

دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة

Studying the impact of strategic leadership on the level of organizational learning in industrial enterprise a field study of a sample of major industrial establishments in the state of M'sila

ط.د عبد الرحيم بوجلال*¹، د. فاروق حريزي²

¹ جامعة المسيلة، الجزائر، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية بالجزائر

boudjellal.abderrahim@univ-msila.dz

² جامعة بالمسيلة، الجزائر، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية بالجزائر

farouk.herizi@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2022/10/12 تاريخ القبول: 2022/12/09 تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الإستراتيجية على مستوى التعلم التنظيمي. تم إجراء الدراسة على مجموعة من 07 مؤسسة صناعية كبرى في المسيلة. تكون مجتمع الدراسة من 254 فردًا، اقتصرت عينة البحث الخاصة بنا على فئة تضم 134 إطارًا (القادة، المديرين، رؤساء الأقسام، رؤساء الخدمات). خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على مستوى التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

كلمات مفتاحية: القيادة، القيادة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي.

تصنيفات JEL: M12، M59، I29

Abstract: The study aims to highlight the impact of strategic leadership on the level of organizational learning. It was conducted on a group of 07 major industrial enterprises in M'sila. the study population consisted to 274 people and our research ranom sample was limited to the 134 frames. the study concluded that there is a positive, statistically significant effect of strategic leadership on organizational learning at the significance level of 0.05.

Keywords: leadership, strategic leadership, organizational learning.

JEL Ratings: M12, M59, I29

1. مقدمة :

يكتسي موضوع القيادة أهمية كبيرة في المنظمات الاقتصادية، وتماشيا مع التطورات الحاصلة في مجالي الادارة والاقتصاد ظهرت أساليب جديدة في القيادة، منها أسلوب القيادة الاستراتيجية (Strategic leadership)، الذي يعطي صورة مستقبلية واضحة للمنظمة، ويسمح بتحقيق أهدافها وغاياتها سعيا إلى الريادة والتميز. وعلى خلاف القيادة التقليدية "تركز القيادة الاستراتيجية على فئة من المديرين التنفيذيين يشار إليهم باسم الرؤساء التنفيذيين (CEO) وفرق الإدارة العليا (TMT) ومجلس الإدارة ذات المسؤوليات العامة للمؤسسة" (Lord, 2016, p. 29).

من جهة أخرى يرى (Edmondson, 1996) أن التحدي الرئيس في إرساء ثقافة التعلم التنظيمي يكمن في السلوك القيادي الذي يوجّه سلوك أو رغبة المرؤوسين للإبلاغ عن الأخطاء التي يقعون فيها. وهذا ما يشير إلى أنّ القيادة الاستراتيجية يمكن أن تلعب دورا هاما في اختلاف مستوى نوعية التعلم من خلال التركيز على العمليات التي تعمل على تحسين القدرات الكلية للمنظمات وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية.

1.1 اشكالية الدراسة:

مع زيادة حدة العولمة وعصر المعرفة، أصبح منهج المنظمة المتعلمة لغة العصر ومفتاح تميز المنظمات، لأنه يركز على التعلم والتحسين المستمر وتطوير رأس المال البشري، وهذا يحتاج إلى عقل محرك وموجّه على المدى الطويل يتمثل في القيادة الاستراتيجية التي تعتبر الأساس في قيادة المنظمة نحو التميز عبر خلق المثالية في التعلم التنظيمي والابداع. ومن هذا المنطلق من تكونت الاشكالية التالية: هل هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على مستوى التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة ؟

للإمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية :

- هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر لإدارة التغيير التنظيمي على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد لتطوير رأس المال البشري على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لتمكين العاملين على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر للتقنيات الحديثة على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ؟

- 2.1 فرضيات الدراسة قصد الإجابة على اشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:
- الفرضية 01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التوجه الاستراتيجي في تفعيل متطلبات التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد لثقافة التنظيمية الداعمة على مستوى التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاطارات بالمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة التغيير التنظيمي على مستوى التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاطارات بالمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية 04: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تطوير واستثمار رأس المال البشري على مستوى التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاطارات بالمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية 05: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تمكين العاملين على مستوى التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاطارات بالمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية 06: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التقنيات الحديثة على مستوى التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاطارات بالمؤسسات محل الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة: ويمكن تلخيص بعض الأهداف فيم يلي:

- تقديم أهم المفاهيم والمرتكزات العلمية لكل من القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي.
 - توضيح علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي.
 - اقتراح جملة من التوصيات لأصحاب القرار بناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها.
- 4.1 المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي لدارسة الأثر بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، حيث 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 صمّمت لهذا الغرض.

5.1 الدراسات السابقة:

Study (VERA, 2004): Strategic leadership and organizational learning

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، من خلال تطوير نموذج نظري لمعرفة كيف يمكن لأساليب وآليات القيادة الاستراتيجية المحددة أن تسهل

وتعزز تطوير المخزونات وتدفعات التعلم التنظيمي. حيث تكونت عينة الدراسة من الادبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لنمط القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي التوليدي، وأن القادة الإستراتيجيون الأكثر فاعلية في تسهيل التعلم التنظيمي هم أولئك الأكثر قدرة على العمل في كل من أنماط التحويل والمعاملات.

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. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 9 شركات عالمية وهندية في مدينة نيودلهي، وتم اختيار عينة عشوائية تضم 300 مدير تمثلت. توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي واستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

Study (Celik, 2010): The use of strategic leader action by hospital managers in Turkey

هدفت الدراسة إلى تمييز أفعال وإجراءات القائد الاستراتيجي التي تميز المديرين الفاعلين في تركيا. تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 440 مدير. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن كل أفعال القائد (التحويلية، والإدارية، والسياسة، والأخلاقية) ارتبطت بفاعلية المدير، وأن استخدامات القيادة التحويلية من قبل المديرين مؤثر قوي على فعاليتهم.

6.1 الفجوة البحثية:

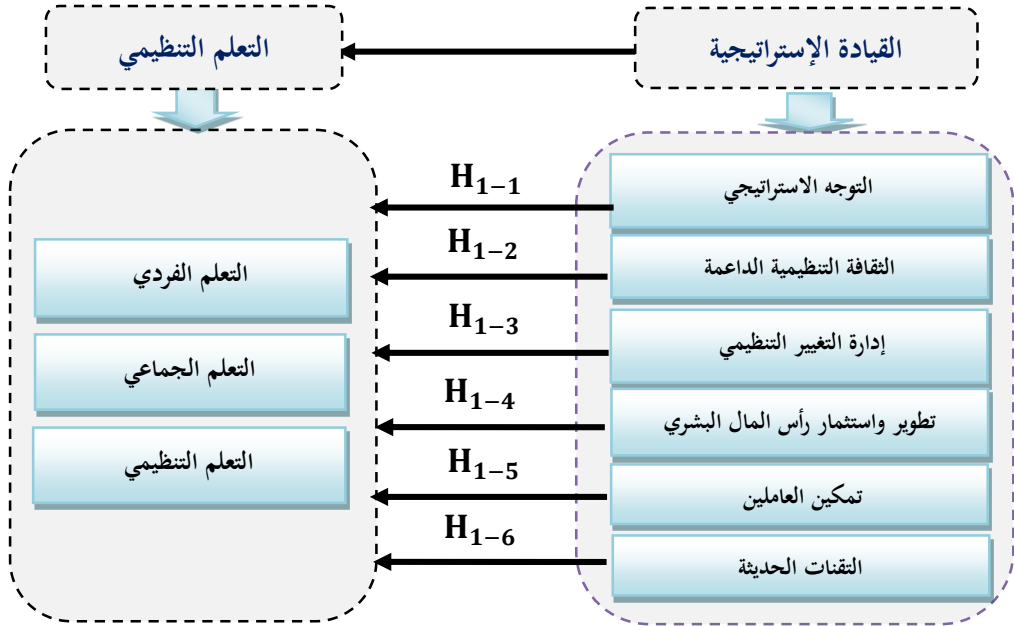
يمكن توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها في ما يلي:

- من حيث الهدف والموضوع: تهدف دراستنا إلى اختبار أثر القيادة الإستراتيجية على مستويات التعلم التنظيمي في قطاع الصناعة، وتميزت بإدخال أبعاد حديثة في نموذج الدراسة كالتغيير التنظيمي والتقنيات الحديثة وتمكين العاملين بدلا من الممارسات العامة للقيادة الاستراتيجية وهذا يختلف مع جميع الدراسات السابقة.

- من حيث مجال التطبيق: تم إسقاط دراستنا على مجموعة من مؤسسات الصناعة 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، وخاصة أنها لم تتناول المتغيرين معاً على نفس مجتمع الدراسة الحالي. أين تم الإسقاط في العموم على المؤسسات الجامعية الأكاديمية على غرار دراسة الزهراني (الزهراني، 2018).

7.1 أنموذج الدراسة النظري:

الشكل 01: " أنموذج الدراسة النظري "



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

2. الاطار النظري للدراسة:

1.2 القيادة الاستراتيجية:

1.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعود مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى الاصول العسكرية، التي سرعان ما حظيت بأهمية كبيرة في عالم الاعمال المعاصرة أكثر من أي وقت مضى، والسبب في ذلك يرجع الى التغيرات البيئية المتسارعة (Wright, 2018, p. 123). حيث يربط البعض من المفكرين الإداريين مفهوم القيادة الاستراتيجية بالقدرة على توضيح الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، فضلا عن تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها (Hill, 2016, p. 155)، ويعتبر البعض الآخر أن القيادة الاستراتيجية تكمن في "قدرة القائد على التنبؤ والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب

الضرورة مما يسهل قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة" (Normy, 2018, p. 1388).

2.1.2 أبعاد القيادة الاستراتيجية:

1.2.1.2 تحديد التوجّه الاستراتيجي:

يمكن وصف التوجه الاستراتيجي للمنظمة كجزء من توقعات المديرين أو القادة الاستراتيجيين المتعلقة بمستقبل المنظمة، أي هو عملية تحديد النقطة التي ترغب في أن تكون عليها المنظمة (Bilgin, 2017, p. 5).

2.2.1.2 الثقافة التنظيمية الداعمة:

إن دور القيادة الاستراتيجية في خلق القيم التنظيمية التمكينية والثقافية أمر أساسي لنجاح المنظمة. وتعتبر المنظمة ناجحة إذا تكوّنت لديها مجموعة من الأفراد ذوي الثقافة التنظيمية والافكار الابداعية، والأهداف المشتركة التي تعمل معها في نظام مرن يستخدم خبراتهم ومعارفهم الخاصة في التطوير التنظيمي (Azbari, 2016, p. 455).

3.2.1.2 استثمار وتطوير رأس المال البشري:

يشير تطوير المورد البشري إلى تنمية القوى العاملة لمنظمة ما ومعرفة قدرات أعضائها مما يساعد القادة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (Bilgin, 2017, p. 845).

4.2.1.2 تمكين العاملين:

يعتبر مصطلح التمكين من المفاهيم الحديثة التي تبلورت في حقل الادارة، حيث يرى (Pande, 2014, p. 71) بأنه: عملية توفير الثقة بالعاملين وتمليكهم القدرات التي يجب أن يتعاملوا بها في الوقت والمكان المناسبين.

5.2.1.2 إدارة التغيير التنظيمي:

يعتبر دور القادة في المنظمة مهم للغاية في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي المخطط له، وهذا يؤكد على ضرورة أن يفهم القادة الجانب الإنساني للمنظمات الذي يعتبر عاملا هاما مقارنة بالموارد والبنية التحتية (Bakari, 2017, p. 162).

6.2.1.2 استخدام التقنيات الحديثة:

ينظر للتقنيات الحديثة على أنها مجموعة من الأدوات المتعلقة بتكنولوجيا معالجة المعلومات والادارة الحديثة، مثل الحاسوب والانترنت، ومختلف التطبيقات الحديثة ذات الاوساط المتعددة (فيصل، 2017، صفحة 263).

2.2 التعلم التنظيمي:

1.2.2 مفهوم التعلم التنظيمي:

يُعتبر التعلم التنظيمي الوسيلة التي يدرك من خلالها الأفراد كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه في المنظمة، وكيف أنه باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (Senge, 1994, p. 59). ويعرفه (Thomas, 2006, p. 128) على أنه: "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة بشكل مستمر". ويرى (Rush, 2011, p. 33) كل من أنّ "التعلم التنظيمي يعني تأقم وتكيف المنظمة مع بيئتها، من خلال إعادة تركيب وصياغة أهدافها واهتماماتها الاستراتيجية وقواعدها وسيروراتها التنظيمية". وذكر (Eikeland, 2012, p. 271) حسب مفهومه أنّ التعلم التنظيمي يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة أو فهم الخبرة المكتسبة لضبط معايير المنظمة والاجراءات بطرق مصممة لتقليل الفجوات في الأداء وتحقيق أقصى قدر من النجاحات في المستقبل.

2.2.2 أبعاد التعلم التنظيمي:

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

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

3.2.2.2 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. الإطار العملي للدراسة:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الاطارات العاملة بالمؤسسات الصناعية الكبرى الناشطة بولاية المسيلة (القادة والمديرون ورؤساء الاقسام ورؤساء الخدمات)، حيث يوجد وفقاً لأحصائيات 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، ألغيت منها 11 ليصبح العدد النهائي 134 استبانة صالحة للدراسة. والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والنهائية :

الجدول 03: "توزيع أداة الدراسة"

الرقم	المؤسسة	عدد الاطارات	الاستبيانات الموزعة	المسترجعة	الملغاة	الاستبيانات النهائية
01	EATIT MSILA	43	30	21	02	19
02	HODNA LAIT	52	30	27	01	26
03	EURL BRIMATEC	28	20	16	03	13
04	TOUAB	33	30	19	01	18
05	SPA LAFARGE	60	30	29	01	28
06	ALGAL PLUS	35	30	21	02	19
04	FAIENCERIES ALG	23	20	12	01	11
	المجموع	274	190	145	11	134

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على وثائق الموارد البشرية

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

الجدول 04: "خصائص عينة الدراسة"

المتغير	المجموعات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	115	85.8
	إناث	19	14.2
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	21	15.7
	ليسانس	56	41.8

دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية

33.6	45	هندسة او ماستر	سنوات الخبرة
9	12	دراسات عليا	
9	12	أقل من 5 سنوات	
26.9	36	من 5 ال 9 سنوات	
41.8	56	من 10 إلى 15 سنة	
22.4	30	أكبر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين استناد على مخرجات SPSS 26

2.3 اجراءات الدراسة:

1.2.3 كيفية قياس متغيرات الدراسة: تم الاعتماد على المقياس الفئوي، وتضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم لـ 1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة. لذلك هناك خمس فئات ينتمي إليها المتوسط الحسابي:

الجول 05: "تحديد عبارات الاستبيان"

4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80	الوسط الحسابي
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين استناد إلى (أقطى جوهر، 2014، صفحة 234)

2.2.3 أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة: تم استخدام برنامج SPSS 26 حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية: التكرارات والنسب المئوية، اختبار Chronbach's Alpha، معامل ارتباط Pearson "R"، معامل التحديد " R^2 "، اختبار Durbin-Watson، اختبار معامل تضخم التباين VIF، واختبار Tolerance، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

3.2.3 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:

الجدول 06: " تحديد محاورو أبعاد وبنود الاستبيان "

المصادر	العدد	العبارات	الترميز	الابعاد	المحاور
(جاسم، 2011)	5	X1.1 – X1.5	X1	الرؤية والتوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية (X)
(جوهره، 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)	4	X6.1 – X6.4	X6	التقنيات الحديثة	
(البواردي، 2020) (الزمره، 2016)	5	Y1.1 – Y1.5	Y1	التعلم الفردي	التعلم
	5	Y2.1 – Y2.5	Y2	التعلم الجماعي	التنظيمي
	5	Y3.1 – Y3.5	Y3	التعلم التنظيمي	(Y)

المصدر: من إعداد الباحثين استناد إلى الدراسات السابقة

4.2.3 اختبارات أداة الدراسة:

- اختبار صدق أداة الدراسة:

حيث قام الباحثان 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.

- اختبار ثبات أداة الدراسة: (اختبار Chronbach's Alpha)

للتحقق من قدرة أداة الدراسة على قياس الأبعاد، والتثبت من صحتها استخدمنا معامل الفا 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 07 : " قيم Chronbach's Alpha لمتغيري الدراسة وأبعادهما"

المتغير	العبارات	الفاكرونباخ %	مستوى الثبات
(X)	X1.1 – X6.4	88.1	عال
X1	X1.1 – X1.5	70.1	جيد
X2	X2.1 – X2.5	70.6	جيد
X3	X3.1 – X3.5	60.4	مقبول
X4	X4.1 – X4.5	66.7	مقبول
X5	X5.1 – X5.4	65	مقبول
X6	X6.1 – X6.4	70.9	جيد
(Y)	Y1.1 – Y3.5	80.1	عال
Y1	Y1.1 – Y1.5	70	جيد
Y2	Y2.1 – Y2.5	61.1	مقبول
Y3	Y3.1 – Y3.5	68.2	مقبول
المقياس ككل	X1.1 – Y3.5	91.6	عال

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

تشير النتائج الظاهرة في جدول 07 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.

3.3 تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها:

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب التأكد من تحقق شروط تطبيق نموذج الانحدار الخطي:

1.3.3 اختبار العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة:

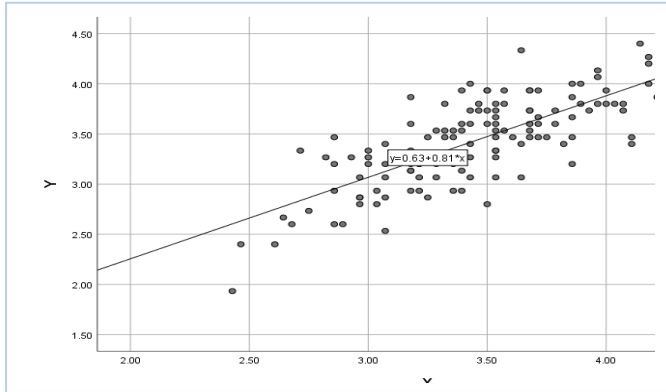
الجدول 08 : " قيم معامل الارتباط Pearson "

	X	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
Pearson	0.778**	0.591**	0.496**	0.748**	0.702**	0.531**	0.608**	
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لمخرجات SPSS 26

يظهر من الجدول رقم 08 أن هناك 7 علاقات ارتباط خطية موجبة عند مستوى دلالة (Sig) $0.01 \leq 0.000$ بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يتراوح بين 0.53 و 0.70 بالمئة، مما يشير إلى وجود ارتباط خطي قوي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وهذا ما تؤكدُه لوحة الانتشار في الشكل التالي:

الشكل 02: لوحة الانتشار بين متغيري الدراسة



المصدر: مخرجات SPSS 26

نلاحظ من خلال الشكل 02 أن لوحة الانتشار تأخذ شكل الخط المستقيم وأن النقاط تتجمع حول المحور، وهو ما يبين العلاقة الخطية بين المتغيرين. كما يظهر من خلال معادلة الانحدار $Y = 0.63 + 0.81x$ أن العلاقة الخطية بين المتغيرين هي علاقة طردية او موجبة، يستدل على ذلك من التقدير بأن β قيمة موجبة وتقدر بـ 0.81، كذلك بالنسبة لـ α التي تقدر بـ 0.63.

2.3.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

H1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H0 : البيانات لا 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 \leftarrow قبول H0 أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الجول 09: " اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

مستوى الدلالة Sig	القيمة الاحصائية Z	معاور الدراسة
0.20	0.057	X
0.20	0.046	Y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov نجد أن القيمة الاحتمالية لكلا المتغيرين أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم H0 المقرة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض H1.
3.3.3 اختبار استقلالية متغيرات الدراسة:

H0 : لا يوجد ارتباط
H1 : يوجد ارتباط

من اجل التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، تم استخدام معامل VIF،

Tolerance وفقا : - معامل تضخم التباين $VIF < 03$
- معامل التباين المسموح $Tolerance > 0.20$ ← استقلالية المتغيرات

الجدول 10: " نتائج اختبار استقلالية المتغيرات (Tolerance , VIF) "

المتغير	VIF	Tolerance
X1	1.338	0.748
X2	1.980	0.505
X3	2.039	0.490
X4	1.750	0.572
X5	1.464	0.683
X6	2.136	0.468

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

من خلال النتائج يتضح أن قيمة VIF للمتغيرات المستقلة كلها أقل من 3، وكذلك قيمة Tolerance للمتغيرات المستقلة أكبر من 0.2، وبالتالي نقبل فرضية العدم H0 المقرة بأنه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي والمتغيرات مستقلة عن بعضها، ونرفض الفرضية البديلة H1.
4.3.3 اختبار الفرضيات:

تم استخدام ANOVA وتحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي. والجدول رقم 13 يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول 11: تقدير الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي

المتغير التابع Y									
مستوى الدلالة Sig(F)	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig(t)	قيمة t	الخطأ المعياري	المعام ل المعياري ي Bêta	المعام ل B	
0.000	37.139		0.637	0.000	4.597	0.201		0.925	Cons
				0.934	-0.83	0.051	-0.05	0.004	X1
				0.001	3.343	0.051	0.205	0.170	X2
				0.002	3.227	0.028	0.238	0.238	X3
				0.000	7.654	0.045	0.484	0.345	X4
				0.000	3.753	0.041	0.229	0.153	X5
				0.225	1.219	0.011	0.087	0.014	X6

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

الجدول 12: "تحليل التباين ANOVA"

Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	37.139	2.884	6	17.306	تباين الانحدار
		0.087	127	09.863	تباين البواقي
			133	27.170	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

يوضح الجدول رقم 11 أعلاه تحليل الانحدار المتعدد لفرضيات الدراسة، حيث بلغت قيمة فيشر (F) هي 37.139 عند مستوى معنوية (Sig = 0.00)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. كما يشير الجدول إلى قيمة معامل التحديد R² حيث بلغت 0.606 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.002)، وهي تشير إلى أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 60.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى التعلم التنظيمي.

يبين الجدول رقم 12 تحليل التباين ANOVA، حيث يقدر مجموع تباين المتغير التابع ب 27.170، وهو صادر عن تباين المتغير المستقل (17.306)، وتباين البواقي (09.863). هذا يؤكد وجود تأثير موجب للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على التعلم التنظيمي.

1.4.3.3- اختبار الفرضية الأولى: سنحاول تحليل نتائج كل فرضية عند معنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مستوى التعلم التنظيمي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مستوى التعلم التنظيمي.

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم 11 نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لإحصائية t (Sig = 0.934) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يعني قبول فرضية العدم H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 المقررة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التوجيه الاستراتيجي على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة التنظيمية على مستوى التعلم التنظيمي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة التنظيمية على مستوى التعلم التنظيمي.

تبيّن نتائج الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول رقم 11 أن قيمة sig لإحصائية t أقل من 0.05 (Sig = 0.001) مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 المقررة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة التنظيمية على مستوى التعلم التنظيمي.

- اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على مستوى التعلم التنظيمي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تطوير رأس المال البشري على مستوى التعلم التنظيمي.

تُظهر نتائج الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول رقم 11 أن قيمة sig لإحصائية t الخاصة بمعلمة بُعد تطوير واستثمار رأس المال البشري أقل من 0.05 (Sig = 0.002) مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 المقررة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تطوير واستثمار رأس المال البشري على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده إدارة التغيير التنظيمي على مستوى التعلم التنظيمي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده إدارة التغيير التنظيمي على مستوى التعلم التنظيمي.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول رقم 11 أن قيمة sig لإحصائية t الخاصة بمعلمة بُعد إدارة التغيير التنظيمي أقل من 0.05 (Sig = 0.000) مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 المقرة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة التغيير التنظيمي على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الخامسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تمكين العاملين على مستوى التعلم التنظيمي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تمكين العاملين على مستوى التعلم التنظيمي.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول رقم 11 أن قيمة sig لإحصائية t الخاصة بمعلمة بُعد تمكين العاملين أقل من 0.05 (Sig = 0.000) مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 المقرة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تمكين العاملين على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

- اختبار الفرضية السادسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات الحديثة على مستوى التعلم التنظيمي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات الحديثة على مستوى التعلم التنظيمي.

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم 11 نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لإحصائية t (Sig = 0.225) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يعني قبول فرضية العدم H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 المقرة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات الحديثة على مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

4.3 أنموذج الدراسة النهائي ومعادلة الانحدار:

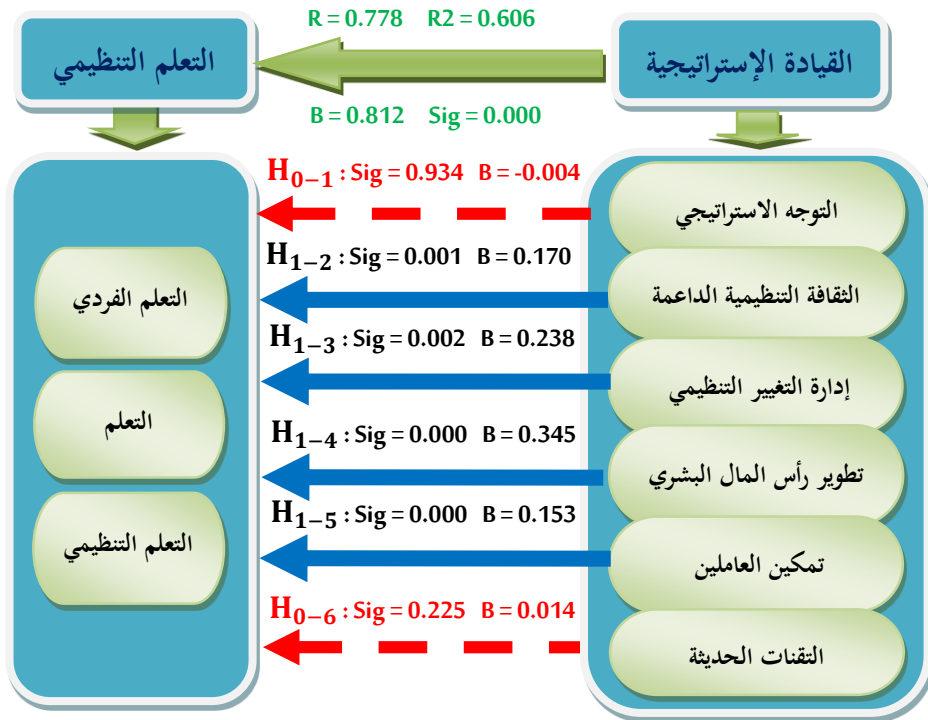
بعد استبعاد معلمي التوجيه الاستراتيجي التقنيات الحديثة لعدم وجود أثر دلالة إحصائية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) عند مستوى معنوية (0,05)، وتحقق أربعة أبعاد (الثقافة الداعمة، تطوير رأس مال البشري، إدارة التغيير التنظيمي، تمكين العاملين) حيث بلغت قيمة فيشر (F) هي 37.139 عند مستوى معنوية (Sig = 0.00). تشير قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت 0.606 عند مستوى معنوية (0.002) إلى قوة هذا التأثير حيث تفسر أبعاد القيادة الاستراتيجية ما نسبته 60.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى التعلم التنظيمي، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تأثير موجب قوي نسبيا للقيادة الاستراتيجية على مستوى التعلم التنظيمي بشكل عام. ويمكن تقدير معادلة الانحدار بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$Y_i = 0.170 X_{2i} + 0.238 X_{3i} + 0.345 X_{4i} + 0.153 X_{5i} + \epsilon_i$$

تعني معادلة الانحدار المقدر إلى أن أي زيادة بوحدة واحدة في بعدي الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري سيؤديان إلى زيادة في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) بمقدار (0.238 ، 0.170) على التوالي. بينما أي زيادة بوحدة واحدة في بعدي إدار التغيير التنظيمي و تمكين العاملين سيؤديان إلى زيادة في المتغير التابع بمقدار (0.345 ، 0.153) على التوالي.

الشكل التالي يمثل أنموذج الدراسة النهائي والمتوصل إليه من الدراسة الميدانية:

الشكل 03: " أنموذج الدراسة النهائي "



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات spss 26

4. خاتمة:

بينت أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال باعتبارها صمام الأمان في الحالات الحرجة والصعبة التي تمر بها هاته الأخيرة، وذلك من خلال قدرتها على الرؤية الصحيحة لمستقبل المنظمة، وإدارة التغيير التنظيمي تماشياً مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. كما بينت الدراسة أهمية التعلم التنظيمي كونه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمة وبقائها، إذ يساهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير والتكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية من خلال كشف الأخطاء وتصحيحها، تطوير الكفاءات، اكتساب المعارف، استثمار الخبرات بهدف تحقيق أكبر قدر من النجاحات المستقبلية.

أما في شقها التطبيقي فقد توصلت إلى النتائج التالية:

1.4. النتائج

- أظهرت النتائج النهائية تحقق 4 أبعاد من 6 للقياد الاستراتيجية (الثقافة الداعمة، تطوير رأس مال بشري، إدارة التغيير التنظيمي، تمكين العاملين)، وهي كافية لصلاحية النموذج النهائي للدراسة؛
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن إدارة التغيير التنظيمي لها تأثير أكبر ودال إحصائياً على المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، إذ بلغت قيمة T له 7.654 عند مستوى دلالة (0.000) وبقوة تأثير $b = 0.345$ ، مما يدل على اهتمام قادة المؤسسات محل الدراسة بالتحسين والتطوير المستمر في الهيكل التنظيمي والافراد والتكنولوجيا تماشياً مع التغيرات المستمرة في بيئتها. يليه بُعد تطوير رأس المال البشري بقوة تأثير أقل ودالة إحصائياً قدرت بـ $b = 0.285$ دلالة على اهتمام أصحاب القرار ببرامج تدريب وتطوير قدرات موظفيها بشكل مستمر. ويأتي بعدهما بعدي إدار التغيير التنظيمي وتمكين العاملين بقوتي تأثير (0.345 ، 0.153) على التوالي. دلالة توفر مناخ تنظيمي ملائم للعمل واستقلالية في إبداء الرأي واتخاذ القرارات؛
- تم استبعاد معلمتي التوجه الاستراتيجي والتقنيات الحديثة من نموذج الدراسة النهائي لعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05. مما يدل نقص وعي لدى القادة ومتخذي القرار حول التوجه الاستراتيجي ونقص الاهتمام بالتكنولوجيا وتطوير برامج الاتصال ومتابعة الأداء.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع جملة من الاقتراحات التالية:

2.4 الاقتراحات:

- يوصي الباحثان القيادات في المستويات العليا بضرورة ووضوح الأهداف التنظيمية والرؤية المستقبلية الواضحة التي تجسد التوجهات الاستراتيجية المتوقعة في المستقبل؛
- منح العاملين الثقة والمشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل المنظمة.
- ضرورة اهتمام الادارة بتطوير برمجياتها وتجديد معداتها، والعمل على ادخال تقنيات حديثة في الاتصال ومتابعة الأداء؛
- تعزيز ثقافة التشارك وتبادل الخبرات والمعارف لتسهيل عملية فهم المعلومات ونقلها؛
- الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعارف الضمنية التي يصعب تعويضها في حالة فقدانهم لما لهم من أثر في تعزيز مستوى التعلم في المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

5. قائمة المراجع:

- 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.
- أقطى جوهرة. (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.
- آلاء عبد الله رجب السراج. (2017). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية : دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الازهر، غزة.
- الطائي م، معن وعبد الله المعاضيدي، 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 الرافدين، 33(105)، 111-140.
- بريطل فطيمة الزمرة. (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.

- صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر -. رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات ، قصم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (2020). القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 16(22)، 464-437.
- 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.
- مثنى زاحم فيصل. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي - دراسة تحليلية -. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(95)، 280-255.
- محمد منصور الحامدي محمود حسين أبو جمعة. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية بالاردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(01)، 323-298.
- 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.
- Bakari, H. H. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(02), 155-187.
- Bilgin, Y. K. (2017). Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), 839-863.
- Celik, Y. P. (2010). The use of strategic leader action by hospital managers in Turkey. *American Journal of Business Research*, 03(01), 33-52.
- Edmondson, A. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(01), 5-28.
- Eikeland, O. (2012). Action research and organisational learning: a Norwegian approach to doing action research in complex organisations. *Educational Action Research*, 20(02), 267-290.

- 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.
- H. Bagire, V. Ngoma, M Muzee. (2016) Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*.11-1 ،(2907)03 ،
- Hill, I. C. (2016). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin.
- 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.
- Lord, R. D. (2016). Leadership in the National Football League: Do Leaders Make a Difference? In *Leadership Lessons from Compelling Contexts*. *Monographs in Leadership and Management*, 8(6), 29-66.
- Normy, R. A. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational. *Management Science Letters*, 8(12), 1387-1398.
- 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.
- Pande, S. &. (2014). Organization Conditions Enabling Employee Empowerment and the Moderating Role of Individual Personalities. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 70-76.
- Rush, R. B. (2011). *Learning Organization Principles : The Impact on a Midwest State Government as Perceived by its Employees*. Ph.D Thesis, Department of Educational Leadership, Research and Technology, The Graduate College . Western Michigan University, USA.
- Senge, P. (1994). *The Fifth discipline ;The art and practice of The learning organization*. New york.
- Thomas, K. A. (2006). The Learnong Organization: A Meta-analysis of Themes in literature *The Learning Organization*. *The Learning Organization*, 13(02), 123-139.
- VERA, D. C. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(02), 222-240.
- Wright, P. K. (2018). *Strategic Management Concepts*. Prentice - Hall Upper Saddle River: 123.