



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

رماش شيماء

نقرش ريان

بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز-

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
ساري سهام	أستاذ محاضر ب	رئيسا
بونقيب احمد	أستاذ محاضر أ	مشرفا
عيسات العربي	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ وَقُلِ انْعَمُوا فَسِيرَكُمُ اللَّهُ وَعَشْوَتُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

سورة التوبة: 105

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: أحمد بونقيب الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما نشكر كل الأساتذة الكرام بالكلية

إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك....
ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك.... ولا تطيب الاخرة إلا بعفوك....
ولا تطيب الجنة إلا برويتك....

إلى من كلل العرق جبينه، ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى النور الذي أنار
دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا، من بذل الغالي والنفيس، واستمدت منه قوتي واعتزازي
بذاتي "أبي العزيز"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانية العظيمة التي طالما
تمنت أن تقر عينها ليوم كهذا "أمي العزيزة"

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها، إلى خيرة
أيامي وصفوتها، إلى قرّة عيني، إلى إخواني "عماد الدين" "شعيب" "ضياء الدين" وأخواتي "شروق"
"بيلسان" الغاليين حفظهم الله

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق، للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين، لأصحاب الشدائد والمحن
إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلتي
أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمرته بفضل
سبحانه وتعالى، الحمد لله على ما وهبني، وأن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما كنت

.... فمن قال أنا لها نالها

.... فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

شيماء

إهداء

إلى من كان سببا في وجودي وسهرا على تربيتي والداي الكريمان
أطال الله في عمريهما إلى كل عائلتي الكريمة من أحدثهم سنا إلى أرفعهم
قدرا أخص منهم بالذكر أُمى الغالية الإخوة والأخوال والأصدقاء والأحباب.
زملائي بالدفعة حين جمعنا نور العلم وعبقنا من نسيم الود والمحبة.
إلى كل من يسعهم القلب ويعرف قدرهم ولا تسعهم المناسبة لذكرهم
لكل هؤلاء أهدى العمل المتواضع راجيا من الله

بالتوفيق

ريان

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في شركة سونالغاز، وتحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الإستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي)، ولقد قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وزعت على عينة عشوائية من موظفي شركة سونالغاز بلغت 28 عينة إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم نتيجة مفادها أن بعد التأثير المثالي له تأثير كبير على التعلم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير واضح على التعلم التنظيمي في شركة سونلغاز.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، شركة سونلغاز.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of transformational leadership on organizational learning at Sonalgaz Company, and to determine the impact of transformational leadership with its four dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) on the dimensions of organizational learning (strategic dimension, cultural dimension, organizational dimension). We followed the descriptive analytical approach and used the questionnaire tool to collect data related to the field aspect. It was distributed to a random sample of 28 sample questionnaires from Sonalgaz employees. The study reached the most important result that the ideal influence dimension has a significant impact on organizational learning. The study also showed that transformational leadership it has a clear impact on organizational learning at Sonelgaz.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Learning, Sonelgaz Company.*

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الدراسات السابقة
3	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
6	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
7	المطلب الثالث: المقارنة بين دراستنا والدراسة السابقة
10	المبحث الثاني: القيادة التحويلية
10	المطلب الأول: القيادة
19	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية
29	المبحث الثالث: التعلم التنظيمي
28	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
40	المطلب الثاني: مميزات التعلم التنظيمي
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة سونلغاز برج بوعريريج	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز
53	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وإمكانياتها
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
56	المبحث الثاني: الطرق والأدوات

فهرس المحتويات

56	المطلب الأول: الطريقة المتبعة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
65	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
80-76	المراجع
82	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
9-7	المقارنة بين الدراسات السابقة	01
25	أبعاد القيادة التحويلية	02
42	شروط التعلم التنظيمي	03
52	عدد عمال شركة سنالغاز	04
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	08
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09
62	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة	10
63	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية	11
64	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي	12
65	تحليل الإنحدار لقياس أثر التأثير المثالي على التعلم التنظيمي في التعلم التنظيمي	13
66	تحليل الإنحدار لقياس أثر التحفيز الإلهامي على التعلم التنظيمي في التعلم التنظيمي	14
67	تحليل الإنحدار لقياس أثر للإستثارة الفكرية على التعلم التنظيمي في التعلم التنظيمي	15
68	تحليل الإنحدار لقياس أثر الإعتبار الفردي على التعلم التنظيمي في التعلم التنظيمي	16
69	تحليل الإنحدار لقياس أثر الإعتبار الفردي على القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي	17

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	النموذج البياني للدراسة	01
31	التدرج في التغيير بين التدريب - التعليم - التعلم	02
40	مستويات التعلم	03
44	التعلم أحادي الحلقة	04
44	التعلم ثنائي الحلقة أو الدورة	05
45	التعلم ثلاثي الحلقة أو الدورة	06
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	07
58	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	08
59	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
60	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	10
61	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد الخبرة	11
62	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	12

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق رقم
84-82	الإستبيان	01
85	إجراء التريص	02
86	طلب التريص التطبيقي	03
87	إتفاقية التريص التطبيقي	04
88	الهيكل التنظيمي	05
90-89	الملحق الوصفي	06
92-91	خصائص الدراسة	07
94-93	كرونباخ	08
101-95	اختيار الفرضيات	09

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم موجات تغيير مستمرة وسريعة في مختلف المجالات، السياسية، والإجتماعية، والإقتصادية، والتقنية والتكنولوجية، إضافة إلى ذلك الكثافة المعرفية والإنفجار المعرفي والتكامل بين العلوم في دراسة الظواهر، لذلك أصبح العنصر البشري يتلقى إهتماما كبيرا من قبل المنظمات في الوقت الحاضر، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه المورد البشري في حياة المنظمة سواء من حيث فشلها أو من حيث نجاحها، ومن ثم استمرارها، وهذا كله راجع إلى الإهتمام المتزايد الذي يعود إلى كون أن المورد البشري هو العامل الأكثر تغييرا وديناميكية في العملية الإنتاجية، وسلوك الإنسان الذي يتأثر بالعوامل المختلفة التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها بالشكل الذي ترغب فيه المنظمة. ولكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من جهود الأفراد للوصول إلى أهدافها وضمان استمراريتها يجب عليها أن توفر للعاملين قيادة سليمة تستطيع تحفيزهم والتعاون فيما بينهم بغرض إنجاز الأعمال الموجه إليهم، وتعتبر القيادة التقليدية عاجزة في كثير من الأحيان عن تلبية متطلبات هذا العصر الحديث، لذلك يجب على المنظمة التحول إلى قيادة أكثر فاعلية ومواكبة، ومن بين أهم الأدوات الإدارية الحديثة والناجعة نذكر القيادة التحويلية التي أصبحت في ضوء متغيرات هذا العصر ضرورة أساسية للمنظمات، ومن جهة ثانية وتكملة للقيادة السليمة نجد أن منظمات الأعمال الحديثة الراغبة في التميز في الأداء تحتاج إلى تكوين جيد لموظفيها وتزويدهم بالمعارف وإكسابهم الخبرات وتطوير الكفاءات والقدرات والمهارات، بغرض الإرتفاع من سقف توقعاتهم وتلبية طموحات العاملين مما يساعد المنظمة على تجديد قدرتها في مجال إنجاز المهام الموكلة للعاملين بها، وهذا ما يطلق عليه بالتعلم التنظيمي الذي يعتبر ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمة واستمرارها، إذ يساهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير، ويعتبر عملية تفاعل واستقرار واستكشاف لمواجهة التحديات البيئية وتمكين المنظمة من بلوغ أهدافها المنشودة.

ولقد تزايد إهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وازدهارها، من خلال توفير قيادة سليمة تستطيع حشد الهمم وتحفيز الموظفين ومساعدتهم على تطوير معارفهم، لذا سنحاول في هذه الدراسة معرفة كيف تساهم القيادة التحويلية على تعزيز التعلم التنظيمي بمنظمات الأعمال.

أولاً: الإشكالية

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور التأثير المثالي على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور الدافعية الأهلية على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور الإستثارة الفكرية على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور الإعتبار الفردي على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

للإجابة على إشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تنبثق الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة.

تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور التأثير المثالي على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة.

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور الدافعية الأهلية على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة.

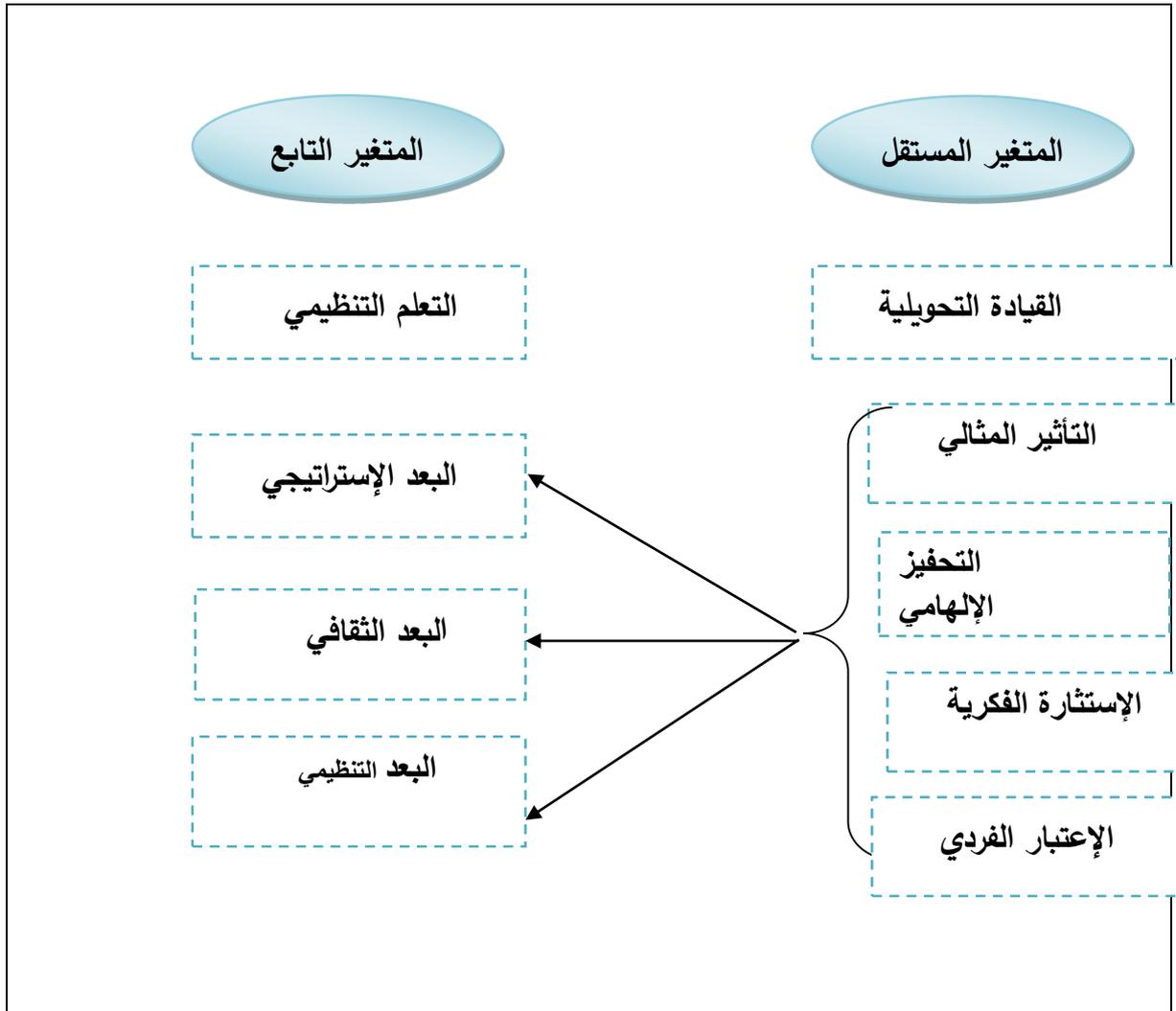
. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور الإستثارة الفكرية على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للمؤسسة محل الدراسة.

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التحويلية من منظور الإعتبار الفردي على أبعاد التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: نموذج الدراسة:

النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: " التأثير المثالي، الدافعية الأهلية، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي"، في حين يتمثل المتغير التابع في التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة " البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي"، ويمكن توضيح هذا النموذج فيما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

رابعاً: التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1- القيادة التحويلية (المتغير المستقل): مدى سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل.

أبعاد القيادة التحويلية:

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

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

-الإستشارة الفكرية: وتعني إثارة العاملين في المنظمة لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

-الإعتبار الفردي: وتعني قيام القائد بإيلاء الإهتمام باحتياجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فضلاً عن بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.

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

أبعاد التعلم التنظيمي

-البعد الاستراتيجي: ويعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبلها بمنظار واحد ورؤية متشابهة، وبشكل يؤدي إلى ترابط العلاقات، وضمن توقع التغيرات البيئية لكي يتم وضع الخطط المناسبة للتكيف معها، وتوافر خطة محددة للتنظيم تساند التدريب والتعليم والابتكار.

-البعد التنظيمي: يشير هذا البعد إلى انه يتم العمل من خلال فريق يشجع الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات في ضل هيكل تنظيمي مرن يعطي الحرية للعاملين في الإبتكار والتدريب والعمل على اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل هذه الخبرات والمعارف.

-البعد الثقافي: ويشير إلى إيجاد بيئة عامة تثنم التعلم وتوليه درجة كبيرة وتشجعه، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملون وسيلة للتطور وأداة للتعلم من الأخطاء والعمل على تنقيح كل ما هو جديد من معلومات

ومعارف وحفظها والرجوع إليها في المشاكل التي تواجه التنظيم، أو في الفرص التي يسعى إلى تحقيقها، وأن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.

خامسا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كون التعلم التنظيمي دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وضرورة تطوير إطار نظري يساهم في زيادة المعرفة في مجال القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي ومعرفة كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وفهم أثر أبعاد القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

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

سابعا: منهج الدراسة

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

سابعا: تقسيمات الدراسة

للإحاطة بالموضوع وتغطية متغيراته الرئيسة تم تقسيم المذكرة الى فصلين، بحيث قسم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان عبارة عن الدراسات السابقة (عربية، اجنبية)، أما المبحث الثاني فكان حول القيادة التحويلية بحيث تم التطرق فيه إلى مفهوم القيادة والقيادة التحويلية وأهميتها وخصائصها، ومستوياتها وأبعادها وأنماطها، ثم المبحث الثالث كان حول التعلم التنظيمي بحيث تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأولية لتعلم التنظيمي الذي قسم بدوره الى مطلبين يشتملان كل من خصائص وأهمية وأهداف التعلم التنظيمي، أبعاد وخطوات وأساليب ومستويات التعلم التنظيمي، أنواع وشروط ومراحل التعلم التنظيمي.

أما الفصل الثاني فقد قمنا بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى الدراسة الإستطلاعية وخصائصها السيكمترية لأدوات القياس، ثم الدراسة الأساسية إبتداء من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، ليتم في الخاتمة عرض أهم النتائج والإقتراحات وأفاق الدراسة.

ثامنا: حدود الدراسة

-الحدود الزمنية: خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية (2023 . 2024).

-الحدود المكانية: شركة توزيع الكهرباء والغاز - برج بوعريريج-

-الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث في دراسة تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

الفصل الأول:
الإطار النظري للقيادة
التحويلية والتعلم التنظيمي

أصبحت القيادة أساسية للمنظمات بمختلف أشكالها عبر التاريخ، وتتطلب القيادة الحديثة تكيفا مع التحديات المستمرة، مما دفع إلى تطوير أساليبها الإدارية التقليدية، لا سيما بعد أن اتضح أن صناعة المورد البشري المؤهل أكثر أهمية بكثير من الإهتمام بالعمليات الإنتاجية، فالمنظمات اليوم بحاجة الى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، وهذا ما أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة في مجال القيادة، وأهمها القيادة التحويلية، التي تبرز كنموذج يهدف لتوجيه وتحفيز الفرق نحو النجاح وبناء الثقة، وهذا النمط القيادي يساعد المنظمات على التكيف مع الصعوبات والتطور بشكل فعال وذلك بممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر، حيث يهتم بمدى قيام المنظمة باكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها ورصد أهم التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وادخال طرق وأساليب إدارية حديثة. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى:

- عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- القيادة التحويلية.

- التعلم التنظيمي.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

عند إنجاز هذا البحث تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة، والتي تناولت موضوع أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي وذلك من عدة زوايا والتي تبدو متشابهة لموضوع بحثنا لكنها تختلف عنه في جوانب كثيرة وسنذكر فيما يلي أهم الدراسات المشابهة لدراستنا من أجل الوقوف على أهم نقاط التشابه والإختلاف والإستفادة من نتائجها في دراستنا.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة صياحي الأخضر (2018)،¹

جاءت الدراسة تحت عنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج -"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ما إن كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأبعاد التميز التنظيمي، وكانت أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة إرتباط جوهرية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعادها والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعادها.

ثانياً : دراسة دوح التجاني(2020)،²

جاءت الدراسة تحت عنوان: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية-"، والتي هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة، وكانت أهم النتائج المحققة:

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي، والمتغير التابع الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده وهي: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة.

- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي.

¹ - صياحي الأخضر، جاءت الدراسة تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج -، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018-2019.

² - دوح التجاني، جاءت الدراسة تحت عنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية-، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2020، 2019.

ثالثا: دراسة رانيا حفاظ (2020)¹،

جاءت تحت عنوان: "مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة كوندور"، والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة لأهم نتيجة بينت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية، وهذا من خلال العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي.

رابعا: دراسة معزوزي منيرة(2023)².

تحت عنوان: "أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الإبتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في تبني الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي والمتمثلة في (الإبتكار في المنتج، الإبتكار في السعر، الإبتكار في التوزيع، الإبتكار في الترويج، الإبتكار في الدليل المادي، الإبتكار في الأفراد الإبتكار في العمليات)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج: ضرورة تبني المؤسسة تبني مؤسسات محل الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي، من خلال العمل على نشر ثقافة التعلم، وتوفير بيئة مشجعة وداعمة للتعلم وأهميته في تعزيز فرص الإبداع والإبتكار في المجال التسويقي، من خلال وضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل هذه الأبعاد في المنظمة.

خامسا: دراسة عبد الرحمان -رزق الله، حمزة طيبي(2019)³،

تحت عنوان: "القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط -"، التي هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في ثقافة التعلم التنظيمي، وتوضيح مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي كونه حديث النشأة، وتوصلت الدراسة الى أهم نتيجة مفادها أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتبنى ثقافة التعلم التنظيمي وتطبق القيادة التحويلية، وتأثر القيادة التحويلية على الثقافة التحويلية على ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

¹ - رانيا حفاظ، جاءت تحت عنوان مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية"دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، السنة 2022، 2021، ص30.

² معزوزي منيرة، تحت عنوان أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الإبتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، تخصص تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، السنة 2024، 2023.

³ - عبد الرحمان -رزق الله، حمزة طيبي، تحت عنوان القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط -، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، السنة 2019.

سادسا: دراسة صابر بوكشريدة، يوسف جوادي(2021)¹،

جاءت تحت عنوان: "نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي من وجهة نظر العمال بمعمل لوراس للجبس بأولاد جلال، وتوصلت الدراسة إلى أهم نتيجة هناك علاقة إرتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

سابعا: دراسة لطرش جمال، معزوزي منيرة (2022)²،

جاءت الدراسة تحت عنوان: "أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز لأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية" دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المتميز للأستاذ الجامعي لدى أساتذة بعض جامعات الشرق الجزائري، وكانت أهم النتائج المحصلة:

- وجود أثر إيجابي قوي للتعلم التنظيمي راجع لتأثير البعد الثقافي.
- عدم وجود تأثير لكل من البعد الاستراتيجي والتنظيمي.

ثامنا: دراسة يوسف عبايدية، ليلي قطاف (2014)³،

جاءت الدراسة تحت عنوان "دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، وقد هدفت الدراسة إلى سعي كل المؤسسات اليوم الى التعلم بشكل أفضل من الآخرين، من أجل الحصول على مزايا تنافسية، شملت الدراسة 200 عينة، وكانت أهم النتائج المحصلة عليها:

- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتعلم من جميع الجوانب سواء على المستوى فرق العمل أو على مستوى التنظيم ككل.

¹- صابر بوكشريدة، يوسف جوادي، جاءت تحت عنوان نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر، المجلد16، السنة2021.

² - لطرش جمال، معزوزي منيرة، جاءت الدراسة تحت عنوان أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز لأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية"دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد06، العدد01، السنة2022.

³- يوسف عبايدية، ليلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد08، العدد02، السنة2014.

- التعلم في المؤسسة عملية مستمرة تكون على مدار فصلي أو على شكل دورات.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة¹ (kevinkelloway and at heres 2003) ، " Remote transformational leadership"

دراسة " القيادة التحويلية" (كيفين كيلواي واخرون، 2003)

وقد هدفت هذه الدراسة الى التعريف بالقيادة التحويلية عن بعد، من خلال القيام بدراستين الأولى تخص 175 طالب حيث يقومون بإرسال أجوبتهم عبر البريد الالكتروني فيما يخص مقالة قصيرة، التي تضم نمط العمل، الإدارة بالإستثناء، المكافأة الطارئة، ونمط القيادة التحويلية. حيث أظهرت النتائج أن الطلبة يميزون بين العديد من الأنماط القيادية وتظهر كل من العدالة بين الأفراد والرضا عن الإشراف بدرجات أعلى في النمط القيادي التحويلي، أما الدراسة الثانية تخص الطلبة في الرحلة ما بعد التدرج وكان عددهم 105 وقاموا بحل مشكلات بصفة فردية أو جماعية بعد قرائتها، البريد الإلكتروني يحتوي على تحفيز فكري أو رسالة كاريزمية في تصميمه 2×2، حدد المشاركون النمط القيادي المتوقع عبر البريد الإلكتروني، وكان التحفيز عالي والاداء الفردي والجماعي أكبر في الظروف القيادية.

ثانياً: دراسة "brayn" بعنوان " the application of laerning organisation principales to churchgrowth.

تطبيق التعلم التنظيمي" بعنوان " برين": دراسة مبادئ رئيسية لنمو الكنيسة.

جامعة والدن، 2009، هدفت الدراسة إلى البحث عن مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس بالإعتماد على عدد من المتغيرات منها القيادة ونظام الوظيفة وهيكلها ودرجة نموها وطبقت الدراسة في ولاية كنساس وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى فلا توجد بينها علاقات ارتباط الدالة.²

¹ - سميحي فايضة، أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2016. 2017.

² - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، قسم التسيير الدولي للمؤسسات، سنة 2010. 2011.

المطلب الثالث: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

الجدول رقم (01) المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

الدراسة	عينة وهدف الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور"، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة 2018،2019.	- شملت عينة الدراسة 173. - الدراسة هدفت إلى توضيح ما إن كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التعلم وأبعاد التعلم التنظيمي.	- التشابه من حيث المتغير الأول. - إضافة إلى ذلك هناك تشابه حول أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة. تشابه في المنهج (المنهج الوصفي التحليلي). - التشابه في قطاع الدراسة.	- الفرق نجده في المتغير الثاني حيث ركزوا على التميز التنظيمي في حين أن دراستنا ركزت على التعلم التنظيمي. - اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية.
دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، السنة 2019، 2020.	- عينة الدراسة قدرها 200. - هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.	- تشابه الدراسة في نفس المتغير القيادة التحويلية. - تشابه في المنهج. - تشابه من حيث أداة جمع البيانات.	- ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. - اختلاف الحدود الزمنية والمكانية.
رانيا حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور"، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، السنة 2021، 2022.	- قدرت العينة الدراسة ب197. - هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة التعلم	- التشابه من حيث المتغير الثاني. - تشابه في المنهج. - تشابه من حيث أداة الدراسة.	- ركزت الدراسة على مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية.

<p>-الحدود الزمنية والمكانية.</p>		<p>التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية.</p>	
<p>-تم التركيز في هذه الدراسة كيفية تأثير التعلم التنظيمي في تبني الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي. -اختلاف من حيث الحدود المكانية.</p>	<p>-التشابه من حيث المتغير الثاني. -التشابه من حيث المنهج. -التشابه في أداة الدراسة. -نفس السنة(2023-2024).</p>	<p>-قدرت عينة الدراسة ب276. -هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده في تبني الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي</p>	<p>معزوزي منيرة، أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، تخصص تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوالصوف ميله، سنة2023،2024.</p>
<p>-الإختلاف من حيث المتغير الأول. -الاختلاف في الحدود المكانية والزمنية. -الإختلاف في قطاع الدراسة.</p>	<p>-التشابه من حيث المتغير الأول. -التشابه في أداة الدراسة (الإستبيان).</p>	<p>-قدرت عينة الدراسة 212 . -تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية القيادة التحويلية في ثقافة التعلم التنظيمي.</p>	<p>-عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي-دراسة حالة لمؤسسة الأغواط-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد05، العدد02، السنة 2019.</p>
<p>-الإختلاف في الحدود الزمنية والمكانية.</p>	<p>-نفس متغيرات الدراسة. -الإستبيان كأداة للدراسة. -نفس المنهج المتبع.</p>	<p>-كانت عينة الدراسة 50. -هدفت إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.</p>	<p>صابر بوكشريدة، يوسف جوادي، نمط القيادة التحويلية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر، المجلد16، السنة2021.</p>
<p>-الإختلاف في المتغير الثاني. -الإختلاف في الحدود الزمنية والمكانية. -الإختلاف في قطاع الدراسة.</p>	<p>-التشابه في المتغير الثاني. -التشابه في منهج الدراسة. -التشابه في أداة جمع البيانات.</p>	<p>-قدرت عينة الدراسة ب97. -هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المتميز.</p>	<p>لطرش جمال، معزوزي منيرة، أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز لأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية"دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري"،مجلة نماء للاقتصاد والمعرفة، المجلد06، العدد01، السنة2022.</p>
<p>-الإختلاف في متغير الثاني حيث ركزت</p>	<p>-التشابه في المتغير الثاني.</p>	<p>-قدرت عينة الدراسة 200.</p>	<p>يوسف عبايدية،إيلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة</p>

<p>الدراسة على دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة التنافسية مستدامة.</p> <p>-الإختلاف في الحدود الزمنية والمكانية.</p>	<p>-التشابه في منهج. جمع البيانات.</p> <p>-التشابه في أداة جمع البيانات.</p>	<p>-هدفت الدراسة سعي كل المؤسسات اليوم إلى التعلم بشكل أفضل من الآخرين، للحصول على ميزة تنافسية.</p>	<p>تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية"دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات"، سنة 2014.</p>
<p>-الإختلاف في المتغير الثاني. الإختلاف في الحدود الزمنية والمكانية.</p>	<p>-التشابه في المتغير الأول. المتغير الثاني. الإختلاف في المنهج. التشابه في أداة جمع البيانات.</p>	<p>-كانت حجم العينة 175 طالب.</p> <p>-هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالتحويلية عن بعد من خلال القيام بدراستين.</p>	<p>كيفين كيلواي واخرون، 2003، Remote transformational leadership.</p>
<p>-الإختلاف في الحدود الزمنية والمكانية.</p>	<p>-التشابه في المتغير الثاني. التشابه في المنهج. الإستبيان.</p>	<p>-هدفت الدراسة إلى البحث عن مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس بالإعتماد على عدد من المتغيرات منها القيادة ونظام الوظيفة وهيكلها ودرجة نموها وطبقت الدراسة في ولاية كنساس.</p>	<p>الباحث "brayn"، the application of learning organisation principalesto churchgrowth، جامعة الأردن، 2009.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها.

المطلب الأول: القيادة

عندما يتعلق الموضوع بصناعة المورد البشري المؤهل، تصبح القيادة الأسلوب الإداري الأمثل للإستثمار في القدرات الإبداعية الهائلة للعاملين، فأى مؤسسة تسعى للإرتقاء بوضعها التنافسي يجب عليها تبني القيادة لتحقيق الرؤى والأهداف المرسومة.

الفرع الأول: تعريف القيادة

اختلفت البحوث وتعددت الاتجاهات في تفسير وإعطاء مفهوم للقيادة عبر الأزمنة المختلفة، ومن خلال هذا التقديم، سنحاول عرض بعض التعاريف التي وردت في هذا الشأن نذكر منها:

أولاً: تعريف القيادة

1- التعريف اللغوي: كلمة القيادة في اللغة **leadrship** مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما)، ذلك لأن الفعل اليوناني **archerin** معناه يبدأ أو يقود أو يحكم، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني **age** ومعناه يحرك أو يقود، وكان الإعتقاد السائد في الفكرين، يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين، بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه الآخرون.¹ وقد عرّفها الكاتب رنسيس ليكرت:²

أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

¹زرقط بولرباح دحران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2017، ص 236.

² محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانيه، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، السنة 2014، الصفحة 14.

2-التعريف الإصطلاحي

يعرفها أبو النصر على أنها: "عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم".¹

أما **تيد Tead** فيعرفها على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الجماعة، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".²

وأشار إليها ليكرت **likert** بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".³

كما أوضح فليمر **fulmer** بأن القيادة تعني: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة هي مختلف السلوكيات والعمليات التي يمارسها القائد بغرض التأثير في المرؤوسين وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد.

ويعرف **lang**،(1999) القيادة بأنها العملية التي تهدف الى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقا للتنظيم.⁵

¹ عماد الدين الحديدي، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2009، ص 06.

² بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة القطاع البنكي-ولاية بسكرة-، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 62.

³ نسيم حدوني، القيادة الإدارية وسيورة الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة حالة شركة الإسمنت المتيجة-ولاية البلدية-مذكرة دكتوراه، تخصص إتصال مؤسستي، قسم علوم الإتصال، كلية علوم الاعلام والإتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، الجزائر، 2018/2017، ص 21.

⁴ صياحي الأخضر، دور القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور-ولاية برج بوعريبيج-مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2018، ص 26.

⁵ ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2014، الصفحة 19.

ثانيا: أهم المصطلحات المتعلقة بالقيادة

1- القيادة والقائد:

يمكن التمييز بين القيادة والقائد حيث ان:

أ-القيادة: "تشير إلى العملية التي يتم فيها الجانب الديناميكي، حيث أن عملية التأثير في سلوك الأفراد نية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي هي عبارة عن التفاعل بين عدد من العوامل المعقدة هي القائد نفسه والتابعين له".

ب-القائد: "يشير إلى المركز داخل بناء الجماعة أو إلى شخص ذلك المركز والذي يلتف أعضاء الجماعة حوله".¹

2- القيادة والإدارة:

يعد ظهور القيادة في القدم بينما ظهرت الإدارة في العقود الأخيرة أي في بداية القرن الماضي، ورغم كل هذا تعد القيادة فرع من فروع علم الإدارة، كما أن هذين المفهومين هما مفهومين مختلفين لكنهما مترابطان لأن كليهما يهدف للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف ما، وإن كانت القيادة تؤثر عن طريق مواصفات خاصة التي يتمتع بها الأفراد عن طريق العلاقات التفاعلية مع المجموعة أو باستعمال سلطات رسمية أو غير رسمية، وبخلاف ذلك تؤثر الإدارة عن طريق الإستناد للسلطة وما تخوله المناصب الإدارية. وتختلف الإدارة عن القيادة في عدة جوانب منها:²

- الإدارة تمثل مركز السلطة المخولة بينما القائد يستمدّها من قوة التأثير في الآخرين.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات إختيار العمل الصحيح، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات إختيار الطريقة الصحيحة للعمل.

¹العايب سليم، بوطبال حكيمة، فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، المجلد 01، الجزائر، صفحة40.

²عبد الرحيم بوخلال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مقال علمي، جامعة قاصدى مرياح، ورقلة، ص 258.

3- القيادة والرئاسة

يميز "كميول يونج" بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي يعتمد على شخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني، وذلك بإعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها، وكونها معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده.

فالقيادة تتبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة، أما الرئاسة فيستمدتها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي، فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة ويهمله صون مركز الإبقاء على أجزاء الجماعة.

وعليه فليس كل رئيس رسمي قائد للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائدا، وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم قادة غير رسميين، وغالبا ما يكون متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل¹.

الفرع الثاني: خصائص القيادة

لا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية فقط، وإنما يمكن أن تكون أيضا خصائص مكتسبة طالما كان لدى الشخص الإستعداد والميل ليكون قائدا، وقد أوضح "هرمان" بعض الخصائص التي يمكن أن تختص بها القيادة هي:

- القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الإختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب؛
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك موقف إيجابي تجاه مبدأ التقدير وفق الأداء، إنطلاقا من مجموع الخبرات الإختصاصية وغير الإختصاصية؛
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب؛

¹نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة-مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2013/2014، ص ص 22، 23.

- القدرة على التمييز وتعتبر القدرة على التمييز والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على معارف غير أكيدة، وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة، وتتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الإختصاصية وغير الإختصاصية¹؛

الفرع الثالث: أهمية القيادة

تعتبر القيادة معيارا هاما في الحكم على مدى فعالية ونجاح المنظمة، وتبرز أهمية القيادة في

مايلي:

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل، حلها، حسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان²؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا أنها الرأس مال الأهم والموارد الأعلى؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة،
- قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة³؛

الفرع الرابع: عناصر القيادة

عند الحديث عن موضوع القيادة أو إجراء مناقشة أو دراسة تتعلق بالقيادة أو العملية الإدارية بشكل عام، فإننا نجد أن هناك ثلاث عوامل معقدة وهي كالتالي:

أولاً: القائد

العامل الأول في عملية القيادة هو القائد وعلى مدى السنوات العديدة كان من المفروض أنه الشخص الرئيسي في العملية بأكملها وكان البحث يميل للتركيز على شخصيته، ميزاته الجوهرية وصفاته والنواحي البارزة فيه، وبينما نقر بأن انجازه وفعاليته يرتبطان بالجماعة و أوضاعها؛ ويكمن الجوهر الفعلي للقيادة في

¹سعيد بن عبدالله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية-دراسة تطبيقية على كلية الملكعبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكري-مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 30، 31.

² عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص 259، 260.

³ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية-أطروحة دكتوراه طور الثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، ص 10.

مقدرة القائد على الاتصال بالآخرين والقائد الفعال المنتبه للمشاكل اللازمة لعملية الاتصال، بإمكانه التغلب عليها وتعزيز فعاليته الخاصة، وتعتبر القيادة فناً مبنياً على الإستخدام الفعال للتعامل مع الأفراد، حيث أن العمل الأساسي هو ضبط جهود مرؤوسيه وتوجيههم نحو النجاح.

ثانياً: الجماعة

يتعين على التحليل المنظم للقيادة أن يميز العوامل الخارجة عن نطاق القائد حيث أن القائد لا يعمل في فراغ فهو يمتزج باستمرار بأتباعه ويصبح من الواضح أن التفاعل الإجتماعي المعقد بين القائد والأتباع والتفاعلات بين الأتباع، تشكل عوامل حيوية في وضع القيادة. والولاء للجماعة مهم للغاية بالنسبة لفاعلية المرؤوسين، لذلك فأى دراسة للقيادة يتعين عليها أن تشمل فهماً للمرؤوسين والقوى المحركة لتفاعلات الإجتماعية القائمة داخل المنظمة.

ثالثاً: الموقف

إن تأثير القائد في الجماعة يرتبط دوماً بموقف معين يؤثر فيه القائد ويتأثر به مع المرؤوسين، فينتاهمون ويتجاوبون ومن صميم الموقف، ظروفه وزمانه والعوامل الخارجية المحيطة به وتعتقداته، تمتحن القدرات القيادية وتنطلق طاقاتها لتأخذ بيد الجماعة نحو الهدف المنشود، والموقف هو في كثير من الأحيان يحكم العملية القيادية ويرمجها كون يتأثر بعوامل عديدة خارجة عن نطاق القائد وجماعته تؤثر في قراراته وأعماله.¹

الفرع الخامس: مهارات القيادة

وقد قسم تصنيف المهارات القيادية بحسب عدد من علماء الإدارة والباحثين إلى المهارات التالية:

أولاً: المهارات الذاتية الشخصية

هي السمات الجسدية، القدرات العقلية والإبتكار وضبط النفس.

ثانياً: المهارات الفنية

هي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص.

¹نعمة عباس الخفاجي، أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، مذكرة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013، ص 11، 12.

ثالثا: المهارات الإنسانية والاجتماعية

هي قدرة القائد أو المسؤول التربوي على التعامل الفعال كعضو في الجماعة وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه.

رابعا: المهارات الإدراكية التصورية

هي مقدرة المدير على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بمؤسسته ككل.¹
الفرع السادس: أساسيات القيادة.

سنتناول في هذا المطلب نظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة:

أولاً: نظريات القيادة

لقد اهتم علماء الإدارة بالصفات الأساسية التي يجب توافرها في القائد حتى يكون ناجحا والمفاهيم والمناهج التي جاءت بها مدارس الإدارة بحثا عن فاعلية العمل عن طريق نظريات يمكن إجمالها في:

1-نظرية الرجل العظيم

طبقا لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة يجب الإضافة بأنه منذ الأبحاث من سنة 1950م لم تثبت النظرية علميا نظرا لعجز الباحث في حصر هذه الصفات المميزة للقائد، ولكن حديثا نظرا لأبحاث (lacke،kirkpatrick) أثبتوا أنه بالفعل هنا كصفات مميزة للقائد الناجح، وتستند هذه النظرية إلى الإفتراضات التالية :

- يمتلك الرجال العظيم حرية الإرادة المطلقة؛
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم؛²

¹محمود جميل محمد القرالة، مستوى المهارات القيادية لدى مدرء المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 101، العدد03، السنة 2018، ص97.

²نعيمة بوكلتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني-ولاية بليدة-مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، الجزائر، 2016/2015، ص 55.

2- نظرية السمات

تركزت هذه النظرية على فعالية القيادة الإدارية ناجمة عن مميزات وخصائص القائد والتي تجعل منه قادرا على تسيير شؤون الجماعة وقيادتها، لتحقيق أهداف وتتعلق هذه النظرية من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولإثبات ذلك قامت عدة دراسات في هذا المجال منها دراسة التي قام بها ليببيت وايب 1939م، على مجموعة من الأطفال القادة، وبينت الدراسة أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية، وبدن صحي، ومظهر حسن، وأكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة كذلك كان القادة أكثر ثقة من بأنفسهم، وأكثر انخراط في الأنشطة الاجتماعية، ولديهم عزيمة قوية كما أنهم قادرين على المبادرة والمثابرة والسيطرة. من السمات التي توصلت إليها الدراسات في تحديد سمات القادة ما يلي:

- **المقدرة:** تتضمن الذكاء، القدرة، العلم والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة
- **القدرة على تفهم الموقف:** يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق الأهداف؛
- **القدرة على التصور:** التخطيط، المبادرة، التنظيم، التقرير واختيار التابعين، التدريب والإقناع وتحفيز العمال للقيام بالعمل المقدم لهم¹؛

3- النظرية الوظيفية

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، فترى القيادة عبارة عن وظيفة تنظيمية، وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد كالتالي:

- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى؛
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه؛
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما هي الجماعة العسكرية؛
- مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل؛
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة؛
- الخبرة القائد كخبير (خبرة إدارية فنية ومعرفة)؛
- الحكم والوساطة فهم الحكم الوسيط ينشأ بين الجماعة من صراع أو خلاف؛

¹ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك-مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 73، 74.

- الثواب والعقاب يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب الذي يؤدي إلى المحافظة والربط داخل الجماعة؛¹

4- النظرية الموقفية

تقوم على افتراض مؤداه أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد، إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، إن الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام المهارات وإمكاناته القيادية.

ركزت هذه النظرية على ثلاث عناصر مهمة هي: سلوك القائد وسلوك مرؤوسيه والموقف أي أن هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراتهم وسمات الإلتباع واستعداداتهم وقدراتهم، فضلا عن سمات الموقف الذي يوجد فيه، أي القيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فأبي قرار يتخذ استنادا إلى مدى ملائمته مع الموقف الذي يوجد فيه.²

5- النظرية التفاعلية.

قامت على الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، وبمعنى آخر أن هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا.

أي أن هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة من قائد واتباع وجماعة فضلا عن المواقف وأن القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية، مما يلاحظ إن هذه النظرية عالجت الثغرات في النظريات السابقة إلا أنه من الصعب الإتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظرا لإختلاف ثقافات وإيديولوجيات الدول.³

¹نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص59،58.

² شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، تدريسية في معهد إعداد المعلمين/نينوى، العدد 11، 2010، ص115.

³شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص116.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة للقيادة.

تتلخص الإتجاهات الحديثة في ثلاث عناصر أساسية:

1- القيادة على أساس السلطة الرسمية.

يربط هذا الإتجاه بين القيادة والسلطة ويجعلها في قبضة واحدة وتعد السلطة الرسمية القوة الأكبر في تركيز دور القائد وفرض إرادته واحترامه ومكانته في المرؤوسين، وفي الغالب يخضع الأفراد لهذا الإتجاه من القيادة بسبب الخوف من المساءلة والعقاب.

2- القيادة القائمة على أساس المحبة والولاء.

وهو يتناقض بدرجة كبيرة الإتجاه الأول لأنه يبنى على قوة شخصية المدير وعلى ما يمتلكه من خصائص وصفات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم وتجعله متزعا لهم بالإرادة والقناعة والرضا.

3- القيادة القائمة على الوظيفية.

يربط هذا الاتجاه في الغالب بين ممارسة القيادة وانجاز وظائف وفق نظام الهيكلية الإدارية الرتيبة لتحقيق أهداف الوظيفية وتقديم ما ينبغي لذلك بالطرق التقنية أو التسلسل الهرمي العام للوظائف ويجعل هذا الإتجاه من المؤسسة مكنة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب ويتولى فيه القائد أعمال التوجيه، التنسيق والرقابة.¹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية كمستوى متطور من القيادة السحرية واشمل منها، وسميت تحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمستويات اعلى وأرقى وتحقيق الإبداع من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الإلتزامات الحالية والمستقبلية.

¹ جمال لدلول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، المجلد 2016 العدد7، ص251.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادة شهرة لتحويل المؤسسات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه المؤسسات ذات التغيير المتسارع.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد في عام 1978م على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز، في كتابه القيادة الذي يصنف من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق، ولكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976 عن القائد الكاريزماتيكي ذي الشخصية الجذابة سابقا بيرنز مما دفع ببعض الكتاب باعتباره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور القيادة التحويلية، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكاريزماتية على أساس نظرية ماكس ويبر 1947، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية. وجاء بيرنز بعد هاوس ليعيد النظر أيضا فيما كتبه ويقرر بأن ماكان يتحدث عنه كقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه ولكنه لا يسيطر عليهم غير قيادة بيروقراطية وإنما بواسطة الأخلاق وإعلاء قيم الحرية والعدالة و المساواة لما فيه خير للجميع، وقد وضع بيرنز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة وقد يحول القادة لوكلاء للأخلاق، وقد بلغت الأبحاث التي كتبت في هذا الموضوع كما ذكر باس حوالي المائتين بحث لدراسة أثر القيادة التحويلية من نواحي متعددة تشمل تأثير القيادة على رضا العاملين، وتأثيرها في نجاح أو فشل المنظمة، وكذلك تأثيرها في تحديد السياسات التي تحكم المنظمات¹.

¹ دوح التجاني، مرجع سابق ذكره، ص 24.

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية.

1- لغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على نحو التالي: حول تشديد الواو أي يصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره، وتحول من وضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول بمعنيين يكون تحولا¹.

كما ورد ذكر مصطلح التحويل في القرآن الكريم في مواطن عديدة منها قوله تعالى في سورة الإسراء: "قل ادعوا الذين زعمتم من دونه فلا يملكون كشف الضر عنكم ولا تحويلاً" فالتحويل ورد بمعنى أن هذه المعبودات لا تستطيع ولا تقدر ولا تملك على أن تصرف الضر عنكم الى غيركم².

2- الإصطلاح:

لقد تباينت التعريفات للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لإختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف من أهمها:

تعريف بيرنز " Burns" حيث عرفها بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول إلى مرتبة القادة³.

في حين يرى " Robbins" بأن القيادة التحويلية هي القيادة التي تلهم المرؤوسين لرقى بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة العامة للمنظمة، ولها القدرة على اصدار تأثير خارق على سلوك المرؤوسين⁴.

¹ حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019-2020، ص11.

² صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ حفصة خمقاني، مرجع نفسه، ص 11.

⁴ طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل ادارة التعلم التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة الجزائر، 2017، ص207.

ويقول باس "**Bass**" بأن القيادة التحويلية تحفز الإلتباع على بذل أكثر من الجهد المتوقع منهم من خلال القيام بما يلي:

- رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة نتائج مهمة؛
- إقناع الأتباع على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة؛
- تنشيط حاجاتهم العليا؛¹

وتعرف القيادة التحويلية بأنها: القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمؤسسة، وتشجيع الافراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم الرؤية².

حيث يعتقد (Tichy and Devanna) أن القيادة التحويلية تشاركط في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الإعتراف بالحاجة للتغيير، ايجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي³.

التعريف الإجرائي:

وهو نمط حديث من أنماط الإدارة بحيث يتشارك القائد العملية القيادية مع مرؤوسيه ويعطيهم المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الموقف وحل المشكلات بشكل جماعي وفعال بحيث يشعر المرؤوس بأنه جزء مهم من الفريق ولديه انتماء للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية.

أولاً: أهمية القيادة التحويلية.

تتجلى أهمية القيادة التحويلية كما ذكرها كل من محمود (2022)، محمد (2019) فيما يلي:

1- تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض السلطات، وتمكين العاملين، وتطويرهم، وتعزيز ثقتهم بنفسهم وبمؤسساتهم؛

2- تتطور القيادة التحويلية وتتحسن من خلال التدريب الذي يؤثر تأثيراً مهماً وبارزاً من إلتزامات وأداء العاملين في مختلف مستويات المؤسسة؛

¹ صحراوي ميمية، مسعودي زكرياء، دور القيادة التحويلية في إحداث التطوير التنظيمي، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد6، العدد01، جامعة لخضر حمة في الوادي الجزائر، 2023، ص210.

² محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 2021، ص 11.

³ أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، السنة2014، ص183 .

3- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية، التي تمثل بدورها عنصرا فعالا في تحفيز لتابعين على العمل، لكي يتجاوزوا حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة والمؤسسة؛

4- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية؛

5- يمكن ممارسة القيادة التحويلية في أي مؤسسة وفي مختلف مستوياتها، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، فممارستها تكون أكثر وضوحا في المؤسسات الناجحة¹؛

ثانيا: أهداف القيادة التحويلية.

حددت أهداف القيادة بثلاث نقاط أساسية وهي:

1- مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية، ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة للوصول إليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، و ذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة إلى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن؛

2- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم: فمشاركة القائد في حل المشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، بطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل تفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن الرؤى الإعتبارات الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة؛

3- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب، سواء كانت تعزيز معنوي أم تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطا وثيقا بأهداف المؤسسة، ويشعرون أنهم جزء منها²؛

ومن الفوائد التي يمكن أن تحققها القيادة التحويلية للمنظمة منها:

- أنها ذات فاعلية أكبر للمنظمة ورضا أكبر للعاملين؛
- تزيد من مستوى ثقة المرؤوسين بالقائد،
- تقلل من إجهاد وتوتر العاملين وتزيد من رفاهيتهم،

¹- معجبة عبد الله ال رحمة المري، أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر، مذكرة الماجستير التنفيذي في القيادة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2023، ص 11-12.

²-محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق ذكره، ص 16.

- تقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها؛
- ترفع من مستوى السلوك الإنساني والطموحات الأخلاقية لكل من القائد والمرؤوسين؛
- تزيد من إنتاجية العمل وتشجع على الإبداع والابتكار؛¹

الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:

أولاً: التأثير المثالي: يتميز القائد التحويلي بأنه صاحب مبدأ ثابت، صاحب جاذبية على المستوى العاطفي والوجداني، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس، ويحفز على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، مما يدفع المرؤوسين إلى تقليده وإتباع سلوكه.

ثانياً: التحفيز الإلهامي: ويتمثل بسلوكيات القائد التي تثير التحدي والمنافسة بين العاملين، وتوضيح التوقعات لدى المرؤوسين، والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتصف مدى الإلتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية.

ثالثاً: الإستشارة الفكرية: وتصف قدرة القائد على التحدي المخاطر والأزمات، ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يشجع على الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين. وذلك من خلال ما يقوم به القائد التحويلي، من استشارة تفكير المرؤوسين، وتشجيعهم على العمل الإبداعي وابتكار الأفكار الخلاقة.

رابعاً: الإعتبار الفردي: تعني اهتمام القائد في تلبية إحتياجات الفرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، باعتماده على مبدأ العدل والمساواة في تعامله مع جميع الموظفين، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.²

¹-عبد الملك خالد نصر الحاج وعبد الرحمان محمد السفيني، أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي " دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تيز"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد 2، العدد 1، 2024، ص12-13.

² Maysoun Tuaimh Attallah haddad. *The role of transformational laedership in the development of the performance of School Principals in Bani Ibbid Brigad from Teacher perspective*. Journal of Educational and psychological sciences. Volume 6. Issue 7 :28 Feb 2022. P: 34.

الجدول رقم(02): أبعاد القيادة التحويلية

الاعتبار الفردي	الاستشارة العقلية	التحفيز الإلهامي	الجاذبية القيادية
- الإهتمام الشخصي	- العقلانية	- الحماس	- الكاريزما
- المساواة	- حل المشاكل	- الإتصالات	- الرؤية
- المتابعة	- الإبداع	- الإلتزام بالأهداف	- الثقة
- الإستماع	- التعزيز	- الرؤية	- الإحترام
- التمكين		- النصح والإقناع	- الصدق
			- مشاركة المخاطر
			- التكامل
			- القوة

المصدر: محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الدمام، 2021، ص19.

الفرع الرابع: مستويات القيادة التحويلية

للقائدو التحويلية ثلاث مستويات وهي:

أولاً: القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الإبتدائية، تبدأ من قيادة الذات و ذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع كل من خلال اتباع نهج إستباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز بوضع الأمور في مكانها، و ضمان نتائج مريحة، و رغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية إلا أن أغلب المؤسسات تغتقر لها.

ثانياً: القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية، أنت والآخرين يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستمرار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد.

ثالثا: القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة الآخرين): تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشير إليه دائما بالرؤية.¹

الفرع الخامس: أنماط القيادة التحويلية.

تتدرج أنماط القيادة التحويلية فيما يلي:

أولا: القيادة العقلانية: (Intellectual Leadership)

مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم عقلانيا، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة. ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفق لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع. وتقوم نظرية القيادة العقلانية على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القانون واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء.

ثانيا: القيادة الإصلاحية: (Reform Leadership)

يرى "بيرنز" أن القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين. وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية إستثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم. كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا، فإنه لا يحتاج إلى السير بالتدرج ولكن أيضا إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه.

ثالثا: القيادة الثورية: (Revolutionary Leadership)

¹ د. عبد الله علي العمار، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للملكية العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد الخامس، العدد الثاني، سنة 2020، ص21.

إن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوفر لها عدة خصائص منها:

- أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الإلتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- القيادة الثورية مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية و أحداث السياسة.
- القيادة الثورية تتطلب الصراع، شأنها شأن أي قيادة، ولكن نجد أن مستودع الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

رابعا: القيادة البطولية: Heroes Leadership

فالقائد البطل يتوقع أن يكون الأكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، أو يحاول غرس هذه الإتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه يعرف كل شيء في المؤسسة ولديه حل سحري لكل المشكلات والقيادة البطولية تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والإلتزام و الإعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته و تبني قيمه وأهدافه وسلوكه و الثقة به وصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد. والقادة البطوليون يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

خامسا: القيادة الإيديولوجية: Ideologues Leadership

القائد الإيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي وطبقا للنظرية الكاريزمية هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في إيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع والتماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه وعلو أهداف الأتباع وثقة التابع في تحقيق الأهداف، وبهذا الفهم يعتبر القائد الإيديولوجي قائد التحويل لأنه ينشر أفكار ويمثل قدوة للتابعين¹.

الفرع السادس: خصائص القائد التحويلي

يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل مؤسسته إلى الأفضل ويسعى إلى الحدائة والتغييرات بالآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والهدف المنشود. والقائد التحويلي هو من له القدرة

¹ د. هبة، توفيق عودة ابو عيادة، د. طلال غربي العنتري، القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها، "دراسة تحليلية"، الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد1، 2021 /2022، ص299.

على إلهام العاملين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل مصالح المنشآت، وله القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيه، كما أن القادة التحويليين هم من يوفر الحماس الذي يزيد من الثقة والطموح وولاء المرؤوسين، مما يجعلهم مقتنعين في عملهم، ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح¹.

وتتلخص خصائص القائد التحويلي في يلي:

أولاً: إيجاد الرؤية الواضحة: أن إيجاد الرؤية المستقبلية الواضحة من أهم المهارات التي يتميز بها قادة المؤسسات، بالإضافة إلى قدرة هذا القائد على توضيح هذه الرؤية وإفهامها للعاملين في المؤسسة، من خلال خلق الوعي الكافي لديهم، والثقة المتبادلة بينه وبينهم، والذي يقود بالتالي إلى الإلتزام بتحقيق هذه الرؤية من قبلهم.

ثانياً: القدوة الحسنة: يؤثر القادة التحويليين في الأفراد عن طريق لعب دور القدوة الحسنة، وذلك بإلزام أنفسهم بممارسات إدارية مهمة ومحددة، تساهم في إحداث التعلم التنظيمي الفعال، وتكون بمثابة القدوة الصالحة التي يتم إتباعها من قبل الأفراد. وبما أن المؤسسات المتعلمة تعتمد على الأذكياء في التعلم فإن مهمة جديدة في هذه الحالة تقع على عاتق القادة ألا وهي إلهام الأفراد على أن تكون لهم المواقف الصحيحة، والإلتزام بالتعلم من أجل مواجهة التحديات.

ثالثاً: تعزيز قبول العاملين للأهداف: تسعى المؤسسات إلى إحداث التغيير المطلوب من خلال التركيز على تطوير الأفراد لأنفسهم، لذلك من الضروري تشجيع الأفراد على تبني أهداف المؤسسة. لذلك يتوجب على القادة التحويليين أن يكون لديهم من الخصائص التي تدعم الأهداف التي يتبناها الأفراد في المؤسسة، وتؤثر في خياراتهم.

رابعاً: الدعم الذهني: تتطلب الأدوار التي يلعبها القادة في المؤسسة الإنفتاح تجاه العاملين وتشجيعهم من أجل أن يتبعوا القائد كمثل أعلى، ويتم ذلك من خلال طرح أسئلة على الأفراد تكون بمثابة المحفز لهم وتعمل على إثارة فضولهم، هذا إلى جانب أن يقوم القائد بلعب دور المدرب والناصح لهم، مع توفير الحوافز والمصادر اللازمة، وهذه هي مسؤولية القادة في بناء المؤسسة، أما مسؤولية العاملين فتتضمن تطوير قدراتهم من أجل فهم أعمق للمستجدات المعقدة بما يخص وظائفهم.

خامساً: الحفز الذهني: يعتبر رواد الابتكار التكنولوجي من الأشخاص الذين يأخذون بالمخاطرة، وذلك من خلال فرض رؤيتهم القائمة على قوتهم الكامنة في الابتكار والإبداع من أجل تحقيق النجاح في إحراز جودة

¹د.نعيم بن علي البيحاني، القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 02.

عالية في السلع والخدمات، لذا فإن تحدي الوضع القائم في المؤسسة والتطلع إلى إيجاد طرق ووسائل جديدة، ودور القائد التحويلي في هذا المجال يكمن في تقديم الرؤية والطاقة اللازمة من أجل تقاسم إدارة فعالة للمعرفة في المؤسسة ونشرها وإدامتها.¹

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من أهم الركائز الأساسية لنجاح وتطور أي منظمة في الوقت الحاضر، نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في مختلف الجوانب.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي **organizational learnin** إهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة، ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها العلماء والباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم وفلسفاتهم والحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي

تسعى المنظمات لتطوير عاملها من خلال التدريب **training** واكتساب المهارات إضافة إلى التعليم **education** حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخريجين لتلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا وإزاءهما كان الشكل الثالث الأكثر أهمية وهو التعلم **learning**...

¹Dr. Ahmad Al Azzam. *The Effect of Transformational Leadership on Organizational Learning in Jordanian Commercial Banks in Northern Province*. Department of Business Administration Faculty of Economy Business .Jadara University –Jordan. 2013–2014 p 33 .

1- تعريف التعلم

ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم؟

إن التدريب يحمل بعداً ألياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات.

وهو ما يؤكد **سينج (senge)** وفي كتابه الرائد "the fifth discipline" حيث يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما توسيع القدرة على إنجاز الأهداف.

إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل، في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل، وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشياء وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن أن يكون إلا سياقياً، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المعارف العامة والمهارات، وهما يحملان قدراً من التعبير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى خلافاً عن التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من الثقافة وطريقة التفكير وهو ما يجعلها أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائدها.¹

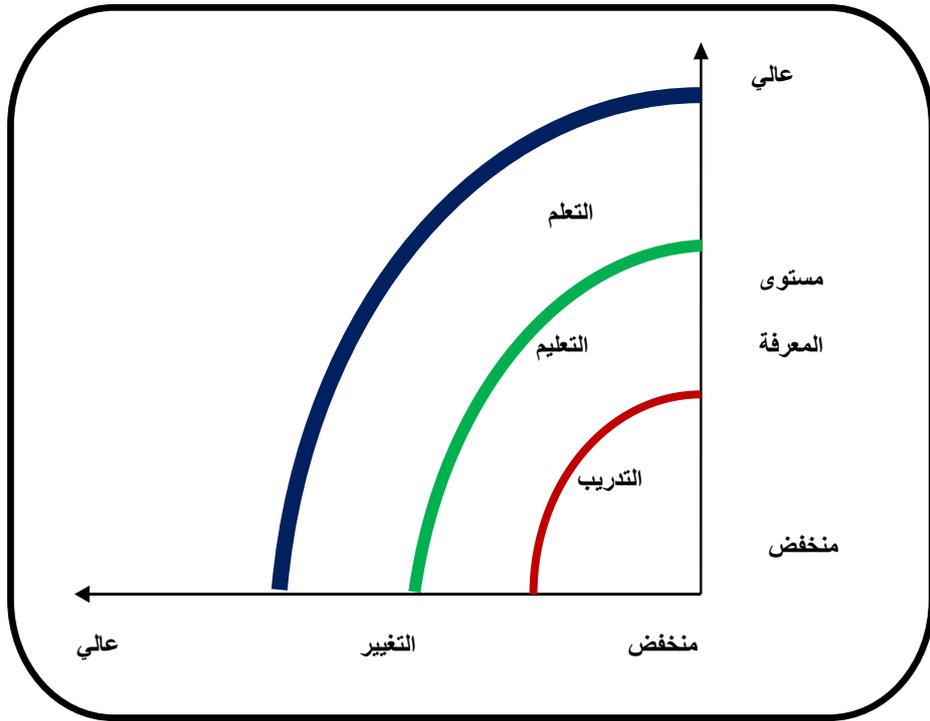
ولا بد من تحديد مفهوم **التعلم**، إذ يمكن تعريفه بأنه: "تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها القدرة في التوجيه واتخاذ القرار".

أما **ودورث (wood worth)**: يعرفه بأنه عبارة عن نشاط يقوم به الإنسان حيث يؤثر في نشاطه العقلي.²

¹ عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أبي بكر بلقاوي، تلمسان، سنة 2010-2011، ص 18-19.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في سلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون سنة نشر، الصفحة 58.

الشكل رقم(02) التدرج في التغير بين التدريب-التعليم-التعلم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجيات والعمليات، الطبعة 02، دار والوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 31.

2- تعريف التعلم التنظيمي.

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهومه لذلك سنتطرق في هذا العنصر لأهم مفاهيمه:

أ: يعتبر سيمون (herbert simon) من أوائل المفكرين الذي تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969م) الذي عرفه : على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها.¹

ب: حسب بيتر سينج (peterseng) على أنه: "هو عملية الإختبار والمراجعة المستمرة والخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية".²

¹بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن، 2015، ص 218.

²رزيقة رحمون وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 03، المجلد 03، 2019، ص 520.

ج: ويعرف بين بيرنارد (Bernard) في 1997م: "إن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة".¹

د: ووفقا ل (Huber): "التعلم التنظيمي يتكون من أربع بنيات: الحصول على المعلومة، توزيع المعلومة، تفسير المعلومة، والذاكرة التنظيمية".²

ي: قد عرفه دهام بأنه: "عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد للفرد المتعلم، إذ تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته".

3

كما بين (Asby): أن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه، يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة.⁴

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا استخلاص مفهوم للتعلم التنظيمي على أنه: "عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات، تجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".

¹ ياسين قويدر جلول، خليفة محمد بنكير، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية baticic غرب عين الدفلى، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، ص 201.

² عمارة سلمى، بوخضرة مريم، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة عينة من جامعة الشرق، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 01، مجلد 02، ص 20.

³ هشام عبد الله حمد عليان، محمد علي عبد الله الجميلي، واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التمييز التنظيمي-دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية-مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، جامعة كركوك أنموذجا، العدد 01، 2021، ص 08.

⁴ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المنهل، السنة 2015، ص 84.

ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي.

من أهم خصائص التعلم التنظيمي نذكر:

- **ظاهرة اجتماعية:** فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات؛
- إن عملية التعلم في المنظمة هي عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على إنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة؛
- تحتاج عملية التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة؛
- إن عملية التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة من غيرها من المنظمات الأخرى؛
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج الموجودة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين؛¹

ثالثا: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي.

1- أهمية التعلم التنظيمي.

تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما فرضته بيئة الأعمال في القرن الواحد والعشرين من حيث:

- التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية، الإقتصادية والسياسية والتي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات؛
- يلعب التعلم التنظيمي دور في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي؛
- زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة وانتقال بالمؤسسات من الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال؛
- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمها للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والإتصال؛

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص30.

- التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع المتغير المستمر في بيئتها؛¹
- 2 أهداف التعلم التنظيمي.
نوجز أهم أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:

- المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض، السبب الأول هو البقاء والثاني هو التميز؛
- يعد التعلم التنظيمي واحدة من الوسائل الإستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمنظمة؛
- تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية، أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية؛
- التعلم التنظيمي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛
- كما يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الإبتكار وحل المشكلات؛²

3- ضرورة التعلم التنظيمي:

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيرا سريعا، عكس ظلاله على المجالات الإقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية وفرض تحديات كبيرة على المنظمات الإدارية، ما دفعها إلى التحول منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والإستمرار، ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها في كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:

1- الإنفجار المعرفي: إن ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزامنة والذكاء ساعدت على الإنفجار المعرفي المتسارع أي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاثة أو أربع سنوات.

¹شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، ص 113.
²أقطى جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، سنة 2013/2014، ص 109-110.

2- **التغير التكنولوجي (التقني):** وشهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني، أفرزت واقعا جديدا يقوم على الإتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشكليات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث.

3- **التغير الاجتماعي:** ترك التغير الإقتصادي والثقافي أثارا واضحة من التغيرات الاجتماعية والسياسية وانعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة.¹

الفرع الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

أولا: أبعاد التعلم التنظيمي

يمكن تصنيف أبعاد التعلم التنظيمي إلى البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي وسيتم التفصيل فيها فيما يلي:

1- البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية :

- **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد وبرؤية متشابهة مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته.
- **متابعة التغيرات البيئية:** وتعني توقع التغيرات في البيئة والإستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المؤسسة مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.
- **إستراتيجية التعلم:** أن يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والإبتكار ومرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المؤسسة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.²

2- البعد التنظيمي: ويتضمن العناصر التالية

¹ سليمان عز الدين، استراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد الثالث، ص207.

² ياسين قويدر جلول، خليفة محمد بنكير، مرجع سبق ذكره، ص208.

- **العمل من خلال الفريق:** إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه، وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات. كما يثير المقدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعمل مع المشكلات، والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق، واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
- **الهيكل التنظيمي المرن:** إن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة، أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عددا أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية، والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل، وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى إتصال دائم معها.
- **إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها:** يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي، والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة، والمؤسسات المنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في التطبيق العملي.¹

3- البعد الثقافي: ويتضمن العناصر التالية:

- **التعلم من الأخطاء السابقة:** يتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع على التعلم وتثمنه، والأخطاء التي يقع فيها الفرد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- **البيئة المساندة للتعلم:** تشير البيئة المساندة للتعلم إلى المقدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمؤسسة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين.

¹ لطرش جمال، معزوزي منيرة، أثر التعلم التنظيمي في تحقيق المتميز الأداء للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، السنة 2022، ص 98.

- **الجودة الكلية للتعليم:** أن الإهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المؤسسة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.¹

ثانياً: خطوات التعلم التنظيمي.

يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي في الخطوات التالية:

1- إدراك الفجوة أو التناقض

بينما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيق وزيادتها قد يزداد التناقض، وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع وغالبية المدراء والعاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة وعدم الإقرار بها خوفاً من مواقعهم الوظيفية، فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

2- إطلاق عملية التحقق والتحقيق

وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم عن حل المشكلات واستمرار السير في الإتجاه الخاطئ لإزالة الغموض، ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

3- وضع الفكرة أو الحل المقترح

يتم هذا بناءً على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين، يتم فيها اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة التي تسعى المنظمة للوصول إليها.²

¹ لطرش جمال، معزوزي منيرة، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² عائشة سعدي، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المركز الجامعي بتيسمسيلت، المجلد 03، العدد 05، ص 93.

الفرع الثالث: أساليب التعلم التنظيمي

للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب، وأن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة المنظمة وإمكاناتها المتعددة ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، من بينها نجد:

أولاً: التعلم أحادي الإتجاه

يحدث هذا النوع عندما تصحح المنظمة أخطائها أو تحل مشاكلها، فعندما تواجه المنظمة مشكلة معينة وتكتشف خطأ ما فإنها تلجأ إلى الحلول والإجراءات الموجودة والسابقة لتصحيحه ومن دون بذل جهد في البحث عن حلول جديدة وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارستهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد، وإن كانوا غير راضيين عن تلك النتائج أو المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك، فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك.

هذا الأسلوب من التعلم، يعلم المنظمات أيضا كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن هذا النوع من التعلم قد يقود المنظمة إلى الإنغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب، وعدم الإطلاع على تجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المنظمة نفسها فقط، ولكنه ومع ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد على كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.

ثانياً: التعلم مزدوج الإتجاه

هو التعلم الأكثر منفعة للمنظمة لأنه يتضمن مراجعة للنظريات والفروض التي تسيطر على المنظمة، وأن هذه المراجعة تقود إلى فهم أعمق للمشاكل والحلول والى إعادة تقييم المنافع والفروض التي تحدد طريقة عمل المنظمة والتفاعل مع بيئتها.¹

¹ عائشة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص90.

الفرع الرابع: مستويات التعلم التنظيمي

يميز الباحثون بين ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي تتفاعل وتتكامل أهدافها من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: التعلم على المستوى الفردي

يعكس هذا المستوى التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب، والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، ولكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على ذلك، فالتعلم الفردي هو طريق للوصول لهدف حل مشكلة أو الإجابة عن على طلب، وهو مرتبط بما لدينا من معرفة الآن وما يلزمنا من معرفة للإجابة على هذا الطلب.

يتصل التعلم الفردي بالخبرة الشخصية والتفكير الذاتي، حيث يرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته واهتماماته، فهو يطبق المعرفة على النشاطات التي يقوم بها، وما يعرفه الأفراد ينعكس على المؤسسة، فهم وكلاء المعرفة والتعلم التنظيمي، وهم أدوات التطوير بالمؤسسة.¹

ثانياً: التعلم على المستوى الجماعي

يقوم هذا المستوى من التعلم على أن يحتاج المدراء فيه إلى تشجيع التعلم عن طريق الترقية واستعمال أنواع فرق العمل المختلفة سواء كانت تدار شخصياً أو عن طريق الفرق الوظيفية لكي يتمكن العاملون من تقاسم المهارات والقدرات لحل المشاكل، ويتولد ذلك من التداوب وتطوير أفكار جديدة أعلى جهد تضامني ممكن، إضافة إلى انه يمثل تعلم الفريق ويعده نمطا مهما للتعلم يكون أكثر أهمية للعمل الجماعي.

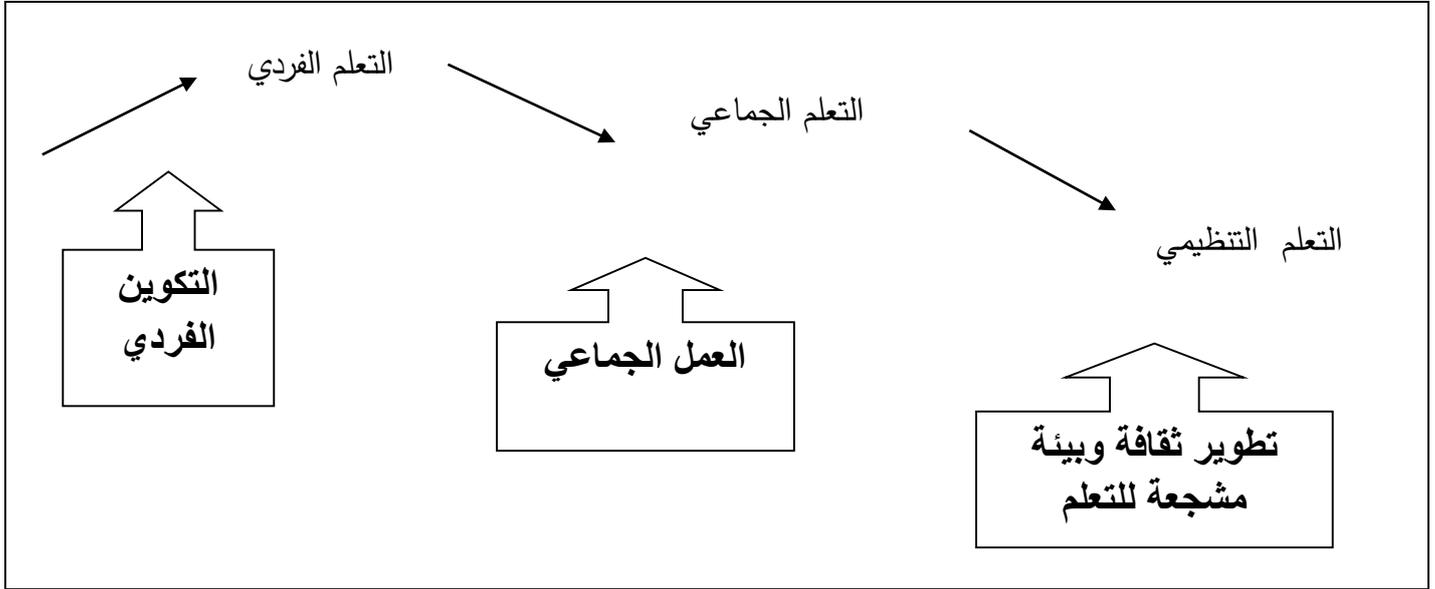
ثالثاً: التعلم على مستوى المنظمة

في هذا المستوى يرقى المدراء وضع التعلم بالطرق التي تشكل هيكلًا وثقافة تنظيمية، ففي إطار الهيكل التنظيمي يعاد تصميم العمل لتسهيل الإتصالات والتنسيق بين الوظائف أو الأقسام على سبيل المثال، وكذلك حل المشاكل بطرق جماعية أفضل، أو قد يؤدي إلى الدمج بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم وإيجاد ميزات تنافسية مستدامة، أما في إطار القيم الثقافية فلها تأثير مهم عند هذا المستوى من التعلم والتي تتضمن بناء رؤية مشتركة للمنظمة تكون أكثر انفتاحاً

¹ أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، دور التعلم التنظيمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الشلف، - مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، السنة 2021، ص 943 .

وقبولاً لحالات التجديد والتغيير، مما يؤدي إلى أن تكون الثقافة أكثر تكيفاً وتشجعاً للعاملين على قبول حالة المخاطرة وإن كانت في مستوى الإدارة الدنيا.¹

الشكل رقم (03): مستويات التعلم.



المصدر: محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة، طبعة 01، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص 38.

المطلب الثاني: مميزات التعلم التنظيمي.

الفرع الأول: أنواع التعلم التنظيمي

ينقسم التعلم التنظيمي إلى أربع أنواع، وهي:

1- النوع الأول "التعلم الكيفي": الذي يهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة لتلبي وتتوافق مع تلك المواقف.

2- النوع الثاني "التعلم التفاعلي": و الذي يؤكد أن الممارسة العملية هي أفضل طريقة للتعلم وأن لا تعلم بلا عمل، كما أنه لا يوجد عمل لا ينتج عنه تعلم سواء كان التعلم مقصوداً أو غير مقصوداً أو غير مقصود. ولتطبيق فكرة التعلم عن طريق العمل فإنه يتطلب تصميم إطار يمكن الأفراد من التعلم بكفاءة وفعالية من خلال عملية تقييم ما يواجهونه من مشكلات واقعية والبحث عن حلول لها.

¹ إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 15.

3- النوع الثالث "التعلم التنبؤي": وهذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم صورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحولا لقيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى المستويات الأدنى منهم في المستوى التنظيمي.

4- النوع الرابع "التعلم الجمعي": والذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.¹

الفرع الثاني: آليات التعلم التنظيمي

طبقا لنظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها بيتر سينق الانضباط الخامس ويركز على أهمية كل واحد منها، وتلك الآليات هي:

• التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها وتأثيراتها؛

- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين؛

• التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجالات التخصص، والتي تعبر عن التفوق أو البراعة الشخصية؛

• التعلم من خلال العمل في فريق؛

• التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل؛²

¹ فيصل البواري، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 01، ص 229.

² سليمان عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفرع الثالث: شروط ومراحل التعلم التنظيمي

أولاً: شروط التعلم التنظيمي

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل إنطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ماهي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟

يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية والخارجية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم(03) شروط التعلم التنظيمي

الشروط الخارجية	الشروط الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • محيط معتدل ليس كثير الإستقرار وليس كثير التغير. • تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • بنية لامركزية، نظام تسيير تشاركي. • التسيير بالأهداف المشاريع. • المرونة التنظيمية ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للإستجابة لتغيرات التي تنتج أثر إحداث تغيير في إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها. • نشر قدر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ماتم تعلمه سابقاً. مشاركة الإدارة العامة.

المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2001، ص 31.

¹ عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد4، العدد6، ص150-151، السنة 2018.

ثانيا: مراحل التعلم التنظيمي

يمر التعلم التنظيمي بثلاث مراحل:¹

1-المرحلة الأولى: قبل البدء في العمل إذ لابد أولاً أن نسأل عما إذا كان هناك من قام بعملية مماثلة من داخل أو خارج المؤسسة فان كانت الإجابة نعم فيجب عليك التعلم منه وهناك وسائل عديدة لموظفي الشركة للوصول إلى ذلك الهدف مثل البحث في شبكة المعلومات الداخلية والخارجية أو توجيه التساؤل لفرق العمل.

2-المرحلة الثانية: تكمن خلال ممارسة العمل وتعتمد على التوقف بعد عمل شيء معين للتعلم وهنا تستخدم أسلوب التغذية الراجعة حيث تكمن القوة في هذا الأسلوب في كونه يعطي الفرصة للتأمل في مجريات الأمور على نحو يفيد في تحسين الأداء مستقبلاً.

3-المرحلة الثالثة: فتعني بما بعد العمل وتتمثل في التركيز على المشروعات والأنشطة الأخرى التي حدثت خلال فترة أطول من الزمن والهدف من ذلك هو معرفة ما حدث من أجل الأداء الأفضل في المرات القادمة وهذا الإجراء ليس سريعاً لأن فحص المشروع بعد إكتماله يستغرق من الفريق المتابع للمشروع وقتاً أطول للوصول إلى التوصيات.

الفرع الرابع : أنماط ومحددات التعلم التنظيم

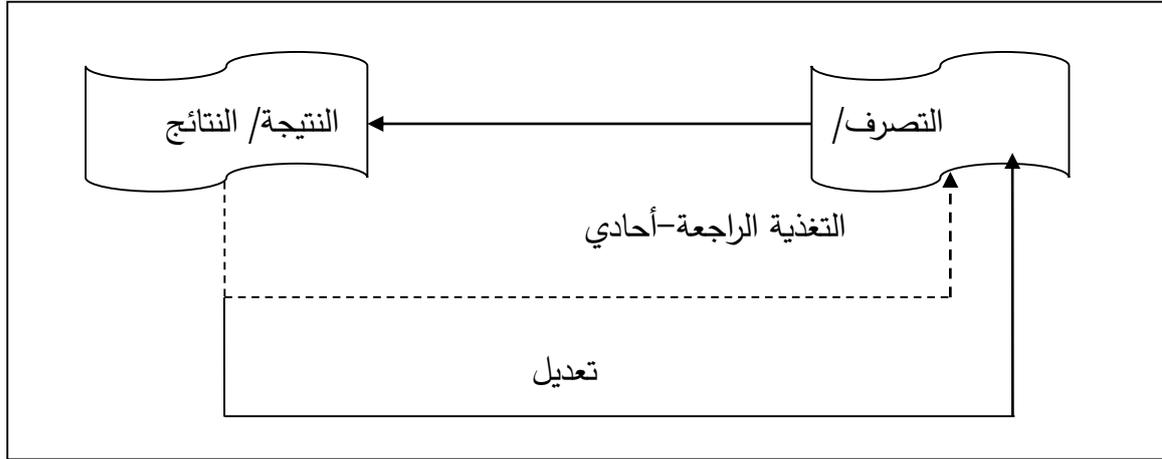
أولاً: أنماط التعلم التنظيمي

هناك ثلاث أنماط للتعلم التنظيمي:

1- التعلم أحادي الحلقة أو الدورة: وهو تعلم يتعلق باكتشاف الأخطاء وتحديدها ثم تصحيحها فهو تعلم يتعلق بالتعديلات البسيطة وقصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة إذن فهو تعلم من أجل التحسين ويحدث عندما تعدل المنظمة من سلوكها إستجابة لتغيرات بيئتها يعني هذا النمط من التعلم قيام المنظمة بتصحيح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية قصد التكيف معها، إذ تستفيد المنظمة من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات بما يحقق الأهداف المرغوبة إذ يؤكد على أن هذا التعلم يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يتلاءم ويحقق الأهداف وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹. يوسف عبايدية، ليلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات ب تيسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية-، المجلد 29، العدد2،ص 115.

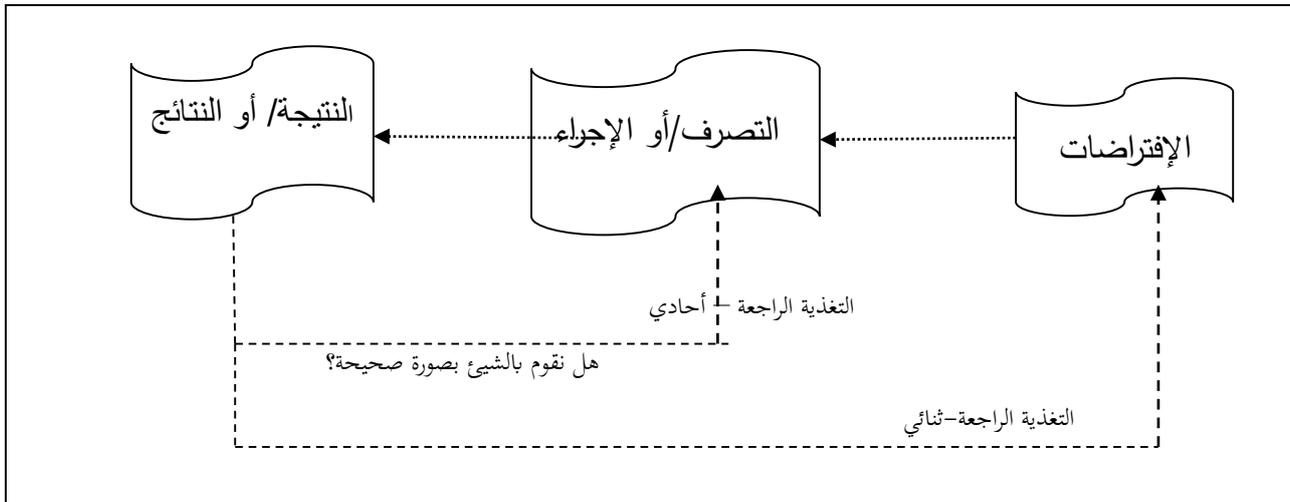
الشكل رقم (04) التعلم أحادي الحلقة أو الدورة:



المصدر: علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي، الطريق إلى المنافسة و التطور في القرن الحادي و العشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص43.

- **التعلم الثنائي الحلقة أو الدورة:** هو تعلم استراتيجي أو مستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي، ففي هذا النمط تخرج عملية التعلم عن سياقها التقليدي والروتيني إلى البحث عن طريق للتفكير والإبداع والبحث عن مسارات للتعلم لم تكن مألوفة أو معروفة لتوليد معرفة جديدة وتوظيفها من أجل تحسين الأداء أو تطوير منتج أو خدمة جديدة كما يهدف للبحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع مشاكل وأزمات من خلال إيجاد إستراتيجيات وقائية مستقبلية وأساليب عمل جديدة مبنية على إعادة النظر في التغيرات الحاكمة والثقافة التنظيمية والأهداف والبناء التنظيمي وكيفية توظيف المعرفة وبناء القدرات والمهارات التي اتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي يمكن أن تمس بها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التعلم الثنائي الحلقة أو الدورة



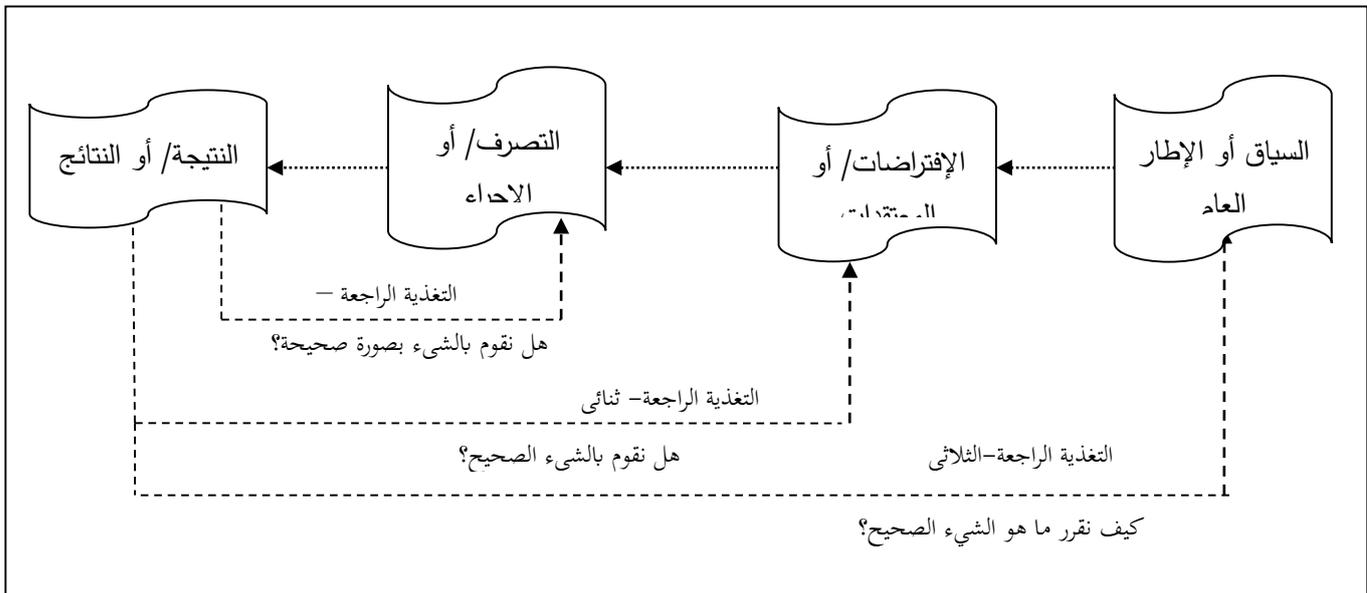
المصدر: علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي، الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي و العشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص44.

3-التعلم ثلاثي الحلقة أو الدورة: يشير هذا النوع من التعلم إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور

للمستقبل والاستعداد له التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للإستفادة منها، يأخذ هذا النوع من التعلم بعين الإعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا بيئتها الخارجية، يحصل عندما يقوم الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمنظمة وسبب وجودها والتشكيك بصلاحيه هذه الأهداف والاعتراض عليها وبالتالي الإسهام في تحقيق تحويل وتغيير جذري فيها ويرى **argyries** بان هذا المستوى من التعلم هو وحده الذي يمكن للمنظمة من خلاله التكيف المستمر مع بيئتها بل أن يمكنها أيضا من الإنتقال إلى بيئة أخرى وحتى إحداث التغيير في بيئتها، أي أن المنظمة المتعلمة من وجهة نظره هي منظمة تسعى لجعل التعلم الذي يحدث فيها تعلمًا ثلاثي الحلقة حيث يقوم الأفراد باستمرار بمناقشة سبب وجودها والغرض الرئيسي من إقامتها، لإكتشاف الحاجة لتغييره.

ويوضح الشكل رقم 03 هذا من النوع التعلم:¹

الشكل رقم(06) التعلم الثلاثي الحلقة



المصدر: علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي، الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص45.

¹ بن قرقورة ليندة، دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز في الأداء"دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه علوم-تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2022-2023.

ثانيا: محددات التعلم التنظيمي.

يقوم التعلم التنظيمي على عدة محددات أهمها:

1-الثقافة التنظيمية: ثقافة المنظمة هي نظام من القيم والمفاهيم المشتركة التي تتشكل بواسطة الأفراد وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات حيث تؤثر تلك القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة في المنظمة على مستوى التعلم الموجود، يساهم الدعم الإداري نحو الإنفتاح، صنع القرار التشاركي إيجابي والإلتزام بإيجاد حلول للمشكلات بمثابة مكونات ثقافية داعمة للتعلم التنظيمي، إذن التعلم التنظيمي في نهاية المطاف يؤثر ويعدل معايير ومعتقدات المنظمة.

2-السلطة والسياسة: القوة تؤثر على العمليات الإجتماعية التي هيا جزء من عمليات التنظيم، مما يسمح للأفراد والمجموعات التأثير على الآخرين في قبول وجهات نظرهم ورؤاهم. كما اقترح LAWRENCE ET AL 2005 تطوير نموذج41 CROSSAN ET AL 1999 عن طريق دمج أنواع القوة العرضية والنظامية وتأثيرها على مختلف مراحل التعلم، واقترح(TODOROVA AN DURISIN (2007 أن علاقات القوة تضعف العمليات التي تشكل القدرة الإستيعابية لمنظمة ما، حيث لا تزال الأبحاث حول هذا الموضوع محدودة وهذا يوفر أرضية غنية للبحوث المستقبلية.

3-الإستراتيجية: يحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة جزئيا قدرتها على التعلم. وهنا قد تتخذ المنظمة سلوكا إستراتيجيا يعبر عن التزامها بممارسة التعلم وتطوير قدراتها من خلال تحديد الأهداف واتساع نطاق العمليات المتاحة أو تبني إستراتيجية الاستقرار وفي هذه الحالة يتم ممارسة التعلم في المواقف الإستراتيجية الهامة فقط كالأزمات أو حدوث تغيرات في الإدارة العليا مما يهدد إستقرار المنظمة ككل. وعليه تؤثر الإستراتيجية على التعلم من خلال توفير حدود لعملية صنع القرار وسباق لتصور البيئة وتسييرها وبالمثال فان الخيرات الإستراتيجية التي ينظر إليها هي وظيفة تمثل القدرة على التعلم داخل المنظمة.

4-الهيكل التنظيمي: على الرغم من أن هيكل المنظمة غالبا ما ينظر إليه على انه نتيجة للتعلم، إلا انه يلعب دورا حاسما في تحديد عمليات التعلم للمنظمة. يشير DUNCAN(1974) إلى أن هناك حاجة إلى هياكل مختلفة لصنع القرار في نفس الوحدة التنظيمية، وهذا يتوقف على الدرجة المطلوبة، الهياكل ميكانيكية مركزية تميل إلى تعزيز سلوكيات الماضي في حين أن الهياكل العضوية تتمتع بلامركزية التي تميل إلى السماح لتحولات المعتقدات إلى الأفعال من خلال تقليل متطلبات المعلومات، يقلل الهيكل المركزي من عبء عمل الإدراك بالأفراد، مما يسهل استيعاب أنماط وروابط جديدة.¹

¹ -بن عيسى خصرة، أثر التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المالي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2022-2023، ص26،27،28.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة بشكل شامل في جزئه الأول، بحيث تطرقنا الى أهم الفروقات التي بينها وبين المفاهيم المتشابهة لها، مع التركيز على العناصر الأساسية أهميتها والمهارات اللازمة والإشارة إلى أهم النظريات والاتجاهات الحديثة، ومن ثم تناولنا القيادة التحويلية التي تجمع بين الجاذبية الشخصية للقائد والحافز الإلهامي لتحقيق رؤية طويلة الأجل التي تعبر عن وضع تنافسي أقوى لمنظمتها، فكان من الضروري تناول خصائص القائد التحويلي وأهم وظائفه التي ينمي بها بداخل أتباعه مشاعر المحبة والثناء في العمل بحيث يعزز لديهم روح الفريق، من خلال تركيز على العلاقات الإنسانية في التعامل لفتح طريق على المشاركة والإبداع، ومواجهة التحديات بشكل فعال، ولمعرفة أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي تطرقنا لماهية التعلم التنظيمي من خلال عرض مختلف تعاريفه، أهميته ، أهدافه مميزاته، وحيث يتم من خلاله ضمان المحافظة على التحسين المستمر لعمل المنظمات.

الفصل الثاني:
دراسة حالة سونلغاز
برج بو عريريج

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم الأسس النظرية السابقة، كما يسمح لنا لا محاولة التأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل دراستنا، بحيث يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ويبين مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح الأبعاد التي جاءت في كل من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على حد سواء، وهذا بغرض جمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، التي طبقت بها الدراسة الإستطلاعية وكذا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة .

ولتحقيق ماسبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية برج بوعريريج.

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

المبحث الأول: تقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية برج بوعريريج

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة بهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الإستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام لقواعد التقنية والبيئية حيث تطرقنا إلى تقديم شركة سونالغاز ومديرية التوزيع والتنظيم العام لشركة SDO، والتنظيم لمصلحة المحاسبة والمالية، ومهام وأهداف مديرية التوزيع لولاية برج بوعريريج.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها ونشاطها.

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف شركة سونالغاز وتطورها التاريخي وكذلك نشاطات هذه الأخيرة.

الفرع الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز

مؤسسة "سونالغاز" هي مؤسسة صناعية وتجارية، وهي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذا إنتاج الغاز وتوزيعه عبر القنوات، حيث أن قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، وهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

1-تعريف بالشركة الأم

(الفترة الاستعمارية) EGA أ-1947 إنشاء شركة "كهرباء والغاز الجزائر"

مرسوم 47-1002 من يوم 5 جوان 1947 تم تأمين هذه المهام:

- نقل وإنتاج وتوزيع واستيراد وتصدير الغاز.
- إنتاج ونقل وتوزيع وستراد وتصدير الكهرباء.

حيث أوكل تسيير المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى كهرباء وغاز الجزائر، وان عمل مسير بمجلس مكون من 24 شخص معين من طرف الحاكم العام للجزائر.

ب-1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونالغاز:

بالأمر رقم 59/69 من يوم 1969/06/06 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "محل كهرباء غاز الجزائر، التي حلت بحسب نفس الأمر.

وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الإدماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد، إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونالغاز قد عزز من مكانة الشركة كما إن سونالغاز وجدت نفسها وقد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعة محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) وقد تطلب ذلك إنجاز وتيسير قنوات النقل وشبكة التوزيع).

ج-1983 إعادة هيكلة سونالغاز:

• كهريف: أشغال الكهربية KAHRIP

• كهركيب: تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية KAHRAKIP

• كنغاز: إنجاز قنوات نقل ونقل وتوزيع الغاز KANAGAZ

• انرقا: أشغال الهندسة المدنية INREGA

التركيب: التركيب الصناعي.

صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. AMC:

د-1991 الى 1995 سونالغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

سونالغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري (قرار تنفيذي رقم 475/91 ليوم 14 ديسمبر 1991).

وفي 1995 يؤكد القرار التنفيذي رقم 280/95 ليوم 17 سبتمبر 1995 على طبيعة سونالغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

• سونالغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2).

• سونالغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4).

• سونالغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين (المادة 5).

ذ-2002 سونالغاز

المرسوم الرئاسي 02/195 يحدد النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونالغاز وهنا نجد أن المشرع الجزائري أخرج سونالغاز من القانون العام ليجعلها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وفي جميع علاقتها مع الغير وأعطى لها شكل شركة ذات أسهم.

الفرع الثاني: سوف نعرض فيه مايلي:

1-لمحة جغرافية:

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية برج بوعريريج في العنوان التالي: نهج عبد القادر الباركي
برج بوعريريج.

2-لمحة ديموغرافية:

في 31-12-2023 يعمل في شركة سونالغاز 506 موظف و 20 متربص، مقسمين لثلاث فئات هي:

إطارات، أعوان التسيير، أعوان التنفيذ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يمثل عدد عمال شركة سونالغاز

المجموع	نساء	رجال	العمال
102	19	83	إطارات
202	12	190	أعوان التسيير
202	2	200	أعوان التنفيذ
506	33	473	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

3-نشاطات المؤسسة

تتمثل نشاطات مؤسسة سونالغاز فيما يلي:

- إنتاج ونقل واستغلال الغاز .
- تصدير الكهرباء؛
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات الرئيسية والثانوية؛
- توزيع الغاز الطبيعي على مستوى المنازل والمؤسسات الموجودة عبر التراب الوطني؛
- تخضع سونالغاز لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة؛
- تعرف المؤسسة كتاجر في تعاملاتها مع المواطن؛

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة، التزاماتها ومهامها

من خلال هذا المطلب سنتناول أهم أهداف المؤسسة وكذا التزاماتها وبعض مهامها التي نصت عليها المادة 06 من المرسوم 195/ 02.

1-أهداف المؤسسة

إن مديرية التوزيع على مستوى ولاية برج بوعريريج هي وحدة تعمل من أجل تقديم خدمة عمومية وتتمثل هذه الخدمة في بيع منتجات الطاقة (الكهرباء والغاز) للمجتمع في أحسن الظروف، ومن بين أهداف المؤسسة ويمكن تلخيصها في:

- تقديم خدمة عمومية تتمثل في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن في أحسن الظروف.
- تسهر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مجموع الزبائن (الأفراد، المؤسسات، إدارات...الخ)؛
- تعمل على المحافظة على ديمومتها عن طريق تحديث وسائل الإنتاج (عصريتها) وتكوين العمال في مجال الطاقة لاكتساب الخبرة المهنية المرجوة؛
- تسهر على إحداث توازنها المالي عن طريق التحكم في النفقات وزيادة الإيرادات (رقم الأعمال)؛
- ترشيد وتحسيس المستهلكين للطاقة (الزبائن) عن كيفية استهلاك الطاقة بأمان (دون مخاطر) (أخطار الغاز والكهرباء)؛
- المساهمة في بناء اقتصاد وطني قوي عن طريق تزويد المستثمرين للطاقة التي يحتاجون إليها؛

- المساهمة في إمتصاص البطالة عن طريق تكوين وتوظيف عمال يسهرون على تقديم الخدمة العمومية،

2-التزاماتها

بما أن المؤسسة تنشط في مجال الكهرباء والغاز فيجب عليها الإلتزام بما يلي:

- الإستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة وكذا مواصلة العمل؛
- تحقيق الأمان لكل متطلبات التغذية بالكهرباء والغاز وذلك بتوفير الشبكات؛
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية للمؤسسات الكهربائية والغازية، وبالأخص برنامج إعداد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز؛
- أن يتماشى مع التطورات الحاصلة في الدول الكبرى من أجل تحقيق التنمية المستدامة؛

3-مهامها

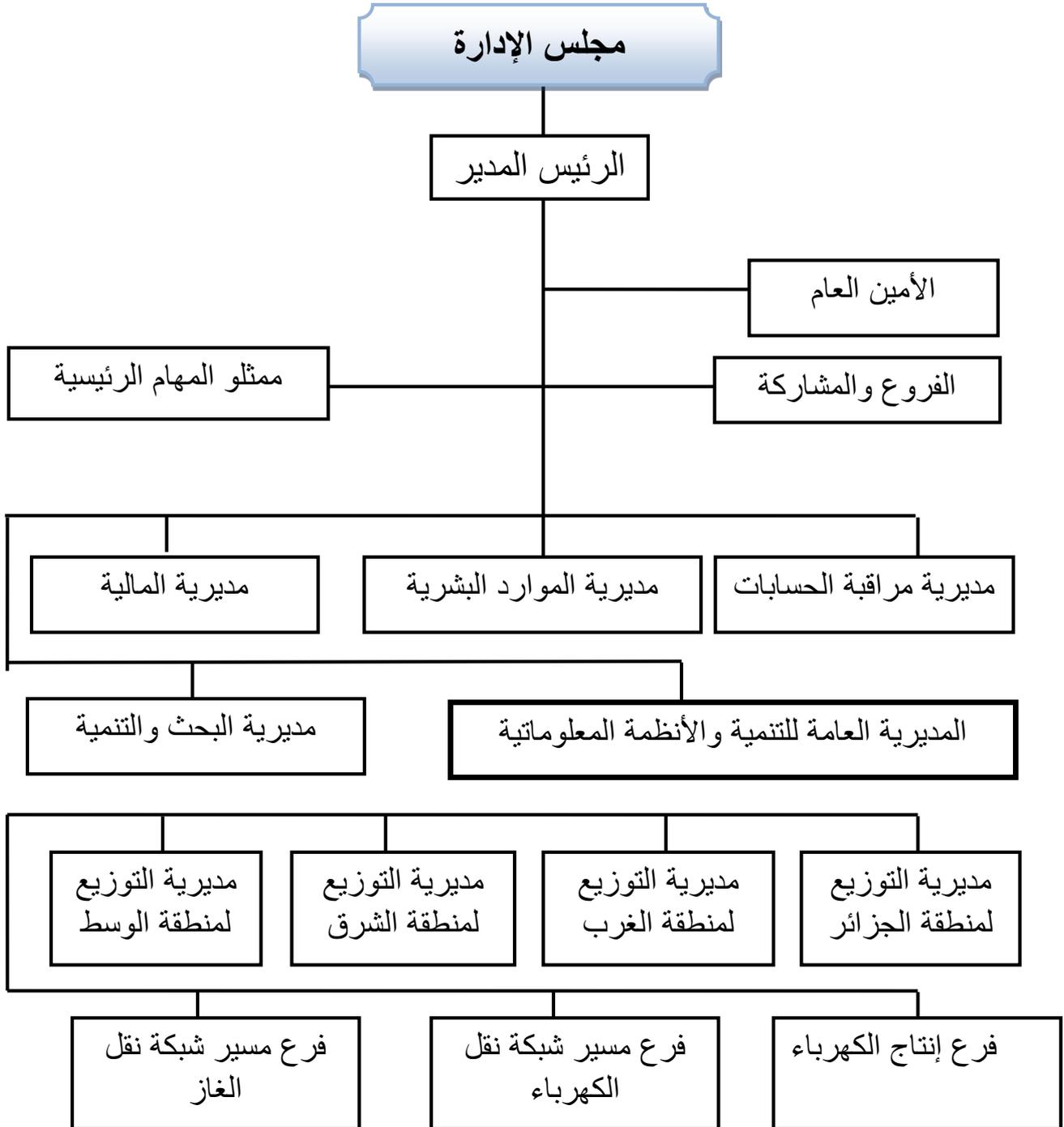
في المرسوم الرئاسي 195/02 (المادة6) حدد مهام مؤسسة سونالغاز فيما يلي:

- تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز؛
- إنتاج الكهرباء والغاز سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في لخارج وتسويقه؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- دراسة كل شكل من مصادر للطاقة وترقيتها وتتميتها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه لفائدة لسونالغاز (ش.ذ.أ)، وبصفة عامة كل عملية كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

سوف نعرض الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز (الشركة الأم)

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز



المبحث الثاني: الطرق والأدوات

يبرز هذا العنصر الطرق والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

أولاً: تحديد منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتي يدور محتواها حول أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز ب برج بوعريريج وسعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة "ما مدى تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي" اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

انصبت هذه الدراسة على المديرين في المشرفين والمديرين بمؤسسة سونلغاز كمجتمع دراسة حيث تم توزيع (28) استمارة على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

1- المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

2- المتغير التابع (التعلم التنظيمي)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel والإستعانة ببرنامج Spss، حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

1- إستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- إستخدام المتوسطات الحسابية.

3- إستخدام الانحرافات المعيارية.

4-أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية.

5-معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا.

6- (One way ANOVA) اختبار تحليل التباين الأحادي.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

1-الإستبيان:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة حيث قمنا بتوزيع 28 استبيان، ويتكون الاستبيان منجزئين يتمثلان في:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال سونلغاز مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل، المستوى الوظيفي).
- **الجزء الثاني:** يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية ويحتوي على 16 عبارة.
- **الجزء الثالث:** يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي ويحتوي على 18 عبارة.

2-الملاحظة العلمية :

بحيث تم الإعتماد على الملاحظة و الذي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهيكل و المصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال .

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان.

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:
وصف عينة الدراسة:

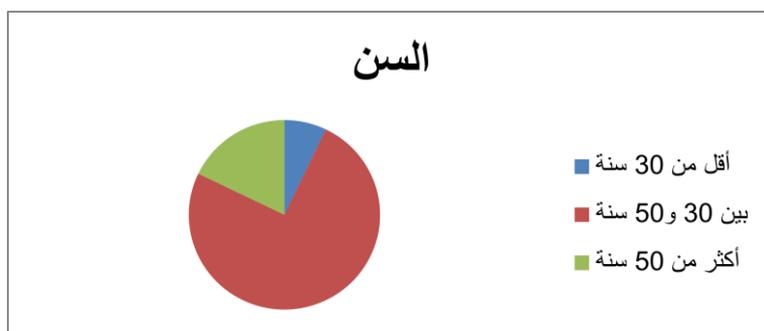
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كآلاتي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرار	السن
7.1 %	02	أقل من 30 سنة
75 %	21	بين 30 و 50 سنة
17.9 %	05	أكثر من 50 سنة
100 %	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(08) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين ينتمون للفئة العمرية (30-50 سنة) حيث مثلوا نسبة (75 %)، تلتها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين تفوق أعمارهم (50 سنة) بنسبة (17.9 %) من إجمالي حجم العينة، أما باقي المبحوثين فلم تتجاوز أعمارهم 30 سنة وبالتالي فقد مثلوا نسبة (7.1 %).

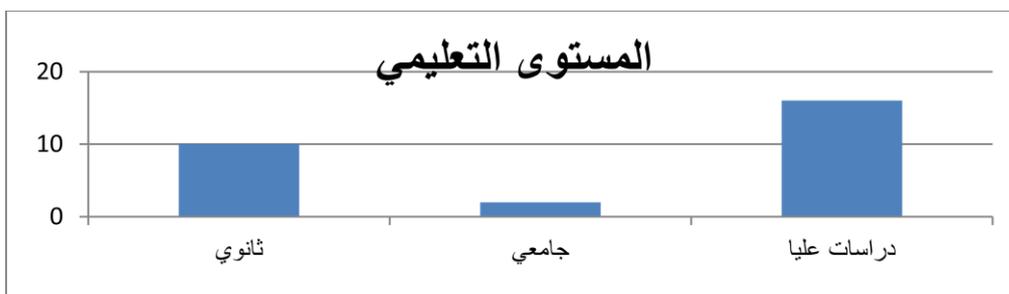
1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
35.7 %	10	ثانوي
7.1 %	02	جامعي
57.1 %	16	دراسات عليا
100 %	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف العينة أكملوا الدراسات العليا حيث مثلوا نسبة (57.1%)، ومثل أصحاب الشهادات الجامعية الأخرى نسبة (35.7%)، بينما مثل أصحاب التعليم الثانوي نسبة (7.1%) من إجمالي المشاهدات.

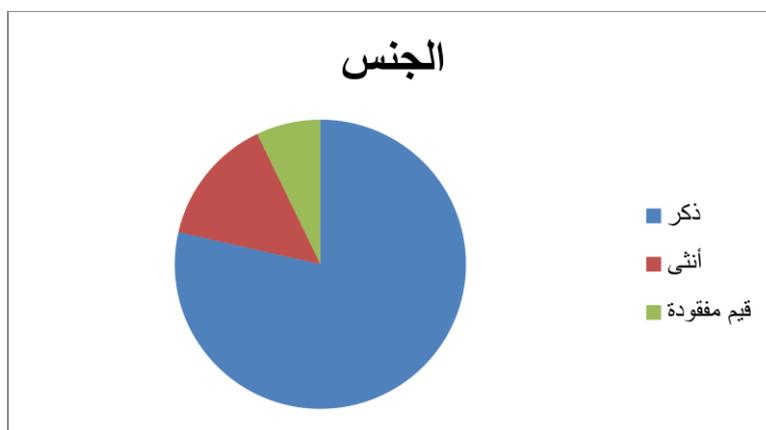
1-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
78.6 %	22	ذكر
14.3 %	04	أنثى
7.1 %	02	قيم مفقودة
100 %	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (10): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ان غالبية المبحوثين ذكور حيث مثلوا نسبة (78.5%)، أما الإناث فقد مثلوا ما نسبته (14.3%) من إجمالي حجم العينة. وتجدر الإشارة إلى ورود مشاهدتين لم يتم فيها تحديد جنس المبحوث حيث مثلت نسبة (7.1%).

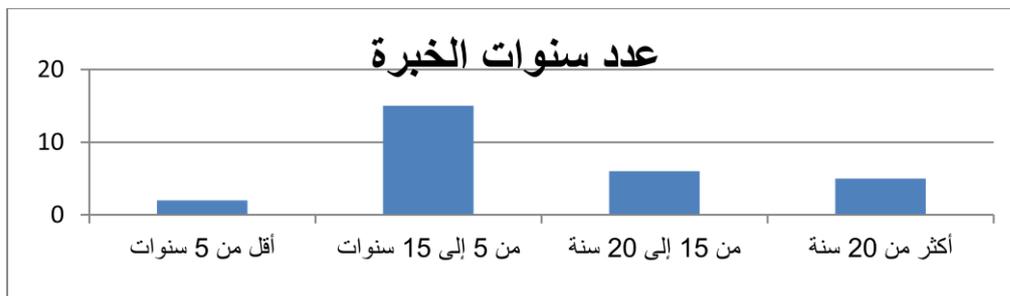
1-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالاتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالاتي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	02	7.1 %
من 5 إلى 15 سنة	15	53.6 %
من 15 إلى 20 سنة	06	21.4 %
أكثر من 20 سنوات	05	17.9 %
المجموع	28	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن أكثر من نصف حجم العينة تتراوح خبراتهم بين (05 و 15 سنة) حيث مثلوا نسبة (81.8 %) كما مثل الأفراد الذين تتراوح خبراتهم بين (15 و 20 سنة) نسبة (21.9 %)، ثم تلتها فئة المبحوثين الذين تفوق خبرتهم بين (20 سنة) بنسبة (17.9 %)، بينما كانت فئة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هي الأقل تمثيلاً بنسبة (7.1 %).

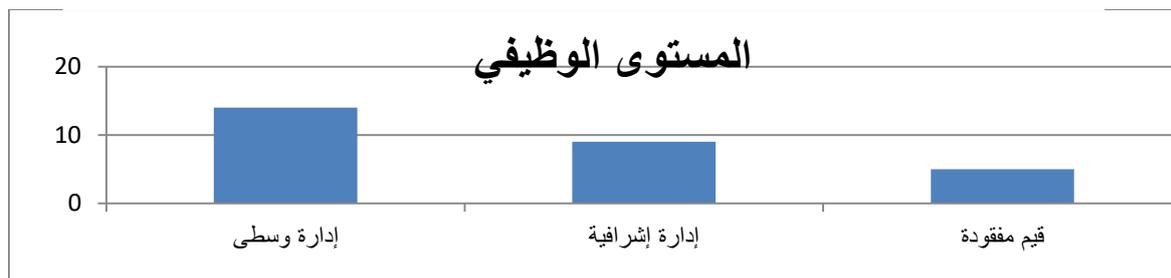
1-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي كالاتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
50 %	14	إدارة وسطى
32.1 %	09	إدارة إشرافية
17.9 %	05	قيم مفقودة
100 %	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف حجم العينة ينتمون للإدارة الوسطى بنسبة (50%)، بينما مثلت الإدارة الإشرافية نسبة (32.1%) من حجم العينة. كما ظهرت خمسة مشاهدات لم يحدد فيها المبحوثين مستواهم الوظيفي حيث مثلوا نسبة (17.9%).

المطلب الرابع: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان.
أولاً: ثبات الأداة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول (10): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور القيادة التحويلية	16	0.975
2	محور التعلم التنظيمي	18	0.970
3	الاستبيان ككل	34	0.983

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (10) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كل محاور الإستبانة، حيث بلغ (0.975) بالنسبة لمحور القيادة التحويلية، و(0.970) بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.983) مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية

جدول (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد التأثير المثالي				
01	يتحدث القائد عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه.	3.32	1.249	محايد
02	يعتبر القائد نموذج للنجاح بالنسبة لي.	3.04	1.232	محايد
03	يمتلك القائد رؤية واضحة وثقة عالية.	3.14	1.044	محايد
04	يحظى القائد باحترام الجميع.	3.18	1.124	محايد
بُعد التحفيز الإلهامي				
05	يشجع القائد على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.	3.00	1.247	محايد
06	يحث القائد العاملين على روح الفريق الواحد.	3.14	1.297	محايد
07	يهتم القائد بتحفيز العاملين معنويا وماديا لتحقيق أهداف المؤسسة.	2.86	1.145	محايد
08	يحفزني القائد على تحقيق أداء يفوق توقعاتي.	2.68	1.090	محايد
بُعد الاستثارة الفكرية				
09	يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز المهام.	3.11	1.066	محايد
10	يعمل القائد على إتاحة الفرص للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل.	2.96	1.091	محايد
11	يقوم القائد بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار.	2.89	1.050	محايد
12	يحرك القائد الموظفين على الإبداع والتجديد والابتكار.	2.64	1.062	محايد
بُعد الاعتبار الفردي				
13	يعتبر القائد مسؤول عن تقديره لي عندما أنجز أعمال جديدة.	2.59	1.257	غير موافق
14	يلتزم القائد بمبدأ العدل والمساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	2.59	1.311	غير موافق
15	يوفر القائد وسائل الإتصال المباشر.	2.96	1.374	محايد
16	يحترم القائد قناعات الموظفين ويهتم لمتطلباتهم واحتياجاتهم.	2.79	1.166	محايد
محور القيادة التحويلية				
		2.94	0.997	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن معظم فقرات محور القيادة التحويلية كانت في مجال الحياد حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.64) للفقرتين رقم (12) "يحرك القائد الموظفين على الإبداع والتجديد والابتكار" و(3.18) بالنسبة للفقرة رقم (04) "يحظى القائد باحترام الجميع".

كما وردت الإجابة عن الفقرتين رقم (13) " يعتبر القائد مسؤول عن تقديره لي عندما أنجز أعمال جديدة" و(14) "يلتزم القائد بمبدأ العدل والمساواة في تعامله مع جميع الموظفين" في مجال عدم الموافقة بوسط حسابي قيمته (2.95) لكليهما.

ما يلاحظ أيضا هو كبر قيم الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور، مما يدل على وجود تشتت واضح بين آرائهم حول ما جاء فيها. لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الحياد فبلغت قيمته (2.943.83) وبلغ إنحرافه المعياري (0,997).

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التعلم التنظيمي

جدول (12): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تملك المؤسسة وطاقمها رؤية وخطة متشابهة للوصول إلى أهدافها.	3.50	0.860	موافق
02	تعمل المؤسسة على تحقيق الريادة في مجالها من خلال الأسبقية بمنتجاتها المتميزة.	3.62	0.852	موافق
03	تقوم المؤسسة بوضع خطط جديدة والقدرة على على معنا.	3.27	0.962	محايد
04	تسعى المؤسسة بتقديم منتجات جديدة ومبتكرة في أسواق جديدة.	3.42	0.857	موافق
05	تشجع المؤسسة موظفيها على التعلم وتقوم بإتاحة الخبرات المعرفية للاستفادة منها.	3.12	0.993	محايد
06	تعتبر المؤسسة عملية التعلم أولوية إستراتيجية تحدد مسبقا.	3.32	1.069	محايد
07	تعتمد المؤسسة على مبدأ العمل الجماعي لتعزيز عملية تعلم العاملين.	3.50	0.990	موافق
08	تسعى المؤسسة الى مشاركة وجهات نظر الجميع والأخذ بأفضل قرار.	2.96	1.148	محايد
09	تعتمد المؤسسة على الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.	3.52	1.046	موافق
10	تمنح المؤسسة فرصا للعاملين لتطبيق وتجريب أفكارهم الإبتكارية	2.50	1.030	غير موافق
11	تقوم المؤسسة بجلسات العصف الذهني لتوليد الأفكار والمعارف الجديدة	2.75	1.032	محايد
12	توفر المؤسسة وسائل اتصال لازمة لتسهيل نقل ومشاركة المعرفة	3.12	1.177	محايد
13	تعمل المؤسسة على اكتشاف الأخطاء لتجنبها والتعلم منها.	3.46	0.905	موافق
14	تعتمد المؤسسة على التجارب والخبرات السابقة كأساس للتعلم والعمل	3.42	0.945	موافق
15	توفر المؤسسة بيئة مناسبة لتطوير الأفكار وتحويلها لمنتجات وخدمات جديدة.	2.96	0.958	محايد
16	تخصص المؤسسة نسبة عالية من مواردها لأغراض البحث والتطوير.	3.00	0.980	محايد
17	تقدم المؤسسة خدمات جديدة يصعب تقليدها من طرف المنافسين.	3.27	1.002	محايد
18	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة في مجال العمل.	2.92	1.164	محايد
محور التعلم التنظيمي		3.20	0.804	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور الرقابة الجبائية تراوحت بين الحياد والموافقة، فوردت الإجابات عن الفقرات (01)، (02)، (04)، (07)، (09)، (13) و(14) في مجال الموافقة بأوساط حسابية تراوحت بين (3.42) بالنسبة للفقرتين (14) "تعتمد المؤسسة على التجارب والخبرات السابقة كأساس للتعلم والعمل" و(تسعى المؤسسة بتقديم منتجات جديدة ومبتكرة في أسواق جديدة) و(3.62) بالنسبة للفقرة رقم (02) " تعمل المؤسسة على تحقيق الريادة في مجالها من خلال الأسبقية بمنتجاتها المتميزة"

بينما جاءت الإجابات عن الفقرات (03)، (05)، (06)، (08)، (11)، (12)، (15)، (16)، (17)، (18) في مجال الحياد حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.75) للفقرة رقم (11) " تقوم المؤسسة بجلسات العصف الذهني لتوليد الأفكار والمعارف الجديدة" و(3.32) بالنسبة للفقرة رقم (06) تعتبر المؤسسة عملية التعلم أولوية إستراتيجية تحددها مسبقاً".

أما الإجابات عن الفقرة (10) " تمنح المؤسسة فرصا للعاملين لتطبيق وتجريب أفكارهم الإبتكارية" فقد جاءت في مجال عدم الموافقة فكان وسطها الحسابي مساويا لـ (2.50).

ما يلاحظ في هذا المحور أيضا هو كبر قيم الإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور، مما يدل على وجود تشتت واضح بين آرائهم حول ما جاء فيها. لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الحياد فبلغت قيمته (3.20) وبلغ إنحرافه المعياري (0,804).

المطلب الخامس: إختبار الفرضيات

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التأثير المثالي (كمتغير مستقل) التعلم التنظيمي في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل الإنحدار لقياس أثر التأثير المثالي على التعلم التنظيمي في التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة
	R	التحديد	R ²			Sig
التأثير المثالي	0.749 ^a	0.561	0.647	1.099	5.540	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التأثير المثالي له إرتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05).

كما بلغ معامل الإرتباط بين بُعد التأثير المثالي ومحور التعلم التنظيمي ككل R (0.749^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين بُعد التأثير المثالي والتعلم التنظيمي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.561)، أي أن 56.1 % من التغيرات في التعلم التنظيمي سببها هي التأثير المثالي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.099 + 0.0647 X$$

الاستنارة الفكرية = التعلم التنظيمي

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير الإلهامي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التحفيز الإلهامي (كمتغير مستقل) التعلم التنظيمي في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز الإلهامي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحفيز الإلهامي	0.823 ^a	0.677	0.676	1.131	7.086	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التحفيز الإلهامي له إرتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05).

كما بلغ معامل الإرتباط بين بُعد التحفيز الإلهامي ومحور التعلم التنظيمي ككل R (0.823^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين بُعد التحفيز الإلهامي والتعلم التنظيمي، أما معامل

التحديد R^2 فكانت قيمته (0.677)، أي أن 67.7 % من التغيرات في التعلم التنظيمي سببها هي التحفيز الإلهامي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{التحفيز الإلهامي}} = 1.131 + 0.0676 X_{\text{التعلم التنظيمي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

بإستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر للإستثارة الفكرية (كمتغير مستقل) التعلم التنظيمي في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الانحدار لقياس أثر للاستثارة الفكرية على التعلم التنظيمي في التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإستثارة الفكرية	0.788 ^a	0.621	0.693	1.119	6.265	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاستثارة الفكرية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الاستثارة الفكرية ومحور التعلم التنظيمي ككل R (0.788^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد الاستثارة الفكرية والتعلم التنظيمي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.621)، أي أن 62.1 % من التغيرات في التعلم التنظيمي سببها هي الإستثارة الفكرية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{التعلم التنظيمي}} = 1.119 + 0.0693 X_{\text{الاستشارة الفكرية}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

د- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الإعتبار الفردي (كمتغير مستقل) التعلم التنظيمي في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (16): تحليل الإنحدار لقياس أثر الاعتبار الفردي على التعلم التنظيمي في التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإعتبار الفردي	0.762 ^a	0.580	0.572	1.554	5.757	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الإعتبار الفردي له إرتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05).

كما بلغ معامل الإرتباط بين بُعد الإعتبار الفردي ومحور التعلم التنظيمي ككل R (0.762^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين بُعد الاعتبار الفردي والتعلم التنظيمي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.580)، أي أن 58 % من التغيرات في التعلم التنظيمي سببها هي الإعتبار الفردي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{التعلم التنظيمي}} = 1.554 + 0.0572 X_{\text{الاعتبار الفردي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

هـ- إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) التعلم التنظيمي في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الإنحدار لقياس أثر الاعتبار الفردي على القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
القيادة التحويلية	0.815 ^a	0.665	0.703	1.075	6.896	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة التحويلية له إرتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الإرتباط بين محور القيادة التحويلية ومحور التعلم التنظيمي ككل R (0.815^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.665)، أي أن 66.5% من التغيرات في التعلم التنظيمي سببها هي القيادة التحويلية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{القيادة التحويلية}} = 1.075 + .0703 X_{\text{التعلم التنظيمي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لشركة سونالغاز حول أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي فيها، حيث تم التطرق فيها على مؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها على هيكلها التنظيمي، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على 28 إستبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الإستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الإستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى أهم النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستثارة الفكرية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الألهامي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

خاتمة

خاتمة:

قمنا في هذه الدراسة بتوضيح أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي، وقد أخذنا كدراسة حالة شركة سونالغاز ببرج بوعريريج والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي هي إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على التعلم التنظيمي، ومن خلال دراستنا توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج المبينة كما يلي:

1-النتائج: تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والاجابة عن التساؤلات وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة الى أهم هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى:

نتائج نظرية ونتائج ميدانية:

أولاً: النتائج النظرية: تم التوصل من خلال الدراسة النظرية على مجموعة من النتائج:

- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بغرض تحقيق الأهداف المنشودة.
- القيادة التحويلية من المصطلحات حديثة النشأة، فهي نتاج لجهود المبذول من طرف الباحثين.
- تتكون القيادة التحويلية من أربع مكونات أساسية هي: التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي.
- التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة، حيث يحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين، باعتباره الدافع الأساسي لاستمرارية أي منظمة من عدمها.
- يعتبر التعلم التنظيمي مهمة أساسية في حياة الأفراد حيث يشمل مدى قدرة الأفراد على تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم الإبداعية.
- يمكن معرفة درجة قوة المنظمة من التعلم التنظيمي من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية المحيطة بها.
- التعلم التنظيمي مدخل مهم في تحسين أداء المنظمة، لأن تطبيقه يحسن من وضع المؤسسة وأفرادها.

ثانياً: النتائج التطبيقية: بعد الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.17، مما يدل على قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، وغرس روح الثقة والإعتزاز بالنفس، بحيث يصبح نموذج يقتدى به.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.92، وذلك من خلال سلوكيات القائد التي تثير التحدي والمنافسة بين العاملين، بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.90، بحيث يكون القائد قادر على تحدي المخاطر والأزمات ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يشجع على الإبداع والإبتكار لدى المرؤوسين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإعتبار الفردي على التعلم التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.75، أي اهتمام القائد في تلبية إحتياجات الفرد لتحقيق الإنجاز والنمو باعتباره مدرب وناصح، من خلال إعتماده على مبدأ العدل والمساواة في تعامله مع جميع العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط كان 0.815، حيث نستنتج أن مستوى تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً وفق مقاييس الدراسة، أي أن للقيادة التحويلية إرتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي، هذه النتيجة تفسر مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتعلم التنظيمي.

ثالثاً: الإقتراحات: وعلى ضوء النتائج التطبيقية يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- يجب على القائد أن يكون مسؤول عن تقديره لي عند إنجاز أعمال جديدة.
- إلتزام القائد بمبدأ العدل والمساواة في تعامله مع جميع الموظفين.
- منح المؤسسة فرص للعاملين لتطبيق وتجريب أفكارهم الإبتكارية.
- من الضروري إدراك القائد التحويلي لأهمية أبعاد القيادة التحويلية ومالها من تأثير في عدة جوانب داخل المنظمة.

خاتمة

• حث القائد التحويلي على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي وتبادل الآراء والأفكار، وتبادل الآراء والأفكار وتقبل الآراء المختلفة والتوثيق بينها.

• على القائد التحويلي العمل على تسهيل الحصول على المعلومات بسرعة وفي أي وقت.

• عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لمدراء وعاملين شركة سونالغاز.

• ضرورة إعتاد المؤسسات على قيادات جامعية تحويلية تقوم على رؤية واضحة قادرة على التغيير وتكون شخصية إلهامية محفزة، بغرض تشجيع المرؤوسين وإستثارة أفكارهم.

• تفعيل عملية التعلم التنظيمي وجعلها ضمن إستراتيجيات المنظمة لتطوير القدرات والمهارات.

• التعلم التنظيمي شرط للإبتكار، وزيادة في مشاركة المعلومات والتواصل والجودة في القرارات.

رابعاً: افاق الدراسة: وختاماً فإن دراستنا هذه فتحت أفاقاً وتساؤلات جديدة لها صلة بالموضوع حيث يمكن إدراج هذه التساؤلات في المواضيع التالية:

• دور القيادة التحويلية في غرس روح المنافسة لدى المرؤوسين.

• تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

• إجراء دراسة مقارنة بين مستوى التعلم التنظيمي بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص.

• دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المصادر باللغة العربية

الكتب:

- 1- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 2- ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 3- محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرست مكتبة الملك، فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 2021.
- 4- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2014.
- 5- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المنهل، 2015.
- 6- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

المقالات والمجلات:

- 7- أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، دور التعلم التنظيمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الشلف، -، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، السنة 2021.
- 8- العايب سليم، بوطبال حكيمة، فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، المجلد 01، الجزائر.
- 9- بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن، 2015.
- 10- جمال لدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، المجلد 2016، العدد 7.

- 11- رزيقة رحمون وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 03، المجلد 03، 2019.
- 12- 6- زرقط بولرباح دحران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2017.8.
- 13- شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01.
- 14- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، تدريسية في معهد إعداد المعلمين/نينوى، العدد 11، 2010.
- 15- صحراوي ميمية، مسعودي زكرياء، دور القيادة التحويلية في إحداث التطوير التنظيمي، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 6، العدد 01، جامعة لخضر حمة في الوادي الجزائر، 2023.
- 16- طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التعلم التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة الجزائر، 2017.
- 17- عائشة سعدي، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05.
- 18- عبد الملك خالد نصر الحاج وعبد الرحمان محمد السفياي، أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي" دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد 2، العدد 1، 2024.
- 19- عبد الله علي العمار، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للملكية العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2020.
- 20- عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-، بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6، الصفحة 150-151.
- 21- عمارة سلمى، بوخضرة مريم، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة عينة من جامعة الشرق، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 01، مجلد 02.
- 22- هشام عبد الله حمد عليان، محمد علي عبد الله الجميلي، واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية-مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، جامعة كركوك أنموذجا، العدد 01، السنة 2021.

- 23- فيصل البواري، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 01.
- 24- لطرش جمال، معزوزي منيرة، أثر التعلم التنظيمي في تحقيق المتميز الأداء للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، السنة 2022.
- 25- محمود جميل محمد القرالة، مستوى المهارات القيادية لدى مدرء المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 101، العدد 03، السنة 2018.
- 26- يوسف عبايدية، ليلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات ب تبسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية-، المجلد 29، العدد 02.
- 27- سليمان عز الدين، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق العلوم، العدد الثالث.
- 28- عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مقال علمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 29- نعيم بن علي البيحاني، القيادة التحويلية و أثرها على أداء المنشآت الصغيرة و المتوسطة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2023.
- 30- ياسين قويدر جلول، خليفة محمد بنكير، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية baticic غرب عين الدفلى، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01.
- 31- هبة، توفيق عودة ابو عيادة، د. طلال غربي العنتري، القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها، دراسة تحليلية"، الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد 01، السنة 2022.
- الأطروحات
- 32- أقطى جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013/2014 .

- 33- إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 34- بن قرقورة ليندة، دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز في الأداء "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه علوم-تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2022-2023.
- 35- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة القطاع البنكي-ولاية بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- 36- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 37- حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019-2020.
- 38- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية-أطروحة دكتوراه طور الثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية.
- 39- سعيد بن عبدالله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية-دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكري-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السنة 2006.
- 40- صياحي الأخضر، دور القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور-ولاية برج بوعرييج-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييران جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2019.
- 41- عماد الدين الحديدي، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2009.

42- عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أبي بكر بلقاوي، تلمسان، سنة 2010-2011.

43- معجبة عبد الله ال رحمه المري، **أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير التنفيذي في القيادة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة قطر، 2023.

44- نسيمة حدوني، **القيادة الإدارية وسيرورة الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة حالة شركة الاسمنت المتيجة-ولاية البليدة**-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه، تخصص إتصال مؤسساتي، قسم علوم الإتصال، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.

45- نعمة عباس الخفاجي، **أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013.

46- نعيمة بوكلتوم، **دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني-ولاية بليدة**-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015.

47- نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة**-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2014/2013.

الدراسات باللغة الأجنبية

48- Ahmad Al Azzam . *The Effect of Transfortional Leadership on Organizational Learning in jordanian Commercial Banks in Northern Province* . Department of Business Administration Faculty of Economy Business . Jadara University –Jordan. 2013-2014 .

49- Maysoun Tuaimh Attallah haddad. *The role of transformational laedership in the development of the performance of School Principals in Bani IbbidBrigad from Teacher perspective* . Journal of Educational and psychological sciences، Volume 6، Issue7-2022.

الملاحق

رقم الاستمارة:
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه للمديرين والموظفين في شركة سونالغاز...

بعد واجب التحية والتقدير...

إيماننا بقيمة البحث العلمي وارتباطه بالمؤسسة في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين تنافسيتها، يقوم الباحثان بإجراء دراسة بحثية حول:

أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي_ دراسة حالة شركة سونالغاز_ فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقراتها من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نؤكد بأن كل المعلومات التي تقدمونها من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.
ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن واقع مؤسستكم.

إشراف الأستاذ:

- بونقيب أحمد

إعداد الطالبتين:

- رماش شيماء

- نقرش ريان

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: معلومات عامة

1. السن: أقل من 30 سنة بين 30 و50 سنة
2. المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي دراسات عليا
- متوسع جامعي أنثى ذكر
3. الجنس:
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات
5. المستوى الوظيفي: إدارة وسطى إدارة إشرافية

الجزء الثاني: القيادة التحويلية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي					
1- يتحدث القائد عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه.					
2- يعتبر القائد نموذج للنجاح بالنسبة لي.					
3- يمتلك القائد رؤية واضحة وثقة عالية.					
4- يحظى القائد باحترام الجميع.					
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي					
1- يشجع القائد على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.					
2- يحث القائد العاملين على روح الفريق الواحد.					
3- يهتم القائد بتحفيز العاملين معنويا وماديا لتحقيق أهداف المؤسسة.					
4- يحفزني القائد على تحقيق أداء يفوق توقعاتي.					
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية					
1- يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز المهام.					
2- يعمل القائد على إتاحة الفرص للعاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل.					
3- يقوم القائد بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار.					
4- يحرك القائد الموظفين على الابداع والتجديد والابتكار.					
البعد الرابع: الاعتبار الفردي					
1- يعتبر القائد مسؤول عن تقديره لي عندما أنجز أعمال جيدة.					
2- يلتزم القائد بمبدأ العدل والمساواة في تعامله مع جميع الموظفين.					
3- يوفر القائد وسائل الاتصال المباشر مع مختلف الموظفين.					
4- يحترم القائد قنوات الموظفين ويهتم لمتطلباتهم واحتياجاتهم.					

الجزء الثالث: التعلم التنظيمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البعد الأول: البعد الاستراتيجي					
1-تملك المؤسسة وطاقمها رؤية وخطة متشابهة للوصول الى اهدافها.					
2-تعمل المؤسسة على تحقيق الريادة في مجالها من خلال الأسبقية بمنتجاتها المتميزة.					
3-تقوم المؤسسة بوضع خطط جديدة والقدرة على التكيف معها.					
4-تسعى المؤسسة بتقديم منتجات جديدة ومبتكرة في اسواق جديدة.					
5-تشجع المؤسسة موظفيها على التعلم وتقوم بإتاحة الخبرات المعرفية للاستفادة منها.					
6-تعتبر المؤسسة عملية التعلم أولوية استراتيجية تحدد مسبقا.					
البعد الثاني: البعد التنظيمي					
1-تعتمد المؤسسة على مبدأ العمل الجماعي لتعزيز عملية تعلم العاملين.					
2-تسعى المؤسسة الى مشاركة وجهات نظر الجميع والأخذ بأفضل القرار.					
3-تعتمد المؤسسة على الاجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.					
4-تمنح المؤسسة فرص للعاملين لتطبيق وتجريب أفكارهم الابتكارية.					
5-تقوم المؤسسة بجلسات العصف الذهني لتوليد الأفكار والمعارف الجديدة.					
6-توفر المؤسسة وسائل اتصال لازمة لتسهيل نقل ومشاركة المعرفة.					
البعد الثالث: البعد الثقافي					
1-تعمل المؤسسة على اكتشاف الاخطاء لتجنبها والتعلم منها.					
2-تعتمد المؤسسة على التجارب والخبرات السابقة كأساس للتعلم والعمل.					
3-توفر المؤسسة بيئة مناسبة لتطوير الأفكار وتحويلها لمنتجات وخدمات جديدة.					
4-تخصص المؤسسة نسبة عالية من مواردها لأغراض البحث والتطوير.					
5-تقدم المؤسسة خدمات جديدة يصعب تقليدها من طرف المنافسين.					
6-تدعم المؤسسة الافكار الجديدة في مجال العمل.					

الملحق 1: الاستبيان

برج بوعريش: 2024-06-03

إلى السيد: مدير مؤسسة سونالغاز
برج بوعريش

الموضوع: طلب إجراء تربص

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء تربص بمؤسستكم للطلاب:

- رماش شيماء - نقرش ريان .
المسجلة بـ السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2024/2023.
وإفادته بالمعلومات الممكنة.
مكان التبرص: مؤسسة سونالغاز - برج بوعريش -

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

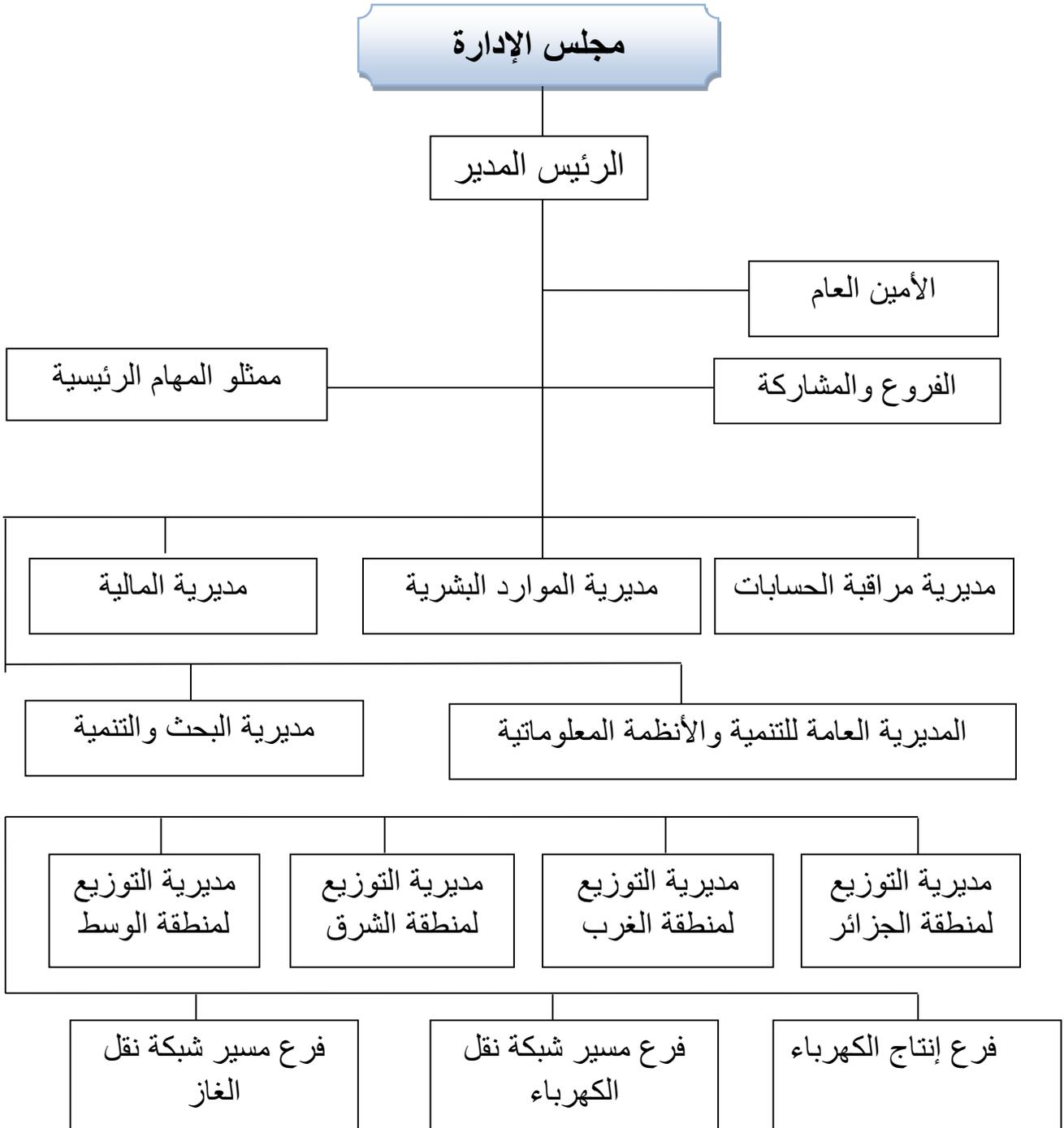
رئيس القسم
مساعد رئيس قسم علوم التسيير
الأستاذ: بوبكر مليان



المؤسسة التكوينية

الملحق 2: طلب إجراء التربص

الملحق 5: الهيكل التنظيمي



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التأثير_المثالي	28	1	5	3,17	,972
التأثير_المثالي1	28	1	5	3,32	1,249
التأثير_المثالي2	28	1	5	3,04	1,232
التأثير_المثالي3	28	1	5	3,14	1,044
التأثير_المثالي4	28	1	5	3,18	1,124
التحفيز_الإلهامي	28	1	5	2,92	1,087
التحفيز_الإلهامي1	28	1	5	3,00	1,247
التحفيز_الإلهامي2	28	1	5	3,14	1,297
التحفيز_الإلهامي3	28	1	5	2,86	1,145
التحفيز_الإلهامي4	28	1	4	2,68	1,090
الإستشارة_الفكرية	28	1	5	2,90	,966
الإستشارة_الفكرية1	28	1	5	3,11	1,066
الإستشارة_الفكرية2	27	1	5	2,96	1,091
الإستشارة_الفكرية3	27	1	5	2,89	1,050
الإستشارة_الفكرية4	28	1	4	2,64	1,062
الإعتبار_الفردى	28	1	4	2,75	1,143
الإعتبار_الفردى1	28	1	5	2,59	1,257
الإعتبار_الفردى2	28	1	5	2,59	1,311
الإعتبار_الفردى3	28	1	5	2,96	1,374
الإعتبار_الفردى4	28	1	5	2,79	1,166
القيادة_التحويلية	28	1	4	2,94	,997
N valide (listwise)	26				

الملحق 6: الملحق الوصفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد_الإستراتيجي1	26	2	5	3,50	,860
البعد_الإستراتيجي2	26	2	5	3,62	,852
البعد_الإستراتيجي3	26	1	4	3,27	,962
البعد_الإستراتيجي4	26	2	5	3,42	,857
البعد_الإستراتيجي5	26	1	4	3,12	,993
البعد_الإستراتيجي6	25	1	5	3,32	1,069
البعد_التنظيمي1	26	1	5	3,50	,990
البعد_التنظيمي2	26	1	5	2,96	1,148
البعد_التنظيمي3	25	1	5	3,52	1,046
البعد_التنظيمي4	26	1	4	2,50	1,030
البعد_التنظيمي5	24	1	5	2,75	1,032
البعد_التنظيمي6	26	1	5	3,12	1,177
البعد_الثقافي1	26	1	5	3,46	,905
البعد_الثقافي2	26	1	4	3,42	,945
البعد_الثقافي3	26	1	5	2,96	,958
البعد_الثقافي4	26	1	5	3,00	,980
البعد_الثقافي5	26	1	5	3,27	1,002
البعد_الثقافي6	26	1	5	2,92	1,164
التعلم_التنظيمي	26	2	5	3,20	,804
N valide (listwise)	24				

Effectifs

Statistiques

	السن	المستوى_التعليمي	الجنس	عدد_سنوات_الخبرة	المستوى_الوظيفي	
N	Valide	28	28	26	28	23
	Manquante	0	0	2	0	5

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	7,1	7,1	7,1
بين 30 و 50 سنة	21	75,0	75,0	82,1
أكثر من 50 سنة	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	35,7	35,7	35,7
دراسات عليا	2	7,1	7,1	42,9
جامعي	16	57,1	57,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	78,6	84,6	84,6
أنثى	4	14,3	15,4	100,0
Total	26	92,9	100,0	
Manquante	Systeme manquant	2	7,1	
Total		28	100,0	

عدد_سنوات_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	7,1	7,1	7,1
من 5 إلى 15 سنة	15	53,6	53,6	60,7
Valide من 15 إلى 20 سنة	6	21,4	21,4	82,1
أكثر من 20 سنة	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الوظيفي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وسطى إدارة	14	50,0	60,9	60,9
Valide إشرافية إدارة	9	32,1	39,1	100,0
Total	23	82,1	100,0	
Manquante Système manquant	5	17,9		
Total	28	100,0		

الملحق 7: خصائص الدراسة

Fiabilité**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	26	92,9
Observations Exclus ^a	2	7,1
Total	28	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	16

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	24	85,7
Observations Exclus ^a	4	14,3
Total	28	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	18

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	22	78,6
Observations Exclus ^a	6	21,4
Total	28	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	34

الملحق 9: إختبار الفرضيات

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التأثير_المثالي ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,749 ^a	,561	,543	,544

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,066	1	9,066	30,691	,000 ^b
	Résidu	7,090	24	,295		
	Total	16,155	25			

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), التأثير_المثالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,099	,395		2,786	,010
	التأثير_المثالي	,647	,117	,749	5,540	,000

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحفيز_الإلهامي ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,823 ^a	,677	,663	,467

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز_الإلهامي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,930	1	10,930	50,206	,000 ^b
	Résidu	5,225	24	,218		
	Total	16,155	25			

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز_الإلهامي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,131	,306		3,691	,001
	التحفيز_الإلهامي	,676	,095	,823	7,086	,000

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإستشارة_الفكرية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,788 ^a	,621	,605	,505

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستشارة_الفكرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,025	1	10,025	39,251	,000 ^b
	Résidu	6,130	24	,255		
	Total	16,155	25			

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستشارة_الفكرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,119	,347		3,225	,004
	الإستشارة_الفكرية	,693	,111	,788	6,265	,000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإعتبار_الفردى ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,762 ^a	,580	,563	,532

a. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار_الفردى

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,370	1	9,370	33,143	,000 ^b
	Résidu	6,785	24	,283		
	Total	16,155	25			

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار_الفردى

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,554	,305		5,096	,000
	الإعتبار_الفردى	,572	,099	,762	5,757	,000

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإعتبار_الفردى, التأثير_المثالى, الإستشارة_الفكرية, التحفيز_الإلهامى ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمى

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,826 ^a	,682	,622	,494

a. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار_الفردى, التأثير_المثالى, الإستشارة_الفكرية, التحفيز_الإلهامى

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,023	4	2,756	11,276	,000 ^b
1 Résidu	5,132	21	,244		
Total	16,155	25			

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمى

b. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار_الفردى, التأثير_المثالى, الإستشارة_الفكرية, التحفيز_الإلهامى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,160	,381		3,043	,006
التأثير_المثالي	-,011	,259	-,013	-,044	,966
التحفيز_الإلهامي	,593	,383	,722	1,548	,137
الإستشارة_الفكرية	-,040	,394	-,045	-,101	,921
الإعتبار_الفردى	,132	,231	,176	,571	,574

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيادة_التحويلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,815 ^a	,665	,651	,475

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة_التحويلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,737	1	10,737	47,555	,000 ^b
Résidu	5,419	24	,226		
Total	16,155	25			

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة_التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,057	,325		3,251	,003
القيادة_التحويلية	,703	,102	,815	6,896	,000

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في شركة سونالغاز، وتحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الإستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي)، ولقد قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وزعت على عينة عشوائية من موظفي شركة سونالغاز بلغت 28 عينة إستبانه، وتوصلت الدراسة إلى أهم نتيجة مفادها أن بعد التأثير المثالي له تأثير كبير على التعلم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير واضح على التعلم التنظيمي في شركة سونلغاز.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، شركة سونلغاز.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of transformational leadership on organizational learning at Sonalgaz Company, and to determine the impact of transformational leadership with its four dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) on the dimensions of organizational learning (strategic dimension, cultural dimension, organizational dimension). We followed the descriptive analytical approach and used the questionnaire tool to collect data related to the field aspect. It was distributed to a random sample of 28 sample questionnaires from Sonalgaz employees. The study reached the most important result that the ideal influence dimension has a significant impact on organizational learning. The study also showed that transformational leadership It has a clear impact on organizational learning at Sonelgaz.

Keywords: Transformational Leadership ,Organizational Learning, Sonelgaz Company .