

القيادة التحولية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط -

**Transformational leadership and its role in fostering a organizational learning culture - A case study of the Laghouat Mills -**

عبد الرحمان رزق الله<sup>1</sup>، حمزة طيبي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، جامعة الأغواط، الإيميل: [abderrahmane.rezgallah@gmail.com](mailto:abderrahmane.rezgallah@gmail.com)

<sup>2</sup> أستاذ محاضر صنف "أ"، جامعة الأغواط، الإيميل: [thtaibi.hamza@yahoo.fr](mailto:thtaibi.hamza@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2019/06/11

تاريخ القبول: 2019/05/07

تاريخ الاستلام: 2019/03/14

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحولية في الثقافة التعلم التنظيمي، وتوضيح مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي كونه حديث النشأة، فاستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم تلوير استبيان لقياس القيادة التحولية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والاعتبار الفردي والتشجيع الفكري والدافع الإلهامي، والمتغير التابع ثقافة التعلم التنظيمي، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مؤسسة مطاحن الأغواط الذي يبلغ عددها 212، فتحصلنا على 48 استبيان صالح لدراسة، حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS لإجراء المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات الدراسة، وكانت النتائج أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتبنى ثقافة التعلم التنظيمي وتطبق القيادة التحولية، وتأثر القيادة التحولية على الثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة مطاحن الأغواط.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة تحولية؛ ثقافة التعلم التنظيمي؛ تعلم تنظيمي؛ ثقافة؛ مطاحن الأغواط

**تصنيف JEL:** M120، M210، I210

**Abstract:** The study aims to the importance of transformational leadership on organizational learning culture, and to clarify the concept of organizational learning culture, so we used the descriptive and analytical approach in both theoretical and practical aspects, and developed a questionnaire to measure transformational leadership consisting of four The dimensions , Individualized consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence, us well us organizational learning culture, and confirmed the sincerity of the study tool, and the questionnaire was distributed to a randomly, so we have got 48 valid sample from a population of 212 employees at Laghouat mills company (SEMPAK), where the SPSS program was used to conduct statistical processing and test hypotheses study, the results were that the Laghouat Mills adopts a organizational learning culture and application transformational leadership, and the transformation leadership influenced the organizational learning culture at the Laghouat Mills.

**Keywords:** Transformational leadership; Organizational learning culture; Organizational learning; Culture; Laghouat mills

**JEL classification codes:** M120, M210, I210

**المؤلف المرسل:** عبد الرحمان رزق الله، الإيميل: [abderrahmane.rezgallah@gmail.com](mailto:abderrahmane.rezgallah@gmail.com)

## 1- تمهيد:

أدى التغيير التكنولوجي والعولمة إلى الولوج إلى عصر المعرفة، مما أدى المنظمات إلى ضرورة التغيير والمرونة لمواجهة التأثيرات الخارجية، حيث تهيمن المنظمات في الوقت الحالي تلك التي لها القدرة على إدارة التعلم، واتجهت المنظمات الأعمال على تركيز نحو التعلم باعتباره الوسيلة الأنجع لتحقيق التميز، حيث تحظى فكرة التعلم التنظيمي بالاهتمام المستمر من أجل النهوض بالمنظمات إلى المنظمات المتعلمة، بالاعتماد على المعارف والمعلومات المكتسبة واستعمالها استعمالاً صحيحاً، ويساعد التعلم التنظيمي الأفراد على الابتكار والإبداع من خلال تبادل المعارف والخبرات داخل المنظمة، ويمثل البعد الثقافي في التعلم التنظيمي دوراً أساسياً في نجاح عملياته، فنقافة التعلم التنظيمي أمر بالغ الأهمية في المنظمات حيث يصبح التعلم جزءاً اعتيادياً ويشمل جميع الوظائف، حيث تلبثق ثقافة التعلم التنظيمي قيادة قادرة على تهيئة مناخ تنظيمي ملائم، يسمح بتبادل المعارف عبر قنوات الاتصال المتعددة والمتاحة، ونشر ثقافة عمل إيجابية داعمة لتعلم التنظيمي وقادرة على بناء منظمة متعلمة تسعى إلى دعم كامل لجميع العاملين، حيث تعتبر القيادة التحويلية الأسلوب الأمثل لمواجهة التحديات والمتطلبات العصر، وخاصة الأدوار التي تقوم بها القيادة التحويلية في دعم التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث يلعب القائد التحويلي دوراً مهماً في التعلم وإرساء القيم المشتركة وتبادل المعارف داخل المنظمة.

ومن هنا ومن خلال ما سبق تتضح لنا إشكالية الدراسة فيما يلي: ما هو دور القيادة التحويلية في ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة مطاحن الأغواط؟

وللإجابة على الإشكالية الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- تلبثق مؤسسة مطاحن الأغواط ممارسات القيادة التحويلية وثقافة التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- تؤثر القيادة التحويلية في ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### 1-1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتلحق إلى مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي، باعتباره مفهوم حديث النشأة، والوقوف على مفهوم القيادة التحويلية وأهميته في التعلم التنظيمي وثقافة التعلم التنظيمي.

### 1-2- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في معرفة تأثير القيادة التحويلية على ثقافة التعلم التنظيمي، والأهمية التي تعود على التعلم التنظيمي كونه مدخل من مداخل المنظمة المتعلمة.

### 1-3- الدراسات السابقة:

- دراسة (Sorakraikitikul & al, 2014) بعنوان: "ثقافة التعلم التنظيمي والروحانية في مكان العمل وهل تبادل المعارف الحلقة المفقودة؟"<sup>1</sup>، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة التعلم التنظيمي باعتبارها عاملاً تكميلياً لسلوكيات تبادل المعارف والروحانية في مكان العمل، حيث تمثلت عينة الدراسة من موظفون في المنظمات الرعاية الصحية والخدمات المصرفية والقابح النقل والسياحي في تايلندا والبالغ عددهم 2419 موظف، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين ثقافة التعلم التنظيمي والروحانية في مكان العمل؛
- وجود علاقة دالة إحصائية بتوسطها تبادل المعارف في مكان العمل بين ثقافة التعلم التنظيمي والروحانية.

- دراسة (CERNE & al, 2012) بعنوان: "ثقافة التعلم التنظيمي والابتكار في الشركات التركية"<sup>2</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والابتكار من خلال ثقافة الابتكار، وتمثلت عينة الدراسة أكثر من 500 عامل ضمن 112 شركة تركية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة التعلم التنظيمي والثقافة المبتكرة؛
- وجود علاقة غير مباشرة بين ثقافة التعلم التنظيمي وبين الابتكار من خلال ثقافة الابتكار.

- دراسة (وردة و عبد المالك، 2016) بعنوان: "ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سييوس لابل بعنابة"<sup>3</sup>، وهدفت الدراسة لمعرفة مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سييوس لابل بعنابة لثقافة التعلم التنظيمي، حيث شملت العينة 49 موظف بالمؤسسة سييوس لابل، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تبني مؤسسة لابل لثقافة التعلم التنظيمي جاءت متوسطة.

- دراسة (العزام و الجداية، 2015) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية في إقليم الشمالي"<sup>4</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في القطاع البنكي في شمال الأردن، حيث تكونت العينة الدراسة من 300 موظف في البنوك الأردنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها كما يلي:

- تلّبق البنوك التجارية القيادة التحويلية بنسب متفاوتة خاصة بعد التأثير المثالي، وتلّبق التعلم التنظيمي خاصة على التعلم على المستوى الفردي؛
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتعلم على المستوى الفردي؛
- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتعلم على مستوى الجماعي؛
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتعلم على المستوى التنظيمي؛

## 2 - المفاهيم الأساسية :

### 2-1- القيادة التحويلية:

يرى (Burns) أن القادة يجب يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد، لهذا فالقيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم<sup>5</sup>، حيث يقوم أسلوب القيادة التحويلية بعملية تحويل وتغيير للأفراد (المرؤوسين)، ويرى (Bass) أن القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة التحويلية يمكن أتباعه على القيام بأكثر مما متوقع منهم، من خلال زيادة مستوى وعيهم وإدراكهم لأهمية وقيمة الأهداف الملّوب تحقيقها، ومن خلال جعل المرؤوسين يضعون أهداف الجماعة أو المنظمة تأتي في مرتبة سابقة لأهدافهم واهتماماتهم الذاتية<sup>6</sup>، حيث يعود الفضل لـ (Downton) باعتباره الأول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية وذلك في سنة (1973). حيث برزت أهمية القيادة التحويلية في ميدان السياسي، إلا أن (Burns) هو أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه القيادة في سنة 1978، حيث ميز (Burns) نوعين من القادة: قادة التبادل وقادة التحول، والذي عرف قادة التحول "الذين يبنون ويحافظون على العلاقة القائمة بين القائد والأعضاء، من أجل رفع مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق"، حيث ذكر (Burns) مهاتما غاندي مثال كلاسيكي على ذلك، وأن القيادة التحويلية تستمد جذورها من الرؤية المشتركة واهتمام باحتياجات الأعضاء<sup>7</sup>.

وفي منتصف الثمانينيات قدم باس (Bass) نسخة أكثر توسعا وعمقا في نظرية القيادة التحويلية، مقارنة بالأعمال التي جاء بها (Burns) و (House) ولكن شهدت اختلاف عنها ولم تكن تصب في نفس الاتجاه، قام (Bass) في سنة 1985 بتمديد عمل (Burns) بإعلاء المزيد من الاهتمام للأعضاء بدلا من احتياجات القادة، وذلك بالإيجاء أن القيادة التحويلية يمكن تطبيقها في الحالات التي لم تحقق فيها نتائج إيجابية، وبوصفه القيادة التبادلية والقيادة التحويلية كوحدة متصلة<sup>8</sup>. والقيادة التحويلية هي "القيادة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتسعى إلى تحفيز الموظفين والإداريين وتشجعهم على أداء أعمالهم كما تعتمد القيادة التحويلية في أساسياتها على مواكبة التغيرات والتغيرات الحديثة والمفاجئة"، كما تعطي القيادة التحويلية الشعور بأهمية الآخرين وتمنح الموظفين والأعضاء في التنظيم شعور بأهميتهم كما تولي القيادة التحويلية احترام الأشخاص وتشجع القيادة التحويلية صفة الثقة بالآخرين والثقة بالنفس كما تعتمد القيادة التحويلية حب التغيير والتجديد والتحديث والدخول في أعمال جديدة وحديثة<sup>9</sup>، ويتميز القائد التحويلي عن غيره بعدة خصائص من أهمها<sup>10</sup>:

- **تفويض السلطات:** حيث يقوم القائد التحويلي بتحويل بعض العاملين القيام باتخاذ قرارات معينة كل ضمن مستواه، وذلك هدف الحد من الروتين الذي يشكل عقبات كبيرة في كثير من الأحيان.
  - **الجادبية:** حيث يتمتع القائد التحويلي بمقدرة فائقة على جذب انتباه واقتناع العاملين به وقراراته، وكذلك الثقة العالية بأفكاره، مما يجعلهم مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد.
  - **المعرفة والخبرة:** فمن خلال المعرفة النظرية والخبرة العملية الواسعة يتمكن القائد من توضيح الأهداف والمهام للعاملين، ويعمل من خلال رؤيته المستقبلية المتسمة بالتفكير التأملي على تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب تعاوني.
  - **التنمية الثقافية:** ويعني ذلك تدريب العاملين على زيادة رصيدهم الفكري والثقافي والسعي نحو الإطلاع على كافة المستجدات وذلك بهدف امتلاك المعرفة الكافية بالمؤسسة التي يعملون فيها وبأساليب العمل، وبالتالي المقدره على اقتراح بدائل الحل المناسبة لمواجهة المشكلات والتحديات.
  - **الموضوعية:** وتعني أن القائد التحويلي يتمتع بالنزاهة والحيادية في التعامل مع المعلومات داخل المؤسسة، وبناء على ذلك يكتسب ثقة العاملين واحترامهم نظرا للاستقامة وصدقه في التعامل معهم ومع المواقف المتباينة في المؤسسة.
- حيث للقيادة التحويلية أربعة أبعاد يمكن حصرها فيما يلي:

### 1-1-2- التأثير المثالي (Idealized Influence):

يسمى التأثير المثالي أو الكاريزما، ويعبر هذا البعد على الجانب العاطفي للقيادة، ويقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بتعرف على القادة ومحاولة الإقتداء بهم في كثير من الأحيان، وفي الغالب القادة يمتازون بسلوك أخلاق عالي جدا، ومن خلال هذه الأخلاق يمكن الاعتماد عليهم من أجل القيام بالأشياء بشكل الصحيح، وتكون هناك ثقة كبيرة واحترام من الأعضاء للقائد، حيث يقوم القادة بتوضيح الرؤية لأتباعهم ويحسونهم بالمهمة التي يجب تأديتها، ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصريين:

- **عنصر السمات:** ويدل به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم؟
  - **عنصر السلوكي:** والذي يدل به الأعضاء من خلال ملاحظاتهم عن سلوك قادتهم.
- حيث يوفر التأثير المثالي الرؤية والشعور بالمهمة ويغرس في الأفراد الفخر، ويكسب الاحترام والثقة<sup>11</sup>.

### 2-1-2- الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation):

يعزز الدافع الإلهامي روح الفريق حيث يوضح القادة للتابعين التوقعات، ويعبر هذا البعد عن القادة الذين يلهمون التابعين من خلال التحفيز، ليصبحوا ملتزمين بالرؤية المنظمة ومشاركة في تحقيقها، ومن الناحية التطبيقية أو العملية فيستعمل القادة الرموز وعبارات عاطفية من أجل تحفيز الأفراد من أجل بذل أقصى ما لديهم.

### 2-1-3- التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

يشمل القيادة التي تحفز الأتباع من أجل تشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويدعم التحفيز الفكري الأتباع لمحاولة تبني نهجاً جديداً وتلقي طرق مبتكرة لتعامل مع مشاكل التنظيمية، ويشجع الأتباع على التفكير والمشاركة في حل المشاكل.

### 2-1-4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

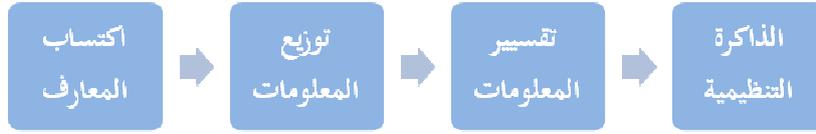
يمثل القادة الذين يوفرون مناخاً داعماً يساهمون من خلاله إلى الاحتياجات الفردية الخاصة بالأتباع، ويعمل القادة دور المدربين والمستشارين من أجل المساعدة العاملين لتحقيق المهام الموكلة لهم بأكمل وجه، ويستخدموا وسائل وأساليب بهدف رفع وتنمية القدرات والمهارات العاملين.

### 2-2- ثقافة التعلم التنظيمي:

إن مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمات التعلم لا يعد مفهوم حديث النشأة، بل تمتد جذور جذوره إلى أدبيات نظريات التنظيم ونظريات النظم<sup>12</sup>، والتعلم هو عملية ديناميكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث للأفراد، نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية<sup>13</sup>، والتعلم هو التغيير المستمر الحاصل في السلوك أو المحتمل لتغيير، ويعني الاستكشاف والتحقيق في أشياء جديدة والابتعاد عن الروتين، ومن الناحية الأخرى ينطوي التنظيم على معايير وإجراءات التي تقيّد السلوك من أجل تحسين الكفاءة، وعلى هذا الأساس فإن كل من "التعلم" و"التنظيم" يتضاربا لغوياً في تشكيلهم مصطلح التعلم التنظيمي<sup>14</sup>، ولتعلم أنواع عديدة منها التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي حيث أن هذا الأخير يضم تحت مظلة التعلم الفردي أي لكل موظف أو عامل والتعلم الجماعي أي لكل جماعة عمل أو فريق عمل داخل المنظمة، ويؤدي التعلم التنظيمي إلى التركيز على العمليات لمراجعة اقتراحات الموارد البشرية وتشجيعهم وتأييدهم واندماجهم لخلق أفكار جديدة وتعزيزها وتعميمها وتبنيها وتخزينها وتذكرها<sup>15</sup>.

على الرغم أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد، فهو ليس مجرد تراكم لتعلم الأفراد، ويعتبر الأفراد في المنظمة آلية التي يتم من خلالها التعلم التنظيمي بصورة عامة، وتعتبر المعارف التي يكتسبها الأفراد بمثابة مستودع معرفي<sup>16</sup>، حيث تتعلم المنظمات عن طريق الخبرات المتراكمة، وتحويلها إلى إجراءات روتينية والتي تشكل السلوك التنظيمي<sup>17</sup>، ويتألف التعلم التنظيمي من جميع الأساليب والآليات والعمليات المستخدمة في المنظمة من أجل تحقيق التعلم، ويعرف التعلم التنظيمي على أنه "عملية اكتشاف الأخطاء والمشاكل وحلها وتصحيحها والتي تؤدي إلى تحقيق التعلم وتحسين الأداء"<sup>18</sup>، وعرف (Argries) التعلم التنظيمي على أنه "عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء"، وتشمل عناصر عملية التعلم التنظيمي اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية<sup>19</sup>، كما هو مبين في الشكل التالي:

## الشكل رقم 1: عمليات التعلم التنظيمي



**Source:** Huber, G. P., **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures.** Organization Science , Vol 2 (01), 1991. p 97.

وتشمل آليات التعلم التنظيمي العناصر التالية:

- بيئة التعلم؛
- تحديد احتياجات التعلم والتطوير؛
- تنفيذ المعارف المكتسبة؛
- توفير احتياجات التعلم والتطوير.

حيث يعتمد التعلم التنظيمي على الأهداف التنظيمية الواضحة والثقافة التشاركية وضرورة ربط بين الأنظمة الفرعية والهيكل والثقافة داخل المنظمة من أجل تحقيق نتائج التعلم<sup>20</sup>، حيث يحدث التعلم التنظيمي في سياق التنظيمي، ويعرف التعلم "بأنه عملية تفاعلية واجتماعية"، وأن الثقافة التنظيمية المتعلقة بالتعلم حتما ستؤثر في حدوث التعلم وكيفية حدوثه وما يتم تعلمه<sup>21</sup>، وتعرف الثقافة بأنها "البرمجة الجماعية لعقل الإنسان التي تميز مجموعة من الناس عن غيرها"، ووفقا لـ (Hofsted) هناك أربع طبقات للثقافة: القيم، الأقوس، والأبلا، والموز باعتبار القيم غير مرئية على غرار البقية<sup>22</sup>، والثقافة التي يتقاسم فيها الأعضاء معايير تبادل المعارف والأفكار مع بعضهم بعض، والتي تشجع على استكشاف المعارف واستغلالها تسمى ثقافة التعلم. حيث يحمل مفهوم الثقافة في طياته الكثير من المعاني المختلفة، وقد تم توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في تحفيز التعلم التنظيمي، حيث تساعد الثقافة التنظيمية في عملية قياس لاكتساب المعرفة والفهم وذلك من خلال التفكير والحس والتي من شأنها تعزيز عملية التعلم التنظيمي<sup>23</sup>.

وعلى غرار الثقافة التنظيمية فإن التعلم التنظيمي هو أيضا مفهوما يصعب تحديده بسبب تعدد وجهات النظر فيه، حيث بذلت العديد من البحوث الأكاديمية لتحديد مفهوم التعلم التنظيمي وجوانبه المختلفة<sup>24</sup>. حيث يعتمد التعلم التنظيمي على الأهداف التنظيمية الواضحة وثقافة المشاركة وربط بين الأنظمة الفرعية والهيكل والثقافة داخل المنظمة، من أجل تحقيق نتائج التعلم<sup>25</sup>.

حيث يتطلب التعلم التنظيمي ثقافة تعلم، والتي تشمل ما يلي:<sup>26</sup>

- التزام بالتعلم؛
- توفر معلومات فعالة وموثقة؛
- الشفافية والوضوح؛
- توجيه وقيادة التعلم؛
- المسؤولية.

ويستمد مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي من مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث يعتبر ثقافة التعلم التنظيمي "عندما يعتبر التعلم أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمات وتكون عملية التعلم اعتيادية ومتواجدة في جميع وظائف المنظمة". ويبدأ تدوير ثقافة التعلم التنظيمي من الفرد ليعم في المنظمة بأكملها ويصبح التعلم جزءاً لا يتجزأ من الهيكل المنظمة<sup>27</sup>، حيث يجب على المظلمات الاهتمام بثقافة التعلم التنظيمي من خلال الحصول على المعلومات وتفسيرها تفسيراً دقيقاً وفهماً معمقاً، وتحويلها إلى المعرفة، ومع مراعاة جانب التغييرات السلوكية والمعرفية، من أجل تحويل الكلمات إلى أفعال<sup>28</sup>، وثقافة التعلم التنظيمي ليست فقط مجموع التعلم التنظيمي، بل تدوير على تبادل المعارف بين أفراد داخل المنظمة<sup>29</sup>، وهي الثقافة التي يكون فيها التعلم مستمر، وتمكين العاملين، والمشاركة، وتركز ثقافة التعلم التنظيمي على التعلم باستمرار كيفية التعلم وتوفير بيئة تضم قيم ومعاني مشتركة<sup>30</sup>، حيث ثقافة التعلم يجب أن تكون في DNA (جينات التعلم) بمعنى أن العاملين بالمنظمة يشتركوا في اعتقاد واحد وهو أن التعلم شيء يستحق الاستثمار فيه، وأن تعلم كيف تتعلم في حد ذاته مهارة، وليس تعلم من التغييرات الخارجية فقط بل أيضاً التعلم من العلاقات الداخلية ومدى تكيفها مع البيئة الخارجية<sup>31</sup>.

وطرح (watkins & Matikins, 1997) سبع أبعاد لثقافة التعلم التنظيمي<sup>32</sup>:

- تعزيز التشارك في الحوار.
- إتاحة فرص التعلم بشكل مستمر.
- تشجيع التعلم داخل الفريق.
- تشجيع التعلم المشترك.
- استخدام القادة لترويج لعملية التعلم الفردي والجماعي.
- ربط البيئة بالتنظيم.
- تشارك الرؤية والقيم بين الأفراد.

### 3- الطريقة والأدوات:

#### 3-1- منهجية الدراسة:

فيما يلي وصف لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة المستعملة في الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها من أجل التوصل إلى النتائج.

#### 3-2- عينة الدراسة وخصائصها:

الجدول رقم 1: "خصائص عينة الدراسة"

المتغير	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	66.7
	أنثى	16	33.3
السن	30 سنة فأقل	20	41.67
	من 31 إلى 40 سنة	18	37.5
	من 41 إلى 50 سنة	06	12.5
	من 51 سنة فأكثر	04	8.33
الحالة الاجتماعية	أعزب	24	50
	متزوج	24	50
	أرمل	-	-
	مطلق	-	-
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	-	-
	ثانوي	08	16.7
	جامعي	30	62.5
	ما بعد التدرج	10	20.8
الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	45.8
	من 5 إلى 10 سنوات	08	16.7
	أكثر من 10 سنوات	18	37.5

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة مطاحن الأغواط، والبالغ عددهم 212 عامل على جميع المستويات، وقد وزعت 120 استبانته، وتم استرجاع منها 48 استبانته صالحة لاستخدام، حيث تم وصف عينة الدراسة من خلال الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمستوى الدراسي وكذا الخبرة، والمبينة في الجدول رقم 01 "خصائص عينة الدراسة".

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن عينة الدراسة أغلبها ذكور بنسبة 66.7% والبالغ عددهم 32، وذلك راجع للبيعة النشاط لتوافقه مع الرجال أكثر منه مع النساء، وأما بخصوص السن فكانت الفئة المقدره أعمارها أقل من 30 سنة هي أكثر تكرار ب 20 وبنسبة 41.67% وتليه الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بتكرار مقدر ب 18 وبنسبة مقدره 37.5%، وأما الأفراد الذين سنهم فوق الأربعين كانت نسبتهم قليلة مقدره ب 20.88%، وبنسبة 12.5% منها للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، وما نسبته 8.33% للأفراد الذين أعمارهم أكثر من 51 سنة، وبالتالي يمكن القول أن أغلبية خصائص العينة من الشباب، حيث كانت 50% من العينة متزوجين و50% عزاب، وبخصوص المستوى الدراسي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديها مستوى جامعي بنسبة 62.5% وبتكرار 30، و20.8% من أفراد العينة لديهم مستوى ما بعد التدرج بتكرار 10، وخلت العينة من المستوى أقل من الثانوي في حين بلغت نسبة أفراد الذين لهم مستوى ثانوي 16.7 بتكرار 08، ومن هنا يمكن القول أن المستوى التعليمي لأفراد العينة أغلبه جامعي، في حين شهدت العينة أن أغلب أفراد الدراسة لديهم خبرة

تقل عن 5 سنوات حيث كانت النسبة المقدرة لهم 45.8% بتكرار 22، وأما الأفراد الذين لهم الخبرة من 5 سنوات إلى 10 فكانت نسبتهم 16.7% ويتكرر 08، أما الخبرة التي تفوق 10 سنوات فتتوفر في أفراد العينة بنسبة 37.5% بتكرار 18، دلالة على أن هناك تباعد في الخبرات لدى أفراد العينة.

### 3-3- أداة الدراسة:

الجدول رقم 2: "معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة"

محاور الدراسة	عدد العبارات	ثبات ا و
القيادة التحويلية	07	0.877
	04	0.847
	04	0.855
	05	0.860
ثقافة التعلم التنظيمي	05	0.905
معامل ألفا كرونباخ الكلي	25	0.852

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من أجل تحقق من ثبات أداة المستعملة في جمع البيانات وهي الاستبيان، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ حيث يجب تكون القيمة أكثر من 0.6، وكلما اقتربت من 1 دلالة على قوة صدق أداة الدراسة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، والمبينة في الجدول رقم 02 "معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة".

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 ويقترب من 1 لجميع محاور الدراسة، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي 0.852، وهذه دلالة على مصداقية أداة الدراسة.

### 3-4- المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الدراسة، أستخدم الباحثان الأساليب الوصفية والتحليلية المتواجدة في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وهي كالأني:

- معامل ألفا كرونباخ؛
  - التكرارات والنسب المئوية؛
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- واستخدم الباحثان مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة اتجاه إجابة أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة، حيث كانت تنحصر الاتجاهات حسب المتوسطات الحسابية، كما يلي:

- غير موافق بشدة: من 1 إلى 1.8؛
- غير موافق: من 1.8 إلى 2.6؛
- محايد: من 2.6 إلى 3.4؛
- موافق: من 3.4 إلى 4.2؛
- موافق بشدة: من 4.2 إلى 5.

3-5- نتائج الدراسة وتفسيرها:

سوف نقوم بعرض النتائج الإحصائية من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الاتجاه لكل العبارات والمحاور، والتعليق على النتائج المتحصل عليها.

3-5-1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التأثير المثالي:

الجدول رقم 3: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التأثير المثالي"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يتحدث عن أهم القيم والمعتقدات.	3.54	1.116	موافق
02	رئيسي المباشر يحدد أهمية وجود الإحساس القوي بالهدف.	3.63	0.815	موافق
03	رئيسي المباشر يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.	3.42	1.007	موافق
04	رئيسي المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الذاتية.	3.50	1.130	موافق
05	رئيسي المباشر يتصرف باللباقة التي تؤدي إلى احترام الآخرين له.	3.75	0.978	موافق
06	رئيسي المباشر يأخذ بعين الاعتبار النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.	3.79	0.874	موافق
07	رئيسي المباشر يُظهر الشعور بالقوة والثقة.	3.88	1.104	موافق
	التأثير المثالي	3.642	0.734	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبرة "رئيسي المباشر يتحدث عن أهم القيم والمعتقدات" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (1.116)، وأما العبرة "رئيسي المباشر يحدد أهمية وجود الإحساس القوي بالهدف" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.815)، وعبرة "رئيسي المباشر يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.42) والانحراف المعياري (1.007)، وبالخصوص العبرة "رئيسي المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الذاتية" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري (1.130)، وكذلك العبرة "رئيسي المباشر يتصرف باللباقة التي تؤدي إلى احترام الآخرين له" بموافق مع متوسط الحسابي (3.75) وانحراف المعياري (0.978)، والعبرة "رئيسي المباشر يأخذ بعين الاعتبار النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها" بموافق مع متوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (0.874)، أما العبرة "رئيسي المباشر يُظهر الشعور بالقوة والثقة" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.88) وانحراف المعياري (1.104).

وفيما يخص محور التأثير المثالي، فإن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.642) وانحراف المعياري (0.734)، مما يدل على وجود تأثير الرؤساء على الموظفين، وأن الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط يقتدون برؤسائهم المباشرين، وأن القادة في هذه المؤسسة بمثابة قدوة للموظفين.

**3-5-2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الاعتبار الفردي:**

**الجدول رقم 4: " المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الاعتبار الفردي "**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يعامل الآخرين كأفراد بدلا من كونهم مجرد أعضاء في المجموعة.	3.29	1.031	محايد
02	رئيسي المباشر يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	3.08	1.088	محايد
03	رئيسي المباشر يساعد الآخرين على تلويز نقاط القوة لديهم.	3.46	1.237	موافق
04	رئيسي المباشر يخصص وقتا لتدريس الآخرين وتدريبهم.	3.46	1.129	موافق
	<b>الاعتبار الفردي</b>	<b>3.20</b>	<b>0.702</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة "رئيسي المباشر يعامل الآخرين كأفراد بدلا من كونهم مجرد أعضاء في المجموعة" بمحايد مع المتوسط الحسابي (3.29) والانحراف المعياري (1.031)، وأما عبارة "رئيسي المباشر يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين" جاءت محايد ومع المتوسط الحسابي (3.08) وانحراف المعياري (1.088)، وجاءت عبارة "رئيسي المباشر يساعد الآخرين على تلويز نقاط القوة لديهم" بموافق ومع متوسط الحسابي (3.46) وانحراف المعياري (1.237)، وأما عبارة "رئيسي المباشر يخصص وقتا لتدريس الآخرين وتدريبهم" جاءت موافق مع متوسط حسابي (3.46) وانحراف المعياري (1.129).

وفيما يخص محور الاعتبار الفردي، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت محايد مع المتوسط الحسابي (3.20) وانحراف المعياري (0.702)، مما يدل الموظفين في مؤسسة ملأحن الأغواط لم يلتمسوا الاهتمام الفردي الذي يقدمه القائد لهم.

**3-5-3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التحفيز الفكري:**

**الجدول رقم 5: " المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التحفيز الفكري "**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل.	3.67	0.953	موافق
02	رئيسي المباشر يفحص الافتراضات الناقدة لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا.	3.33	0.694	محايد
03	رئيسي المباشر يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام.	3.75	0.786	موافق
04	رئيسي المباشر يبحث الآخرين بالنظر للمشكلات من جوانب عديدة.	3.79	0.824	موافق
	<b>التحفيز الفكري</b>	<b>3.63</b>	<b>0.687</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة " رئيسي المباشر يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل " بموافق مع المتوسط الحسابي(3.67) والانحراف المعياري(0.953)، وأما عبارة " رئيسي المباشر يفحص الافتراضات الناقدة لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا" جاءت بموافق ومع المتوسط الحسابي(3.33) والانحراف المعياري(0.786)، وجاءت عبارة " رئيسي المباشر يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام" بمحايد ومع متوسط الحسابي(3.75) والانحراف المعياري(0.786)، و أما عبارة " رئيسي المباشر يبحث الآخرين بالنظر للمشكلات من جوانب عديدة" جاءت موافق مع متوسط حسابي(3.79) والانحراف المعياري(0.824).

وفيما يخص محور التحفيز الفكري، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت موافق مع المتوسط الحسابي(3.63) والانحراف المعياري(0.687)، مما يدل على قادة التحول تحفز الموظفين فكريا، وأن الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط تتجاوب مع القادة في أداء المهام والحل للمشاكل بلقرق أنجح.

### 3-5-4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد العينة حول الدافع الإلهامي:

#### الجدول رقم 6: " المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد العينة حول الدافع الإلهامي "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	3.42	1.334	موافق
02	رئيسي المباشر يتحدث بحماسة على ما يجب إنجازه.	3.67	1.117	موافق
03	رئيسي المباشر يوضح الرؤية المستقبلية لشركة.	3.33	1.294	محايد
04	رئيسي المباشر يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة الشركة.	3.46	0.967	موافق
05	رئيسي المباشر يتكلم بثقة بأن الأهداف ستتحقق.	3.75	0.887	موافق
	الدافع الإلهامي	3.52	0.965	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة " رئيسي المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل " بموافق مع المتوسط الحسابي(3.42) والانحراف المعياري(1.334)، وأما عبارة " رئيسي المباشر يتحدث بحماسة على ما يجب إنجازه" جاءت بموافق ومع المتوسط الحسابي(3.67) والانحراف المعياري(1.117)، وجاءت عبارة " رئيسي المباشر يوضح الرؤية المستقبلية لشركة " بمحايد ومع متوسط الحسابي(3.33) والانحراف المعياري(1.294)، و أما عبارة " رئيسي المباشر يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة الشركة" جاءت موافق مع متوسط حسابي(3.46) والانحراف المعياري(0.967)، وكذلك العبارة " رئيسي المباشر يتكلم بثقة بأن الأهداف ستتحقق" بموافق مع متوسط الحسابي(3.75) والانحراف المعياري(0.887)

وفيما يخص محور الدافع الإلهامي، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت موافق مع المتوسط الحسابي(3.52) والانحراف المعياري(0.965)، مما يدل على أن القائد يحرك دافعية الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط من خلال توضيح الرؤية وتعزيز الثقة .

**3-5-5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ثقافة التعلم التنظيمي:**

الجدول رقم 7: " المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ثقافة التعلم التنظيمي "

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	يمكن للموظفين بالشركة من تحديد المهارات التي يحتاجونها في مهامهم المستقبلية.	3.08	1.048	محايد
02	يتم مكافأة الموظفين الذين بذلوا جهدا في التعلم.	2.92	1.235	محايد
03	توفر الشركة فرص تعلم لكل الموظفين.	3.13	1.178	محايد
04	تدعم الشركة موظفيها على تعلم وتوفر لهم جميع الاحتياجات.	3.17	1.038	محايد
05	هناك فرق عمل تعمل على حل مشاكل معا وتستفيد من التجارب السابقة.	2.96	1.320	محايد
	<b>ثقافة التعلم التنظيمي</b>	<b>3.05</b>	<b>0.926</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة " يمكن للموظفين بالشركة من تحديد المهارات التي يحتاجونها في مهامهم المستقبلية" بمحايد مع متوسط الحسابي (3.08) والانحراف المعياري (1.048)، وأما عبارة " يتم مكافأة الموظفين الذين بذلوا جهدا في التعلم" جاءت بمحايد ومع متوسط الحسابي (2.92) والانحراف المعياري (1.235)، وجاءت عبارة " توفر الشركة فرص تعلم لكل الموظفين" بمحايد ومع متوسط الحسابي (3.13) والانحراف المعياري (1.178)، وأما عبارة " تدعم الشركة موظفيها على تعلم وتوفر لهم جميع الاحتياجات" جاءت محايد مع متوسط حسابي (3.17) والانحراف المعياري (1.038)، وكذلك العبارة " هناك فرق عمل تعمل على حل مشاكل معا وتستفيد من التجارب السابقة" بمحايد مع متوسط الحسابي (2.96) والانحراف المعياري (1.320).

وفيما يخص محور ثقافة التعلم التنظيمي، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت محايد مع متوسط الحسابي (3.05) والانحراف المعياري (0.926)، مما يدل على عدم وجود وعي لهذه الثقافة، وأن الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط قد لا يتشاركون في المعرفة والخبرات.

**3-6- اختبار الفرضيات الدراسية:**

**3-6-1- الفرضيات الفرعية: تطبق مؤسسة مطاحن الأغواط ممارسات القيادة التحويلية وثقافة التعلم التنظيمي**

من أجل اختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار **one-simple Test** لاستخراج القيم الاحتمالية **sig** لأبعاد القيادة التحويلية وثقافة التعلم التنظيمي ومقارنتها مع مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، والجدول رقم 08 يوضح لنا النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 8: "نتائج اختبار one-simple Test لاختبار الفرضية الأولى"

متغيرات الدراسة	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
التأثير المثالي	34.340	0.000
الاعتبار الفردي	51.397	0.000
التحفيز الفكري	36.611	0.000
الدافع الإلهامي	25.295	0.000
ثقافة التعلم التنظيمي	22.803	0.000
قيمة الاحتمالية عند ( $\alpha=0.05$ )		

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من الجدول رقم 08 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig لتأثير المثالي والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري والدافع الإلهامي متساوية وتساوي وهي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يعني أن القيادة التحويلية تمارس في مؤسسة مطاحن الأغواط، والقيمة الاحتمالية sig لثقافة التعلم التنظيمي 0.000 وهي كذلك أصغر من 0.05، وبالتالي يمكن قبول الفرضية أي مؤسسة مطاحن الأغواط تمارس القيادة التحويلية وتتبنى ثقافة التعلم التنظيمي.

### 3-6-2- الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة التحويلية في ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة مطاحن الأغواط

لاختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية" والمتغير التابع "ثقافة التعلم التنظيمي"، والجدول رقم 09 يوضح لنا النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 9: "نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية"

القيمة الاحتمالية sig	قيمة t	معاملات غير موحدة		النموذج
		B	الخطأ المعياري	
0.460	0.746		0.949	الثابت
0.640	-0.472	-0.104	0.277	التأثير المثالي
0.971	-0.036	-0.007	0.256	الاعتبار الفردي
0.173	1.368	0.319	0.310	التحفيز الفكري
0.090	1.733	0.386	0.214	الدافع الإلهامي
معامل الارتباط $R = 0.593$				
معامل التحديد $R^2 = 0.351$				
قيمة $F = 5.822$				
قيمة الاحتمالية عند ( $\alpha=0.05$ ) = 0.001				

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.351، أي أن القيادة التحويلية تؤثر في ثقافة التعلم التنظيمي بنسبة 35.1%، ويعود التغير في الثقافة التعلم التنظيمي بنسبة 64.9% إلى عوامل أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط

0.593 مما يدل على ارتباط موجب بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية" والمتغير التابع "ثقافة التعلم التنظيمي". ومن خلال القيمة الاحتمالية ل F والمقدرة ب 0.001 وهي أصغر من 0.005، نقبل الفرضية أي أن القيادة التحويلية تؤثر في ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة ملاحن الأغواط، وبخصوص أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) لا تؤثر على ثقافة التعلم التنظيمي كلا على حدا، وذلك من خلال القيم الاحتمالية المتحصل عليها والتي كلها تفوق 0.005 والمقدرة ب (0.90،0.173،0.971،0.640) على التوالي.

#### 4- الخلاصة:

بعد تلقينا لجوانب التي تحيط بهذه الدراسة " دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ملاحن الأغواط لسنة 2018"، حاولنا تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التعلم التنظيمي لما يحتويه هذا المفهوم من تشارك مع مصطلحات الإدارية مثل الثقافة التنظيمية وعمليات التعلم داخل المنظمة، وتعتبر ثقافة التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لعملية التعلم التنظيمي، حيث يعتبر هذا الأخير من بين العوامل الأساسية لنقل المنظمات إلى منظمات المتعلمة، وحاولنا تسليط الضوء على القيادة التحويلية التي تدعم بدورها العديد من القضايا الإدارية، باعتبارها أحد متطلبات العصر، وتوضيح العلاقة بينها وبين التعلم التنظيمي بصفة عامة وثقافة التعلم التنظيمي بصفة خاصة، إلا انه لم تجرى بحوث كثيرة لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة التعلم التنظيمي، وأسألنا هذه الدراسة على مؤسسة ملاحن الأغواط كونها تنشط في قطاع اقتصادي عمومي، حيث يشهد قطاع الاقتصاد العمومي في جزائر نقلة لمواكبة العصر الراهن، حيث قمنا بإجراء دراسة إحصائية لتحديد الروابط بين متغيرات الدراسة.

وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة :

- فيما يخص محور ثقافة التعلم التنظيمي، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت محايد مع متوسط الحسابي (3.05) والانحراف المعياري (0.926)؛
- فيما يخص محور الاعتبار الفردي، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت محايد مع المتوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (0.702)؛
- فيما يخص محور التحفيز الفكري، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت موافق مع المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.687)؛
- فيما يخص محور الدافع الإلهامي، فإن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد جاءت موافق مع المتوسط الحسابي (3.52) والانحراف المعياري (0.965)؛
- فيما يخص محور التأثير المثالي، فإن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد جاءت موافق مع متوسط الحسابي (3.642) والانحراف المعياري (0.734)؛
- القيادة التحويلية تمارس في مؤسسة ملاحن الأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ؛
- مؤسسة ملاحن الأغواط تبني ثقافة التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ؛
- أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) لا تؤثر على ثقافة التعلم التنظيمي كلا على حدا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ؛
- تؤثر القيادة التحويلية في ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة ملاحن الأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

## 5- الموامش والمراجع:

- <sup>1</sup> Sorakraikitikul M. & Siengthai S. (2014). **Organizational learning culture and workplace spirituality is knowledge-sharing behaviour a missing link?**, The Learning Organization, Vol. 21 (03), PP175-192.
- <sup>2</sup> CERNE, & al, (2012). **Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms**, Journal of Management & Organization, Vol.18 (02), PP193-219.
- <sup>3</sup> جفال وردة & عبدالمالك ججقيق (2016). **ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سييوس لابال عنابة**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله: فلسطين، المجلد 2 (العدد5)، ص.ص93-118.
- <sup>4</sup> أحمد العزام & صلاح الجادبة (2013). **أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الزرقاء: الأردن، المجلد15 (العدد2)، ص.ص30-46.
- <sup>5</sup> نجم عبود نجم (2010). **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة 1، ص18.
- <sup>6</sup> محمد سعد محمد (2010). **أساليب القيادة وصنع القرار**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، الطبعة 1، ص45.
- <sup>7</sup> Parrott R. (2000). **Transformational Leadership: Theory and Reflections**, Ashland Theological journal, Vol. 32, PP63-76.
- <sup>8</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2000), **Transformational leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2ed, PP63-76.
- <sup>9</sup> محمد سرور الحريري (2015). **الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال**، دار القلم للطباعة والنشر، عمان: الأردن، الطبعة 1، ص78.
- <sup>10</sup> أمل لافني أبو الجاحون (2012). **القيادة التربوية الفعالة**، أمواج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة 1، ص45.
- <sup>11</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). **Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond**, Journal of European Industrial Training, Vol. 14 (05), PP21-37.
- <sup>12</sup> فايز عبد الرحمن (2010). **التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان: الأردن، الطبعة 1، ص34.
- <sup>13</sup> محمد يوسف القاضي (2015). **السلوك التنظيمي**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، الطبعة 1، ص43.
- <sup>14</sup> Schein, E. H. (2004). **Organizational Culture and Leadership**, The Jossey-Bass business & management series, San Francisco: USA, P17.
- <sup>15</sup> يوسف اللائي & هاشم العبادي (2000). **التعليم الجامعي من منظور إداري**، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة 1، ص68.
- <sup>16</sup> Argote, L.. (2011). **Organizational learning research: Past, present and future**, Management Learning, Vol. 42 (04), PP 439-446.
- <sup>17</sup> İpek, İ. (2018). **Organizational learning in exporting: A bibliometric analysis and critical review of the empirical research**, International Business Review, Vol. 28 (03), PP554-595.
- <sup>18</sup> Saadat, V., & Saadatb, Z. (2016). **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success.**, International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. 3rd, PP219-255.
- <sup>19</sup> Huber, G. P. (1991). **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**. Organization Science , Vol 2 (01), PP88-115.
- <sup>20</sup> Lien, B. Y. (2010). **Dynamic capability : Impact of process alignment and organizational learning culture on performance**, Journal of World Business, Vol. 45 (4), New Jersey: United States, PP285-294.
- <sup>21</sup> Shao, Z., & al (2017). **Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning**. Information & Management , Vol. 54 (7), PP902-919.

- <sup>22</sup> Hua YY and Chan IYS (2013). **Development of a conceptual model for organizational learning culture and innovation diffusion in construction** In: Smith, S.D and Ahiaga-Dagbui, D.D (Eds) Procs 29th Annual ARCOM Conference, 2-4 September 2013, Reading, UK, Association of Researchers in Construction Management, 405-414.
- <sup>23</sup> Raj, R., & Srivastava, K. B. (2013). **The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness**, Vol. 38 (03), PP201-223.
- <sup>24</sup> Škerlavaj M. & al (2010). **Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms**. Expert Systems with Applications, Vol. 37 (09), PP 6390-6403.
- <sup>25</sup> Lien, B. Y. **opcit**, P288.
- <sup>26</sup> Saadat, V., & Saadatb, Z. **opcit**, P222.
- <sup>27</sup> Darvish, H., & Nazari, E.A. (2013). **Organizational Learning Culture - The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)**, Economic Insights – Trends and Challenges, Vol. 2 (3), PP1-16.
- <sup>28</sup> Darvish, H., & Nazari, E. A. **opcit**, P2.
- <sup>29</sup> Škerlavaj, & al, e. **opcit**, P3.
- <sup>30</sup> Talat, I., & all, e. (2015). **The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention**. Nankai Business Review International , Vol. 06 (04), PP417-431.
- <sup>31</sup> Schein, E. H. **opcit.**, P25.
- <sup>32</sup> Islam, T., Khan, S. u., Ahmad, U. N., & Ahmed, I. (2013). **Organizational learning culture and leader-member exchange quality**, The Learning Organization, Vol. 20 (4/5), PP322-337.