



دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على مصنع البرج للإسمنت - زليتن

شعبان هدية كريم*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الداعمة، الممارسات الأخلاقية) ودورها في بناء المنظمة المتعلمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة طريقة العينة القصدية وتكونت عينة الدراسة من (مدراء الإدارات ورؤوسا الأقسام) بمصنع البرج للإسمنت زليتن، البالغ عددهم (44) إداري. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في بناء المنظمة المتعلمة، أن مصنع البرج للإسمنت زليتن استفاد من أبعاد القيادة الاستراتيجية لإحداث تغييرات في بناء المنظمة المتعلمة بنسب متفاوتة. أوصت الدراسة بالعمل على تبني القيادة الاستراتيجية كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة، زيادة الاهتمام بنشر ثقافة التعلم التنظيمي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة التي تتطلب خلق مناخ تنظيمي يدعم الجوانب الإبداعية فيها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، بناء المنظمة المتعلمة، مصنع البرج للإسمنت.

* قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد الإسلامي مسالمة الجامعة الأممية الإسلامية e-mail: shaban.ahmed022@gmail.com



مقدمة:

أن التغيرات البيئية المتسارعة فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها أعطت القيادة الاستراتيجية أهمية استثنائية في بيئة الأعمال أكثر من أي وقت مضى، لكونها قادرة على إدارة موارد المنظمة بفاعلية من خلال تنمية رأس المال البشري، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفايات الجوهرية، وتأسيس ممارسات أخلاقية تسهم في بناء المنظمات المتعلمة واستبعاد المنظمات التقليدية لمواجهة التغيرات التي فرضتها البيئة التنافسية، من خلال الالتزام بالمبادرة والابتكار والتعلم المستمر، وبناء فرق العمل المتعلمة وتوليد ونشر المعرفة ومشاركتها ودعم العمل الجماعي.

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة وجرى تطبيقه ميدانياً في مصنع البرج للإسمنت - زليتن.

مشكلة الدراسة:

أدى التطور العلمي والتكنولوجي وعولمة الأعمال إلى ظهور العديد من التحديات والصعوبات أمام الشركات اليبية مما تتطلب تكيفها مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وحتى تحافظ على بقائها واستمرارها في السوق أصبح يتطلب منها الاعتماد على ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري وبناء ثقافة تنظيمية لتسهيل عملية الإبداع وبناء المنظمة المتعلمة.

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت - زليتن؟

يتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- 1- ما واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية في مصنع البرج للإسمنت؟
- 2- ما أثر التوجه الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت؟
- 3- ما أثر تطوير رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت؟
- 4- ما أثر الثقافة التنظيمية الداعمة في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت؟
- 5- ما أثر الممارسات الأخلاقية في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت؟



أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين هما:

1- الأهمية العلمية: رقد المكتبة الليبية بجهد علمي بسيط، يتناول موضوع مهم وأساس من مواضيع الإدارة الحديثة ومن ثم تسليط الضوء على دور القيادة الإستراتيجية في بنا المنظمات المتعلمة بوصفها مدخلاً حديثاً يمكن للمنظمات من أن تتبّع لمواجهة التحديات المحيطة بها ولمواكبة المنافسة والتغيير البيئي بكل تعقيداته.

2- الأهمية العملية: تعد الدراسة خطوة أولية لتحويل المنظمات غير المتعلمة إلى منظمات متعلمة ومساعدة المديرين من خلال تزويدهم بتغذية راجعة حول القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت- زليتن، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية في مصنع البرج للإسمنت؟
- 2- بيان أثر التوجه الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت؟
- 3- توضيح أثر تطوير رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت؟
- 4- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية الداعمة في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت؟
- 5- التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية في بناء المنظمة المتعلمة. في مصنع البرج للإسمنت؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

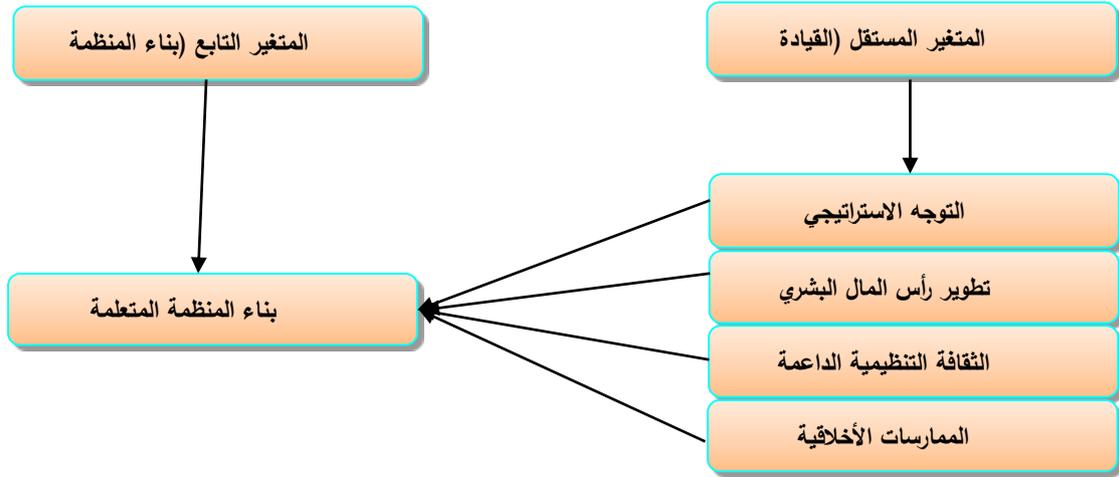
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس البشري في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الداعمة في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت.



نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، صيغ نموذج الدراسة، كما موضح في الشكل (1).

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، 2021م

منهجية الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، التقارير، المجلات العلمية، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

أ. الحدود المكانية: مصنع البرج للإسمنت - زليتن - ليبيا.

ب. الحدود الزمانية: 2021م.

الحدود البشرية: مدراء، الإدارات ورؤساء الأقسام بمصنع البرج للإسمنت زليتن - ليبيا.



الدراسات السابقة:

دراسة (المعاضيدي والطائي، 2011): هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام وتخصصات أخرى تمثل عناصر قيادية في الشركة، تم اختيار عينة مكونة من (31) مفردة. خلصت نتائج الدراسة إلى إمكانية الاعتماد على تلك الممارسات بوصفها وسيلة للتميز المنظمة بامتلاك قدر من المرونة الاستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة.

دراسة (الفرجاني، الدرباق، 2015): هدفت الدراسة إلى تحديد أهم أوجه القصور في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالمصارف الليبية، وقد كان مجتمع الدراسة المديرين بالإدارات العليا بالمصارف الليبية. بينت نتائج الدراسة أن هناك قصورا في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالمصارف الليبية، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين، وقدرة القائد على إدارة التغيير، وقدرة القائد على الإبداع والابتكار.

دراسة (عبد، 2016): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في المصارف الأهلية العاملة في محافظة النجف. تم اختيار عينة مكونة من (32) مديراً ورئيس قسم في (11) مصرف تجاري. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن ممارسات القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، تحديد التوجه الاستراتيجي) كان لها تأثير تعزيز ريادة الأعمال. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مرتفع نسبياً، فكان مستوى اهتمام العينة متفاوت بدرجة بسيطة أيضاً إذ كان أعلى مستوى اهتمام العينة بدرجة أكبر للممارسات الثقافية وأدناها للرقابة التنظيمية.

دراسة (أقطي وبن عبيد، 2017): هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة. حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربع أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية الفعالة، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجية وممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة. تكونت عينة الدراسة من مجموعة فنادق جزائرية، تم اختيار عينة عشوائية من موظفي الفنادق الجزائرية بلغ حجمها (341) موظف. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وأن كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.



دراسة (نادر وجاسم، 2019): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في شركة الفارس العامة، وفي هذا الإطار تجسدت عينة الدراسة من (123) مديراً. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود اهتمام واضح بأبعاد القيادة الاستراتيجية بالشركة، وأن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) تمارس دوراً مهماً في تحقيق التفوق التنظيمي.

دراسة (عيدان وحسين، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مستويات المعرفة الضمنية (الخبرة، الإدراك، الحدس، المهارة) لدى الموظفين العاملين في الشركة المبحوثة، تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين المعرفة الضمنية والمنظمة المتعلمة. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (70) موظف، خلصت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد المعرفة الضمنية والمنظمة المتعلمة بالشركة، تتمتع بثقافة المشاركة بالمعلومات والخبرات والتجارب وذلك عن طريق ورش العمل والتدريب المستمر وحلقات النقاش وهذا يجد ذاته يعزز مفهوم المنظمة المتعلمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها للقيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وأهميته في تحسين أنشطة المنظمة. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في بيئة التطبيق، وذلك حيث تطبق الدراسة الحالية في ليبيا، في أن جميع الدراسات السابقة تم تطبيقها في بيئات أخرى ما عدا دراسة (الفرجاني، الدرباق، 2015).

استفادت الدراسة الحالية من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاتها أو اختلافها مع الدراسة الحالي، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الداعمة، الممارسات الأخلاقية) ودورها في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للإسمنت - زليتن.

أولاً: الإطار النظري

1. القيادة الاستراتيجية

عرفها القدوي وآخرون (2015) بأنها نشاط تفاعلي بين القادة والمرؤوسين يسهم في رفع درجة التحفيز إلى أعلى مستوياتها، وتجاوز المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. عرفها فريدمان وتريجو (2009) على أنها قدرة القادة على تحديد توجه المنظمة في الأجل الطويل والرؤية الاستراتيجية، أشار إبراهيم، (2012) على أنها قدرة القائد على توقع والتصور والتفكير بشكل استراتيجي ودعم الأفراد والجماعات داخل المنظمة لخلق تغييرات تزيد فرص من فرص نمو المنظمة مستقبلاً.

يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي حالة من الفهم والتصور البعيد الأمد للقائد لمستقبل المنظمة متجاوزاً المصالح الخاصة إلى المصالح العامة.

ذكر جاد (2012) أن مهام القيادة الاستراتيجية تتمثل في:

أ- **تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة:** أي تطوير إطار يوفر للمنظمة الحماية لاستثمار مواردها، فضلاً عن إيجاد رؤية مناسبة تحقق لها المرونة في التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها، كما أشار (الطائي وأبو رذن، 2018)، أن القائد الاستراتيجي يدعم التوجه الاستراتيجي لرسم الحركة المستقبلية من خلال تصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، ولآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها من جهة أخرى.

ب- **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى المعرفة الموجودة في عقول عمال أو موظفي المنظمة سواءً أكانوا من المبدعين أم الأفراد العاديين حيث أن لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته. (الكساسبة والفاعوري، 2010).

ج- **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** أشار جاد الرب (2013) إلى الثقافة التنظيمية بأنها نظام للمعتقدات والقيم المشتركة والذي يتم تطويره داخل المنظمة ويرشد سلوك أعضائها، وأحياناً يسمى هذا النظام بثقافة الشركة/المؤسسة، أنه جانب هام في أي منظمة ويحدد اتجاهات وسلوكيات العمل بها والطريقة التي يفعلون بها الأشياء وينجزون بها المهام.

د- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تشير الأخلاق وفقاً ل (نجم، 2000) إلى القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خطأ، وأشار (Daft, 2003) إلى صعوبة تعريف الأخلاق بصورة دقيقة، وعرفها على أنها تعبير عن المبادئ المعنوية وعن

القيم التي تحكم السلوك للشخص المعني أو سلوكيات المجموعة حول ما هو صحيح وما هو خطأ، فالأخلاق بالنسبة له هي التي تضع المعايير حول ما هو جيد وما هو رديء فيما يتعلق بالإنجاز وعملية صنع القرار.

2. بناء المنظمة المتعلمة:

أن التوجه التعليمي يعتبر وسيلة تؤثر على قدرة المنظمة في مواجهة الافتراضات القديمة وتسهيل المنهجيات العلمية والتقنيات الجديدة، وكمفهوم يشير (أيوب، 2013) إلى أنها المنظمة التي توسع بشكل متواصل مستمر إمكانياتها لخلق مستقبلها. في حين يرى (الفروخ، 2010) أن المنظمات المتعلمة هي الطريقة التي تتبنى فيها المنظمات من خلال التجهيزات التنظيمية والمعرفة والفعاليات وكذلك ثقافتها الداخلية وتبني تطوير الكفاءة المنظمة بتحسين استخدام مهارات قوة العمل، لكن (Lee & Tsai، 2005) يعرفها المتعلمة بأنها المنظمات الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة وكذلك في تحوير سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتصورات الجديدة التي اكتسبتها.

يرى الباحث إن المنظمات المتعلمة ما هي إلا منظمات مثالية محورها التعلم المستمر لأعضائها كافة وأنها منظمات قادرة على التكيف مع التغيير المستمر وتعتمد على التعلم المنظمي المبني على أساس التعلم الفردي للعاملين فيها وتعتمد على مداخل تعليمية في بناء هيكلها وبالإمكان النظر إلى المنظمات المتعلمة على أنها المنظمات التي تسهل الاتصالات والتعلم للعاملين لديها وتتميز بامتلاكها مناخ تعليمي يشجع عاملها على التعلم بكل طاقاتهم المتاحة وتشجع إدارة المنظمة في ذات الوقت على تبني نشاطات تمثل بحل المشكلات وإمكانية تعلم المنظمات من داخل المنظمة ذاتها ومن بيئتها الخارجية من خلال التغذية العكسية أو النقل السريع والكفاء للمعارف الجديدة.

ومن أجل بناء هذه المنظمات وجعلها أكثر ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين، ذكر (البغداد، والعبادي، 2019) مجموعة من العناصر أهمها:

أ- (النقلة الفكرية): يحتاجها صانعو القرارات لكي يكونون قادرين على استعمال منظور المنظمة بأكملها ولبناء وعي بيئي هام وتعاون داخلي كبير للعديد من المنظمات.

ب- منح العاملين التعلم المستمر طيلة الحياة الوظيفية: أن العاملين يجب أن يكونوا على مستوى تعليم وتدريب أفضل مما سبق، مما يستوجب على المنظمات أن يكون لديها مدير متخصص في التدريب له قدرة اتصال عالية يستطيع فهم حاجة الأفراد والتعامل مع هذه الحاجة حتى يتمكن من مساعدة هؤلاء الأفراد



ليس بمجرد جعلهم مطلعين باستمرار على التقدم الحاصل وإنما من خلال قيام المنظمات بالتدريب الداخلي (داخل المنظمة) الذي يحقق إمكانية عالية للحصول على المنافع الطويلة الأجل لصالح المنظمة.

ج- التعلم المنظمي وتطوير المهارات القابلة للنقل: يرى (Keskin, 2006) أن التعلم هو عملية رسمية تتطلب التزاماً معيناً من الوقت والاهتمام فيما بنجدها في أوقات أخرى على أنها عملية سلبية وأنها تحصل بشكل روتيني.

د- التفوق والبراعة الشخصية: أشار (Wang, 2008) إلى أنه لم يعد امتلاك بعض المهارات رمزاً للتفوق، فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمات المتعلمة تنبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما هو الشيء الذي لا يستحق بذل العناء أو الوقت والجهد في التعامل مع موضوعات ومشكلات ليس لها أهمية في مسار حياته الوظيفية أو تقدمه الذاتي ويغفل كل ما يؤثر فعلاً في هذا المسار.

هـ- الصراحة والوضوح: تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها وتؤدي إلى تحريف الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ. وتصبح اهتمامات الأفراد العاملين موجهة للمدير التي تعد أفكاره وآراءه محور الأمور ويتم تجاهل أي آراء تصدر من أي فرد أما في المنظمات المتعلمة فهي تتحدى هذا الاتجاه تماماً من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الأهلية والجدارة والصراحة والوضوح بين جميع المستويات ويتم تصميم وبناء جميع النظم الداخلية بما بحيث تقدر وتكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء آرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج. (البغداد، والعبادي، 2019)

و- القيم الملائمة وثقافة المنظمة: لكي يتم الاستثمار الكامل للقدرات الجوهرية وكذلك لتحقيق عوامل النجاح للمنظمات لابد من وجود قيم ملائمة وثقافة منظمة ولا بد من الالتزام بتقديم خدمة الزبون وبالجملة ولقد برهن (Zhang, et..al, 2004) بأن الثقافة الأفضل هي تلك الثقافة القادرة على التكيف الذي يلائم احتياجات الزبائن واحتياجات المساهمين والعاملين وتغيير احتياجاتهم.

ز- توفير فرص التطوير الذاتي للجميع: يجب أن تيسر الموارد والتسهيلات اللازمة للتطوير الذاتي للعاملين في كل المستويات داخل المنظمة، كذلك يجب توافر الاستشارات والمتابعة ودعم التغذية العكسية وذلك لدعم الأفراد في عملية تعلمهم (Lee & Tsai, 2005).

3. دور القيادة في بناء المنظمات المتعلمة:

يرى أيوب (2013) أن وجود العنصر القيادي بين الجماعة ضرورة تتمثل بسلوكه الذي يجمع سلوك الجماعة على الوحدة والتأثير بهم، وعملية التأثير يعدها أغلب الباحثين شرطاً ضرورياً في القيادة، وتتميز أنماط القيادة بتمايز الأدوار فيها، وان تفحص هذه الأدوار واستبصارها وتحليل أبعادها يشكل إطاراً لفهم الأنماط وأسباب اختلافها، ولكون العمل القيادي يتحدد من خلال علاقة من يقود بمن يقاد فهناك فهم مختلف لطبيعة هذه العلاقة ولدور هذه القيادة في المنظمات. كما تلعب القيادة دوراً محورياً في المنظمات التي تريد التحول لان تصبح منظمة متعلمة، وأن إحدى أهم الوظائف التي يجب أن ينجزها القادة في المنظمة المتعلمة هي: (الخوري، ودرويش وغنيم، 2015)

أ-تسهيل إيجاد الرؤية المشتركة لمستقبل المنظمة.

ب-الحفاظ على أعضاء المنظمة منسجمين مع تلك الرؤية ومتطابقين معها.

ج-فضلاً عن ذلك فان على القادة ان يدعموا ويشجعوا الهيئة التعاونية بوصفها عاملاً حاسماً للتعلم، حيث انه من دون وجود قيادة قوية وملتزمة في المنظمة فانه سيكون من الصعب جداً الوصول إلى تحقيق المنظمة المتعلمة.

إن دور القيادة في المنظمة المتعلمة قد تشتمل على عملية التيسير بل وحتى تقديم المشورة في مجال الأداء الداخلي وللبداء مع الأساسيات فقد لاحظ (الرشودي، 2009) انه من الضروري للتنفيذ بين المنظمة أن يزيلوا العوائق التي تقف أمام تعلمهم وان يوضحوا التزامهم اتجاه التعلم وذلك بتقديم رؤية واضحة وتوفير هيكل أساسي واستثمارات ومثابات للتغيير.

وهنالك أدوار رئيسة يجب أن تتوافر للقيادة في المنظمات المتعلمة وقد لخصها (Zhang, et..al, 2004) في الآتي:

أ-دور المصمم.

ب-دور المعلم.

ج-دور القيم.

حيث أن القائد يقوم بدور المصمم فانه يهتم بالعاملين بكل المستويات وجعلهم يهتمون أيضاً بتصميم الرؤية معه فضلاً عن الهدف الأساس للمنظمة، أما دور المعلم فانه بحاجة إلى مساعدة أعضاء المنظمة في



الحصول على المزيد من الأفكار والتصورات بواقع المنظمة ومساعدة العاملين لاستقطاب آرائهم وجعلها ممكنة التنفيذ. أما دور القيم فانه بحاجة إلى إيضاح الشعور بالالتزام الشخصي اتجاه رسالة المنظمة وتحمل المسؤولية بخصوص تأثير القيادة على الآخرين. (Zhang, et..al, 2004).

أن القادة في المنظمات يجب أن يكون لهم دور هام في خلق الحالة الذهنية التي تنظر إلى المنظمة على أنها مجتمع موحد ويمكن أن تعبر عن القيم المشتركة التي تحفظ وحدة ذلك فضلاً عن ذلك فان القادة يمكن أن يوضحا الغايات السامية التي يراد الوصول إليها والتي من أجلها يمكن للأفراد التغاضي عن الصراعات والخلافات القائمة بينهم والتي قد تمرق المجتمع والتي توحدهم في سعيهم لتحقيق الأهداف والتي تستحق فهم كل هذا الجهد ولقد أعدت القيادة والتوجهات الجديدة للمنظمات المتعلمة مفاتحاً هاماً للأداء المنظمي والشخصي (Lin, et..al, 2008). لقد تغيرت أدوار القيادة والموارد البشرية في المنظمات المتعلمة المتطورة باستمرار حيث نجد أن عملية تطوير المنظمات المتعلمة يتطلب إحداث تغييرات مستمرة في أدوار القيادة وخلق أدوار جديدة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين بشركة البرج للاستشارات زليتين وتم اختيار قسدية شملت (مدراء الإدارات ورؤوسا الأقسام) البالغ عددهم (44) إداري وزعت عليهم الاستبانة وقد استجابوا للدراسة بنسبة بلغت (90.9%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. التوزيعات التكرارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة.

ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.79). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.88)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. نتائج تحليل البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب العمر: إن الفئة العمرية " 40 وأقل من 50 سنة " شكلت تقريباً ثلث أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (17) ونسبة (42.5%)، تليها الفئة العمرية " 30 أقل من 40 سنة " حيث بلغ عددهم (11) ونسبة (32.5%) من إجمالي أفراد العينة وأقل فئة كانت للفئة العمرية " 50 سنة فأكثر " شكلوا نسبة (30%) من أفراد العينة.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: تنوعت فئاته وبلغ أعلى عدد (23) لفئة " بكالوريوس " شكلوا نسبة (57.5%) ثم تليها الفئة من حملة الماجستير حيث بلغت عددهم (12) بنسبة مئوية (30%). وكان أقل عدد لفئة حملة الدرجة العلمية " دكتوراه "، إذ بلغ عددهم (5) ونسبة (12%).

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: تشير النتائج بان أعلى فئة كانت " 20 سنة فأكثر " بعدد (22) وتشكل نسبة (55%) من إجمالي العينة المبحوثة، تليها الفئة (15 وأقل من 20 سنة) بعدد (12) ونسبة (30%)، وأخيراً جاءت الفئة " 5 وأقل من 10 سنوات "، بعدد (6) ونسبة (15%) من إجمالي العينة المبحوثة.

3. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها، ولغرض عرض نتائج الدراسة صنفت على النحو التالي:

ما واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية في مصنع البرج للإسمنت؟

للإجابة على هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية، والمتمثلة ب(التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الداعمة، الممارسات الأخلاقية)، كما مبينة بالجدول (1).



جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	4.28	0.94	1	مرتفع
2	3.46	1.08	2	مرتفع
3	3.44	1.09	3	مرتفع
4	3.41	1.08	4	مرتفع
5	3.65	1.05	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (1) ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (القيادة الاستراتيجية)، حيث بلغ (3.65) بانحراف معياري قدره (1.05)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات، وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العينة المبحوث بمصنع البرج للإسمنت حول واقع القيادة الاستراتيجية كانت إيجابية، وهذا يعني أن مستوى التقييم كان مرتفعاً من وجهة نظرهم وبالتالي أن.

كما يتضح من الجدول (1) أن حصول مجال (التوجه الاستراتيجي)، على المرتبة (الأولى)، حيث جاء بمتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.94)، وهذا يدل أن مصنع البرج للإسمنت لديه رؤية استشرافية في ظل المتغيرات البيئية الديناميكية، وجاء مجال (تطوير رأس المال البشري) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (1.08) ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارة إلى أهمية الدورات والبرامج التدريبية في تطوير الموارد البشرية، وجاء في المرتبة (الثالثة) مجال (الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي (3.44)، وبانحراف معياري (1.09)، ويعزى ذلك إلى إدارة الإدارة العليا لأهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي وتغلب عليهم فلسفة روح الفريق والجماعة وتحمل المسؤولية والمخاطرة والمبادرة وروح المشاركة، وأخيراً جاء مجال (الممارسات الأخلاقية) بمتوسط حسابي (3.41)، وبانحراف معياري (1.08) ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية لبناء المنظمة المتعلمة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد، 2016) ودراسة (أقطي وبن عبيد، 2017) التي بينت وجود مستوى مرتفع لممارسات القيادة الاستراتيجية، وكذلك دراسة (نادر وحاسم، 2019) التي أكدت وجود اهتمام واضح بأبعاد القيادة الاستراتيجية بالشركة.

4. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توقيفات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الداعمة، الممارسات الأخلاقية)، والمتغير التابع: بناء المنظمة المتعلمة ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، والجدول (2) يبين نتائج الاختبار.

جدول (2): نتائج تحليل الانحدار لأثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة المتعلمة

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية													المتغير التابع: بناء المنظمة المتعلمة	
التوجه الاستراتيجي			تطوير رأس المال البشري			الثقافة التنظيمية الداعمة			الممارسات الأخلاقية			إجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية		
B	R ²	F المحسوبة	B	R ²	F المحسوبة	B	R ²	F المحسوبة	B	R ²	F المحسوبة	B	R ²	F المحسوبة
0.507	0.751	181.239	0.556	0.604	91.492	0.774	0.570	79.418	0.538	0.209	15.826	0.806	0.744	174.418
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.7						F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.0								

يلاحظ من الجدول (2) وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل في بناء المنظمة المجتمعة كمتغير تابع، ويمكن توضيح تأثيراتها على النحو التالي:

1- تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في بناء المنظمة المتعلمة: من الجدول (2) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في بناء المنظمة المتعلمة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (174.418) وهي أكبر من قيمة الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير ل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة (0.74)، وهذا يعني أن ما مقداره 74% من التباين الحاصل في بناء



المنظمة المتعلمة هو تباين مفسر بفعل القيادة الاستراتيجية وأن 26% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

2- تأثير التوجه الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة: من الجدول (2) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في بناء المنظمة المتعلمة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (181.239) وهي أكبر من قيمة الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير ل (التوجه الاستراتيجي) في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) للتوجه الاستراتيجي (0.751)، وهذا يعني أن ما مقداره 75.1% من التباين الحاصل في بناء المنظمة المتعلمة هو تباين مفسر بفعل التوجه الاستراتيجي وأن 24.9% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

3- تأثير تطوير رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة: من الجدول (2) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في بناء المنظمة المتعلمة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (91.492) وهي أكبر من قيمة الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير ل (تطوير رأس المال البشري) في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) للتطوير رأس المال البشري (0.604)، وهذا يعني أن ما مقداره 60.4% من التباين الحاصل في بناء المنظمة المتعلمة هو تباين مفسر بفعل تطوير رأس المال البشري وأن 39.6% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

4- تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة: من الجدول (2) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الداعمة بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في بناء المنظمة المتعلمة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (79.418) وهي أكبر من قيمة الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير ل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) للتوجه الاستراتيجي (0.570)، وهذا يعني أن ما مقداره 57% من التباين الحاصل في بناء المنظمة المتعلمة هو تباين مفسر بفعل الثقافة التنظيمية وأن 43% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.



5- تأثير الممارسات الأخلاقية في بناء المنظمة المتعلمة: من الجدول (2) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في بناء المنظمة المتعلمة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.826) وهي أكبر من قيمة الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير ل (الممارسات الأخلاقية) في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) للممارسات الأخلاقية (0.209)، وهذا يعني أن ما مقداره 20.9% من التباين الحاصل في بناء المنظمة المتعلمة هو تباين مفسر بفعل الممارسات الأخلاقية وأن 79.1% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

ثالثاً: النتائج والتوصيات والمقترحات

النتائج

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- 1- إن مستوى القيادة الاستراتيجية بمصنع البرج للإسمنت زليتن مرتفع، حيث جاء بمتوسط (3.65).
- 2- وجود اهتمام واضح بالقيادة الاستراتيجية، عزز ذلك بعد التوجه الاستراتيجي الذي احتل المرتبة الأولى لدوره في إيجاد رؤيا للإفادة من الفرص المستقبلية التي تضيف قيمة لمصنع البرج للإسمنت زليتن.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في بناء المنظمة المتعلمة وأن التباين في القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل يفسر (74%) من التغير في بناء المنظمة المتعلمة.
- 4- تبين أن مصنع البرج للإسمنت زليتن استفاد من أبعاد القيادة الاستراتيجية لإحداث تغييرات في بناء المنظمة المتعلمة بنسب متفاوتة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

- 1- صياغة خطط واستراتيجيات خاصة بإعداد القيادة الاستراتيجية، وتهيئة الوسائل والإمكانيات التي تمكنها من ممارسة دورها.
- 2- العمل على تبني القيادة الاستراتيجية كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة.
- 3- زيادة الاهتمام بنشر ثقافة التعلم التنظيمي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة التي تتطلب خلق مناخ تنظيمي يدعم الجوانب الإبداعية فيها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



4-الاعتماد على اختيار القيادات وفق معايير الكفاءة والخبرة والتأثير بما يمكنها من تجسيد مفهوم القيادة الاستراتيجية لتطوير التوجهات المستقبلية للشركة نحو امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة التي تمتلك القدرة على التكيف والنمو والنجاح التنافسي.

المقترحات

نظراً لحدود الدراسة التي يفرضها منهج البحث العلمي، يرى الباحث أن هناك الكثير من الجوانب المتصلة بموضوع الدراسة لم يتمكن من تغطيتها، وتصلح لدراسات مستقبلية منها:

- 1- دور القيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمة.
- 2- دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.
- 3- دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وبناء المنظمة المتعلمة.



المراجع

- 1- إبراهيم، ليمياء عيد عطا. (2012). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد3، العدد1، القاهرة.
- 2- اقطي، جوهره، بن عبيد، فريد. (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد، جامعة المسيلة، العدد (2).
- 3- البغداد، عادل هادي حسين، العبادي، هاشم فوزي دباس. (2019). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- الخوري، علي محمد ودرويش، عبد الكريم وغنيم، أيمن مختار. (2015). التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 5- الرشودي، محمد بن علي إبراهيم. (2009). المنظمة المتعلمة، مكتبة الملك فهد، الرياض.
- 6- الطائي، أيمن جاسم، أبو رذن، أيمن. (2018). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد37، العدد117، بغداد.
- 7- الفرجاني، طارق محمد، والدرياق، أمين مرعي. (2015)، دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرة التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد الأول.
- 8- الفروخ، فايز عبدالرحمن. (2010). التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 9- القدومي، محمد، محمد هاني، عبوي، زيد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- المعاضدي، معن وعداالله، الطائي، أيمن جاسم محمد. (2011). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، مجلد (33)، العدد (105)، الموصل.



- 12-ايوب، يوسف عبدالله العوضي. (2013). دراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد الأول.
- 13-جاد الرب، سيد محمد. (2012). القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية
- 14-جاد الرب، سيد محمد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الدار الهندسية، القاهرة.
- 15-عبد، ضرغام حسن. (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (39).
- 16-عيدان، أفرح رحيم، حسين، عموده عبيد. (2019). دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل. مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد 8. العدد 32.
- 17-مايك فريدمان، بينيامين بي. تريجو. (2009). منهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة، تحقيق: عبد الرحمن بن أحمد هيجان ونعيم حافظ أبو جمعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض.
- 18-نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبدالمحسن. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (25)، العدد (114)، بغداد.
- 19-نجم، نجم عبود. (2000). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة.
- 20-Daft , Richard L. , 2003 , Management , South-Western & College Publishing .Co. , Canada
- 21-Keskin, Halit, (2006), "Market orientation, learning orientation and innovation capability in SMES: an extended model", European Journal of Innovation Management, Vol. 9, No. 4.
- 22-Lee, Tie.T & Tsai, Hsin Ju. (2005), "The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation and



innovativeness", Industrial Management & data System, Vol. 105, No. 3.

23-Lin, Chien-Huang, Ching-Huai Peng & Danny T. Kao, (2008), "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance", International Journal of Manpower, Vol. 29 No.8.

24-Wang, Catherine L, (2008), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance", Entrepreneurship Theory and Practice, July.

25-Zhang, Q., Lim, J-S, & Cao, M, (2004), "Innovation-driven learning in new product development: a conceptual model", Industrial Management & Data Systems, Vol. 104, No. 3.



The Role of Strategic Leadership in Building a Learning Organization

Krim Shaban Hadya*

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic leadership dimensions (strategic orientation, human capital development, supportive organizational culture, ethical practices) on building a learning organization. The study followed the descriptive-analytical approach. The data was collected through a questionnaire using the purposive sampling method. The study included 44 administrative employees working at the Zliten cement plant. The results showed that strategic leadership dimensions have a significant influence in building the learning organization. In addition, each leadership strategic dimension has positively improved the learning organization in a different way. The study recommended the adoption of strategic leadership as a tool for building a learning organization, encouraging the culture of organizational learning, and adopting the vision of the learning organization, which requires the creation of an organizational environment that supports its creative aspects and achieves sustainable competition.

Keywords: strategic leadership, building a learning organization, Al-Burj Cement plant

* A Field Study on Al Burj Cement Plant – Zliten – Libya