

# **دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمـة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق**

فِرَاسُ عَسْلَيّة<sup>١</sup>

<sup>1\*</sup> حاصل على درجة الماجستير من جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

## المُلْخَصُ:

هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على بناء المنظمة المتعلمّة، وذلك من خلال تناول خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلّمة (الإنقان الشخصي- النماذج العقلية- الرؤية المشتركة- التعلم 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 الدراسية، وتم تحليلها عبر البرنامج الإحصائي (SPSS-V25). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: انخفاض مستوى القيادة التحويلية ومستوى كل من (الإنقان الشخصي- النماذج العقلية-نظم التفكير) في المديريات المدروسة، في حين تبيّن ارتفاع مستوى بعدي (الرؤية المشتركة- التعلم الجماعي)، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لقيادة التحويلية على بناء المنظمة المتعلّمة، حيث تبيّن أن اعتماد نمط القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة سبّب فـ بناء وتطوير المنظمة المتعلّمة.

**الكلمات المفتاحية:** دراسة ميدانية تطلق من مجتمع بحثي تمثل بالعاملين في مديريات الادارة المحلية في محافظة دمشق من خلال متغيري (القيادة التحويلية- المنظمة المتعلمّة).

تاریخ الایداع: 2022/11/8

تاريخ النشر: 2022/12/19



حقوق النشر : جامعة دمشق - سوريا

يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر

CC BY-NC-SA موجب

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

Feras Asaliah<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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).

## مقدمة :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 وزيادة 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 حثّ على منظمات الأعمال ضرورة التحول من مفهوم المنظمة التقليدية القائمة على هيكل تنظيمي ثابتة إلى المنظمة المتعلّمة التي تعتمد الهياكل التنظيمية المرنّة، وتبنّى عملية اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين العاملين، وتدعم طرائق التفكير الجديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة 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 بطرق جديدة لإيجاد حلول إبداعية ومبكرة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل. انطلاقاً من ذلك هدف البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة في بيئة الدراسة الحالية المتمثلة في مديريات الإدارات المحلية في محافظة دمشق، لا سيما وأنّها تعاني من الكثير من المشكلات المتعلقة بإجراءات العمل وهيكلة المهام واستغلال الموارد.

### 1-مصطلحات البحث : (Research Terms)

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

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

### 2-الدراسات السابقة : (Literature Review)

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

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسة المنظمة المتعلّمة في جامعتي الخليل وبوليتك 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 تبني مفهوم القيادة التحويلية في الجامعات المدروسة يسهم في تطوير مفهوم المنظمة المتعلّمة.

#### 2 \_ دراسة (البورسيعيدي، 2018) : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة .

هدفت الدراسة إلى التتحقق من درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة 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 المتعلّمة 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 تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي .

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

**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 المتعلّمة في منظمات الخدمات الصحية.

هدفت الدراسة إلى التتحقق من العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلّمة 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 المتعلّمة 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 المتعلّمة من خلال القيادة التحويلية الدولية**

هدفت الدراسة إلى التتحقق من تأثير القيادة التحويلية على خلق منظمة متعلّمة وذلك في المدارس الخاصة في أندونيسيا. اعتمدت الدراسة على كل من المنهج الكمي والنوعي، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 60 عاملًأً 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 متعلّمة في المدارس محل الدراسة.

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية تحقيق تراكم معرفي يغزى الدراسات التي أُنجزت في هذا الإطار، هو السياق البحثي لمفهوم المنظمة المتعلّمة في المؤسسات السورية، لا سيما في ظل الحاجة الملحة التي تفرضها التغيرات البيئية المتتسارعة لتبني هذا المفهوم في إطار بيئة الأعمال السورية، وخصوصاً في مديریات الإدراة المحلية في محافظة دمشق التي تُعنى ب المجال دراسة واستقراء الأوضاع الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وتقارير ومخرجات عمل الوحدات الإدارية، والتسييق 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 المتعلّمة 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 والمتواخدة 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 مديریات الإدراة المحلية في محافظة دمشق، وذلك من خلال محاولة الربط بين القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلّمة، بينما طبقت الدراسات السابقة الموضوع في بيئات مختلفة.

**3-مشكلة البحث :Research Problem**

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

## **دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمّة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق..... عسلية**

المنظمة المتعلّمة ممثلاً بالقيادة التحويلية التي تفسح المجال للعمل بدافع أخلاقي ذاتي نابع من داخل العاملين، وثقة مرتفعة يجعلهم ينجزون بشكل أفضل.

وبغية التحقّق والتقصي عن درجة توفر مستوى كل من القيادة الحويلية وأبعاد المنظمة المتعلّمة 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 ومسرفي 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 التعلم، مع عدم وجود حلول جيدة للمشكلات المختلفة وغياب الثقافة المشجعة 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 المدرّسة؟

2- ما هو مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلّمة (الإنقان الشخصي- النماذج العقلية- الرؤية المشتركة- التعلم الجماعي-نظم التفكير) في المديريات المدرّسة؟

3- ما هو دور القيادة التحويلية في بناء الإنقان الشخصي في المديريات المدرّسة؟

4- ما هو دور القيادة التحويلية في بناء النماذج العقلية في المديريات المدرّسة؟

5- ما هو دور القيادة التحويلية في بناء الرؤية المشتركة في المديريات المدرّسة؟

6- ما هو دور القيادة التحويلية في بناء التعلم الجماعي في المديريات المدرّسة؟

7- ما هو دور القيادة التحويلية في بناء نظم التفكير في المديريات المدرّسة؟

## **4-فرضيات البحث :Research Hypotheses**

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

**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق.

ويتفرّع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يتوفّر المستوى الملائم من القيادة التحويلية في المديريات المدرّسة.

2- لا يتوفّر المستوى الملائم لكل من أبعاد المنظمة المتعلّمة (الإنقان الشخصي- النماذج العقلية- الرؤية المشتركة- التعلم الجماعي-نظم التفكير) في المديريات المدرّسة.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في بناء الإنقان الشخصي في المديريات المدرّسة.

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

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

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

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

## **5- أهمية البحث :Research Importance**

**الأهمية النظرية:** تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية كونه يتتناول موضوعاً إدارياً هاماً يمسّ منظمات الأعمال في العصر الحديث، والمتمثل بدور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة والتي تعتبر حقلًا تفاعليًّا فيه الجهد لتداول المعرفة والخبرات

## دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمّة في مديریات الإدارة المحلية في محافظة دمشق..... عسلیة

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

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من ضرورة تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في مديریات الإدارة المحلية في محافظة دمشق، ودور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة في المديریات المذكورة، وذلك من خلال النتائج والتوصيات الهامة المتعلّقة بدور نمط القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلّمة بأبعادها المختلفة.

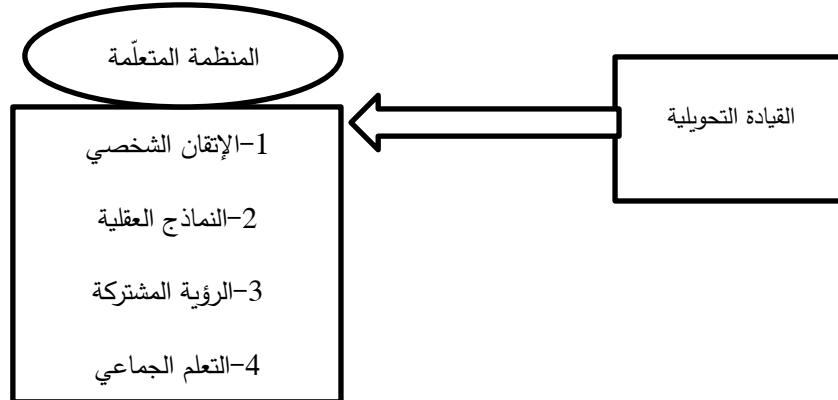
### 6-أهداف البحث :Research Objectives

سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- 1-التعرف على مفهومي القيادة التحويلية والمنظمة المتعلّمة، ومستوى توفرهما في المديریات المدرّسة.
- 2-تعزيز أهمية القيادة التحويلية ودورها في بناء وتطوير المنظمة المتعلّمة خصوصاً في إطار عمل المديریات المدرّسة.
- 3-تحديد دور القيادة التحويلية في بناء الإنقان الشخصي في المديریات المدرّسة.
- 4-تحديد دور القيادة التحويلية في بناء النماذج العقلية في المديریات المدرّسة.
- 5-تحديد دور القيادة التحويلية في بناء الرؤبة المشتركة في المديریات المدرّسة.
- 6-تحديد دور القيادة التحويلية في بناء التعلم الجماعي في المديریات المدرّسة.
- 7-تحديد دور القيادة التحويلية في بناء نظم التفكير في المديریات المدرّسة.

### 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 المتعلّمة

### 9-منهجية 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 والأسباب التي أدت إلى حدوث الظاهرة. ومن هنا فقد تمت العودة إلى الأدبات السابقة العربية

## **دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة في مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق..... عسلية**

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 التحليل الإحصائي 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) عاملأً 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: تمت 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 موقع 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 المكانية: مديريات الإدارة المحلية في محافظة دمشق.

الحدود الزمانية: 2021-2022.

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

### **13- الإطار النظري للبحث:**

#### **أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة :**

تعد المنظمات المتعلمة المبنية على أساس متينة من المعارف والموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار هي الوحيدة الكفيلة بخلق مزايا تنافسية تسمح بمواجهة التحديات المختلفة التي تتعرض لها، وتتأول الكتاب والباحثون المنظمة المتعلمة بتعريف عديدة، فقد عرفها (Senge, 1990, p.15) بأنها المنظمة التي توسيع 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 المتسرعة، حيث يقوم جميع أعضائها بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل والسعى لحلها، وعرفها (ملكاوي، 2007، ص.161) بأنها المنظمة التي تنسج في ثقافتها وكيانها مقدرة مستمرة ومتتجدة على التعلم والتكيف والتغيير.

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

#### **ثانياً: أبعاد المنظمة المتعلمة :**

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 المترافقّة داخل الفرد والتي تؤثر على سلوكه وكيفية تصرفه واتخاده 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 وتتبادل الأفكار والتجارب وجهات النظر.

**5-نظم التفكير:** ويقصد بها القدرة على تكوين رؤية واضحة متكاملة للعلاقات المتداخلة والنظرية 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 المتعلّمة هي مجموعة من النظم المتربّطة، والتفاعلات بين تلك النظم هي التي تحدد فاعليّة المنظمة المتعلّمة، وأن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية للمنظمة المتعلّمة على الشكل الآتي :

**1-التعلم المستمر:** حيث أن الأفراد يتشاركون ويتداولون 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 ومشاركة المعرفات المتوقعة للوصول إلى أساليب تفكير متقدّرة، تسهم في تحسين الأداء الكلي.

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

**5-الرؤية المشتركة:** أي مشاركة العاملين في صياغة رؤى المنظمة وتطبيقاتها وتوزيع المسؤوليات بينهم بالشكل الذي يعطيهم الدافع والحفز لعملية التعلم.

**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 فعالة 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 المتعلّمة منها (Wen, 2014, p.293) :

(Hussein, et al., 2017, p.19)

**1-قيادة عملية التعلم داخل المنظمة.**

**2-تعزيز آليات التعلم المختلفة.**

**3-تطوير القرارات التنظيمية والحوارات 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 (Murphy, 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 والداعية، 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 (أمجي، 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 (الغزالى، Griffin, 2004, p.55, 2012, ص.27):

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 يتأنرون بمارساته عندما يتحسّنون قدرته على تحقيق الأهداف.

2- **الاستثارة الفكرية**: ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيًّا للمشكلات التي تتعرض لتحقيق الأداء المتميز، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقدراتهم 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 سلوكيات 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 تقويض سلطة اتخاذ القرار في بعض الإجراءات للمرؤوسين لكي يتم تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العمالء 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 واستشارة 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 تبني 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 المعادلة 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 (الإنقان 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

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

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 المديریات محل الدراسة بلغت (0.942)، حيث قام الباحث بتفسير النسبة استناداً إلى مرجع (Raykov, 1997) الذي يؤكّد 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**
	Sig.		.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180
v2	Correlation	.823**	1	.714**	.733**	.766**
	Sig.	.000		.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180
v3	Correlation	.943**	.714**	1	.931**	.989**
	Sig.	.000	.000		.000	.000
	N	180	180	180	180	180
v4	Correlation	.897**	.733**	.931**	1	.942**
	Sig.	.000	.000	.000		.000
	N	180	180	180	180	180
v5	Correlation	.958**	.766**	.989**	.942**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	
	N	180	180	180	180	180
v6	Correlation	.973**	.813**	.981**	.958**	.993**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	
	N	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 تقسيمه لصدق المقياس على المقارنة بين احتمال الدلالة الظاهر في الجدول (قيمة sig) 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 قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة وهناك ارتباط معنوي بين متوسطات متغيرات الدراسة وبالتالي صدق المقياس]؛ وبما أنه يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة احتمال الدلالة ( $\alpha=0.000 < \alpha=0.05$ ) 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: الإنقاذ الشخصي، v3: النماذج العقلية، v4: الرؤية المشتركة، v5: التعلم الجماعي، v6: نظم التفكير).

**اختبار الفرضيات:** اعتمد الباحث على اختبار T ستيفونز 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 المديریات المدروسة وبين متوسط الحيداد (3): قام الباحث بحساب المتوسط العام للإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة (2.89) كما هو وارد في الجدول رقم (3)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيفونز 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 ( $p(sig)=0.000 < \alpha=0.05$ ) وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهو ما يعني وجود فروق جوهيرية 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 المديریات المدرّوسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى القيادة التحويلية.

2-الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى الإنقان الشخصي في المديریات المدرّوسة وبين متوسط الحيداد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الإنقان الشخصي، حيث بلغت قيمته(2.02) كما هو وارد في الجدول رقم(5)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيفونز 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/a=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهيرية 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 الإنقان الشخصي لدى المديریات المدرّوسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى الإنقان الشخصي.

3-الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى النماذج العقلية في المديریات المدرّوسة وبين متوسط الحيداد(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 ستيفونز 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/a=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهيرية 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:

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
					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 المديریات 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 المديریات 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 ستيفونز 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<α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهريّة 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:

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
					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 المديریات المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى الرؤية المشتركة.

5-الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر التعلم الجماعي في المديریات 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 ستيفونز لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في

**دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمّة في مديریات الإدارة المحلية في محافظة دمشق..... عسلیة**

الجدول رقم(12)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/ $p(\text{sig})=0.000$ / 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(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**

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
					95% Confidence Interval of the Difference	
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 المديریات 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 المديریات المدروسة وبين مستوى 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 ستودننت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهرى بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(14)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/ $p(\text{sig})=0.000$ / 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(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**

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
					95% Confidence Interval of the Difference	
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 المديریات 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 كالتالي:

الجدول رقم(15) Correlations

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة احتمال الدلالة  $P=0.000 < \alpha=0.05$  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 وقوى.

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 كالتالي:

الجدول رقم(16) Correlations

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة احتمال الدلالة  $P=0.000 < \alpha=0.05$  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 وقوى 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(الرؤبة المشتركة)، حيث ظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(17) Correlations

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

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

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 كالتالي:

الجدول رقم(18)

		v1	v5
Pearson Correlation		1.958**	
Sig. (2-tailed)		.000	
N		180	180
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  $P=0.000 < \alpha=0.05$  وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي لقيادة التحويلية على التعلم الجماعي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.958) مما يدل على وجود تأثير طردي وقوى جداً.

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

الجدول رقم(19)

		v1	v6
Pearson Correlation		1.973**	
Sig. (2-tailed)		.000	
N		180	180
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  $P=0.000 < \alpha=0.05$  وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي لقيادة التحويلية على نظم التفكير، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.973) مما يدل على وجود تأثير طردي وقوى جداً.

#### النتائج:

1-تبين وجود انخفاض في مستوى القيادة التحويلية لدى المديریات 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 التخفيض المادي والمعنوي والمداخل الخلاقة 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 الإنقان الشخصي لدى المديریات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى الإنقان الشخصي (2.02)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض. (ويرى الباحث أن سبب ذلك الانخفاض يرجع إلى عدم 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 يتاسب مع التطورات المتسرعة، مع غياب الأساليب الحديثة في أداء العمل واقتصرها 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 والمناطق التي سيتم العمل في ضوئها، مع التزام العاملين بذلك 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 ويعلمون 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 المكونة 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 الإنقان الشخصي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين (0.823)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوى.
- 8- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على النماذج العقلية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين (0.943)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوى 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 وقوى.
- 10- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على التعلم الجماعي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين (0.958)، وهو ما يدل على تأثير طردي وقوى 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 وقوى جداً.

❖ وتنتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(Wibowo, et al., 2022) التي أكدت في نتائجها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في إنشاء المنظمة المتعلمّة، 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 تبني مفهوم القيادة التحويلية يسهم في تطوير استراتيجية المنظمة ويفوز الموارد البشرية ويطور التعاون والعمل الجماعي وال الحوار المشترك بين العاملين وينمي طرائق التفكير لديهم: وهو ما يشكل أرضية صلبة لانتقال إلى مفهوم المنظمة المتعلمّة.

❖ 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 المتعلمّة القائمة على تحديث عمليات التعلم لديها

دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمّة في مديريات الإدارات المحلية في محافظة دمشق ..... عسلية

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

❖ أيضاً تتفق نتائج الدراسة الحاليّة مع نتائج دراسة (Malik, et al., 2012) التي أكّدت في نتائجها أنّ القيادة التحويلية تشكّل اتجاهًا جديداً لمديري الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الاتجاه المتضمن تحفيز العاملين واستثارة أفكارهم وتنمية قدراتهم وسلوكياتهم يشكّل مدخلاً لعملية التعلم التنظيمي الصحيحة والتي تقدّم بدورها إلى المنظمة المتعلّمة.

❖ وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحاليّة مع نتائج دراسة (العواودة، 2018) التي أشارت في نتائجها إلى أنّ القيادة التحويلية من خلال قدرتها على استثارة روح التحدّي للعاملين وتحفيزهم ماديًّا ومعنوًياً ومكافأة المتميزين منهم، مع بث روح الفريق الواحد بينهم تسهم بشكل إيجابي في تطوير منظمة المتعلّمة قادرة على تطوير أفرادها وتحسين عملياتها وتعزيز معارفها وتغيير ثقافتها لتواكب المستجدات الطارئة.

#### التوصيات :

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

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

3-تعزيز عملية التنمية الذاتية للعاملين في مديريات الإدارات المحلية في محافظة دمشق بالشكل الذي يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتوظيفها على أرض الواقع للحصول على نتائج عملية؛ وذلك من خلال تبني منهج التعليم المستمر الذي يقوم على تطوير القراءة الشخصية لامتلاك المعرف والمهارات الازمة للعمل.

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

5-تطوير القدرة على تكون رؤية واضحة ومتكمّلة للعلاقات بين الإدارة والعاملين في مديريات الإدارات المحلية في محافظة دمشق حول تسلسل العمل ونقويض الصالحيات وتنقييم 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، عبد(2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. ملکاوي، إبراهيم(2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
3. عياصرة، محمد؛ محمود(2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. أجمبي، محمد؛ بسود، مبارك (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. رسالة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة أحمد أدرار، الجزائر.
5. الغزالى، حافظ(2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
6. العواددة، انتصار (2018). علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمّة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(26)، ص ص: 77-89.
7. البروسعيدي، سالم (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمّة. كلية العلوم والأداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

### المراجع الأجنبية:

1. -Barbuto, J; Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal 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 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 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 المرؤوسيين	2
يشجع المدراء العاملين على طرح الأفكار الجديدة	3
يثق المدراء بقدرة العاملين على إنجاز الأهداف المحددة	4
يشترك 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 حواجزاً متعددة للعاملين المتميزين في الأداء	8
المنظمة المتعلّمة	
الإتقان الشخصي	
يمتلك العاملون المعرفة المتخصصة والرغبة في تطوير أدائهم	9
يحرص العاملون على الاطلاع على المستجدات العلمية والمشاركة في الأنشطة الخاصة بتنمية قدراتهم	10
يشعر العاملون بالإنجاز عند أدائهم لمهام العمل المكلفون بها	11
يتتوفر للعاملين الوقت الكافي والموارد اللازمة للنمو الوظيفي	12
تساعد البرامج التربوية المتاحة على التحسين المستمر للأداء	13
يتم مكافأة وتحفيز العاملين الذين يبذلون جهداً لحل مشكلات العمل	14

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

**دور القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمّة في مديریات الإدارة المحلية في محافظة دمشق..... عسلیة**

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

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