

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات
الصناعية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-

*the contribution of strategic leadership to Improve the level of organizational
learning in industrial enterprises.*

A field study of a sample of major industrial establishments in the state of M'sila

حريزي فاروق^{1*}

¹ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر

تاريخ النشر: 31-03-2023

تاريخ القبول: 11-03-2023

تاريخ الاستلام: 30-12-2022

ملخص:

الغرض من هذه الورقة هو دراسة مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي. لذلك تم إجراء البحث على مجموعة من المنشآت الصناعية بالمسيلة. بالإضافة إلى مجتمع الدراسة كان يتألف من 274 شخصاً واقتصرت عينة البحث الخاصة بنا على فئة 134 مديراً (القادة والمديرون ورؤساء الأقسام ورؤساء الخدمات). وأخيراً، أوضحت الدراسة أن هناك تحسناً ملحوظاً في الأبعاد المختلفة لمستوى التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) عند مستوى دلالة 0.05 بعد دعم القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية.

تصنيف JEL: M12, M59, I29.

Abstract:

the purpose of this paper to study the contribution of strategic leadership to improve the level of organizational learning. Therefore, the research was done on a group of industrial enterprises in M'sila. in addition to study population was consisted to 274 people and our research random sample was limited to the 134 managers category (leaders, managers, heads of departments, and chiefs of services). Finally, the study showed that there is a significant improving on the different dimension level of organizational learning (individual learning, group learning and learning at the organization level) at the significance level of 0.05 after the supporting of strategic leadership in the industrial enterprises.

Keywords: *strategic leadership, organizational learning, individual learning, group learning.*

Jel Classification Codes : *M12, M59, I29.*

1. مقدمة

تعتبر القيادة عموماً هي "القدرة على توجيه وتمكين وتحفيز الآخرين للمساهمة في إنتاجية المنظمات التي ينتمون إليها والنهوض بها" (Anwar, 2017, p. 160). ويرى (Metz) أن القيادة هي: "عملية التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف وتنظيم تحول العمليات وإلهام الأشخاص للتغلب على التحديات ودفع الشركة نحو مستقبلها المثالي" (Metz, S, 2020, p. 63).

تمثل القيادة الاستراتيجية حلاً لوظائف متعددة في المنظمة، وتسعى إلى فهم ومواءمة البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية، وهي تقدر أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من الذكاء من أجل تنفيذ المرونة للتكيف مع مسار العمل المطلوب (Anenih, 2018, p. 15). وتعتبر القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتطورها، وتزداد أهميتها وفقاً لطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات فالقيادة الاستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل القصير، وإنما تركز أيضاً على تعظيم العائد الذي تحققه المنظمة على المدى البعيد" (عبدالرحيم، 2019، صفحة 146).

يُعد التعلم التنظيمي (Organizational learning) أحد أهم المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها الاستراتيجية. إذ يتجاوز نمط التعليم البسيط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات الذي في حدود الاستنساخ والذاكرة، إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم (يوسف، 2015). ويستند تبني مفهوم التعلم التنظيمي على توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير وتحسين ذاتها من خلال الاستفادة من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة.

التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يساهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة. (الطائي، 2015، صفحة 34). ويعتبر (حسين، 2016، صفحة 1690)، وعليه جاءت هذه الدراسة للربط بين متغير القيادة الاستراتيجية ومستوى التعلم التنظيمي في المنظمة لتقيس مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تطوير وتحسين التعلم التنظيمي في المنظمة.

1.1 اشكالية الدراسة:

إن دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي أمر أساسي لنجاح المنظمة. وتعتبر المنظمة ناجحة إذا تكوّنت لديها مجموعة من الأفراد ذات خبرة معرفية وتعلمية ومهارات عالية، فالتعلم التنظيمي يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد على إدراك ذاته (التعلم الفردي)، وفهم الآخرين والتفاعل معهم (التعلم الجماعي)، وتحسين مهاراته وخبرته، وتحقيق التوافق مع متطلباته الثقافية والاجتماعية والبيئية (على مستوى المنظمة). ويشير (Rezaie, 2014, p. 149) إلى أن التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية للمنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية وتوليد المعارف والأفكار الجديدة، ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة، واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغيير السريع في ظل تغير الاستراتيجيات وزيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الاشكالية التالية: هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

ويمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الجماعي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم على مستوى المنظمة كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

2.1 فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على اشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الجماعي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم على مستوى المنظمة كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

3.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال بعديها العلمي والعملية على النحو التالي:

- **الأهمية العلمية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال معالجة موضوع من أهم المواضيع الحديثة في ميدان الإدارة والمتعلق بالقيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستويات التعلم التنظيمي في قطاع الصناعة. وسنستخدم تقنية العينتين المرتبطتين لقياس مدى تحسن وتطور التعلم التنظيمي من خلال مساهمة القيادة الاستراتيجية، ونظرا لندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، فإننا نأمل أن يكون قيمة مضافة في الأدب الإداري الحديث المتعلق بالقيادة والمنظمة المتعلمة.
- **الأهمية العملية:** ، تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في مساهمة نتائجها في تطوير عمل المنظمات الناشطة في قطاع الصناعة، من خلال اقتراح جملة من التوصيات لأصحاب القرار والقادة الاستراتيجيين، وتوضيح مدى أهمية القائد الاستراتيجي في دعم مستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستويات التعلم التنظيمي بجميع أبعاده أي على مستوى التعلم الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة في قطاع الصناعة، بولاية المسيلة لنخرج باقتراح جملة من التوصيات لأصحاب القرار بناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها.

5.1 المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي إذ يتناسب مع هذا النوع من الدراسة، وبناء على أسس هذا المنهج قمنا بوصف الظاهرة المدروسة في الجانب النظري من خلال الكتب والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث. أما من الجانب الميداني فقمنا بجمع البيانات وتحليلها في ميادين الدراسة بالاعتماد على استبانة صممت لهذا الغرض واستخدمنا تقنية العينتين المرتبطتين لمعرفة مدى تحسن مستوى التعلم التنظيمي أي دراسة لآراء أفراد العينة في فترتين قبل وبعد لترجم معنى كلمة تحسين.

6.1 الدراسات السابقة

❖ **دراسة (جاسم، 2011):** إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة الارتباط والاثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 31 مفردة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي واعتمدا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلا إلى جملة من النتائج ابرزها أن القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنويا على المرونة الاستراتيجية الربط المناسب بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وامتلاك المرونة الاستراتيجية.

❖ **Study (Khandekar, 2005): Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic HRM**

Perspective: هدفت الدراسة إلى تحليل دور التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الهندية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التدريب والتعلم، وإنشاء المعرفة، تطوير المهارات)، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. كما يوجد ارتباط وتنسيق بين مستوى المدراء في كل شركة من هذه الشركات. أوصت الدراسة الشركات الاهتمام باستراتيجيات التعلم القائم على العمل وإشراك الموارد البشرية ليساعد في تطوير القدرات الاستراتيجية المتميزة، من خلال التدريب المهني والفني لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

❖ **دراسة (البواردي، 2020):** ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات

ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمة المدنية. جُمعت عينة الدراسة باستخدام المعاينة الطبقيّة العشوائية البالغ حجمها 600 موظف. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج ومن أهمها أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية فوق الوسط، وأن ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي تليها ممارسة التعلم الجماعي. قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها العمل على نشر ثقافة التعلم وتبني السياسات وإجراءات العمل الداعمة للتعلم، وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تطوير التعلم التنظيمي التوليدي بالمنظمة.

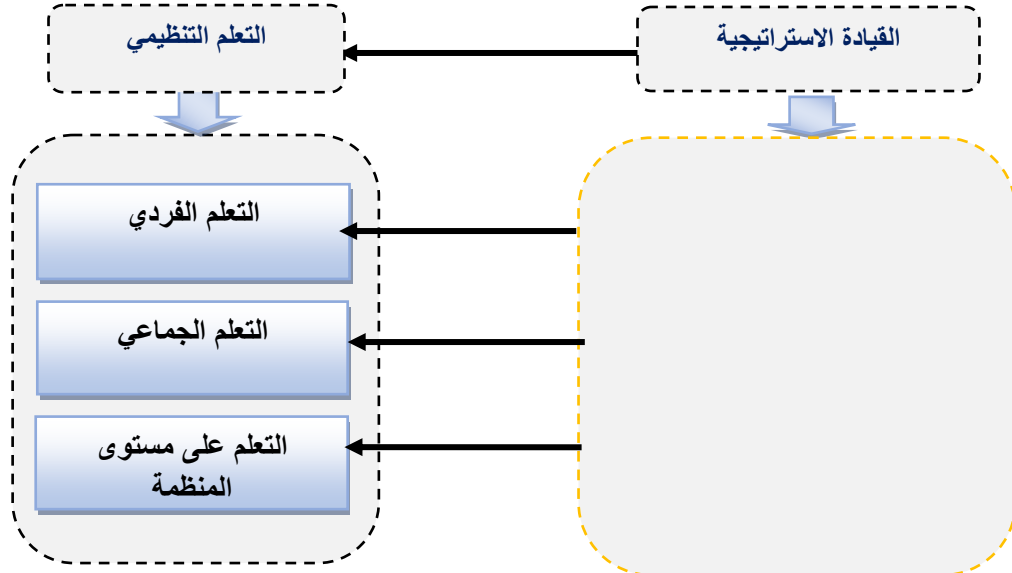
❖ دراسة (التميمي، 2008): أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني: هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي الحفز الفكري)، في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 128 مديرا، يعملون في 16 شركة من الشركات الصناعية الأردنية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصل إلى وجود تأثير معنوي لأسلوب القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. اوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية، وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تطوير التعلم التنظيمي التوليدي بالمنظمة.

❖ دراسة (الزهراني، 2018): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي، الاخلاقي) في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بنوعيه (التكيفي، والتوليدي) في جامعة أم القرى. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 384 عضو من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.

❖ Study (VERA, 2004): Strategic leadership and organizational learnin: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، حيث تكونت عينة الدراسة من الادبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل محتوى الدراسة. توصلت الدراسة الى أن القادة الاستراتيجيون الأكثر فاعلية في تسهيل التعلم التنظيمي هم أولئك الأكثر قدرة على العمل في كل من أنماط التحويل والمعاملات في تسهيل التعلم التنظيمي.

7.1 الفجوة البحثية: يمكن توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها فيما يلي: تهدف دراستنا إلى اختبار مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين وتعزيز مستويات التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الفردية والجماعية وعلى مستوى المنظمة) في قطاع الصناعة، حيث تم اختيار هذه الأبعاد بناء على الدراسات السابقة والدراسات النظرية التي اشتركت في تحديد هذه الأبعاد الثلاثة لتمثيل التعلم التنظيمي في المنظمة. وهذا يختلف مع جميع الدراسات السابقة أين تم الاعتماد على الممارسات العامة للقيادة الاستراتيجية، وقد تم إسقاط دراستنا على مجموعة من مؤسسات الصناعية الكبرى الناشطة في القطاع الصناعي بولاية المسيلة نظرا لحساسية هذا القطاع على المستوى الوطني وما يعانيه من مشاكل في التنمية والتسيير. وهو مجتمع مختلف عما تناولته بعض الدراسات السابقة.

الشكل 01: " نموذج الدراسة النظري "



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى: (السراج، 2017)، (Fourie, 2009)، (جاسم، 2011)، (فداء عبد الحميد قرمش، 2020)، (Muzee، 2016)، (فصل، 2017)، (Nthini, 2013).

2. الاطار النظري للدراسة

1.2 القيادة الاستراتيجية

1.1.2 القيادة الاستراتيجية وأهميتها:

على الرغم من أهميتها، إلا أن الباحثين والممارسين في القيادة الاستراتيجية لم يتفقوا بعد على تعريف مشترك بالنظر الى المصطلحات المتنوعة والتراكيب المنفصلة المستخدمة في دراساتها. فهي "القدرة على رؤية التنظيم وفهمه للربط بين أجزائه ونشاطاته والتغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه" (عائشة يوسف، 2017، صفحة 173)؛ إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، "فالقائد الاستراتيجي يفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهرها، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع" (أقطى جوهره، 2014، صفحة 30،31)؛ وتعرف دراستنا القيادة الاستراتيجية على أنها: "القيادة التي لديها القدرة الفائقة على التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للمنظمة، والقدرة على التأثير في الآخرين واستنهاض هممهم، واستثارة قوى الابداع والابتكار الكامنة بداخلهم، وتمكينهم من إحداث التغيير الاستراتيجي للوصول بالمنظمة الى قمة النجاح، في ظل التغيرات البيئية المختلفة"؛ وما يمكن استخلاصه أن أهمية القيادة الاستراتيجية تبرز في تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعلها قادرة على حل المشكلات المستقبلية، من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

2.1.2. نظام القيادة الاستراتيجية:

قدم كل من (Sosik J.J & al, 2005, p. 51) نموذجا لنظام القيادة الاستراتيجية، يتكون من:

- مدخلات القيادة الاستراتيجية: وتشمل صفات القائد التنفيذي وأدواره، مهارات الموظفين ومعارفهم التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية، اتجاهات الصناعة، فرص السوق، تكنولوجيا المعلومات، وأصحاب المصالح.
- عمليات القيادة الاستراتيجية: وتمثل في مجموعة السلوكيات المتمثلة في تحديد اتجاهات الصناعة، التركيز على الرسالة المحورية الاستراتيجية والرؤية، اختيار وتطوير أفراد يتوافقون والاستراتيجية ودمج الأفراد والتكنولوجيا المناسبة، وخلق التعاون والثقة، وتدعيم التعلم والابتكار، وتعزيز الرسالة المحورية والاستراتيجية.
- مخرجات نظام القيادة الاستراتيجية: وتشمل الأداء المالي للمنظمة، ورضا الزبون، وتوسيع قواعد المعرفة، أو الاتصال مع المساهمين، أو التحسين المستمر للأفراد والعمليات أو القيادة المشتركة (تشارك كل من في المنظمة في المهام القيادية).

3.1.2. صفات وخصائص القائد الاستراتيجي:

تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي أجهه التطورات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية. ويعرف القائد الاستراتيجي بأنه: "الشخص الذي له القدرة على التفكير الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، المرونة، التشارك، ويعمل مع الآخرين من أجل إحداث التغيير الذي يبني المستقبل الأمثل للمنظمة" (أقطى جوهره، 2014، صفحة 24)، ويمكن تلخيص أهم صفات وخصائص القائد الاستراتيجي في الآتي (يونس، 2012، صفحة 21)، (محسن، 2005، صفحة 57):

- الرؤية المستقبلية والواقعية في الاستجابة للأحداث وتجنب الأوهام؛
- القدرة على التفكير الاستراتيجي والتخطيط لوضع استراتيجية المنظمة وسياساتها، وتعزيز الحوار المفتوح ومناقشة وحل القضايا الصعبة؛
- القدرة على حيابة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا الحديثة التي لها تأثير على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي حيث تمنحه نفوذا على المدى البعيد؛
- القدرة على توليد الافكار الابداعية التي تطور المنظمة نحو الافضل؛
- القدرة على بناء العلاقات الانسانية والاقتصادية وكيفية تحقيقها؛
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في الحالات الطارئة.

2.2. التعلم التنظيمي

1.2.2. مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته

التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة. (الطائي، 2015، صفحة 34). ويرى (Schon, 2002, p. 24) بأنه: "العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال نظريات العمل لديهم"؛ ويعتبر (حسين، 2016، صفحة 1690) أن التعلم التنظيمي يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد على إدراك ذاته، وفهم الآخرين والتفاعل معهم، وتحسين مهاراته وخبرته، وتحقيق التوافق مع متطلباته الثقافية والاجتماعية والبيئية. ما يمكن استخلاصه أن منظمات اليوم بحاجة إلى مناخ تسوده روح التعلم المستمر، الذي يمكنها من التفاعل بنجاح مع التغيير والمضي إلى أعلى المراتب، ويمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تسمح للمنظمة بالتغيير والتكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، من خلال كشف الأخطاء وتصحيحها، تطوير الكفاءات، اكتساب المعارف، استثمار الخبرات بهدف تحقيق أكبر قدر من النجاحات في المستقبل.

2.2.2. أبعاد التعلم التنظيمي:

يمكن إبراز أهم أبعاد التعلم التنظيمي من خلال أدبيات الدراسات السابقة الموضحة في الجدول ادناه:

الجدول(1): " أبعاد التعلم التنظيمي حسب أدبيات الدراسات السابقة"

الرقم	الدراسة	الابعاد
1	(الخفاجي، 2011)	استمرارية التعلم، الحوار والاستعلام، التعاون وتعلم العمل بروح الفريق، إيجاد النظام التشاركي التعليمي التنظيمي، تمكين العاملين، ربط المنظمة بالبيئة، إيجاد قيادة استراتيجية للتعلم.
2	(الزهرة، 2016)	التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي (على مستوى المنظمة).
3	(Khandekar, 2005)	التدريب والتعلم، وإنشاء المعرفة، تطوير المهارات
4	(يوسف، 2015)	اكتساب المعرفة، وتعلم مهارات العمل، والتعلم للتكيف، واليقظة، والتعلم الاجتماعي
5	(الزهراني، 2018)	التعلم التنظيمي التكيفي، التعلم التنظيمي التوليدي
6	(البواردي، 2020)	التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى الدراسات السابقة

من الجدول: نلاحظ أن أبعاد التعلم التنظيمي تختلف من باحث لآخر، لذلك سننتمد في دراستنا الأبعاد التي أشارت إليها دراستي (البواردي، 2020)، (الزهرة، 2016) نظرا لتوافقها ودراستنا الحالية. فقد ميز "بيتر سينغ" بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي والمتمثلة في (الخفاجي، 2011، الصفحات 37-38):

أ. التعلم الفردي: يحدث عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة أو يكتشف مشكلات ويصححها عن طريق التغيير في السلوك لزيادة قدراته الاستيعابية.

ب. التعلم الجماعي: يحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة. وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضاء المنظمة.

ج. التعلم التنظيمي: يتم تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات بين الأفراد، ويتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم ويعتمد نجاح المنظمة على اكتشاف طاقات التعلم عند الأفراد والاستفادة منها بما يخدم مصالحها.

3. الدراسة الميدانية

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الاطارات العاملة بالمؤسسات الصناعية الكبرى الناشطة بولاية المسيلة (المديرين ورؤساء الاقسام والقادة والمكونين)، حيث يوجد وفقاً لإحصائيات مديرية الصناعة لسنة (2022) 13 مؤسسة صناعية كبرى بالولاية، إلا أنه تمت الاستجابة في الأخير من قبل 7 مؤسسات فقط لأسباب خارجة عن نطاق الباحثين. حيث بلغ مجتمع الدراسة 274 إطار.

تم اختيار عينة عشوائية قوامها 190 مفردة وزعت عليها أداة الدراسة، استرجعت 145 استبانة بنسبة استجابة 69% من مجموع الاستبانات، أُلغيت منها 11 ليصبح العدد النهائي 134 استبانة صالحة للدراسة.

وقد شملت المتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). والجدول الآتي يبين خصائص عينة الدراسة.

الجدول (2) " خصائص عينة الدراسة"

المتغير	1. المجموعات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	115	85.8
	إناث	19	14.2
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	21	15.7
	ليسانس	56	41.8
	هندسة او ماستر	45	33.6
سنوات الخبرة	دراسات عليا	12	9
	أقل من 5 سنوات	12	9
	من 5 ال 9 سنوات	36	26.9
	من 10 إلى 15 سنة	56	41.8
	أكبر من 15 سنة	30	22.4

المصدر: من إعداد الباحث استناد على مخرجات SPSS 26

2.3. تصميم أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وقد صممت لتكون ملائمة لمجتمع الدراسة وعينتها، تم توزيع 190 استبانة، تضم 43 سؤالاً مقسمة إلى محورين وأبعاد وعبارات فرعية: كما هو موضح في الجدول الموالي:

**مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-**

الجدول (3): تحديد محاور وأبعاد وبنود الاستبيان

المصادر	العدد	العبارات	الترميز	الأبعاد	المحاور
(جاسم، 2011)	5	X1.1 – X1.5	X1	الرؤية والتوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية (X)
(جوهر، 2014)	5	X2.1 – X2.5	X2	الثقافة التنظيمية الفاعلة	
(السراج، 2017)	5	X3.1 – X3.5	X3	إدارة التغيير التنظيمي	
(العامري، 2018)	5	X4.1 – X4.5	X4	رأس المال البشري	
(عبدالله، 2020)	4	X5.1 – X5.4	X5	تمكين العاملين	
(سهلة، 2016) (فيصل، 2017)	4	X6.1 – X6.4	X6	التقنيات الحديثة	
(البواردي، 2020) (الزهره، 2016)	5	Y1.1 – Y1.5	Y1	التعلم الفردي	التعلم التنظيمي (Y)
	5	Y2.1 – Y2.5	Y2	التعلم الجماعي	
	5	Y3.1 – Y3.5	Y3	التعلم على مستوى المنظمة	

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى الدراسات السابقة

3.3. اختبار أداة الدراسة:

3.3.1. اختبار صدق أداة الدراسة: حيث قام الباحث باختبار الصدق الظاهري من خلال عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الإدارة المتخصصين في مواضيع القيادة والتعلم التنظيمي للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات.

3.3.2. اختبار ثبات أداة الدراسة: (اختبار Cronbach's Alpha): للتحقق من قدرة أداة الدراسة على قياس الأبعاد، والتثبت من صحتها استخدمنا معامل ألفا كرونباخ، حيث يدل ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ على قوة درجة الثبات الداخلي، الذي يتراوح بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عند (0.6) في أبعاد الإدارة حسب (محمود حسين أبو جمعة ، 2021، صفحة 309).

الجدول (4) : قيم Chronbach's Alpha لمتغيري الدراسة وأبعادهما

مستوى الثبات	الفا كرونباخ %	العبارات	المتغير
عال	88.1	X1.1 – X6.4	(X)
جيد	70.1	X1.1 – X1.5	X1

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-

جيد	70.6	X2.1 – X2.5	X2
مقبول	60.4	X3.1 – X3.5	X3
مقبول	66.7	X4.1 – X4.5	X4
مقبول	65	X5.1 – X5.4	X5
جيد	70.9	X6.1 – X6.4	X6
عال	80.1	Y1.1 – Y3.5	(Y)
جيد	70	Y1.1 – Y1.5	Y1
مقبول	61.1	Y2.1 – Y2.5	Y2
مقبول	68.2	Y3.1 – Y3.5	Y3
عال	91.6	X1.1 – Y3.5	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

تشير النتائج الظاهرة في جدول 4 إلى أن قيم معامل الثبات Chronbach's Alpha المستخدمة في الدراسة كانت جميعها أكبر من الحد الأدنى 60% في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

4.3 تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

1.4.3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

بما أن حجم العينة $N < 50$ فيمكن التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov، وذلك وفقا لقاعدة القرار التالية: القيمة الاحتمالية Sig أكبر من 0.05 يعني البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أي قبول H0 .

الجدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y_ قبل_التعلم	,072	134	,085	,985	134	,154
C_ بعد_التعلم	,106	134	,001	,962	134	,001

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ أن مستوى الدلالة بالنسبة لمتغير التابع التعلم قبل هو أكبر من 0,05 أي بقيمة 0,85، وهذا يدل أن المتغير التعلم قبل يتبع التوزيع الطبيعي؛ في حين نجد أن مستوى الدلالة بالنسبة لمتغير التعلم بعد جاء أقل من 0,05 أي بقيمة 0,001، وهذا يدل أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

وبما أن شرط معلميه البيانات واتباع التوزيع الطبيعي للمتغير التابع غير محقق فإنه سيتم استخدام تقنية اختبار العينتين المترابطتين باستخدام البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي (لا معلميه) من خلال استخدام اختبار ويلكوكسون WILCOXON بدل استخدام اختبار t لاختبار الفرضيات.

2.4.3. الفرضية الأولى: بعد التعليم الفردي

H0: لا تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية

محل الدراسة، إذا كان $Sig > 0,05$

H1: تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل

الدراسة إذا كان $Sig < 0,05$

الجدول (6): إختبار الفرضية الأولى

المتغير التابع	القياس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة	متوسط	الرتب
التعلم الفردي	التعلم الفردي قبل القيادة	134	3,3701	,60797	-6,227	000	الإشارة +	الإشارة -
	التعلم الفردي بعد القيادة	134	3,7731	,51899			87	25

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

يشير الجدول رقم 6 أن مستوى الدلالة لاختبار Z هو أقل 0,05 وهذا بقيمة (000) وهذا يدل على أن هناك فروق دالة

إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد العينة على القياسين القبلي والبعدي (التعلم الفردي قبل مساهمة القيادة الاستراتيجية_ التعلم

الفردي بعد مساهمة القيادة الاستراتيجية) لصالح القياس البعدي للتعلم الفردي، وما يؤكد ذلك هو أن متوسط درجة التعلم الفردي بعد

القيادة قدر ب 3,7731 وهو أكبر من متوسط درجة التعلم الفردي قبل القيادة والذي قدر ب 3,3701، كما أنه من خلال

مقارنة رتب الإشارات الموجبة والسالبة، نلاحظ أن متوسط الإشارات الموجبة جاءت بقيمة 87 فهي أكبر من متوسط الإشارات السالبة

التي قدرت قيمتها ب 25 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة أكدت أن التعلم الفردي قد تحسن مستواه بعد مساهمة القيادة

الاستراتيجية وهذا يؤكد على وجود تحسن في مستوى التعلم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي

وعليه بما أن مستوى الدلالة لدى اختبار Z لفروق المتوسطات جاء دالاً فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية

البديلة H1

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-

أي تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

3.4.3. الفرضية الثانية: بعد التعليم الجماعي

H0: لا تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الجماعي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة، إذا كان $Sig > 0,05$

H1: تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الجماعي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة إذا كان $Sig < 0,05$

الجدول (7): اختبار الفرضية الثانية

المتغير التابع	القياس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة	متوسط	الرتب
التعلم الجماعي	التعلم الجماعي قبل القيادة	134	3,5896	,51755	-6,227	000	الإشارة +	الإشارة -
	التعلم الجماعي بعد القيادة	134	3,8328	,52441			82	11

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 أن مستوى الدلالة لاختبار Z هو أقل 0,05 وهذا بقيمة (000) وهذا يدل على أن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على القياسين القبلي والبعدى (التعلم الجماعي قبل مساهمة القيادة الاستراتيجية_ التعلم الجماعي بعد مساهمة القيادة الاستراتيجية) لصالح القياس البعدى للتعلم الجماعي، ومما يؤكد ذلك هو أن متوسط درجة التعلم الجماعي بعد القيادة قدر ب 3,8328 وهو أكبر من متوسط درجة التعلم الجماعي قبل القيادة والذي قدر ب 3,5896، كما أنه من خلال مقارنة رتب الإشارات الموجبة والسالبة، نلاحظ أن متوسط الإشارات الموجبة جاءت بقيمة 82 فهي أكبر من متوسط الإشارات السالبة التي قدرت قيمتها ب 11 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة أكدت أن التعلم الجماعي قد تحسن مستواه بعد مساهمة القيادة الاستراتيجية وهذا يؤكد على وجود تحسن في مستوى التعلم الجماعي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي. وعليه بما أن مستوى الدلالة لدى اختبار Z لفروق المتوسطات جاء دالا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، أي تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الجماعي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

4.4.3. الفرضية الثالثة: بعد التعلم على مستوى المنظمة

H0: لا تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم على مستوى المنظمة كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة، إذا كان $Sig > 0,05$

H1: تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم على مستوى المنظمة كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة إذا كان $Sig < 0,05$

**مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-**

الجدول (8): اختبار الفرضية الثالثة

المتغير التابع	القياس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة	متوسط	الرتب
التعلم على مستوى المنظمة	التعلم_على مستوى المنظمة _قبل_القيادة	134	3,3836	,60078	-7,569	000	الإشارة +	الإشارة -
التعلم على مستوى المنظمة	التعلم_على مستوى المنظمة _بعد_القيادة	134	3,7134	,55357			82	11

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

نلاحظ من الجدول رقم 8 أن مستوى الدلالة لاختبار Z هو أقل 0,05 وهذا بقيمة (000) وهذا يدل على أن هناك فروق

دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على القياسين القبلي والبعدي (التعلم على مستوى المنظمة قبل مساهمة القيادة الاستراتيجية_ التعلم على مستوى المنظمة بعد مساهمة القيادة الاستراتيجية) لصالح القياس البعدي للتعلم على مستوى المنظمة، ومما يؤكد ذلك هو أن متوسط درجة التعلم على مستوى المنظمة بعد القيادة قدر ب 3,7134 وهو أكبر من متوسط درجة التعلم على مستوى المنظمة قبل القيادة والذي قدر ب 3,3836، كما أنه من خلال مقارنة رتب الإشارات الموجبة والسالبة، نلاحظ أن متوسط الإشارات الموجبة جاءت بقيمة 82 فهي أكبر من متوسط الإشارات السالبة التي قدرتها ب 11 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة أكدت أن التعلم على مستوى المنظمة قد تحسن مستواه بعد مساهمة القيادة الاستراتيجية وهذا يؤكد على وجود تحسن في مستوى التعلم على مستوى المنظمة كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي.

وعليه بما أن مستوى الدلالة لدى إخبار Z لفروق المتوسطات جاء دالا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، أي تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم على مستوى المنظمة كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

4. خاتمة:

بينت الدراسة مدى أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية بولاية المسيلة في تعزيز وتحسين التعلم التنظيمي وذلك بعد دراسة آراء أفراد العينة في فترتين مرتبطتين أي معرفة وجهة نظر كل من الإطارات المسيرة في المؤسسات محل الدراسة في الفترة قبل مساهمة الإدارة العليا في دعمها للتعلم التنظيمي وفي فترة زمنية ثانية أي بعد مساهمة الإدارة العليا والقيادة الاستراتيجية في دعم التعلم التنظيمي

وقد توصلنا في الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

➤ أظهرت النتائج النهائية الإجابة عن الإشكالية والسؤال الرئيسي تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟ وتحقق الفرضيات الثلاثة في عملية تحسين مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم الفردي، والجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة وذلك بفضل مساهمة القيادة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

➤ بينت الدراسة أن الافراد يملكون الرغبة في اكتساب معارف جديدة.

➤ أتضح أن الادارة العليا تدعم فكرة التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة.

➤ تشجع الادارة الحوار بين افرادها وتبادل الافكار والمقترحات.

➤ يحترم الافراد وجهات نظرهم بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.

➤ تعمل المؤسسة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع جملة من الاقتراحات التالية: يوصي الباحث القيادات في المستويات العليا بضرورة:

❖ تشجع الادارة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة.

❖ مكافأة وتحفيز الموظفين على تعلمهم أو تكوينهم.

❖ احتفاظ المؤسسة بالبيانات الحديثة عن مهارات موظفيها وماضي التكوين والتدريب.

5. الإحالات والمراجع:

1. Anwar, K. L. (2017). Factors Affecting Students Anxiety in Language Learning: A Study of Private Universities in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(3), 160-174.
2. Metz, S. (2020). The Future of Strategic Leadership. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 50(2), 59-67.
3. Anenih, J. (2018). Strategic Leadership in Public Sector. *Doctor Dissertation of Philosophy Public Policy and Administration*, College of Social and Behavioral Sciences. Walden University.
4. Azbari, M. A. (2016). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 453-464.
5. عبد الرحيم، محمد عبدالرحيم. (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 145-164.
6. مروان أحمد يوسف. (2015). أثر التعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال. جامعة عكاك العربية، الأردن.
7. عمي حسون الطائي. (2015). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(85)، 29-51.
8. Rezaie, A. B. (2014). Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(2), 147-162.
9. الطائي م، معن وعبد الله المعاضبي، أيمن جاسم. (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. - *تنمية الرفاهين*، 33(105)، 111-140.
10. Khandekar, A. a. (2005). Organizational Learning in Indian Organizations: a Strategic HRM Perspective .Vo1.12.No (2),PP. 211-226. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(02), 211-226.
11. فيصل البوادي. (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(01)، 227-248.
12. شاكرا جارا الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي. (2008). اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني". *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، 4(2)، 193-215.

13. ابراهيم بن حنش لسعيد الزهراني. (2018). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة ام القرى - .المجلة الدولية للابحاث التربوية، 42(02)، 189-238.
14. VERA, D. C. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(02), 222-240.
15. آلاء عبد الله رجب السراج. (2017). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية : دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. *مؤكدة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الازهر، غزة.*
16. Fourie, C. J. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(03), 50-68.
17. الطائي م، معن وعبد الله المعاضدي، أيمن جاسم. (2011). إس همامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. - *تنمية الرفاهين، 33(105)*، 111-140
18. ايز جمعه صالح النجار فداء عبدالحمد قمرش. (2020). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية- دراسة حالة شركة الاتصالات. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)*، 82.
19. Muzee, H. B. (2016). Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*, 03(2907), 1-11.
20. مثنى زاحم فيصل. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي - دراسة تحليلية - . *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(95)*، 255-280.
21. Nthini, E. (2013). Effect of strategic medership on the performance of commercial and financial state corporations in kenya. *The degree of master of business administration (MBA), school of busubess. University of nairobi, kenya*
22. الشميلي عائشة يوسف. (2017). *الادارة الاستراتيجية الحديثة. دار الفجر للنشر والتوزيع : القاهرة.*
23. أقطى جوهره. (2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-. جامعة بسكرة، الجزائر.
24. طارق شريف يونس. (2012). *الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعبية. المنظمة العربية للتنمية الادارية: القاهرة.*
25. الكتيبي، محسن. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس: القاهرة.*
26. مي حسون الطائي. (2015). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(85)*، 29-51.
27. Schon, C. A. (2002). *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique.* de boeck université: American.
28. ين وليد حسين. (2016). تفعيل عمميات التعلم التنظيمي بالاستناد الى أبعاد إدارة المعرفة. *مجلة جامعة بابل، 24(06)*، 1683-1703.
29. يصل البواردي. (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، 40(01)*، 227-248.
30. بريطل فطيمة الزهرة. (2016). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك. رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
31. محمد منصور الحامدي محمود حسين أبو جمعة . (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيبيل للصناعات الغذائية بالاردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(01)*، 298-323.
32. صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر - . رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر، بسكرة.
33. عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (2020). القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. *مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، 16(22)*، 437-464.
34. فراس محمد العامري. (2018). انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد -بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار- . *مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 11(22)*، 234-298.

6. ملاحق :

ملاحق الفرضية الأولى:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
--	---	------	----------------	---------	---------

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-

Y1_التعلم_الفردى_قبل_القيادة	134	3,3701	,60797	1,80	4,80
C1_التعلم_الفردى_بعد_القيادة	134	3,7731	,51899	1,80	4,80

ملاحق الفرضية الثانية

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
C1_التعلم_الفردى_بعد_القيادة - Negative Ranks	25 ^a	41,06	1026,50
Y1_التعلم_الفردى_قبل_القيادة Positive Ranks	87 ^b	60,94	5301,50
Ties	22 ^c		
Total	134		

C1_التعلم_الفردى_بعد_القيادة < Y1_التعلم_الفردى_قبل_القيادة

C1_التعلم_الفردى_بعد_القيادة > Y1_التعلم_الفردى_قبل_القيادة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Y2_التعلم_الجماعى_قبل_القيادة	134	3,5896	,51755	1,80	4,60
C2_التعلم_الجماعى_بعد_القيادة	134	3,8328	,52441	1,80	5,00

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
C2_التعلم_الجماعى_بعد_القيادة - Negative Ranks	11 ^a	49,55	545,00
Y2_التعلم_الجماعى_قبل_القيادة Positive Ranks	82 ^b	46,66	3826,00
Ties	41 ^c		
Total	134		

C2_التعلم_الجماعى_بعد_القيادة < Y2_التعلم_الجماعى_قبل_القيادة

C2_التعلم_الجماعى_بعد_القيادة > Y2_التعلم_الجماعى_قبل_القيادة

C2_التعلم_الجماعى_بعد_القيادة = Y2_التعلم_الجماعى_قبل_القيادة

Test Statistics^a

	Y1_التعلم_الفردى_قبل_القيادة - القيادة - C1_التعلم_الفردى_بع د_القيادة
Z	-6,227 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

**مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-**

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
b. Based on positive ranks.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Y3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_قبل	134	3,3836	,60078	1,60	4,80
C3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_بعد	134	3,7134	,55357	2,00	4,80

ملاحق الفرضية الثالثة

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
C3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_بعد - Negative Ranks	11 ^a	21,95	241,50
Y3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_قبل Positive Ranks	83 ^b	50,89	4223,50
Ties	40 ^c		
Total	134		

a. C3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_بعد < Y3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_قبل

b. C3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_بعد > Y3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_قبل

c. C3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_بعد = Y3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_قبل

Test Statistics^a

	C3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_بعد - Y3_التعلم_على_مستوى_المنظمة_قبل
Z	-7,569 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
b. Based on negative ranks.