

جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي / الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 319 / م ب ا / م / ك.ع.ا.ت.ع.ت / 2023

## شهادة النشر

بناءً على المقال المقدم من طرف الأستاذ(ة): حريزي فاروق

المؤسسة: جامعة المسيلة، (الجزائر)

والموسم بـ:

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية

تاريخ النشر	لغة المقال	المجلد / العدد
2023-03-31	العربية	01/08
<a href="https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/494">https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/494</a>	الرابط الإلكتروني	

وبعد عرضه على الهيئة العلمية للمجلة، فقد تم قبوله ونشر ضمن المجلد الثامن العدد الاول لسنة 2023، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة المتخصصة في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والصادرة عن جامعة الشهيد حمزة لخضر، الوادي / الجزائر.

رئيس التحرير



\* سلمت هذه الشهادة لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون

INTERNATIONAL AND SPECIALIZED ACADEMIC JOURNAL, SEMI-ANNUALLY PUBLISHED BY THE FACULTY OF ECONOMIC, BUSINESS, AND MANAGEMENT

Journal of Advanced Economic Research

دورية دولية متخصصة في العلوم الاقتصادية والتجارية والادارية، نصف سنوية، صادرة عن جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي

ECHAHD HAMMA LAKHDA UNIVERSITY EL OUED

كل المراسلات ترسل عن طريق البريد الإلكتروني لمجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة من خلال المنصة الكترونية للمجلات العلمية الجزائرية

ASJP

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/494>

Email: [jaerjournal@gmail.com](mailto:jaerjournal@gmail.com)



ALGERIA / ECHAHD HAMMA LAKHDAR UNIVERSITY - EL OUED <http://www.univ-eloued.dz>

ADDRESS: PO BOX 789 EL OUED - ALGERIA 39000

مجلة

# البحث الاقتصادي المندمج

تهتم بنشر البحث والدراسات المتقدمة  
والمعاصرة في مجال العلوم الاقتصادية.  
وتدعم الطرح النقدي الاستشرافي والتحليلي المعمق.

دوريات أكاديمية ديناميكية متخصصة  
تصدر عن جامعة الشهيد مصطفى لفظ  
الهادى / الجزائر



VOLUME : 08, ISSUE : 01 / MARCH 2023

ECHAHID HAMMA LAKHDAR  
UNIVERSITY  
EL OUED / ALGERIA

P ISSN: 2572- 0198 / E ISSN: 2676-1572

# Journal of ADVANCED ECONOMIC RESEARCH

CONCERNED WITH DISSEMINATING ADVANCED AND  
CONTEMPORARY RESEARCH AND STUDIES IN  
THE FIELD OF ECONOMIC SCIENCES, AND  
SUPPORTS IN-DEPTH ANALYTICAL AND  
FORWARD-LOOKING CRITICISM

INTERNATIONAL AND SPECIALIZED  
ACADEMIC JOURNAL, PEER-REVIEWED PUBLISHED  
BY EL OUED UNIVERSITY



# مجلة البحث الاقتصادي المتقدمة

دورية أكاديمية متخصصة نصف سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## Journal of advanced economic research

INTERNATIONAL AND SPECIALIZED ACADEMIC JOURNAL, SEMI-ANNUALLY

PUBLISHED BY THE FACULTY OF ECONOMIC, COMMERCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES

P ISSN: 2572 - 0198 E ISSN: 2676-1572 / LEGAL DEPOSIT: 12.2017

مارس 2023 [المجلد ٥٨ العدد ٥١]

- **الرئيس الشرفي:** أ. د. عمر فرجاتي. - مدير جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي / الجزائر.
- **المدير الشرفي:** أ. د. هشام لبزة - عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### مدير النشر

أ. د. احمد نصير

### رئيس التحرير

أ. د. فاتح سردوك

### هيئة التحرير

أ. د. جورج ناصر شوافقة

أ. د. خليدة عالي

د. رفائيل دورني

د. محمد حسين الزغول

أ. د. عيسى حجاب

أ. د. زوبيدة محسن

أ. د. خالد حسيبي

أ. د. الباي محمد

أ. د. نذير غانية

أ. د. عمر لعلاوي

أ. د. مصطفى بورنان

أ. د. محمد شيخي

د. ادوارد نشأت

د. وائل محمد جبريل

د. رفائيل دورني

د. محمد حسين الزغول

د. إبراهيم وصيف غدير

د. ايمان سدري

د. منار تيسير بطائنة

د. ابتسام علي حسين العزاوي

د. يوسف بوقلاع

د. أشرف أحمد محمد غالى

### أمانة التحرير

د. بشير بن موسى

د. نصر ضو

### الاتصال والإسقاط

رئيس تحرير مجلة البحث الاقتصادي المتقدمة / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي ص.ب: 789 ولاية الوادي 39000 / الجزائر

المراسلات فقط على البريد الإلكتروني للمجلة [jaerjournal@gmail.com](mailto:jaerjournal@gmail.com)

## اللجنة العلمية والاستشارية للمجلد

- أ.د. محمد بن بوزيان - جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان / الجزائر.
- أ.د. احمد قايد نور الدين - جامعة محمد خيضر - بسكرة / الجزائر.
- أ.د. عمر لعلاوي - المدرسة العليا للتجارة / الجزائر.
- أ.د. عبد الحميد برحومة - جامعة محمد بوضياف - المسيلة / الجزائر.
- أ.د. يحيى سعدي - جامعة محمد بوضياف - المسيلة / الجزائر.
- أ.د. حسين محمد سحان - جامعة الزرقاء / الأردن.
- أ.د. محمد براق - المدرسة العليا للتجارة / الجزائر.
- أ.د. مسعود دراوي - جامعة البليدة 2 / الجزائر.
- أ.د. مجید شعباني - جامعة بومرداس / الجزائر.
- أ.د. محمد زرقون - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة / الجزائر.
- أ.د. الياس بن ساسي - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة / الجزائر.
- أ.د. موسى رحmani - جامعة محمد خيضر - بسكرة / الجزائر.
- أ.د. زوبيدة محسن - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة / الجزائر.
- د. مولود أو عييل - جامعة البويرة / الجزائر.
- د. ابتسام علي حسين العزاوي - الجامعة التقنية الوسطى / العراق.
- د. منار تيسير بطائنة - جامعة طيبة / السعودية.
- د. عماد الدين أحمد المصبح - جامعة القصيم / السعودية.
- د. منار تيسير بطائنة - جامعة طيبة / السعودية.
- د. محمد حسين الزغول - جامعة عجلون الوطنية / الأردن.
- أ. د. فرحات عباس - جامعة محمد بوضياف - المسيلة / الجزائر.
- د. محمد لعلاوي - جامعة محمد بوضياف - المسيلة / الجزائر.
- د. بوبكر بوسالم - المركز الجامعي ميلة / الجزائر.
- د. لزهرة شين - جامعة بومرداس / الجزائر
- د. زواري فرحات سليمان - المركز الجامعي ميلة / الجزائر.
- د. عقون شراف - المركز الجامعي ميلة / الجزائر.
- د. بشير دريدي - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- د. بغداد بنين - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- د. هشام غربي - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- أ.د. محمد البشير بن عمر - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- أ.د. ريمي عقبة - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- د. بوبكر نعوررة - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- أ.د. احمد بن احمد - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- د. رزكار عبد الله - جامعة صلاح الدين - اربد / العراق
- د. ابراهيم قعيد - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- د. عبد القادر قطاف - المركز الجامعي أفلو / الجزائر.
- أ. د. زين يونس - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- د. بوبكر بحري - جامعة الطارف / الجزائر
- د. محمد مسعودي - جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الوـادـي / الجزائر.
- د. رابح بوعراب - جامعة الجزائر 3 / الجزائر.

## شروط النشر بالمجلة

- يجب ان يكون البحث حديثا ويعالج قضايا اقتصادية متقدمة ومعاصرة، ولم يسبق نشره.
- يجب الا يكون البحث مقدما للنشر في مجلة أخرى.
- لا يمكن نشر البحث في مكان آخر بعد قبوله للنشر بالمجلة إلا بعد موافقة هيئة تحرير المجلة.
- تنقل حقوق نشر البحث كافة إلى المجلة، وتم إعادة النشر للبحث بعد موافقة الباحث.
- حصول الباحث على الإذن المناسب لاستخدام مادة سبق نشرها.
- تخضع كل المساهمات في المجلة للتحكيم العلمي من طرف محكمين، ويبلغ الباحث بنتائج التحكيم والتعديلات المقترحة من قبل المحكمين إن وجدت، فور استلام ردود كل المحكمين.
- البحوث التي تصل إلى المجلة لا ترد سواء نشرت أم لم تنشر.
- المجلة لا تتحمل المسؤولية القانونية والفكيرية للمقالات المنشورة، يتحمل صاحب المقال المنشور المسؤولية عن محتوى ومضمون البحث. حيث أن جميع الآراء الواردة في المجلة تعبر عن آراء كاتبها، ولا تعبّر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة.
- ترسل المقالات وتوجه المراسلات فقط وحصريا عن طريق البريد الإلكتروني:

[jaerjournal@gmail.com](mailto:jaerjournal@gmail.com)

- على صاحب المقال متابعة سير عملية نشر مقاله، من خلال موقع المجلة.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/494>



- لغة النشر: تنشر البحوث في المجلة باللغات العربية، الإنجليزية والفرنسية.

## متطلبات النشر للبحث

- تكون المساهمات مختصرة بدقة ومنهجية، بحيث لا تتجاوز الأوراق والدراسات المقدمة عشرون صفحة، بما فيها المصادر والجداول والرسوم التوضيحية.
- لا تزيد مراجعة الكتب والتقارير على العشر صفحات.
- يكتب الباحث اسمه وجهاً عمله ووظيفته على ورقة مستقلة مع ذكر عنوان المراسلة وأرقام الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني. وفي حالة وجود أكثر من مؤلف يتم مراسلة الباحث الأول.
- أن يحوي البحث ملخص بلغة البحث وباللغة الإنجليزية في صفحة واحدة في حدود 150 كلمة لكل ملخص، كما يجب تقديم عنوان المساهمة البحثية باللغتين.
- تقدم البحث مطبوعة وفقاً ل قالب المقال الموجود بموقع المجلة، مع ضرورة الالتزام بالشروط والخصائص المنهجية والشكلية المفصلة والموضحة ضمن قالب المجلة.
- يفضل تحرير المقال وفقاً لطريقة [IMRAD](https://en.wikipedia.org/wiki/IMRAD) : <https://en.wikipedia.org/wiki/IMRAD>
- يمكن للباحث تنسيق المقال وفق تنسيق APA، التلقائي بالنسبة للمراجع والحالات: [https://en.wikipedia.org/wiki/APA\\_style](https://en.wikipedia.org/wiki/APA_style)
- يجب تصنيف المقال وفق الترميز [JEL](http://fr.wikipedia.org/wiki/Classification_JEL) : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Classification\\_JEL](http://fr.wikipedia.org/wiki/Classification_JEL)
- تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في المتن أو بملحق في آخر المقال، وتكون الرسوم والأشكال مرقمة تسلسلياً، وتكتب عناوينها، الملاحظات التوضيحية ومصادرها في أسفلها.
- تدرج الهوامش في آخر الدراسة وترقم بالتسلسل حسب ظهورها، ويجب أن يتافق الاقتباس والتوثيق مع المبادئ التوجيهية المشار إليها في قالب المقال للمجلة.

## الوثائق المطلوبة للنشر

- تقدم البحوث بنسخة الكترونية من خلال موقع المجلة.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/494>

وفق متطلبات النص المقدم للنشر وبالتوافق مع قالب النشر، بالتوافق مع شروط النشر المبينة في موقع المجلة الالكتروني.

- يجب تقديم استمارة المعلومات المفصلة للباحث، من خلال نموذج استمارة المعلومات الموجود ضمن صفحة شروط النشر بموقع المجلة الالكتروني.

- يقدم الباحث تعهد بالالتزام بشروط النشر، من خلال نموذج التعهد الموجود ضمن صفحة شروط النشر بموقع المجلة الالكتروني.

- تحمل الوثائق المطلوبة للنشر من الموقع الالكتروني للمجلة، كما ترسل بالبريد الالكتروني آليا عند استلام المقال.

- ضرورة ادماج جميع المعلومات بالنماذج والوثائق باللغتين العربية والإنجليزية، وهذا من أجل تلبية مختلف متطلبات التحكيم والنشر، والفهرسة العلمية.

## بصائر المجلد 08، العدد 01

مُلفات	الباحثين	الباحث المنشورة
10-25	<b>Zoubiri Izzeddine</b> / University of BBA. (Algeria) <b>Amara Amine</b> / University of BBA. (Algeria)	<i>A Review of Activity-Based Costing Application Prospects in Algeria -case study-</i>
26-39	<b>Bessaid Oussama Nabil</b> / University of Tlemcen. (Algeria) <b>Benyahia Chahrazed</b> / University of Tlemcen. (Algeria)	<i>The role of competency management in improving enterprise innovation - The case of some productive enterprises in the state of Tlemcen Algeria-</i>
40-52	<b>Amiar-Douadi Lila</b> / University of Tizi Ouzou. (Algeria) <b>Ferhati Naima</b> / University of Tizi Ouzou. (Algeria) <b>Kehri Samir</b> / University of Tizi Ouzou. (Algeria)	<i>The financial consequences of adopting an unconventional monetary policy: The case of the Euro Area</i>
53-61	<b>Benali AMINA</b> / University of Bechar. (Algeria)	<i>The Algerian economy between the pandemic and the outlook.</i>
62-81	<b>Yousfi Imane</b> / University of Setif 1. (Algeria)	<i>Renewable Energy and Energy Efficiency: evidence from Tecnalia company</i>
82-92	<b>Zouied zohra</b> / University of Annaba. (Algeria)	<i>R&amp;D capacity of Algeria: actors and indicators</i>
93-104	<b>Mahdaoui Meryem</b> / University OF Adrar. (Algeria) <b>Bouchra Abdelghani</b> <sup>2</sup> / University OF Adrar. (Algeria)	<i>Measuring the efficiency of Algerian central bank against inflation</i>
105-121	<b>Troudi Hadjer</b> / University OF Constantine2. (Algeria)	<i>La crypto monnaie en Algérie : entre les barrières et les motivations.</i>
122-141	حنان شطبيبي / جامعة الجزائر 3 (الجزائر) نوره سليماني / جامعة الجزائر 3 (الجزائر)	نطاق انفاذ ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المؤسسات السياحية والفندقية الجزائرية في إطار تبنيها مخطط جودة السياحة للارتقاء بخدماتها
142-165	ياسر المومني / جامعة عجمون الوطنية (الأردن) لبني المومني / وزارة العدل (الأردن)	أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية
166-188	هاني منصور / جامعة الجزائر 3 (تونس) الشيخ داوي / جامعة الجزائر 3 (تونس)	أثر الإبداع التخطيمي على جودة الخدمة المقدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية (Pal Tel)

189-210	عبد الله بن شعبان / جامعة خميس مليانة (الجزائر) محمد عبد الماجد بوركاب / جامعة خميس مليانة (الجزائر)	مساهمة طريقة التكلفة على أساس النشاط (ABC) في تعزيز جودة الإفصاح عن المخزونات- دراسة ميدانية على عينة من موظفي الشركات والأساتذة الجامعيين في الجزائر
211-223	نبيلة دودو / جامعة سطيف 1 (الجزائر)	الأهمية الاقتصادية للنقل بالأثابيب لغاز الطبيعي الجزائري - دراسة حالة خط ميدغاز MEDGAZ
224-237	عفاف بشيري / جامعة باتنة 1 (الجزائر) محمد البشير بن عمر / جامعة الوادي (الجزائر)	التنبؤ بالفشل المالي باستخدام نموذج شيرودود - دراسة حالة بنك السلام الجزائري
238-248	بن عيسى كمال الدين / المدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان (الجزائر) حزم نسيم / جامعة سطيف 1 (الجزائر) بونشادة نوال / جامعة سطيف 1 (الجزائر)	العلاقة السببية بين سعر الصرف واحتياطي الصرف الأجنبي في الجزائر باستخدام نموذج تصحيح الخطأ VECM للفترة 1990-2020.
249-255	ساكري فتيحة / جامعة عنابة (الجزائر) بن وارث عبد الرحمن / جامعة عنابة (الجزائر)	فرق العمل الفعالة وأثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
256-278	لطرش ذهبية / جامعة سطيف 1 (الجزائر) عرامة دلال / جامعة سطيف 1 (الجزائر)	فرص وتحديات الاستثمار في الطاقة المتعددة لتعزيز موقعالجزائر في سلاسل الطاقة العالمية والإقليمية- الطاقة الشمسية نموذجا-
279-295	صلاح الدين سوسي / جامعة أدرار (الجزائر) زكريا جرف / جامعة أدرار (الجزائر) الحاج أحمد فوزي / جامعة أدرار (الجزائر)	دور السياسة الفلاحية في تحقيق التنويع الاقتصادي - دراسة قياسية لأثر القطاع الفلاحي على النمو الاقتصادي خلال الفترة 1990-2020 باستخدام نموذج ARDL
296-313	حرizi فاروق / جامعة المسيلة، (الجزائر)	مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية
314-327	إبتهال بوحفص / جامعة غردية (الجزائر) يوسف شرع / جامعة غردية (الجزائر) عبد الرؤوف عبادة / جامعة غردية (الجزائر)	دور التحizيات السلوكية للمستثمرين في تفسير عوائد مؤشر داو جونز الإسلامي خلال الفترة 2011-2021
328-345	عبد الوهاب منصوري / جامعة أم البوابي (الجزائر)	دراسة العلاقة السببية طويلة الأجل بين التنويع الاقتصادي والنمو الاقتصادي في الجزائر للفترة (1990-2019)
346-356	رجاء عبد الله عيسى / جامعة البصرة (العراق) رائد عبد فهد السعدون / جامعة البصرة (العراق)	الازمة الروسية الاوكرانية وتداعياتها على الامن الغذائي العربي
357-368	هيبة طوال / جامعة الجلفة (الجزائر) أحمد ضيف / جامعة الجلفة (الجزائر)	تأثير تمويع السلعة على سلوك المستهلك ( دراسة حالة "Samsung" )
369-382	إسماعيل مي / جامعة الوادي (الجزائر)	دور محافظ الحسابات في تدقيق حسابات المؤسسات والجمعيات الخيرية ( دراسة حالة جمعية ستابل الخير )
383-402	عبد الباقي بضياف / جامعة ورقلة (الجزائر)	العوامل المؤثرة في النمو الداخلي للشركات- دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية للفترة 2011-2019

403-419	صابر بن معتوق / جامعة برج بوعريريج (الجزائر)	الحكم الراشد كآلية لتفعيل دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية بمناطق الظل- دراسة حالة بلديات دائرة الحمادية ولاية برج بوعريريج
420-432	يوسف مدوكي / جامعة بسكرة (الجزائر)	الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة
433-452	عبد الوهاب صخري / جامعة عنابة (الجزائر) سمية بن علي / جامعة عنابة (الجزائر)	الเทคโนโลยجيا المالية كبديل تمويلي مستحدث لإرساء الشمول المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
453-466	علي عباده / جامعة الجزائر 3 (الجزائر) هدى بصالحي / جامعة الجزائر 3 (الجزائر) فطيمية علیش / جامعة الجزائر 3 (الجزائر)	الاستثمار في رأس المال البشري كأداة لتفعيل عملية الابتكار من وجهة نظر أستاذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة خميس مليانة
467-480	سكينة حملاوي / جامعة الوادي (الجزائر)	اشكالية استغلال الذهب الأزرق كاستراتيجية للتنمية المستدامة بالجزائر
481-498	بن موسى حسان / جامعة المدية (الجزائر) جبارة مراد / جامعة المدية (الجزائر)	إمكانية تحقيق الاستدامة المالية في ظل القانون العضوي 15/18 المتعلق بقانون المالية
499-524	الحاج العربي منصوري / جامعة الوادي (الجزائر)	تحليل أثر السياسات الاقتصادية على ميزان المدفوعات في الدول النامية "دراسة قياسية للفترة 2000-2018"
525-540	عائدة حواسى / جامعة سكيكدة (الجزائر) نور الدين بوكور / جامعة سكيكدة (الجزائر)	اختبار كفاءة سوق إندونيسيا للأوراق المالية عند المستوى الضعيف
541-563	عقبة معيريف / جامعة المسيلة (الجزائر) نبيلة ميمون / جامعة المسيلة (الجزائر)	أهمية التسويق الإلكتروني في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الخيرية-دراسة ميدانية بجمعية كافل اليتيم ببريكة
564-578	ليلي بعوني / جامعة الجزائر 3 (الجزائر)	أزمة كوفيد-19 بين محرك وعائق للمقاولاتية
579-595	عبد العالى تبوب / جامعة جيجل (الجزائر) سامي زعباط / جامعة جيجل (الجزائر)	أثر تبني التسويق الداخلي على جودة الخدمة الصحية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية إبراهيم تريشين بالبليدة)
596-614	حسينة جوانى / جامعة أم البواقي (الجزائر) سليم العمواري / جامعة أم البواقي (الجزائر)	أثر التحويلات الاجتماعية على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة ما بين (2000-2020) - باستخدام نموذج ARDL -
615-631	زهرة عباس / جامعة سطيف 1 (الجزائر) رفيق زراولة / جامعة قالمة (الجزائر)	آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية: نموذج مقترن
632-643	<i>Khedim Amel/ University of Tlemcen. (Algeria)</i> <i>Derfouf Amine / Magniya university bcenter.(Algeria)</i>	<i>L'intelligence économique comme vecteur pour le système Lean : essai de modélisation</i>
644-657	<i>Mersel Brahim / University of Bejaia. (Algeria)</i> <i>Kaci Boualem / University of Bejaia.</i>	<i>L'impact du démantèlement tarifaire sur la diversification de l'économie algérienne</i>

(Algeria)		
658-671	<p><b>Abderrahim Wahiba</b> /High Business School. (Algeria)</p> <p><b>Baroudi Mohamed</b> / High Business School. (Algeria)</p> <p><b>Meslem Abir</b> / High Business School. (Algeria)</p>	<p><i>L'effet de l'interaction de la perception de nouveauté et les attributs de l'innovation sur l'adoption de la nouveauté, cas « aspirateur Roborock S7 »</i></p>
672-685	<p><b>Gherbi Laid</b> / University of El Oued. (Algeria)</p>	<p><i>Mécanismes de contrôle financier des marchés publics dans des collectivités locales « Commune comme les budgets modèle »</i></p>

## 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*

حرizi فاروق<sup>\*</sup> <sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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 المشآت الصناعية بالمسيلة. بالإضافة إلى مجتمع الدراسة كان يتألف من 274 شخصاً واقتصرت عينة البحث الخاصة بنا على فئة 134 مديرًا (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.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي التعلم الفردي، التعلم الجماعي.

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 عموما 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).

تقلل القيادة الاستراتيجية حلوأً لوظائف متعددة في المنظمة، وتسعى إلى فهم ومواءمة البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية، وهي تقدر أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا مختلفة من الذكاء من أجل تتنفيذ المرونة للتكييف 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 المدخلات الإدارية التي تسهم 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). ويُعتقد 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 لتقديم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكيد البيئي، و يجعل 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 لتقييم 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 تكونت لديها مجموعة من الأفراد ذات خبرة معرفية وتعلمية ومهارات عالية، فالتعلم التنظيمي يسهم 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 المعرفة والافكار الجديدة، ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة، واستخدامها لمواجهة بيئة الاعمال 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 والأسئلة 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 والعملي على النحو التالي:

- **الأهمية العلمية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال معالجة موضوع من أهم المواضيع الحديثة في ميدان الإدارة والمتصل بالقيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستويات التعلم التنظيمي في قطاع الصناعة. وستستخدم تقنية العيتيين المرتبطين لقياس مدى تحسن وتطور التعلم التنظيمي من خلال مساهمة القيادة الاستراتيجية، ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، فإننا نأمل أن يكون قيمة مضافة في الأدب الإداري الحديث المتعلق بالقيادة والمنظمة المتعلم.
- **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 المتبعة 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 استبيانه صممت لهذا الغرض واستخدمنا تقنية العينتين المرتبطتين لمعرفة مدى تحسين مستوى التعلم التنظيمي أي دراسة لا رأي أفراد العينة في فترتين قبل وبعد لترجمة معنى كلمة تحسين.

## 6.1 الدراسات السابقة

❖ دراسة (جاسم، 2011): إس هامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمؤسسات 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 الاستبيانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلوا إلى جملة من النتائج أبرزها أن القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً على المرونة الاستراتيجية الرابط 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 والفنى 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 الطبقية 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 تتتصدر 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 للمسؤولين لزيادة مساهمتهم في تطوير التعلم التنظيمي التوليدى بالمنظمة.

## مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-

### دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-

❖ 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 مدرباً، 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. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية، وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمسؤولين لزيادة مساهمتهم في تطوير التعلم التنظيمي التوليدي بالمنظمة.

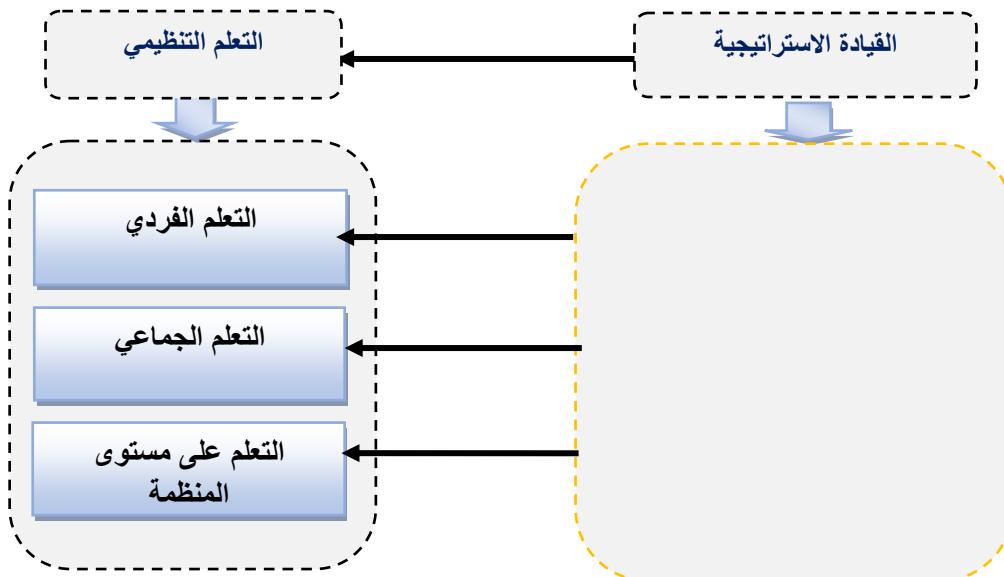
❖ دراسة (الزهراوي، 2018): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربع (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بنوعيه (التكيفي، والتوليدي) في جامعة أم القرى. أجريت الدراسة 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 learning: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، حيث تكونت عينة الدراسة من الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل محتوى الدراسة. توصلت الدراسة إلى 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 سابقاتها فيما يلي: تهدف دراستنا إلى اختبار مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين وتعزيز مستويات التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة) في قطاع الصناعة، حيث تم اختيار هذه الأبعاد بناء على الدراسات السابقة والدراسات النظرية التي اشتهرت في تحديد هذه الأبعاد الثلاثة لتمثل التعلم التنظيمي في المنظمة. وهذا يختلف مع جميع الدراسات السابقة أين تم الاعتماد على الممارسات العامة للقيادة الاستراتيجي، وقد تم إسقاط دراستنا على مجموعة من مؤسسات الصناعية الكبرى الناشطة في القطاع الصناعي بولاية المسيلة نظراً لحساسية هذا القطاع على المستوى الوطني وما يعانيه من مشاكل في التنمية والتسخير. وهو مجتمع مختلف عما تناولته بعض الدراسات السابقة.

## 8.1 أنموذج الدراسة

الشكل 01: "أنموذج الدراسة النظري"



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

### 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 يتقدمو بعد على تعريف مشترك بالنظر إلى المصطلحات المتنوعة والتراكيبات 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 التأثر بظواهرها، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع" (أقطى جوهرة، 2014، صفحة 30، 31)؛ وتعزز دراستنا القيادة الاستراتيجية على أنها: "القيادة التي لديها القدرة الفائقة على التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للمنظمة، والقدرة على التأثير في الآخرين واستنهاض همهم، واستشارة قوى الابداع والابتكار الكامنة بداخلهم، وتمكينهم من إحداث التغيير الاستراتيجي للوصول بالمنظمة إلى قمة النجاح، في ظل التغيرات البيئية المختلفة"؛ وما يمكن استخلاصه أن أهمية القيادة الاستراتيجية تبرز في تنظيم الوضع الذي تعيش 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) نموذجاً 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 المخورية الاستراتيجية والرؤية، اختيار وتطوير أفراد يتافقون والاستراتيجية ودمج الأفراد والتكنولوجيا المناسبة، وخلق التعاون والثقة، وتدعم التعلم والابتكار، وتعزيز الرسالة المخورية والاستراتيجية.
- مخرجات نظام القيادة الاستراتيجية: وتشمل الأداء المالي للمنظمة، ورضا الزبائن، 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 أتجاه 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" (أقسطى جوهرة، 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 حيازة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا الحديثة التي لها تأثير على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي حيث تمنحه نفوذاً على المدى البعيد؛
- القدرة على توليد الأفكار الابداعية التي تطور المنظمة نحو الأفضل؛
- القدرة على بناء العلاقات الإنسانية 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 لتقدير المؤسسات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكيد البيئي، وخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة، ويجعل المؤسسة 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 المؤسسة 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 والبيئي. 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 المعرفة، 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 أدناه:

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

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

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

## مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية

### دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة

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 والجماعات 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 كبيرة بولاية، إلا أنه تمت الاستجابة في الأخير من قبل 7 مؤسسات فقط لأسباب خارجة عن نطاق الباحثين. حيث بلغ مجتمع الدراسة 274 إطاراً. تم اختيار عينة عشوائية قوامها 190 مفردة وزعت عليها أداة الدراسة، استرجعت 145 استبياناً بنسبة استجابة 69% من مجموع الاستبيانات، ألغيت منها 11 ليصبح العدد النهائي 134 استبياناً صالحة للدراسة.

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

المجدول (2) " خصائص عينة الدراسة"

المتغير	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
ذكور	14.2	بكالوريا فأقل	أقل من 5 سنوات
إناث	85.8	ليسانس	من 5 إلى 9 سنوات
	15.7	هندسة أو ماستر	من 10 إلى 15 سنة
	41.8	دراسات عليا	أكبر من 15 سنة
	33.6		
	9		
	9		
	26.9		
	41.8		
	22.4		

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات SPSS 26

2.3 تصميم أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وقد صممت لتكون ملائمة لمجتمع الدراسة وعيتها، تم توزيع 190 استبياناً، تضم 43 سؤالاً مقسمة إلى محورين وأبعاد وعبارات فرعية: كما هو موضح في المجدول المولى:

الجدول (3): تحديد محاور وأبعاد وبنود الاستبيان

المصادر	العدد	العبارات	الترميز	الابعاد	المحاور
(جاسم، 2011) (جوهرة، 2014) (السراج، 2017) (العامري، 2018) (عبدالله، 2020) (سهلة، 2016) (فيصل، 2017)	5	X1.1 – X1.5	<b>X1</b>	الرؤية والتوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية (X)
	5	X2.1 – X2.5	<b>X2</b>	الثقافة التنظيمية الفاعلة	
	5	X3.1 – X3.5	<b>X3</b>	إدارة التغيير التنظيمي	
	5	X4.1 – X4.5	<b>X4</b>	رأس المال البشري	
	4	X5.1 – X5.4	<b>X5</b>	تمكين العاملين	
	4	X6.1 – X6.4	<b>X6</b>	التقنيات الحديثة	
	5	Y1.1 – Y1.5	<b>Y1</b>	التعلم الفردي	
(البواردي، 2020) (الزهرة، 2016)	5	Y2.1 – Y2.5	<b>Y2</b>	التعلم الجماعي	التعلم التنظيمي (Y)
	5	Y3.1 – Y3.5	<b>Y3</b>	التعلم على مستوى المنظمة	
	5	Y4.1 – Y4.5	<b>Y4</b>	الابعاد	

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى الدراسات السابقة

### 3. اختبارات أداة الدراسة:

**1.3.3 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.

**2.3.3 اختبار ثبات اداة الدراسة:** (اختبار Cronbach's Alpha) : للتحقق من قدرة أداة الدراسة على قياس الأبعاد، والثبت 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 (محمد حسين أبو جمعة ، 2021، صفحة 309).

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

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

جيد	70.6	X2.1 – X2.5	<b>X2</b>
مقبول	60.4	X3.1 – X3.5	<b>X3</b>
مقبول	66.7	X4.1 – X4.5	<b>X4</b>
مقبول	65	X5.1 – X5.4	<b>X5</b>
جيد	70.9	X6.1 – X6.4	<b>X6</b>
عال	<b>80.1</b>	<b>Y1.1 – Y3.5</b>	(Y)
جيد	70	Y1.1 – Y1.5	<b>Y1</b>
مقبول	61.1	Y2.1 – Y2.5	<b>Y2</b>
مقبول	68.2	Y3.1 – Y3.5	<b>Y3</b>
عال	<b>91.6</b>	<b>X1.1 – Y3.5</b>	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 أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهازة للتطبيق على عينة الدراسة.

### 4.3 تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

#### 4.4.3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

بما أن حجم العينة  $N < 50$  فيمكن التتحقق 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 <sup>a</sup>			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 0,085، 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.

و بما أن شرط معلميه البيانات واتباع التوزيع الطبيعي للمتغير التابع غير متحقق فإنه سيتم استخدام تقنية اختبار العيتيين المترابطين باستخدام البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي (لا معلميه) من خلال استخدام اختبار ويلكوكسن WILCOXON بدل استخدام اختبار t لاختبار الفرضيات.

#### 2.4.3. الفرضية الأولى: بعد التعليم الفردي

$H_0$ : لا تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعليم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة، إذا كان  $Sig > 0,05$

$H_1$  : تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعليم الفردي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة إذا كان  $Sig < 0,05$

الجدول (6): اختبار الفرضية الأولى

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

يشير الجدول رقم 6 أن مستوى الدلالة لاختبار Z هو أقل 0,05 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 البعدى 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 والسلبية، نلاحظ أن متوسط الإشارات الموجبة جاءت بقيمة 87 فهي أكبر من متوسط الإشارات السلبية التي قدرت قيمتها ب 25 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة أكدت أن التعلم الفردي قد تحسن مستوى 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  $H_0$  ونقبل الفرضية

$H_1$  البديلة

## مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية-

### دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية المسيلة-

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

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

المجدول (7): اختبار الفرضية الثانية

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

نلاحظ من خلال المجدول رقم 7 أن مستوى الدلالة لاختبار Z هو أقل 0,05 وهذا يدل على أن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد العينة على القياسين القبلي والبعدي (التعلم الجماعي قبل مساق القيادة الاستراتيجية - التعلم الجماعي بعد مساق القيادة الاستراتيجية) لصالح القياس البعدى للتعلم الجماعي، مما 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 والسلبية، نلاحظ أن متوسط الإشارات الموجبة جاءت بقيمة 82 وهي أكبر من متوسط الإشارات السلبية التي قدرت بقيمتها ب 11 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة أكدت أن التعلم الجماعي قد تحسن مستوى بعد مساق 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 دالاً فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، أي تساهمن القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم الجماعي كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

#### 4.4.3 الفرضية الثالثة: بعد التعليم على مستوى المنظمة

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

الجدول (8): اختبار الفرضية الثالثة

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS-26

نلاحظ من الجدول رقم 8 أن مستوى الدلالة لاختبار Z هو أقل 0,05 (000) وهذا يدل على أن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد العينة على القياسيين القبلي والبعدي (التعلم على مستوى المنظمة قبل مساهمة القيادة الاستراتيجية - التعلم على مستوى المنظمة بعد مساهمة القيادة الاستراتيجية) لصالح القياس البعدى للتعلم على مستوى المنظمة، مما 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 والسلبية، نلاحظ أن متوسط الإشارات الموجبة جاءت بقيمة 82 فهي أكبر من متوسط الإشارات السلبية التي قدرت قيمتها ب 11 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة أكدت أن التعلم على مستوى المنظمة قد تحسن 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 إختبار Z لفروق المتوسطات جاء دالاً فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم على مستوى المنظمة كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

#### 4. خاتمة:

بيّنت الدراسة مدى أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية بولاية المسيلة في تعزيز وتحسين التعلم التنظيمي وذلك بعد دراسة آراء أفراد العينة في فترتين متريتين 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 الأفراد يملكون الرغبة في اكتساب معارف جديدة.
- أوضح أن الادارة العليا تدعم فكرة التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة.
- تشجع الادارة الحوار بين افرادها وتبادل الافكار والمقترنات.
- يحترم الافراد وجهات نظرهم بعض 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 وابتکار 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 مقترنة. *المجلة العربية للادارة*, 39(1), 145–164.
6. مروان أحمد يوسف. (2015). أثر التعلم التنظيمي على السلوك الإيداعي لرؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال. جامعة عكان العربية، الأردن.
7. عمى حسون الطائي. (2015). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارن بين جامعي بغداد والمستنصرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, 21(85), 51–51.
8. Rezaie, A. B. (2014). Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Branches). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(2), 147–162.
9. الطائي م، معن عبد الله المعاضدي، أين جاسم. (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال - دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.-. *تنمية الراغبين*, 105(33), 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 الباردي. (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للادارة*, 40(01), 248–227.
12. شاكر جار الله الحشالي، أياد فاضل محمد التميمي. (2008). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني". *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*, 4(2), 193–215.

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

13. ابراهيم بن حنش لسعيد الزهري. (2018). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى .- المجلة الدولية لابحاث التربية، 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. مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر، 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 المعايضي، أمن حاسم. (2011). إس هامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة لأداء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.- تنمية الراغبين، 33(105), 111-140.
18. ابرى جعه صالح النجار فداء عبدالحميد قرمش. (2020). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية- دراسة حالة شركة الاتصالات. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 82(1), 9-82.
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. مثى زاحم فيصل. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي - دراسة تحليلية .- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(95), 223-280.
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. الشملي عائشة يوسف. (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة. دار الفجر للنشر والتوزيع : القاهرة.
23. أقلي جوهرة. (2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشاركة 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 للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
25. الكتبى، 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 جامعي بغداد والمستنصرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(85), 21-51.
27. Schon, C. A. (2002). *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. de boeck université: American.
28. بن وليد حسين. (2016). تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى أبعاد إدارة المعرفة. مجلة جامعة بابل، 24(06), 1683-1703.
29. يصل البارودي. (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 خضر، بسكرة.
31. محمد منصور الحامدي محمود حسين أبو جمعة . (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(01), 298-323.
32. صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلم - دراسة حالة كلية جامعة محمد خضر .- رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خضر، بسكرة.
33. 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), 437-464.
34. فراس محمد العامری. (2018). انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد -بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار.- مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 11(22), 298-234.

**6. ملحق :**

**ملحق 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_الفردي_قبل_القيادة	134	3,3701	,60797	1,80	4,80
C1_التعلم_الفردي_بعد_القيادة	134	3,7731	,51899	1,80	4,80

### ملاحق الفرضية الثانية

#### Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
C1_التعلم_الفردي_بعد_القيادة	Negative Ranks	25 <sup>a</sup>	41,06	1026,50
Y1_التعلم_الفردي_قبل_القيادة	Positive Ranks	87 <sup>b</sup>	60,94	5301,50
	Ties	22 <sup>c</sup>		
	Total	134		

a. C1\_التعلم\_الفردي\_بعد\_القيادة < Y1\_التعلم\_الفردي\_قبل\_القيادة

b. C1\_التعلم\_الفردي\_بعد\_القيادة > Y1\_التعلم\_الفردي\_قبل\_القيادة

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Y2_التعلم_الجماعي_قبل_القيادة	134	3,5896	,51755	1,80	4,60
C2_التعلم_الجماعي_بعد_القيادة	134	3,8328	,52441	1,80	5,00

#### Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
C2_التعلم_الجماعي_بعد_القيادة	Negative Ranks	11 <sup>a</sup>	49,55	545,00
Y2_التعلم_الجماعي_قبل_القيادة	Positive Ranks	82 <sup>b</sup>	46,66	3826,00
	Ties	41 <sup>c</sup>		
	Total	134		

a. C2\_التعلم\_الجماعي\_بعد\_القيادة < Y2\_التعلم\_الجماعي\_قبل\_القيادة

b. C2\_التعلم\_الجماعي\_بعد\_القيادة > Y2\_التعلم\_الجماعي\_قبل\_القيادة

c. C2\_التعلم\_الجماعي\_بعد\_القيادة = Y2\_التعلم\_الجماعي\_قبل\_القيادة

#### Test Statistics<sup>a</sup>

Y1_التعلم_الفردي_قبل_القيادة	
	-
C1_التعلم_الفردي_بعد_القيادة	
Z	-6,227 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

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

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Y3_ على مستوى المنظمة قبل التعلم	134	3,3836	,60078	1,60	4,80
C3_ على مستوى المنظمة بعد التعلم	134	3,7134	,55357	2,00	4,80

### ملاحق الفرضية الثالثة

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
C3_ على مستوى المنظمة بعد التعلم	Negative Ranks	11 <sup>a</sup>	21,95
Y3_ على مستوى المنظمة قبل التعلم	Positive Ranks	83 <sup>b</sup>	50,89
	Ties	40 <sup>c</sup>	
	Total	134	

a. التعلم على مستوى المنظمة بعد Y3 < التعلم على مستوى المنظمة قبل C3

b. التعلم على مستوى المنظمة بعد Y3 > التعلم على مستوى المنظمة قبل C3

c. التعلم على مستوى المنظمة بعد Y3 = التعلم على مستوى المنظمة قبل C3

Test Statistics<sup>a</sup>

C3_ على مستوى المنظمة بعد	Z	-7,569 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test

- b. Based on negative ranks.