

الأنماط القيادية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي - دراسة حالة شركة التوزيع الوطنية للكهرباء والغاز بشار -

Leadership Styles and Their Relationship with Organizational Learning - A Case Study of the National Electricity and Gas Distribution Company Bechar

د. كمال برباوي¹، أ. مخطارية كمون²

¹ جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، K_berbaoui@yahoo.fr

² وهران (الجزائر)، kammoun.mokhtaria@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/08/25 تاريخ القبول: 2020/10/17 تاريخ النشر: 2020/11/09

Abstract

This study aimed to identify the impact of the leadership styles with their three variables (democratic, autocratic and Laissez Faire) on the organizational learning of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company Bechar.

The researchers followed the descriptive analytical approach and used the questionnaire as a tool for the study. Statistical analysis was carried out to collect the raw data consisting of the answers of the study sample, through SPSS programs and AMOS to analyze data by modeling the structural equations. Organizational Learning, The study found a positive and statistically significant relationship between the three leading types (democratic, autocratic and Laissez Faire) with organizational learning.

Key words: leadership styles, democratic mode, autocratic style, Laissez Faire style, organizational learning.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية بمتغيراتها الثلاث (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي النمط الحر) على التعلم التنظيمي للعاملين لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشار، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستيبان كأداة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، من خلال برامج SPSS وبرنامج AMOS لتحليل بيانات عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الثلاث (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) بالتعلم التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الأنماط القيادية ، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، التعلم التنظيمي.

المؤلف المرسل: كمال برباوي، الإيميل: k_berbaoui@yahoo.fr

1. مقدمة:

تحظى القيادة باهتمام الكثير من الباحثين ومسيري المؤسسات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال، حيث أصبح واضحا في عصرنا الحالي أن تقدم مختلف المؤسسات نتيجة طبيعية لفعالية قياداتها في العديد من المجالات، فهي بذلك تحاول الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهدافها.

وفي ظل التغيرات والتحولات العظمى التي يعرفها تطور الفكر الإداري العالمي الذي أدى إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة لبناء التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز المهارات التي يجب أن تتميها المؤسسة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. لأن رعاية وتنمية العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكون أساسا للنجاح في المستقبل. ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى إطارات بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة.

و عندما نتحدث عن التعلم التنظيمي من منظور تفاعلي بين الأفراد و المتغيرات المحيطة لا يمكننا أن نغفل تنظيما أساسيا له تأثير فعال على تحقيق القدرات الإبداعية للأفراد ، و هذا المتغير يتعلق بأثر عقائد القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسبه فالقادة يؤثرون على سلوكيات الآخرين ومن تم تنمية قدراتهم عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم .

وبالتالي يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

- ما هي علاقة الأنماط القيادية بالتعلم التنظيمي ؟

2. فرضيات الدراسة: يمكن صياغة فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي و التعلم التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشار عند مستوى الدلالة 0.05 .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاتوقراطي و التعلم التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشار عند مستوى الدلالة 0.05 .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر و التعلم التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشار عند مستوى الدلالة 0.05 .

3. الإطار النظري للدراسة

1.3 مفهوم القيادة:

إن مفهوم القيادة أو تعريفها يعتبر من الأمور التي اختلفت و تباينت فيها آراء العلماء، فوردت في العديد من المراجع بطرق و صياغات مختلفة و لكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي فقط بذكر التعارف الأكثر شيوعا وسيتم استعراض بعض التعريفات فيما يلي:

عرفها كلا من د. عبد الكريم درويش، د. ليلي تكلا على أنها: "القدرة يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته." (ظاهر محمود، 1998، صفحة 18)
كما عرفها ففتر وبرستوس "بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية." (صلاح الدين، 2001، صفحة 22)

أما ألفريد وبيتي **Alfred Beatty** فيعرف القيادة بقوله: "تعني القدرة على الضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه." (نجم عبود، 2011، صفحة 21)

أما ليكرت **Lkert** فقد عرفها بأنها المحافظة على الروح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة." (محمد حسين ا.، 2008، صفحة 57)

فالقيادة في المنظمة الأعمال هي عملية واعية تتعلق بالتأثير والتغيير في سلوك وأفعال الآخرين وباتجاه أهداف محددة. فقد عرفت أيضا بأنها: "نظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في منظمة الأعمال وفي موقف معين لتحقيق أهداف محددة." (فريد فهمي، 2009، صفحة 316)

و عرفها كل من كونتز **Odonnel** و اودونيل **Koontz** " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون". (البوخرسة و آخرون، 2008، صفحة 180)

2.3 الأنماط القيادية الإدارية .

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق للمعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف ، فمن وجهة نظر الفعالية و يمكن تقسيم القيادة إلى ايجابية و أخرى سلبية ، و من وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية و أخرى لامركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية و أخرى غير رسمية ، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة سلوك القائد قيادة ديمقراطية ، وأخرى أوتوقراطية و الثالثة متحررة

1.2.3 القيادة الأوتوقراطية : وتأخذ هذه القيادة اتجاه استبداديا و ارغاميا و تسلطيا

ويظهر ذلك من العلاقة بين كل من القائد و الإلتباع و المناخ الاجتماعي السائد ، إذا يتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الآخرين ، إذا غالبا ما يشرف إشرافا مباشر على القرارات وتفصيلاتها وصيغ تنفيذه ، ويتسم بالتنفيذ الحاسم للقوانين والأنظمة والتعليمات و لا يدع مجالا للمرونة في تنفيذها و يمارس الضغط على العاملين من أجل الإلتزام بها ، و زيادة الإنتاج و الإنتاجية ، ومن الجدير بالذكر أن النمط القيادي غالبا ما ترافقه بروز الظواهر التالية (خضير كاظم و موسي سلامي، 2008، صفحة 306):

- أ- بروز النزعة العدائية بين أفراد المؤسسة.
- ب- ضعف قنوات الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وظهور الروح السلبية والاتصالات غير الهادفة للتطوير أو التحسين في الأداء العام للمؤسسة.
- ت- تتسم الجماعة العاملة في إطار القيادة الأوتوقراطية بشيوع ظاهرة التفكير و بروز الفوضى عند غياب القائد . (بلال خلف، 2014، صفحة 179)
- ث- شعور الأفراد بالقصور و العجز و يزداد اعتمادهم على القائد .
- ج- انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض ، و بينهم و بين القائد .

2.2.3 القيادة الديمقراطية :يتم هذا النمط من القيادة استشارة رؤوسيه و أخذ آرائهم وإشراكهم

في اتخاذ القرارات ، إذا أن القائد الديمقراطي يتيح للآخرين الإسهام في إبداء الرأي و المشاركة فيه ، و يؤكد على أهمية الفرد و الجماعة في المؤسسة وسعى لرفع معنوياتهم ويثير حماسهم ، و يتيح فرص التعامل بروح الفرق فإن هذا النمط القيادي يتسم بالسمات التالية (خضير كاظم و موسي سلامي، 2008، صفحة 308):

- أ- يتم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء .
- ب- موضوعية القائد في النشاء و النقد و محاولة تعميم الاتجاه الموضوع على الجماعة .

- ت- يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة و الثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة لجماعة العاملين في المؤسسة.
- ث- تتسم الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي و المعنوية العالية مما ينعكس على زيادة و تحسين الأداء والإنتاجية .
- ج- تسود روح الثقة و المودة و المحبة بين الأفراد مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الولاء و الانتماء للمؤسسة .

3.2.3 القيادة الحرة (الفوضوية): يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف و يترك العنان ليفعلون ما يشاؤون ، فهم الذين يحددون الأهداف و يختارون طرق الوصول إليها ، و يعملون كل ما يحلو لهم ، و القائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في الشؤون الجماعة و التنسيق بين و حداتها ، لهذا فإن من السمات هذه النمط (زكي مصطفى، 2010، صفحة 181):

- أ- ازدواجية الجهود .
- ب- إضاعة الكثير من الوقت .
- ت- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط .
- ث- التوسع في تفويض السلطات.
- ج- عمومية التعليمات .
- ح- التردد و عدم الاستقرار .

4. تعريف التعلم التنظيمي :

يقصد بالتعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة نوالأفراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (عواطف، 1428/1427، صفحة 47) .

يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعني التغيير في السلوك والأداء نتيجة التعلم ويعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969) ، وعرفه على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل

الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها" (شنشونة، 2014، صفحة 109).

وفيما يلي أهم التعريفات التي جاء بها الباحثون:

- **سينج** يرى أن التعلم التنظيمي هو الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (طلال بن عايد و آخرون، 2010، صفحة 75).

- أما **أرجيريس 1978 Argyris**: التعلم التنظيمي هو العملية التي يتمكن من خلالها الأفراد والمنظمة من كشف وتصحيح الأخطاء داخل المنظمة (محمد فالح، 2001، صفحة 74).

- أما **جلفورد Guilford** فيعرفه بأنه : التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مشيرات (عبد الرحمان بن أحمد، 1998، صفحة 679) .

- في حين يرى **Pecemzo** أن التعلم يمكن أن يتجسد عندما يكون المتعلم قد تم تحفيزه وأن التعلم عادة ما يحتاج إلى تغذية عكسية (أزهار عزيز، 2009، صفحة 154).

أما (Cavoileri and Fearon 1996)، فيصان عملية التعلم التنظيمي بأنها جهد متميز للوصول إلى معان مشتركة مشتقة أساسا من خبرات أعضاء المنظمة. (McGill & Slocum, 1998, p. 42)

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها : تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل ، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء .

5. خصائص التعلم التنظيمي .

هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى وهذه الخصائص هي كالآتي (نجم عبود، 2005، صفحة 265):

_ إن عملية التعلم في المؤسسة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم

وأعمالهم اليومية ، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المؤسسة ، بالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية.

_ إن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث أنها تذكر أعضاء المؤسسة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة.

_ ظاهرة جماعية تقي، صف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المؤسسة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

6. الدراسة الميدانية

1.6 مجتمع وعينة الدراسة:

اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بشار فتم توزيع 130 استبيان، وتم جمع 117 استمارة، وعند فحصها تبين أن 109 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

2.6 أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية:

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS 20 الذي يعمل على مايكلي: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات، و برنامج AMOS v 21 الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار الفرضيات بواسطة التحليل العاملي التأكيدي ، كما تم قياس كافة العناصر بإستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي :موافق بشدة: (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، غير موافق بشدة (درجة واحدة.)

7. النتائج ومناقشتها:

1.7 خصائص المتغيرات الشخصية

الجدول 1 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

المتغيرات	المستويات	العدد	التكرار
الجنس	ذكر	91	83.5%
	أنثى	18	16.5%
العمر	أقل من 30 سنة	10	9.2%
	من 30 إلى 40 سنة	52	47.7%
	من 41 إلى 50 سنة	38	34.9%
	51 سنة فأكثر	09	8.3%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	27	24.8%
	جامعي	69	63.3%
	دراسات عليا	13	11.9%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	13.8%
	من 5 إلى 15 سنة	65	59.6%
	من 16 إلى 20 سنة	10	9.2%
	أكثر من 20 سنة	19	17.4%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 20

من خلال الجدول 1 يتضح أن أغلب أفراد العينة هم جنس الذكور بنسبة 83.5 % في حين نسبة الإناث هي 16.5 %، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 30-40 سنة بنسبة 47.7 %، ثم تليها الفئة العمرية بين 41-50 سنة بنسبة 34.9 % ثم نسبة 9.2 % للفئة أقل من 30 سنة و 8.3 % لأكثر من 51 سنة، كما نجد الأغلبية من أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 63.3 % أما النسبة المتبقية ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 24.8 %

ودراسات عليا بنسبة 11.9%، في حين نجد أقصى نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 59.6% وهم ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة، ونسبة 9.2% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة من 16 إلى 20 سنة. % .

2.7 التحليل العاملي لنموذج القياس.

1.2.7 تقييم أداة القياس (التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

نعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تبسيط نموذج القياس وتحسين أداء أداة القياس المستخدمة وإلغاء العبارات التي تسبب مشاكل أثناء التحليل العاملي ونمذجة المعادلات البنائية، وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS.v20 لإجراء جملة من التحاليل العاملية الاستكشافية. **1.1.2.7 اختبار الشراكة:** يسمح هذا الاختبار بقياس معامل الشراكة بين المتغيرات الجلية والمتغيرات الكامنة التابعة لها، مع العلم أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الشراكة (0.30).

الجدول 2: مجالات شراكة عبارات القياس.

المتغيرات الكامنة	شراكة العبارات
النمط الأوتوقراطي	(0.760 ، 0.395)
النمط الديمقراطي	(0.750 ، 0.399)
النمط الحر	(0.777 ، 0.596)
التعلم التنظيمي	(0.807 ، 0.572)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 20

يوضح الجدول السابق أن قيم الشراكة للمتغيرات الجلية مع المتغيرات الكامنة التابعة لها تأخذ قيم جيدة تتراوح ما بين (0.760 ، 0.395) كأعلى وأدنى قيمة بالنسبة للنمط الأوتوقراطي ، وبين (0.750 ، 0.399) بالنسبة للنمط الديمقراطي بالنسبة للنمط الحر فتراوح ما بين (0.777 ، 0.596) ، وفيما يخص التعلم التنظيمي فتتراوح ما بين (0.807 ، 0.572). وبما أنه لا توجد أي عبارة اختبار شراكيته أقل من (0.30) فيمكننا القول أن جل المقاييس لها دور مهم في تفسير المتغيرات الكامنة التابعة لها، وهو ما يدل على ضرورة الاحتفاظ بها واستعمالها في المرحلة الموالية.

2.1.2.7 اختبار KMO and Bartlett.

يشير هذا الاختبار إلى مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي ما بين [0.50،1] وكلما كانت قيمته أكبر من (0.60) كان ذلك أفضل. ومبدأ هذا الاختبار هو حساب الارتباط الجزئي بين المتغيرات للتأكد أن الارتباطات قوية أو جيدة، إضافة إلى اختبار **Bartlett** المرتبط بمستوى المعنوية **sig** التي تتراوح ما بين (0.000 و0.05) وكلما آلت قيمته إلى (0.000) كان ذلك دليل على ارتفاع مجال الثقة في السلام.

الجدول 3: نتائج اختبار KMO and Bartlett's .

عبارات الاستبيان	KMO	Sig
المقياس الإجمالي	0.851	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 20

تظهر نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول (3) وجود مستويات ارتباط جزئي مقبولة وجيدة بين المتغيرات الجلية ضمن كل عبارة كون KMO أكبر من (0.60)، الأمر الذي يؤكد سلامتها خاصة باقترانها مع اختبار Bartlett والذي آلت مستوى معنويته (sig) نحو (0.000) الأمر الذي يدل على إمكانية اعتماد المقاييس المستخدمة.

2.2.7 قياس الاتساق الداخلي للمقياس (الثبات - Reliability).

يعد الثبات (الاتساق) من التقنيات التي يستعملها الباحث لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه، ومن أشهر وأهم اختبارات قياس الثبات نجد اختبار ألفا كرونباخ (Cranbache's alpha) الأكثر اعتماداً من طرف عدد كبير من الباحثين لقياس التجانس الداخلي لعبارات الاستبيان، وعليه فقد تم استخراج معامل ألفا الكلي لأداة القياس والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 4: نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

عبارات الاستبيان	ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
الثبات الكلي	0.832	33

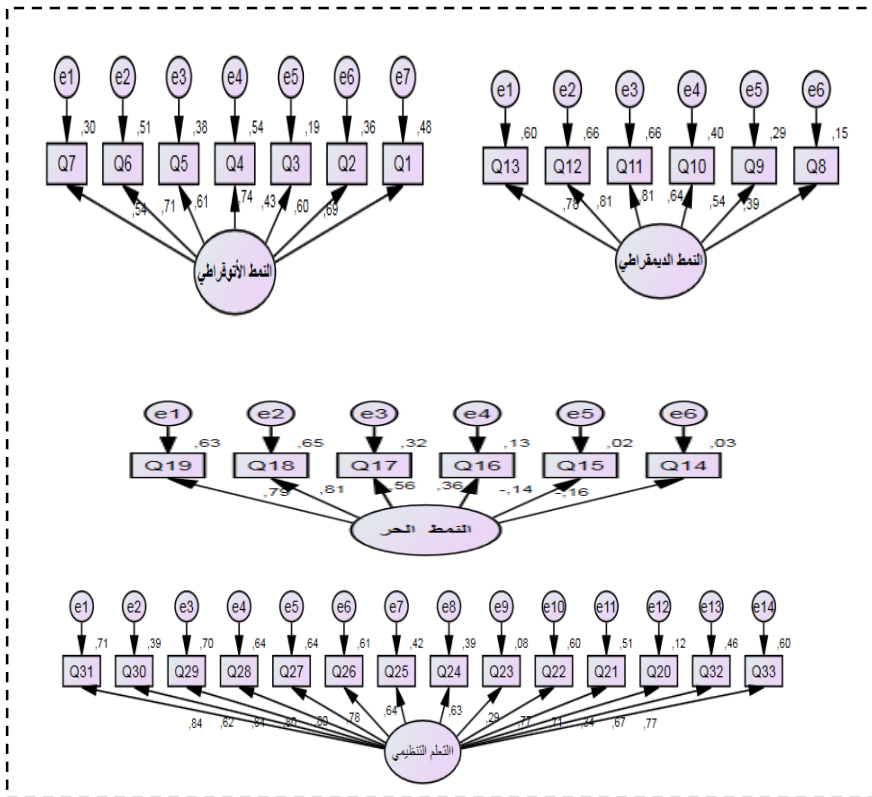
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 20

تشير نتائج الاختبار الموضحة أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ كان أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المقبول، ولم نضطر إلى حذف أي عبارة. وعليه يمكننا القول أنه في هذه المرحلة تتصف أداة القياس باتساق (ثبات) داخلي جيد يمكن من قياس سليم للمتغيرات الكامنة.

3.2.7 تقدير مطابقة نموذج القياس (التحليل العاملي التأكيدي CFA).

تأتي هذه المرحلة كتكملة للتحليل العاملي الاستكشافي لضمان سلامة التحليل وذلك من خلال مؤشرات الملائمة وهيكلية المتغيرات الجلية. حيث يتيح هذا التحليل الفرصة لتحديد صحة نماذج معينة للقياس واختبارها، وتمثل الإجراءات المتبعة فيه تحديد النموذج النظري المفترض الذي يتكون من متغيرات كامنة ومنها تتجه أسهم إلى نوع ثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات الجلية، والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد للبيانات الواقعة من الدراسة الميدانية. ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي Amos.v.21. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 1: التحليل العاملي التأكيدي لقياس أبعاد الأنماط القيادية والتعلم التنظيمي .



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v21

ويلاحظ من نتائج الشكل (1) أن أغلب قيم التحميل لكل من النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي أكبر من الحد الأدنى للتحليل العاملي التأكيدي (0.40)، أمل قيم التي أقل من الحد الأدنى المسموح به للتحليل العاملي التأكيدي فسيتم حذفها من المقياس ولهذا لكل من النمط الحر و التعلم التنظيمي (حذف Q16، Q15، Q14، Q20، Q23) وهذا من أجل جعل البيانات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

1.3.2.7 اختبار الفرضية الأولى:

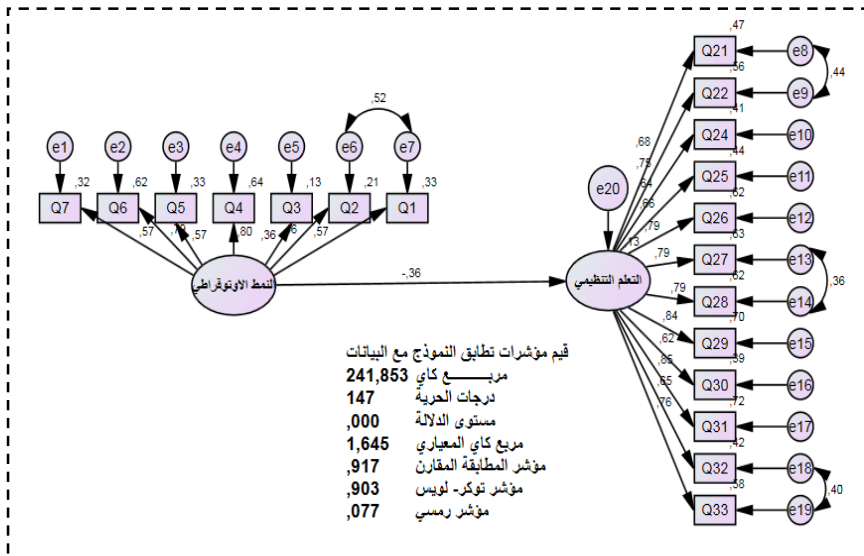
H₀: لا توجد علاقة إيجابية بين النمط الأوتوقراطي والتعلم التنظيمي.

H₁: توجد علاقة إيجابية بين النمط الأوتوقراطي والتعلم التنظيمي.

لاختبار صحة الفرضية الأولى للبحث تم استعمال (نمذجة المعادلات الهيكلية SEM) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (Amos.v.21) الخاص بقياس التأثير المباشر بين المتغير المستقل النمط الأوتوقراطي على المتغير التابع التعلم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 2: التحليل العاملي التأكيدي لتأثير النمط الأوتوقراطي على التعلم

التنظيمي.



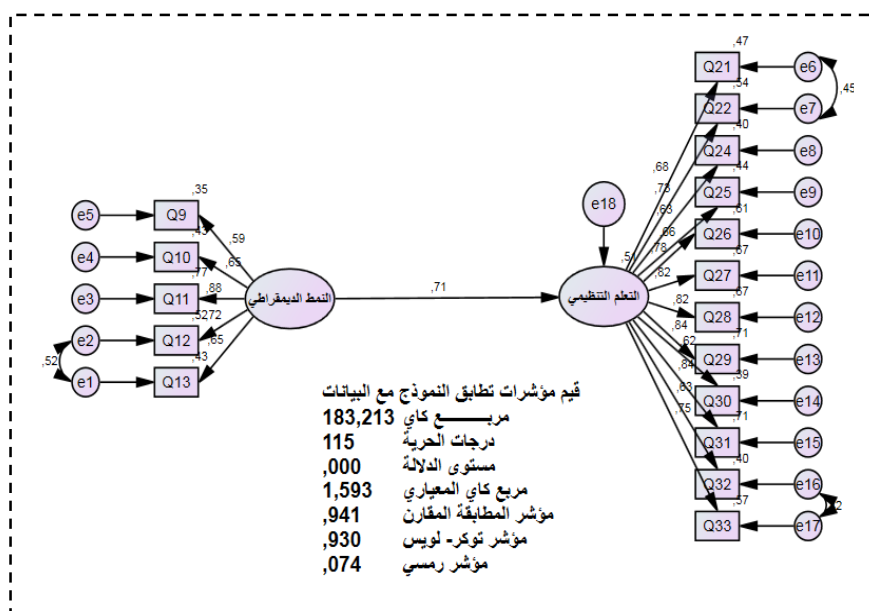
2.3.2.7 اختبار الفرضية الثانية:

H₀: لا توجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والتعلم التنظيمي.

H₁: توجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والتعلم التنظيمي.

لاختبار صحة الفرضية الثانية للبحث تم استعمال (نمذجة المعادلات الهيكلية SEM) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (Amos.v.21) الخاص بقياس التأثير المباشر بين المتغير المستقل النمط الديمقراطي على المتغير التابع التعلم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 3: التحليل العاملي التأكيدي النمط الديمقراطي على التعلم التنظيمي .



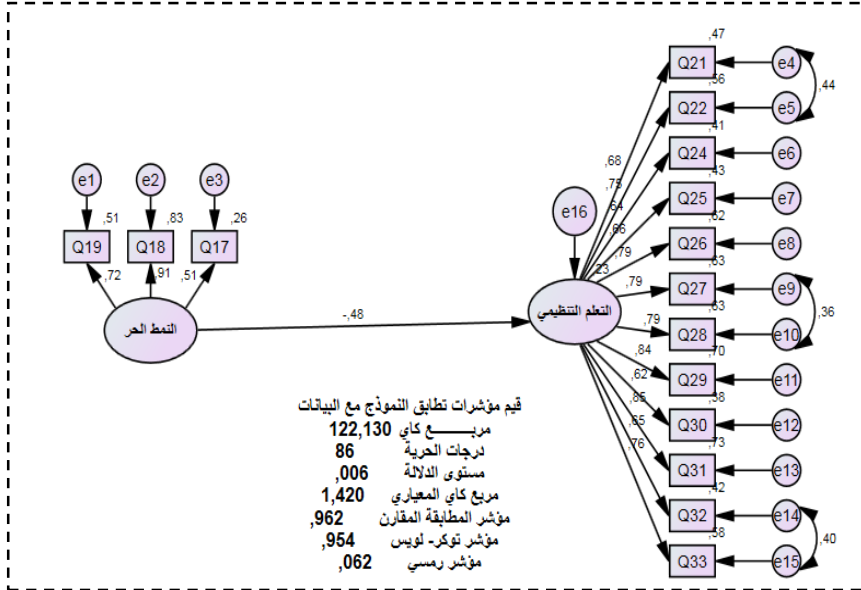
3.3.2.7 اختبار الفرضية الثالثة:

H₀: لا توجد علاقة إيجابية بين النمط الحر و التعلم التنظيمي.

H₁: توجد علاقة إيجابية بين النمط الحر و التعلم التنظيمي.

لاختبار صحة الفرضية الثالثة للبحث تم استعمال (نمذجة المعادلات الهيكلية SEM) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (Amos.v.21) الخاص بقياس التأثير المباشر بين المتغير المستقل النمط الحر على المتغير التابع التعلم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 4: التحليل العاملي التأكيدي لتأثير النمط الحر على التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos.v.22)

يتضح من معطيات الأشكال (1,2,3)، ثبوت صحة الفرضيات الثلاث وذلك لأن قيم مؤشر مربع كاي المعياري للفرضيات كانت (1.645) (1.593) (1.420) ، على التوالي وكلها أقل من 3 وهذا يعني أن النموذج جيد أي مطابق.

أما بالنسبة لكل من مؤشر حسن المطابقة (GFI) كانت قيمه (0.917)، (0.941)، (0.962) على التوالي، فتعد قيمته جيدة حيث أنها ضمن المجال المحدد لهما [0-1] وتقترب قيمته من 1 وهذا ما يجعل النموذج مطابق. أما بالنسبة لـ CFI فكانت قيمته (0.903)، (0.930)، (0.954) على التوالي، ونلاحظ قيمته هي الأخرى ضمن المجال [0-1] والتي يدل اقترابها من 1 أمراً يدعم قبول النموذج.

أما بالنسبة للقيمة الحرجة وقيمة الاحتمال والتقدير والخطأ المعياري الخاصة بالفرضيات الثلاث للدراسة الموضحة في الأشكال رقم (3،2،1) على التوالي سنوضحها في الجدول الموالي

الجدول 5: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لفرضيات الدراسة

الفرضيات	التقديرات Estimate	الخطأ المعياري SE	النسبة الحرجة CR	قيمة الاحتمال P	القرار
الفرضية الأولى	-0.467	0.158	-2.958	0.03	قبول H_1
الفرضية الثانية	0.732	0.142	5.165	0.00	قبول H_1
الفرضية الثالثة	-0.426	0.113	3.789	0.00	قبول H_1

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos.V21.

نتبين من خلال الجدول رقم (5) أن قيمة النسبة الحرجة بالقيمة المطلقة لكل من الفرضيات الأولى والثانية والثالثة (2.958)، (5.165)، (3.789) على التوالي وهي أكبر من (1.96) وقيمة الاحتمال تساوي (0.03)، (0.00)، (0.00) على التوالي وهي أقل من (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 في كل من الفرضيات الخاصة بالنمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر بالتعلم التنظيمي، وبالتالي نقول أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية وأبعادها (النمط الأوتوقراطي - النمط الديمقراطي - النمط الحر) بالتعلم التنظيمي

الخاتمة:

نستخلص من هاته الدراسة أن موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام الباحثين فيها، لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض وعاملا مهما في فشل ونجاح المؤسسات، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد وبشكل أساسي على أنماط القيادات التي تديرها و ترسم خطط سياساتها في ظل التحولات

الجزرية والمتسارعة لأساليب العمل والإدارة التي يشهدها العالم من خلال تبني وتفعيل التعلم التنظيمي الذي أضحي ضرورة ملحة ومطلب أساسيا لكل المؤسسات.

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات كما يلي:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,05 بين النمط القيادي الديمقراطي(السائد) بالتعلم التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشار.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين النمط القيادي الاتوقراطي بالتعلم التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشار.

ت- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين النمط القيادي الحر بالتعلم التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشار.

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهم النتائج والتوصيات التي تم استخلاصها:

- توعية القادة الإداريين بأهمية مكانتهم باعتبارهم قادة والخصائص والمهارات الواجب توفرها فيهم ودورهم في التأثير على غيرهم من المرؤوسين.
- الحرص على تقديم دورات تدريبية للقادة و تنمية مهاراتهم في عملية التعامل مع المرؤوسين وهو ما يؤدي رفع الكفاءة وتحسين الأداء.
- توعية القادة بأهمية التعلم التنظيمي.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها.
- إخضاع القيادة الإدارية في المؤسسة إلى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي والمؤسسات المتعلمة إذ لابد من وقوف القيادات العليا على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي.

قائمة المراجع

1. الأحمد طلال بن عايد، و آخرون، *التنظيم وأداء المنظمة بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010)* ؛
2. الحنيطي محمد فالح، *التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن، مجلة المنارة* ، المجلد 7، العدد2، 2001؛

3. السكارنه بلال خلف، القيادة/الإدارية الفعالة، دار المسيرة، (عمان، دار المسيرة، 2014) ؛
4. العبيدي أزهار عزيز، أدوات التعلم التنظيمي و دورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 09، العدد 13 2009،
5. العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008) ؛
6. بنت أحمد حماد العصيمي عواطف، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، متطلب تكميلي لنيل درجة ماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1427/1428؛
7. بويكر لبوخرسة و آخرون، دراسات في تسير الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار قرطبة للنشر والتوزيع، (الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2008) ؛
8. حمو خضير كاظم، و اللوزي موسي سلامي، مبادئ إدارة الأعمال، المكتبة الجامعة، (الشارقة، المكتبة الجامعة، 2008) ؛
9. زيارة فريد فهمي موظف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009) ؛
10. عليان زكي مصطفى، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، (عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010) ؛
11. كلاده ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، (عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1998) ؛
12. محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، النصر الجامعية، (الإسكندرية: النصر الجامعية، 2001) ؛
13. محمد، شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2014، 33؛

14. نجم نجم عبود، *إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية العمليات*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005) ؛
15. نجم نجم عبود، *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون*، دار الصفاء للطباعة والنشر، (عمان، دار الصفاء للطباعة والنشر، 2011) ؛
16. هيجان عبد الرحمان بن أحمد، *تعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم*، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 37، العدد 04، 1998؛
17. M. E McGill ،J.W Slocum, *A Little Leadership Please?*, *Organizational Dynamics*, Winter, 1998.