

نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي

Transformational leadership style and its relationship to organizational learning

صابر بوكشيريدة¹، يوسف جوادي²¹ مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، saber.boukcherida@univ-biskra.dz² جامعة بسكرة، الجزائر، youcef.djouadi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/11 تاريخ القبول: 2021/05/26 تاريخ النشر: 2021/05/31

Abstract

ملخص

This study aimed to find out what is out standing between the pattern of transformative leadership and organizational learning from the point of view of workers in a laboratory Oras with Word Jalel, in addition to the level of their practice of style . Transformative leadership and organizational learning are variables of study and we have adopted in.

We studied the descriptive analytical approach ,and the data was collected by The questionnaire included the responses of all members of the study community and their number 50 workers. They were thoroughly surveyed and then analyzed using The statistical program spss the copy 23 .the results of the study comes to report that there is a statistically significant correlation between the driving pattern transformative and organizational learning .While the level of exercise style came transformative leadership and organizational learning average for all variables and that's what Reflects the vital roleplayed by the transformative driving style by alienating it).

The ideal effect of stimulation, intellectual stimulation and individual considerations (And its importance for organizational learning at the Oras Gypsum Shop The study.

Keywords: leadership; transformative leadership; organizational learning

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي من وجهة نظر العمال بمعمل لوراس للجبس بأولاد جلال، إضافة إلى مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة شملت استجابات جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم 50 عامل، وتم إجراء مسح شامل لهم ومن ثم تحليل معطياته باستعمال البرنامج الإحصائي spss نسخة 23، وجاءت نتائج الدراسة لتفيد بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، في حين جاء مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي متوسطا لكلا المتغيرين وهذا ما يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه نمط القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير مثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري والاعتبارات الفردية) وأهميته بالنسبة للتعلم التنظيمي في معمل لوراس للجبس محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: القيادة؛ القيادة التحويلية؛ التعلم؛

التعلم التنظيمي

مقدمة

احتل العنصر البشري أهمية بالغة في المنظمات وإدارة الأعمال كونه عنصراً مؤثراً في جميع عملياتها والمحدد الأول لنجاحها، فهو يمثل المقوم الأساسي والكفاءة التي من شأنها أن تحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها إضافة إلى تطورها على جميع الأصعدة والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فأصبح هنا البحث عن كيفية القيادة الصحيحة والمثالية له ما جعل موضوع القيادة موضوعاً بارزاً في المنظمات ويحتل جزءاً هاماً من الفكر الإداري والنظريات وذلك من خلال استخدام السلطة أو من منطلق آخر التأثير على العاملين وتوجيههم للطريق السليم والمثالي والتعاون المتبادل وهو يبرز مفهوم عام للقيادة كممارسة داخل التنظيمات، فكلما كانت القيادة كفؤة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على بلوغ الأهداف المنشودة ولعل من بين الاتجاهات والنظريات الحديثة في القيادة والتي حددت أنماط جديدة يمكن لها مواكبة هذا التغيير نظرية القيادة التحويلية، ويعتمد هذا الأسلوب على كاريزما القائد التحويلي وما يتميز به من تأثير مثالي وقدرة على التحفيز الإلهامي واستثارة وحفز فكري للمرؤوسين مع مراعاة للاعتبارات الفردية ومشاعر الأفراد وهذا ما من شأنه تغيير في إدراك المرؤوسين والنظر للكثير من الأمور والمشكلات بطريقة إيجابية وبنظرة جديدة في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ككل، كما أن التطورات والتغييرات الحاصلة في بيئة اليوم واقتصاد المعرفة أدى بالمنظمات بالخروج من الإدارة التقليدية لمواردها إلى إدارة حديثة تهتم بالتعلم التنظيمي وهو من بين العمليات التي تسعى إلى تطوير المورد البشري وتمكينه وإيجاد ديناميكيات للتعلم وطرق وأساليب من شأنها تحسين مهاراته، وتطبيق للتكنولوجيا من برامج ونظم للمعلومات وحواسيب تساعد على الأداء الجيد وإدارة للمعرفة بطريقة تسمح للأفراد بتطوير أنفسهم ومن خلال تشجيعهم وإيجاد فرص للتعلم وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق أداء متميز.

1. الإطار المنهجي للدراسة

1.1. الإشكالية

تعد عملية التعلم التنظيمي أحد الوسائل الإستراتيجية التي تستطيع أن تحقق النجاح على المدى الطويل، وتأسيس لمعرفة تنظيمية وثقافة تعلمن خلال تحسين المهارات البشرية، والتعلم من الأخطاء وتصحيحها، وتمكين أفرادها، وضمان استمرارية التعلم، والوصول إلى النتائج المرغوبة لا يمكن دون دعم القيادة لكل التنظيمات واتخاذ لأسلوب ونمط قيادة يساعد على تبني التعلم التنظيمي.

وتعتبر القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية والنماذج في النظريات الحديثة، وكون القائد التحويلي له تأثير كبير على الأفراد وقدرة على إحداث التغيير وتحقيق رؤية جماعية والارتقاء بالعاملين إلى رؤية المنظمة وكونه شخصية كاريزماتيكية جذابة وله إحساس عالي بالذات. وهذا ما دفعنا إلى طرح

التساؤل الرئيس التالي: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟
تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما مستوى ممارسة القادة بمعمل الجيبس لوراس لنمط القيادة التحويلية وأبعاده ؟
- ✓ ما مستوى التعلم التنظيمي السائد وأبعاده في معمل الجيبس؟
- ✓ - هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟
- ✓ هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحافز الإلهامي والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الفكري والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟
- ✓ هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟

2.1 الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في معمل الجيبس بأولاد جلال بسكرة؟

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟
- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحافز الإلهامي والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟
- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الفكري والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟
- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والتعلم التنظيمي بمعمل لوراس للجيبس بأولاد جلال بسكرة؟

3.1. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية كلا من المتغيرين، القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، لمواجهة التطورات في مجال الأعمال فالبحث فيهما أصبح ضرورة لتحقيق التوازن داخل المنظمات والانسجام مع جميع التغيرات الحاصلة.

- لفت انتباه وتوعية المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في تعزيز التعلم التنظيمي والتي بدورها تستطيع أن تسهم في تطورها ونجاحها.

- محاولة من الباحثين لزيادة التراكم المعرفي فيما يخص كلا من متغيري الدراسة (القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي) والاستفادة منها.

4.1. أهداف الدراسة

- معرفة مستوى نمط القيادة التحويلية في معمل الجبس.
- معرفة مستوى التعلم التنظيمي السائد في معمل الجبس.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
- الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تعزيز إدراك المؤسسة لأهمية نمط القيادة التحويلية في دعم وتعزيز التعلم التنظيمي

5.1. تحديد متغيرات الدراسة إجرائيًا

1.5.1. القيادة التحويلية: يتضمن نمط القيادة التحويلية التأثير المثالي على الآخرين من خلال القدرة على تحفيزهم واستثارة أفكارهم الإبداعية، والعناية بكل فرد من أعضاء التنظيم وذلك لتحقيق الأهداف، وسيتم قياسها إجرائيًا بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة منالعمال، من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة القياس(الاستبيان).

2.5.1. التعلم التنظيمي: عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء التنظيم وذلك لتمكين الأفراد واكتساب المعلومات واستثمار الخبرات في حل المشكلات وتصحيح الأخطاء وصناعة القرار لإجراء التحسين والتغيير في السلوك جذريًا. وسيتم قياسها إجرائيًا بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العمال على إجاباتهم عن كل فقرة لقياس التعلم التنظيمي في المقياس من خلال أبعاده، حيث تمّ الاعتماد بشكل أساسي على المقياس الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، بخمسة أبعاد إجرائية وهي: ديناميكيات التعلم، تحوّل المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا.

2. الخلفية النظرية للدراسة

1.1.2. مدخل مفاهيمي حول القيادة ونمط القيادة التحويلية:

1.1.2 القيادة: اختلفت البحوث وتعددت الاتجاهات في تفسير وإعطاء مفهوم للقيادة عبر الأزمنة المختلفة فيرى (خضير كاضم و آخرون، 2009، صفحة 237) بأنها القدرة التأثيرية لشخص يمتلكها تجعله يحوز على اعترافهم وبصفة طوعية وهذا ما يجعله يقود أفراد الجماعة أو عن طريق استخدام السلطة كاتجاه ثاني وما تمثله القيادة من أهمية كبيرة في مختلف التنظيمات خاصة من جانب الخطط التي تعتمدها وتصوراتها المستقبلية ومواكبة أيضا لجميع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم واتجاهها نحو إعطاء أهمية بالغة للمورد البشري من خلال تنميته وتدريبه (محمد، 2015، صفحة 210) إضافة إلى تكوين استراتيجيات لدفعه وتحريكه نحو أهداف المؤسسة من أجل تحقيق أهداف عالية للمؤسسة (بشير، 2010، صفحة 14). ومن خلال ما تم تناوله من مفاهيم مختلفة للقيادة يمكن إبراز مجموعة مهمة من النقاط الجوهرية توضح فروق بينها وبين مفاهيم تعتبر قريبة ومشابهة لها إلا أن الاختلاف يكمن في التفاصيل والممارسات داخل التنظيمات، وذلك كما يلي:

- **القيادة والإدارة:** فمن خلال ما يمارسه المديرون والقادة يمكن توضيح العديد من الفروق بينهما، حيث يهتم المديرون بوضع هيكل تنظيمي يحدد السلطات للأفراد داخل التنظيم يحدد جميع العلاقات بين مختلف الإدارات وسعيهم لحل المشكلات والتخطيط والتنسيق ومتابعة الأفراد كما ينصب اهتمامهم أيضا على تحقيق نتائج قصيرة الأجل، أما القادة فيسعون إلى تطوير رؤية المنظمة المستقبلية بنظرة ملهمة وتطوير خطط لتحقيق رؤيتهم بالاشتراك مع جميع الأفراد كما يتصف القادة بقدرتهم على التأثير في الآخرين (ناصر، 2013، صفحة 294) وعليه فإن الفرق الجوهرية بين القيادة والإدارة يكمن في القدرة على التأثير وقوة الشخصية والرؤية التي تتميز بها ممارسات القيادة في حين تعتمد الإدارة على قوة المركز.

- **القيادة والرئاسة:** تطرقنا إلى مفهوم القيادة سابقا وما تمثله من قوة تأثير إلا أننا نميزها عن مفهوم الرئاسة من خلال اعتماد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص وتحدد أيضا من خلالها الجماعة أهدافها دون مشاركة الأفراد أما القيادة فتقوم على النفوذ وتحدث تلقائيا بين الجماعة (محمود، 2013، صفحة 50).

2.1.2 القيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية من بين الأنماط التي حددتها الاتجاهات الحديثة في تحديد الأنماط القيادية ويرى (عمر، 2013، صفحة 410) بأنها نمط قيادي حديث مبني على علاقة واهتمام مشترك بين القادة والأفراد بغية الوصول إلى رؤية مشتركة ومن جهة أخرى يؤكد (جمال الدين و ثابت، 2006، صفحة 410) إلى قدرة القائد التحويلي الكبيرة على التأثير في الأفراد والتعامل مع الأزمات

كما عرفتھا(رافعة، 2010، صفحة 158) بأنها القيادة التي تزيد من مستوى المرؤوسين وترتقي بهم إلى تطوير أنفسهم وتتميتهم، وينطبق ذلك أيضا على تطوير المجموعات داخل التنظيم، كما يرى (ماجد، 2016، صفحة 281) أنها القدرة على التواصل مع الأفراد وحثهم على القيام بأفضل الجهود وما يميز القيادة الإدارية التحويلية على القيادة الكاريزمية بأنها ذات قدرات خاصة قادرة على التغيير الجذري في برسالة المنظمة واستراتيجياتها، من خلال إيجاد طرق جديدة في حل جميع المشكلات من طرف الأفراد العاملين وذلك بالاهتمام ومراعاة حاجاتهم وتنظيمها.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن مفهوم القيادة التحويلية يقوم على الارتقاء بالمرؤوسين إلى رؤية المنظمة والعمل على تتميتهم وتطويرهم فرديا أو على المستوى الجماعي من خلال الالتزام بمجموعة من الأبعاد وهي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري ومراعاة لمشاعر الأفراد ومختلف الاعتبارات الفردية وذلك لرفع توقعات الإنجاز وتحقيق كل ما يخدم أهداف المنظمة.

3.1.2 خصائص القيادة التحويلية: إن ما يميز القيادة التحويلية هو الرؤية للمستقبل الواعد للمنظمة بحيث تدفع الأفراد وتجعلهم يفكرون بطرق جديدة حول أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها إضافة إلى أنها تحتاج إلى دقة في الإدراك من القادة ومهارات عالية ترتبط ارتباط وثيق بالاحترام والاهتمام بالآخرين وهي نتيجة للتحفيز والإبداع وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة اليوم في محيط إدارة الأعمال(جوهرة، 2018، صفحة 37).

4.1.2 أهمية القيادة التحويلية: نظرية القيادة التحويلية من بين اكبر النظريات أهمية لدى مختلف الباحثين واتجاه بارز في تحديد الأنماط القيادية فهي تسعى إلى تفويض السلطات ولا تتأثر بالقوة بالشكل الحصري وما تمثله صفات القائد التحويلي من أهمية والتي بدورها تتحسن عن طريق التدريب والذي يترك الأثر المهم والإيجابي على أداء التابعين إضافة إلى تمكينهم وتطوير مهارتهم وزيادة ثقتهم، وجماعات عمل معتمدة على نفسها ذاتيا، وتبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمات كما يؤكد الكثير من الباحثين في البيئة السريعة والمنافسة العالمية(عبد المحسن، 2010، صفحة 22) وهذا ما يؤكد على ضرورة وأهمية القيادة التحويلية في إعطاء تصور لقائد يمكن الأفراد ويعمل على زيادة ثقتهم وتحسين مهاراتهم وإكسابهم أسلوب تعاون سواء بين الجماعات في العمل أو على مستوى المنظمة ككل.

5.1.2 أبعاد القيادة التحويلية: هناك أربعة أبعاد أبرزها الباحثين للقيادة التحويلية وتم الاعتماد عليها في هاته الورقة البحثية في شقها الميداني وتتمثل في :

- **التأثير المثالي (الجانبيه) Attraction:** كل ما يتعلق بسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين وهو ما ينعكس على سلوكهم، وحتى يؤدي هذا الإعجاب ثماره لابد من المشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية (الإيثار).
- **التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:** إثارة روح التحدي في نفوس التابعين والمبني على الالتزام بالأهداف التنظيمية وتقديم الحماسة في روح الفريق (ناصر، 2013، صفحة 29) والعمل على إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة واستخدام الرموز والشعارات لتوجيه الجهود (النعماني، 2008، صفحة 73).
- **الاستثارة الفكرية (الحفز الفكري) Intellectual Stimulation:** دعم الإبداع والابتكار ويتجسد ذلك من خلال دعم الأفكار ومختلف الآراء الجديدة التي من شأنها تطوير أداء المنظمة ككل .
- **الاعتبارات الفردية Account the Individual:** وذلك من خلال الاهتمام باحتياجات التابعين وتبني إنجازاتهم والاستماع لهم بشكل جيد يمكنهم من إبداء مزيد من الأفكار (ناصر، 2013، صفحة 299) وهناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية من خلال معرفة كل ما يتعلق بنواحي القوة والضعف للأفراد، الاستماع لهم وتشجيعهم على تبادل وجهات النظر والعمل على ترويج فكر التطوير الذاتي (الرقب، 2010، صفحة 17).

2.2 إطار مفاهيمي خاص بالتعلم التنظيمي :

1.2.2 تعريف التعلم التنظيمي: يرى (أرجريس وشون) أن التعلم التنظيمي هو عملية كشف الأخطاء وتصحيحها كما يعرفه (مورشد وقرفين) بأنه تغيير مستمر نسبيا في السلوك قائم على أساس الخبرة المباشرة (هادي و آخرون، 2010، صفحة 21) ومن جانب آخر أشار (رويي) إلى أن التعلم التنظيمي عملية تنظيمية ينتج عنها إيجاد للمعرفة والوصول إليها ومعالجتها على مستوى الذاكرة التنظيمية. وأضاف الهيجان (1998) بأنه استثمار لخبرات وتجارب المنظمة والاستفادة من المعلومات الناجحة عن هذه الخبرات ورصدها في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (جوهرة، 2018، صفحة 96). ومن خلال ما سبق من التعريفات لمفهوم التعلم التنظيمية نجد اتجاهين أساسيين في فهمه وشرحه أولا من خلال كونه عملية تطوير لقدرات العاملين وبصفة مستمرة على مستوى الفردي أو الذاتي، أما الاتجاه الثاني فقد ركز عن العمليات التنظيمية ورؤية تنظيمية للتعلم من خلال استهدافه لعمليات اكتساب المعلومات وتوزيعها إضافة إلى الذاكرة التنظيمية .

2.2.2 أهمية التعلم التنظيمي وضرورته كشرط لبقاء المنظمة: في السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة مفهوم التعلم التنظيمي بوصفه عملية ضرورية واستراتيجية لبقاء المنظمات وتقدمها خاصة في وقتنا الحالي والذي يشهد حالة من التغيير المستمر وجب التعامل معه وعدم التأكد على مستوى البيئة، فالاهتمام بالتعلم يخلق فرص للميزة التنافسية ويبرز وحدة المنظمة كوحدة تعلم وفق نظرة مشتركة ما أدى إلى اهتزاز الأساسيات للإدارة التقليدية فأصبح التعلم التنظيمي تحدياً لمنظمات إدارة الأعمال اليوم (هادي و آخرون، 2010، صفحة 26) فأهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة والاستفادة من الأخطاء وتصحيحها إضافة إلى زيادة مستوى الإبداع وتعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون المشترك بين جميع الأطراف (يلقاسم، 2014، صفحة 30).

ويرى الباحثان أن ضرورة تبني مفهوم أو استراتيجية التعلم التنظيمي لمنظمات اليوم هو تحدي نحو المزيد من التقدم وضمن للبقاء في ظل ما تشهده بيئة اليوم من تعقيد كبير وهو الأساس للتغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة التنافسية كخاصية بغية التطوير الهادف من خلال تكريس الجهود نحو التعلم.

3.2.2 العوامل الداعمة لعملية التعلم التنظيمي : هناك العديد من العوامل تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي ومن بينها:

- **الثقافة التنظيمية:** هي نمط والسلوك والعادات والقيم ومختلف القنوات السائدة بين العمال في المنظمة (سيد، 1999، صفحة 94) وتكمن أهميتها في دعم التعلم التنظيمي كونها إحدى الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى التعلم فالأشخاص يتعلمون عبر القصص والرموز والتوقعات ولذا فالتعلم له صلة وثيقة بالعمليات الثقافية (هادي و آخرون، 2010، صفحة 37) وعليه فإن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء هذا التوجه وما تلعبه المعتقدات في التوجيه والتطوير السلوكي للفرد داخل التنظيم مرتبط بما يتضمنه التعلم من إعادة تعديل وتركيب لهاته المعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة .

- **البيئة:** ونعني بالبيئة المحيط والتكنولوجيا ومختلف التسهيلات وعملية الدعم وأنماط التعلم فتأثير الحمل الزائد للبيئة يؤثر على المنظمة ولا يمكنها من التعامل بشكل جيد كما أنه إذا قل التعقيد البيئي يمكن المنظمة من التعامل مع جميع المتغيرات البيئية بيسر .

- **الإلتزام:** من خلال الاستراتيجية والمخاطرة ومدة التعلم وإدارة التعلم والاستثمار حيث يعد الوضع الاستراتيجي للمنظمة محددًا بشكل جزئي لقدراتها التعليمية (هادي و آخرون، 2010، صفحة 40) وعليه يرى الباحثان أنه إذا أخذنا هذه العناصر كنقاط ضرورية لدعم وتعزيز التعلم التنظيمي وفق أو من خلال النظرة الإيجابية فهي نقاط دعم أما إذا تم أخذها بشكل سلبي فتعد معوقات للتعلم التنظيمي .

4.2.2 القيادة وعملية التعلم التنظيمي: إن تبني القيادة لأدوار جديدة تجعلهم يستخدمون مهارات جديدة بالإضافة إلى الاهتمام الشخصي للقيادة واستخدام الرموز والشعارات وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم (محمد سعيد، 2003، صفحة 346) وأيضا تبني المخاطرة من طرف القادة، هو مطلب أساسي للتوجه نحو منظمة التعلم وتمكينهم وإثراء العمل من جميع الجوانب مما يسمح للأفراد بتطوير أنفسهم والسعي إلى الابتكار والإبداع، وبتفكير يعزز رؤية المنظمة ككل، لا التفكير القائم على الجزئيات وهذا ما يجعل هذه النقاط أساسية لتحقيق التعلم التنظيمي وما تتحمله الإدارة العليا من مسؤولية مع القادة.

3. الإجراءات المنهجية للدراسة وأدواتها:

1.3 منهج الدراسة: إن اختيار المنهج يعد خطوة أساسية يقوم بها الباحث ويعتبر الطريق السليم للحصول على معلومات سليمة ودقيقة تخدم البحث ومن المعروف أن تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث وانطلاقا من طبيعة دراستنا فقد استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة "ويقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها" (قدي، 2009، صفحة 50) وعليه تم اختيار هذا المنهج للقيام بدراستنا .

2.3 عينة الدراسة: إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد العينة التي نختارها لدراستنا ويشمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة عمال معمل لوراس للجبس وقدرهم 50 عامل وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة لذا تم استخدام أسلوب المسح الشامل لعينة الدراسة.

3.3 أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان والذي يعد الوسيلة الملائمة لكي نتحصل على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين، كما يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما، نظرا للميزات التي يحققها لنا ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة" (مروان، 2009، صفحة 165) واستخدمنا في هذه الدراسة الميدانية للبحث في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي استبيان يخصص نمط القيادة التحويلية ويحتوي على (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: بعد التأثير المثالي وتمثله 5 عبارات (من 1-5) بعد التحفيز الإلهامي وتمثله 5 عبارات (من 6-10)، بعد الحفز الفكري وتمثله 5 عبارات (من 11-15) وبعد الاعتبارات الفردية تمثله 4 عبارات (من 16-19)، ومقياس لمتغير التعلم التنظيمي تم تعديله من طرف الباحث حتى يتوافق مع دراستنا ويحتوي على (23) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: بعد ديناميكيات التعلم وتمثله 5 عبارات (من 20-24)، بعد تحول المنظمة وتمثله

5 عبارات (من 25-29)، بعد تمكين العاملين وتمثله 4 عبارات (من 30-33)، بعد إدارة المعرفة وتمثله عبارات (من 34-38)، بعد تطبيق التكنولوجيا وتمثله 4 عبارات (من 39-42).

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" المتدرج في النقاط الخمس لقياس البنود، وبناء على مجموعة من القيم بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). وحدد اتجاه الإجابة من خلال تحديد انتمائها للفئة المناسبة، ولدينا خمس فئات حسب مقياس ليكرت الخماسي بحيث تم تحديد الفئات من خلال إيجاد الفرق بين أعلى وأقل قيمة (5-1) ومن ثم قسمته على عدد الفئات (5/4) والنتيجة هي (0.80) تضاف إلى الحد الأدنى للمقياس وتكون الفئات كالتالي:

[1- 1.80] غير موافق بشدة، [1.81-2.60] غير موافق، [2.61-3.40] محايد، [3.41-4.20]

موافق، [4.21-5] موافق بشدة

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

1.4.3 صدق أداة الدراسة: يقصد بالصدق هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه (عوض و خفاجة، 2002، صفحة 167) وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وحساب معامل صدق المحك .

2.4.3 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وقد تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين وذلك لإبداء رأيهم فيها من خلال كفاية الفقرات وانتماء الفقرات إلى المحاور وسلامة صياغتها اللغوية وقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتبسيطها بما يتناسب وطبيعة مجتمع البحث .

3.4.3 صدق المحك: قمنا بحساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وهو موضح في الجدول (11) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.955) وعليه جاء معامل الصدق جيد ومناسب لأهداف هذه الدراسة وهذا ما ينطبق أيضا على جميع معاملات صدق محاور الدراسة وأبعادها فهي جيدة وبهذا نستطيع أن نقول أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

4.4.3 ثبات أداة الدراسة: ويقصد بالثبات هو الحصول على النتائج نفسها عند تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف وقمنا في دراستنا بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل "ألفا كرونباخ" وفيه يكون مستوى قبول أداة القياس مقدر بـ 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 1: معاملات الصدق والثبات للإستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.912	0.832	5	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0.852	0.726	5	التحفيز الإلهامي	
0.857	0.735	5	الحفز الفكري	
0.854	0.730	4	الاعتبارات الفردية	
0.899	0.809	19	مجموع العبارات	
0.934	0.874	5	ديناميكيات التعلم	التعلم التنظيمي
0.921	0.849	5	تحول المنظمة	
0.921	0.850	4	تمكين العاملين	
0.921	0.849	5	إدارة المعرفة	
0.940	0.885	4	تطبيق التكنولوجيا	
0.941	0.887	23	مجموع العبارات	
0.955	0.913	42		إجمالي الإستبانة

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 23 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الثبات الكلي هو (0.913) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب للقيام بهذه الدراسة وكذلك جميع محاور الاستبانة أخذت معامل جيد من الثبات وذات تناسق داخلي كبير في مجملها وعليه تكون مناسبة لأغراض الدراسة ويمكن الوثوق بها .

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي : لترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.
- -الانحراف المعياري: لتوضيح مدى تشتت استجابات أفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون: لحساب نتائج العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لدى العمال.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات الأداة المعتمدة في الدراسة.
- معامل صدق المحك: لقياس صدق الأداة المعتمدة في الدراسة.
- تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتفريغ بيانات الدراسة.

4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

جدول رقم(2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال لمحور القيادة التحويلية وترتيبها تنازليا

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1	الحفز الإلهامي	3.640	0.696	72.8	موافق
2	الحفز الفكري	3.552	0.649	71.04	موافق
3	التأثير المثالي	3.416	0.566	68.32	موافق
4	الاعتبارات الفردية	3.415	0.659	68.30	موافق

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 23 عن شركة IBM

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعده الحفز الإلهامي احتل الصدارة من بين متوسطات المحاور الأخرى بـ 3.640 وانحراف معياري 0.696 ليليه بعد الحفز الفكري بمتوسط حسابي 3.552 وانحراف معياري 0.649 وجاء ثالثا التأثير المثالي والاعتبارات الفردية بنفس المتوسط الحسابي 3.41 وانحراف لمحور التأثير المثالي قدر بـ 0.566 والاعتبارات الفردية بانحراف 0.659 واتضح لنا من خلال ما سبق وجود اتجاهات بالموافقة وأهمية نسبية كبيرة للمحورين (الحفز الإلهامي 72.8 والحفز الفكري 71.04) وبنسبة متوسطة (للتأثير المثالي 68.32 والاعتبارات الفردية 68.30) واتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات العينة نحو نمط القيادة التحويلية وذلك بالموافقة وبنسب متفاوتة لمختلف المحاور.

الجدول رقم(3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عموما حول مستوى القيادة التحويلية:

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه الإجابة
	التأثير المثالي	3.416	0.566	68.32	موافق
5	يتمتع رئيسي بمهارات قيادية عالية تعزز الثقة به وتجعله يحظى باحترام الجميع	3.66	0.848	73.2	موافق
3	هناك مناخ ساند يشعرنا بالارتياح تحت قيادته.	3.48	0.886	69.6	موافق

نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي

2	لدى رئيسي رؤية واضحة لمستقبل المعمل	3.41	0.728	68	موافق
4	لدى رئيسي فناعات واضحة وثقة بالنفس.	3.38	0.725	67.6	محايد
1	أشعر بالفخر و الإعتزاز بالعمل مع رئيسي.	3.16	0.976	63.2	محايد
الحفز الإلهامي					
9	لدى رئيسي القدرة على قيادة الاجتماعات بكفاءة عالية	3.86	0.857	77.2	موافق
8	يعمل رئيسي دائماً على إيجاد الانسجام بين العمال	3.68	0.913	73.6	موافق
10	يعمل رئيسي على دعم روح الفريق الواحد	3.62	0.805	72.4	موافق
6	يعمل رئيسي على غرس الثقة والحماس في العاملين	3.58	0.810	71.6	موافق
7	يقوم رئيسي دائماً بتحفيز العمال لتحقيق أكثر مما نتوقعه	3.46	1.092	69.2	موافق
الحفز الفكري					
13	يبحث رئيسي دائماً على استثارة تفكيرنا لحل المشكلات في العمل وإيجاد أفكار مختلفة	3.62	0.830	72.4	موافق
11	يشجع رئيسي العمال على طرح أفكارهم وأرائهم	3.62	0.878	72.4	موافق
12	يتم منحنا الوقت الكافي للاستماع وإبداء آراءنا تحت قيادته	3.54	0.838	70.8	موافق
14	يعتمد رئيسي المباشر على أسلوب النقد البناء عند عدم نجاحنا فيحل المشاكل في العمل	3.50	0.763	70	موافق
15	يعمل رئيسي دائماً على تحريك الإبداع في العمال	3.48	0.909	69.6	موافق
الاعتبارات الفردية					
17	يراعي الفروق الفردية والاختلافات في قدرات العمال.	3.54	0.952	70.8	موافق
19	يكرس رئيسي المساواة في تعامله مع جميع العاملين.	3.46	0.838	69.2	موافق
16	يحرص رئيسي على التواصل المباشر مع العمال.	3.34	0.823	66.8	محايد
18	يعمل رئيسي على مساعدتنا في التغلب على مشاكلنا الشخصية.	3.32	1.133	66.4	محايد
المعدل العام للمحور					
		3.510	0.499	70.2	موافق

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 23 عن شركة IBM

وإتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) أن استجابات أفراد عينة البحث حول متغير القيادة التحويلية جاءت بنسب مختلفة حيث كانت مرتفعة بالنسبة لبعض المحاور ومتوسطة بالنسبة لمحاور أخرى ويمكن التفصيل فيها من خلال النقاط التالية:

- **التأثير المثالي:** احتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث المتوسط العام لنمط القيادة التحويلية بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري مقبول بلغ 0.566 وأهمية نسبية 68.32 وهي نسبة متوسطة بالنسبة لباقي الأبعاد وبدرجة موافقة لأفراد عينة الدراسة وتحصلت العبارة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي 3.66 وأهمية نسبية 73.2 واتجاه عام بالموافقة وهذا ما يعني أن القادة يحضون بثقة عالية ولديهم مهارات قيادية تعزز ثقة العمال فيهم وكان أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 0.976 باتجاه المحايدة من طرف المبحوثين وأهمية نسبية بلغت 63.1 وعليه هناك عدم وضوح في اتجاهات العمال وشعورهم فيما يخص وجود قناعة واضحة لدى قادتهم وثقة بالنفس في حين تمتعهم بمهارات تجعلهم يعززون الثقة بهم وهذا تبرزه اتجاهات أفراد العينة نحو العبارة (5) وما عليهم إلا تطوير هاته المهارات بحيث تجعل من العمال يفتخرون ويعتزون بالعمل معهم.

- **الحفز الإلهامي:** وقد احتل هذا البعد الصدارة من بين الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي 3.640 وانحراف معياري 0.696 وبأهمية نسبية قدرت بـ 77.8 واتجاه عام بالقبول لأفراد عينة الدراسة وجاءت العبارة (9) في المرتبة الأولى وهذا ما يبرز أن لدى الرؤساء قدرة وكفاءة تميزهم في القيادة على المستوى الجماعي وكان أدنى متوسط للعبارة (7) بمتوسط 3.46 وانحراف كبير في استجابات المبحوثين قدر بـ 1.096 ويرى الباحثان أن على الرؤساء هنا على ضرورة تحفيز العمال على المستوى الجماعي وذلك لتحقيق أكثر يتوقعه الجميع من نتائج.

- **الحفز الفكري:** أفادت النتائج المتعلقة بهذا البعد حصوله على المرتبة الثانية باتجاه عام بالقبول من طرف أفراد عينة البحث وبمتوسط حسابي 3.552 وتشنت مقبول 0.649 وبأهمية نسبية بلغت 71.04 وقد حققت العبارة رقم (13) والعبارة رقم (11) الصدارة بنفس المتوسط الحسابي 3.62 وبأهمية نسبية 72.4 وبتشنت أعلى للعبارة رقم (11) بلغ 0.878 ليأتي أدنى متوسط للعبارة (15) بمتوسط حسابي بـ 3.48 وانحراف قدره 0.909 وبأهمية نسبية 69.6 ومن خلال ما سبق ذكره يتبين لنا أن الإدارة والقادة في المعمل يبحثون دائماً عن الحلول المختلفة للمشكلات والسعي إلى طرح الأفكار المختلفة من طرف العمال وتجنب للنقد الذي يكون في غير محله عند عدم نجاح الأفراد العاملين في حل المشكلات التي تواجههم ومنحهم الوقت الكافي في ذلك وبدرجة أقل حثهم إلى إيجاد أفكار جديدة وتحريك الإبداع فيهم وهذا ما عكسته استجابات العمال

للعبارة الأخيرة بأقل متوسط حسابي وأهمية مما يدفع إدارة المعمل هنا على بذل المزيد من الجهد نحو تحريك الإبداع في عاملها ودفعهم إلى إيجاد أفكار جديدة تساعدهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

- الاعتبارات الفردية: وقد جاء هذا البعد بنفس المتوسط الحسابي مع بعد التأثير المثالي بمتوسط قدر ب 3.41 وانحراف معياري مقبول 0.65 وأهمية نسبية 68.30 باتجاه موافقه من طرف أفراد عينة البحث وحققت العبارة رقم(17) المرتبة الأولى بين مختلف العبارات في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.54 و بانحراف معياري 0.952 وبأهمية نسبية 70.8 وسجلت العبارة (18) أدنى متوسط حسابي بين العبارات قدر ب 3.32 وانحراف معياري كبير في استجابات العمال وقدر ب 1.133 واتجاه إجابة محايد بالنسبة لأفراد العينة وبأهمية نسبية متوسطة 66.4 وهذا ما يبرز أن القادة يسعون إلى تحقيق المساواة مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين في المعمل مع ضرورة الاهتمام أكثر بعملية التواصل الشخصي والمباشر مع العمال ومساعدتهم بطريقة مباشرة وعن قرب في حل مشاكلهم وهذا ما يرجعه الباحث هنا إلى التزامهم لنوع من الغموض والتزام الحياد في الإجابة على العبارة (16) و(18).

جدول رقم(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العمال لمحور التعلم التنظيمي

وترتيبها تنازليا

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
5	ديناميكيات التعلم	3.552	0.582	71	موافق
6	تحول المنظمة	3.480	0.597	69.6	موافق
8	إدارة المعرفة	3.416	0.604	68.2	موافق
9	تطبيق التكنولوجيا	3.410	0.483	68.2	موافق
7	تمكين العاملين	3.360	0.670	67.2	محايد

وتبين لنا من خلال الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لبعد ديناميكيات التعلم احتل الصدارة من بين متوسطات المحاور الأخرى ب 3.552 وانحراف معياري 0.582 ليلبها محور تحول المنظمة بمتوسط حسابي 3.480 وانحراف معياري 0.597 وجاء في المرتبة الثالثة بعد إدارة المعرفة و تطبيق التكنولوجيا بنفس المتوسط الحسابي 3.41 وانحراف محور إدارة المعرفة قدر ب 0.604 وتطبيق التكنولوجيا بانحراف 0.483 وجاء خامسا بعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.670 واتجاه محايد لبعد تمكين العاملين واتضح لنا من خلال ماسبق وجود اتجاه عام بالموافقة وأهمية نسبية كبيرة لبعد (ديناميكيات التعلم 71) وبنسبة متوسطة للأبعاد (تحول المنظمة 69.6، إدارة المعرفة 68.2 وتطبيق التكنولوجيا 68.2 وبعد تمكين العاملين 67.2) واتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات العينة نحو نمط القيادة التحويلية وذلك بالموافقة وبنسب متفاوتة لمختلف المحاور.

الجدول رقم(5): التوزيعات التكرارية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عموماً حول مستوى التعلم التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاهمية النسبية
ديناميكيات التعلم					
20	تقوم الإدارة العليا بتشجيعنا على التعلم.	3.60	0.808	72	موافق
22	يُدرَّب الأفراد على التفكير والتجريب لإكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.	3.58	0.731	71.6	موافق
23	يتعلم الأفراد والفرق ومن أداء أعمالهم.	3.54	0.646	70.8	موافق
24	يفكر ويؤدي الأفراد عملهم وفق نظرة شمولية للمعمل ككل.	3.54	0.908	70.8	موافق
21	توجد مهارة إستماع وتغذية عكسية وإتصال في المعمل .	3.50	0.707	70	موافق
تحول المنظمة					
25	تدعم الإدارة رؤية المنظمة المتعلمة.	3.58	0.731	71.6	موافق
29	هناك مستويات إدارية أقل لزيادة الإتصال والتعلم في المع	3.50	0.789	70	موافق
26	لدينا مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم.	3.46	0.734	69.2	موافق
28	تعد العمليات والبرامج فرص للتعلم.	3.46	0.813	69.2	موافق
27	نتعلم من الفشل كما نتعلم من النجاح.	3.40	0.782	68	محايد
تمكين العاملين					
30	هناك تطوير لقوة عمل متمكنة من التعلم في المعمل.	3.50	0.886	70	موافق
31	يقوم المدراء بأدوار التدريب والإرشاد.	3.46	0.862	69.2	موافق
33	نشارك بالتعلم ومختلف الشركاء وتبادل المعارف	3.28	0.834	67.6	محايد
32	تتم مشاركة الزبائن بالمعلومات والأفكار .	3.20	0.782	64	محايد

نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي

إدارة المعرفة		3.416	0.604	68.2	موافق
36	نقيم معارض لإختبار طرق جديدة.	3.52	0.839	70.4	موافق
38	نقوم بتطوير استراتيجيات المشاركة بالتعلم.	3.52	0.677	70.4	موافق
37	لدينا نظم للمعلومات لخلق وإستخدام المعرفة.	3.40	0.751	68	محايد
34	يقوم العاملون بمراقبة الممارسات الأفضل وما يفعله الآخرون بالخارج.	3.34	0.823	66.8	محايد
35	هناك مهارات للتفكير الإبداعي والتجريب.	3.30	0.735	66	محايد
تطبيق التكنولوجيا		3.410	0.483	68.2	موافق
42	وجود أنظمة إلكترونية تدعم الأداء والتعلم.	3.48	0.646	69.6	موافق
40	يتم الوصول للمعلومات بسرعة -الانترنت-	3.46	0.646	69.2	موافق
41	لدينا وسائل إلكترونية للدعم في عملية التدريب.	3.42	0.642	68.4	موافق
39	يوجد لدينا معلومات في الحاسوب كفاءة وفعالة توفر لنا حلول إضافية.	3.28	0.536	65.6	محايد
المعدل العام للمحور		3.448	0.490	68.69	موافق

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 23 عن شركة IBM

ويبين الجدول رقم (5) أن استجابات افراد عينة البحث حول متغير التعلم التنظيمي جاءت بنسب مختلفة حيث كانت مرتفعة بالنسبة لبعض الأبعاد ومتوسطة بالنسبة لأبعاد أخرى ويمكن التفصيل فيها من خلال النقاط التالية:

- **ديناميات التعلم** : وقد جاء هذ البعد في الصدارة من بين الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي **3.552** وانحراف معياري **0.582** وبأهمية نسبية قدرت ب **71** واتجاه عام بالقبول لأفراد عينة الدراسة وسجلت العبارة (20) أعلى متوسط **3.60** وانحراف **0.808** وأهمية نسبية كبيرة **72** وأخيرا العبارة رقم (21) بمتوسط **3.50** وأهمية نسبية **70** جيدة وهذا ما يعكسه تشجيع الإدارة العليا للتعلم بالنسبة للعاملين عبر التوجه إلى التعلم الفرقي وفتح مختلف قنوات الاتصال وتنمية مهارة الاستماع الجيد والفعال.

- **تحول المنظمة**: واحتل المرتبة الثانية بين الأبعاد المختلفة لمقياس التعلم التنظيمي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (7) وذلك بمتوسط حسابي **3.48** وانحراف معياري **0.597** وبأهمية نسبية **69.6** متوسطة وباتجاه موافق من طرف أفراد عينة البحث وسجلت العبارة (27) أدنى متوسط حسابي **3.40** وانحراف معياري **0.782** وبأهمية نسبية متوسطة **68** واستجابة من أفراد عينة البحث وصفت بالمحايدة

وهذا ما يعكس عدم إتاحة سبل للتعلم من طرف المسؤولين للعمال وعليه ضرورة إيجاد أساليب جديدة وطرق في التدريب على مختلف المواقف المفاجئة والطارئة أثناء العمل.

- **تمكين العاملين:** جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي 3.360 وانحراف قدر ب 0.670 وبأهمية نسبية متوسطة 67.2 واتجاه استجابة محايد من طرف أفراد عينة البحث حيث جاءت العبارة 30 بدرجة موافقة بمتوسط 3.50 وانحراف 0.888 وأهمية نسبية 70 لتأتي العبارات (31)(32)(33) باتجاه قريب من المحايد ومحايد للعبارتين الأخيرتين بمتوسط (3.46)(3.28) (3.20) على التوالي، ويمكن ملاحظة أن هناك بعض الجهود لتطوير قوة عمل متمكنة وضعف نوعا ما في عملية التدريب والإرشاد للعمال وفي العمل على مشاركة الزبائن ومختلف الشركاء في عملية التعلم مما ينعكس على تمكن أفرادها على جميع المستويات.

- **إدارة المعرفة:** حقق هذا البعد أقل مستوى بالنسبة لأبعاد التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي 3.416 وانحراف معياري مقبول قدير 0.604 واتجاه بالنسبة لأفراد عينة البحث موافق وبأهمية متوسطة 68.2 وقد حققت العبارة (36) أعلى متوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.839 ودرجة انسجام مقبولة في استجابات أفراد العينة وهو ما يعكس وجود إقامة معارض لإيجاد طرق جديدة وتحسين المنتج وهذا ما تعزز طبيعة العمل والذي يعتمد على تسويق الجبس ووضع عملية تحسين المنتج كأولوية والعمل على تطوير استراتيجيات تمكنها من ذلك في حين تحصلت العبارة رقم(35) على أدنى متوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.735 وهو تشتت مقبول وبأهمية نسبية متوسطة وهذا ما يملئ على القادة ضرورة دعم التفكير الإبداعي لإيجاد أفكار تساعد في بناء الاستراتيجيات المستقبلية للمعمل.

- **تطبيق التكنولوجيا:** وحقق هذا البعد نفس المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة بمتوسط 3.410 وانحراف 0.483 وباتجاه موافق من طرف أفراد عينة البحث وبأهمية نسبية متوسطة 68.2 وجاءت العبارة (42) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقبول بلغ 3.48 وانحراف معياري 0.646 وهذا ما يؤكد على وجود أنظمة إلكترونية تساعد على الأداء وتوفر للإنترنت والرجوع إلى مثل هاته الوسائل في عملية التدريب المختلفة في حين جاء أدنى متوسط حسابي للعبارة(39) 3.28 وانحراف 0.536 وهو انحراف جد مقبول بالنسبة لاستجابات أفراد العينة نحو كفاءة المعلومات الحاسوبية المتوفرة وضرورة الانتقال عليها كقاعدة صحيحة ومحاولة الاستفادة منها في المستقبل.

5- إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

1-5 بالنسبة للفرضية العامة للدراسة: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) " وللاختبار الفرضية العامة للدراسة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة تحصلنا على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي:

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	ن
نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي	0.80	0.01	50

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 23 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة التحويلية وجميع أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (0.80) وهي علاقة طردية قوية ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه نرفض الفرض الصفري القائل " لا توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي" ونقبل الفرض البديل " توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي"، أي أن مستوى نمط القيادة التحويلية ينعكس على مستوى التعلم التنظيمي وهذا ما يبين المساهمة الواضحة لنمط القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي وزيادة ممارساته في معمل الجبس محل الدراسة.

2-5 وبالنسبة للفرضية: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) " ولقد تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (07)

الجدول رقم (7) : يوضح معامل الإرتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي:

المتغيرات	أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	التأثير المثالي	0.56	0.01
	التحفيز الإلهامي	0.69	0.01
	الحفز الفكري	0.60	0.01
	الاعتبارات الفردية	0.62	0.01

المصدر من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات spss النسخة رقم 23 عن شركة IBM

ويبين الجدول رقم (7) وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي ومتغير التعلم التنظيمي وبلغت (0.56) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي نرفض الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي والتعلم التنظيمي ونقبل الفرض البديل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي والتعلم التنظيمي وهي علاقة طردية، أي كلما زاد التأثير المثالي للقادة يزيد مستوى التعلم التنظيمي وقد جاءت هاته العلاقة بأقل معامل إرتباط بين العلاقات الأخرى إلا أنها دالة إحصائيا.

3-5 وبالنسبة للفرضية : "لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) "ولقد تم حسابالعلاقة عن طريق معامل الإرتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (7) والذي يبين أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الإلهامي والتعلم التنظيمي وبلغت (0.69) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي نرفض الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الإلهامي والتعلم التنظيمي ونقبل الفرض البديل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الإلهامي والتعلم التنظيمي وتمثل علاقة طردية قوية أي كلما زاد مستوى الحفز الإلهامي ينعكس بالزيادة على التعلم التنظيمي وقد جاءت هاته العلاقة بأعلى معامل إرتباط بين العلاقات الأخرى وما يعزز ذلك هو حصول الحفز الإلهامي على أعلى متوسط حسابي بين متوسطات أبعاد نمط القيادة التحويلية.

4-5 وبالنسبة للفرضية : "لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحفز الفكري والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) "ولقد تم حساب العلاقة عن طريق معامل الإرتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (7) والذي يوضح أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الفكري والتعلم التنظيمي وبلغت (0.60) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه نرف الفرض الصفري القائل لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الفكري والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) ونقبل الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الفكري والتعلم التنظيمي وهي علاقة طردية أي كلما زاد الحفز الفكري ينعكس بدوره على مستوى التعلم التنظيمي إيجابيا.

5-5 أما بالنسبة للفرضية: "لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) "قمنا بحساب العلاقة

عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (7) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والتعلم التنظيمي بلغت (0.62) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه نرفض الفرض الصفري القائل لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) ونقبل الفرض البديل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والتعلم التنظيمي لدى العمال بمعمل الجبس - عند مستوى الدلالة (0.05) وتمثل علاقة طردية قوية بالتالي كلما زاد مراعاة للاعتبارات الفردية بين العمال زاد مستوى التعلم التنظيمي .

خاتمة

من خلال هذه الدراسة العلمية بشقها النظري والميداني والتي تبحث في العلاقة بين متغيرين في مجال السلوك التنظيمي والتي تمحورت حول نمط القيادة التحويلية ومتغير التعلم التنظيمي تبين لنا أهمية كلا المتغيرين والدور الأساسي الذي يلعبه نمط القيادة التحويلية في دعم وتعزيز عملية التعلم التنظيمي على مستوى الفردي أو على مستوى العمليات وقد تم إثبات هذه العلاقة وإتبعنا في ذلك مجموعة من الخطوات العلمية المنظمة (خطوات البحث العلمي) وتطبيق لمجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية وجاءت كالتالي:

- لا يمكن أن تصل أي منظمة إلى تحقيق أهدافها دون وجود قيادة تهتم بجميع الجوانب وتتميز بالكفاءة والفعالية اللازمة.
- القيادة التحويلية هو اتجاه واسلوب، جاء ليغطي بعض القصور في نظريات واتجاهات أخرى لما فيه من قوة في التأثير على المرؤوسين يسمح بتطوير المنظمة على جميع المستويات.
- يتوقف نجاح أي تنظيم على تبني أساليب وفلسفات جديدة وفعالة تمكنه من التطور والتحسين المستمر ويعد التعلم التنظيمي من بين هاته الفلسفات التي تضمن مواكبة هذا التطور.
- عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحدث دون وجود قيادة تشجع هذه العملية وتدعمها.
- تعتبر القيادة التحويلية وسيلة دعم لتحسين مستوى التعلم التنظيمي.
- ممارسة القادة في معمل الجبس لأبعاد نمط القيادة التحويلية جاء بنسبة متوسطة وباتجاه موافقة من طرف العمال.

-احتل بعد التحفيز الإلهامي الصدارة بين أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط 3.60 في حين احتل بعد الحفز الفكري المرتبة الثانية ليأتي التأثير المثالي وبعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (3.41).

- جاء مستوى التعلم التنظيمي السائد في معمل الجبس بدرجة ونسبة متوسطة وباتجاه تقدير بالموافقة من طرف العمال بالمعمل أفراد عينة البحث.

- إن أكثر الأبعاد توفرا من بين أبعاد التعلم التنظيمي في المعمل هو بعد ديناميكيات التعلم بمتوسط 3.55 وجاء بعد تحول المنظمة ثانيا بمتوسط 3.48 فيما احتل بعد إدارة المعرفة وتطبيق التكنولوجيا على التوالي في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي 3.41 وأخيرا تمكين العاملين بمتوسط حسابي قدر ب 3.36.

- وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية بأبعاده والتعلم التنظيمي عند مستوى الدالة (0.01) من وجهة نظر عمال معمل الأوراس للجبس بأولاد جلال.

ويقترح الباحثان بعد إجراء الدراسة الميدانية مجموعة من النقاط الهامة والتي من شأنها تحسين وضع المؤسسات الاقتصادية فيما يخص موضوع دراستنا نمط القيادة التنظيمية وعلاقته بالتعلم التنظيمي يجب أخذها بعين الاعتبار في المستقبل وهي:

- ضرورة بناء ثقافة تدعم أسلوب القيادة التحويلية لما فيه من مشاركة ومساواة وتعاون بين أفراد التنظيم ومناخ يدعم رؤية المنظمة للمستقبل.
- عقد ورشات واجتماعات لشرح كيفية ممارسة نمط القيادة التحويلي بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الحفز الفكري والاعتبارات الفردية).
- بذل المزيد من المجهودات من طرف الإدارة لتكريس سلوكيات القيادة التحويلية بما أنه جاء بدرجة متوسطة يمكن أن تتطور أكثر بمزيد من الاهتمام والدعم.
- خلق ثقافة التعلم والمعرفة المبني على دور القائد التحويلي.
- ضرورة دعم فلسفة التعلم التنظيمية كاستراتيجية تتميز بها منظمات الأعمال اليوم.
- الحرص على تمكين الأفراد العاملين لتجسيد مفهوم التعلم وإعطاء أكثر حرية للكفاءات لفهم الإبداع و الابتكار حيث أنه جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التعلم التنظيمي الأخرى (ديناميكيات التعلم، تحول المنظمة، تطبيق التكنولوجيا وإدارة المعرفة) باتجاه محايدة من طرف العمال .

8. قائمة المراجع

- أحمد صادق م. (2010). علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين بقطاع غزة. 17 . بشير ا. (2010). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- بلقاسم ج. (2014). التعلم التنظيمي وعلاقة بتمكين العاملين. بسكرة، الجزائر: جامعة بسكرة.
- جمال الدين م. ا. & ، ثابت ع. ا. (2006). الإدارة الإستراتيجية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- جوهره آ. (2018). القيادة الإستراتيجية للمعرفة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر.
- حسين البغادي عادل هادي، و دباس العيادي هاشم فوزي. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر.
- حمود الفريجات خضير كاضم، و آخرون. (2009). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: إثار للنشر.
- خضير كاضم ح. ا. & ، آخرون. (2009). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: إثراء للنشر.
- رافعة ع. ا. (2010). القيادة وإدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر.
- سيد ا. (1999). منظمة القرن 21. القاهرة، مصر: دار جيل للطباعة.
- عبد المجيد ق. (2009). أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية. الجزائر: دار الابحاث للنشر.
- عبد المحسن ا. (2008). اختبار أثر القيادة التحولية في الإبداع الإداري ، ، سلسلة الاقتصادية والقانونية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب سورية ، المجلد 30 العدد . 1مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. 73، (1) 30 ،
- عبد المحسن ب. ا. (2010). القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات التنظيمية لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عمر أ. ه. (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.
- فاطمة ع. ص. & ، ميرفت ع. خ. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. الاسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع.
- ماجد ع. م. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- محمد سعيد أ. س. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- محمد ه. م. (2015). السلوك التنظيمي الحديث. عمان، الأردن: دار المعتز للنشر.
- محمود ع. ر. (2013). القيادة ومهارات التحفيز المرؤوس. عمان، الأردن: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مروان , ع .إ. (2009). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية . عمان ,الأردن :مؤسسة الوراق.
ناصر , ج .(2013). إدارة التغيير والتطوير . عمان ,الأردن.