

## تأثير القيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على قطاع البترول

إعداد الباحثة/ شيرين يحيى عبد المنعم

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور / محمد سعد

استاذ دكتور فى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

### ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة معرفة تأثير القيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي فى ظل وجود الدور الوسيط لقدرات المنظمة المتعلمة حيث تم توزيع الاستبيان على عدد (٤٠٠) فرداً وقام عدد (٣١٠) منهم بالرد على الاستبيان لتبلغ نسبة الاستجابة ٧٧.٥%. تم استخدام معاملى الاتساق الداخلى والفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان (Cronbach's Alpha) وقد تم قياس المتغير المستقل ( القيادة المستدامة ) من خلال ابعاد ( المنظور طويل الامد ، تنمية طاقم العمل او الاستثمار فى البشر ، الابداع ، المسؤولية الاجتماعية والبيئية ، الثقافة التنظيمية ، السلوك الاخلاقى ) اما المتغير التابع فقد تبنى الابعاد التالية ( جودة العمل والعمل الجماعى ، مهارات الاتصال والتواصل الفعال ، حل المشكلات ، تحديد مؤشر التطور وتحقيق الاهداف ) حيث تم اختبار النموذج الذى يربط بين ابعاد القيادة المستدامة مع تحسين الاداء الوظيفي من خلال المنظمة المتعلمة فى قطاع البترول باستخدام البرنامج الاحصائى SPSS. واوضحت الدراسة وجود دلالة احصائية لابعاد القيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة فى قطاع البترول المصرى .

### الكلمات المفتاحية

القيادة المستدامة ، تحسين الاداء الوظيفي ، قدرات المنظمة المتعلمة .

## Abstract

This study aimed to know the impact of sustainable leadership on improving job performance considering the mediating role of the learning organization capabilities , The questionnaire was distributed to (400) individuals, and (310) of them had responded, with a response rate has reached 77.5%

The internal consistency coefficient and Cronbach's alpha were used to measure the reliability of the questionnaire (Cronbach's Alpha).

The independent variable (sustainable leadership) was measured by dimensions (long term vision , staff development , investing in people , creativity , social and environmental responsibility , organizational culture , ethical behavior ) , while the dependent variable adopted the following dimensions (team work and workmanship , communication skills , effective communications , problem solving , determine the development indicator and goals achievement ) where the model that links the dimensions sustainable leadership with improving job performance has been tested by the learning organization in the petroleum sector in EGYPT , using statistical programs SPSS .

The study also showed that there is a statistical significance of the dimensions sustainable leadership on improving the job performance through the capabilities of the learning organization in the Egyptian petroleum sector

**Key Words :** Sustainable Leadership , Job Performance Improvement, Capabilities Of The Learning Organization

## التمهيد

تمثل القيادة المستدامة اليوم منهجا قياديا جديدا للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات الأعمال. إذ إن القيادة المستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية، إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع، باعتماد منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي والذي ينعكس بدوره على الاداء الوظيفي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخليا وخارجيا مستدامة. الأمر الذي يمكن المنظمات من تحقيق الأفضلية على منافسيها.

كما يحقق تبني القيادة المستدامة في المنظمات العديد من المزايا مثل ضمان استمرارية وبقاء تلك المنظمات، ونجاحها على المدى البعيد وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها سواء كانت مالية أو مادية أو بشرية، ومواكبة التغيرات في بيئة العمل، ومواجهة التحديات المختلفة بكفاءة عالية كما أن هناك تأثير واضح للقيادة المستدامة على تعزيز الابداع في المنظمات بجانب تأثيرها على التفوق التنظيمي في تلك المنظمات .

وجاء البحث ليلسط الضوء على الأطر الفكرية لمتغيري البحث القيادة المستدامة بأبعادها الخمسة (تطوير وتنمية العاملين ، التنوع لتعزيز الإبداع ، بناء الأهداف طويلة الأمد و الاهتمام بالتقدم ، وتوطيد العلاقات مع اصحاب المصالح والاطراف المعنية ، التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية)، ومتغير الاداء الوظيفي من خلال عناصره (الموظف والوظيفة ) ، من خلال تسليط الضوء على قدرات المنظمة المتعلمة ، كونه هو النموذج الأكثر حداثة في المجال الإداري .

### (١-١) أهداف البحث:

- ١- الكشف عن طبيعة القيادة المستدامة في قطاع البترول .
- ٢- تحديد ودراسة قدرات وخصائص المنظمة المتعلمة .
- ٣- تحديد ودراسة دور اداء القيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات المتعلمة .
- ٤- تحديد العلاقة بين اثرتطبيق القيادة المستدامة في قطاع البترول على الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة .

### (٢-١) أهمية البحث:

#### أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية):

- ١- دعم الدراسات والبحوث النظرية المستقبلية في علاقة القيادة المستدامة في تحسين الاداء الوظيفي .
- ٢- إعطاء دليلاً علمياً على دور القيادة المستدامة في تحسين الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة .
- ٣- اثراء الاطر الفكرية لموضعي القيادة المستدامة بابعادها و تحسين الاداء الوظيفي .
- ٤- توفير دليل علمي واضح على مدى وجود تأثير مباشر أو غير مباشر على دور تطبيق القيادة المستدامة في قدرات المنظمات المتعلمة واثرة على الأداء الوظيفي .
- ٥- أضافة مفاهيم وأطر علمية تسد الفجوة في مجال البحث العلمي فيما يختص بمجال دور القيادة المستدامة بشكل عام من خلال قدرات المنظمة المتعلمة وأداء الموظفين في قطاع البترول بشكل خاص.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

#### كيفية استفادة القيادات في قطاع البترول من مخرجات البحث.

- ١ . قد تفيد الدراسة القيادات و متخذى القرار في اتخاذ بعض الاجراءات التي من شأنها تعزيز تطبيق نمط القيادة المستدامة.
- ٢ . تساعد القيادات و متخذى القرار على زيادة الاستثمار في راس المال البشرى .

### ٣. تشجيع ممارسات الابداع والابتكار بين مختلف العاملين.

#### ( ١-٢ ) الفجوة البحثية:

انطلقت مشكلة البحث من تساؤل غالبا ما يردده كثير من المديرين والباحثين، يتمحور حول ما الذي تحتاجه المنظمات لتحقيق حالة التوازن السليم والفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؟ وفي الوقت نفسه ما الذي تحتاجه المنظمات لتكون متفوقة ماليا في الأداء ومرنة ومستدامة؟ لذا طرحت العديد من المفاهيم القيادية لتعزيز الاستدامة التنظيمية في السنوات الأخيرة. الا ان تلك المفاهيم القيادية لم تتبلور في منهج متكامل، باستثناء القيادة المستدامة وقدرتها (القيادة المستدامة) على التأثير وتحفيز الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع من خلال المعرفة المستدامة والتعلم الدائم دون إهمال تجاربهم الماضية.

بحيث يمكن تحسينها باستمرار في الحاضر والمستقبل وجاء هذا البحث لسد الفجوة المعرفية لمتخيري القيادة المستدامة والاداء الوظيفي في المنظمات المتعلمة ، بالتحقق من مستوى ممارستهما عمليا واختبار العلاقات التأثيرية بينهما.

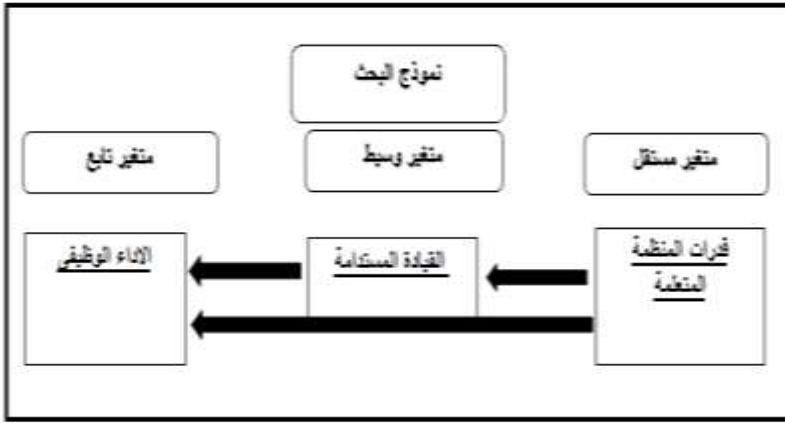
كما تبحث الشركات حالياً عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية، ويتساءل المديرون: هل الثقافة التنظيمية والنمط القيادي في المنظمات متطلبات ضرورية لتلك التحولات المستقبلية؟ وعليه تبرز عناصر مشكلة الدراسة في ضوء السؤال التالي: ما درجة تأثير نمط القيادة المستدامة في تحسين الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة

**ووجهة نظر الباحثة :** أن القيادة المستدامة سلوك قيادي جديد لم يدرك اسلوب ممارسته الكثير من القادة الاداريين وذلك من خلال تبني طرق جديدة واستخدام حلول مبتكرة ومستدامة لحل المشاكل وتحسين النتائج وإحداث تغيير عميق.

الفجوة البحثية : تتلخص مشكلة البحث في تأثير القيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة  
( ٢-٢ ) فرضيات البحث :

بني البحث على عدد من الفرضيات هي:

- ١- توجد علاقة معنوية بين القيادة المستدامة والاداء الوظيفي .
- ٢- توجد علاقة معنوية بين القيادة المستدامة وقدرات المنظمة المتعلمة .
- ٣- توجد علاقة معنوية بين قدرات المنظمة المتعلمة والاداء الوظيفي .
- ٤- تقوم القيادة المستدامة بدور وسيط في العلاقة بين الاداء الوظيفي وقدرات المنظمة المتعلمة .



( ٣ ) منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة لهذه الظاهرة على المنهج الاستنباطي ويعرف المنهج الاستنباطي بأنه الاستدلال الذي ينتقل من الكل الى الجزء أو من العام الى الخاص والاستنباط يبدأ أو يستند الى مسلمات أو نظريات ثم يستنبط منها ما ينطبق على الجزء المبحوث ، من هنا نرى أن ما يصدق على الكل يصدق على الجزء ، والاستنباط يمر بثلاث خطوات ، وهي المقدمة المنطقية الكبرى ، والمقدمة المنطقية الصغرى والنتيجة، على سبيل

المثال لو كان لدينا مبدأ عام في الإدارة يقول أن كل المنظمات التي تطبق مبدأ القيادة المستخدمة تتمتع بقدرة تنافسية عالية (مقدمة منطقية كبرى) والمقدمة المنطقية الكبرى هي عبارة عن مبدأ عام والذي يعتقد بصحته (من المسلمات)، والمقدمة المنطقية الصغرى وهي المبدأ الخاص أو الظاهرة المبحوثة والتي تنطبق مع المسلمات العامة، والتوصل إلى النتيجة تتم عبر سلسلة من المقارنات والقياسات والربط المنطقي بين المقدمتين.

ومن الانتقادات الموجهة إلى المنهج الاستنباطي هو أن النتائج التي يتم التوصل إليها لا تخرج عن حدود المقدمتين فإذا بدأ الباحث بمقدمة غير صحيحة فمن المؤكد أن ينتهي إلى نتيجة غير صحيحة ولتجنب هذه الانتقادات يجب المزج بين الأسلوب الاستقرائي والاستنباطي للوصول إلى العلم والمعرفة الدقيقة والذي يسمى بالمنهج العلمي الحديث. أما المنهج الارتباطي فيعرف بأنه دراسة العلاقة الممكنة بين المتغيرات دون محاولة التأثير على تلك المتغيرات، وبالرغم من أن المنهج الارتباطي لا يستطيع تحديد أسباب العلاقات إلا أنها تستطيع أن تقترح الأسباب، وهذه الاقتراحات تفتح الطريق لدراسات تجريبية مستقبلية، كما يهدف المنهج الارتباطي إلى اكتشاف ووصف قوة الارتباط بين المتغيرات المختلفة.

#### ( ٤ ) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تعريف القيادة المستخدمة :

تستند الفكرة الرئيسية للمنظور المستخدم للقيادة على أن المنظمات هي بمثابة جزء من العالم الطبيعي المحيط بها أو بمعنى آخر فكرة أن المنظمات يجب أن تشكل قيمة تتسم بالاستدامة ، والاستناد إلى المعرفة وأن تساهم في بناء المعرفة ، وأن تدر عوائد اجتماعية ، ومادية ، وأخلاقية ، ومالية ( Shrivastava , 1995 ) . وتؤكد القيادة المستخدمة على أنه يتعين على المنظمات المختلفة تحويل تركيزها من التركيز الفردي على الأداء المالي إلى النظر إلى نفسها باعتبارها منظمات تساهم في أحداث تأثيرات بيئية واجتماعية كبيرة ( Crews , 2010 ) .

ويمثل مفهوم القيادة المستدامة تحولاً لدمج القيادة المعاصرة غير المستدامة ، مع الضغط العالمي العاجل من أجل التنمية المستدامة من خلال التعليم ، على عكس المعاني السابقة للقيادة والتي اكدت على الخصائص والقدرات الشخصية ، غالباً ما يتم تمثيل القيادة المستدامة كمفهوم واستراتيجية ذات مبادئ اساسية مستمدة من مفاهيم التنمية المستدامة ( Kostoulas-Makrakis,2014 ) .

كما تعتبر القيادة المستدامة أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تدعم قدرة الشركات على تطبيق مبادئ الاستدامة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل ( الحيلة، و عرقاوي، ٢٠١٩ ) حيث إنها تسعى إلى الاستفادة من الموارد البشرية والمالية دون الاضرار بالبيئة ( Dueppen , 2017 ) .

وفي دراسة ( الحداروي وآخرون ، ٢٠١٨ ) اشار الى ان القيادة المستدامة من أبرز الانماط القيادية التي توفر للشركات قدر كبير من القوة عن طريق تحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم، وجعلهم على قدر كبير من الالتزام بتحقيق أداء متميز. خصائص وعناصر القيادة المستدامة :

تعددت خصائص القادة للمستدامين، وتم تناولها في كثير من الجوانب والمجالات من قبل الباحثين .

وذكر ( Skarie ٢٠١٣ ) أن القادة المستديمون يتميزون بما يلي :

- ينظر القادة المستديمون في احتياجاتهم وطرقهم العملية في الادارة إلى أهمية تنمية قدراتهم على التعاون الابداعي .
- يستخدم القادة المستديمون خطة عمل، ويلتزمون بالاهداف قصيرة الاجل وطويلة الاجل، على المستويات الشخصية والمهنية والتنظيمية في المدرسة
- يكون القادة المستديمون مدركين ومترابطين ومتعاونين ومنظمين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، لاطالة فترة قيادتهم، دون أن تكون قيادة فردية، وإنما جماعية تسمح بظهور عمل الاخرين، وتنمية قدرتهم على العمل بـإيجابية .
- القادة المستديمون مدركون لنقاط القوة والموهب، ولا يمارسون العشوائية والفوضى، ولكنهم في الوقت نفسه يدركون قوة الابداع والابتكار



- مفتحون على التغذية الراجعة، وتقييمهم لأنفسهم ومن الآخرين، وكشف مواطن قوتهم، ومجالات التحدي أو الكفاح
  - القادة المستديمون هادفون إلى إنشاء عناصر عمل واقعية، ومليئة بالتحديات، للحفاظ على إدارة مليئة بالانشطة والالتزامات والعلاقات الصحيحة .
  - يعتمد القادة المستديمون على مجموعة من القيم الشخصية التي توجههم في صنع القرار، ويمكن التعبير عن القيم بسهولة وبسرعة
  - القادة المستديمون يتعاونون، ويمتلكون مهارة عالية في نقل الموظفين إلى مكان الرؤية المشتركة، والنتائج المشتركة، وهم يقدرون وجهات نظر الآخرين
  - يوثق القائد المستدام كل شيء لدفع عجلة النظام إلى الامام، ويمهد الطريق للقائد القادم، لانه يسجل الخطط، وفرص التطوير الحالية والمستقبلية في حال غيابه.
- ابعاد القيادة المستدامة :

حدد افري ( Avery , 2005 ) في دراسته ١٩ معياراً للتمييز ما بين ممارسات القيادة المستدامة وممارسات القيادة في المنظمات غير المستدامة . وفي عام ٢٠١١ قام كانتبوترا وافري (Kantabutra & Avery, 2011) بتحديث هذه القائمة بحيث تتضمن ٢٣ ممارسة للقيادة المستدامة وذلك من خلال اعادة صياغة بعض الممارسات واطافة اربع ممارسات جديدة ( Avery and Bergsteiner , 2010 ) وهى : الثقة ، والرؤية ، ومشاركة طاقم العمل ، وسلوكيات الادارة الذاتية لدى الموظفين .

١. المنظور طويل الامد :

تعد السمة الرئيسية الى تميز المنظمات المستدامة عن غير المستدامة ، هو ان ادارتها تتبنى رؤية طويلة الامد فى حين ان المنظمات غير المستدامة تركز على النواتج قصيرة الامد، ويعد التوازن ما بين متطلبات النظورين طويل الامد وقصير الامد امراً اساسياً لاي منظمة تريد النجاح الا انه قد يكون من الصعب تحقيق ذلك حينما تطغى النظرة قصيرة الامد على الاهداف طويلة الامد ( Kennedy , 2000 ) .

٢. تنمية طاقم العمل او الاستثمار فى البشر :

وفقاً للقيادة المستدامة فإنه يفضل تطوير وترقية طاقم العمل داخلياً بدلاً من جلب طاقم العمل والموارد البشرية من خارج المنظمة ، وذلك كلما امكن ، وعلى المستويات العليا ، فإن الترقية الداخلية تعتبر قراراً حكيماً على وجه الخصوص مع الأخذ بعين الاعتبار ان تعيين طاقم العمل من خارج المنظمة يمكن ان يكون على درجة عالية من الخطورة ( Booz Allen Hamilton , 2003 ) .

### ٣. الثقافة التنظيمية :

تتضمن المنظمات المستدامة ثقافة تنظيمية قوية يعرفها الباحثون بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات المشتركة التي تسود الموظفين في منظمة معينة .

### ٤. الابداع :

يساعد كل من الابداع التراكمي ، والابداع الاساسي او الجوهري المنظمات المستدامة في الحفاظ على ادائها والتكيف مع المتغيرات المحسنة بها .

### ٥. المسؤولية الاجتماعية والبيئية :

تتبنى المنظمات غير المستدامة اعتقاداً رئيسياً وهو ان مهمتها الوحيدة هي العمل على تحقيق الاهداف قصيرة الامد ، ومن ثم يتم اهمال جميع الانشطة التي يمكن ان تشتت المنظمة عن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من قبيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية او المشاركة في مبادرات حماية البيئة .

تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية ...

شيرين يحيى عبد المنعم

## جدول رقم ( ١ )

### الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن القيادة غير المستدامة

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة غير المستدامة
رؤية الاعمال	الرؤية واضحة وذات توجه مستدام	الرؤية غير واضحة
الاهداف	التوجه نحو طويل الامد	التوجه نحو التقدم سريع
المسؤولية	مسؤولية المدراء تكون حول الافراد ، المجموعات ، المنظمة والمجتمع	مسؤولية المدراء تكون حول انفسهم وجزئيا حول مجموعة العمل
الثقافة التنظيمية	قوية موجهة نحو التطور المستدام	ثقافة ضعيفة مجزئة ثقافة الجزر المنعزلة
تماسك الجماعة	جهود مشتركة قائمة على التعاون والمساعدة المتبادلة.	جهود فردية
الرقابة	درجة عالية من الثقة في المرؤوسين ومستويات كبيرة من حسن النية المتبادلة.	الرقابة الصارمة أمر ضروري في مجال العمل.
نتائج الأنشطة	قائم على تضافر الجهود المشتركة لكل أعضاء المنظمة، وهو عملية مدروسة ومتطورة دائما.	عبارة عن تعديلات سريعة أنية لتحقيق غرض ما بالذات، وقائمة على المساهمات الفردية.
التعاون	المشترك ضروري ويتم بصورة منتظمة ومنظمة	مرغوب فيه لكن ليس ضروري
العمل الجماعي	العمل بروح الفريق	العمل بأسلوب جماعات العمل
الجودة	جزء لا يتجزأ عن ثقافة المنظمة وتتحقق من خلالها وموجهة نحو السدامة.	تتحقق من خلال الرقابة
مفهوم السدامة	قائم على أساس مبادئ السدامة.	ليس لديه فكرة كبيرة عن هذا المفهوم.
الولاء	ولاء الموظفين للمنظمة ولاء عاطفي قائم على الوفاء باحتياجاتهم وضمن سلامتهم (التزام عاطفي).	لا يوجد التزام عاطفي تجاه المنظمة و سبب بقاء الموظفين في المنظمة هو الراتب
تطوير الموظفين	الجميع ينبغي أن يُدرب ويتم تنمية مهاراتهم.	يتم اختيار الموظفين لبرامج التدريب والتنمية بطريقة عشوائية غير مدروسة.
التطوير المهني	محل اهتمام وتحدث بصورة منتظمة	التطوير المهني مسؤولية الموظف.
الابداع و الابتكار	قوي، منظم، استراتيجي، واضح على جميع المستويات، يتم بصورة طبيعية ومنتظمة، وتخصص له الأموال اللازمة..	مفيد، يعتمد على مدى وجود أموال وموارد لازمة
علاقات العمل	قائمة على التعاون المشترك و التفاهم	علاقات فائرة
المسؤولية نحو البيئة	حماية البيئة واجب حتمي.	استغلال البيئة لمصلحة العمل والمنظمة.
السلوك الاخلاقي	فعل الشيء الصحيح هو قيمة أساسية واضحة	سلوك يشوبه الازدواجية والتحول للنقيض في بعض الحالات

المصدر ( Simanskiene & Zuperkiene , 2014 )

التعليق النقدي على الابحاث السابق : ( رأى الباحثة )

وتنوعت الدراسات البحثية والتي هدفت الى قياس القيادة المستدامة وربطها بالجودة والريادة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية والتميز ورأس المال البشري

واتفق الباحثين على ان رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتشجيعهم على الابداع والابتكار يعد أحد مصادر التقدم في أي شركة او مؤسسة .  
كما اتفق الباحثين في الدراسات السابقة على اهمية القيادة المستدامة على التطوير المؤسسى والتفوق التنظيمى والفردى والوصول الى الاهداف .  
وقد اختلف الباحثون على كيفية تطبيق القيادة المستدامة والتي قد تركز على احتياجات الاخرين اكثر من احتياجات القائد وتهتم بالاحتياجات المستقبلية للعديد من اصحاب المصلحة .

الفجوة البحثية :

- لم تشمل الدراسات السابقة كيفية اعداد القادة للمراحل المستقبلية .
- كيفية دعم وتأييد اعضاء مجلس الادارة للقيادة المستدامة .

### تعريف الاداء الوظيفى :

فالاداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الاداء الفردي العنصر الأساسى فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الاداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال. (بن منصور الشريف، ريم بنت عمر، ٢٠١٣) .  
وتطلق كلمة الاداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني، ١٩٩٩) .  
في حين فرق توماس عند تناوله لمفهوم الاداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والاداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الاداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً.

١. الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (عبد المحسن ، ٢٠٠٢ )

٢. الاداء هو نشاط يمكن الفرد من انجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة . ( جمال ، ١٩٩٥ )

٣. الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن التمييز بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي : كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط الأداء؛ فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة . (عاشور ، ١٩٨٩ )

٤. التفاعل بين السلوك والانجاز أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز و النتائج من ناحية أخرى . ( الدرة ، ٢٠٠٢ )

#### تعريف تحسين الأداء الوظيفي :

عرفه ( عكاشة ، ٢٠٠٨ ) بأنه الأداء الذي يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محور للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضاً التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية.

كما اصبح نجاح المنظمة محكوماً بقدرات عمالها وكفاءتهم وحسن ادائهم لذلك اصبحت عملية تحسين اداء العاملين بطريقة تقنية ومنظمة امرأ ضرورياً لضمان منافسة قوية فى ظل عالم الاعمال الذى تسوده التغييرات والتطورات المستمرة ( مشعلى ، ٢٠١١ ) .

وعرف تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف أرس المال بالطريقة

المثلى . (الخزامي، ١٩٩٩ ) يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز فيما يلي:

- تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة .
- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.

- رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء. كما تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة (زايد ٢٠٠٣ )

ويعرف تحسين الاداء بأنه فكرة تقوم أساساً على علاج القصور في الاداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الاداء، ومن ثمة تتجه عملية تحسين الاداء إلى علاج القصور في المدخلات ، عمليات أو مخرجات نظام ادارة الاداء . (وليد حميد رشيد الاميري ٢٠١٦ ) وقد اشار ( Krishnan Kaushik , 2022 ) الى ان الموظفين غالباً مشوشين بشأن ما يجب القيام به في وظيفتهم الجديدة وما هو متوقع منهم، ولتجنب ذلك، يجب أن يدرك الموظفون سبب تعيينهم في الوظيفة في المقام الأول، بالإضافة إلى وضع توقعات واضحة لهم من قبل المديرين والمسؤولين عنهم، إذ سيؤدي القيام بذلك إلى زيادة إنتاجية الموظفين لأنهم سيكونون أكثر تركيزاً .

كما يمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث إن وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية من

خلال : ( Krishnan Kaushik , 2022 )

- الوفاء بالمواعيد النهائية.
- تنظيم العمل.
- إدارة الوقت بشكل فعال.
- تعزيز إدارة المشاريع ومهارات إدارة التغيير.

يشعر الموظف بالاستياء، والضياع، والإحباط، والارتباك في نفس الوقت عند عدم معرفة ما يجب القيام به، ولكن عند تدريبه من المتوقع أن يكون أكثر إنتاجاً وإنجازاً لأعماله ؛ لأن ذلك يتيح له فهم ما هو متوقع منه لأداء مهامه على أكمل وجه. ( Paul , 2018 ) .

### تعليق نقدي تحليلي عن تعريف الاداء الوظيفي : ( رأى الباحثة )

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة و فعالية.

ونستنتج من الدراسات السابقة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يبلي ببلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة.

### الفجوة البحثية :

لم تتناول الدراسات السابقة بشكل واف دور التحفيز والحوافز المتنوعة كوسيلة من الوسائل التي تُساهم في دعم الأفراد في بيئة العمل من أجل زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، وتُعرف أيضاً بأنها عبارة عن الطرق التي تُستخدم في تقديم الشكر للعاملين في مؤسسة ما، مُقابل العمل الممتاز الذي قاموا بتحقيقه خلال فترة زمنية مُحددة، أو في حال تمكنوا من النجاح في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة تميز العمل، كما أنها تُساهم في دعم الأداء الوظيفي في المنشأة.

كما انه لم تتناول الابحاث شرحاً وافياً للتعليم المستمر بجانب التدريب والذي يعود بالنفع على المنظمات والشركات، إذ إنه أداة للابتكار، وفرصة لتحسين أداء الموظفين، فكلما ازداد عدد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة ازدادت قدراتهم في العمل وبالتالي ستزداد مساهمتهم في نجاح الشركة، كما يؤكد التعليم المستمر على تقدير الشركة لموظفيها، وجديتها في التطوير الوظيفي لهم، وبالتالي ترتفع نسبة رضا الموظفين عن عملهم، ويجدر بالذكر أن

التعليم المستمر يُقلل التكلفة على المنظمات، حيث إنّ زيادة فعالية الموظفين تُقلل من الحاجة إلى تعيين موظفين جُدد وإعادة تدريبهم. كما تعدد معايير الاداء حسب الطبيعة .

- عدم وضع اليه واضحة محددة لعلاج فجوة الاداء بين المخطط والفعلي ويرجع هذا الى تعدد اسباب الفجوات الخاصة بالاداء مثل : قلة تحفيز العاملين ، قلة الموارد المتوفرة لانجاز المهام ، ضعف التدريب ، عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات الوظيفة .

### تعريف مفهوم المنظمة المتعلمة :

#### نشأة وتطور المنظمة المتعلمة :

يرجع تاريخ المنظمة المتعلمة إلى أربعينات القرن الماضي، ولكن في الثمانينات بدأت بعض المؤسسات إدراك الأولوية لزيادة الأداء التنظيمي، والمنافسة والنجاح، وكمثال على ذلك شركة شل للبتروال التي بدأت بالاهتمام بالتعلم التنظيمي من أجل التخطيط الإستراتيجي، وفي التسعينات زاد عدد المؤسسات التي اهتمت لتكون منظمات متعلمة. (Marquardt, 2002)

وقد اهتم أرجريس وشون (Argyris & Schon, 1978) بالتعلم التنظيمي وخاصة التعلم الحلقى لأن البيئة الخارجية متغيرة ودينامكية ، وفي نفس الوقت تعتبر البيئة الداخلية غير مستقرة وبدورها تكون قابلة للتغيير .

وترى مارسك (Marsick, 2000) بأن مفهوم المنظمة المتعلمة تم تطويره بواسطة أرجريس وشون (Argyris & Schon, 1978) والذان استفادا من أعمال ديوي (Dewey, 1938) حول التعلم من الخبرة، ومن أعمال ليون (Lewin, 1935) حول تفاعل الأفراد مع البيئة التي حولهم بينما يحاولون تعديل سلوكهم فالأفراد يستقرون حول ، القضايا بالنيابة عن المنظمة، وتعلمهم يواجهه عدم توافق بين التوقعات والواقع.

عرفها Senge (1990) " بأنها منظمة فيها يقوم الناس باستمرار بتوسيع قدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها حقا ، حيث يتم رعاية أنماط جديدة وموسعة من التفكير ، حيث يتم تحرير الطموح الجماعي ، وحيث يتعلم الناس باستمرار كيفية التعلم. "



جاءت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين ، وقد اشتقت من عمل أرجريس وسكون (Argyris & Schon,1978) عن التعلم التنظيمي، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي (حواجرة، ٢٠١٣) أما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد ابتدعه Senge 1990 عندما أشار في كتابه *The fifth discipline* إلى مسؤولية المنظمات في التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، ومن أجل تحقيق تلك المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول إلى منظمات تعليمية وتعلمية، Senge. (1990 السالم، ٢٠٠٥) ويرى العديد من العلماء أن المنظمات التي تحاول تبني مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه بشكل عملي في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة. (Calvert,1994). وعرف ( الطويل ، وعبابنة ، ٢٠٠٩ )، المنظمة المتعلمة من منظور أشمل فان مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن أربع صور :

-المفهوم القديم : ويركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة ، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.

- مفهوم التعلم في العمل: ويركز على ان العاملون يتعلمون من واقع العمل .  
- مفهوم مناخ التعلم: ويركز على ان المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين .  
- مفهوم بنية التعلم: وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية ، ويصبح التعلم المستمر لافرادها سمة أساسية فيها.

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم. حيث يرى ( وهو من أبرز العلماء في هذا المجال، أن المنظمة المتعلمة Senge) هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، بحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي، أما ( Pedler

- ( وهو مؤلف كتاب الشركة المتعلمة فيرى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات . ( الحيانى ، سالم ، ٢٠٠٥ ) .
- وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف والتغيير المستمر، من خلال موظفين فعالين حيث يقومون بدور فعال في تجديد وحل القضايا المختلفة في المنظمة ( الملكاوى ، ٢٠٠٧ )
- وهناك من يرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تبحث عن إيجاد مستقبل لها والتي تعترف بأن ١٦٢ التعلم هو عملية مستمرة ومتطورة تتحول إلى أجوبة لإشباع رغبات ومتطلبات الأفراد المتواجدين بالمنظمة وخارجها . ( Despatis, 2006 )
- ويرى ( Rowden ) أن المنظمة المتعلمة آلية تسهم في التغيير الفعال في المنظمات وتمكن كل فرد من أعضائها المساهمة في تحديد وحل المشكلات بشكل مستمر .
- من جهة أخرى يشير هيجان إلى أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم . ( الهيجان ، ٢٠١٨ )
- حيث يشير المختصين في دراسة البنى التنظيمية إلى ان المنظمات المتعلمة هي تلك التي يتميز هيكلها التنظيمي بنوع من الافقية ، وثقافتها بنوع من المرونة وبالتالي صنف على انها من التنظيمات العضوية وقد حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من المنظمات والذي حصر في الاتى :
- وضع شعار التحسين المستمر موضوع التطبيق مع ضمان الولاء له من قبل العاملين.
  - ان النموذج القيادي لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة هي القيادة بالرؤيا حيث تبين رؤي التعلم ونشرها بين العاملين في اجل المستويات وتسهيل الدعم وتطوير الجزاء وتشجيع التفكير التنظيمي .
  - التفكير الاستراتيجي .
  - الاتصالات المفتوحة الحرة بين العاملين.

- تبني فلسفة التعليم المستمرة للأفراد ومجموعات العمل واكتساب الافكار من جميع مصادرها وتنظيم التغذية الكلية لها.
  - توفير الإمكانيات التوظيفية والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة.
  - تدريب العاملين على مفهوم الإبداع و الياته والتعلم من التجارب غير الناجحة.
  - تبني التغيير منهاجا منتظما . ( فاطمة بوقريط ٢٠٢٠ ) .
- اهمية المنظمة المتعلمة :**

أما جيبارت وآخرون (Gephart & Others, 1996) فيرون أن القيادة في المنظمة المتعلمة مهمة جدا، والقادة والمدراء في كل المستويات يوفرون دعما أساسيا للتعلم ويشجعون غيرهم على ، ولتطوير الأفراد والفرق، لأنهم نموذج يُحتذى به في سلوك التعلم ويضمنون توفير أبعاد للمعرفة ، المشاركة بالأفعال، ويوفرون أنظمة لتسهيل عملية التعلم والقيادة لا ، ويقوم القادة والمدراء بإتاحة الموارد لتقوم المنظمة بالتزامها نحو التعلم ، والتعلم تعني التسلسل ولكنها تعني المشاركة .

#### **تعليق نقدي تحليلي عن مفهوم المنظمة المتعلمة : ( رأى الباحثة )**

في الواقع لا يوجد تحديد دقيق لمن تكون المنظمة المتعلمة ، فأى شركة أو منظمة أو إدارة، حكومية أو خاصة، يمكن أن نطلق عليها هذه التسمية، سواء أكانت شركة أعمال أو منظمة اجتماعية ، أو منظمة غير هادفة إلى الربح، أو منظمة تدريسية أو تدريبية .. الخ

اختلفت الدراسات فى توضيح ابعاد المنظمة المتعلمة ، وايضاً لم تتناول الفروق الجوهرية فى دور ابعاد المنظمة المتعلمة بين المديرين والموظفين .

لم يتم توضيح الفرق من المنظمات المتعلمة والعارفة والذكية التى انتشرت فى نهاية التسعينات من القرن الماضى وكلها تعبر عن مفهوم ادارى يهتم بالتعلم.

اهتمت الدراسات السابقة بمفهوم ابعاد المنظمة المتعلمة وخصائصها ، واتفقت حول اثر المنظمة المتعلمة فى تحسين اداء المنظمة بصفة عامة ، من حيث جودة المخرجات ، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، تحسين اداء العاملين .

كما اتفق الباحثون على اثر المعرفة فى تطبيق معايير واستراتيجيات المنظمة المتعلمة كما اكد اغلبهم على وجود علاقة ايجابية بين التعلم والاداء الوظيفي ومخرجات الاداء. واكدت الكثير من الدراسات السابقة على تأثير المنظمة المتعلمة على السلوك الابداعي والابتكارى للعاملين.

#### ( ٥ ) العلاقات بين المتغيرات

#### اثر القيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي :

ستحاول الباحثة عرض وتحليل الدراسات السابقة التى تربط بين القيادة المستدامة وتحسين الاداء الوظيفي لما تمثله القيادة المستدامة كأحد أبرز الأنماط القيادة فى الوقت الحاضر والتي تمنح المنظمة قوة دائمة من خلال تنمية مهارات كوادرها وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز ( الحدراوى ، ٢٠١٨ ) .

ان القيادة اساساً تتعامل مع المجالات التفاعلية فى اطار المكون الانسانى لعمل المدير ، بينما نجد ان وظائف التخطيط والتنظيم والسيطرة او المتابعة تتعامل مع المكون الادارى . والقيادة ببساطة تتعامل مع امور اساسية ذات علاقة بالتغيير وشحذ الهمم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم . ( مفيد ، ٢٠١٠ ) .

وضح ( Daft , 2010 ) ان القائد لديه بعض السلطات والمهام غير واضحة ، وبالنظر لان العلاقات الانسانية مهمة من اجل اداء جماعى افضل ، عليه فان القائد الذى يتمتع بمهارات فى العلاقات الانسانية سيعمل على خلق جو ايجابى بين المرؤوسين والتي من شأنها تحسين العلاقات وتوصيح المهام وانشاء مركز سلطة .

و يرى ( بحر ، ٢٠٠٩ ) ان القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً فى تنمية وتحفيز التفكير الابداعي والابتكارى فى اداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب ان تتولى القيادات الادارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادى من خلال ايجاد انظمة وأليات تخلق معاملة موضوعية مع الافراد وتبادل الراى والثقة ، وتشجيع التفكير الابتكارى والابداعى والتركيز على ان الوظيفة ليست وجاهه اجتماعية او امتيازات مادية بل يجب النظر اليها على انها مسؤولية ، الامر الذى يساعد على تحقيق الرضا للعاملين عن اعمالهم ويحقق ما تسعى اليه

المنظمات لايجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الاداء الاكفأ والمستتير للوصول الى اهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها .

ويرى الباحثان ( Hersey & Blanchard ) ان الاسلوب الاكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين يتوقف على درجة نضج المرؤوسين ، ويرتبط النضج هنا بالانجاز وتحمل المسؤولية وكذلك مستوى القدرة والخبرة العملية ومدى الرغبة في تأدية العمل المطلوب منهم ، وان العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر من خلال اربع مراحل وفقاً لدرجة النضج لهؤلاء المرؤوسين وانه ينبغي على القائد التغيير في اساليبه القيادية بما يتفق وطبيعة كل مرحلة من مراحل النضج . ( Daft , 2010 ) .

#### اثر قدرات المنظمة المتعلمة على القيادة المستدامة:

سعت دراسة بيل (Beal, 2010) إلى استكشاف ودراسة دور القادة في بناء سعة التعلم التنظيمي، وتناقش هذا الدور على ثلاثة مستويات: الشخصي، والعلاقات الشخصية، والمنظمة. واستخدم الباحث منهج البحث النوعي معتمداً على المقابلات مع ثلاثة مدراء بنوا بنجاح سعة التعليم في مؤسساتهم ذات التقدير والاحترام. وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن ، هناك أربعة عناصر أساسية للالتزام القادة في سعة التعليم وهي: عملية بناء سعة التعليم وأهداف ونتائج المنظمة، والسلوكيات والأفعال الشخصية، والناس داخل المؤسسة .

واشار ليثوود ١٩٩٨ الى دور القائد في المنظمة المتعلمة عندما عرفها بانها "تلك المنظمة التي تمتلك قائد يدعم توجهات عمل الفريق، والتعلم المستمر وممارسات العمل المنتجة ( الطويل ، وعبانة ، ٢٠٠٩ ) .

كما يعتبر القائد كموجه : ويشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد ، بحيث يشعر القائد بأنه جزء اكبر واهم وان دوره ليس ليقود بل ليقدم خدمة للتنظيم والوصول به لوضع افضل واعظم ويعيد صياغة الاطر العملية والادارية التي يعمل من خلالها التنظيم ( على ، ٢٠١٤ ) .

واشار ( مينتزر بيرج ، ١٩٩٨ ) الى ان الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة يكمن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق افضل استراتيجيات ولكن خلق اليه ومنهجية التفكير

الاستراتيجي في المنظمة . اى ان يقوم هذا الدور على تعزيز وتغذية التعلم وليس مجرد تصميم الخطط والبرامج وان المغزى الاساسى لدور القيادة فى المنظمات المتعلمة يقوم على قدرة المنظمة للتفاعل مع خبراتها التراكمية والاستفادة منها .

### اثر المنظمة المتعلمة على تحسين الاداء :

قد عرف ( Gravin , 1996 ) المنظمة المتعلمة بأنها " منظمة ماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها وفي تغيير سلوكها وتعديله لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة" .

بينما عرفها ( Damirhi& Seyydia , ٢٠١١ ) بأنها " استراتيجية هامة لادخال تحسينات على أداء المنظمة والحفاظ على ميزة تنافسية " وقد بين أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشمل ثلاثة عناصر وهي: ( التعلم، التغيير، التحسين) . فالتعلم يكون من خلال كسب المعارف الجديدة والتعلم المستمر والتعلم من الاخطاء والتعلم من قبل كل أعضاء المنظمة. و التغيير يكون من خلال التغيير في السلوك والعمليات المستخدمة استنادا الى المعرفة التى تم اكتسابها أما التحسين يتضمن التحسينات في الاداء الفردي والاداء.

وقامت دراسة مارتنيز (Martines, 2009) لسد النقص في البحوث التجريبية عن أهمية التعلم للمنظمات ، وأثر المعرفة في المنظمات على زيادة الأداء المالي .واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة ( DLOQ ) ( Dimensions of Learning Organization Questionnaire) وشملت عينة الدراسة مدراء ومدراء عموم ومدراء تنفيذيين ومعماريين ومطورين من بعض الشركات الأمريكية المختارة . وأسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية بين تعلم المنظمة وأدائها المالي، وكان التعلم على المستوى الفردي (الأكثر ترابطا مع متغيرات العائد المالي بشكل ايجابي، بينما كان إنشاء أنظمة لاكتساب ونشر التعليم الأكثر تحديا ) من بين الجوانب الأخرى لتعلم المنظمة.

واقتراضاً أن التعلم التنظيمي قد يكون اداة استراتيجية لتنمية تطوير وتغيير هذا النوع من المؤسسات خاصة وان السبب وراء تبني اسلوب التعلم التنظيمي في هذه المؤسسة محل البحث هو التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بالمعلومات والتي تطلبت نوع من التغيير في وضعيات العمال داخل ميدان العمل زيادة على محاولة اكتساب مهارات

جديدة تلائم مستوى التطورات في تكنولوجيا المعلومات . ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة ذهب الباحث الى تبني منهج دراسة الحالة، وذلك بالقيام بعملية مسح اثنوغرافي، مستعملا بذلك الملاحظة ، المقابلة الرسمية والتي طبقت على ٤٧ مفردة ، وغير الرسمية الفردية والجماعية (المتعلقة بفرق العمل والايمايل والهاتف ) ومختلف التقارير السنوية التي تصدر عن المؤسسة .  
توصلت الدراسة الى :

- انه لكي تبني مؤسسة متعلمة يجب النهوض بثقافة التعلم الفردية او الاجتماعية.
  - الاهتمام بالعمال المبدعين.
  - ان تكون المؤسسة على مستوى معتبر من المرونة
  - الاطلاع المتواصل على المستجدات المعرفية والتجارية
  - التطوير والتجديد المعرفي المستمر للمنظمة.
- تم استخدام طريقة تحليل العوامل (Factor Analysis) لقياس صدق الاستبيان، وهي طريقة تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات دون فقدان أي معلومات. ويتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين مختلف الأسئلة في كل عنصر من عناصر الاستبيان. وقد نتج عن تحليل العوامل الاستكشافي Exploratory factor analysis باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal components وتدوير المحاور بطريقة فاريماكس Varimax rotation لمتغير الرشاقة الاستراتيجية الحاجة الى حذف ستة عناصر وهي الأسئلة التي حدث لها تشعب في أكثر من عامل من العوامل الناتجة من تحليل العوامل الاستكشافي

#### أ. اختبارات الفروض

١. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي  
أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية على أداء ادارات الأمن حيث بلغ وزن الانحدار regression weight قيمة ٠.١٢٢ وكان ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة

$P\text{-value} = 0.002$ . وهذا يعني أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين أداء ادارات الأمن.

٢. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة وقدرات المنظمة المتعلمة  
أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لإدارة المخاطر على أداء ادارات الأمن حيث بلغ وزن الانحدار regression weight قيمة ٠.٨٣٨ وكان ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة  $P\text{-value}$  أقل من ٠.٠٠١. وهذا يعني أن تحسين إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداء ادارات الأمن.

٣. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات المتعلمة .

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية على أداء ادارات الأمن مع الأخذ في الاعتبار بتأثير المتغير الوسيط حيث بلغ وزن الانحدار regression weight قيمة ٠.٠٩٦ وكان ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة  $P\text{-value} = 0.031$ . وهذا يعني أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين أداء ادارات الأمن تحت تأثير إدارة المخاطر.

## ( ٦ ) الاستنتاجات والتوصيات

### المقدمة :

سنشير في هذا الفصل الى أهم النتائج والاستنتاجات التي أمكن التوصل إليها من هذه الدراسة بناء على فروض الدراسة وأهدافها، معقبين على ذلك بالتوصيات التي يمكن باتباعها المساهمة في تحسين الاداء الوظيفي في شركات قطاع البترول ، إذا ما اتخذت إدارتها خطوات عملية نحو تطبيق ابعاد القيادة المستدامة .  
وقد اتضح قوة الموثوقية والاعتمادية والصلاحية لجميع مقاييس الدراسة المتعلقة بالقيادة المستدامة وابعادها ، وتحسين الاداء الوظيفي في شركات قطاع البترول



وكما اوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي وهذا يعني ان القيادة المستدامة تؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة .

وفيما يلي عرض نتائج واستنتاجات الدراسة على ان يتبعها التوصيات

١ . النتيجة المتعلقة بتأثير القيادة المستدامة على تحسين الاداء الوظيفي .

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي وهذا يعني ان ابعاد القيادة المستدامة تؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي .

ومن ذلك يتضح انه كلما زاد الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة المستدامة في شركات قطاع البترول كلما زاد التأثير الايجابي على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين .

٢ . النتيجة المتعلقة بتأثير القيادة المستدامة في قدرات المنظمة المتعلمة .

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على قدرات المنظمة المتعلمة وهذا يعني أن القيادة المستدامة تؤدي إلى تحسين دور المنظمة المتعلمة .

ومن ذلك يتضح انه كلما زادت الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة المستدامة في شركات قطاع البترول المصرى كلما زاد التأثير الايجابي على تحسين قدرات المنظمة المتعلمة .

٣ . النتيجة المتعلقة بتأثير قدرات المنظمة المتعلمة على تحسين الاداء الوظيفي .

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لقدرات المنظمة المتعلمة على تحسين الاداء الوظيفي وهذا يعني أن قدرات المنظمة المتعلمة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل شركات قطاع البترول .

ومن ذلك يتضح انه كلما زاد الاهتمام بقدرات المنظمة المتعلمة زاد التأثير الايجابي على تحسين الأداء الوظيفي داخل شركات قطاع البترول .

٤. تقوم القيادة المستدامة بدور وسيط في العلاقة بين الاداء الوظيفي وقدرات المنظمة المتعلمة .

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للقيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي داخل شركات قطاع البترول مع الأخذ في الاعتبار بتأثير المتغير الوسيط وهذا يعني أن القيادة المستدامة تؤدي إلى تحسين الأداء الاداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة .

ومن ذلك يتضح انه كلما زادت الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة المستدامة في قطاع البترول المصرى فى ظل وجود المتغير الوسيط الا وهو قدرات المنظمة المتعلمة كلما زاد التأثير الايجابي على تحسين الاداء الوظيفي فى قطاع البترول .  
بحوث مستقبلية مقترحة :

على الرغم من ان الدراسة الحالية حاولت دراسة العلاقة بين القيادة المستدامة وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين فى شركات قطاع البترول المصرى محل الدراسة من خلال قدرات المنظمة المتعلمة ، الا ان نطاق الدراسة والاساليب المستخدمة فيها والنتائج الى توصلت اليها تشير الى وجود مجالات لدراسات اخرى مستقبلية ، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتى :

- امكانية اجراء هذا الدراسة بالتطبيق على قطاعات اخرى ، على سبيل المثال ( القطاع الخاص ، القطاع المصرفى ، المنظمات التعليمية ، المنظمات الفندقية ، الشركات متعددة الجنسيات وغيرها ) .
- دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الانماط القيادية المستجدة والاداء المؤسسى .
- دور القيادة الاستراتيجية فى تحسين الاداء المستدام .

## (٧) المراجع :

- دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض ، المملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التربية قسم الإدارة التربوية محمد عبدالله السهلي ، أسيل ، ٢٠١٦ .
- المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز " (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها ، رانيه محمد محمود زياده ، ٢٠٢١ .
- المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين" ، عريهيل اسماعيل ، جامعة محمد بو ضيف المسيلة ، المغرب ، ٢٠٢١ .
- دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدول كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، م.د. سجاد محمد الجنابي .
- القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة ، عزاف يوسف ، راند ، جامعة جور ، بغداد، يناير ٢٠٢١
- المنظمة المتعلمة كأداة لتحويل الموارد البشرية لميزة تنافسية مستدامة ، شريفى مسعودة ، ابريل ٢٠١٧ .
- المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء "فبراير ٢٠١١ .
- أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن" جهاد صباح بني هاني ، ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ٢٠١٤ .
- أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر .جوحو مصطفى ، ، جامعة محمد بو ضيف ، المسيلة ، ( الجزائر ) ، ٢٠٢٠/٧/٣١ .