

The Effect of Transformational Leadership on Organizational Learning in Jordanian Commercial Banks in Northern Province

Dr. Ahmad Al-Azzam
Department of Business Administration - Faculty of
Economy & Business
Jadara University - Jordan
Azzamahmad6@gmail.com

Dr. Mohamad Al-Jedaiah
Department of Business Administration - Faculty of
Economy & Business
Jadara University - Jordan
mohd_noor10@yahoo.com

Received 18/7/2013

Accepted 23/7/2014

Abstract

The study aims at examining the effect of transformational leadership on organizational learning at (organization ,group, and individual levels) in the Jordanian banking sector in the northern province. The study sample consisted of 300 employees in the banking sector, and in order to achieve the study goals ,the researchers has developed a validated questionnaire ,an analytical and descriptive statistical tools were used to reach the results of the study.

Major findings of the study came as follows: 74% of the respondents are holders of bachelor degree, also 68.5% of the respondents were under 50 years old, the major indication of the study show that setting an example as a major attribute of transformational leadership has the highest effect on individual learning from respondents point of view , also the study revealed that a significant effect at ($\alpha \leq 0.05$) of transformational leadership dimensions (Intellectual stimulation, role playing) on organizational learning at group an individual levels, also a positive significant correlation at ($\alpha \leq .05$) in between transformational leadership dimensions and organizational learning at individual level. According to the findings of the study, the researchers have suggested some recommendations.

The leadership in banking sector has to adopt the transformational leadership dimensions because of its importance on organizational learning, also leaders in Jordanian banking sector have to give much more importance to organizational learning at group and organizational level.

Keywords: Transformational leadership, Organization learning, Group Learning, Individual learning.

أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال

د. محمد نور صالح الجداية
قسم ادارة الاعمال-كلية الاقتصاد والاعمال
جامعة جدارا-الأردن
mohd_noor10@yahoo.com

د. أحمد حسن العزام
قسم ادارة الاعمال-كلية الاقتصاد والاعمال
جامعة جدارا-الأردن
Azzamahmad6@gmail.com

تاريخ قبول البحث ٢٠١٤/٧/٢٣

تاريخ استلام البحث ٢٠١٣/٧/١٨

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، من حيث (مستوى المنظمة، مستوى الجماعة، مستوى الفرد). وشمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ موظف وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من إحدى وستين فقرة، تمتعت بدلالات صدق وثبات مقبولة، تم استخدام الأساليب الوصفية الإحصائية والتحليلية في معالجتها للوقوف على نتائج هذه الدراسة، وكان من أهمها أن ٧٤% من العاملين يحملون درجة البكالوريوس وأعلى. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القدوة الحسنة في القيادة جاء بالمرتبة الأولى في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحويلية، كما احتل التعلم الفردي المرتبة الأولى في مجالات التعلم التنظيمي لتقديرات أفراد العينة، وتبين أن ما نسبته 68.5% من العاملين تقل أعمارهم عن ٥٠ سنة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي وعلى المستوى الفردي. وبينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) لمجالات خصائص القيادة التحويلية (الحفز الذهني ولعب الأدوار) في التعلم التنظيمي؛ على كل من المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: التأكيد على تبني القيادات الإدارية في البنوك الأردنية خصائص القيادة التحويلية بمجملها، حيث أشارت النتائج إلى أن القدوة الحسنة كإحدى خصائص القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي، كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المستويين الجماعي والتنظيمي؛ من أجل رفع مستوى المعرفة بين جميع الأفراد، وإعداد القادة الإداريين إعداداً يركز على إيجاد وتعزيز مهارات القائد التحويلي الذي يؤمن بالتعلم التنظيمي على أنه سبيل التقدم والنجاح للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، التعلم الجماعي، التعلم الفردي.

مقدمة

في البيئة الخارجية كمحركات للتغيير في المنظمات، مما يوجب على هذه المنظمات الاستجابة والتكيف مع الظروف المستجدة، بالإضافة إلى موجة العولمة فقد زادت التنافسية بين المنظمات، كما أدت إلى إيجاد الكثير من الفرص الواجب استغلالها من قبل منظمات الأعمال، واستخدام الأسلوب العلمي في تطوير المنظمات من أجل مواجهة التحديات الجديدة، من خلال تبني مفهوم التعلم التنظيمي للنهوض بالمستوى العام للمنظمة. ويحقق التعلم للمنظمة المستوى المطلوب من التقدم في مجال أعمالها، لذا فلا بد من توافر قيادة للمنظمة تقوم على النهوض بعملية التعلم التنظيمي (Senge, 2005)، لذلك جاءت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي في قطاع مهم من قطاعات الاقتصاد الأردني ألا وهو قطاع البنوك التجارية في الأردن.

يتميز القرن الحادي والعشرون بسرعة التغيرات في بيئة منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها، مما جعل هذه المنظمات أكثر اضطراباً، وتعمل تحت ظروف عدم استقرار في أعمالها، مما يفرض على هذه المنظمات مواجهة هذه التغيرات الطارئة والمستجدة، خصوصاً مع تزايد طلبات الزبائن لمواصفات نوعية عالية للمنتجات التي يستخدمونها أو يستهلكونها، مما يتطلب من المنظمة تسريع عمليات تطوير المنتجات الجديدة لتلبية هذه الطلبات الجديدة باستمرار.

وعليه فإن المنافسة بين منظمات الأعمال لن تستمر بالطرق التقليدية، مما يحتم على هذه المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات عن طريق التغيير في الأساليب التنظيمية والأنماط القيادية. تعمل التغيرات

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة هذه الدراسة في أن التصدي للتحديات والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة -ومن أجل البقاء والنمو- يتطلب من منظمات الأعمال أن تتجه النهج التعليمي، من أجل أن تصبح لاحقاً منظمات متعلمة. ولأهمية دور القيادة في المنظمات التي تلعب الدور الرئيسي في تحقيق ذلك فلا بد من فحص العلاقة بين الأدوار التي تلعبها قيادة المنظمة وإيجاد المنظمة المتعلمة، وتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل يوجد لدى إدارات البنوك التجارية الأردنية الرؤية الشمولية للمستقبل وبشكل تشاركي مع العاملين في هذه البنوك؟
2. هل يوجد لدى إدارات البنوك التجارية الأردنية الوسائل الكافية لتحفيز العاملين في هذه البنوك وزيادة طموحاتهم لمواجهة التحديات؟
3. هل يقوم المديرون في البنوك التجارية الأردنية بتحديد أهداف واضحة ومقبولة من قبل العاملين للتعلم؟
4. هل يقوم المديرون في البنوك التجارية الأردنية بإيجاد مناخ تنظيمي داعم للتعلم التنظيمي في هذه البنوك؟
5. هل تقوم إدارات البنوك التجارية الأردنية بتوفير ما يلزم من حوافز وتسهيلات لاستمرار عملية التعلم وتوسيعها في هذه البنوك؟
6. هل يوجد لدى إدارات البنوك التجارية الأردنية أساليب وأسس لرعاية الابتكارات ونقاسم المعرفة وإدارتها في هذه البنوك؟

نطاق الدراسة

نظراً لأهمية قطاع البنوك في الاقتصاد بشكل عام وإسهاماته في الاقتصاد الأردني، حيث تشكل البنوك الأساس الداعم للحركة الاقتصادية، فإن هذه الدراسة سوف تركز على دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة في قطاع البنوك التجارية الأردنية والتعلم التنظيمي.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يأتي:

1. تطوير إطار نظري يساهم في زيادة المعرفة في مجال القيادة لفاعلة والتعلم التنظيمي.

2. فحص العلاقة بين القيادة التحولية والتعلم التنظيمي.
3. تقديم معلومات مفيدة وذات قيمة إلى قطاع مهم في الاقتصاد الأردني من أجل تبني مفهوم التعلم التنظيمي وتفعيل دوره من أجل النهوض بالمستوى العام لهذه البنوك.

أهداف الدراسة

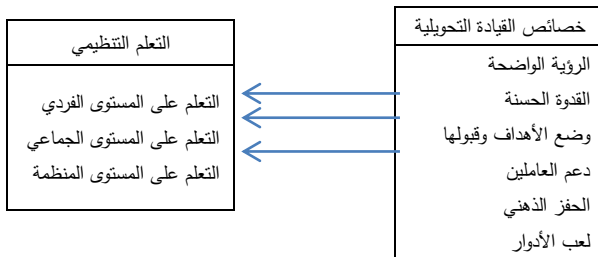
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحولية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وبشكل محدد فقد سعى الباحثان إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم القيادة التحولية في منظمات الأعمال.
2. التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
3. فحص العلاقة بين أساليب القيادة الفاعلة وتفعيل مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في البنوك الأردنية.

فرضيات الدراسة:

- يسعى الباحثان في هذه الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في قطاع البنوك التجارية الأردنية".
- وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية الآتية:
1. يوجد أثر لخصائص القيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى الفردي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.
 2. هناك أثر لخصائص القيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.
 3. هناك أثر لخصائص القيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

الإطار النظري

القيادة التحولية

المقصود بالقيادة التحولية هنا هو القيادة القادرة على نقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر مرغوب فيه ويكون أفضل من الوضع السابق للمنظمة، بحيث تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها وتتعامل مع التغيرات السريعة بكفاءة واقتدار.

عرف (yMurph، 2005، 131) القيادة التحولية على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء علاقة قائمة على ثقة واحترام متبادل لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر (Conger، 2002، 131) أن القيادة التحولية هي القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تشجيع المرؤوسين وتطويرهم فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، أما (جواد، 2000، 307) فيرى أن

والحكمة والشجاعة للقيام بهذا التحول، من أجل ذلك يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على فهم احتياجات الموقف والأفراد وفهم الإجراءات الضرورية اللازمة التي يجب القيام بها من أجل إجراء عملية التحول في المنظمة وإتمامها (Walderssee, ١٩٩٧).

خصائص القائد التحويلي

تتلخص خصائص القائد التحويلي بالآتي:

١. إيجاد الرؤية الواضحة: إن إيجاد الرؤية المستقبلية الواضحة هي من أهم المهارات التي يتميز بها قادة المنظمات المتعلمة (Johnson, 1998)، بالإضافة إلى قدرة هذا القائد على نقل هذه الرؤية وتوضيحها وإفهامها للعاملين في المنظمة؛ من أجل خلق الوعي الكافي لديهم، والثقة المتبادلة بينه وبينهم، والذي يقود بالتالي إلى الالتزام بتحقيق هذه الرؤية من قبلهم (Popper and Lipshits, 2000).

٢. القدوة الحسنة: يؤثر القادة التحويليون في الأفراد عن طريق لعب دور القدوة الحسنة، وذلك بإلزام أنفسهم بممارسات إدارية مهمة ومحددة، تساهم في إحداث التعلم التنظيمي الفعال، وتكون بمثابة القدوة الصالحة التي يتم اتباعها من قبل الأفراد (Johnson, 1998). وبما أن المنظمات المتعلمة تعتمد على الأذكياء في التعلم فإن مهمة جديدة في هذه الحالة تقع على عاتق القادة ألا وهي إلهام الأفراد على أن تكون لهم المواقف الصحيحة، والالتزام بالتعلم من أجل مواجهة التحديات البيئية. (Popper and Lipshits, 2000)

٣. تعزيز قبول العاملين للأهداف: تسعى المنظمات المتعلمة في إحداث التغيير المطلوب من خلال التركيز على تطوير الأفراد لأنفسهم، لذلك فإنه من الضروري تشجيع الأفراد على تبني أهداف التعلم (Coad and Berry, 1998).

لذلك يتوجب على القادة التحويليين أن يكون لديهم من الخصائص التي تدعم الأهداف التي يتبناها الأفراد في المنظمة، وتؤثر في خياراتهم، والتي تقود بالنهاية إلى إيجاد المنظمة المتعلمة.

٤. الدعم الذهني: تتطلب الأدوار التي يلعبها القادة في المنظمة المتعلمة الانفتاح تجاه العاملين وتشجيعهم من أجل أن يتبعوا القائد كمثال أعلى، ويتم ذلك من خلال طرح أسئلة على الأفراد تكون بمثابة المحفز لهم وتعمل على إثارة فضولهم، هذا إلى جانب أن يقوم القائد بلعب دور المدرب والناصح لهم، مع توفير الحوافز والمصادر اللازمة لعملية التعلم (Prewitt, ٢٠٠٣)، وهذه هي مسؤولية القادة في بناء المنظمة المتعلمة، أما مسؤولية العاملين فتتضمن تطوير قدراتهم من أجل فهم أعمق للمستجدات المعقدة بما يخص وظائفهم (Senge, 1994).

القيادة التحويلية تسعى وباستمرار إلى التغيير والتطوير في المنظمة لمواجهة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وهذا يتطلب القيام بعدد من الفعاليات:

- توليد رؤية متجددة للمستقبل، بحيث تشمل جميع وحدات المنظمة وأقسامها ودوائرها.

- العمل على إيجاد القبول لدى العاملين لكل ما هو جديد وحديث. توفير متطلبات التغيير ومستلزماته المالية والتقنية والإدارية.

كما يرى (Senge, 1994) أن الاعتقاد السائد هو أن الناس تتقصر القوة والرؤية والقدرة لإحداث التغيير، لذلك ومن أجل إحداث التغيير المطلوب لا بد من وجود أشخاص من الذين يتمتعون بالحس القيادي لكي يبادروا إلى إحداث هذا التغيير.

وعليه فإن القائد الذي يستطيع أن يبدأ التحسينات في المنظمة، مثل: تغيير المواقف والسلوكيات والقيم والحاجات والمعتقدات من خلال أفكار إبداعية أو ثورية ورؤى للإمكانيات المستقبلية؛ هو القائد الذي يعرف بالقائد التحويلي (Bass, 1985)، حيث يقوم القادة التحويليون بتحفيز الأفراد من أجل إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك عن طريق خلق وزيادة الوعي لديهم بأهمية الأهداف وبطرق تحقيقها، بالإضافة إلى ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق بدل العمل بشكل منفرد، وأن يرتفع الفرد بأدائه من أجل تحقيق ذاته بدل أن يسعى إلى تحقيق الأمان الوظيفي. أما (Padsakoff et al., 1982) فيروا أن أداء الأفراد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمكافأة بشكل قوي، لذلك يقوم القادة التحويليون على إيجاد رؤية للمنظمة، ويقومون بنقلها إلى العاملين مع تمكينهم من أجل الدفع بأدائهم لتحقيق ما هو أكثر من المتوقع (Bass and Avolio, 1994). كما تتمثل القيادة التحويلية في أن يقوم كل من القادة والتابعين بالسعي وراء تحقيق أهداف شمولية لكل منهم (Burns, 1978)؛ لذا فإن كلا الطرفين يحاولان القيام بالدفع المعنوي -بعضهما بعضاً- من أجل تحقيق هذه الأهداف. أما (Bennis and Nanus, 1985) فيعرفان القيادة التحويلية على أنها التأثير بالتابعين من أجل توسيع أهدافهم وتعظيمها ومنحهم الثقة من أجل الارتقاء بأدائهم فوق التوقعات. ويرى (Tichy and Devanna, 1986) أن القادة التحويليين هم عناصر تغيير، وأنهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية تجديد شباب المنظمة، وذلك عن طريق تحديد حاجات التغيير، وإيجاد رؤى جديدة، وكسب الدعم والالتزام لهذه الرؤى، ومن ثم تغيير المنظمة نحو الأفضل.

العلاقة بين المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية

إن تحويل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يتطلب تغييراً في أنظمة المنظمة المعقدة والمتشعبة، وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى قيادة تعمل على إجراء هذا التحول وإنجاحه، حيث من الصعوبة إجراء التحول الناجح دون وجود قائد يمتلك القدرة والخبرة

ويضيف (Nonaka, 1991) في الظروف الحالية -التي يغلب عليها عدم التأكد- فإن الميزة التنافسية الحقيقية والدائمة هي المعرفة، غير أنه عندما تنتشر المعرفة ويزداد المنافسون بشكل مضطرب، وتصبح المنتجات متقادمة بسبب قصر دورة حياة المنتج بحيث تصبح لا تشكل ميزة تنافسية للمنظمة؛ فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي توجد المعرفة وتنتشرها في جميع دوائر المنظمة وأقسامها، ومن ثم تحول هذه المعرفة إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة، فمثل هذه المنظمات هي التي يمكن أن تصبح منظمات متعلمة.

يعرف (Allen & Thomas, ٢٠٠٦) التعلم التنظيمي على أنه العملية التي توصل المنظمة إلى أن تستمر بالتعلم على الدوام. أما (Scott & Sun, ٢٠٠٣) فيوضحان أن التعلم التنظيمي يعبر عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة، والإجابة عن التساؤل عن الكيفية التي يتعلم الأفراد من خلالها. أما (Hodgkins, ٢٠٠٠) فيرى أن التعلم التنظيمي ينتج عن طريق التفاعل المستمر للأفراد مع بعضهم بعضاً، مما ينتج عنها اكتساب الأفراد للخبرات والمعرفة. ويعرف (Farago, ١٩٩٥) التعلم التنظيمي بأنه مجموع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل دائم من أجل تحقيق أهداف تتعلق بالأفراد والمنظمة.

الدراسات السابقة

تعرض الكثير من الباحثين إلى دراسة القيادة الإدارية وأنماطها وعلاقتها بالتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، ومن هذه الدراسات ما يلي:

١. دراسة (الطحان، ٢٠٠٠) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر الأنماط القيادية للمديرين في رضا العاملين في الشركات الصناعية المساهمة والمدرجة في سوق عمان المالي، حيث تكونت عينة الدراسة من أكبر ١٠ شركات صناعية مساهمة مدرجة في السوق المالي النظامي. أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين الإبداع الإداري.
- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري.

٢. دراسة (المزروع، ١٩٩٩) بعنوان "الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالقطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

٥. الحفز الذهني: يعتبر رواد الابتكار التكنولوجي من الأشخاص الذين يأخذون بالمخاطرة، وذلك من خلال فرض رؤيتهم القائمة على قوتهم الكامنة في الابتكار والإبداع (Howell and Higgins, 1990) من أجل تحقيق النجاح في إحراز جودة عالية في السلع والخدمات، لذا فإن تحدي الوضع القائم في المنظمة والتطلع إلى إيجاد طرق ووسائل جديدة؛ لتحسين التعلم وزيادة القدرة على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم هي من القيم العليا في المنظمة المتعلمة، أما دور القيادة التحولية في هذا المجال فيمكن في تقديم الرؤية والطاقة اللازمة من أجل تقاسم إدارة فعالة للمعرفة في المنظمة ونشرها وإدامتها (Politis, 2002)، بالإضافة إلى التركيز على الأساليب الإبداعية والابتكارية من حيث الجوانب الفنية لأماكن العمل الحديثة (Crawford, 2005). أما (Senge, 1994) فيذكر أن القادة مسؤولون عن رعاية وتعزيز التعلم في المنظمة، من حيث تمكين الأفراد في المنظمة، من أجل فهم التعقيدات في البيئة من حولهم عن طريق التفكير الإبداعي لفهم التعقيدات الجديدة في بيئة العمل وحلها، وهذا بدوره يعزز مهارات الخلق والإبداع عند الأفراد، ويدفعهم للبحث عن المعارف الجديدة للقيام بمهامهم.

التعلم التنظيمي

تواجه بيئة الأعمال العالمية في العصر الحالي تغيرات قوية ومتسارعة وغامضة يصعب التنبؤ بها بسبب المستجدات الحديثة مثل العولمة، بالإضافة إلى الظروف التي تمر بها أسواق رأس المال العالمية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، مما يوجب على المنظمات تغييراً في الممارسات التي تقوم بها في أداء أعمالها (Kierman, 1993).

لذلك تزداد حاجة المنظمات أن تكون أكثر مرونة وأكثر سرعة في الاستجابة للتغيرات بحيث تتمكن من التأقلم مع حالات الفوضى التي تصاحب هذه التغيرات في بيئة الأعمال، وحيث إن النماذج التقليدية التي يتم إعدادها مسبقاً من أجل التعامل مع التغيرات السريعة يصعب تطبيقها في الوقت الراهن، كونها تمتاز بقلّة المرونة، لذا ومن أجل التعامل بكفاءة وفاعلية مع هذه التغيرات برز إلى الوجود وإلى حقل الإدارة ما يعرف بمفهوم المنظمة المتعلمة (Senge, p.1994). هذا المفهوم اكتسب شهرة واسعة في عالم الأعمال، حيث يركز وبشكل رئيسي على الأفراد في المنظمة باعتبارهم المحرك الرئيس لنشاطات المنظمة.

يركز مفهوم المنظمة المتعلمة على تحقيق المزيد من الكفايات (Competences) الجديدة في الأعمال التي تمارسها المنظمة وليس على الاستخدام الكثيف للمعرفة، ذلك أن المعرفة تفقد أهميتها بسرعة كأداة تنافسية بسبب انتشارها بسرعة بين المنافسين الآخرين.

لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، منها: إن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أن بُعد تحفيز العاملين بالإدارة احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وإمكانية الممارسة. وتوصلت الدراسة أيضا إلى إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم بصورة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٥. دراسة (العياش، ٢٠١٠) بعنوان: أثر القيادة التحولية في التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نمط القيادة التحولية في التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها، اشتملت عينة الدراسة على (٧٧٩) مديرا ورئيس قسم من العاملين في الإدارات الوسطى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- وجود أثر لنمط القيادة التحولية بأبعاده المختلفة في التعلم التنظيمي.
- أشارت الدراسة إلى أن الذكور هم أكثر إدراكا لواقع نمط القيادة التحولية.
- وجود فروق تعزى لخاصية الموقع الوظيفي نحو مستوى بُعد الاعتبارات الفردية ونحو ممارسة التعلم التنظيمي.

٦. دراسة (Kavita لي والتيمي، ٢٠٠٨) وتناولت أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي في شركات القطاع الصناعي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقياد التحولية في التعلم التنظيمي التكيفي والتعلم التنظيمي التوليدي، كما توصلت الدراسة إلى وجود ميل لدى الإدارات العليا في الشركات الصناعية الأردنية لاستخدام أسلوب القيادة التحولية مقارنة بأسلوب القيادة الإجرائية.

الدراسات الأجنبية

١. دراسة Kavita Singh, 2008 بعنوان Relationship between learning organization and Transformational leadership

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحولية والتعلم التنظيمي في البنوك التجارية في الهند. تم استخدام العينة العشوائية التطبيقية لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على ٥٠٠

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاع العام والخاص في مدينة الرياض، ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم، واختار الباحث عينة من المديرين ورؤساء الأقسام بالوزارات والشركات التي تم اختيارها في الدراسة البالغ عددهم (٦١٢) من المديرين و(٤٥٦) من العاملين (رؤساء الأقسام)، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها:

- يمارس المديرون النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية، والنمط الديمقراطي والحر بدرجة متوسطة.
- يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الأوتوقراطي والحر بدرجة قليلة.
- تختلف ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي باختلاف العمر، والمؤهل، وجهة العمل. أما ممارسة النمط الحر في القيادة فتختلف بجهة العمل فقط.
- وجود علاقة ارتباط إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط الأوتوقراطي للمديرين في القطاع الحكومي وبين النمط الحر للمديرين في القطاع الخاص.

٣. دراسة (بني عيسى، أحمد، ٢٠٠٥) بعنوان "أثر القيادة التحولية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية". هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحولية بأبعاده في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، بالإضافة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحولية في الأداء، ومدى توفر خصائص القيادة التحولية في إدارة هذه المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

١. وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن.
٢. عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحولية في الأداء تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
٣. توصلت الدراسة إلى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحولية في الأداء تعزى للخبرة العلمية.

٤. دراسة (السبيعي، ٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد المجتمع. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٠٠) مدير، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة

الدراسة، حيث أتت هذه العلاقة أقوى من العلاقة بين القيادة التبادلية وبين النتائج التنظيمية.

٤. دراسة Deborah Davis and Barbra J. Daley بعنوان

The learning organization and its dimensions as key factors in firms performance, 2008

الدراسة إلى فحص العلاقة بين التعلم التنظيمي ومؤشرات الأداء التالية: العائد على الملكية، العائد على الاستثمار، الدخل الصافي للموظف، نسبة المبيعات الجديدة من المبيعات الكلية. شملت الدراسة ما مجموعه ثلاثة آلاف شركة مساهمة عامة ممن يزيد دخلها السنوي على مائة مليون دولار، حيث أظهرت الدراسة العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي وأدائها لأعمالها؛ من خلال ظهور ذلك بشكل أرقام إيجابية على مؤشرات الأداء في الشركات المبحوثة.

٥. دراسة Yaping Gong, Jia-Chi Hung and Jing-Lih

Farh, 2009 هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القدرة على الخلق والإبداع والأداء عند الموظفين ذوي التوجه العالي نحو التعلم وفي الوقت نفسه يخضعون لنمط قيادة تحويلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- إن الموظفين الذين لديهم التوجه نحو التعلم لديهم إمكانية إثراء وزيادة الخلق والإبداع أكثر من غيرهم.
- إن التوجه الحقيقي نحو التعلم أكثر تأثيراً على قدرات الخلق والإبداع من التوجه المصطنع.

تصميم أداة جمع البيانات وتطويرها

تم تطوير استبانة تحتوي على مفردات تم الحصول عليها وتعديلها من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحولية والتعلم التنظيمي، وتم تحكيما وتطويرها، وتكونت الأداة النهائية من جزأين: الجزء الأول عن القيادة التحولية، والجزء الثاني عن التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وهي:

١. التعلم التنظيمي على المستوى الفردي.
٢. التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي.
٣. التعلم التنظيمي على المستوى الكلي المنظمة.

منهجية الدراسة

فيما يلي وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي قطاع البنوك الأردنية، والبالغ عددهم (٣٢١٨) موظفاً وموظفة، حسب إحصائيات جمعية البنوك الأردنية لعام ٢٠١١م.

موظف من مستوى مدير في البنوك التجارية الهندية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- أ. إن القيادة التحولية لعبت دوراً كبيراً في تحول البنوك الهندية إلى منظمات متعلمة من خلال حفز العاملين للعمل بكامل طاقاتهم لتحقيق رؤية المنظمة.
- ب. أظهرت الدراسة أن إشراك العاملين في بلورة رؤية المنظمة وتعميمها على الأفراد هي من أهم الأعمال التي قامت بها القيادة التحولية لتحويل البنوك إلى منظمات متعلمة.
- ج. بينت الدراسة أهمية الحفز الفكري للعاملين من أجل أن يفكر العاملون بطريقة خلاقة من أجل دعم التعلم في المنظمة واستمراريتها.

٢. دراسة (Shine & Zhou, 2003) هدفت هذه الدراسة إلى

توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة التحولية على إبداع العاملين، والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحولية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحولية والمتغير التابع بإبداع العاملين. تكون مجتمع الدراسة من (٢٩٠) من العاملين ومشرفيهم بأقسام البحث والتطوير في ٤٦ شركة صناعية في كوريا الجنوبية، واستخدم الباحث استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض من أجل جمع البيانات، خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: وجود علاقة قوية بين نمط القيادة التحولية وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن القيم الخاصة بالعاملين تلعب دوراً وسيطاً بين القيادة التحولية والإبداع.

٣. دراسة (Jack, 2007) جاءت هذه الدراسة للتعرف على النمط

القيادي السائد في الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المتبع وبين مجموعة من النتائج التنظيمية التي تمثلت في: الرضا عن القائد، والرغبة لدى المرؤوسين في بذل مجهود إضافي، وإدراك المرؤوسين لفعالية القائد، حيث إن الأنماط القيادية (التحولية والتبادلية) هي المتغير المستقل أما المتغير التابع فتمثل في: الرضا عن القائد، والرغبة لدى المرؤوسين في بذل مجهود إضافي، وإدراك المرؤوسين لفعالية القائد. تشكلت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات الصناعية التي تعمل في مجال الملابس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: إن النمط القيادي السائد هو النمط التحويلي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة التحولية وبين متغيرات النتائج التنظيمية التي حددتها

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (300) موظف وموظفة، ويشكلون ما نسبته (9.3%)، تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة من قبل الباحثين مباشرة على فروع البنوك الأردنية، ومن ثم تم استرجاع ما مجموعه (280) استبانة، وعند مراجعة هذه الاستبيانات تم استبعاد (8) استبيانات وذلك لعدم صلاحيتها، حيث بقي من مجموع الاستبيانات ما مجموعه (272) استبانة قابلة للتحليل، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (1) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=272)

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	الثانوية العامة	28	10.29%
	دبلوم متوسط	42	15.44%
	بكالوريوس	164	60.29%
الخبرة	دراسات عليا	38	13.97%
	أقل من 5 سنوات	74	27.21%
	من 5-10 سنوات	88	32.35%
المستوى الإداري	من 10-أقل من 15 سنة	70	25.74%
	15 سنة فأكثر	20	14.71%
	الإدارة الدنيا	162	59.56%
العمر	الإدارة الوسطى	84	30.88%
	الإدارة العليا	26	9.56%
	أقل من 30 سنة	82	30.15%
الجنس	من 30 - 40 سنة	46	16.91%
	من 40 -أقل من 50 سنة	108	39.71%
	50 سنة فأكثر	36	13.24%
الحالة الاجتماعية	ذكر	178	65.44%
	أنثى	94	34.56%
	أعزب	72	26.47%
المجموع	متزوج	200	73.53%
		272	100.00%

أداة الدراسة

استخدم الباحثان في هذه الدراسة استبانة "أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية"، وتم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والأبحاث التي أجريت في هذا المجال. تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: وتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وشملت: المستوى التعليمي، والخبرة، والمستوى الإداري، والعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية.

القسم الثاني: وتضمن (18) فقرة موزعة على مجالات خصائص القيادة التحويلية بالتساوي، وهي: الرؤية الواضحة، والقوة الحسنة، ووضع الأهداف، ودعم العاملين، والحفز الذهني، ولعب الأدوار.

القسم الثالث: وتضمن (43) فقرة موزعة على مجالات التعلم التنظيمي الثلاثة، وهي: مجال التعلم التنظيمي على المستوى الفردي وله (13) فقرة، ومجال التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي وله (6) فقرات، ومجال التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي وله (24) فقرة.

تم استخدام مقياس خماسي التدرج على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لتقدير درجة أثر مجالات القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حيث وضع الباحثان الدرجات التالية لهذه المعدلات:

أولاً: (1 - 2,49) درجة أثر متدنية.

ثانياً: (2,50 - 3,49) درجة أثر متوسطة.

ثالثاً: (3,50 - 5,00) درجة أثر عالية.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية والمالية في الجامعات الأردنية، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات في الاستبانة.

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحثان بحساب معاملات الثبات لها، بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قاما بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (34) موظفاً وموظفة من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم استخدام طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0,83 - 0,90)، و(0,91) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: مجالات القيادة التحويلية، واشتملت على: الرؤية الواضحة، والقوة الحسنة، ووضع الأهداف، ودعم العاملين، والحفز الذهني، ولعب الأدوار، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على تلك المجالات.

يبين الجدول رقم (٢) أن مجال القدوة الحسنة قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠.63)، وجاء مجال وضع الأهداف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠.85)، بينما جاء مجال الحفز الذهني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحولية الكلية (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وهو يقابل تقدير بدرجة كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣).
جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
١١	١١	التعلم التنظيمي على المستوى الفردي	3.72	0.60	كبيرة
٢٢	٣٣	التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي	3.66	0.32	كبيرة
٣٣	٢٢	التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي	3.60	0.64	كبيرة
		التعلم التنظيمي ككل	3.67	0.28	كبيرة

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول رقم (٣) أن مجال التعلم التنظيمي على المستوى الفردي قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠.60)، وجاء مجال التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (٠.32)، بينما جاء مجال التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التعلم التنظيمي الكلية (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٢٨)، وهو يقابل تقدير بدرجة كبيرة.

وتم التحقق من هذه الفرضيات على النحو التالي:

١. هناك أثر للقيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى الفردي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحولية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، حيث كانت كما هي موضحة في جدول رقم (٤).

ثانياً: المتغيرات التابعة: التعلم التنظيمي، واشتمل على ثلاثة مجالات: التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، والتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، والتعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على تلك المجالات.

المعالجات الإحصائية

استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار.

عرض النتائج

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحثان بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة أثر القيادة التحولية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية"، وقاما بعرضها وفقاً لفرضيات الدراسة.

فرضية الدراسة الرئيسية: "هناك أثر للقيادة التحولية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية".

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

١. هناك أثر للقيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى الفردي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.
٢. هناك أثر للقيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.
٣. هناك أثر للقيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

للتحقق من هذه الفرضيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحولية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

جدول (2): تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحولية في قطاع البنوك التجارية الأردنية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
١١	٢٢	القدوة الحسنة	4.34	0.63	كبيرة
٢٢	٣٣	وضع الأهداف	4.11	0.85	كبيرة
٣٣	٤٤	دعم العاملين	4.09	0.75	كبيرة
٤٤	٦٦	لعب الأدوار	3.93	0.60	كبيرة
٥٥	١١	الرؤية الواضحة	3.63	0.93	كبيرة
٦٦	٥٥	الحفز الذهني	3.50	0.90	كبيرة
		خصائص القيادة التحولية ككل	3.93	.58	كبيرة

* الدرجة العظمى من (٥)

يتبين من الجدول رقم (٦) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$)، لمجالات: خصائص القيادة التحويلية، الحفز الذهني، ولعب الأدوار؛ في التعلم التنظيمي على المستوى الفردي.

٢. هناك أثر للقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، حيث كانت كما هي موضحة في جدول رقم (٧).

جدول رقم (٧): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

مجال خصائص القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرؤية الواضحة	.065	.227
القوة الحسنة	.065	.225
وضع الأهداف	.146	.045*
دعم العاملين	.140	.052
الحفز الذهني	.072	.202
لعب الأدوار	.111	.099

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

يبين الجدول رقم (٧) عدم وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، باستثناء مجال وضع الأهداف فقد كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$).

كما تم حساب قيم معامل الارتباط الكلي بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، وقيمة مربع معامل الارتباط، وقيمة معامل الارتباط المعدل، وخطأ التقدير، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٨).

جدول رقم (٨): قيم معامل الارتباط الكلي بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي وقيمة مربع معامل الارتباط وقيمة معامل الارتباط المعدل وخطأ التقدير

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط المعدل	خطأ التقدير
0.178	.032	-.013	.645

وللتحقق من هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار (Enter Regression Analysis) لمجالات خصائص القيادة

جدول رقم (٤): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

مجال خصائص القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرؤية الواضحة	.489	.000*
القوة الحسنة	.339	.000*
وضع الأهداف	.407	.000*
دعم العاملين	.617	.000*
الحفز الذهني	.769	.000*
لعب الأدوار	.803	.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

يبين الجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الفردي.

كما تم حساب قيم معامل الارتباط الكلي بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، وقيمة مربع معامل الارتباط، وقيمة معامل الارتباط المعدل، وخطأ التقدير، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٥).

جدول رقم (٥): قيم معامل الارتباط الكلي بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، وقيمة مربع معامل الارتباط، وقيمة معامل الارتباط المعدل، وخطأ التقدير

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط المعدل	خطأ التقدير
٠,٨٤٢	.708	.695	.331

وللتحقق من هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار (Enter Regression Analysis) لمجالات خصائص القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٦).

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار لأثر مجالات خصائص القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

مجال خصائص القيادة التحويلية	قيمة (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	.991	4.380	.000*
الرؤية الواضحة	.049	1.273	.205
القوة الحسنة	-.075	-1.256	.212
وضع الأهداف	-.021	-.480	.632
دعم العاملين	-.008	-.126	.900
الحفز الذهني	.245	4.760	.000*
لعب الأدوار	.543	4.875	.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) .

معامل الارتباط المعدل، وخطاً التقدير، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (11).

جدول رقم (11): قيم معامل الارتباط الكلي بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي وقيمة مربع معامل الارتباط وقيمة معامل الارتباط المعدل وخطاً التقدير

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط المعدل	خطاً التقدير
0.077	.006	-.040	.328

وللتحقق من هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار (Enter Regression Analysis) لمجالات خصائص القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (12).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار لأثر مجالات خصائص القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي

مجالات خصائص القيادة التحويلية	قيمة (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	3.740	16.70	.000
الرؤية الواضحة	.019	.490	.625
القدوة الحسنة	-.028	-.477	.634
وضع الأهداف	.010	.23	.824
دعم العاملين	.027	.43	.666
الحفز الذهني	-.021	.48	.684
لعب الأدوار	-.027	.248	.805

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (12) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لمجالات خصائص القيادة التحويلية الحفز الذهني ولعب الأدوار على التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي.

مناقشة النتائج وتحليلها

الخصائص التعريفية لمفردات عينة الدراسة:

بينت الدراسة مجموعة من الخصائص لأفراد عينة الدراسة، وهي كما يلي:

العمر: أظهرت الدراسة أن ما نسبته 30.15% من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهي نسبة متوسطة من أفراد عينة الدراسة. أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 عاماً فقد بلغت 39.71%، وهي النسبة الأعلى عدداً بين أفراد عينة الدراسة. أما العدد الأقل من العينة والذين بلغت أعمارهم 50 سنة وأكثر فقد بلغت نسبتهم 13.24% من مجموع عينة الدراسة.

التحويلية على التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (9).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار لأثر مجالات خصائص القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

مجالات خصائص القيادة التحويلية	قيمة (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	3.056	6.938	.000
الرؤية الواضحة	.029	.381	.704
القدوة الحسنة	-.056	-.482	.631
وضع الأهداف	.103	1.193	.235
دعم العاملين	.113	.932	.353
الحفز الذهني	-.045	-.448	.655
لعب الأدوار	-.013	-.062	.951

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (9) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لمجالات خصائص القيادة التحويلية الحفز الذهني ولعب الأدوار في التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي.

3. هناك أثر للقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي، حيث كانت كما هي موضحة في جدول رقم (10).

جدول رقم (10): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على

التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي

مجالات خصائص القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرؤية الواضحة	.009	.459
القدوة الحسنة	-.041	.319
وضع الأهداف	-.016	.427
دعم العاملين	-.007	.468
الحفز الذهني	-.043	.309
لعب الأدوار	-.031	.358

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يبين الجدول رقم (10) عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي.

كما تم حساب قيم معامل الارتباط الكلي بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي، وقيمة مربع معامل الارتباط، وقيمة

بشكل واضح، حيث يلعب القادة دور القدوة الحسنة للمرؤوسين من أجل أن يتبعوا خطاهم بالعمل والممارسات، وهذا يدل على أن القادة في هذه البنوك مدركون لأهمية هذا الدور للقائد التحويلي من أجل النهوض بالمؤسسات التي يقودونها.

٢. أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يوجد تعلم تنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بمعدل (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٢٨) وهي تعادل درجة عالية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي على المستوى الفردي هو من أعلى المستويات في البنوك التجارية الأردنية، حيث جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بمعدل (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذه النسبة هي أعلى من نسبة التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، وكذلك الأمر بالنسبة للتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، وهذا يؤشر على أن الأفراد وبالأخص الجدد منهم هم الذين يحتاجون إلى تعلم أكثر من غيرهم إذا اعتبرنا أن التعلم يكسب المتعلم المعرفة المطلوبة، فالمعرفة المتراكمة على مر الأيام في هذه البنوك هي معرفة جديدة بالنسبة للموظفين الجدد، لذلك يحتاج هؤلاء إلى تعلم أكثر لكي يتمكنوا من الإحاطة بهذه المعارف المتراكمة

٣. بينت الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على المستوى الفردي، وحيث إن المرؤوسين يتبعون قاداتهم ويتأثرون بهم ويتصرفاتهم فترى أن الأفراد في البنوك التجارية الأردنية يتأثرون بخصائص القيادة التحويلية التي يمارسها القادة في هذه البنوك، وبما أن التعلم هو الأساس للنهوض والتقدم وفي كل المجالات فلا بد للقادة من أن يركزوا في ممارساتهم القيادية على الخصائص التي تزيد من التأثير في المرؤوسين وتدفعهم للتعلم، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة ككل.

٤. أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحويلية وتقديراتهم على التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي باستثناء مجال وضع الأهداف. وبما أن لكل بنك من البنوك أهدافا محددة لا بد من العمل على تحقيقها؛ فإن التركيز ينصب على كيفية تحقيق هذه الأهداف من حيث المعرفة، وهنا نلاحظ أن التعلم التنظيمي في هذا المجال يمثل المحرك الدافع للتعلم على المستوى الجماعي.

فتحقيق الأهداف بالنسبة للبنك يشكل حافزا نظرا للعوائد المادية والمعنوية للعاملين فيه، لذلك لا بد لقيادات البنوك التجارية الأردنية أن

الجنس: أظهرت الدراسة أن فئة الذكور شكلت النسبة الأكبر في عينة الدراسة وبنسبة ٦٥%، بينما كانت نسبة الإناث هي الأقل وشكلت ما نسبته ٣٥%.

الخبرة: بينت الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم من الخبرة ما بين ٥ إلى أقل من عشرة أعوام وبنسبة ٣٢% من أفراد عينة الدراسة، بينما شكل الموظفون الأقل خبرة (أقل من خمس سنوات) ما نسبته ٢٧%، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الخبرة الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين ١٠ - أقل من ١٥ سنة، أما أصحاب الخبرة الطويلة نسبيا من أفراد عينة الدراسة فقد شكلوا ما نسبته ١٥% وكنت خبراتهم تزيد عن ١٥ سنة.

المستوى التعليمي: تراوح المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة بين مستوى الثانوية العامة، وهو أقل المستويات، حيث شكل ما نسبته ١٠% من أفراد عينة الدراسة، ومستوى الدراسات العليا الذي شكل ما نسبته ١٤%، أما النسبة الأعلى فقد جاءت لمستوى البكالوريوس حيث شكل ما نسبته ٦٠,٢٩%، أما مستوى الدبلوم المتوسط فقد شكل ما نسبته ١٥%.

المستوى الإداري: بينت الدراسة أن الغالبية أفراد عينة الدراسة هم من أفراد الإدارة الدنيا وبنسبة ٦٠%، بينما بلغت نسبة الإدارة الوسطى من أفراد عينة الدراسة ٣١%، أما الإدارة العليا من أفراد عينة الدراسة فقد بلغت نسبتهم من العينة ١٠%. وتعتبر هذه النسب موزعة توزيع طبيعيا على أفراد عينة الدراسة؛ حيث إن أعداد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا هي الأكثر، تليها الإدارة الوسطى، ثم تأتي بعد ذلك الإدارة العليا.

المستوى الإداري: بينت الدراسة أن الغالبية أفراد عينة الدراسة هم من أفراد الإدارة الدنيا وبنسبة ٦٠%، بينما بلغت نسبة الإدارة الوسطى من أفراد عينة الدراسة ٣١%، أما الإدارة العليا من أفراد عينة الدراسة فقد بلغت نسبتهم من العينة ١٠%. وتعتبر هذه النسب موزعة توزيع طبيعيا على أفراد عينة الدراسة؛ حيث إن أعداد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا هي الأكثر، تليها الإدارة الوسطى، ثم تأتي بعد ذلك الإدارة العليا.

النتائج

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج التي بينت أن إدارات البنوك التجارية الأردنية تمارس القيادة التحويلية وبنسب متفاوتة بين مجالات خصائصها، وفيما يلي عرض ومناقشة لأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

١. بينت الدراسة أن القيادة في البنوك التجارية الأردنية تركز في ممارساتها على بعض خصائص القيادة التحويلية وبنسب متفاوتة، فجد أن خاصية القدوة الحسنة -وهي من خصائص القيادة التحويلية التي اعتمدها الدراسة- تمارس هذه الخاصية

- العياش، زيد عبد الفتاح (٢٠١٠)، أثر القيادة التحولية على التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى، جامعة مؤتة، المملكة الاردنية الهاشمية.
- Caudron, S. 1993. Change keeps TQM programs thriving. *Personnel Journal*, 72(10): 104- 107.
- Conger, J. and Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Jossey Bass
- David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino.2008. Is yours learning organization? *Harvard Business Review* 109-116
- Dixon N.M. 1992. Organizational Learning: a review of the literature with implications for the HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, spring (3): 29
- Foil, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803- 813
- Garvin, D.A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71(4): 78-91
- Jack (2007) "Leadership in the apparel manufacturing environment, an analysis based on multifactor leadership questionnaire" unpublished PhD, Dissertation, Cappell University, p: 3
- Johnson, J.R. 1998. Embracing change: a leadership model for the learning organization. *International Journal of Training and Development*, 2(2): 141-150.
- Kiernan, M.J. 1993. The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century. *Academy of Management Executives*, 7(1): 7-21

تولي أهمية كبرى لعملية وضع الأهداف وبلورتها؛ نظرا لما لها من علاقة مؤثرة في التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي. أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير لخصائص القيادة التحولية في التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي بشكل كلي، حيث إن البنوك التجارية الأردنية التي تمت دراستها هي وحدات إدارية منفصلة جغرافيا عن بعضها البعض، لذلك من الصعوبة تفعيل التعلم التنظيمي على مستوى جميع الفروع (المنظمة) في آن واحد، وهذا يشكل تحديا لإدارات هذه البنوك من أجل إيجاد حلول إبداعية لهذا التحدي، ولأن التعلم على مستوى المنظمة ككل قد يأتي بنتائج أفضل بسبب اجتماع معظم العاملين وتلقيهم في حلقات التعلم، التي يلتقي فيها الموظفون الأكثر خبرة والأطول خدمة مع الموظفين الأقل خبرة والأقصر خدمة، مما يتيح نقل المعرفة والخبرة إليهم، بالإضافة إلى تجذر التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة ليكون ثقافة تنتشر داخل هذه البنوك.

التوصيات

- يوصي الباحثان وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعدد من التوصيات:
١. التأكيد على تبني القيادات الإدارية في البنوك الأردنية خصائص القيادة التحولية بمجملها، حيث أشارت النتائج إلى أن القوة الحسنة كإحدى خصائص القيادة التحولية هي الأكثر تأثيرا في التعلم التنظيمي.
 ٢. زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي وعلى المستوى الجماعي والتنظيمي من أجل رفع مستوى المعرفة بين جميع الأفراد.
 ٣. إعداد القادة الإداريين إعدادا يركز على إيجاد وتعزيز مهارات القائد التحولي الذي يؤمن بالتعلم التنظيمي على أنه سبيل التقدم والنجاح للمنظمة.
 ٤. إعادة النظر بأسس اختيار القادة الإداريين مع التركيز على خصائص القيادة التحولية المطلوب توفرها لديهم.
 ٥. القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال القيادة التحولية والتعلم التنظيمي واستخدام مقاييس ومتغيرات جديدة في هذا المجال.

المراجع

- بني عيسى، أحمد (٢٠٠٥)، "أثر القيادة التحولية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. الأردن.
- السبيعي، عبيد (٢٠٠٩)، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في متطلبات التغيير"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- Senge, P. 1994. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York:
- Watkins, K.E., & Marsick, V.J. 1993. Sculpting the learning organization: lessons in the art and practice of a systemic change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zhou, J&Shin, S. (2002) "Transformational Leadership, conservation and creativity, Evidence from Korea ", Academy of Management Journal, Vol.46, and No.6pp: 703-714 32 (1): 7-23.
- Waldersee, R. (1997). Becoming a learning organization: the transformation of the workforce. Journal of Management Development, 16(4): 262-273.
- Marquardt, M. J. 1996. Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.
- Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain
- Reaction, Journal of Nursing Management, vol. 13, no.1 .
- Schein, E.H. 1993. On dialogue, culture and organizational learning. Organizational Dynamics, 22(2):40-51.
- Senge, P. 1990. The leader's new work: building learning organizations. Sloan Management Review,