري بأنه "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة".⁶
- ويعرفه الصريفي بأنه "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات".⁷

¹ حواس غنية، صغير مليكة، التحفيز وتأثيره على العملية التعليمية، مذكرة ليسانس، قسم اللغة العربية وادابها، معهد اللغات و الادب العربي، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، (2010-2011)، ص8

² عبد الحميد الخليل، نزار أشريفة، ادارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 20

³ وفيق نخلة، القيادة و الادارة و فن التحفيز، دار أمجد للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2015، ص70

⁴ زكرياء صديق، أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الاداري على مؤسسات اوريدو بالجنوب الغربي الجزائري، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية، العدد 14، المجلد 5، 2019، ص 96-97

⁵ نفسه، ص97

⁶ بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 314.

⁷ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 27، العدد 01)، 2011، ص73.

- هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.¹
 - كذلك يعرف محمد مرعي مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.²
- من خلال ما سبق يتضح لنا ان التحفيز الإداري هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التحفيز الإداري جملة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة.

اهمية التحفيز الاداري:

- إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:³
- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
 - خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
 - المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
 - وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
 - مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
 - ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال حسب جهده.
 - المحافظة على الآلات وصيانتها.
 - تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.

¹ صالح مهدي محسن العامري و د.طاهر منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط2، 2008، ص491

² مدحت محمد ابو النصر، سبق ذكره ، ص151

³ ابراهيم بلقايد وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، العدد 17، 2017، ص257.

المبحث الثاني: إطار نظري حول التعلم التنظيمي.

اهتم رواد ومدبرو إدارة التعلم التنظيمي بالمفاهيم المرتبطة بتحسين أداء المنظمات وتطوير قدراتها. مع زيادة أهمية الاستفادة من المعرفة والتعلم في بيئة العمل، زاد الاهتمام بالمفاهيم الإدارية المرتبطة بالتعلم التنظيمي والقدرة على اكتساب المعرفة وتطوير المهارات والسلوكيات الضرورية لتحقيق التفوق المستدام. ومن هنا، سنتناول في هذا المبحث مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه وأهميته، بالإضافة إلى أهدافه ومستوياته المتنوعة.

المطلب الاول: ماهية التعلم التنظيمي

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي نقدم أولاً تعريف لكل من مصطلحي التعلم والتنظيم:

التعلم:

- «التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الممارسة والخبرة وتمثله مجموعة استجابات الفرد في موقف معين»¹.
- يعرف جواد التعلم انه "التغيير الموصل والنسبي في سلوكية الفرد اعتماداً على حصيلة خبراته المتراكمة"².

التنظيم:

- حسب وليام نيومان التنظيم هو تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الافراد الذين يشغلون هذه الوظائف.³
- حسب موني ورايلي Mooney And Reily: "التنظيم هو عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك"⁴.

أما التعلم التنظيمي، فقد تعددت التعاريف المطروحة له، وسنستعرض أهمها فيما يلي:

- عرف المؤلف التعلم التنظيمي بأنه : دورة الحياة المستمرة للمنظمة، والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي ، وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي ، والنابع من معرفة

¹ عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر و آثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص33

² فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، (2018-2019)، ص 3

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الاولى،(2012-2013)، ص10

⁴ كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية 2000، ص25

وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية ، واستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر ، من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها ، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها الى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الادارية المستقبلية، مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة ، واتخاذ القرارات السليمة، وتحسن الأداء التنظيمي¹.

- وعرفه (هيجان1998)، على أنه "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام"².
- وعرفه بوبر وليبشتر (2000) lipshitz & Popper، بأنه "آلية التعلم التي تتبناها المنظمات وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية"³.
- اما حسب "العصيمي" فهو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والافراد العاملين فيها، ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.⁴

بناء على المعلومات السابقة يمكننا أن نستنتج بأن التعلم التنظيمي هو عبارة عن عملية مستمرة وحيوية تحتاج إلى الجهود المنظمة والوعي المتنامي والثقافة التنافسية والاستراتيجية المترتبة على إحداث التغيير المستمر. وهو يعتمد على استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناتجة عنها لحل المشكلات التي تواجهها وتحقيق الأهداف الإدارية المستقبلية بكفاءة وفعالية، وهو يتطلب الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام.

ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي

رصد عبد الرحمن هيجان خمسة خصائص للتعلم التنظيمي هي كالتالي:⁵

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بني أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية، الطبعة الاولى، 2010، ص17

² فايز عبد الرحمن الفروخ، سبق ذكره، ص16

³ نفسه، ص16

⁴ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2020، ص 27

⁵ مدحت محمد أبو النصر ، الادارة بالمعرفة و منظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 139

- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، ومتمكن المنظمة من إدراك المعايير القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة .
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

ثالثا: أهمية واهداف التعلم التنظيمي

أهمية التعلم التنظيمي:

تنطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام والمستوى الإستراتيجي.¹

أ-الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

يساعد التعلم التنظيمي العاملين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطرافهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم. إن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المنظمة وتتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو نسيان المنظمة لماضيها، وهي عوامل متصارعة يشكل التعلم التنظيمي فيها عامل الحسم، من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة.

وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الإيجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- الزيادة في الإبداع التنظيمي.

¹ بركنو نصيرة، التدريب الإلكتروني، مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و التعلم التنظيمي جامعة معسكر خلية الطباعة و النشر، الجزائر، الطبعة الاولى، 2019، ص215

- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

ب- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:

إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العالقات، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة. ويسود اعتقاد بين الباحثين على أن التعلم والابتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية. فالتعلم التنظيمي أضحى اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في:¹

- يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية وإستراتيجيتها حسب التغير البيئي.
- يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها.
- يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي.
- يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتحديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها. إن التعلم مهم من أجل البقاء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية. كما أنه عملية ديناميكية تؤكد على طبيعة التغيير والتفاعل بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، والبيئات الداخلية والخارجية .

كما تعد قدرات التعلم من الطرق الرئيسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. وتلخص كلمة (Learn) باللغة الإنجليزية كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من التعلم كما يلي:²

- (Leverage knowledge & Learning to satisfy stakeholders) : تزويد المعرفة والتعلم لجلب قيمة مضافة لأصحاب المصالح في المنظمة من زبائن وعاملين ومساهمين ومجتمع محلي.
- (Embed knowledge & learning into all activities): تجسيد المعرفة والتعلم في جميع الأنشطة؛ فتنجسد ثقافة التعلم في إستراتيجية المنظمة وممارساتها الإدارية بشكل يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- (Ensure that knowledge is Accessible and accessed): التأكد من ان المعرفة يمكن الوصول اليها وتحصيلها من مصادر انتاجها سواءا كانت موارد بشرية أو تكنولوجية.
- (Renew & regenerate continually): تسمح المنظمات المتعلمة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة للتعرف إلى رد فعل أصحاب المصالح، كما تعد عملية البحث عن أفضل الممارسات ونقلها مدخل آخر لتجديد المعرفة.

¹ بركنو نصيرة، سبق ذكره، ص2016

² نفسه، ص217-218

- (Use Nonfinancial measurement to supplement financial measurements): استخدام المقاييس غير المالية مثل الأصول غير الملموسة كالمعرفة والتعلم إلى جنب مع المقاييس المالية لحساب قيمة المنظمة، ويتضمن نظام المقاييس هذا متابعة كفاءات العاملين المحورية وأنشطة التطوير، وتقييم التعلم، وتدقيق العمليات وقواعد البيانات، والتعرف إلى انطباعات العاملين حول ثقافة التعلم، وتقييم مدى قدرة أصحاب المصالح خارج المنظمة على البحث عن المعرفة لدى العاملين داخل المنظمة.

ت- الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

- وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقا لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ما يلي:¹
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية.
 - وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة.
 - يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
 - إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة.
 - المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.
 - الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.
 - اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.
 - يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملاءمة للتغيرات اللاحقة.
 - المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.
 - المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية.

اهداف التعلم التنظيمي:

- تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:²
- تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.

¹ بركنو نصيرة، سبق ذكره، ص 218-219

² نفسه، ص 220

- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

أولاً: التعلم على المستوى الفردي

في اعتقاد نظريات التعلم التنظيمي أن الإنسان وحده قادر على التعلم، وحسب سيمون فكل أنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمنظمة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم الفردي لن يكون هناك تعلم تنظيمي و أن التغيير الدائم لسلوك الفرد يكون ناتجا للخبرات المكتسبة.¹

كما ركز البعض على أن التعلم الفردي هو نتاج برامج التدريب والتطوير والتعليم، و هو الوسيلة الرئيسية لتطوير الإدارة في المنظمات، ومنه فالتعلم الفردي يتميز بالخصائص التالية:²

- التعلم الفردي يسفر عنه التغيير في السلوك وقد يكون ظاهريا أو باطنيا؛
- يحدث التعلم الفردي نتيجة للممارسة أو الخبرة؛
- لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر.

ثانياً: التعلم على مستوى الجماعي

أوضح (Agrawal) أن التعلم في هذا المستوى ينبغي أن يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها الى مستويات متنوعة هي الفرق و الإدارات والمنظمات ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها بشكل دائم ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضائها أولاً ثم الى المنظمة، كما أن التعلم الجماعي هو أكثر من مجموع التعلم الشخصي، هذا ولا تكمن أهمية التعلم الشخصي في انعكاساته على الشخص رغم أهميته، بقدر ما تكمن في عملية نقله ونشره الى الجماعات والمنظمة العامة.³

تساهم العوامل التنظيمية في المنظمة كرجبتها في التعلم والالتزام به، والذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة في الانتقال من الفهم الشخصي الى فهم عمومية اجتهات التعلم، وبالرغم من أن (Senge) فصل بين التعلم الشخصي و التعلم الجماعي

¹ زقادي حنين و مرنيذ سميرة، أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة لطفي اليكترونيك (géant)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، (2020.2021)، ص6

² نفسه، نفس الصفحة

³ نفسه، نفس الصفحة

فانه بين التسلسل المنطقي لسريان أثر التعلم الشخصي الى التعلم الجماعي وبين أهمية الذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة للعاملين في إحداث صياغة ذهنية جديدة تسهم في توليد تعلم جماعي.¹

إن التعلم الجماعي لا يتعامل مع مهارات تكرار الكلام والحركة والفعل لأنها أساسا تعاملات تشغيلية ولكنه حسب (Jones) ينتقل بالفهم الى المستوى الاستراتيجي غير التكراري عن طريق إعادة بناء الإدراك الفكري للبيئة وتفسير جديد لها.²

ثالثاً: التعلم على مستوى المنظمة

يعرف التعلم على مستوى المنظمة على انه³ :

- "مجموعة من العمليات التي تعزز أعمال المنظمات من خلال الفهم الأفضل للمعرفة الجديدة."
- "إن المنظمة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها."
- "التعلم الناتج عن "التعلم الفردي والجماعي إذ أن الأفراد يمثلون العقل الباطن للمنظمة، وأن الاشتراك والتعاون بين الأفراد من خلال المجموعات يؤدي الى تعميم التعلم على مستوى المنظمة ككل."

هناك مجموعة من الخصائص التي يحظى بها التعلم التنظيمي المنظمي:⁴

- ممارسة في المنظمات بشكل مستمر؛
- يدعي لوجود قادة داعمة تعمل على التخطيط ووضع استراتيجيات بهدف تعظيم الفائدة؛
- يتكون من مجموعة من العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة، تفسيرها، توزيعها، والاحتفاظ بها من اجل الاستفادة منها لاحقاً؛
- التغيير في قاعدة المعرفة في المنظمة وقدرتها على التصرف.

1 نفسه، ص7

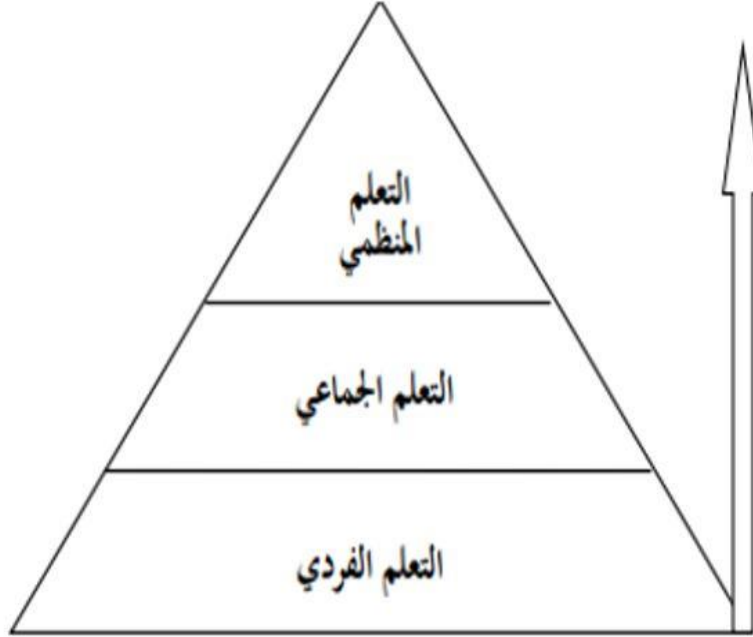
2 زقادي حنين و مرنيذ سميرة، سبق ذكره، ص7

3 نفسه، نفس الصفحة

4 نفسه، نفس الصفحة

والشكل الاتي يوضح مستويات التعلم التنظيمي:

الشكل رقم 2: مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: حنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماستر اكايمي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي (2017/2018) ص28.

يبيّن الشكل ان التعلم الفردي يساهم في التعلم الجماعي، والذي يؤدي بدوره لتحقيق التعلم على مستوى المنظمة، وهنا يتجلى بوضوح مدى الترابط بين المستويات الثالث. غير انه يوجد من أشار الى أن لخلق وتحقيق التعلم التنظيمي يحتاج المدبرون الى تشجيعه في أربع مستويات: المستوى الفردي، على مستوى المجموعة، على مستوى المنظمة، على مستوى ما بين المنظمات.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

يعتبر استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من الخطوات الأساسية التي يجب على الباحث القيام بها لكي يكتسب فهماً شاملاً لموضوع بحثه ويستطيع تصوّره بشكل عام، ولكي يكون على دراية بجميع الأبحاث المتعلقة بموضوعه والنتائج التي توصلت إليها. وبالتالي، سيتم في هذا البحث عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع التوجيه الإداري، على الرغم من عدم وجود دراسات سابقة تتناوله بشكل محدد. سيتم التركيز في هذه الدراسات على ابعاد

¹ زقادي حنين و مرنيذ سميرة، سبق ذكره، ص8

التوجيه الإداري الثلاثة، وهي القيادة الإدارية والتحفيز الإداري والاتصال الإداري، بالإضافة إلى موضوع التعلم التنظيمي. سيتم بعد ذلك التطرق إلى المقارنة بين هذه الدراسات ومجال الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير ابعاد التوجيه الإداري الثلاث.

اولاً: دراسة منية خاوة، بعنوان القيادة الإدارية و دورها في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة موظفي مؤسسة بلدية جامعة - ولاية الوادي، تخصص تنظيم و عمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي- الجزائر، (2018-2019).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أنماط القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما فيما يتعلق بالجزء الميداني فقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة، ويتكون المجتمع الاصلي في هذه الدراسة من 250 عامل، تم توزيع 100 استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي المتبع من طرف القائد لمؤسسة بلدية جامعة هو النمط الديمقراطي.
- لم تتحقق الفرضية القائلة ان النمط التسلسلي هو ربي عملية اتخاذ القرار.
- لم تتحقق الفرضية القائلة ان للنمط القيادي التسيبي دور في عملية اتخاذ القرار.
- اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار تجعل من المنظمة تخرج من ظلمة الركود والانفتاح على نوافذ التقدم والتكنولوجيا.
- أنجع اسلوب يجعل القادة يتبعونه هو أسلوب الدبلوماسية الذي يؤكد عليه الكثير من الباحثين والذي يجمع بين جميع الأنماط القيادية السابقة، النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري والنمط التسيبي.

ثانياً: دراسة بونداري عبد القادر بعنوان "دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة، دراسة حالة من وجهة نظر عينة من اساتذة وأعاون إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار"، تخصص ادارة الاعمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد دراية أدرار - الجزائر - (2020-2021).

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها: ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة (جامعة أدرار). تم في الجانب النظري الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، اما الجانب التطبيقي تم فيه استخدام الأداة المتمثلة في مقياس الدراسة اضافة الى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة واداة الاستبيان. تم تحديد مجتمع الدراسة والبالغ 2500، وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها 65 على عينة عشوائية وتم استرجاع 54 استبيان منها، 6 غير قابلة للدراسة. تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS*62.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- الاتصال عملية لحل المشاكل والخلافات وتحقيق التفاهم بين العمال.
- الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم بشكل كبير في تعزيز وتحسين أداء العاملين.
- وجود علاقة بين الاتصالات الإدارية الداخلية وتحفيز العاملين بالمنظمة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها الرئيس لمؤوسيه.
- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتعزيز أداء العاملين، هي علاقة تأثير وتأثر، أي كلما كان الاتصال فعالاً يؤدي دوراً حيوياً ومؤثراً في أداء العاملين، كلما كان الأداء جيداً ومستوى الإنتاجية مرتفعاً.

النتائج التطبيقية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين الاتصالات الإدارية الداخلية وتعزيز أداء العاملين تبرز مدى مساهمة الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين في المنظمة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين طبيعة الاتصالات الإدارية الداخلية وتعزيز أداء العاملين تبرز مدى مساهمة طبيعة الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين في المنظمة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين أسلوب الاتصالات الإدارية الداخلية وتعزيز أداء العاملين تبرز مدى مساهمة أسلوب الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين في المنظمة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين وسائل الاتصالات الإدارية الداخلية وتعزيز أداء العاملين تبرز مدى مساهمة وسائل الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين في المنظمة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار.

التوصيات المقترحة:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية من أجل تسهيل انتشار المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- توعية العاملين بأهمية الاتصال.
- تطوير مهارات العاملين الاتصالية من خلال تدريب العاملين.

ثالثاً: دراسة سلامي رحمة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير - بسكرة، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (2020-2021).

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التحفيز في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة في جامعة محمد خير بسكرة. استُخدم المنهج الوصفي في تقديم الجانب النظري للدراسة، بينما تم تطبيق أداة استبيان للدراسة العملية عن طريق دراسة حالة. شملت مجتمع الدراسة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة عشوائية تتألف من 33 فرداً، حيث تم جمع 30 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي. تم معالجة البيانات باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- للحوافز دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد.
- يجب أن يكون لنظام الحوافز قواعد أبعاد وخصائص ومتطلبات يتميز بها.
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين كالتدريب والقيادة.
- لنظام الحوافز دور كبير في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمية والرضا عن العمل.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- المتوسط الحسابي لمحور الحوافز المعنوية كان محايداً حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.8278 وهذا ما يؤشر إلى محايدة تطبيق الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجد أن المتوسط الحسابي لمحور الحوافز المادية كان إيجابياً حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.7056 وهذا ما يؤشر إلى مدى تطبيق الحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجد أن المتوسط الحسابي لمحور أداء في المؤسسة كان منخفضاً وسالباً نحو عدم الموافقة حيث بلغ متوسط الحسابي 2.5944 وهذا ما يؤشر إلى مدى ضعف أداء في المؤسسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$.

المقترحات:

- يجب على الكلية تقديم كافة الدعم المادي والمعنوي للعاملين عند الحاجة لذلك.
- يجب على الكلية منح فرص تدريب لاكتساب خبرة أكثر لأداء العمل على أكمل وجه.
- يجب على الكلية توفير نظام حوافز فعال وجيد لتحسين أداء العمال.
- يجب على الكلية توفير للعمال كافة الظروف الملائمة من أجل أداء عملهم بصورة جيدة ومتقنة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير التعلم التنظيمي

اولاً: دراسة تواتي سمية بعنوان " التعلم التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة"، تخصص تنظيم وعمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر- (2019-2020)

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين التعلم التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. تم في الجانب النظري الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي. أما في الجانب الميداني، فقد تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات في الكلية التي تمت فيها الدراسة. تم تجميع المجتمع الأصلي للدراسة من 62 عاملاً، يتألف من 40 امرأة و22 رجلاً. تم توزيع 45 استبانة على أفراد المجتمع، وتم استرجاع 38 استبانة منها. تم تفرغ البيانات وإدخالها في جهاز الحاسوب باستخدام برنامج تحليل إحصائي مناسب لإجراء عملية التحليل واستخلاص النتائج.

قد تم الخروج بعدة نتائج أهمها:

- تسعى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية محل الدراسة لتوفير الوسائل التي تساعد على تمكين العاملين فيها. العلاقات في الكلية تقوم على الاحترام المتبادل بين العمال والمشرفين عليهم وسهولة تواصلهم مع الطاقم الإداري.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تولي اهتماماً كبيراً بتطوير العمل الفرقي الذي من شأنه أن يمد يد العون للعمال.
- قوة التنظيم غير الرسمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عدم كفاية الآليات والإمكانيات التي من شأنها أن تعزز العملية الابتكارية في الكلية
- عدم تأثر توافق العمال مع طبيعة وظروف عملهم بالرغم من اكتساء الكلية لبعض النقائص.

ثانياً: دراسة دحنون عبد العزيز بعنوان "مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نافطال منطقة الغاز والبتروال المميع"، تخصص ادارة اعمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي - الجزائر - (2017-2018)

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية شركة -نافطال للغاز والبتروال المميع ام البواقي. تم في الجانب النظري الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وفي الجانب التطبيقي تم استخدام أسلوب الاستبيان. تم تحديد مجتمع الدراسة والبالغ 52 عامل، وتم اختيار عينة تتألف من 36 شخصا. تم توزيع 36 استبانة وقد تم استرجاع 30 استبانة منها. تم تحليل هذه الاستبيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-20) كما تم الاستعانة أيضا ببرنامج (EXCEL 2007) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد دور ذو دلالة معنوية لمبادرات التعلم على المستوى الفردي في تحسين أداء مؤسسة الغاز والبتروال المميع أم البواقي.
- يوجد دور ذو دلالة معنوية لمبادرات التعلم على المستوى الجماعي في تحسين أداء مؤسسة الغاز والبتروال المميع أم البواقي.
- يوجد دور ذو دلالة معنوية لمبادرات التعلم على المستوى المنظمي في تحسين أداء مؤسسة الغاز والبتروال المميع أم البواقي.

ومن بين الاقتراحات الموصى بها في الدراسة ما يلي:

- ضرورة اهتمام المسؤولين في مؤسسة نفطال للغاز والبتروال المميع -أم البواقي- بالمحافظة على مستوى التعلم ووضع برامج تدريبية مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجالهم.
- المواصلة في تقديم أفضل الخطط من أجل تطوير منتجات الشركة وبنيتها التكنولوجية التي تساهم في التعلم وتسهيل المهام.
- إعادة النظر في طريقة الربط بين الأداء والتدريب القائم على المعرفة من أجل تطوير الفرد والشركة.
- محاولة إنشاء نظام توظيفي كفاء لتوظيف كفاءات قادرة على تطوير المؤسسة مستقبلا.

ثالثاً: دراسة رانية حفاظ بعنوان "مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور"، تخصص إدارة الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 - الجزائر - (2021-2022)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور- برج بوعرييج. تم في الجانب النظري الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي. اما فيما يتعلق بالجزء الميداني قد تم الاعتماد على المقابلة مع عدد من اطارات مؤسسة كوندور، والسجلات ووثائق المؤسسة للتعرف أكثر على طبيعة نشاطها، واستخدام أسلوب الاستبيان حيث يتكون المجتمع الأصلي في هذه الدراسة من 450 إطار، فقد تم توزيع 207 استمارات، واسترجاع

197 منها واستبعاد 10، ثم تحليل النتائج بعد معالجتها باستخدام بعض الأدوات الإحصائية كبرنامج الـ SPSS وبرنامج AMOS.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد تعلم على مستوى افراد وجماعات مؤسسة كوندور ويتضح ذلك من خلال الاستراتيجية العامة للمؤسسة المتمثلة في الابتكار والتطوير المستمر لكفاءاتها.
- بينت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية، وهذا من خلال العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي.
- المؤسسة تستفيد من محيطها الخارجي للحصول على معلومات السوق والعملاء ومتابعة التغيرات البيئية. تحقق ذلك عن طريق البحث والتطوير، استطلاعات العملاء، مراجعة الأداء، تحليل المنافسين والتكنولوجيا والمنتجات الجديدة، والمشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية. الهدف هو المحافظة على مكانتها السوقية وتوسيع نطاق التصدير إلى أسواق دولية إضافية.
- إن تدعيم الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية مواردها البشرية وكفاءاتها من خلال التعلم المستمر، وقد تم التوصل إلى أن المؤسسة تعمل على رفع من معارف وقدرات مواردها من خلال التعلم الداخلي والخارجي.

ومن بين التوصيات المقترحة كالاتي:

- يتوجب على مؤسسة كوندور مواصلة العمل على تثمين خبرات مواردها الداخلية، فال مورد بشري حامل للمعرفة والمهارة والخبرة.
- تفعيل عملية التعلم التنظيمي وجعلها من ضمن استراتيجيات المنظمة، من أجل تطوير القدرات والمهارات وتزويد المنظمة بالمعارف الجديدة والمعلومات لتعزيز مزاياها التنافسية؟
- مواصلة تفعيل عملية التعلم في مستويات المؤسسة للحفاظ على كفاءتها وفعاليتها وتدعيمها لميزتها التنافسية، وذلك من خلال دمج المهارات والخبرات القديمة لتكون النتيجة معرفة جديدة.
- مواصلة تتبع التغيرات البيئية، من خلال وضع الخطط وبدائل لمواجهة تأثيراتها، والتكيف معها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التعلم المستمر.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها**أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بأبعاد التوجيه الإداري**

1. بالنسبة لدراسة منية خاوة، بعنوان القيادة الإدارية و دورها في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة موظفي مؤسسة بلدية جامعة – الوادي

في إطار دراستنا الحالية، نعتبر القيادة الإدارية بمثابة بُعد من أبعاد التوجيه الإداري. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبارها متغيراً مستقلاً ضمن إطار التوجيه الإداري، وهذا يتوافق مع الدراسة السابقة. تم استخدام المنهج الوصفي في المجال النظري، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي. أما بالنسبة لأداة جمع البيانات، فقد تم استخدام استبانة في كلتا الدراستين لجمع البيانات الأولية في المؤسسة المشار إليها.

يكمن الاختلاف ايضاً بين الدراستين في طبيعة المجال الميداني، حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة خاصة في قطاع الخدمات الخاصة، بينما تمت الدراسة السابقة في مؤسسة حكومية في قطاع الخدمات العامة.

2. بالنسبة لدراسة بونداري عبد القادر بعنوان "دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة، دراسة حالة من وجهة نظر عينة من اساتذة وأعاون إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار

في دراستنا الحالية، يُعد الاتصال الإداري بُعداً مهماً ضمن أبعاد التوجيه الإداري. وبناءً على ذلك، يمكن اعتباره كمتغير مستقل ضمن إطار التوجيه الإداري، وهذا يتوافق مع الدراسة السابقة يكمن الاختلاف في العنصر التابع حيث في الدراسة السابقة يتمثل في أداء العاملين داخل المنظمة و الدراسة الحالية التعلم التنظيمي.

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي في كلتا الدراستين اما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم استخدام مقياس الدراسة و اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة إضافة إلى الاستبيان في حين تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات.

تمت الدراسة الميدانية على مؤسسة عمومية خدمتية في الدراسة السابقة بينما تمت على مؤسسة خاصة خدمتية في دراستنا.

3. بالنسبة لدراسة سلامي رحمة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – بسكرة

توجد اختلافات بين دراستنا والدراسة السابقة في عدة جوانب. على سبيل المثال، تتناول دراستنا مؤسسة خدمتية خاصة، بينما تتطرق الدراسة السابقة إلى مؤسسة خدمتية عمومية. كما أن المنهج المعتمد في الدراسة السابقة هو المنهج الوصفي، بينما قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا. وبالنسبة لأداة جمع البيانات، تم استخدام استبانة في كلتا الدراستين.

ثانيا : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي**1. بالنسبة لدراسة سمية بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة**

لدراسة الحالية تختلف عن الدراسة السابقة في المتغير الذي تناولته كل منهما. في الدراسة الحالية، ركزت على التعلم التنظيمي كمتغير تابع، بينما في الدراسة السابقة تم التركيز على التعلم التنظيمي كمتغير مستقل.

في الدراسة السابقة، تم التركيز على العلاقة بين التعلم التنظيمي والتوافق المهني للعاملين. تم استكشاف كيف يمكن للتعلم التنظيمي أن يؤدي إلى تعزيز قدرة العاملين على التكيف والاندماج في بيئة العمل وتحقيق الرضا والراحة المهنية.

أما الدراسة الحالية، فتركز على أثر التوجيه الإداري في التعلم التنظيمي. يتم استكشاف كيف يمكن للتوجيه الإداري والدعم القيادي أن يحفز ويعزز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة.

بالنسبة لأداة جمع البيانات، استخدمت كلا الدراستين أداة الاستبانة في دراسة الميدانية لجمع البيانات في المؤسسة المدروسة. وبالنسبة للمنهج، استخدمت كلتا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري.

يتميز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة أيضاً من حيث الطبيعة الميدانية. حيث تمت الدراسة الحالية في مؤسسة خاصة تعمل في قطاع الخدمات، بينما تمت الدراسة السابقة في مؤسسة عامة تعمل أيضاً في قطاع الخدمات.

2. بالنسبة لدراسة دحنون عبد العزيز بعنوان "مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نافطال منطقة الغاز والبتروال المميع

هناك عدة اختلافات بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية. في الدراسة السابقة، تم التركيز على مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، حيث تم دراسة كيفية تأثير هذه المبادرات على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. من جانبها، تركز الدراسة الحالية على أثر التوجيه الإداري في عملية التعلم التنظيمي اي على كيفية تأثير التوجيه الإداري والدعم القيادي في تحفيز وتعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة.

وتختلف الدراستان أيضاً في منهجية البحث التي تم استخدامها في الجانب النظري. فقد استخدمت الدراسة السابقة المنهج الاستنباطي، في حين استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت كلا الدراستين أداة الاستبانة لجمع المعلومات من المؤسسة المحلية التي تمت فيها الدراسة.

أيضاً، يوجد اختلاف في نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة. فقد تمت الدراسة السابقة في مؤسسة عمومية اقتصادية، بينما تمت الدراسة الحالية في مؤسسة خاصة خدماتية.

كما أنه تم في الدراسة السابقة دراسة تأثير مبادرات التعلم التنظيمي كمتغير مستقل على أداء المؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع. أما في الدراسة الحالية، تم دراسة تأثير التوجيه الإداري كمتغير مستقل على التعلم التنظيمي كمتغير تابع.

3. بالنسبة لدراسة رانية حفاظ بعنوان "مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور"، تخصص إدارة الموارد البشرية

استخدمت الدراسة السابقة مجموعة من الأدوات مثل المقابلات والسجلات ووثائق المؤسسة والاستبيانات، في حين استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات. بينما تم استخدام نفس المنهج في الجانب النظري لكلا الدراستين و هو المنهج الوصفي التحليلي.

فيما يتعلق بنوع المؤسسة، تمت الدراسة السابقة في مؤسسة إنتاجية خاصة، بينما تمت الدراسة الحالية في مؤسسة خاصة خدماتية.

ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الإثراء النظري لكل من موضوعي التوجيه الاداري و التعلم التنظيمي .
- التعرف على أحسن التحديات لأبعاد التوجيه الاداري.
- تحديد أنواع التعلم التنظيمي و أهميتها.
- الاستفادة في كيفية بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة.
- اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة و الطريقة المناسبة للتحليل.

خلاصة:

يعتبر التوجيه الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تمتلك تأثيراً كبيراً في تطوير المنظمات. يشير التوجيه الإداري إلى العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنظمة من خلال توجيه وتنسيق جهود الفرق والأفراد. يتضمن التوجيه الإداري تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعال. يعمل التوجيه الإداري كقوة دافعة لتحسين البيئة التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي.

كما يعتبر التعلم التنظيمي مفهوماً حاسماً في تطور المنظمات. يشير التعلم التنظيمي إلى قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة والمرونة والتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية. تعتبر المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وتميز بثقافة التعلم المستمر وتطوير المهارات. يعزز التعلم التنظيمي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية وتحقيق التميز التنافسي.

وبينت الدراسات السابقة أهمية موضوع التوجيه الإداري و التعلم التنظيمي، حيث تناولت العديد من البحوث هذه المتغيرات أو إحداها، وأبرزت أهميتهما ودورهما في تحقيق فاعلية المنظمات.

الفصل الثاني

دراسة حالة

المحطة البرية الباهية وهران "SARL SOGEGAR"

تمهيد:

بعد استعراض الأدبيات النظرية التي تعد مرحلة مهمة يلتزم بها الباحث للوصول الى فهم متغيرات الدراسة وأبعادها يتم الانتقال الى الدراسة الميدانية التي تسمح بفهم وقياس واقع تلك المتغيرات وعلاقتها واختبار الفرضيات والوصول الى النتائج. وتحقيقا لذلك تم من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد الاطار المنهجي للدراسة وما يتضمنه من اطار المعاينة والادوات المستخدمة في التحليل واداة جمع البيانات وصولا الى تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان وإختبار الفرضيات المتمثلة في اثر التوجيه الإداري وكل بعد من ابعاده على التعلم التنظيمي في محطة النقل - الباهية- باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات و استخراج النتائج.

تم تقسيم هذا لفصل كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .
- المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة التطبيقية و الوصول إلى الأهداف المرجوة و خاصة تلك المتعلقة باثر التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي في محطة النقل البرية الباهية ، تم تقديم المؤسسة محل الدراسة ، ثم تقديم الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية أو ما يعرف بالطريقة و الإجراءات للتعريف باطار المعاينة والأداة المستخدمة لجمع البيانات و أدوات التحليل.

المطلب الأول: تقديم عام لمحطة النقل البرية SARL SOGEGAR

أولاً: التعريف بالمؤسسة

محطة نقل المسافرين الباهية هي مؤسسة خاصة تعمل في قطاع النقل وتحمل الاسم التجاري SARL SOGEGAR. تأسست المؤسسة في تاريخ 02 نوفمبر 2009 وبدأت تنفيذ أنشطتها الفعلية في عام 2016.

تقوم SARL SOGEGAR بتطوير البنية التحتية لمحطات النقل والمرافق ذات الصلة كما تهدف المؤسسة إلى توفير بيئة ملائمة ومرحبة للمسافرين وتحسين تنظيم حركة المرور وتسهيل عمليات النقل العام.

مقر المؤسسة يقع في الكرامة بوهرا، بينما تقع المحطة نفسها في السانية وتبلغ مساحتها 5000 متر مربع.

كانت هناك محطتان إضافيتان سابقاً في ولاية وهران، ولكن بعد إنشاء محطة الباهية تم دمجها معها. ساهمت محطة الباهية في حل المشاكل التي كانت تنشأ من المحطتين السابقتين، مثل ازدحام حركة المرور وغيرها حيث تم توضع محطة الباهية ضمن الطريق الدائري الثالث لمدينة وهران. تم تأسيس المحطة برأس مال قدره 950,000,000 دج.

من بين أنشطة محطة الباهية أيضاً إدارة وصيانة المرافق والمرافق العامة في المحطات الرئيسية، بما في ذلك مناطق الانتظار ومرافق الاستراحة والخدمات الصحية. تهتم المؤسسة بتوفير خدمات عالية الجودة ومراعاة احتياجات المسافرين والجمهور عموماً.

تعمل محطة الباهية على تعزيز النقل العام وتحسين تجربة السفر، وتسعى لتوفير بيئة آمنة ومرحبة للمسافرين

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة :

في إطار سعي محطة النقل SARL SOGEGAR المستمر للتطور والتحسين، تضع أهدافاً استراتيجية محددة كمايلي:

- تعمل محطة الباهية على توفير نقطة مرجعية مهمة للمسافرين، حيث يتم تجميع وسائل النقل المختلفة في مكان واحد. كما تسعى المحطة لتعزيز الاقتصاد الإقليمي و الوطني ، وتوفير فرص عمل مستدامة. بالإضافة

إلى ذلك، تلبي المحطة احتياجات المسافرين من خلال توفير مرافق عامة مثل دورات المياه العامة، المصليات، والمطاعم وغيرها.

- انشاء محطة اخرى متعددة الوسائط يعد هدفًا استراتيجيًا للمؤسسة، حيث تسعى لتحقيق تكامل وتنوع في الخدمات المقدمة، فمن خلال ذلك ستمتكن المؤسسة من تلبية احتياجات النقل المتنوعة للمجتمع والمساهمة في تطوير قطاع النقل بشكل عام.
- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المحطة.

المطلب الثاني: التنظيم في المحطة البرية SARL SOGEGAR

أولا الوحدات التنظيمية في المؤسسة :

يختلف التنظيم من مؤسسة لأخرى، و يمثل الهيكل التنظيمي لمحطة النقل الباهية (أنظر للملحق رق 03) مختلف مصالح المؤسسة ووحداتها التنظيمية كالتالي :

الإدارة العامة:

المدير العام: يشرف على إدارة المحطة بشكل عام واتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة.

نائب المدير: يعمل مع المدير العام في تنسيق وتنفيذ السياسات والإجراءات وتنظيم سير العمل في المحطة.

مديرية التنظيم: تنظيم الوقت للحافلات: تقوم بتخطيط وجدولة حركة الحافلات وتنسيق الرحلات والمواعيد لضمان سيرها بشكل فعال وفي الوقت المحدد.

مديرية الأمن: و تتكون من :

فرقة حماية المسافرين: تعنى بتأمين سلامة وأمان المسافرين داخل المحطة وتطبيق إجراءات الأمن والسلامة اللازمة.

فرقة ليلية: تعمل خلال ساعات الليل لمراقبة المحطة وضمان الأمان ومعالجة أي مشكلات قد تحدث.

فرقة حراسة مواقف السيارات: تقوم بتأمين وحراسة مواقف السيارات التابعة للمحطة وتنظيم تدفق المركبات وتوجيه المتعاملين.

مديرية الموارد البشرية: و تتكون من :

عمال المحطة: يقومون بمهام متنوعة لضمان سلامة العمل وتحقيق التوجهات المحددة بما في ذلك استقبال المسافرين، بيع التذاكر، وتوجيه الحافلات داخل المحطة. تقديم الدعم العام و المساهمة في تنظيم وصيانة المرافق و تنظيف المحطة لتوفير تجربة مريحة وسلسة للمسافرين.

مديرية المالية:

- والتي تتولى دفع رواتب الموظفين وإدارة الشؤون المالية المتعلقة بهم.
- دفع مستحقات المتعاملين و ذلك بتسوية الدفعات المستحقة للشركات والمتعاملين الآخرين.
- مصاريف المؤسسة حيث تدير وتتحكم في مصاريف المحطة وتنظم الأمور المالية الأخرى.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: إطار المعاينة و الأدوات المستخدمة

1- مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة الإشكالية والإجابة على تساؤلات واختبار الفرضيات، تم إتباع منهج الدراسة الميدانية الذي يتطلب تحديد مجتمع وعينة البحث من أجل جمع البيانات المستهدفة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين التابعين لمحطة النقل البرية الباهية ، تم توزيع توزيع (45) إستبانة على أفراد المجتمع وتم إسترجاع (31) استبانة قابلة للتحليل و التفسير. وهي تمثل نسبة %68.98 .

2- ادوات جمع البيانات:

طبيعة الدراسة تطلبت استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد صيغت الاستبانة بطريقة ليكارت للتدرج الخماسي شاملة للعبارات التي تقيس شدة استجابة المبحوثين حول كل عبارة، وتم تقسيم الاستبانة الى جزئين هما:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالمحيط: النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي ، مدة العمل في المؤسسة.

-الجزء الثاني: تضمن الأسئلة المتعلقة بالتوجيه الاداري و ابعاده الثلاث و قد تم قياسها باستخدام 16 عبارة.

- الجزء الثالث: تناول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتعلم التنظيمي و مستوياته و التي تم قياسها ب 15 عبارة.

والجدول الآتي يبين عدد العبارات الموظفة لقياس كل متغير

الجدول (1-11): توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة	الاتصال	التحفيز	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم على مستوى المنظمة
العدد	5	5	6	5	5	5
العبارات	5-1	10-6	16-11	21-17	26-22	31-27

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانة

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس التوجيه الإداري هي 16 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد بحيث تم تقسيم العبارات على الأبعاد بمقدار 5 عبارات لبعده القيادة، 5 عبارات للاتصال، 6 عبارات للتحفيز، بينما صيغت 15 عبارة لبعده التعلم التنظيمي موزعة على 3 أنواع بمقدار 5 عبارات لكل نوع ومجموع عبارات قياس المتغيرين هي 31 عبارة.

ثانيا أدوات التحليل:

من أجل استخراج النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات استخدمت عدة أدوات احصائية هي:

- استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية ال Spss لمعالجة البيانات.
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات إجابات الباحثين حول العبارات.
- استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار الصدق البنائي والاتساق الداخلي للاستبانة.
- استخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة واقع تطبيق التوجيه الإداري وواقع التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) ذلك لمعرفة وجود فروقات أو عدم وجودها لدى إجابات الباحثين تبعا لخصائصهم.
- استخدام الانحدار البسيط لمعرفة أثر التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي.

ثالثا- قياس شدة الاستجابة:

تم استخراج مقياس التحليل للاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي باستخدام الاوزان التالية :

الجدول (2-II): درجات قياس ليكارت

المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

فتم تحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى من مقياس ليكارت و تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة. ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج و هي الواحد الصحيح ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير شدة الاتجاهات على النحو التالي:

الجدول (3-II): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المجال] 1.8-1]] 2.6 -1.8]] 3.4-2.6]] 4.2 - 3.4]	[5- 4.2]
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

فإذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا، و إذا كانت محصورة في المجال الثاني نقول أنها منخفضة، و إذا كانت في المجال الثالث نقول أنها متوسطة أما إذا كانت في المجال الرابع فنقول أنها مرتفعة و في المجال الخامس نقول أنها مرتفعة جدا.

المبحث الثاني: تحليل و تفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل و تفسير النتائج المتعلقة أولا بخصائص عينة الدراسة و تحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسة و معرفة وجود أو عدم وجود الفروقات في تقديرات أفراد عينة البحث تبعا لخصائصهم ثم اختيار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الثبات و الصدق البنائي للإستبانة

أولا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعين الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وتحت نفس الظروف.

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة و كانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (4-II): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد العبارات	المتغير	ألفا كرونباخ
31	الاستبانة ككل	0.856
16	التوجيه الإداري	0.818
15	التعلم التنظيمي	0.675

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول، يتضح أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل المحاور والاستبيان بشكل عام. وهذا يعني أن الثبات يفوق قيمة الحد الأدنى المطلوبة (0.6)، وهذه القيم تُعتبر مناسبة جداً وتفي بالغرض المطلوب. وبناءً على التحليل الإحصائي، يُمكن الاعتماد على الاستبيان في شكله النهائي لتوزيعه وجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل النتائج.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي للمتغير (المستقل انتماء البعد للمتغير)

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده موضحة في الجدول التالي:

الجدول (5-II): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده

التوجيه الإداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة	0,885	0,000
الاتصال	0,892	0,000
التحفيز	0,897	0,000
التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
التعلم الفردي	0,732	0,000
التعلم الجماعي	0,825	0,000
التعلم على مستوى المنظمة	0,857	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول، يمكننا ملاحظة وجود ارتباط قوي جداً وذو دلالة معنوية قوية جداً بين التوجيه الإداري وأبعاده المختلفة. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوجيه الإداري والتحفيز (0,897)، وبلغت قيمة الارتباط مع الاتصال (0,892)، ومع القيادة (0,885). بالإضافة إلى ذلك، بلغت مستوى الدلالة (0,000) للأبعاد الثلاثة، مما يدعم أهمية كل بُعد في قياس التوجيه الإداري.

كما يتبين من الجدول وجود ارتباط مرتفع جداً وذو دلالة معنوية قوية جداً بين التعلم التنظيمي وأنواعه. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي و التعلم على مستوى المنظمة (0,857)، ومع التعلم الجماعي (0,825)، ومع التعلم الفردي (0,732)، بمستوى دلالة (0,000) مما يدل على أهمية كل نوع للتعلم التنظيمي.

ثالثاً: اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (انتماء العبارة للبعد)

1- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير التوجيه الإداري

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين العبارات وأبعادها بالنسبة لمتغير التوجيه الإداري موضحة في الجدول التالي:

الجدول (6-II): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير التوجيه الإداري

الأبعاد وعباراتها	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة	العبارة 1	0,850
	العبارة 2	0,037
	العبارة 3	0,097
	العبارة 4	0,589
	العبارة 5	0,690
الاتصال	العبارة 6	0,404
	العبارة 7	0,096
	العبارة 8	0,738
	العبارة 9	0,686
	العبارة 10	0,807
	العبارة 11	0,241
التحفيز	العبارة 12	0,388
	العبارة 13	0,884
	العبارة 14	0,736
	العبارة 15	0,840
	العبارة 16	0,828

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اغلب العبارات لمتغير التوجيه الإداري معنوية عند مستوى اقل من

(0.05) مما يدل على أهميتها في قياس المتغير . باستثناء خمس عبارات هي (2,3,7,11) حيث بلغ مستوى دلالتهم (0.845) و(0.603) و (0.608) و (0.192) على الترتيب أي أكثر ومنه ليس لهم دلالة لهذا يتوجب حذفهم. وإتمام الحساب الخاص بالمتوسطات والفروقات والفرضيات ب 12 عبارة لمتغير التوجيه بدلا من 16 عبارة.

2- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير التعلم التنظيمي :

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين العبارات وأبعادها بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (7-II): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير التعلم التنظيمي

التعلم الفردي	العبارة 17	0,446	0,012
	العبارة 18	0,611	0,000

0,002	0,532	العبارة 19	التعلم الجماعي
0,023	0,406	العبارة 20	
0,005	0,495	العبارة 21	
0,097	0,304	العبارة 22	
0,000	0,693	العبارة 23	
0,000	0,596	العبارة 24	
0,005	0,487	العبارة 25	
0,000	0,611	العبارة 26	
0,000	0,623	العبارة 27	
0,003	0,520	العبارة 28	
0,001	0,554	العبارة 29	التعلم على مستوى المنظمة
0,000	0,574	العبارة 30	
0,000	0,600	العبارة 31	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اغلب العبارات لمتغير التعلم التنظيمي معنوية عند مستوى اقل من

(0.05) مما يدل على اهميتها في قياس المتغير . باستثناء عبارة واحدة هي (22) حيث بلغ مستوى دلالتها (0.097) أكثر ومنه ليس له دلالة لهذا يتوجب حذفه. واتمام الحساب الخاص بالمتوسطات.

نستنتج من الجدول السابق أن معظم العبارات المرتبطة بمتغير التعلم التنظيمي لديها مستوى دلالة إحصائي معنوي أقل من 0.05. هذا يشير إلى أهمية هذه العبارات في قياس المتغير وتأثيرها على النتائج. ومع ذلك، هناك عبارة واحدة فقط (عبارة رقم 22) التي كان لديها مستوى دلالة قدره 0.097، وهو أكبر من 0.05. لذلك، يجب حذف هذه العبارة لعدم وجود دلالة إحصائية لها. ويجب استكمال الحسابات المتعلقة بالمتوسطات والتحليلات الإحصائية الأخرى.

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبانة

أولاً: تحليل وتفسير محور الخصائص العمة للمبحوثين

نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة) مبينة في الجدول الآتي:

1. النوع الاجتماعي: تحديد نسبة الذكور و الإناث مبين في الجدول الآتي:

الجدول (8-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	20	64,5
أنثى	11	35,5
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول ان حجم العينة هو 31 مفردة ، وقد كانت النتيجة ان عدد العاملين الذكور هو 20 عامل اي بنسبة 64.5% من حجم العينة، و كان عدد العاملين الإناث هو 11 عاملة اي بنسبة 35.5% من حجم العينة، مما سبق يمكن استنتاج ان فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة البحث و هذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

2. العمر: تتوزع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول (9-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 35 سنة	21	67,7
من 35 الى 45 سنة	6	19,4
أكثر من 45 سنة	4	12,9
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية الغالبة والأكثر تواجد هي " أقل من 35 سنة "، وقد بلغت نسبة 67.7% من عينة الدراسة، اما النسبة الثانية فتعود للفئة العمرية من " 35 الى 45 سنة " بنسبة 19.4%، اخيرا تأتي فئة "أكثر من 45 سنة" بنسبة تقدر ب 12.9%، ويعود سبب هيمنة الفئة الأولى الى انها تتميز بنشاط الشباب الذي يتطلبه طبيعة العمل.

3. المستوى التعليمي: يتوزع المستوى التعليمي لأفراد العينة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (10-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي أو أقل	23	74,2
جامعي	8	25,8
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة أن أغلبية العاملين في محطة المسافرين الباهية يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، حيث بلغت النسبة 74.2%، وهذا يعني أن 23 عاملاً من أصل العينة التي تمت دراستها ينتمون لهذه الفئة التعليمية. بينما بلغت النسبة الثانية 25.8% وتمثلها 8 عمال يحملون شهادة جامعية. يمكن القول بأن هذا الانحياز ناتج عن ملء معظم الاستبانات من قبل عمال شبايك التذاكر وأعوان الأمن.

4. المستوى الوظيفي: يتوزع المركز الوظيفي على النحو التالي:

الجدول (11-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
اطار	4	12,9
عون تحكم	3	9,7
عون تنفيذ	24	77,4
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول، يمكننا ملاحظة أن عدد أعوان التنفيذ في محطة النقل البرية هو الأكبر، حيث بلغ عددهم 24 عوناً، ما يمثل نسبة 77.4% من إجمالي المبحوثين في العينة. بالمقابل، كان عدد الأعوان التحكم 3 عمال، وهذه الفئة تشكل النسبة الأقل بنسبة 9.7%. بالنسبة للأطر الإدارية، بلغ عددهم 4، مما يشكل نسبة 12.9%.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن وجود أعوان تنفيذ أكثر من أعوان التحكم في محطة النقل البرية يعكس طبيعة العمل واحتياجات المؤسسة لتنفيذ المهام اليومية وضمان سير العمليات بشكل فعال.

5. مدة العمل في المؤسسة: تتوزع كما يلي

الجدول (12-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة

مدة العمل في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	26	83,9
من 5 إلى 10	5	16,1
أكثر من 10	0	0
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل توزيع العينة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل، نجد أن الفئة التي تمتلك خبرة من سنة إلى 5 سنوات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 83.9%. تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16.1%. أما الفئة التي تمتلك خبرة أكثر من 10 سنوات فقد سجلت نسبة 0%.

مما سبق يمكن استنتاج أن عدم وجود أشخاص لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات يمكن أن يكون السبب في أن محطة النقل تم إنشاؤها قبل 7 سنوات فقط. وبالتالي، فإن عدم وجود عاملين ذوي خبرة تجاوزت عشر سنوات راجع إلى أن المحطة لا تملك تاريخاً طويلاً في هذا المجال.

ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بمتغير التوجيه الإداري و أبعاده

يهدف معرفة واقع التوجيه الإداري في المحطة البرية الباهية لنقل المسافرين "SARL SOGEGAR" قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح اهم النتائج المتحصل عليها:

1- القيادة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة و عباراته موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (II-13): تحليل فقرات بعد القيادة

العبارة	التركيز على القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يفوض المدير جزء من صلاحياته لنا	2,03	1,080	منخفض
2	يتصرف المدير بمرونة معنا	4,06	0,629	مرتفع
3	يساعدنا المدير على النجاح في اداء المهام	3,13	1,176	متوسط
القيادة		3,0753	0,71859	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى القيادة كان مرتفعا، اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة (3,0753) كما ان المتوسط الحسابي كان كذلك للعبارة 2، اما العبارة رقم 1 كانت ضمن المجال المنخفض و العبارة رقم 3 ضمن المجال المتوسط ، مما يوضح ان المؤسسة مهتمة بالقيادة اما فيما يخص الانحراف المعياري كان (0,71859) مما يعني تجانس نوعا ما في إجابات افراد العينة حول القيادة باستثناء العبارتين 1 و3 يوجد تشتت في ذلك حيث يكون معدل انحراف المعيار مساو أو يتجاوز القيمة واحدا. من الممكن أن يكون هذا التشتت ناتجا عن عدم مشاركة جميع فئات العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وقد يكون السبب وراء ذلك هو العوامل المتعلقة بالمستوى الوظيفي.

2- بعد الاتصال: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاتصال و عباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (II-14): تحليل فقرات بعد الاتصال

العبارة	التركيز على الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يقدم لنا المدير المعلومات الضرورية بايجاز وبساطة	3,81	1,046	مرتفع
2	يستخدم المدير أكثر من وسيلة للاتصال بنا - الهاتف، البريد الالكتروني، الوثائق-	3,77	0,990	مرتفع
3	يمكننا استخدام أكثر من وسيلة للاتصال بالمدير	3,03	0,875	متوسط
4	يصغي المدير بعناية لأفكارنا و آرائنا	3,32	1,013	متوسط
الاتصال		3,4839	0,66438	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى الاتصال كان مرتفعا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (3,4839) كما ان متوسط العام لكل عبارة كان ضمن المجال المرتفع للعبارة 1 و2 و المجال المتوسط للعبارة 3 و4 ، مما يوضح ان المؤسسة مهتمة بالاتصال، اما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,66438) مما يعني تجانس نوعا ما في إجابات افراد العينة حول الاتصال باستثناء العبارتين 1 و4 يوجد تشتت في إجاباتهم حول الاتصال.

3- بعد التحفيز: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتحفيز و عباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (II-15) : تحليل فقرات بعد التحفيز

العبارة	التركيز على التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يضع المدير معايير عادلة لتقييم أدائنا أو للترقية.	4,71	0,461	مرتفع جدا
2	ياخذ المدير بأرائنا في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة	2,97	1,169	متوسط
3	يسعى المدير الى فهم الموظفين للرفع من معنوياتهم	3,52	0,677	مرتفع
4	يوفر لنا المدير الدورات التدريبية التي ترفع من قدراتنا وكفاءتنا المهنية	1,74	0,999	منخفض جدا
5	يشاركنا المدير في ارباح الشركة (يقدم لنا نسبة من هامش الارباح)	1,68	0,702	منخفض جدا
التحفيز		2,9226	0,63388	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى التحفيز كان متوسطا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة (2,9226) كما ان كان المتوسط الحسابي للعبارة 1 ضمن المجال المرتفع جدا، و المجال المنخفض جدا للعبارة 4 و5 وضمن المجال المرتفع للعبارة 3 ، و المتوسط للعبارة 2 مما يوضح ان المؤسسة شبه مهتمة بتحفيز العاملين، اما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,63388) مما يعني تجانس نوعا ما في إجابات افراد العينة حول الاتصال باستثناء العبارة 2 يوجد تشتت في إجاباتها حول التحفيز.

4- بعد التوجيه الاداري: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتوجيه الاداري و عباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (II-16) : تحليل فقرات بعد التوجيه الإداري

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
X	التوجيه الإداري	3,1478	0,59501	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي العام للإجابات عن متغير التوجيه الإداري من قبل افراد عينة الدراسة بلغت (3,1478) بانحراف معياري (0,59501)، وهذا يدل على تجانس إجابات افراد العينة الى حد ما . ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المتغير بكل أبعاده يشير الى نسبة قبول متوسطة من طرفهم.

ثالثا: تحليل النتائج الخاصة بالتعلم التنظيمي

تم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نوع من التعلم التنظيمي وعباراته.

1-التعلم الفردي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم الفردي وعباراته موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (II-17) : تحليل فقرات بعد التعلم الفردي

العبرة	التركيز على التعلم الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تحصلت في المؤسسة على فرص عديدة للتعلم .	4,29	0,783	مرتفع جدا
2	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين	4,35	0,798	مرتفع جدا
3	لدي حماس للمزيد من التعلم	4,84	0,523	مرتفع جدا
4	تطورت مهاراتي في العمل	4,58	0,672	مرتفع جدا
5	أتمكن من تحقيق اهدافي الوظيفية بشكل افضل	4,74	0,445	مرتفع جدا
التعلم الفردي				مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى التعلم الفردي مرتفعة جدا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,6452)، كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتعلم الفردي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,26688)، مما يعني التجانس في إجابات أفراد العينة حول التعلم الفردي.

2-التعلم الجماعي : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم الجماعي وعباراته موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (18-II) : تحليل فقرات بعد التعلم الجماعي

العبارة	التركيز على التعلم الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
2	لدينا كفريق عمل القدرة على المناقشة البناءة والصريحة	3,68	0,979	مرتفع
3	نستخدم ادوات متنوعة للتعلم	3,00	0,966	متوسط
4	نشار كفريق عمل في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	3,55	1,287	مرتفع
5	تسعى فرق العمل في المؤسسة الى تحقيق أهدافها بالتعاون والانسجام	3,55	0,925	مرتفع
التعلم الجماعي		3,4435	0,64456	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى التعلم الجماعي كان مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة (3,4435)، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتعلم الجماعي كما أن المتوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع، باستثناء العبارة رقم 2 كانت ضمن المجال المتوسط بمتوسط حسابي (3,00).

اما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,64456) مما يعني التجانس في إجابات أفراد العينة حول التعلم الجماعي.

3-التعلم على مستوى المنظمة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم على مستوى المنظمة كما يلي:

الجدول (19-II) : تحليل فقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة.

العبارة	التركيز على التعلم على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تتعلم المؤسسة من تجاربها السابقة	4,23	0,762	مرتفع جدا
1	تتعلم المؤسسة من المؤسسات الاخرى (مثل استخدام اسلوب المقارنة التطويرية)	4,32	0,702	مرتفع جدا
2	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الاهداف والاستراتيجيات	3,58	0,886	مرتفع
3	تتبنى المؤسسة انماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق اهداف طموحة	3,45	1,179	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، اجراءاتها،	3,84	1,344	مرتفع

			قدراتها الكلية بهدف التميز
مرتفع	0,56279	3,8839	التعلم على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى التعلم الفردي كان مرتفعاً، إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (3,8839)، كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع ، باستثناء العبارة رقم 1 و2 كانت ضمن المجال المرتفع جداً، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتعلم على مستوى المنظمة ، أما فيما يخص الانحراف المعياري كان (0,56279)، مما يعين التجانس نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول التعلم على مستوى المنظمة.

4-متغير التعلم التنظيمي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم التنظيمي كما هو موضح في الجدول.

الجدول (20-II) : تحليل فقرات بعد التعلم التنظيمي.

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
Y	التعلم التنظيمي	4,0000	0,40110	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة مرتفع، و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4,000) بانحراف معياري (0,40110) واللذان يدلان على تجانس إجابات أفراد العينة، و وفقاً للمتغير التابع بكل أنواعه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة من طرفهم.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل و تفسير نتائج الفروقات في إجابات المبحوثين

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي ، تبعا لخصائصهم تم اختبار معامل التباين الأحادي و النتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1-بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (21-II) : التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التوجيه الإداري	0,700	0,055 0,364
القيادة	0,444	0,315 0,523
الاتصال	0,589	0,001 0,289
التحفيز	0,841	0,015

0,456		داخل المجموعات	
0,017	0,695	بين المجموعات	التعلم التنظيمي
0,415		داخل المجموعات	
0,026	0,335	بين المجموعات	التعلم الفردي
0,166		داخل المجموعات	
0,002	0,942	بين المجموعات	التعلم الجماعي
0,430		داخل المجموعات	
0,011	0,857	بين المجموعات	التعلم على مستوى المنظمة
0,327		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي، توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات الباحثين بناءً على نوعهم الاجتماعي. وقد بلغ مستوى الدلالة للإجابات أكثر من 0,05 لجميع المتغيرات المدروسة. فقد كانت قيمة الدلالة لمتغير التوجيه الإداري تساوي 0,700، وبالنسبة لمتغير القيادة كانت قيمة الدلالة 0,444. أما بالنسبة لمتغير الاتصال فبلغت قيمة الدلالة المعنوية 0,589، وللتحفيز كانت قيمة الدلالة 0,841. وفيما يتعلق بمتغير التعلم التنظيمي، كانت قيمة الدلالة المعنوية 0,695. وملتغير التعلم الفردي بلغت قيمة الدلالة 0,335، وبالنسبة للتعلم الجماعي كانت قيمة الدلالة 0,942. وأما التعلم على مستوى المنظمة، فكانت قيمة الدلالة المعنوية 0,857.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج ان العاملين سواء كانوا ذكورا أو إناثا لهم نفس التقدير في مستوى التوجيه الإداري و التعلم التنظيمي.

2- بالنسبة للعمر: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (II-22) : التباين الأحادي (حسب العمر)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التوجيه الإداري	0,259	0,489 0,344
القيادة	0,200	0,841 0,493
الاتصال	0,251	0,622 0,429
التحفيز	0,501	0,291 0,410
التعلم التنظيمي	0,163	0,293 0,151
التعلم الفردي	0,405	0,067 0,072
التعلم الجماعي	0,392	0,404

0,416		داخل المجموعات	
0,478	0,227	بين المجموعات	التعلم على مستوى المنظمة
0,305		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق عدم وجود فروقات دالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بناءً على فئات العمر في واقع التوجيه الإداري وأبعادها الرئيسية في المؤسسة. وذلك نظرًا لأن مستوى الدلالة للإجابات كان أعلى من قيمة الأهمية الإحصائية 0,05 لجميع المتغيرات المدروسة. قيمة الدلالة لمتغير التوجيه الإداري كانت 0,259، أما بالنسبة لمتغير القيادة فبلغت 0,200، و لمتغير الاتصال بلغت 0,251، وبالنسبة لمتغير التحفيز كانت القيمة 0,501، وبالنسبة للتعلم التنظيمي بلغت 0,163.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات العاملين بناءً على فئات العمر في مستوى التوجيه الإداري والتعلم التنظيمي

3- بالنسبة للمستوى التعليمي: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (II-23): التباين الأحادي (حسب المستوى التعليمي)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التوجيه الإداري	0,016	1,948 0,299
القيادة	0,080	1,582 0,480
الاتصال	0,014	2,535 0,369
التحفيز	0,035	1,746 0,355
التعلم التنظيمي	0,193	0,279 0,157
التعلم الفردي	0,334	0,069 0,071
التعلم الجماعي	0,286	0,488 0,413
التعلم على مستوى المنظمة	0,213	0,504 0,310

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق عدم وجود فروقات دالة إحصائية في إجابات المبحوثين بناءً على خاصية المستوى العلمي. وذلك نظرًا لأن مستوى الدلالة كان أقل من قيمة الأهمية الإحصائية 0,05 لبعض المتغيرات المدروسة. قيمة الدلالة لمتغير التوجيه الإداري كانت 0,016، و لمتغير الاتصال بلغت 0,014، و لمتغير التحفيز

بلغت 0,035. ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في التقديرات بين الفئات المختلفة من حيث التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة الدلالة أكثر من 0,05 وتقدر بـ 0,193، وملتغير القيادة بلغت 0,080، وللتعلم الفردي بلغت قيمة الدلالة 0,334. أما بالنسبة لمتغير التعلم الجماعي فبلغت 0,286، وقيمة الدلالة المعنوية للتعلم على مستوى المنظمة بلغت 0,213.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات العاملين بناءً على مستوى المؤهل العلمي فيما يتعلق بالتوجيه الإداري والتعلم التنظيمي.

4- بالنسبة للمستوى الوظيفي: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (II-24): التباين الأحادي (حسب المستوى الوظيفي)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التوجيه الإداري	0,000	3,890 0,101
القيادة	0,000	5,468 0,163
الاتصال	0,000	3,109 0,251
التحفيز	0,000	3,720 0,165
التعلم التنظيمي	0,008	0,697 0,123
التعلم الفردي	0,122	0,149 0,066
التعلم الجماعي	0,012	1,693 0,324
التعلم على مستوى المنظمة	0,085	0,766 0,285

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق وجود فروقات دالة إحصائية في إجابات الباحثين بناءً على مركزهم الوظيفي. فقد بلغ مستوى الدلالة للإجابات أقل من 0,05 في غالبية المتغيرات المدروسة. قيمة الدلالة المعنوية لكل من متغير التوجيه الإداري والقيادة والاتصال والتحفيز كانت 0,000، بينما بلغت قيمة الدلالة المعنوية للتعلم التنظيمي 0,008 وللتعلم الجماعي 0,012. ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في التقديرات بين الفئات المختلفة من حيث التعلم الفردي والتعلم على مستوى المنظمة، حيث بلغت قيمة الدلالة أكبر من 0,05 وتقدر بـ 0,122.

و 0,085 على الترتيب. بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن العاملين بناءً على مركزهم الوظيفي لديهم تقديرات متباينة فيما يتعلق بالتوجيه الإداري والقيادة والتحفيز والاتصال والتعلم التنظيمي والتعلم الجماعي.

5- بالنسبة لمدة العمل في المؤسسة: النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (II-25): التباين الأحادي (مدة العمل في المؤسسة)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التوجيه الإداري	0,000	7,686 0,101
القيادة	0,000	11,541 0,136
الاتصال	0,000	6,776 0,223
التحفيز	0,000	6,416 0,194
التعلم التنظيمي	0,000	1,577 0,112
التعلم الفردي	0,074	0,226 0,066
التعلم الجماعي	0,003	3,411 0,312
التعلم على مستوى المنظمة	0,007	2,119 0,255

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق وجود فروقات دالة إحصائية في تقديرات الباحثين بناءً على مدة عملهم في المؤسسة، فيما يتعلق بالتوجيه الإداري والقيادة والاتصال والتحفيز والتعلم التنظيمي والتعلم الجماعي. قيمة الدلالة لكل منهم كانت 0,000، وبالنسبة للتعلم على مستوى المنظمة، بلغت قيمة الدلالة المعنوية

0,007، وهي أقل من 0,05. ومن الجانب الآخر، لم تظهر أي فروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين بناءً على مدة عملهم في المؤسسة فيما يتعلق بالتعلم الفردي، حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية 0,074. هذه النتائج تشير إلى أن الباحثين ليس لديهم نفس التقديرات في التوجيه الإداري والقيادة والاتصال والتحفيز والتعلم التنظيمي والتعلم الجماعي، بناءً على مدة عملهم في المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الإداري على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة " باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (II-26) : أثر التوجيه الإداري على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الانحدار
البيان القيمة	0.000	0,683	0,467	2,550	0,461

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة sig=(0,000) وهذه القيمة أقل من 0,05 مما يبين وجود أثر دال احصائيا بين المتغير المستقل (التوجيه الإداري) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) ، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع هي (0,683) أي درجة الارتباط قوية ، و قيمة معامل التحديد R² هي (0,467)، أي أن القيادة مسؤولة عن (46,7%) من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي، أما معامل الانحدار فقدر ب (0,461) حيث زيادة الاعتماد على التعلم على مستوى المنظمة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق التوجيه الإداري بنسبة (46,1%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=2,550+0,461x$$

حيث Y :التعلم التنظيمي و X التوجيه الإداري.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى و المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة . " والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (II-27) : أثر القيادة على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الانحدار
البيان القيمة	0,003	0,512	0,262	3,121	0,286

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة $\text{sig}=(0,004)$ وهذه القيمة أقل من 0,05 مما يبين وجود أثر دال احصائيا بين المتغير المستقل (القيادة) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) ، كما يظهر أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0,512) أي أن درجة الارتباط بين المتغيرين ضعيفة ، و قيمة R^2 هي (0,262) أي أن القيادة مسؤولة عن (26,2%) من المتغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي .

وبالنسبة لمعامل الانحدار فان النتائج أظهرت أن قيمته بلغت (0,286) وهي قيمة تشير إلى أن القيادة تؤدي إلى تحقيق التعلم التنظيمي بنسبة (28,6%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى .ويمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=3,121+0,286X_1$$

حيث Y : التعلم التنظيمي و X_1 القيادة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة ." والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (28-II): أثر الاتصال على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,000	0,690	0,476	2,548	0,417

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة $\text{sig}=(0,000)$ وهذه القيمة أقل من 0,05 مما يبين وجود أثر دال احصائيا بين المتغير المستقل (الاتصال) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) ، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع هي (69,0%) أي درجة الارتباط قوية ، و قيمة R^2 هي (0,476) أي أن العلاقة مع الاتصال مسؤولة عن (47,6%) من التغيرات التي تحدث على مستوى التعلم التنظيمي ، أما معامل الانحدار فقدر بـ (0,417) حيث زيادة الاعتماد على الاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق التعلم التنظيمي بنسبة (41,7%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=2,548+0,417X_2$$

حيث Y : التعلم التنظيمي و X_2 الاتصال.

4-إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار الفرضية الثالثة و المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة." و النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (II-29): أثر التحفيز على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,000	0,612	0,375	2,867	0,388

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة sig=(0,000) وهذه القيمة أقل من 0,05 مما يبين وجود أثر دال احصائيا بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) ، كما يظهر أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (61,2%) أي أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية ، و قيمة R² هي (0,375) أي أن التحفيز مسؤولة عن (37,5%) من المتغيرات التي تحدث في التعلم التنظيمي ، أما بالنسبة لمعامل الانحدار فان النتائج أظهرت أن قيمته بلغت (0,388) وهي قيمة تشير إلى أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق التعلم التنظيمي بنسبة (38,8%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة .ويمكن استخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y=2,867+0,388X_3$$

حيث Y :التعلم التنظيمي و X₃ التحفيز.

خلاصة:

تمت الدراسة الميدانية بأسلوب العينة مطبقة على دراسة مؤسسة واحدة وهي محطة النقل البرية الباهية SARL SOGEGAR، وتم اتباع طريقة واجراءات مناسبة مع موضوع الدراسة والمنهج المتبع والتي تسمح في النهاية باختبار الفرضيات ومن تم رفضها او قبولها، حيث تم اختبار الفاكرونباخ الذي أكد ثبات اجابات المبحوثين وتمت اختبارات الصدق باستخدام معاملات الارتباط والتي بينت جودة بناء الاستبانة، كما تم قياس شدة اتجاه الافراد نحو عبارات الاستبانة لمعرفة واقع تطبيق التوجيه الإداري و التعلم التنظيمي في المؤسسة والتي بينت مستواها المرتفع ، وبعد اختبار الفروقات التي بينت وجود فروقات في تقديرات المبحوثين لكل المتغيرات وابعادها باستثناء بعضها، تم اختبار اثر ادارة التوجيه الإداري بأبعاده الثلاث المتمثلة في القيادة ، الاتصال ، التحفيز لتبين النتائج وجود لكل منهم اثر على التعلم التنظيمي .

خاتمة

خاتمة

يعتبر التوجيه الإداري عنصراً أساسياً و حاسماً في تعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين أداء المؤسسات. ومن خلال تبني ممارسات واستراتيجيات فعالة للتوجيه الإداري، يمكن تعزيز القدرة التنظيمية والابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وبالتالي تعزيز النجاح المستدام للمؤسسات في المستقبل.

لذا، ينبغي على القادة والمدراء أن يكونوا على دراية بأهمية دور التوجيه الإداري في تعزيز التعلم التنظيمي، وأن يعملوا على تطوير استراتيجيات وأدوات فعالة لتطوير هذا الجانب. فبفهمهم العميق لأبعاد التوجيه الإداري، يمكن لهم توجيه المؤسسة بشكل فعال نحو تحقيق التعلم التنظيمي و تم التوصل إلى مجموعة النتائج التالية :

أولاً: النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر التوجيه الإداري عنصراً حاسماً في إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها.
- يعزز التعلم التنظيمي قدرة المؤسسة على تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر التوجيه الإداري عنصراً أساسياً وحاسماً في تعزيز التعلم التنظيمي الفعال والمستدام في المؤسسات.

ثانياً : النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى النتائج التالية:

1/النتائج العامة :

- تشير تشير النتائج المستخلصة من إجابات المبحوثين إلى أن واقع تطبيق التوجيه الإداري في محطة النقل البرية الباهية متوسط. فقد بلغ المتوسط الحسابي لتقييم التوجيه الإداري 3,15 بينما بلغ الانحراف المعياري 0,59 وبالتالي يمكن استنتاج أن هناك تحقيقاً متوسطاً للأهداف المنظمة والرؤية الاستراتيجية. هذا يعني أن التوجيه الإداري في المحطة يلعب دوراً هاماً في توجيه العمل وتحقيق الأهداف المحددة، ولكنه قد يحتاج إلى بعض التحسينات أو التطوير لتحقيق مستوى أعلى من الفعالية.
- في محطة النقل البرية الباهية يوجد ممارسات عالية في أبعاد التوجيه الإداري ، حيث وقعت عباراتها ضمن المجال المرتفع.
- تملك المؤسسة محل الدراسة تعلماً تنظيمياً مرتفعاً، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التعلم التنظيمي 4,00 والانحراف المعياري 0,40، وتقع هذه القيم ضمن المجال المرتفع، تعكس هذه النتائج وجود مستوى متقدم من التعلم التنظيمي في المؤسسة.

- واقع التوجيه الإداري وأبعاده ومستوى التعلم التنظيمي و مستوياته في محطة النقل البرية الباهية متجانس. حيث بينت نتائج التباين الأحادي عدم وجود فروقات في اغلب التقديرات.

2/ نتائج اختبار الفرضيات :

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) و هذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً للقيادة على التعلم التنظيمي بالمحطة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) و هذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً للاتصال على التعلم التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) و هذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً للتحفيز على التعلم التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الرئيسية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الإداري على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية اقل من 0.05 بالمحطة محل الدراسة.

3/ الاقتراحات

من نتائج الدراسة يتم تقديم الاقتراحات التالية :

- تنظيم دورات تدريبية لقيادة المحطة تستهدف تعزيز مهارات القيادة والاتصال والتحفيز، مما سيساهم في تعزيز فعالية التوجيه الإداري وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المنظمة.
- تعزيز ثقافة الاتصال والتفاعل الفعال بين القادة والموظفين عن طريق تنظيم اجتماعات دورية وجلسات فردية، لتعزيز تبادل المعلومات وتحسين التواصل الداخلي في المحطة.
- تحسين بيئة العمل من خلال توفير فرص التطوير المهني وتقديم مكافآت وحوافز ملائمة، وذلك لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم للأداء المتميز.
- تعزيز التعلم التنظيمي من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المعرفة وتعزيز التعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة.
- إجراء تقييم دوري لأداء القادة وتوفير ردود فعل بناءة، بهدف تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتوجيه القادة نحو تطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم القيادي.

4/ آفاق الدراسة :

نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تساهم في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا:

- أثر استخدام التكنولوجيا والمنصات الرقمية في توجيه العمليات التنظيمية وتعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات.
- تأثير القدرة التنظيمية والهيكلة التنظيمي على توجيه العمليات التنظيمية وتحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات.
- أثر التوجيه الإداري على تنمية المواهب وتطوير القدرات الفردية وتعزيز المرونة والابتكار في المؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

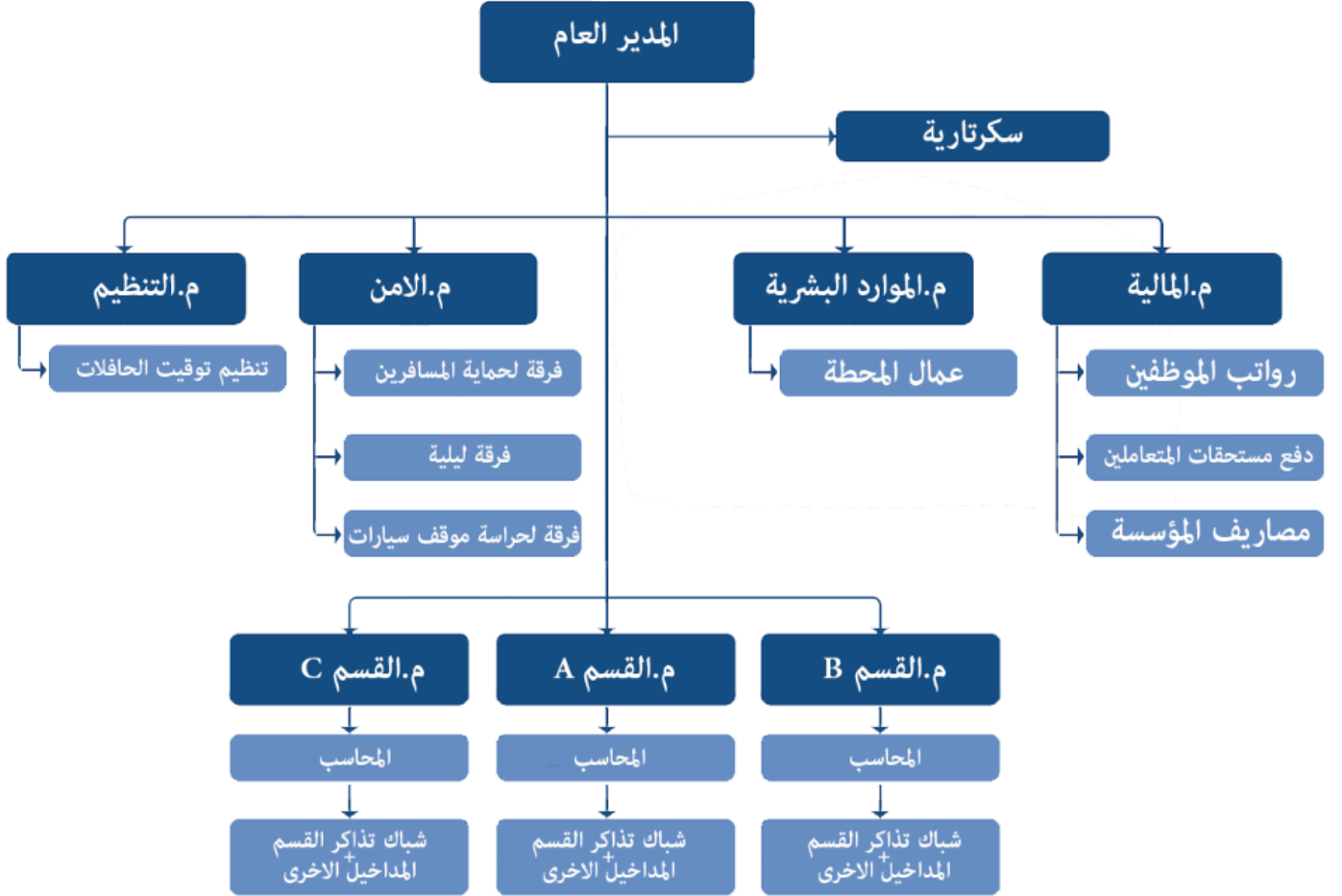
- ✓ منى عطية خزام خليل، ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الاول، 2013، ص174
- ✓ مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز : اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، 2012، ص226
- ✓ منى عطية خزام خليل، ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الاول، 2013، ص174
- ✓ سعد رزوق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات العربية والنشر، بيروت، ط2، ص46.
- ✓ مسعود بوطاف، التوجيه المهني بين متغيرات الشخصية والواقع الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 07، 1996، ص52.
- ✓ يوسف ميخائيل أسعد، ب ت، رعاية المراهقين، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط1، ص1
- ✓ سهير كامل احمد، التوجيه و الإرشاد النفسي. الازاطية، الإسكندرية، ط1، 1999 ص9.
- ✓ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية، الطبعة الاولى، 2010، ص16
- ✓ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية، الطبعة الاولى، 2010، ص17
- ✓ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص27
- ✓ عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر و آثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص33
- ✓ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، (2010/2011). ص22
- ✓ مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالمعرفة و منظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص139
- ✓ بركنو نصيرة، التدريب الالكتروني، مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و التعلم التنظيمي جامعة معسكر خلية الطباعة و النشر، الجزائر، الطبعة الاولى، 2019، ص215-220
- ✓ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2012-2013، ص10

- ✓ علي فلاح الزعبي، د. عادل عبد الله العنزي، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص255
- ✓ محمد الصرقي، الاحتراف الاداري الحكومي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2014، ص155
- ✓ مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز : اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، 2012، ص228
- ✓ رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص73
- ✓ محمد سرور الحريري، الادارة الدولية للشركات، شركة دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص139
- ✓ عصام فتحي زيد احمد، ادارة الذات و فن قيادة الاخرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2020، ص8
- ✓ هنادي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص28
- ✓ منى عطية خزام خليل، ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الاولى، 2013، ص89
- ✓ بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2 (مكرر 1)، 2020، المجلد 14، سنة النشر سبتمبر 2020، ص 153
- ✓ زرقط بولرباح، د. حران العربي، انماط القيادة الادارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سنة النشر سبتمبر 2017، ص237
- ✓ شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم و الأنواع و الوسائل و النظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 28، المجلد 7، سنة النشر 28 جانفي 2018، ص77
- ✓ احمد جابر حسنين علي، أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس و أسس القضاء عليه، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص39
- ✓ احمد بطاح، الادارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2016، ص228
- ✓ اوبختي نصيرة، نبوية عيسى، الاتصال الاداري و دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مؤسسة الذرة نموذجاً، مجلة بحوث الاقتصاد و المناجنت، العدد 2، المجلد 01، سنة النشر 02 ديسمبر 2020، ص285
- ✓ جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة و تطوره عبر مدارس الفكر الإداري و التنظيمي، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، العدد 01، المجلد 01، سنة النشر 1 مارس 2019، ص36-37

- ✓ احمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ ادارة الاعمال: الاساسيات و الاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الطبعة السادسة، الرياض، م.ع السعودية، 2009، ص301
- ✓ عبد الحميد الخليل، نزار أشريفة، ادارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 20
- ✓ وفيق نخلة، القيادة و الادارة و فن التحفيز، دار أجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص70
- ✓ زكرياء صديق، أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الاداري على مؤسسات اوريدو بالجنوب الغربي الجزائري، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية، العدد 14 ، المجلد 5، سنة النشر 2019، ص 96-97
- ✓ بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 314.
- ✓ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 27، العدد 01)، 2011، ص73.
- ✓ صالح مهدي محسن العامري و د. طاهر منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، الأردن، 2008، ص491
- ✓ مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز : اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، 2012، ص151
- ✓ ابراهيم بلقايد وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، العدد 17، 2017، ص257.
- ✓ جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة و تطوره عبر مدارس الفكر الإداري و التنظيمي، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، العدد 01 ، المجلد 01 ، سنة النشر 1 مارس 2019، ص36

الملاحق

الملحق رقم (01): هيكل المنظمة



الملحق رقم (02): الاستبانة

جامعة مجد النشير الأبراهيمي برج بوعزيرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة

يهدف إعداد مذكرة بعنوان " اثر التوجيه الاداري على التعلم التنظيمي دراسة حالة " ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في ادارة أعمال ننقدم الى سيادتكم المحترمة بطلب ملئ هذه الاستبانة بوضع الاشارة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم وشعوركم اتجاه كل عبارة في مؤسستكم راجين منكم الدقة في الاجابة على كل العبارات لتنعكس على دقة النتائج. ونحيطكم علما ان اجابات هذه الاستبانة ستستخدم فقط لأغراض البحث المذكور.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الجزء الاول : المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

- النوع الاجتماعي: ذكر انثى
- العمر: اقل من 35 من 35 الى 45 اكثر من 45
- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي
- المستوى الوظيفي: اطار عون تحكم عون تنفيذ
- مدة العمل في المؤسسة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 أكثر من 10

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التوجيه الاداري					
القيادة					
ابدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	
					1 يفوض المدير جزء من صلاحياته لنا
					2 يتق المدير في كفاءاتنا
					3 يسعى المدير الى تحقيق علاقات ايجابية معنا (التواضع، المرافقة والارشاد....)
					4 يتصرف المدير بمرونة معنا
					5 يساعدنا المدير على النجاح في اداء المهام
الاتصال					
					6 يقدم لنا المدير المعلومات الضرورية بإيجاز وبساطة
					7 الاهداف التي يحددها لنا المدير واضحة ومفهومة
					8 يستخدم المدير أكثر من وسيلة للاتصال بنا (الهاتف، البريد الالكتروني، الوثائق...)
					9 يمكننا استخدام أكثر من وسيلة للاتصال بالمدير
					10 يصغي المدير بعناية لأفكارنا و آرائنا (وجهة نظرنا)
التحفيز					
					11 يمدح المدير الاداء الجيد (للفرد او لفرق العمل)
					12 يضع المدير معايير عادلة لتقييم أدائنا أو للترقية..

13	بأخذ المدير بآرائنا في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة					
14	يسمى المدير الى فهم الموظفين للرفع من معنوياتهم					
15	يوفر لنا المدير الدورات التدريبية التي ترفع من قدراتنا وكفاءاتنا المهنية					
16	يشاركنا المدير في ارباح الشركة (يقدم لنا نسبة من هامش الارباح)					

المعيار التابع: التعلم التنظيمي						
رقم	التعلم الفردي	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
17	تحصلت في المؤسسة على فرص عديدة للتعلم .					
18	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين					
19	لدي حماس للمزيد من التعلم					
20	تطورت مهاراتي في العمل					
21	أتمكن من تحقيق اهدافي الوظيفية بشكل افضل					
التعلم الجماعي						
22	نستفيد كاعضاء فريق العمل من خبرات بعضنا .					
23	لدينا كفرق عمل القدرة على المناقشة البناءة والصرحة					
24	نستخدم ادوات متنوعة للتعلم					
25	نشارك كفرق عمل في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة					
26	تسعى فرق العمل في المؤسسة الى تحقيق اهدافها بالتعاون والانسجام					
التعلم على مستوى المنظمة						
27	تعلم المؤسسة من تجاربنا السابقة					
28	تعلم المؤسسة من المؤسسات الاخرى(مثل استخدام اسلوب المقارنة التطويرية)					
29	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الاهداف والاستراتيجيات					
30	تتبنى المؤسسة انماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق اهداف طموحة					
31	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، اجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز					

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الملحق رقم (03) : مخرجات البرنامج الإحصائي spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	31

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	15

Corrélations

		الوجه_الاداري	القيادة	الاتصال	الحفيز	العمل_الانظمي	العمل_الفردى	العمل_الجماعى	العمل_على_مستوى_المنصحه
الوجه_الاداري	Corrélation de Pearson	1	,885**	,892**	,897**	,682**	,377*	,654**	,554**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	,036	<,001	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
القيادة	Corrélation de Pearson	,885**	1	,688**	,702**	,505**	,212	,552**	,376*
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	,004	,251	,001	,037
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
الاتصال	Corrélation de Pearson	,892**	,688**	1	,689**	,662**	,426*	,579**	,563**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	,017	<,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
الحفيز	Corrélation de Pearson	,897**	,702**	,689**	1	,648**	,358*	,617**	,531**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	,048	<,001	,002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العمل_الانظمي	Corrélation de Pearson	,682**	,505**	,662**	,648**	1	,732**	,825**	,857**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,004	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العمل_الفردى	Corrélation de Pearson	,377*	,212	,426*	,358*	,732**	1	,454*	,551**
	Sig. (bilatérale)	,036	,251	,017	,048	<,001		,010	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العمل_الجماعى	Corrélation de Pearson	,654**	,552**	,579**	,617**	,825**	,454*	1	,470**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,001	<,001	<,001	<,001	,010		,008
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العمل_على_مستوى_المنصحه	Corrélation de Pearson	,554**	,376*	,563**	,531**	,857**	,551**	,470**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,037	<,001	,002	<,001	,001	,008	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

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

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

Corrélations							
		القيادة	يقوض المدير جزء من صلاحياته لنا	يقف المدير فيكفاءاتنا	يسعى المدير الى تحقيق علاقات ايجابية معنا (الواجب، المرافقة والارتداد...)	يتصرف المدير بمروده معنا	يساعدنا المدير على النجاح في اداء المهام
القيادة	Corrélation de Pearson	1	,850**	,037	,097	,589**	,690**
	Sig. (bilatérale)		<,001	,845	,603	<,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31
يقوض المدير جزء من صلاحياته لنا	Corrélation de Pearson	,850**	1	,060	-,017	,488**	,312
	Sig. (bilatérale)	<,001		,747	,929	,005	,088
	N	31	31	31	31	31	31
يقف المدير فيكفاءاتنا	Corrélation de Pearson	,037	,060	1	-,060	,273	-,199
	Sig. (bilatérale)	,845	,747		,750	,137	,282
	N	31	31	31	31	31	31
يسعى المدير الى تحقيق علاقات ايجابية معنا (الواجب، المرافقة والارتداد...)	Corrélation de Pearson	,097	-,017	-,060	1	,239	,018
	Sig. (bilatérale)	,603	,929	,750		,195	,924
	N	31	31	31	31	31	31
يتصرف المدير بمروده معنا	Corrélation de Pearson	,589**	,488**	,273	,239	1	,169
	Sig. (bilatérale)	<,001	,005	,137	,195		,365
	N	31	31	31	31	31	31
يساعدنا المدير على النجاح في اداء المهام	Corrélation de Pearson	,690**	,312	-,199	,018	,169	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,088	,282	,924	,365	
	N	31	31	31	31	31	31

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

Corrélations							
		الاتصال	يقدم لنا المدير المعلومات الضرورية عيجاز وساطحة	الاهداف التي يحددها لنا المدير واضحة ومفهومة	يسخدم المدير أكثر من وسيلة للاتصال بنا (الهاتف، البريد الإلكتروني، الوثائق...)	يمكننا استخدام أكثر من وسيلة للاتصال المدير	يصغي المدير بعمارة لأفكارنا و آرائنا (وجهه نظرا)
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,404*	,096	,738**	,686**	,807**
	Sig. (bilatérale)		,024	,608	<,001	<,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31
يقدم لنا المدير المعلومات الضرورية عيجاز وساطحة	Corrélation de Pearson	,404*	1	-,014	-,044	-,029	,092
	Sig. (bilatérale)	,024		,942	,816	,875	,621
	N	31	31	31	31	31	31
الاهداف التي يحددها لنا المدير واضحة ومفهومة	Corrélation de Pearson	,096	-,014	1	-,142	-,138	-,074
	Sig. (bilatérale)	,608	,942		,448	,458	,693
	N	31	31	31	31	31	31
يسخدم المدير أكثر من وسيلة للاتصال بنا (الهاتف، البريد الإلكتروني، الوثائق...)	Corrélation de Pearson	,738**	-,044	-,142	1	,547**	,673**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,816	,448		,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31
يمكننا استخدام أكثر من وسيلة للاتصال المدير	Corrélation de Pearson	,686**	-,029	-,138	,547**	1	,477**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,875	,458	,001		,007
	N	31	31	31	31	31	31
يصغي المدير بعمارة لأفكارنا و آرائنا (وجهه نظرا)	Corrélation de Pearson	,807**	,092	-,074	,673**	,477**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,621	,693	<,001	,007	
	N	31	31	31	31	31	31

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

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

Corrélations								
		الفحص	بمدح المدير الإداء (الجيد (الفرد أو فريق العمل	بصحة المدير معايير عادله فقيمه أدائها أو للفرية	باخذ المدير بارائنا في عمله صنع القرارات داخل المؤسسة	بسمي المدير الي فهم الموظفين للرفع من معنوياتهم	يوفر لنا المدير الوراثة التدريبية التي ترفع من هراتنا وكفاءتنا المهديه	بشاركنا المدير في ارباح الشركة (بقم لنا نسبة من هامس الازياج)
المخير	Corrélation de Pearson	1	,241	,388*	,884**	,736**	,840**	,828**
	Sig. (bilatérale)		,192	,031	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31	31
(بمدح المدير الإداء الجيد (الفرد أو فريق العمل	Corrélation de Pearson	,241	1	,052	,017	,355	,055	,133
	Sig. (bilatérale)	,192		,780	,930	,050	,769	,475
	N	31	31	31	31	31	31	31
بصحة المدير معايير عادله فقيمه أدائها أو للفرية	Corrélation de Pearson	,388*	,052	1	,229	,282	,121	,216
	Sig. (bilatérale)	,031	,780		,215	,124	,516	,244
	N	31	31	31	31	31	31	31
باخذ المدير بارائنا في عمله صنع القرارات داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,884**	,017	,229	1	,528**	,764**	,678**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,930	,215		,002	<,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31	31
بسمي المدير الي فهم الموظفين للرفع من معنوياتهم	Corrélation de Pearson	,736**	,355	,282	,528**	1	,499**	,573**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,050	,124	,002		,004	<,001
	N	31	31	31	31	31	31	31
يوفر لنا المدير الوراثة التدريبية التي ترفع من هراتنا وكفاءتنا المهديه	Corrélation de Pearson	,840**	,055	,121	,764**	,499**	1	,638**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,769	,516	<,001	,004		<,001
	N	31	31	31	31	31	31	31
بشاركنا المدير في ارباح الشركة (بقم لنا نسبة من هامس الازياج)	Corrélation de Pearson	,828**	,133	,216	,678**	,573**	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,475	,244	<,001	<,001	<,001	
	N	31	31	31	31	31	31	31

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

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

Corrélations							
		الفحص الفردي	تحصلت في المؤسسة على فرص عديدة للعلم .	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين	لدي حماس للمزيد من العلم	تطورت مهاراتي في العمل	أمكن من تحقيق اهدافي الوظيفية بشكل افضل
الفحص الفردي	Corrélation de Pearson	1	,446*	,611**	,532**	,406*	,495**
	Sig. (bilatérale)		,012	<,001	,002	,023	,005
	N	31	31	31	31	31	31
تحصلت في المؤسسة على فرص عديدة للعلم .	Corrélation de Pearson	,446*	1	-,064	-,126	,556**	-,161
	Sig. (bilatérale)	,012		,734	,499	,001	,388
	N	31	31	31	31	31	31
تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين	Corrélation de Pearson	,611**	-,064	1	,062	,225	,079
	Sig. (bilatérale)	<,001	,734		,741	,224	,674
	N	31	31	31	31	31	31
لدي حماس للمزيد من العلم	Corrélation de Pearson	,532**	-,126	,062	1	-,009	,532**
	Sig. (bilatérale)	,002	,499	,741		,961	,002
	N	31	31	31	31	31	31
تطورت مهاراتي في العمل	Corrélation de Pearson	,406*	,556**	,225	-,009	1	-,151
	Sig. (bilatérale)	,023	,001	,224	,961		,417
	N	31	31	31	31	31	31
أمكن من تحقيق اهدافي الوظيفية بشكل افضل	Corrélation de Pearson	,495**	-,161	,079	,532**	-,151	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,388	,674	,002	,417	
	N	31	31	31	31	31	31

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

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

Corrélations

		التعلم الجماعي	تستفيدا أعضاء فريق العمل من خبرات بعضهم .	لدينا كتحقيق عمل القدره على المناقشه البناءه والصرحة	تستخدم ادوات متنوعة للتعلم	نشار كتحقيق عمل في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	تسعى فرق العمل في المؤسسة الى تحقيق أهدافها بالتعاون والانسجام
التعلم الجماعي	Corrélation de Pearson	1	,304	,693**	,596**	,487**	,611**
	Sig. (bilatérale)		,097	<,001	<,001	,005	<,001
	N	31	31	31	31	31	31
تستفيدا أعضاء فريق العمل من خبرات بعضهم .	Corrélation de Pearson	,304	1	,143	-,040	-,113	,220
	Sig. (bilatérale)	,097		,443	,830	,546	,234
	N	31	31	31	31	31	31
لدينا كتحقيق عمل القدره على المناقشه البناءه والصرحة	Corrélation de Pearson	,693**	,143	1	,388*	,066	,349
	Sig. (bilatérale)	<,001	,443		,031	,725	,054
	N	31	31	31	31	31	31
تستخدم ادوات متنوعة للتعلم	Corrélation de Pearson	,596**	-,040	,388*	1	,215	,149
	Sig. (bilatérale)	<,001	,830	,031		,247	,423
	N	31	31	31	31	31	31
نشار كتحقيق عمل في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,487**	-,113	,066	,215	1	-,037
	Sig. (bilatérale)	,005	,546	,725	,247		,843
	N	31	31	31	31	31	31
تسعى فرق العمل في المؤسسة الى تحقيق أهدافها بالتعاون والانسجام	Corrélation de Pearson	,611**	,220	,349	,149	-,037	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,234	,054	,423	,843	
	N	31	31	31	31	31	31

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

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

Corrélations

		التعلم على مستوى المنصحه	تعلم المؤسسة من تجاربها السابقة	تعلم المؤسسة من المؤسسات الأخرى (مثل استخدام اسلوب المقارده التطويرية)	يوجد نظره مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف والإستراتيجيات	تتبنى المؤسسة نماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهداف طموحة	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، اجراءاتها، كدائها الكلية بهدف المميز
التعلم على مستوى المنصحه	Corrélation de Pearson	1	,623**	,520**	,554**	,574**	,600**
	Sig. (bilatérale)		<,001	,003	,001	<,001	<,001
	N	31	31	31	31	31	31
تعلم المؤسسة من تجاربها السابقة	Corrélation de Pearson	,623**	1	,233	,194	,180	,330
	Sig. (bilatérale)	<,001		,207	,295	,334	,070
	N	31	31	31	31	31	31
تعلم المؤسسة من المؤسسات الأخرى (مثل استخدام اسلوب المقارده التطويرية)	Corrélation de Pearson	,520**	,233	1	,278	,140	,128
	Sig. (bilatérale)	,003	,207		,129	,451	,494
	N	31	31	31	31	31	31
يوجد نظره مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف والإستراتيجيات	Corrélation de Pearson	,554**	,194	,278	1	,251	,025
	Sig. (bilatérale)	,001	,295	,129		,173	,893
	N	31	31	31	31	31	31
تتبنى المؤسسة نماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهداف طموحة	Corrélation de Pearson	,574**	,180	,140	,251	1	-,016
	Sig. (bilatérale)	<,001	,334	,451	,173		,934
	N	31	31	31	31	31	31
تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، اجراءاتها، كدائها الكلية بهدف المميز	Corrélation de Pearson	,600**	,330	,128	,025	-,016	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,070	,494	,893	,934	
	N	31	31	31	31	31	31

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

Statistiques

		القيادة	بفوض المدير جزء من صلاحياته لنا	بتصرف المدير بمروءة معنا	بساعدنا المدير على الجاح في أداء المهام
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0753	2,03	4,06	3,13
Ecart type		,71859	1,080	,629	1,176

Statistiques

		الاتصال	يقدم لنا المدير المعلومات الضرورية إنجاز وساطة	يستخدم المدير أكثر من وسيلة للاتصال بنا (الهاتف، البريد الإلكتروني، الواتس،...)	بممكننا استخدام أكثر من وسيلة للاتصال المدير	بصغي المدير بعنايه لأفكارنا و آرائنا (وجهه نظرا)
N	Valide	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4839	3,81	3,77	3,03	3,32
Ecart type		,66438	1,046	,990	,875	1,013

Statistiques

		التحفيز	بصنع المدير معايير عادله لتقييم أدائنا أو للترقية.	باخذ المدير بارائنا في عمله صنع القرارات داخل المؤسسة	بسعى المدير الى فهم الموظفين للرفع من محتوياتهم	بوفر لنا المدير الدورات التدريبية التي ترفع من كفاءتنا وكفاءتنا المهنية	بشاركنا المدير في ارباح الشركة (يقدم لنا نسبة من هامش الارباح)
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,9226	4,71	2,97	3,52	1,74	1,68
Ecart type		,63388	,461	1,169	,677	,999	,702

Statistiques

الوجه الإداري

N	Valide	31
	Manquant	0
Moyenne		3,1478
Ecart type		,59501

Statistiques

		التعلم الفردي	تحصيلات في المؤسسة على فرص عديدة للتعلم .	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين	لدي حماس للمزيد من التعلم	تطورت مهاراتي في العمل	أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية بشكل أفضل
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,6452	4,29	4,35	4,84	4,58	4,74
Ecart type		,26688	,783	,798	,523	,672	,445

Statistiques

		التعلم الجماعي	لدينا كفريق عمل القدرة على المناقشة البناءة والصريحة	نستخدم ادوات ممتدوعة للتعلم	نشار كفريق عمل في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	نسعى فرق العمل في المؤسسة الى تحقيق أهدافها بالتعاون والانسجام
N	Valide	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4435	3,68	3,00	3,55	3,55
Ecart type		,64456	,979	,966	1,287	,925

Statistiques

		التعلم على مستوى المنصحة	نتعلم المؤسسة من تجاربها السابقة	نتعلم المؤسسة من المؤسسات الاخرى (مثل استخدام اسلوب المقارنة التطويرية)	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الاهداف والاستراتيجيات	تنبئ المؤسسة انماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق اهداف طموحة	تقوم المؤسسة بحسين عملياتها، اجراءاتها، كدراستها الكلية بهدف المميز
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8839	4,23	4,32	3,58	3,45	3,84
Ecart type		,56279	,762	,702	,886	1,179	1,344

Statistiques

التعلم التنظيمي

N	Valide	31
	Manquant	0
Moyenne		4,0000
Ecart type		,40110

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوجه_الاداري	Entre groupes	,055	1	,055	,152	,700
	Intra-groupes	10,566	29	,364		
	Total	10,621	30			
القيادة	Entre groupes	,315	1	,315	,602	,444
	Intra-groupes	15,176	29	,523		
	Total	15,491	30			
الاتصال	Entre groupes	,015	1	,015	,032	,859
	Intra-groupes	13,227	29	,456		
	Total	13,242	30			
التحفيز	Entre groupes	,017	1	,017	,041	,841
	Intra-groupes	12,037	29	,415		
	Total	12,054	30			
الفعل_الانطيمى	Entre groupes	,026	1	,026	,156	,695
	Intra-groupes	4,801	29	,166		
	Total	4,827	30			
الفعل_الفردى	Entre groupes	,068	1	,068	,959	,335
	Intra-groupes	2,068	29	,071		
	Total	2,137	30			
الفعل_الجماعى	Entre groupes	,002	1	,002	,005	,942
	Intra-groupes	12,461	29	,430		
	Total	12,464	30			
الفعل_على_مستوى_المنظمة	Entre groupes	,011	1	,011	,033	,857
	Intra-groupes	9,491	29	,327		
	Total	9,502	30			

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوجه_الاداري	Entre groupes	,978	2	,489	1,419	,259
	Intra-groupes	9,643	28	,344		
	Total	10,621	30			
القيادة	Entre groupes	1,682	2	,841	1,705	,200
	Intra-groupes	13,810	28	,493		
	Total	15,491	30			
الاتصال	Entre groupes	1,243	2	,622	1,451	,251
	Intra-groupes	11,999	28	,429		
	Total	13,242	30			
التحفيز	Entre groupes	,581	2	,291	,709	,501
	Intra-groupes	11,473	28	,410		
	Total	12,054	30			
الفعل_الانطيمى	Entre groupes	,587	2	,293	1,937	,163
	Intra-groupes	4,240	28	,151		
	Total	4,827	30			
الفعل_الفردى	Entre groupes	,133	2	,067	,933	,405
	Intra-groupes	2,003	28	,072		
	Total	2,137	30			
الفعل_الجماعى	Entre groupes	,807	2	,404	,970	,392
	Intra-groupes	11,656	28	,416		
	Total	12,464	30			
الفعل_على_مستوى_المنظمة	Entre groupes	,956	2	,478	1,567	,227
	Intra-groupes	8,546	28	,305		
	Total	9,502	30			

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوجه الإداري	Entre groupes	1,948	1	1,948	6,514	,016
	Intra-groupes	8,673	29	,299		
	Total	10,621	30			
القيادة	Entre groupes	1,582	1	1,582	3,299	,080
	Intra-groupes	13,909	29	,480		
	Total	15,491	30			
الاتصال	Entre groupes	2,535	1	2,535	6,866	,014
	Intra-groupes	10,707	29	,369		
	Total	13,242	30			
التحفيز	Entre groupes	1,746	1	1,746	4,913	,035
	Intra-groupes	10,308	29	,355		
	Total	12,054	30			
الفعل التنظيمي	Entre groupes	,279	1	,279	1,776	,193
	Intra-groupes	4,548	29	,157		
	Total	4,827	30			
الفعل الفردي	Entre groupes	,069	1	,069	,964	,334
	Intra-groupes	2,068	29	,071		
	Total	2,137	30			
الفعل الجماعي	Entre groupes	,488	1	,488	1,181	,286
	Intra-groupes	11,976	29	,413		
	Total	12,464	30			
الفعل على مستوى المنظمة	Entre groupes	,504	1	,504	1,623	,213
	Intra-groupes	8,998	29	,310		
	Total	9,502	30			

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوجه الإداري	Entre groupes	7,781	2	3,890	38,352	<,001
	Intra-groupes	2,840	28	,101		
	Total	10,621	30			
القيادة	Entre groupes	10,935	2	5,468	33,607	<,001
	Intra-groupes	4,556	28	,163		
	Total	15,491	30			
الاتصال	Entre groupes	6,218	2	3,109	12,395	<,001
	Intra-groupes	7,023	28	,251		
	Total	13,242	30			
التحفيز	Entre groupes	7,439	2	3,720	22,567	<,001
	Intra-groupes	4,615	28	,165		
	Total	12,054	30			
الفعل التنظيمي	Entre groupes	1,395	2	,697	5,690	,008
	Intra-groupes	3,432	28	,123		
	Total	4,827	30			
الفعل الفردي	Entre groupes	,298	2	,149	2,273	,122
	Intra-groupes	1,838	28	,066		
	Total	2,137	30			
الفعل الجماعي	Entre groupes	3,386	2	1,693	5,221	,012
	Intra-groupes	9,078	28	,324		
	Total	12,464	30			
الفعل على مستوى المنظمة	Entre groupes	1,532	2	,766	2,691	,085
	Intra-groupes	7,970	28	,285		
	Total	9,502	30			

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوجه_الاداري	Entre groupes	7,686	1	7,686	75,957	<,001
	Intra-groupes	2,935	29	,101		
	Total	10,621	30			
القيادة	Entre groupes	11,541	1	11,541	84,744	<,001
	Intra-groupes	3,950	29	,136		
	Total	15,491	30			
الاتصال	Entre groupes	6,776	1	6,776	30,391	<,001
	Intra-groupes	6,466	29	,223		
	Total	13,242	30			
التحفيز	Entre groupes	6,416	1	6,416	33,001	<,001
	Intra-groupes	5,638	29	,194		
	Total	12,054	30			
الفعل_الانطيمى	Entre groupes	1,577	1	1,577	14,071	<,001
	Intra-groupes	3,250	29	,112		
	Total	4,827	30			
الفعل_الفردى	Entre groupes	,226	1	,226	3,435	,074
	Intra-groupes	1,910	29	,066		
	Total	2,137	30			
الفعل_الجماعى	Entre groupes	3,411	1	3,411	10,928	,003
	Intra-groupes	9,052	29	,312		
	Total	12,464	30			
الفعل_على_مستوى_المنظمة	Entre groupes	2,119	1	2,119	8,321	,007
	Intra-groupes	7,383	29	,255		
	Total	9,502	30			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 ^a	,467	,449	,29784

a. Prédicteurs : (Constante), الوجه_الاداري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,254	1	2,254	25,410	<,001 ^b
	de Student	2,572	29	,089		
	Total	4,827	30			

a. Variable dépendante : العنصر التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التوجيه الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512 ^a	,262	,237	,35039

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,121	,281		11,109	<,001
	القيادة	,286	,089	,512	3,211	,003

a. Variable dépendante : العنصر التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690 ^a	,476	,458	,29521

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,548	,288		8,862	<,001
	الاتصال	,417	,081	,690	5,137	<,001

a. Variable dépendante : العنصر التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 ^a	,375	,354	,32250

a. Prédicteurs : (Constante), الحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,867	,278		10,330	<,001
	الحفيز	,388	,093	,612	4,172	<,001

a. Variable dépendante : العمل التنظيمي