مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق
اسم الكاتب: فراس عسلية
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9486
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 15:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 35- 4- 2019: 268-289

Damascus University Journal
For The Economic And Political Sciences
Vol 35 -4-2019: 268-289

دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق

فراس عسليّة[1]

[1*] حاصل على درجة الماجستير من جامعة دمشق – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على بناء المنظمة المتعلّمة، وذلك من خلال تناول خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة(الإتقان الشخصي–النماذج العقلية–الرؤية المشتركة–التعلّم الجماعي–نظم التفكير). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في ضوء المجتمع المدروس الذي يشتمل على العاملين في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل من خلال توزيع 180 استبانة على العاملين في المديريات الدروسة، وتم تحليلها عبر البرنامج الإحصائي(SPSS-V25). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: انخفاض مستوى القيادة التحويلية ومستوى كل من(الإتقان الشخصي–النماذج العقلية–نظم التفكير) في المديريات المدروسة، في حين تبين ارتفاع مستوى بعدي(الرؤية المشتركة–التعلّم الجماعي)، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على بناء المنظمة المتعلمة، حيث تبين أن اعتماد نمط القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة يسهم في بناء وتطوير المنظمة المتعلّمة.

الكلمات المفتاحية: دراسة ميدانية تنطلق من مجتمع بحثي متمثل بالعاملين في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق من خلال متغيري (القيادة التحويلية–المنظمة المتعلّمة).

تاريخ الايداع: 2022/11/8
تاريخ النشر: 2022/12/19

حقوق النشر: جامعة دمشق –سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب **CC BY-NC-SA**

ISSN: 2789-8202 (online).
http://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/index/index

The Role of Transformational Leadership in building the Learning Organization in Directorates of Local Administration in the Governorate of Damascus

Feras Asaliah[1]

[1] Master Graduate, Faculty of Economics, Damascus University.

Abstract:

The research aimed to study the impact of transformational leadership on building the learning organization, by addressing five basic dimensions of the learning organization (personal mastery- mental models- shared vision- collective learning- systems thinking). The researcher relied on the descriptive approach in the light of the studied population, which includes employees in the local administration directorates in Damascus Governorate, since it was relied on the comprehensive inventory method, a questionnaire was distributed to (180) employees and they were analyzed through the statistical program (SPSS-V.25). The study found a set of results, the most important of which are: there is a decrease in the level each of transformational leadership, personal mastery, mental models, and thinking systems in the studied directorates while there is an increase in the level of two dimensions; shared vision and collective learning increased, results also showed a significant effect of transformational leadership on building the learning organization, since it was found that adopting the transformational leadership style as one of the modern leadership styles contributes in building and developing the learning organization.

Received: 8/11/2022
Accepted: 19/12/2022

Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under
A **CC BY- NC-SA**

Key Words: A Field Study Begined From A Research Population Represented By Employees In The Local Administration Directorates In Damascus Governorate Through The Two Variables (Transformational Leadership - The Learned Organization).

.

مقدّمة Introduction:

تعيش منظمات الأعمال في الوقت الراهن الكثير من التحولات والتغيرات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، والتي أدت إلى إحداث تغيير كبير في بيئة العمل التنظيمية وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرارية وتحسين الإنتاج وتطوير مستويات الجودة، وظهور الحاجة إلى إدارة واستغلال الموارد والإمكانيات البشرية والمادية بشكل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مع ضرورة إعادة هيكلة مهام وواجبات العمل لتتكيف مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية؛ وهو ما حتّم على منظمات الأعمال ضرورة التحول من مفهوم المنظمة التقليدية القائمة على هياكل تنظيمية ثابتة إلى المنظمة المتعلمة التي تعتمد الهياكل التنظيمية المرنة، وتتبنّى عملية اكتساب المعارف وتوظيفها ونشرها بين العاملين، وتدعم طرائق التفكير الجديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات الفعّالة بغية تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

من جهة أخرى، ظهر مفهوم القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة التي تقوم على عملية تحفيز المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم وإرساء قيم العمل المشتركة وبناء الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس، إضافةً إلى حثهم على التفكير بطرائق جديدة لإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل. انطلاقاً من ذلك هدف البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة في بيئة الدراسة الحالية المتمثلة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق، لا سيما وأنها تعاني من الكثير من المشكلات المتعلقة بإجراءات العمل وهيكلة المهام واستغلال الموارد.

1-مصطلحات البحث(Research Terms):

القيادة التحويلية: تشير إلى سعي قادة المنظمة للارتقاء بمستوى أداء المرؤوسين من أجل التطوير الذاتي وإنجاز الأهداف المشتركة وتنمية العمل التشاركي.

المنظمة المتعلّمة: تشير إلى المنظمة التي تحلّل عمليات التعلّم لديها بهدف تحسينها وتطويرها، وتغيّر في ثقافتها التنظيمية بما يتلاءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

2-الدّراسات السَّابقة(Literature Review):

1_ دراسة (العواودة، 2018): علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلّمة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين فيها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 130 موظفاً أكاديمياً، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن تبنّي مفهم القيادة التحويلية في الجامعات المدروسة يسهم في تطوير مفهوم المنظمة المتعلمة.

2_ دراسة (البورسعيدي، 2018): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

هدفت الدراسة إلى التحقق من درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين بالكلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث بلغ حجم العينة المدروسة 42 عاملاً في الكلية، وتم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام لجميع محاور الدراسة.

3_ دراسة (Metwally, Zarka, 2017):

An Understanding of Transformational Leadership and its Implication on Organizational Learning

تأثي القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة التحويلية على مستوى التعلم التنظيمي. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية معمقة للمقالات والكتب والأبحاث العلمية التي تناولت العلاقة بين الكتغيرين المذكورين. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية على مستوى التعلم(الفردي والجماعي والتنظيمي) بالشكل الذي يسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

4_ دراسة (Goula, *et al,* 2019):

Analysis of the Relationship between Transformational Leadership and Learning Organization in Health Care Services.

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في منظمات الخدمات الصحية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة في المستشفيات الخاصة في أثينا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 من الأطباء والممرضين والإداريين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن تطبيق القيادة التحويلية له دور إيجابي في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة(التعلم المستمر–الحوار–التعلم الجماعي–التمكين–القيادة الاستراتيجية).

5_ دراسة (Wibowo, *et al.,* 2022):

Learning Organization through the international of transformational leadership.

المنظمة المتعلمة من خلال القيادة التحويلية الدولية

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة التحويلية على خلق منظمة متعلمة وذلك في المدارس الخاصة في أندونيسيا. اعتمدت الدراسة على كل من المنهج الكمي والنوعي، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 60 عاملاً أكاديمياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن تطبيق القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة التنظيمية له تأثير إيجابي على تطوير منظمة متعلمة في المدارس محل الدراسة.

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية تحقيق تراكم معرفي يغني الدراسات التي أُنجزت في هذا الإطار، هو السياق البحثي لمفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسات السورية، لا سيما في ظل الحاجة الملحّة التي تفرضها التغيرات البيئية المتسارعة لتبني هذا المفهوم في إطار بيئة الأعمال السورية، وخصوصاً في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق التي تُعنى بمجال دراسة واستقراء الأوضاع الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وتقارير ومخرجات عمل الوحدات الإدارية، والتنسيق مع الوزارات والأجهزة المركزية الأخرى فيما يتعلق بتوفير الخدمات الفنية والإمكانيات الأساسية من بنى إدارية وبشرية ومادية؛ وهو ما أعطى البحث بعداً تنظيمياً وإدارياً تناول القيادة التحويلية كأداة لبناء المنظمة المتعلمة في بيئة الدراسة، وفي هذا الصدد قام الباحث باستعراض مدى الاستفادة من أهم الأدبيات السابقة التي أُنجزت في هذا المجال، مع عرض أوجه الاختلاف والتشابه مع هذه الأدبيات والدراسات بما يعطي المجال لتوضيح القيمة المضافة والمتوخاة من البحث.

❖ **مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:**

*التعرف على المصادر والمراجع والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.

*إغناء الجانب النظري.

*تناول الجانب العملي من حيث جمع البيانات وتحليلها.

❖ **الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة:**

يأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات الحديثة التي تناولت الموضوع في البيئة السورية وتحديداً ضمن مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق، وذلك من خلال محاولة الربط بين القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة، بينما طبقت الدراسات السابقة الموضوع في بيئات مختلفة.

3–مشكلة البحث Research Problem:

تعدّ المنظمة المتعلمة بمثابة إحدى المفاهيم والنماذج التنظيمية الحديثة التي ترتكز على التعلم كمقوّم أساسي لإحداث التطور والتحسين المستمر، حيث تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات بهدف زيادة مرونتها التنظيمية وتحقيق أهدافها المحددة والاستغلال الفعّال للمعارف المختلفة وتبادلها على نطاق واسع بالشكل الذي يسمح بتشكيل قاعدة معرفية تراكمية تساعدها على حل المشكلات التي تعترضها كما عُرضت في مقدمة البحث؛ وهنا تبرز الحاجة لنمط قيادي مؤثّر يسهّل ممارسة وتطبيق مقومات

المنظمة المتعلمة متمثلاً بالقيادة التحويلية التي تفسح المجال للعمل بدافع أخلاقي ذاتي نابع من داخل العاملين، وثقة مرتفعة تجعلهم ينجزون بشكل أفضل.

وبغية التحقق والتقصي عن درجة توفر مستوى كل من القيادة الحويلية وأبعاد المنظمة المتعلمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق، قام الباحث بدراسة استطلاعية لعدد من المديريات، وقابل بعض العاملين فيها(حيث بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية 35) من مدراء ومشرفين ورؤساء أقسام وعاملين إداريين، لاحظ الباحث انخفاض مستوى تحفيز العاملين، وعدم الاتصال المباشر بشكل دائم بين المدراء والعاملين مع غياب الأفكار الجديدة في العمل؛ إضافةً إلى انخفاض مستوى استغلال الموارد المتاحة وضعف الأنظمة الداعمة لعملية التعلّم، مع عدم وجود حلول جديدة للمشكلات المختلفة وغياب الثقافة المشجّعة والمحفزة لعملية التعلم؛ لذلك يمكن تلخيص إشكالية الدراسة عبر التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق؟ ؟

ولتوضيح هذه الإشكالية قام الباحث بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1-ما هو مستوى توفر القيادة التحويلية في المديريات المدروسة؟

2-ما هو مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة(الإتقان الشخصي-النماذج العقلية-الرؤية المشتركة-التعلم الجماعي-نظم التفكير) في المديريات المدروسة؟

3-ماهو دور القيادة التحويلية في بناء الإتقان الشخصي في المديريات المدروسة؟

4-ماهو دور القيادة التحويلية في بناء النماذج العقلية في المديريات المدروسة؟

5- ماهو دور القيادة التحويلية في بناء الرؤية المشتركة في المديريات المدروسة؟

6- ماهو دور القيادة التحويلية في بناء التعلّم الجماعي في المديريات المدروسة؟

7- ماهو دور القيادة التحويلية في بناء نظم التفكير في المديريات المدروسة؟

4-فرضيات البحث Research Hypotheses:

بناءً على الإشكالية البحثية قام الباحث بتقصي الإشكالية عبر صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرّئيسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعيَّة الآتية:

1-لا يتوفر المستوى الملائم من القيادة التحويلية في المديريات المدروسة.

2-لا يتوفر المستوى الملائم لكل من أبعاد المنظمة المتعلمة(الإتقان الشخصي-النماذج العقلية-الرؤية المشتركة-التعلم الجماعي-نظم التفكير) في المديريات المدروسة.

3-لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء الإتقان الشخصي في المديريات المدروسة.

4-لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء النماذج العقلية في المديريات المدروسة.

5-لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء الرؤية المشتركة في المديريات المدروسة.

6-لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء التعلم الجماعي في المديريات المدروسة.

7-لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء نظم التفكير في المديريات المدروسة.

5- أهميّة البحث Research Importance:

الأهميّة النظريَّة: تنبع أهميّة البحث من النّاحية النّظريَّة كونه يتناول موضوعاً إدارياً هاماً يمسّ منظمات الأعمال في العصر الحديث، والمتمثل بدور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة والتي تعتبر حقلاً تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعارف والخبرات

المتنوعة، وانتقالاً عملياً لنموذج المنظمات الحديثة التي تتوفر لديها البيئة والمناخ الملائمين لعملية التعلّم وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث انطلق الباحث في تصميمه النظري للبحث من دراسة(Senge, 1990) لأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها الخمسة(الإتقان الشخصي–النماذج العقلية–الرؤية المشتركة–التعلم الجماعي–نظم التفكير)، وذلك كتجربة جديدة في مجال عمل مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق.

الأهميّة العمليَّة: تكمن الأهميّة العمليَّة للبحث انطلاقاً من ضرورة تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق، ودور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة في المديريات المذكورة، وذلك من خلال النتائج والتوصيات الهامة المتعلقة بدور نمط القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة.

6–أهداف البحث Research Objectives:

سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1–التعرف على مفهومي القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، ومستوى توفرهما في المديريات المدروسة.

2–تعزيز أهمية القيادة التحويلية ودورها في بناء وتطوير المنظمة المتعلمة خصوصاً في إطار عمل المديريات المدروسة.

3– تحديد دور القيادة التحويلية في بناء الإتقان الشخصي في المديريات المدروسة.

4–تحديد دور القيادة التحويلية في بناء النماذج العقلية في المديريات المدروسة.

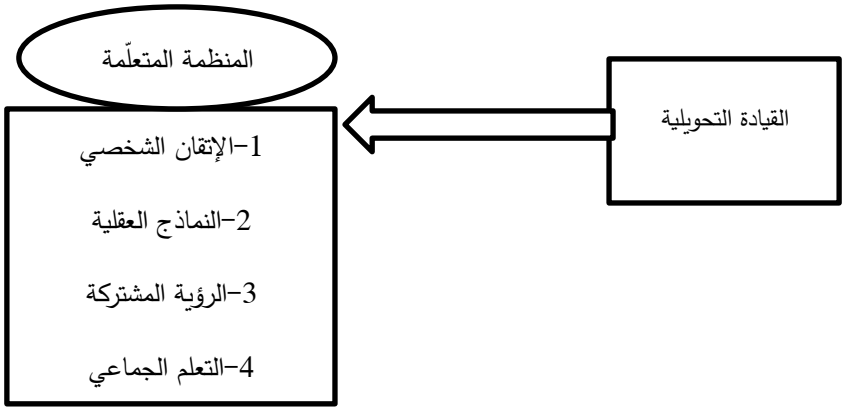
5–تحديد دور القيادة التحويلية في بناء الرؤية المشتركة في المديريات المدروسة.

6–تحديد دور القيادة التحويلية في بناء التعلم الجماعي في المديريات المدروسة.

7–تحديد دور القيادة التحويلية في بناء نظم التفكير في المديريات المدروسة.

7–نموذج البحث Research Model:

بناءً على متغيرات الدراسة والفرضيات البحثية تم وضع النموذج الآتي الذي يلخص شكل العلاقة بين المتغيرات:



الشكل رقم(1): نموذج الدراسة–من إعداد الباحث

8–متغيرات البحث Research Model:

–المتغير المستقل: القيادة التحويلية

–المتغير التابع: المنظمة المتعلمة

9–منهجيّة البحث Research Methodology:

اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية كونها تتناول ظاهرة قائمة قابلة للملاحظة. أما المنهج المستخدم، فهو المنهج الوصفي الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة حيث إنه لا يقتصر على معرفة خصائص الظاهرة فحسب، إنما على معرفة العوامل والمسببات التي أدت إلى حدوث الظاهرة. ومن هنا فقد تمّت العودة إلى الأدبيات السابقة العربية

منها والأجنبية، بما فيها الكتب والمقالات والدراسات السابقة بما يخدم أهداف البحث لبناء الجانب النظري للدراسة. وجرى القيام بالجانب العملي من الدراسة اعتماداً على المنهج التحليلي لتحليل إجابات الاستبيان، بهدف اختبار فرضيات البحث، والحصول على النتائج، ثم صياغة التوصيات، وذلك بالاعتماد على برنامج التّحليل الاحصائي SPSS V25.

10-مجتمع البحث Research Population:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الإدارة العليا والوسطى(مدير-نائب مدير-مشرف-رئيس قسم-إداري) في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق، حيث اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لـ(180) عاملاً في المديريات المذكورة من خلال التوزيع الآتي(مدير: 8؛ نائب مدير: 10؛ رئيس قسم: 18، مشرف: 12، عامل إداري: 132).

11-مصادر الحصول على البيانات(Data acquisition sources):

-المصادر الثانوية: تمّت معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية بالاعتماد على الأدبيات السابقة والمراجع العربية منها والأجنبية، بما فيها الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث المنشورة، والدراسات السابقة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

-المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية عن طريق استبانة موزعة على أفراد عينة البحث، حيث تم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSSV-25) وإجراء الاختبارات المناسبة للوصول إلى نتائج تدعم موضوع البحث.

12-حدود البحث Research limitations:

الحدود المكانيَّة: مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق.

الحدود الزّمانيَّة: 2021-2022.

الحدود المستقبلية: دراسة دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة في مجالات وقطاعات وبيئات مختلفة لإمكانية تعميم النتائج بشكل أكبر.

13-الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلّمة:

تعد المنظمات المتعلمة المبنية على أسس متينة من المعارف والموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار هي الوحيدة الكفيلة بخلق مزايا تنافسية تسمح بمواجهة التحديات المختلفة التي تتعرض لها، وتناول الكتاب والباحثون المنظمة المتعلمة بتعاريف عديدة، فقد عرفها(Senge, 1990, p.15) بأنها المنظمة التي توسع قدراتها لخلق المستقبل من خلال التعلم التكيفي للبقاء والاستمرارية، والتعلم الإبداعي لتعزيز القدرة على خلق المستقبل، كما عرفها(Marquardt, 2002, p.32) بأنها المنظمة التي تتعلم جماعياً وتعمل بشكل مستمر على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، ويرى(Moilanen, 2005, p.73) بأنها المنظمة التي تتم إدارتها بوعي من خلال التعلم الذي يعد مكوناً رئيساً في قيم المنظمة ورؤيتها وأهدافها، من جهة أخرى فقد عرفها(نجم، 2005، ص.255) بأنها المنظمة التي تطور قدراتها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، حيث يقوم جميع أعضائها بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل والسعي لحلها، وعرفها(ملكاوي، 2007، ص.161) بأنها المنظمة التي تنسج في ثقافتها وكيانها مقدرة مستمرة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغيير.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تركز على عملية اكتساب المعلومات وتطوير المعارف وتعزيز قدراتها لنشر ثقافة التعلم لدى أفرادها ومشاركتهم تجاربهم من خلال رؤية واضحة وقيم هادفة وهيكل تنظيمي مرن.

ثانياً: أبعاد المنظمة المتعلّمة:

حدد(Senge, 1990, p.139) خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة على الشكل الآتي:

1-الإتقان الشخصي: ويعني التميز الذاتي والبراعة الشخصية وتحديد الرؤية الشخصية بوضوح، والمثابرة على تحقيق ما يطمح إليه الفرد من خلال خلق بيئة تنظيمية لتشجيع الأفراد على التطوير والتحسين الذاتي باتجاه تحقيق الأهداف العامة.

2-النماذج العقلية: ويقصد بها الافتراضات العامة والانطباعات الذهنية والصور الداخلية المتعمقة داخل الفرد والتي تؤثر على سلوكه وكيفية تصرفه واتخاذه للقرارات.

3-الرؤية المشتركة: يقصد بها قدرة الأفراد على وضع رؤية وصور مشتركة للمستقبل، وبناء روح الالتزام لديهم من خلال المبادئ والممارسات الإرشادية التي تأمل المنظمة في الوصول إليها.

4-التعلم الجماعي: وهي عملية توحيد جهود الأفراد وتحقيق التوافق بينهم للحصول على النتائج المرغوبة،حيث يتم التعلم من خلال الحوار وتبادل الأفكار والتجارب ووجهات النظر.

5-نظم التفكير: ويقصد بها القدرة على تكوين رؤية واضحة متكاملة للعلاقات المتداخلة والنظرة الشمولية لمكونات وأجزاء العمل، ووسيلة التفكير حول قضايا العمل المختلفة، ولغة التفاهم المستخدمة بين العاملين في المنظمة.

وفي هذا الإطار يشير كل من (Marsick, Watkins, 2003, p.135; Skuncikiene, et al., 2009, p.67; Nthurubele, 2011, p.105) بأن المنظمة المتعلمة هي مجموعة من النظم المترابطة، والتفاعلات بين تلك النظم هي التي تحدد فاعلية المنظمة المتعلمة، وأن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية للمنظمة المتعلمة على الشكل الآتي:

1-**التعلّم المستمرّ:** حيث أن الأفراد يتشاركون ويتبادلون خبرات التعلم بأشكال وطرائق تمكن المنظمة من تطوير وتعزيز آليات التعلم، من خلال نقل وتحويل المعرفة؛ ودمج وتكامل آليات التعلم تلك في الأعمال والروتينيات التنظيمية.

2-**الحوار والاستفسار:** من خلال هذا البعد يتمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم والاستفادة من آراء الآخرين، وهذا ما يدعم مهاراتهم ويطورها بشكل صحيح.

3-**التعلم الجماعي:** من خلال هذا البعد يتم إتاحة الفرصة للأفراد للعمل ضمن فرق مختلفة وتشارك المعارف المتنوعة للوصول إلى أساليب تفكير متطورة، تسهم في تحسين الأداء الكلي.

4-**أنظمة التعلم:** أي تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلّم وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل بما يسمح لأفراد المنظمة الوصول إلى هذه الأنظمة ذات التكنولوجيا المتنوعة.

5-**الرؤية المشتركة:** أي مشاركة العاملين في صياغة رؤى المنظمة وتطبيقها وتوزيع المسؤوليات بينهم بالشكل الذي يعطيهم الدافع والحافز لعملية التعلّم.

6-**الربط مع البيئة الخارجية:** أي ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم العاملين لهذه الأبعاد مع استخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل بالشكل الذي يتيح للأفراد إدراك أثر المهام التي يقومون بها في المنظمة ككل.

7-**القيادة الاستراتيجية:** يجب أن تمتلك المنظمة قيادة فعّالة تدعم عملية التعلم بشكل مستمر للحصول على نتائج إيجابية.

ثالثاً: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلّمة:

توجد العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها منظمات الأعمال لبناء وتطوير مفهوم المنظمة المتعلمة منها (Wen, 2014, p.293; Hussein, et al., 2017, p.19):

1-قيادة عملية التعلم داخل المنظمة.

2-تعزيز آليات التعلم المختلفة.

3-تطوير القدرات التنظيمية والحوار العميق والتعلم الجماعي.

4-تطوير عملية الإتقان الشخصي للعاملين.

5-تأسيس نموذج العمل.

6-تعزيز عملية التقييم الشامل.

رابعاً: مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش في الفكر الإداري، حيث تناولها الكتاب والباحثون من وجهات نظر مختلفة، فقد عرفها(Northouse, 2001, p.14) بأنها عملية توجيهية يؤثر من خلالها القائد في سلوك مجموعة من الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، كما عرفها كل من(Conger, Kanungo, 2002, p.47) بأنها تلك القيادة التي تهدف إلى تشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. وحدد(Murpy, 2005, p.131) مفهوم القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إيصال رؤية ورسالة المنظمة إلى الأفراد وتحفيزهم لإظهار سلوكيات خلّاقة وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق الأهداف المنشودة. من جهة أخرى عرفها كل من(عياصرة، محمد، 2006، ص.158) بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، كذلك عرفت القيادة التحويلية بأنها القدرة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماس لدى المرؤوسين وتحفيزهم معتمداً في ذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام المتبادل لتحقيق أهداف المنظمة(أمحمدي، بسود، 2020، ص.8).

وبالتالي يمكن القول أن القيادة التحويلية هي إحدى أنماط القيادة الحديثة والتي يتم من خلالها تحفيز الأفراد وتوجيه سلوكياتهم، وبناء الثقة المتبادلة والتعاون المشترك بين القائد والأفراد في سبيل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

خامساً: أبعاد القيادة التحويلية:

يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية من خلال الآتي(الغزالي، 2012، ص.27 Rafferty, Griffin, 2004, p.55):

1-التأثير المثالي: ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس القيم العليا وروح الحماس لدى المرؤوسين وإظهار مشاعر الاحترام لهم، حيث يستطيع القائد أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته عندما يتحسّسون قدرته على تحقيق الأهداف.

2-الاستثارة الفكرية: ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً للمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء المتميز، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم لتحفيزهم على إيجاد حلول جديدة لمشكلات المنظمة.

3-الاعتبارية الفردية: أي اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه لمبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل منهم بطريقة تتناسب مع اهتمامه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.

4-التحفيز: هو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد، والتي تولد لدى المرؤوسين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

5-التمكين: هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث من المفترض تفويض سلطة اتخاذ القرار في بعض الإجراءات للمرؤوسين لكي يتم تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم.

سادساً: مهام القيادة التحويلية: تتمثل أهم مهام القيادة التحويلية بالآتي(Woods, 2003, p.10; Barbuto, Burbach, 2006, p.52):

1-إدراك الحاجة للتغيير من خلال قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بذلك واستثارة عقولهم لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم.

2-صياغة الرؤية والرسالة و إيصالها للمرؤوسين ليكون لديهم تصور مسبق عن الوضع المستقبلي.

3-تحديد المسارات المناسبة لإدارة عملية التغيير من خلال وضع الأولويات والخيارات المناسبة.

4-صياغة الاستراتيجية الجديدة بحيث تأخذ بعين الاعتبار التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة.

5-تطبيق رؤية ورسالة المنظمة واستراتيجيتها الجديدة من خلال تبنّي ثقافة الالتزام بذلك.

14-الإطار العملي للبحث:

أداة الدراسة المستخدمة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قام بتوزيع 180 استبانة على العاملين في مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل 180، كما اعتمد الباحث على مقياس لكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وفق الجدول الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين الأول يتضمن القيادة التحويلية والثاني يتضمن المنظمة المتعلمة بأبعادها الخمسة(الإتقان الشخصي-النماذج العقلية-الرؤية المشتركة-التعلم الجماعي-نظم التفكير)، ويمكن الرجوع إلى عبارات الاستبانة(38 عبارة) في الملحق رقم(1).

دراسة ثبات المقياس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محاور الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
جميع العبارات	38	.942
القيادة التحويلية	8	.762
الإتقان الشخصي	6	.723
النماذج العقلية	6	.771
الرؤية المشتركة	6	.767
التعلم الجماعي	6	.787
نظم التفكير	6	.701

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من الجدول رقم(1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات الاستبانة الموزعة على العاملين في المديريات محل الدراسة بلغت(0.942)، حيث قام الباحث بتفسير النسبة استناداً إلى مرجع (Raykov, 1997) الذي يؤكد أنه(في حال كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 فهذا مؤشر على ثبات وصلاحية عبارات الاستبانة وفي حال كانت النسبة أقل من 0.7 فهذا مؤشر على عدم ثبات وصلاحية العبارات)، وبما أن قيمة المعامل من الجدول السابق لجميع عبارات الاستبانة وكذلك لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من 0.7 فهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعٍ لحذف أي من العبارات.

صدق المقياس: قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس، وذلك من خلال قياس معامل الارتباط بين متوسط كل متغير من متغيرات الدراسة وبين المتوسط العام، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم(2): مصفوفة الاتساق الداخلي

		v1	v2	v3	v4	v5	v6
v1	Correlation	1	.823**	.943**	.897**	.958**	.973**
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180
v2	Correlation	.823**	1	.714**	.733**	.766**	.813**
	Sig.	.000		.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180
v3	Correlation	.943**	.714**	1	.931**	.989**	.981**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180
v4	Correlation	.897**	.733**	.931**	1	.942**	.958**
	Sig.	.000	.000	.000		.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180
v5	Correlation	.958**	.766**	.989**	.942**	1	.993**
	Sig.	.000	.000	.000	.000		.000
	N	180	180	180	180	180	180
v6	Correlation	.973**	.813**	.981**	.958**	.993**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	180	180	180	180	180	180

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

اعتمد الباحث في تفسيره لصدق المقياس على المقارنة بين احتمال الدلالة الظاهر في الجدول(قيمةsig) ومستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الإحصائية(0.05) [حيث أنه في حال كانت قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة(0.05) فهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط معنوي بين متوسطات متغيرات الدراسة وبالتالي عدم صدق المقياس، وفي حال كانت قيمةsig أصغر من مستوى الدلالة فهناك ارتباط معنوي بين متوسطات متغيرات الدراسة وبالتالي صدق المقياس]؛ وبما أنه يتضح من الجدول رقم(2) أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000 < \alpha=0.05$) فهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس. حيث تم إعطاء متوسطات متغيرات الدراسة الرموز الآتية(v1: القيادة التحويلية، v2: الإتقان الشخصي، v3: النماذج العقلية، v4: الرؤية المشتركة، v5: التعلم الجماعي، v6: نظم التفكير).

اختبار الفرضيات: اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لاختبار الفرضيات المتعلقة بمستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، وعلى معامل ارتباط بيرسون لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على الشكل الآتي:

1-الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر القيادة التحويلية في المديريات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمته(2.89) كما هو وارد في الجدول رقم(3)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(4)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/$p(sig)=0.000$/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/$\alpha=0.05$/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(3):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M	180	2.89	.374	.028

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(4):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M	-3.888-	179	.000	-.108-	-.16-	-.05-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الأولى: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /2.89/ وهي أصغر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى القيادة التحويلية لدى المديريات المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى القيادة التحويلية.

2-الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر الإتقان الشخصي في المديريات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الإتقان الشخصي، حيث بلغت قيمته(2.02) كما هو وارد في الجدول رقم(5)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(6)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(5):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M	180	2.02	.427	.022

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(6) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M	-43.761-	179	.000	-.977-	-1.02-	-.93-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الثانية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /2.02/ وهي أصغر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الإتقان الشخصي لدى المديريات المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى الإتقان الشخصي.

3-الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر النماذج العقلية في المديريات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور النماذج العقلية، حيث بلغت قيمته(1.90) كما هو وارد في الجدول رقم(7)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(8)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(7):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M	180	1.90	.461	.024

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(8)One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M	-45.866-	179	.000	-1.105-	-1.15-	-1.06-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /1.90/ وهي أصغر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى النماذج العقلية لدى المديريات المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى النماذج العقلية.

4-الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر الرؤية المشتركة في المديريات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الرؤية المشتركة، حيث بلغت قيمته(3.77) كما هو وارد في الجدول رقم(9)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(10)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(9):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M	180	3.77	.411	.031

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(10)One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M	25.042	179	.000	.766	.71	.82

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.77/ وهي أكبر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الرؤية المشتركة لدى المديريات المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى الرؤية المشتركة.

5-الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر التعلّم الجماعي في المديريات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور التعلم الجماعي، حيث بلغت قيمته(3.83) كما هو وارد في الجدول رقم(11)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في

الجدول رقم(12)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=p(sig)/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(11):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M	180	3.83	.248	.018

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(12)One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M	45.101	179	.000	.833	.79	.86

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الخامسة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.83/ وهي أكبر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التعلم الجماعي لدى المديريات المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى التعلم الجماعي.

6-الفرضية السادسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر نظم التفكير في المديريات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور نظم التفكير، حيث بلغت قيمته(2.67) كما هو وارد في الجدول رقم(13)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(14)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=p(sig)/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(13): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M	180	2.67	.369	.019

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(14)One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M	-17.119-	179	.000	-.331-	-.37-	-.29-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية السادسة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /2.67/ وهي أصغر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى نظم التفكير لدى المديريات المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى نظم التفكير.

7-الفرضية السابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الإتقان الشخصي: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(القيادة التحويلية)، والمتغير التابع(الإتقان الشخصي)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(15)Correlations

		v1	v2
v1	Pearson Correlation	1	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	180	180
v2	Pearson Correlation	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	180	180

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتّضح من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الإتقان الشخصي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.823) مما يدل على وجود تأثير طردي وقوي.

8-الفرضية الثامنة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على النماذج العقلية: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(القيادة التحويلية)، والمتغير التابع(النماذج العقلية)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(16)Correlations

		v1	v3
v1	Pearson Correlation	1	.943**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	180	180
v3	Pearson Correlation	.943**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	180	180

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على النماذج العقلية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.943) مما يدل على وجود تأثير طردي وقوي جداً.

9-الفرضية التاسعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الرؤية المشتركة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(القيادة التحويلية)، والمتغير التابع(الرؤية المشتركة)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(17)Correlations

		v1	v4
v1	Pearson Correlation	1	**897.
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	180	180
v4	Pearson Correlation	**897.	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	180	180

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الرؤية المشتركة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.897) مما يدل على وجود تأثير طردي وقوي.

10-الفرضية العاشرة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على التعلم الجماعي: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(القيادة التحويلية)، والمتغير التابع(التعلم الجماعي)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(18)Correlations

		v1	v5
v1	Pearson Correlation	1	.958**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	180	180
v5	Pearson Correlation	.958**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	180	180

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على التعلم الجماعي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.958) مما يدل على وجود تأثير طردي وقوي جداً.

11-الفرضية الحادية عشر: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على نظم التفكير: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(القيادة التحويلية)، والمتغير التابع(نظم التفكير)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(19)Correlations

		v1	v6
v1	Pearson Correlation	1	.973**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	180	180
v6	Pearson Correlation	.973**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	180	180

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على نظم التفكير، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.973) مما يدل على وجود تأثير طردي وقوي جداً.

النتائج:

1-تبين وجود انخفاض في مستوى القيادة التحويلية لدى المديريات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى القيادة التحويلية(2.89)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض **(ويرى الباحث أن سبب ذلك الانخفاض يرجع إلى عدم اهتمام المدراء بالعاملين بالشكل الكافي من حيث تلبية حاجاتهم وتنمية قدراتهم المهنية، وعدم إعطاء أهمية لاقتراحاتهم في العمل، إضافةً لغياب التخفيز المادي والمعنوي والمداخل الخلّاقة في إنجاز العمل، وعدم توليد أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل فضلاً عن غياب المعايير الملائمة لتطبيق نمط القيادة التحويلية).**

2- تبين وجود انخفاض في مستوى الإتقان الشخصي لدى المديريات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى الإتقان الشخصي (2.02)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض.**(ويرى الباحث أن سبب ذلك الانخفاض يرجع لعدم توفر الوقت الكافي والموارد اللازمة لعملية التطوير الذاتي للعاملين، إضافةً لانخفاض مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لتلك العملية، وعدم الاستفادة من عملية التقييم الذاتي للعاملين).**

3- تبين وجود انخفاض في مستوى النماذج العقلية لدى المديريات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى النماذج العقلية (1.90)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض(**ويرى الباحث أن سبب ذلك الانخفاض يرجع إلى عدم الاستفادة من التجارب السابقة في العمل لدعم عملية التعلم، وعدم تعديل خطط العمل الاستراتيجية بما يتناسب مع التطورات المتسارعة، مع غياب الأساليب الحديثة في أداء العمل واقتصارها على إجراءات روتينية معتادة**).

4- تبين وجود ارتفاع في مستوى الرؤية المشتركة لدى المديريات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى الرؤية المشتركة (3.77)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع(**ويرى الباحث أن سبب ذلك الارتفاع يرجع لقيام الإدارة العليا بتوضيح الرؤية الأساسية للعمل والمنطلقات التي سيتم العمل في ضوئها، مع التزام العاملين بتلك الرؤية أثناء أداء مهام العمل**).

5- تبين وجود ارتفاع في مستوى التعلم الجماعي لدى المديريات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى التعلم الجماعي (3.83)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع(**ويرى الباحث أن سبب ذلك الارتفاع يرجع إلى تشكيل مجموعات العمل من خلال أفراد يمتلكون اختصاصات مختلفة ويعملون ضمن إطار جماعي يتضمن تقبل الآراء المختلفة ووجهات النظر المتبادلة**).

6- تبين وجود انخفاض في مستوى نظم التفكير لدى المديريات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى نظم التفكير (2.67)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض(**ويرى الباحث أن سبب ذلك الانخفاض يرجع إلى قيام الإدارة العليا بالتفكير بالعناصر المكوّنة للعمل بمعزل عن العاملين، وعدم اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات المختلفة، إضافةً لعدم الأخذ بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون لتحسين طرائق العمل**).

7- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الإتقان الشخصي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.823)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوي.

8- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على النماذج العقلية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.943)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوي جداً.

9- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الرؤية المشتركة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.897)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوي.

10- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على التعلم الجماعي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.958)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوي جداً.

11- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على نظم التفكير، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.973)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوي جداً.

❖ **وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(Wibowo, *et al.*, 2022) التي أكدت في نتائجها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في إنشاء المنظمة المتعلمة، لا سيما من خلال التحفيز الفكري للمرؤوسين وتمكينهم لإنجاز المهام والانطلاق في رؤية مشتركة يتم تطبيقها على أرض الواقع.**

❖ **كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(Goulam *et al.*, 2019) التي أشارت في نتائجها إلى أن تبنّي مفهوم القيادة التحويلية يسهم في تطوير استراتيجية المنظمة ويحفز الموارد البشرية ويطور التعاون والعمل الجماعي والحوار المشترك بين العاملين وينمّي طرائق التفكير لديهم: وهو ما يشكل أرضية صلبة للانتقال إلى مفهوم المنظمة المتعلمة.**

❖ **كذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(Metwally, Zarka, 2017) التي أشارت في نتائجها إلى أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية انتقال من مفهوم المنظمة التقليدية إلى مفهوم المنظمة المتعلمة القائمة على تحديث عمليات التعلم لديها**

واستمرارية تبادل المعارف والخبرات بين العاملين دون تبنّي نمطاً جديداً من أنماط القيادة متمثلاً بالقيادة التحويلية التي تسهم بشكل إيجابي في تكوين الاتجاهات الأساسية للمنظمة المتعلمة.

❖ أيضاً تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(Malik, *et al.*, 2012) التي أكدت في نتائجها أن القيادة التحويلية تشكل اتجاهاً جديداً لمديري الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الاتجاه المتضمن تحفيز العاملين واستثارة أفكارهم وتنمية قدراتهم وسلوكياتهم يشكل مدخلاً لعملية التعلم التنظيمي الصحيحة والتي تقود بدورها إلى المنظمة المتعلمة.

❖ وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(العواودة، 2018) التي أشارت في نتائجها إلى أن القيادة التحويلية من خلال قدرتها على استثارة روح التحدي للعاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ومكافأة المتميزين منهم، مع بثّ روح الفريق الواحد بينهم تسهم بشكل إيجابي في تطوير منظمة متعلمة قادرة على تطوير أفرادها وتحسين عملياتها وتعزيز معارفها وتغيير ثقافتها لتواكب المستجدات الطارئة.

التوصيات:

1-تكثيف الجهود في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق للتحول نحو بناء المنظمة المتعلّمة القادرة على التطوير والابتكار؛ وذلك من خلال تنسيق وتطوير الإجراءات المعمول بها وتحديث أنظمة الإدارة العامة بالشكل الذي يحقق الانسجام والتكامل بينها.

2-تعزيز توجه المستويات الإدارية المختلفة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق لتبنّي نمط القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة، لا سيما وأن طبيعة عمل تلك المديريات تتطلب نمطاً قيادياً جديداً يساعدها على تطوير مجالات عملها؛ وذلك من خلال تعزيز العمل التشاركي بين الإدارة والعاملين، والثقة بقدرات العاملين واستغلالها بالشكل الأمثل.

3-تعزيز عملية التنمية الذاتية للعاملين في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق بالشكل الذي يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتوظيفها على أرض الواقع للحصول على نتائج عملية؛ وذلك من خلال تبنّي منهج التعليم المستمر الذي يقوم على تطوير القدرت الشخصية لامتلاك المعارف والمهارات اللازمة للعمل.

4-تعزيز الانطباعات الذهنية والافتراضات العامة للعاملين في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق حول آلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والمشاريع المختلفة؛ وذلك من خلال تطوير مقدرتهم على التحدث بشفافية وموضوعية، والانفتاح على أفكار وتجارب الآخرين، وتقديم خبرتهم للاستفادة منها في الواقع العملي.

5-تطوير القدرة على تكون رؤية واضحة ومتكاملة للعلاقات بين الإدارة والعاملين في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق حول تسلسل العمل وتفويض الصلاحيات وتقييم النتائج؛ وذلك من خلال تحقيق كيان متماسك يجمع بين المبادئ النظرية والتطبيق العملي.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع References:

المراجع العربية:

1. نجم، عبود(2005). **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. ملكاوي، إبراهيم(2007). **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**. الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
3. عياصرة، محمد؛ محمد، محمود(2006). **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. أمحدي، محمد؛ بسود، مبارك (2020). **دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية**. رسالة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة أحمد أدرار، الجزائر.
5. الغزالي، حافظ(2012). **أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**. الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
6. العواودة، انتصار (2018). *علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(26)، ص ص: 77-89.
7. البورسعيدي، سالم (2018). **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة**. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.

المراجع الاجنبية:

1. -Barbuto, J; Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of
2. transformational leaders: A field study of elected officials. The Journal
3. Of Social Psychology, 146(1), pp: 51-64.

4. -Conger, J; Kanungo, R(2002). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Fransisco: Jossey-Bass.

5. -Goula, A; Katelouzou, D; Pierrakos, G; Latsou, D; Dimakou, S; Stamouli, A; Natsis, C(2019). Analysis of the Relationship between Transformational Leadership and Learning Organization in Health Care Services. Strategic innovative marketing and tourism, pp: 155-163.
6. -Hussein, N; Razak, N; Omar, M (2017). Learning Organization and Work Engagement: An Empirical Evidence of a Higher Learning Institution in Malaysia. Information Management and Business Review, 9(1), pp: 17-22.

7. -Marquardt, M. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.

8. -Marsick, V; Watkins, K(2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources. 5(2), pp: 132–151.

9. -Murphy, L (2005). Transformational Leadership: A Cascading Chain
10. Reaction. Journal of Nursing Management, 13(1).
11. -Moilanen, R (2005). Diagnosing and measuring learning organization. The Learning Organization, 12(1), pp: 71-89.

12. -Malik, M; Danish, R; Munir, Y(2012). The Role of Transformational Leadership and Leader's Emotional Quotient in Organizational Learning. World Applied Sciences Journal, 16(6), pp: 814-818.

13. -Metwally, A; Zarka; S(2017). An Understanding of Transformational Leadership and its Implication on Organizational Learning. The Business and Management Review, 8(5), pp: 164-168.
14. -Northouse,P,(2001). Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: sage publications,inc

15. -Raykov, T(1997). Scale Reliability, Cronbach's Coefficient alpha, and violations of essential tau-equivalence with fixed congeneric components. Multivariate Behavioral Research, 32, pp: 329-353.

16. -Rafferty, A; Griffin, M (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly, 15.
17. Of Social Psychology, 146(1), pp: 51-64.
18. -Senge, P (1990). The Fifth Discipline. New York: Double Day.

19. Skuncikiene, S; Balvociute, R; Balciunas, S (2009). Exploring characteristics of a Learning Organization as Learning Environment.
20. Social Research, 1(15), pp: 64-75.

21. -Woods, R (2003). Inspirational Leadership Model. International
22. Leadership Studies Conference.
23. -Wen, H (2014). The Nature, Characteristics and Ten Strategies of Learning Organization. International Journal of Educational Management. 28(3), pp: 289-298.

24. -Wibowo, Y; Widjaja, D; Foedjiawati(2022). Learning Organization through the international of transformational leadership. Journal of leadership in organizations, 4(2), pp: 134-149.

الملحق(1): (عبارات الاستبانة)

القيادة التحويلية	
يلتزم المدراء بالمعايير الأخلاقية في عملهم	1
يحظى المدراء بثقة واحترام المرؤوسين	2
يشجع المدراء العاملين على طرح الأفكار الجديدة	3
يثق المدراء بقدرة العاملين على إنجاز الأهداف المحددة	4
يشرك المدراء العاملين في وضع الأهداف لتطوير العمل	5
يعتمد المدراء على الاتصال المباشر المفتوح مع العاملين	6
يساعد المدراء العاملين على إظهار قدراتهم في العمل	7
يمنح المدراء حوافزاً متنوعة للعاملين المتميزين في الأداء	8
المنظمة المتعلّمة	
الإتقان الشخصي	
يمتلك العاملون المعرفة المتخصصة والرغبة في تطوير أدائهم	9
يحرص العاملون على الاطّلاع على المستجدات العلمية والمشاركة في الأنشطة الخاصة بتنمية قدراتهم	10
يشعر العاملون بالإنجاز عند أدائهم لمهام العمل المكلفون بها	11
يتوفر للعاملين الوقت الكافي والموارد اللازمة للنموّ الوظيفي	12
تساعد البرامج التدريبية المتاحة على التحسين المستمر للأداء	13
يتم مكافأة وتحفيز العاملين الذين يبذلون جهداً لحل مشكلات العمل	14

	النماذج العقلية
15	يمكن للعاملين طرح التساؤلات والمشاركة في تصميم أنشطة العمل
16	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين لاستخدام الأساليب الحديثة في أداء مهامهم
17	تدعم الإدارة تجربة العاملين وتعتبر الفشل فرصةً للتعلم
18	يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط طبقاً للمعلومات الإحصائية الحديثة
19	تتيح الإدارة استخدام شبكة الحاسب الآلي لتداول المعلومات بسهولة ويسر
20	يتم تقييم الممارسات الجديدة في العمل بشفافية وموضوعية
	الرؤية المشتركة
21	تتيح الإدارة للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل
22	تدعو الإدارة العاملين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية
23	تبني الإدارة رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة وفرق العمل
24	تكرّم الإدارة العاملين على المبادرات التي يقدمها كل منهم
25	تقوم الإدارة بتوظيف الإمكانات المادية لتحقيق رؤيتها ورسالتها
26	تؤكد ثقافة العمل على توثيق الممارسات الناجحة لتصبح أحد مصادر التعلم
	التعلّم الجماعي
27	يركز أعضاء فريق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد
28	يراجع أعضاء فريق العمل آراءهم لمناقشة المعلومات التي تم جمعها
29	يمتلك أعضاء فريق العمل السلطة والصلاحية لتكييف أهدافهم حسب الحاجة
30	يثق أعضاء فريق العمل بأن الإدارة تأخذ بتوصياتهم
31	يتّسم العمل بين أعضاء فريق العمل بالتعاون المشترك بغض النظر عن وظائفهم
32	يتصف أعضاء فريق العمل بالانفتاح الذهني والقدرة على التفكير الجماعي
	نظم التفكير
33	يستطيع العاملون التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر

	المكوّنة للعمل
34	تتبع الإدارة المنهج العلمي في إدارتها للتغيير وحل مشكلات العمل
35	تسمح الإدارة للعاملين بالنقد البنّاء دون أية تحفظات
36	تتشارك الإدارة مع العاملين التفكير في الإجراءات الحالية لتوليد أفكار جديدة للمستقبل
37	تعتبر وجهات نظر وآراء العاملين مصدراً للتعلم
38	تحاول الإدارة معرفة تأثير القوانين والتشريعات على معنويات العاملين

من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة(Senge, 1990; Rafferty, Griffin, 2004)