

أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى
The Impact of Transformational Leadership in Building the Concept of an Educated
Organization: A Field Study in Greater Amman Municipality

أ رافت طارق غالب ابوعرابي

كلية عمان الجامعية للعلوم المالية و الادارية

جامعة البلقاء التطبيقية الاردن

تاريخ الاستلام: 2018/09/28 تاريخ النشر : 2018/12/30

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية بأمانة عمان الكبرى (المبنى الرئيسي)، والبالغ عددهم (350)، تم اختيار العينة القصدية من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (200) استبانة، ومن أبرز ما أظهرته نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) تؤثر بشكل إيجابي في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى وهذا يؤكد مدى مساهمة القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بنمط القيادة التحويلية وتعزيز هذا المفهوم لدى جميع الوظائف الإشرافية والرقابية لما لها أثر في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري.

Abstract

The study aimed to identify the impact of transformational leadership on achieving the concept of learning organization in the greater Amman municipality. The study used the descriptive analytical research method which was appropriate for the purpose of study. The target population consisted of all staff in supervisory and monitoring positions in the Main head office Building in greater Amman municipality who represent (350) employees.

A purposive sampling method was applied for the data collection using a five Likert scale questionnaire. The researcher distributed (200) questionnaires. The results of study showed that there is a significant statistical impact of transformational leadership (Idealized Influence, inspirational motivation, mentally motivation) on achieving the concept of learning organization in greater Amman municipality. Finally the study recommended several recommendations, including increasing the interest of transformational leadership in the greater Amman municipality due to its major and direct impact on the achievement of the concept of learning organization.

Keywords: Transformational Leadership, Learning Organization, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Mentally Motivation

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة تبتعد وبشكل كبير عن مظاهر الإدارة التقليدية وتتابع بشكل مستمر متغيرات العصر في كيفية الإدارة لمواردها المختلفة سواء كانت هذه الموارد مادية أو معنوية، فالتغيير والتطور هو أساس البقاء والاستمرار لهذه المنظمات، واعتمدت بشكل كبير على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحقق لها مزيد من النمو والتطور، ومن المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتقدم أولويات منظمات الأعمال الأساليب القيادية، فرأس هرم المنظمة هو ركيزة أساسية تؤثر سلباً وإيجاباً في ممارسات المنظمة على كافة المستويات، فهناك تطلعات مستمرة إلى اعتماد الأنماط القيادية التي توفر بيئة عمل دافعة ومنتجة وذات أداء عالي، ومن الأنماط القيادية التي أصبحت منظمات الأعمال تتوق إلى استخدامها هو نمط القيادة التحويلية والذي يحمل في جوانبه المزيد من الإدراك والفهم لاحتياجات المنظمة وتبتعد عن المصالح الشخصية وتركز على جوانب الرقي والتطور لمصالح واهتمامات المرؤوسين وكذلك تحقيق الصالح العام للمنظمة، وتؤثر القيادة التحويلية في المرؤوسين بشكل كبير حيث يعد هذا النمط من الأنماط المحفزة التي تجذر العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين، وبما أن الانفتاح والتواصل يعزز من تدفق وتبادل المعلومات.

ولا بد من أن الإدارات التي تمتاز بالتركيز على المصلحة العامة للمنظمة التوجه إلى تحقيق أفضل التطبيقات والمعايير الحديثة لقيادة المنظمة إلى أفضل المستويات، ويعد التراكم المعرفي والتعلم وتحقيق وبناء مفهوم المنظمة المتعلمة من الجوانب الحديثة والحساسة في بناء وتطور منظمات الأعمال، فالمنظمة المتعلمة تمتاز بسمات تجعلها قادرة على مواجهة جميع التحديات والتغيرات التي قد تقع في البيئة المحيطة، ونظراً لشدة التنافس وسعي منظمات الأعمال المتميزة إلى خلق ميزة تنافسية عالية لديها فانه لمن الضروري التنبيه لجوانب وأبعاد المنظمة المتعلمة، ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم بنائها على أساس أن المنظمات تحتاج للتعليم وتتسلح به كما الأفراد الذين يحتاجون للتعليم المستمر الذي يطور من خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لحدية التنافس في بيئة الأعمال للمنظمات بشكل كبير والتي أصبحت متجددة ومتغيرة وتفرض الكثير من التحديات بات من الضروري تحقيق تميز في إدارة المنظمات والحصول على أكبر قدر من العلم والمعرفة وتكوين مخزون عالي الجودة من المعلومات والذي بدورها تلبية المنظمة المتعلمة التي يكون لديها طاقة عالية في مواجهة الثورات التكنولوجية، فالمنظمة المتعلمة هي القادرة على احتضان عملية الإبداع والابتكار والتميز، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة لتسليط الضوء على نمط القيادة التحويلية ومدى أثره في تحقيق وبناء المنظمة المتعلمة وخاصة انه تم دراسة هذا الموضوع في احد مؤسسات القطاع العام في الأردن، ومن خلال المشكلة يمكن طرح عدد من التساؤلات وهي :

1. ما هو مدى تبني أمانة عمان الكبرى لنمط القيادة التحويلية؟
2. ما هو مستوى تطبيق أمانة عمان الكبرى لمفهوم المنظمة المتعلمة؟
3. هل هنالك أثر للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الفريق المتعلم، رؤية مشتركة للتعليم) في أمانة عمان الكبرى ؟

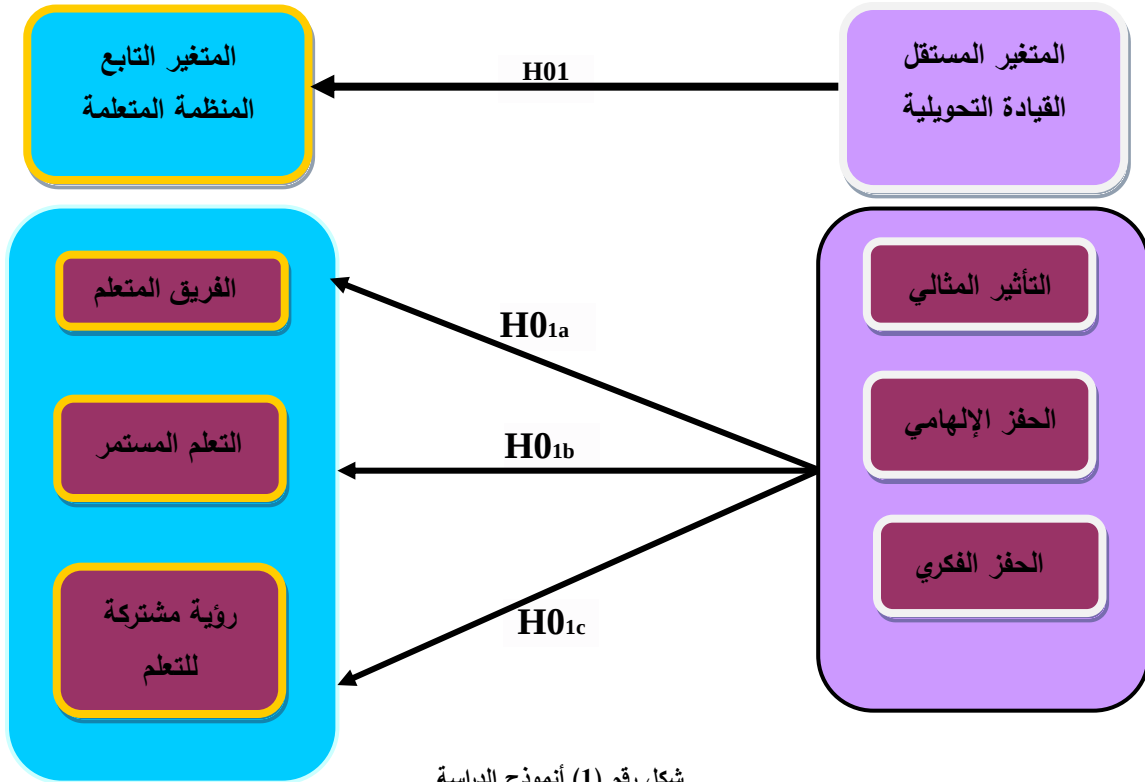
أهمية الدراسة:

- الأهمية الموضوعية: تتناول الدراسة مفاهيم إدارية حديثة يمكن لإدارة أي منظمة الاستعانة بها وتطبيق أبعادها حيث أنها تنتقل عمل المنظمات وإدارتها من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث الذي يهدف إلى تطور ونمو المنظمة.
- الأهمية الميدانية: تتمثل الأهمية الميدانية فيما تقدمه الدراسة من نتائج ومقترحات عملية يمكن أن تأخذ بها المؤسسة المبحوثة لتبني نمط القيادة التحويلية وأتباع خصائص المنظمة المتعلمة لما لهم من آثار ايجابية تحقق تطلعاتها في تحقيق أهداف التحسين والتميز.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصه وأبعاده.
2. التعرف على مدى تبني أمانة عمان الكبرى لنمط القيادة التحويلية.
3. التعرف على مستوى تطبيق أمانة عمان الكبرى مفهوم المنظمة المتعلمة.
4. بيان مدى أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة المبحوثة.

أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

يمكن تحديد فرضيات هذه الدراسة بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في بناء مفهوم

المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي :

H01a : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الفريق المتعلم في أمانة عمان

الكبرى.

H01b : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في التعلم المستمر في أمانة عمان

الكبرى.

H01c : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم في

أمانة عمان الكبرى.

التعريفات الإجرائية:

- القيادة التحويلية: وهو نمط وأسلوب قيادي يركز على تشارك الإدارة مع المرؤوسين للنهوض بالمنظمة إلى أعلى المستويات ويتبنى هذا النمط عمليات التشجيع والتحفيز للأفراد العاملين وتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم للوصول بالنهاية إلى الأهداف التي تتطلع لها المنظمة.

- المنظمة المتعلمة: وهي صفة من صفات المنظمات الحديثة والتي تمتلك مجموعة من الخصائص والسمات التي تجعل لديها مخزون كبير من العلم والمعرفة تمكنها من مواجهة تحديات البيئة التنافسية والثورات التكنولوجية والتأقلم مع كل ما هو جديد.

- التأثير المثالي (الكاريزما): وهي مجموعة السمات والصفات والأساليب الإيجابية التي يتحلى بها قائد المنظمة والتي يسعى الأفراد العاملين لامتلاكها وتطبيقها خلال أدائهم للأعمال المناطة بهم ويجب أن تكون هذه السمات مؤثرة في الأفراد.

- الحفز الإلهامي: وهي قدرة القائد على إثارة مشاعر وعواطف المرؤوسين وبث روح التحدي لديهم والتأكيد على العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء ويتم ذلك من خلال التواصل الفعال للقائد مع المرؤوسين.

- الحفز الفكري: وهو مقدرة القائد على بث الروح الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد العاملين وحثهم على إيجاد الحلول للمشكلات وتقديم المقترحات التي بدورها تحفز عملية التغيير والتحسين المستمر.

- الفريق المتعلم: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد المنظمين من قبل الإدارة ويمتلكون الكثير من الخبرات والمهارات والمعلومات ويتم تحفيزهم لنقل هذه الخبرات إلى زملائهم في العمل من خلال أساليب علمية حديثة مما يجعل عملية نقل المعرفة فيما بينهم وبين الآخرين سهلة وسريعة.

- التعلم المستمر: وهو منهج تتبعه إدارة المنظمة تعمل من خلاله على تمكين الأفراد من خلال التدريب والتطوير وإشراكهم بجميع المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة وإكسابهم كل ما هو جديد من المهارات والخبرات.

- **رؤية مشتركة للتعليم:** وهي تصور مستقبلي تتبناه المنظمة ويدرج ضمن استراتيجياتها وأهدافها يركز على أهمية اكتساب المزيد من المعرفة التي تنتشر بشكل ممنهج بين جميع الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية .

الدراسات السابقة:

- **دراسة، غربي، سهيلة، (2017)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية في مؤسسة الهندسة المدنية CIVINCO بنقرت):** هدفت الدراسة إلى قياس اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة بنقرت، وقد قام الباحث بإعداد استبانة لغايات جمع البيانات، وتم توزيع هذه الاستبانة على (50) عامل في المؤسسة . وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المؤسسة لا تعتمد بشكل مباشر على نمط القيادة التحويلية كما أن العاملين في المؤسسة ليس لديهم وعي في الأنماط القيادية.
- وقد أوصت الدراسة بأنه على المؤسسة تبني نمط القيادة التحويلية لما له من نتائج فعالة في تحقيق الولاء التنظيمي بالإضافة إلى انه من الضروري مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وصياغة الأهداف والخطط المرسومة للمؤسسة والتركيز على تلبية رغبات واحتياجات العاملين وتحفيزهم لرفعة سوية الأداء لديهم وتحقيق أفضل النتائج المرجوة.
- **دراسة، العزام، احمد، ومحمد نور الجديدة (2015)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال":** بحثت هذه الدراسة اثر القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية وأثره في عمليات التعلم التنظيمي في عدد من البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال ولغايات تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (300) موظف من كلا الجنسين.
- وقد برز من خلال الدراسة عدد من النتائج كان من أهمها أن التأثير المثالي (الكاريزما) قد حصل على أعلى درجة كخاصية من خصائص القيادة التحويلية وإن للقيادة تأثير كبير في سلوكيات العاملين كما أن التعلم الفردي هو من ابرز الأشكال الملحوظة في هذه البنوك، وقد أوصى الباحثون أن على إدارة البنوك تبني جميع ممارسات القيادة التحويلية بشكل واضح وزيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي لغايات زيادة المخزون المعرفي لدى العاملين.
- **دراسة البواب، وسام، (2014) بعنوان: "أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين: دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني":** سعت الدراسة إلى بيان مدى أثر تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني في غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والمكونة من جميع موظفي البنك الإسلامي في غزة والبالغ عددهم (170) موظف وقد تم استرداد (119) استبانة صالحة لغايات التحليل، ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن إدارة البنك تهتم بممارسات القيادة التحويلية وتعمل على تحفيز الموظفين معنوياً وتهتم باحتياجاتهم وطموحاتهم .
- وقد أوصت الدراسة بأنه على إدارة البنك ضرورة مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار ووضع الخطط الإستراتيجية والأهداف لتعزيز عوامل التمكين لديهم.
- **دراسة (Teng, Wong and Hassan, Zubair, 2015)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة"** سعت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير نمط القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في شركة امواي للأغذية الصحية في ماليزيا.

وقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتصميم استبانته وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (100) موظف في شركة ام واي للأغذية الصحية في كوالالمبور ماليزيا، وبينت الدراسة أن إدارة الشركة تتبنى سلوكيات القيادة التحويلية وتلتزم بها من خلال عملها، كما بينت النتائج وجود أثر واضح للقيادة التحويلية في تحقيق وبناء المنظمة المتعلمة وخصائصها. وأوصت الدراسة انه على الباحثين ضرورة تطبيق المزيد من الدراسات العلمية التي تحمل اثر القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة وعلى نطاق أوسع ضمن شركات القطاع الخاص في ماليزيا.

- دراسة (Mutahar, Amena, et.al, 2015), بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي" هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة مابين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والأداء في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وقد قام الباحثون بإعداد استبانته لغايات جمع البيانات اللازمة للدراسة وتوزيعها على العاملين في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وقد بلغ حجم عينة الدراسة (70) مفردة وبلغت نسبة الإجابة الصالحة لغايات التحليل (80%)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في أداء المنظمة وعمليات التعلم التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بأنه على المدراء فهم نمط القيادة التحويلية وتبنيها من اجل تنمية القدرات التعليمية لدى العاملين والذي بدوره يرفع من مستوى أداء هؤلاء العاملين.

- دراسة (Manshadi, Mansoor et. Al, 2014), بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي". هدفت الدراسة إلى قياس أثر العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وتم إجراء هذه الدراسة في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، وقد تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعة وقد بلغت العينة (200) مفردة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تصميم استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية بين مكونات القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وان قوة التعلم التنظيمي تكمن في التعلم المشترك الذي يتم نشرة بين الأفراد في المنظمة، كما أوصت الدراسة بأنه من الضروري على المدراء التعلم مركزياً في المنظمة ليكونوا مثالاً للأفراد في هذا الجانب.

- دراسة (Sapana, Rijal, 2010) بعنوان "أنماط القيادة والثقافة التنظيمية في المنظمات المتعلمة" بحثت الدراسة مدى أهمية القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في بناء المنظمة المتعلمة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المدراء والموظفين التنفيذيين في جميع أقسام شركات الأدوية في كل من الهند ونيبال. وتوصلت النتائج إلى أن القادة ضمن مجتمع الدراسة لم يظهر لديهم خصائص القيادة التحويلية وكذلك إن الثقافة التنظيمية لم تكن تساعد وتدعم عملية التعلم، كما أنه يوجد فهم لأهمية أبعاد المنظمة المتعلمة ضمن قطاع الأدوية في الهند رغم غياب تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المدراء على تطوير وعرض سلوكيات القيادة التحويلية من خلال عمليات التوجيه والتدريب كما أنه تم التأكيد على الحاجة لتبني ثقافة تدعم عملية التعلم ضمن أفراد المنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لمناقشتها اثر القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة فمعظم الدراسات العربية لم تتطرق لمفهوم المنظمة المتعلمة بشكل مباشر والنتائج التي يمكن الحصول عليها في حال تبني المنظمة القيادة التحويلية وإنما ناقشت الدراسات القيادة التحويلية وأثرها في مفاهيم أخرى أو في عملية التعلم التنظيمي فقط .

الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

تعد قيادة المنظمة هي رأس العرم وتؤثر سياساتها واستراتيجياتها في جميع نشاطات المنظمة وممارساتها وقد أخذت القيادة منذ البداية عدة أشكال وأنماط وكل نمط يمتاز بخصائص معينة فظهرت القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الاوتوقراطية والقيادة الديمقراطية وغيرها من أنواع وأنماط القيادة، وإذا أتينا لكل نمط من هذه الأنماط نجد أن له سلوكيات ومنهج خاص به ولكن ما أثر كل نمط من هذه الأنماط على المحاور الرئيسية في المنظمة وما أثره على الأفراد والعمليات وثقافة المنظمة وبيئتها فكل نمط يمتاز بعدد من الخصائص لها اثر واضح في جميع مكونات المنظمة، ومن ابرز الأنماط التي تتخذها عدد كبير من المنظمات القيادة التحويلية وهي التي تركز بشكل رئيسي على التشارك مع الأفراد العاملين وتوجههم نحو تحقيق غايات ومصلحة المنظمة وهي القيادة المفتوحة والتي تجذر عمليات الإبداع وتحفز التغيير، وفي الآونة الأخيرة ارتبطت عمليات الإبداع في المنظمات بموضوع المعرفة والتعلم التي بدورها تجعل لدى العاملين مزيد من المعلومات التي توسع أفقهم ومداركهم، ومن هنا نتطرق إلى التركيز على مفهوم أصبح ضرورة في وقتنا الحالي لجميع المنظمات وهو مفهوم المنظمة المتعلمة ورغم وجود هذا المفهوم في علم الإدارة منذ فترة إلا أن الحاجة إليه أصبحت تختلف فالتطور التكنولوجي المتسارع والانفتاح في السوق العالمية وكثرة التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال أبرزت أهمية المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية :

إن القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة والذي يركز على عمليات تشجيع المرؤوسين وتنميتهم فكرياً وملازمة روح الإبداع والابتكار لديهم ونقل اهتمامهم بالمصالح الشخصية نحو الاهتمام بمصالح المنظمة، وتعتبر القيادة التحويلية عن أسلوب القائد في تحسين وتطوير وتغيير دوافع مرؤوسيه وتوجيهها نحو تحقيق أهداف ورغبات المنظمة (Kirkland, 2011) ويرى (Garcia, et.al, 2012) إن القيادة التحويلية منهج قيادي يهتم بمشاعر وعواطف وقيم الأفراد العاملين ويرتكز على تشجيع الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة لديهم.

وتمثل القيادة التحويلية قدرة القائد على رفع مستوى المرؤوسين في المنظمة لغايات التطوير والتحديث وهي تعتمد بشكل أساسي على التفاعل بين القادة والأفراد لتحسين مستويات التحفيز والإبداع والتركيز على المصلحة العامة للمنظمة وتجاوز المصالح الشخصية (الغالبى، وآخرون، 2010)

وتعد القيادة التحويلية منهج يعمل من خلاله القادة والمرؤوسين في تحسين مستويات الأخلاق والقيم في المنظمة وترويج العدالة والمساواة والمبادئ الإنسانية بما يرقى بمستويات الأداء وتحقيق طموحات كل من المنظمة والأفراد (التلبناني، وآخرون، 2013)

ومن هنا يمكن القول على أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم على فتح قنوات الاتصال بين القادة والأفراد والتشارك والتعاون في تحقيق أهداف المنظمة، ويترتب على القادة التحويليين غرس المبادئ والقيم لدى العاملين ومحاكاة عوامل الإبداع والابتكار لديهم وتحفيزهم وتوجيه مبادئهم وأفكارهم نحو المصلحة العامة للمنظمة ويتسم القائد التحويلي بأنه قدوة للمرؤوسين في تصرفاته وسلوكياته الإنسانية والأخلاقية وطريقته في أداء وانجاز الأهداف، وما يميز القيادة التحويلية هي توجيه العاملين نحو تجاوز المصالح الشخصية في سبيل المنظمة وطموحاتها.

متطلبات القيادة التحويلية:

- حتى يمكن وصف القائد أو إدارة المنظمة بالقيادة التحويلية فهناك عدد من المتطلبات التي يجب توفرها لدى القائد ويبين (الغزالي، 2013) أن المعايير الأساسية التي يجب أن يوفرها القائد التحويلي هي:
- تحديد رؤية وتصور متطور ومتجدد تحول مستقبل المنظمة وان يكون هذا التصور منتشر لدى جميع الوحدات الإدارية.
 - التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة لديهم إيمان وقابلية عالية للتغيير والتحديث والتطوير.
 - أن يقوم القائد بتسخير جميع الموارد المطلوبة سواء كانت مالية أو تقنية أو غيرها في سبيل تحقيق التغيير والإبداع .
- أما (حمادة، 2011) فيتطلع إلى القيادة التحويلية أن توفر الاشتراطات والمتطلبات التالية والتي تتمثل ب:
- التغيير:ويقصد به التحول التنظيمي أي أن تنتقل المنظمة بفضل القيادة التحويلية من مستوى إلى مستوى آخر أفضل تحقق من خلاله المزيد من الانجازات ذات القيمة المضافة .
 - الإبداع:يجب أن يكون لدى القائد والمرووسين روح الابتكار لحل المشكلات وتنفيذ المشاريع والمبادرات الجديدة فالروح الابتكارية هي أساس الإبداع.
 - روح المخاطرة:القائد التحويلي هو القائد الذي يتعد عن الأعمال الروتينية ويكون لديه روح المغامرة والسعي نحو الأفضل مع توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأحلام والطموحات فالقيادة التحويلية تتعد عن التردد والخوف من القرارات الجريئة.

أبعاد وخصائص القيادة التحويلية :

اتفق العديد من العلماء والباحثين على إن هنالك عدد من السمات أو الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية أو القادة التحويليين ومن هذه الأبعاد التي يمكن طرحها :

1- التأثير المثالي:

يمثل هذا الجانب ويركز على شخصية القائد بحيث يكون نموذجاً للاحتذاء به لدى جميع أفراد المنظمة من خلال سلوكياته وأخلاقه ومبادئه، فالقائد التحويلي يجب أن يحاكي مشاعر العاملين ويحظى بإعجابهم وثقتهم ويعزز روح المشاركة لديهم مما يجعل منه صورة مثالية يستطيع من خلالها التأثير عليهم لتحقيق منافع ومصالح المنظمة (أبو شريف، 2016)

ويرى (برهوم، وآخرون، 2017) أن التأثير المثالي يعبر عن السلوكيات التي يمارسها القائد يعزز من خلالها ثقة المرووسين، ويميل هذا الجانب إلى القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية التي يتحلى بها القائد مما تجعل المرووسين فخورين به ويرغبون بالعمل معه ومشاركته، فالقائد التحويلي يستخدم سلطته وقدراته بالتأثير بالمرووسين لتحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها وهو رمز لإفراد المنظمة في التغيير والإبداع.

إذا فالقائد التحويلي هو القائد الذي يستطيع عكس صورة مثالية أما أفراد المنظمة من خلال سلوكه الأخلاقي وعاداته الإنسانية التي يستثير من خلالها مشاعر المرووسين ليكون قدوة لهم ويحاولوا تقليده في أداء العمل ومشاركته والتقرب منه بشكل ايجابي نظراً للثقة المتزايدة التي يشعرون بها اتجاهه، فهذه الكاريزما تحضي باحترام وثقة وحب المرووسين.

2- الحفز الإلهامي:

يعمل هذا الجانب على تشجيع فكر الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين حيث يترتب على القائد الوصول إلى الفكر الذي يعمل به الأفراد في المنظمة وترسيخ التحديات التي تواجهها المنظمة لدى هؤلاء الأفراد ومشاركتهم ودعمهم لتقديم خطوات تغييرية جديدة، على أن يقوم القائد بإطلاق العنان لدى الأفراد للتعبير وتقديم الاقتراحات المناسبة وفي نفس الوقت يبين لهم

مدى التحفيز الذي يمكن أن يقدم لهم في مثل هذه الحالات، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تركز على تمكين العاملين وتدريبهم ومنحهم المعلومات اللازمة لتحفيز الإبداع لديهم (غري، 2017) .

ويتمثل الحافز الإلهامي من خلال عمل القائد بث روح الحماس لدى العاملين وتقديم التحديات التي بدورها تعزز من عزيمته الأفراد ووضع التوقعات أمامهم لتحقيقها بما يصب في مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها (كنعان، 2014). ويرى الباحث أن الحفز الإلهامي يتمثل بالجانب الروحي للعاملين حيث أنه على القائد التحويلي مخاطبة روح الحماس والاندفاعية لدى الأفراد للعمل معه بنفس الوتيرة والمستوى في رفع مستوى المنظمة وتحقيق أهدافها.

3- الحفز الفكري:

يتعلق هذا الجانب بقدرة القائد على البحث عن أفكار ومبادرات جديدة لحل الأزمات والمشكلات ومواجهة التحديات وكذلك التطوير المستمر وينمي هذه الأفكار لدى الأفراد العاملين (ماهر، 2009).

يبين هذا البعد نمط التفكير المتجدد والمتطور وغير التقليدي لدى القائد فهو يعمل على تحفيز وتشجيع وتنمية قدرات الأفراد للخروج بأفكار ومبادرات مبتكرة لحل المشاكل التي تواجه المنظمة وتعمل على تغيير الأعمال التقليدية، ويعمل القائد من خلال هذا الجانب على استثارة النماذج الفكرية لدى المرؤوسين والتركيز على معتقداتهم وتوجهاتهم في تطبيق التغيير والتجديد (راوية، 2014).

ومن هنا يمكن القول أن التحفيز الفكري هو أسلوب القائد التحويلي في استثارة وإخراج الأفكار لدى الأفراد ونمذجتها وتطبيقها على أرض الواقع من خلال التأثير على توجهاتهم بحيث يصبح لديهم إيمان كامل بالتغيير والتجديد.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

بحث الكثير من العلماء والباحثين مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وأبعادها الرئيسية ولقد اجتمع كل الباحثين على تعريف هذا المفهوم بذات المعنى فيرى (مارديني، 2015) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تمتلك مجموعة من الخصائص تمكنها من التحسين والتطوير والتغيير وتتيح الفرصة لأفرادها للتعلم واكتساب الخبرات وتشاركهم في صنع القرار وتزيد من إمكانياتهم في الإبداع والابتكار.

ويعرفها (الذياب، 2014) بأنها المنظمة التي تتوفر فيها مقومات تجعل لديها قدرة عالية على التكيف والاندماج مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتساعد على التطوير المستمر بالاعتماد على زيادة المخزون المعرفي والخبرات وتبادل المعلومات بين أفرادها وتراعي بشكل كبير التطورات التكنولوجية.

وهي منهج وتوجه جديد يركز على رفع مستوى عمليات التعلم في المنظمة بشكل فعال ومخطط له يكسب المنظمة مرونة عالية (Burma, 2015).

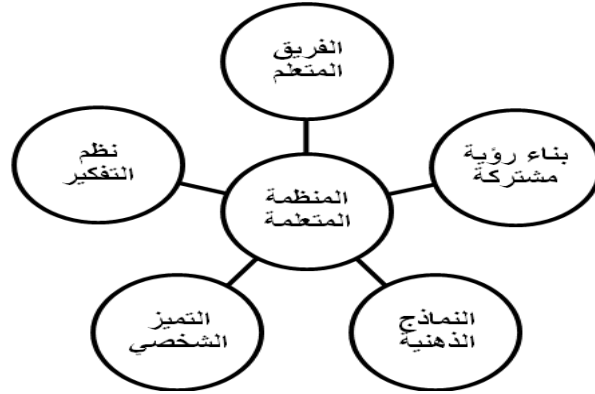
وهي المنظمة القادرة على استخدام الوسائل الحديثة لجمع المعلومات والبيانات ونشرها بين أفرادها بطرق فعالة وعلمية تساهم في تحقيق تطلعات وأهداف المنظمة، بحيث تكون عمليات التعلم فيها منظمة وتصب ضمن طبيعة عمل أفرادها (Gilaninia, et.al, 2013).

وهي المنظمة التي تتميز بسرعة التكيف وقدرة عالية على مواجهة التحديات، ويوجد لديها وسائل اتصال فعالة وقدرة على خلق المعرفة وتخزينها وإدارتها بشكل سليم، وتستطيع وضع خطط لاستثمار رأس المال الفكري في توليد الطاقات الإبداعية والابتكار (Marsick and Watkins, 2003).

ويرى الباحث أن المنظمة المتعلمة مصطلح يطلق على المنظمات الحديثة التي يكون لديها القدرة وتمتلك خصائص تجعلها تسعى وراء جمع المعلومات والبيانات والمعرفة وإدارتها بشكل مثالي وتجعل من أفرادها موظفين متميزين من خلال تدريبهم وتأهيلهم وتنمية خبراتهم بحيث تصل بالنهاية إلى منظمة قادرة على التكيف مع جميع التحديات والصعوبات ومتمكنة من عمليات التغيير السريع والتطوير والتحسين بشكل يلاءم متطلبات البيئة التنافسية.

نماذج المنظمة المتعلمة:

قام العديد من العلماء والباحثين في مجال المنظمة المتعلمة باقتراح نماذج تبين أبعاد المنظمة المتعلمة والمستويات المتعلقة بها وحين يتم ذكر هذه النماذج لا بد من التطرق لنموذج (Senge, 1994) والذي يعد أول رواد مفهوم المنظمة المتعلمة.



الشكل رقم (2) المنظمة المتعلمة

Source: Senge, peter, (1994), "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization", second Edition, Doubleday Dell publishing group, New York.

ويوضح (senge, 1994) من خلال نموذج أن المحاور الرئيسية للمنظمة المتعلمة تبدأ بنظم التفكير وهذا الجانب يختص بكيفية الحصول على المعرفة ونشرها، أما المكون الثاني فهو الفريق المتعلم ويقصد به أن عملية تشكيل الفرق في المنظمة هو الذي يجعل هنالك تفاعل في التعلم التنظيمي فتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق يكون له منتج ذو قيمة عالية أكثر من التعلم الفردي، وفيما يخص البعد الثالث وهو بناء الرؤية المشتركة للتعلم فيعني هذا الجانب أن يكون لدى المنظمة حلم وتصور لعملية التعلم التنظيمي، أما النماذج الذهنية فهي عبارة عن فرضيات تتجذر لدى أفراد المنظمة حول فهم ما يدور من حولهم من معرفة ومعلومات، وأخيرا التميز الشخصي وهو طموح الفرد وتطلعاته التي يسعى لتحقيقها.

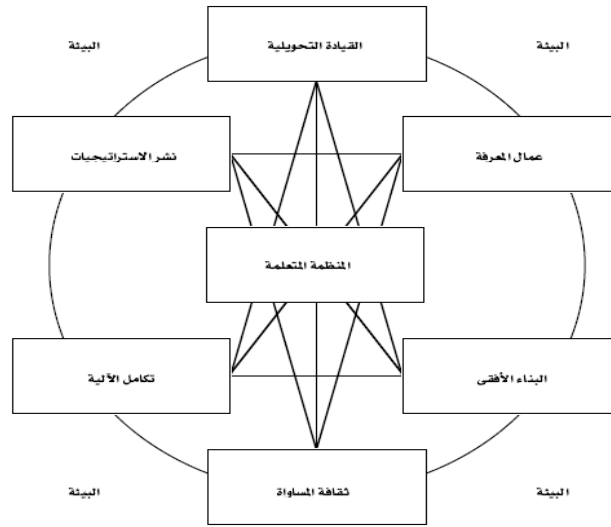
- أنموذج (Moilanen) اقترح (Moilanen, 2001) نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه اسم (The Learning Organization Diamond) وي طرح من خلاله المكونات الرئيسية للمنظمة المتعلمة وهي:

- القوى الدافعة: ويعني بها إدارة المنظمة أو القيادة العليا للمنظمة وهي التي لديها القدرة الأكبر لتحريك عجلة التغيير والتحسين والتطوير فتأثير القوى الدافعة على المنظمة بموضوع التعلم وغيره هو أساس لجميع توجهات المنظمة.
- تحديد الهدف: لا يمكن لأي منظمة العمل بطريقة سليمة وعلمية إلا بوجود أهداف واضحة ومحددة يتم نشرها على جميع أفراد المنظمة بمستويات الإدارية حيث تعد الخطة المستقبلية للمنظمة جزء من عملية التعلم التنظيمي.
- الاستقهام: ويعني من منظور المنظمة المتعلمة بالتقصي والمتابعة لوضع المنظمة الحالي ومال لديها من إمكانيات وقدرات ومؤهلات موظفين وأنظمة وتعليمات وطرق تواصل حتى يتم دراستها وإيجاد إذا ما كان احد هذه الأنظمة أو الإمكانيات قد يعيق تحقيق مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

➤ التمكين: ويعني هنا التمكين التعليمي أي إتاحة الفرص للأفراد للتدريب والتعلم وتبادل الخبرات والمشاركة بحيث تصل المنظمة بالنهاية إلى امتلاك أفراد ذو خبرات واسعة ومتجددة تجعل من المنظمة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية.

➤ التقييم: والتقييم هنا لا يقصد به فقط عمليات التقييم التي تتم على انجاز الأهداف ومخرجات العمليات الإنتاجية ولكن هو التقييم للتدريب والتعلم الذي يتلقاه الفرد في المنظمة فإذا كانت نتائج التقييم غير مجدية فهذا يدل على وجود خلل في عمليات التعلم واكتساب المعرفة والخبرة مما يدعي تصحيحها ووضعها ضمن الإطار الصحيح.

- نموذج (James)



Source: James, C. (2003). "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics, Vol. 32, No: 48.

قدمت (James, 2003) نموذج أطلقت عليه نموذج شبكة المنظمة المتعلمة واعتمدت في هذا النموذج على انتقاد النماذج التقليدية والتي برأيها تحتوي على عناصر إجرائية أكثر من أنها تحويلية، فنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يقوم على عملية التحويل ويحتوي عدة أبعاد وهي :

- القيادة التحويلية: وترى من خلال هذا العنصر أن القيادة في المنظمة يجب أن تكون سريعة الاستجابة للمتطلبات المحيطة وقادرة على التعلم والتحول واكتساب المعرفة.
- الثقافة التنظيمية: فالثقافة التنظيمية في المنظمات المتعلمة يجب أن تكون متجددة وتؤكد على عمليات التحسين والتطوير.
- نشر الاستراتيجيات: يمكن أن تصنع استراتيجيات المنظمة من أي مستوى من مستويات الإدارة في المنظمة وليس بالضرورة أن تكون الإدارة العليا هي المصدر فالجميع يشارك في صنع الاستراتيجيات.
- تكامل الآليات: يجب أن يكون هنالك تواصل وتكامل في آليات المنظمة أفقي وعموديا وهذا يساهم بشكل كبير في نشر المعرفة والتعلم.
- البناء الأفقي: يجب أن تحتوي المنظمة المتعلمة على بناء اتحادي مشترك بين الإدارة والمستويات المنخفضة التي تعمل على تنفيذ الأهداف.

- صناع المعرفة: يجب أن يكون الأفراد في المنظمة صناع معرفة يتقنوا وظائفهم وأدوارهم الوظيفية وينشر المعلومات والخبرات بين الآخرين ويستطيعون تطوير مهاراتهم وخبراتهم باستمرار.

ومن خلال قراءة النماذج السابقة وغيرها من نماذج المنظمة المتعلمة، يرى الباحث أن اغلب الجوانب والمكونات الرئيسية لبناء منظمة متعلمة تختلف في خصوصياتها بين العلماء والباحثين ولكنها تتفق على شكل عام على أن المنظمة المتعلمة تكتسب مهارات وخبرات وتقنيات تعمل على نشرها بين العاملين، فقد أخذها كل من الباحثين والعلماء السابقين الذكر من وجهة نظر مختلف بحيث عزز كل منهم عدة عوامل تشارك في بناء المنظمة المتعلمة ولكن نجد هنالك أيضا تشارك بينهم في بعض الخصوصيات فعامل القيادة أو الرؤية المشتركة أو القوى الدافعة كلها عوامل تعني إدارة المنظمة وقدرتها على التجديد والتطوير والتغيير واكتساب المعرفة، وقد وضع النموذج الأخير علاقة القيادة التحويلية بمفهوم المنظمة المتعلمة وهذا يتعلق بشكل مباشر بالدراسة الحالية.

خصائص المنظمة المتعلمة:

تمتاز المنظمة المتعلمة بعدد من الخصائص والسمات التي يمكن من خلالها التأكيد على تطبيق المنظمة لهذا المفهوم وأبعاده فيرى (الذياب، 2014) إن الخصائص التي تكمن في المنظمة المتعلمة يمكن رؤيتها من خلال وجود عمليات اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منهجي وكذلك متابعة المنظمة للتقنيات والتكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى تميزها في مواجهة تحديات العصر والتغيير والتأقلم مع البيئة الخارجية ومتطلباتها.

ويبين (الحواجرة، 2010) إن خصائص المنظمات المتعلمة تتبين من خلال القيادة الداعمة للتعلم التنظيمي والخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى بناء التعلم والثقافة التنظيمي القابلة للتطوير والتحسين المستمر، وشبكة الاتصال المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية، وكيفية الاهتمام بالمعرفة واكتسابها وتخزينها ونشرها وإدارتها بالشكل المثالي.

ويرى الباحث بأنه هنالك مجموعة من الخصائص تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية ومن ضمنها قدرة المنظمة على امتلاك المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة وإدارتها ونشرها بين العاملين بطريقة ممنهجة، وعمليات التطوير والتغيير والتحسين المستمر التي تصدر من خلال المبادرات والمشاريع، وقدرة المنظمة على مواجهة تحديات العصر وخاصة التقدم التكنولوجي والانفتاح في السوق العالمية لتبقى قادرة على المنافسة والبقاء والاستمرارية.

منهجية الدراسة

تمهيد:

سيتم تقديم وصفا لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وبيان منهج ومجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها وخصائصها، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى ثباتها، والإجراءات التي نفذت بها الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، وذلك التعرف على اثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة، وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة، كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث

لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية بأمانة عمان الكبرى (المبنى الرئيسي)، حيث اختار الباحث العينة القصدية (purposive sample) من مجتمع الدراسة والمتمثلة (المدرء، ورؤساء الأقسام والشعب)، والبالغ عددهم (350) وهي العينة التي يعتمد أو يتقصد الباحث اختيار مفرداتها لامتلاكها بيانات مفيدة للدراسة، للخروج بنتائج أو مؤشرات يمكن تعميمها، حيث قام الباحث بتوزيع (200) استبانة، بالاعتماد على الجدول الذي وضعه كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، لتحديد حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة بناءً على حجم المجتمع الأصلي، وبافتراض أن هامش الخطأ المسموح به هو 5%، وتم استرداد (190) استبانة وجميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستبيانات المستخدمة في التحليل (95%) من مجموع الاستبيانات الموزعة.

مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية:

تم الاستعانة بالكتب والمراجع والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المنشورة والرسائل والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية المطبوعة والإلكترونية ذات العلاقة والاستعانة أيضاً بالشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)، قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة تم تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها، ولقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتمثلة بـ (التأثير المالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، والمتمثلة بـ (الفريق المتعلم، التعلم المستمر، الرؤية المشتركة للتعلم).

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

أولاً: الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، إجمالي سنوات الخبرة)

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) والأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت صورتها النهائية من (24) فقرة مقسمة إلى: (12) فقرة تقيس أبعاد القيادة التحويلية، و (12) فقرة تقيس المنظمة المتعلمة.

وقد أعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه بين (1-5). وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة التالية: (Sekar & Bougie, 2012).

$$\text{*طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(1-5)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + أقل وزن = 1 + 1.33 = 2.33 فتصبح درجة الاتفاق الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني

وللانقال للفة الثانية $2.33 + 1.33 = 3.66$ فتصبح درجة الاتفاق الثانية (2.34-3.66) وبمستوى متوسط

وللانقال للفة الثالثة $3.66 + 1.33 = 5$ فتصبح درجة الاتفاق الثالثة (3.67-5) وبمستوى مرتفع

اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2012)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (1)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ الكلية كانت (91.9%)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول رقم (1) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات Cronbach Alpha	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.813	4
	الحفز الإلهامي	0.885	4
	الحفز الفكري	0.890	4
المنظمة المتعلمة	الفريق المتعلم	0.867	4
	التعلم المستمر	0.853	4
	رؤية مشتركة للتعلم	0.820	4
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة		0.919	24

يبين الجدول أعلاه أن نسب معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين 81.3% - 89% لجميع الأبعاد وهي قيم ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50)، (أبو زيد، 2010)، ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0.05) وقيمة K-S أقل من (5).

الجدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	sig
القيادة التحويلية	4.057	0.6742	0.543	0.929
التأثير المثالي	4.071	0.6752	0.878	0.424
الحفز الإلهامي	4.013	0.7443	0.594	0.872
الحفز الفكري	4.086	0.7212	0.727	0.665
المنظمة المتعلمة	4.067	0.6827	0.776	0.584
الفريق المتعلم	4.065	0.6791	0.933	0.348
التعلم المستمر	4.052	0.7046	1.108	0.172

0.765	0.667	0.7582	4.084	رؤية مشتركة للتعليم
-------	-------	--------	-------	---------------------

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (2) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة Sig لجميع الأبعاد قيم أكبر من 5% وقيم اختبار K-S لجميع الأبعاد أقل من (5).

إجراءات الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- الإحصاء التحليلي:** استخدم الدراسة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك ليتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:
- اختبار (Kalmogorov - Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار VIF: وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
- مستوى الدلالة (α): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل دل ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

نتائج الدراسة

وصف خصائص عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، إجمالي سنوات الخبرة والمبينة في الجدول رقم (3).

الجدول (3) وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	152	80%
	أنثى	38	20%
	المجموع	190	100%
العمر	أقل من 25 سنة	-	-
	26-35 سنة	61	32.1%
	36-45 سنة	113	59.5%
	46-55 سنة	11	5.8%
	56 سنة فما فوق	5	2.6%
	المجموع	190	100%

ثانوية عامة	-	-
دبلوم كلية مجتمع	32	16.8%
بكالوريوس	133	70%
دراسات عليا	25	13.2%
المجموع	190	100%
مدير عام	-	-
مدير دائرة	10	5.3%
رئيس قسم	106	55.8%
رئيس شعبة	50	26.3%
أخرى	24	12.6%
المجموع	190	100%
5 سنوات فأقل	4	2.1%
6-10 سنوات	68	35.8%
11-15 سنة	104	54.7%
16-20 سنة	11	5.8%
21 سنة فما فوق	3	1.6%
المجموع	190	100%

يشير الجدول رقم (3) إلى ما يلي:

النوع الاجتماعي: تبين وجود (152) موظف من الذكور وبنسبة (80%) من الجهات الإشرافية والرقابية في أمانة عمان الكبرى، كما أظهرت النتائج وجود (38) موظفة من الإناث وبنسبة (20%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أمانة عمان الكبرى تميل إلى استقطاب الذكور للوظائف الإشرافية والرقابية، وذلك نظراً لطبيعة أعمال أمانة عمان الكبرى والتي تحتاج إلى مجهود عالي.

العمر: نلاحظ أن (2.6%) من أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 56 سنة، و (5.8%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (46-55 سنة) و (32.1%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (26-35 سنة) و (59.5%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (36-45 سنة). وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئات الشابة والفتية والتي تتمتع بالعقلانية وهذه الفئة المناسبة لتولي المناصب الإشرافية والرقابية في أمانة عمان الكبرى.

المؤهل العلمي: تبين أن (16.8%) من العينة من حملة دبلوم، و (70%) من العينة من حملة بكالوريوس، و (13.2%) من العينة من حملة الدراسات العليا، وتدل هذه النتيجة على أن أمانة عمان الكبرى تركز أساساً على استقطاب الموظفين من حملة الشهادات الجامعية نظراً لطبيعة الوظائف والتي تتميز بحساسيتها وحاجتها إلى وجود جودة في التعامل مع العملاء ومرونة في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، وهذا ما يفترض توفره لدى حملة المؤهلات الجامعية.

الوظيفة الحالية: نلاحظ أن (55.8%) من أفراد عينة الدراسة رؤساء أقسام، تليها (26.3%) رؤساء شعب تليها (12.6%) مشرفين، بينما (5.3%) مدراء دوائر، وهذه العينة التي تعتمد الباحث الوصول إليها للإجابة عن فقرات أداة الدراسة لامتلاكها بيانات مفيدة.

سنوات الخبرة: نلاحظ أن (2.1%) من العينة تقل خبرتهم (5 سنوات)، و (35.8%) من العينة تتراوح خبرتهم بين (6-10 سنوات)، و (54.7%) تتراوح خبرتهم بين (11-15 سنة) و (5.8%) تتراوح خبرتهم بين (16-20 سنة) بينما (1.6%) تزيد خبرتهم عن (21 سنة). وهذه النتيجة مؤشر على قدرة المستجيبين على الإجابة على فقرات أداة الدراسة بموضوعية وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها.

وصف وعرض متغيرات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف وعرض متغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

أولاً: القيادة التحولية:

يهدف هذا الجزء باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان درجة الأهمية وترتيب الفقرات عند المتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد القيادة التحولية.

البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما).

يبين الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد التأثير المثالي والذي تم قياسه اعتماداً على (4) فقرات.

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد التأثير المثالي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	امتلك معتقدات وتوجهات واضحة أمام العاملين	4.195	0.7045	مرتفعة	1
2	أظهر حساً من القوة والثقة بالنفس بين الأفراد العاملين	4.021	0.7415	مرتفعة	3
3	لدي رؤية مستقبلية واضحة	3.942	0.7779	مرتفعة	4
4	اعزز أهمية المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4.126	0.8066	مرتفعة	2
المؤشر الكلي		4.071	0.6752	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (4.071) ونسبة (81.4%) من مساحة المقياس الكلي وباللغة (5)، وبانحراف معياري قدره (0.6752)، وهو ما يشير إلى أن مستوى (التأثير المثالي) في أمانة عمان الكبرى قد جاء ضمن المستوى المرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1) والتي تنص "امتلك معتقدات وتوجهات واضحة أمام العاملين" حيث بلغ (4.195) بانحراف معياري مقداره (0.7045) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (3) والتي تنص "لدي رؤية مستقبلية واضحة" حيث بلغ (3.942) بانحراف معياري مقداره (0.7779) وبمستوى مرتفع.

البعد الثاني: الحفز الإلهامي.

يبين الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الحفز الإلهامي والذي تم قياسه اعتماداً على (4) فقرات.

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الحفز الإلهامي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
5	أحاول إثارة روح الحماس لدى العاملين	4.047	0.8375	مرتفعة	2
6	أقوم بوضع الخطط والأهداف بالتشارك مع العاملين	3.832	0.8502	مرتفعة	4
7	احفز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	4.153	0.9044	مرتفعة	1
8	أشجع العاملين على تحقيق مستوى اكبر من الانجاز يفوق توقعاتهم	4.021	0.8604	مرتفعة	3

المؤشر الكلي	4.013	0.7443	مرتفعة
--------------	-------	--------	--------

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.013) وبنسبة (80.3%) من مساحة المقياس الكلي وباللغة (5)، وبانحراف معياري قدره (0.7443)، وهو ما يشير إلى أن مستوى (الحفز الإلهامي) في أمانة عمان الكبرى قد جاء ضمن المستوى المرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (5) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (7) والتي تنص "احفز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد" حيث بلغ (4.153) بانحراف معياري مقداره (0.9044) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (6) والتي تنص "أقوم بوضع الخطط والأهداف بالتشارك مع العاملين" حيث بلغ (3.832) بانحراف معياري مقداره (0.8502) وبمستوى مرتفع.

البعد الثالث: الحفز الفكري.

يبين الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الحفز الفكري والذي تم قياسه اعتمادا على (4) فقرات.

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الحفز الفكري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
9	أتيح الفرصة للعاملين بتقديم المقترحات والأفكار المبدعة	4.205	0.7594	مرتفعة	1
10	امتح الموظفين إمكانية حل المشكلات والأزمات التي تقع في العمل	4.074	0.8000	مرتفعة	3
11	احفز العاملين مادياً ومعنوياً لتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة	3.974	0.8385	مرتفعة	4
12	ابحث وبالتشارك مع العاملين طرق التغيير والتحسين والتطوير	4.095	0.8492	مرتفعة	2
المؤشر الكلي		4.086	0.7212	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.086) وبنسبة (81.7%) من مساحة المقياس الكلي وباللغة (5)، وبانحراف معياري قدره (0.7212)، وهو ما يشير إلى أن مستوى (الحفز الفكري) في أمانة عمان الكبرى قد جاء ضمن المستوى المرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (6) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (9) والتي تنص "أتيح الفرصة للعاملين بتقديم المقترحات والأفكار المبدعة" حيث بلغ (4.205) بانحراف معياري مقداره (0.7594) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (11) والتي تنص "احفز العاملين مادياً ومعنوياً لتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة" حيث بلغ (3.974) بانحراف معياري مقداره (0.8385) وبمستوى مرتفع.

ثانياً: المنظمة المتعلمة:

يهدف هذا الجزء باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان درجة الأهمية وترتيب الفقرات عند المتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد المنظمة المتعلمة.

البعد الأول: الفريق المتعلم.

يبين الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الفريق المتعلم والذي تم قياسه اعتمادا على (4) فقرات.

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الفريق المتعلم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
------------	---------	-----------------	-------------------	--------------	---------

13	تشجع المؤسسة العمل بأسلوب الفريق الواحد	4.137	0.7644	مرتفعة	2
14	يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة من مختلف المستويات	3.979	0.7695	مرتفعة	4
15	يتم تناقل الخبرات والمهارات والمعرفة بين أعضاء الفرق في المؤسسة	4.153	0.7438	مرتفعة	1
16	هنالك نتائج واضحة وملموسة لفرق العمل التي يتم تشكيلها	3.995	0.8261	مرتفعة	3
المؤشر الكلي		4.065	0.6791	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.065) ونسبة (81.3%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5)، وبانحراف معياري قدره (0.6791)، وهو ما يشير إلى أن مستوى (الفريق المتعلم) في أمانة عمان الكبرى قد جاء ضمن المستوى المرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (7) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (15) والتي تنص "يتم تناقل الخبرات والمهارات والمعرفة بين أعضاء الفرق في المؤسسة" حيث بلغ (4.153) بانحراف معياري مقداره (0.7438) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (14) والتي تنص "يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة من مختلف المستويات" حيث بلغ (3.979) بانحراف معياري مقداره (0.7695) وبمستوى مرتفع.

البعد الثاني: التعلم المستمر.

يبين الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد التعلم المستمر والذي تم قياسه اعتمادا على (4) فقرات.

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد التعلم المستمر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
17	تؤكد إدارة المؤسسة على التعلم المستمر في جميع نشاطاتها اليومية	4.058	0.8177	مرتفعة	3
18	توفر المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة لأداء عملياتها	4.068	0.8233	مرتفعة	2
19	هناك جلسات عصف ذهني وورش عمل تناقش المشاكل والأخطاء وكيفية حلها بهدف التعلم	4.089	0.7541	مرتفعة	1
20	توفر المؤسسة الوقت اللازم والأدوات المناسبة للموظفين للتعلم	3.995	0.8759	مرتفعة	4
المؤشر الكلي		4.052	0.7046	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.052) ونسبة (81%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5)، وبانحراف معياري قدره (0.7046)، وهو ما يشير إلى أن مستوى (التعلم المستمر) في أمانة عمان الكبرى قد جاء ضمن المستوى المرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (8) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (19) والتي تنص "هناك جلسات عصف ذهني وورش عمل تناقش المشاكل والأخطاء وكيفية حلها بهدف التعلم" حيث بلغ (4.089) بانحراف معياري مقداره (0.7541) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (20) والتي تنص "توفر المؤسسة الوقت اللازم والأدوات المناسبة للموظفين للتعلم" حيث بلغ (3.995) بانحراف معياري مقداره (0.8759) وبمستوى مرتفع.

البعد الثالث: رؤية مشتركة للتعلم.

يبين الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الرؤية المشتركة للتعلم والذي تم قياسه اعتمادا على (4) فقرات.

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الرؤية المشتركة للتعلم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
21	تمتلك المؤسسة رؤية مشتركة تدعم تبادل المعلومات والتعلم	4.079	0.8539	مرتفعة	3
22	تتبنى رؤية المؤسسة توليد الطاقات الإبداعية لدى العاملين	4.195	0.8093	مرتفعة	1
23	يعتمد العاملون على رؤية المؤسسة في عمليات التعلم والتبادل المعرفي	4.089	0.7884	مرتفعة	2
24	تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة	3.974	0.9168	مرتفعة	4
المؤشر الكلي		4.084	0.7582	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.084) ونسبة (81.7%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5)، وبانحراف معياري قدره (0.7582)، وهو ما يشير إلى أن مستوى (الرؤية المشتركة للتعلم) في أمانة عمان الكبرى قد جاء ضمن المستوى المرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (22) والتي تنص "تتبنى رؤية المؤسسة توليد الطاقات الإبداعية لدى العاملين" حيث بلغ (4.195) بانحراف معياري مقداره (0.8093) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (24) والتي تنص "تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة" حيث بلغ (3.974) بانحراف معياري مقداره (0.9168) وبمستوى مرتفع.

اختبار فرضيات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً إلى تقديم النتائج وتوضيح سلوك العلاقات ما بين متغيرات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى إذا كانت قيمة α تساوي أو أقل من 5% فإننا نرفض الفرضية العدمية، وإذا كانت أعلى من 5% فإننا نقبل الفرضية العدمية.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تهتم بتحديد أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بأبعادها (الفريق المتعلم، التعلم المستمر، رؤية مشتركة للتعلم) فإن الوسائل الأقرب ملائمة لتحديد ذلك الأثر ووسائل الإحصاء المعلمي (Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وإن استخدامها يستلزم الإيفاء بعدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

وللتأكد من توافر الشرط المذكور، تم استخراج (معامل تضخم التباين VIF) و (التباين المسموح به Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، يشير الجدول رقم (10) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي اختبار فرضيات الدراسة. (Hair et.al.2011)

الجدول رقم (10) معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد القيادة التحويلية

المتغيرات	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الحفز الفكري
VIF	4.616	5.184	3.630
Tolerance	0.217	0.193	0.275

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص فرضية الدراسة الرئيسية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة

القيادة التحولية	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.060	0.241	4.085	*0.00
الحفز الإلهامي	0.057	0.290	4.635	*0.00
الحفز الفكري	0.050	0.449	8.559	*0.00
قيمة (R)		0.927		
قيمة (R ²)		0.859		
قيمة (R ^{Adj})		0.857		
قيمة (F) المحسوبة		378.311		
درجة الحرية DF		186/3		
قيمة (F) الجدولية		2.60		
مستوى الدلالة (sig)		*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية		رفض		
*معنوية عند مستوى معنوية ≥ 0.05				

يمثل الجدول (11) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) ومتغير تابع واحد يمثل (المنظمة المتعلمة) في أمانة عمان الكبرى. ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة (F المحسوبة) والبالغة (378.311) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج. وتشير قيمة (R^2) والبالغة (0.859) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (85.9%) من التغير الحاصل في المنظمة المتعلمة وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 92.7%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من بعد (الحفز الفكري)، (الحفز الإلهامي)، (التأثير المثالي) قد حققوا إسهاماً بالتأثير في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.449)، (0.290)، (0.241) وقيمة (T) والبالغة (8.559)، (4.635)، (4.085) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي والموضحة في الجدول (11).

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) ، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (12) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الفريق المتعلم

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	القيادة التحويلية
*0.00	3.940	0.275	0.070	التأثير المثالي
*0.00	5.054	0.373	0.067	الحفز الإلهامي
*0.00	4.858	0.300	0.058	الحفز الفكري
		0.897		قيمة (R)
		0.804		قيمة (R^2)
		0.801		قيمة (R^{Adj})
		254.767		قيمة (F) المحسوبة
		186/3		درجة الحرية DF
		2.60		قيمة (F) الجدولية
		*0.00		مستوى الدلالة (sig)
		رفض		نتيجة الفرضية العدمية
*معنوية عند مستوى معنوية ≥ 0.05				

يمثل الجدول (12) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) ومتغير تابع واحد يمثل (الفريق المتعلم) في أمانة عمان الكبرى. ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في الفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة (F المحسوبة) والبالغة (254.767) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج. وتشير قيمة (R^2) والبالغة (0.804) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (80.4%) من التغير الحاصل في الفريق المتعلم وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 89.7%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من بعد (الحفز الإلهامي)، (الحفز الفكري)، (التأثير المثالي) قد حققوا إسهاماً بالتأثير في بناء الفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.373)، (0.300)، (0.275) وقيمة (T) والبالغة (5.054)، (4.858)، (3.940) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي والموضحة في الجدول (12).

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) ، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (13) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في التعلم المستمر

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	القيادة التحويلية
*0.00	3.734	0.255	0.071	التأثير المثالي
*0.002	3.210	0.232	0.069	الحفز الإلهامي
*0.00	7.687	0.466	0.059	الحفز الفكري
	0.901			قيمة (R)
	0.812			قيمة (R ²)
	0.809			قيمة (R ^{Adj})
	267.867			قيمة (F) المحسوبة
	186/3			درجة الحرية DF
	2.60			قيمة (F) الجدولية
	*0.00			مستوى الدلالة (sig)
	رفض			نتيجة الفرضية العدمية
*معنوية عند مستوى معنوية $0.05 \geq$				

يمثل الجدول (13) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) ومتغير تابع واحد يمثل (التعلم المستمر) في أمانة عمان الكبرى. ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة (F المحسوبة) والبالغة (267.867) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج. وتشير قيمة (R²) والبالغة (0.812) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (81.2%) من التغير الحاصل في التعلم المستمر وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 90.1%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من بعد (الحفز الفكري)، (التأثير المثالي)، (الحفز الإلهامي) قد حققوا إسهاماً بالتأثير في التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.466)، (0.255)، (0.232) وقيمة (T) والبالغة (7.687)، (3.734)، (3.210) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي والموضحة في الجدول (13).

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) ، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (14) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم

القيادة التحويلية	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.088	0.169	2.160	*0.032
الحفز الإلهامي	0.085	0.234	2.818	*0.005
الحفز الفكري	0.073	0.510	7.342	*0.00
قيمة (R)	0.867			
قيمة (R ²)	0.752			
قيمة (R ^{Adj})	0.748			
قيمة (F) المحسوبة	188.393			
درجة الحرية DF	186/3			
قيمة (F) الجدولية	2.60			
مستوى الدلالة (sig)	*0.00			
نتيجة الفرضية العدمية	رفض			
*معنوية عند مستوى معنوية ≥ 0.05				

يمثل الجدول (14) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) ومتغير تابع واحد يمثل (رؤية مشتركة للتعلم) في أمانة عمان الكبرى.

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة (188.393) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج. وتشير قيمة (R²) والبالغة (0.752) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (75.2%) من التغير الحاصل في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 86.7%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من بعد (الحفز الفكري)، (الحفز الإلهامي)، (التأثير المثالي) قد حققوا إسهاماً بالتأثير في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم في أمانة عمان الكبرى، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.510)، (0.234)، (0.169) وقيمة (T) والبالغة (7.342)، (2.818)، (2.160) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي والموضحة في الجدول (14).

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) ، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم في أمانة عمان الكبرى.

الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

1- بيّنت نتائج الدراسة أن إجابات العاملين في أمانة عمان الكبرى والمعبرة عن آرائهم حول المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعاده كانت على النحو التالي:

- أشارت النتائج إلى أن بُعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية قد حصل على مستوى مرتفع حيث أن القادة في أمانة عمان الكبرى لديهم معتقدات وتوجهات واضحة أمام العاملين .
- أظهرت النتائج أن بُعد الحفز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية حصل على مستوى مرتفع، حيث أن القادة في أمانة عمان الكبرى يعملون على تحفيز العاملين لأداء المهام بروح الفريق الواحد.
- أوضحت النتائج أن بُعد الحفز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية حقق مستوى مرتفع حيث أن الجهات القيادية في المؤسسة يتيحون الفرصة للعاملين بطرح المقترحات والأفكار الإبداعية وبشكل كبير.

2- بيّنت نتائج الدراسة أن إجابات العاملين في أمانة عمان الكبرى والمعبرة عن آرائهم حول كل متغير من متغيرات (المنظمة المتعلمة) والذي يمثل المتغير التابع في الدراسة كانت على النحو التالي:

- أشارت النتائج إلى أن بُعد الفريق المتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصل على مستوى مرتفع حيث أنه يتم تناقل الخبرات والمهارات والمعرفة بين أعضاء الفرق في المؤسسة بشكل جيد.
- أظهرت النتائج أن بُعد التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة حصل على مستوى مرتفع، حيث أن أمانة عمان الكبرى تشجع إقامة جلسات عصف ذهني وورش عمل تناقش المشاكل والأخطاء وكيفية حلها بهدف التعلم.
- أوضحت النتائج أن بُعد رؤية مشتركة للتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة حقق مستوى مرتفع حيث أن أمانة عمان الكبرى تتبنى رؤية توليد الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

3- الاستنتاجات المتعلقة بأثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة وقد جاءت على النحو التالي:

- بيّنت النتائج أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) تؤثر بشكل إيجابي في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى وهذا يؤكد مدى مساهمة القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة.
- إنّ القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في عنصر الفريق المتعلم، مما يشير إلى أن إتباع القادة لنمط القيادة التحويلية ينعكس بشكل مباشر على الفريق المتعلم، فالقيادة التحويلية تشجع وتنمي العمل بروح الفريق الواحد وهذا يعزز إنتاجية الفرق وإكساب أعضائها المزيد من الخبرات والمهارات يزيد من فعالية هذه الفرق ويعزز النتائج التي يمكن أن تخرج بها ضمن المؤسسة المبحوثة .
- ظهر من خلال نتائج تحليل البيانات أنّ للقيادة التحويلية أثر إيجابي واضح في عملية التعلم المستمر، وهذا يؤكد مدى مساهمة دور القيادة والنمط القيادي المتبع في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة كون التعلم المستمر يعد من أبرز معالم وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كما أشارت النتائج إلى أنّ القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم، وهذا يشير إلى أن المنظمات التي تؤمن وتمارس نمط القيادة التحويلية ومكوناتها خلال عملها قادرة على وضع تصورات تضمن لها التقدم والنمو والتطور والتعلم.

التوصيات:

واستناداً على نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يلي:

- 1- زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بنمط القيادة التحويلية وتعزيز هذا المفهوم لدى جميع الوظائف الإشرافية والرقابية لما لها أثر في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها.
- 2- ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية بشكل أوسع واكبر في أمانة عمان الكبرى لما له اثار ايجابية على تحسين بيئة العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين.
- 3- أشارت النتائج إلى اهتمام أمانة عمان الكبرى بمفهوم المنظمة المتعلمة وجميع أبعادها وهذا يدل على إدراك مدى أهمية هذا المفهوم, لذا يوصى بالاستمرار بالعمل على هذا الجانب كونه يعد أحد نقطة قوة للمؤسسة.
- 4- ضرورة دراسة جميع الإدارات التي يمكن أن تؤثر في تحقيق وبناء مفهوم المنظمة المتعلمة وتقوية الجوانب الضعيفة منها وتطوير ما هو مميز.
- 5- ضرورة توجه مؤسسات القطاع العام في الأردن بناءً على نتائج هذه الدراسة لتحقيق وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة لما لها آثار كبيرة في تنمية المؤسسات وتطويرها.
- 6- يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة حتى يتم إثراء هذا الجانب في البحوث العلمية على مستوى الأردن.

قائمة المراجع

- أبو زيد، "محمد خير"، (2010)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الثانية، دار جرير، عمان، الأردن.
- التلباني، نهاية، ورامز بدير واحمد الرقب، (2013)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بغزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، العدد 4، ص: 734-774.
- الحواجرة، كامل، (2010) "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، ص: 244-255.
- درويش، ماهر، (2009)، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذي القرارات في المصارف التجارية العراقية"، مجلة علوم الاقتصاد، المجلد 78، العدد 1، ص: 84-126.
- الذياب، سعود، "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2014)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
- راوية، حسن، (2014)، "القيادة (الماضي-الحاضر-المستقبل)", الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- العزام، احمد، ومحمد نور الجداية، (2015)، "اثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 15، العدد 2، ص: 30-43.
- الغالبي، طاهر، ووائل محمد، (2010)، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي"، مجلة الدراسات الإدارية جامعة البصرة، المجلد 3، العدد 6، ص: 150-183.

- غربي, سهيلة, (2017), "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي:دراسة ميدانية في مؤسسة الهندسة المدنية CIVINCO بتقريت", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر.
- كنعان, رؤيا, (2014), "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, فلسطين.
- مارديني, توفيق, (2015), "مقومات ومعوقات المنظمة المتعلمة:دراسة ميدانية في مستشفى الملك عبدالله الجامعي" *المجلة الأوروبية لإدارة الأعمال*, مجلد 7, العدد10, ص (199-213) .
- Burma, Zehra, (2015), "New Management Approaches in Business": Learning Organization Concept", **European journal of business and management**, Vol.7, No.6, p.85-92.
- García, Morale, et.al (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation". **Journal of Business Research**, Vol. 65, No.2, Pp: 1040-1050.
- Gilaninia, Shahram, et.al, (2013), " Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization", **Journal of Research and Development** Vol. 1, No.2, 2013, p44-49.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L. (2011). **Multivariate Data Analysis** (7th ed): Prentice Hall.
- James, C. (2003). **"Designing Learning Organization"**, Organizational Dynamics,
- Kirkland, K. (2011). **"The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership"**. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- Mashadi, Mansoor, et.al, (2014), "A study of Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning ", **European journal of Experimental Biology** , Vol.4, No.1, Pp:12-20.
- Moilanen, Raili, (2001), "Diagnostic Tool for Learning Organizations", **The Learning Organization**, vol.8, No.1, P. 6-20
- Mutahar, Amena, et.al, (2015), "Relationship between Transformational Leadership , Organizational Learning and Organizational Performance ", **International Journal of Economic and Financial** ,Vol.5, special issue ,Pp:406-411.
- Sapana, Rijali, (2010), " Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization", **International Journal of Management and information System**, Vol.14, No.5, p.119-127
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2012). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (6thed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Senge, peter, (1994), **"The fifth discipline: the art and practice of the learning organization"**, second Edition, Doubleday Dell publishing group, New York
- Teng, Wong and Hassan ,Zubair, (2015), "The Influence of Transformational Leadership in Creating Learning Organization ", **International Journal of Accounting and Business Management** ,Vol.3, No.1, Pp:162-186.
- Vol. 32, No: 48.
- Watkins, Karen & Marsick, Victoria (2003). **" Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations"**, **Advances in Developing Human Resources**, Vol.5, No.2. Thousand Oaks, Ca: Sage.

