



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (24) - العدد الأول - يناير 2023



أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة

(دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى)

**The Impact of organizational learning dimensions
on Leadership
(Applied study on employees of Takaful insurance
companies in Greater Cairo)**

إعداد/ غادة محمد فهمي محمد الدغل

مرشح للدكتوراة

إشراف

ا.د/ كامل على متولى عمران

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة القاهرة

2022-10-11	تاريخ الإرسال
2022-11-15	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



مستخلص البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة على أنماط القيادة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة قوامها (201) مفردة من موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وتم اختيار العينة من مجتمع بلغ (420) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية على أنماط القيادة (قيادة تحويلية، قيادة تبادلية) كمتغير تابع في القطاع محل الدراسة.

وقد أوصت نتائج الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وأنماط القيادة (قيادة تحويلية، قيادة تبادلية)، حيث يعتبر التعلم التنظيمي ضمن قائمة العوامل المحورية المؤثرة على فشل أو نجاح المنظمة، وتبرز الأهمية الاستراتيجية له من خلال تحسين وتطوير أداء القادة، بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الانتاجية والربحية، وذلك من خلال التأثير على تغيير سلوكيات العاملين، وزيادة مهاراتهم المختلفة وحثهم على التفكير الإيجابي، وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل.

الكلمات الإفتتاحية: التعلم التنظيمي، اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية، قيادة تحويلية، قيادة تبادلية.

Abstract:

The current study aims to identify the impact of organizational learning in its four dimensions on leadership style. The study relied on the descriptive analytical approach, in addition to the field study that was conducted by a survey distributed to a sample of (201) individuals from employees of Takaful insurance companies in Greater Cairo, and the sample was chosen From a population of (420) individuals, the study concluded that there is a significant positive impact of organizational learning as an independent variable in its four dimensions: information acquisition, information distribution, information interpretation, organizational memory on leadership style (transformational leadership, reciprocal leadership) as a dependent variable in the sector under study.

The results of the study recommended the need to study the relationship between organizational learning and leadership style (transformational leadership, reciprocal leadership), as organizational learning is among the list of pivotal factors affecting the failure or success of the organization, and its strategic importance is highlighted through improving and developing the performance of leaders, with the aim of overcoming Work problems and increase productivity and profitability, by influencing changing employee behaviors, increasing their various skills, urging them to think positive, and giving them sufficient flexibility in dealing with work challenges.

Keywords: organizational learning, information acquisition, information distribution, information interpretation ,Organizational memory, transformational leadership, transactional leadership.



الفصل الأول : الإطار العام للبحث

1/1- مقدمة البحث:

شهدت بيئة الأعمال تغييرات شديدة التعقيد وتحديات متتالية ، تمثلت في زيادة الصراع والمنافسة ، وزيادة حركة العولمة الإدارية ، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى العلم والمعرفة (Maktabi,2014)، واحتل العنصر البشري أهمية بالغة في المنظمات وإدارة الأعمال كونه عنصراً مؤثراً في جميع عملياتها، والمحدد الأول لنجاحها، لأنه يمثل المقوم الأساسي والكفاءة التي من شأنها أن تحدد فعالية المنظمة، إضافة إلى تطورها على جميع الأصعدة والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة (Liao, S. & Liu. ,2017)

وقد استلزمت هذه التحولات السريعة ضرورة البحث عن انماط قيادة يساعد في التأثير على العاملين، والتحول من أساليب القيادة التقليدية إلى أساليب القيادة المستندة على المعرفة، من خلال ما يرضه التعلم التنظيمي من أفكار جديدة تزيد من قدرة القادة على إكتشاف فرص جديدة، وإلهامهم وتحفيز عقولهم لتطوير مهارات جديدة، وتقوية إبداعهم، وتوثيق خبراتهم ونجاحاتهم وأخطائهم في سجلات ووسائط معلوماتية لإمكانية الرجوع إليها في حل العديد من المشكلات الإدارية، ومكافأتهم على توليد أفكار جديدة وتحسين الإنتاجية (Werlang&Rossetto,2020). وكلما كانت القيادة حكيمة إنعكس ذلك بشكل إيجابي على

تحقيق الميزة التنافسية، وبلوغ الأهداف المنشودة وإطالة عمر المنظمة (ثابت،2020)

ومن هذا المنطلق زاد الإهتمام من قبل الباحثين والممارسين بمفهوم التعلم التنظيمي(OL) كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الراهن، وكأداة استراتيجية تعزز الأهداف التنظيمية ، حيث يعتبر التعلم التنظيمي ضمن قائمة العوامل المحورية المؤثرة على فشل أو نجاح المنظمة، و تبرز الأهمية الاستراتيجية له من خلال تحسين أداء القادة وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية والربحية، عن طريق تغيير سلوكياتهم ، وزيادة مهاراتهم المختلفة وحثهم على التفكير الإيجابي وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل (Lin,2020).

وقد إقترحت بعض الأدبيات السابقة ضرورة إهتمام المنظمات بالسعى للتحويل إلى منظمات دائمة التعلم، تتمتع بخبرة في إنشاء المعلومة الناجمة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة ، وإسترجاعها ونقلها وتفسيرها، وتوزيعها(Werlang,2020)، والتركيز على أسلوب وانماط معين للإدارة لفهم ماهية طبيعة الخصائص الأساسية التي تشكل عملها ، والحرص على إتباع أساليب التعلم المستمر للقادة وبغض النظر عن أعمارهم (أبو هلال،2021)، ومحاولة الاستفادة القصوى

من المواقف والفرص، من خلال غرس الثقة فيهم وتشجيعهم لاستخدام الأفكار والتقنيات الجديدة في مهامهم، وتحقيق أفضل أداء (Mohamed & Otman 2021)، ووفقاً لما تقدم فإن محاولة الوقوف على انعكاس التعلم التنظيمي على انماط القيادة (قيادة تحويلية، قيادة تبادلية) يُشكل بؤرة الاهتمام الرئيسية لهذا البحث وذلك بالتطبيق على شركات التأمين التكافلي، حيث أنها تُعد من أهم المؤسسات المالية التي تختص بإدارة حركة الأموال، وتقوم شركات التأمين التكافلي على فكرة مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية في التأمين وهم حملة الوثائق أو المؤمن لهم المشتركين في التأمين، وفي توزيع الأضرار المادية الناتجة عن تحقق الخطر المتوقع حدوثه فيما بينهم عن طريق التعويض الذي يُدفع إلى المشترك المتضرر من مجموعة حصيلة إشتراكاتهم (قسط التأمين) بدلاً من أن يبقى الضرر على عاتق المتضرر بمفرده، وبذلك تعتبر الشركات بمثابة مديراً لهذا الصندوق من الإشتراكات على أسس إحترافية من حيث دراسة الخطر وإستحقاق التعويض (Coskun, 2021)، وذلك طبقاً لمبدأ المشاركة والتكافل وليس على مبدأ الربح، وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تخضع إلى رقابة هيئة شرعية تضم مجموعة من فقهاء الشريعة المتخصصين، بينما لا تلتزم شركة التأمين التجاري بأحكام الشريعة الإسلامية في إتمام عقودها واستثماراتها بل تخضع إلى التشريعات الخاصة بكل دولة، وتتميز أيضاً شركات التأمين التكافلي عن غيرها من الشركات بأنها تقوم على نوعين من العقود: عقد مضاربة، وعقد وكالة، بخلاف شركات التأمين التجاري التي تقوم على وجود عقد واحد وهو عقد معاوضة، أيضاً تقوم بتوزيع نسبة من الفائض التأميني المتحقق من عمليات التأمين على المشتركين بعد خصم مقابل المصروفات الإدارية اللازمة، وخصم تكاليف الإنتاج والتعويضات والمخصصات والاحتياطيات، بينما تستفيد شركات التأمين التجاري وحدها من قيمة الربح (Salman, A, 2018).

2/1 - الدراسة الإستطلاعية:

نظراً للتغيرات التي حدثت في العقود القليلة الماضية والتي كان لها بالغ الأثر على المشهد التنافسي، والتي فرضت تحديات كبيرة على جميع القطاعات بصفة عامة، وعلى قطاع التأمين بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق برزت أهمية التعلم التنظيمي، إذ أن المنظمات التي لاتهتم بأنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي قد لاتستطيع التصدي لمثل هذه التغيرات ولن تبقي طويلاً في المشهد التنافسي، لذا نستطيع القول بأنه كلما ازدادت قدرة المنظمة على توليد المعرفة واستيعابها، ازدادت قدرتها على فهم رغبات العملاء وحاجاتهم وتقديم الخدمة التي تحقق رضائهم من خلال اكتساب القادة لديها للمهارات والخبرات، وتطوير انماط قيادة مناسبة يتمتع بالمرونة والتكيف مع التغيرات الحديثة، وعليه قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية (استكشافية)، بهدف الوصول إلى



فهم أعمق لمشكلة البحث في القطاع موضوع البحث، حيث تم إجراء مقابلات شخصية موجهة مع عينة قوامها 30 مفردة للقادة بشركات التأمين التكافلي، حيث إعتد الباحث على مجموعة من الأسئلة شبه مهيكلة والتي تتعلق بمتغيرات البحث، وفيما يلي عرض للنقاط التي درت حولها الأسئلة المشار إليها:

بالنسبة للتعلم التنظيمي(كمتغير مستقل):

1. كيف تشجع المنظمة على تبادل خبرات العمل، والتعلم من استراتيجيات المنظمات المنافسة؟
2. هل تعمل المنظمة على التخلي عن المعرفة القديمة واحلالها بأخرى جديدة؟ وكيف تقوم المنظمة بإستقطاب الكوادر البشرية ذوى الكفاءات والخبرات؟
3. من يساعد الموظفين على استكشاف نشاط السوق الحالية بخصوص معلومات عن خدمة جديدة؟

4. هل يتم تصنيف المعرفة وحفظها بطريقة يسهل الوصول إليها؟

5. متى تستخدم المنظمة التقارير الرسمية كوسيلة لنقل المعلومات عبر الأقسام والوحدات التنظيمية؟

6. هل يتوافر لدى المنظمة الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، الاتصالات، البيانات اللازمة لبناء الذاكرة التنظيمية؟

بالنسبة لانماط القيادة (كمتغير تابع):

1. كيف تجعل كل فرد حولك متحمسا للقيام بالمهام المكلف بها؟
2. هل تقوم بتقديم مكافآت لأصحاب الافكار المبتكرة؟
3. متى تعطي انتباها شخصيا للمرؤوسين المهملون؟
4. هل تتخطى مصلحتك الشخصية من أجل مصلحة الجماعة؟
5. كيف تقوم بإثارة نقاشات وحوارات مثيرة وبناءة بين العاملين؟
6. هل تُنفذ العقوبة في حال لم يتمكن المرؤوس من إنجاز ما هو مطلوب؟
7. هل تتدخل بالعمل فقط عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل؟

وكانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. تباينت إجابات المفردات حول تشجيع المنظمة على تبادل خبرات العمل، وحول قلقهم بشأن مسيرتهم المهنية، نظراً لحرص المنظمة على استقطاب الكفاءات مما يزيد توترهم ويدفعهم لزيادة فرص التعلم.

2. ترى بعض المفردات أن هناك بطئ في نقل المعلومات وتفسيرها داخل الأقسام والوحدات الإدارية، مما يسبب لهم حالة من الارتباك .
3. وفيما يخص استكشاف نشاط السوق الحالية بخصوص جمع معلومات عن خدمات جديدة، كانت إجابات 40% من المفردات أن المنظمة لاتهتم بتشجيعهم على إيجاد فرص للتعلم، ولاتعتمد على المعرفة الجديدة بينما تركز على المعرفة التراكمية.
4. أغلب المفردات كانت اجاباتها أن المنظمة لاتبذل الجهد الكافى في عملية التدريب والتطوير، وإيجاد ديناميكيات للتعلم والتي من شأنها تعلم على تحسين مهاراتهم.
5. معظم المفردات تسعى إلى جعل المرؤسين متحمسين بمهامهم ، بينما 40% من المفردات لاتهتم بإثارة الحماس بينهم.
6. تباينت آراء المفردات حول توافر الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، لبناء الذاكرة التنظيمية.
7. وجود نسبة 60% من الإجابات حول تنفيذ العقوبة إتجه حول وجود إطار رسمي يُحدد العقوبات ويمنع الفوضى داخل العمل، بينما 40% من المفردات يعتبر هذا الإطار يُقيد من أداء المرؤسين لمهامهم بكفاءة وحماس.
8. تباين إجابات المفردات فيما يخص التوازن بين متطلبات العمل ومصالحته الشخصية.
9. اختلفت الآراء حول عدم نجاحهم في حل مشكلات العمل ، فمنهم من يمنح الوقت الكافى للمرؤسين لإيجاد أفكار جديدة وتحريك الإبداع فيهم، وهناك من يتدخل خلال وقت أقل من ظهور المشكلة.
10. عدم إدراك قيادات إدارة الموارد البشرية لمفهوم التعلم التنظيمي بصورة صحيحة وعلاقته بمستوى أداء الموظف وأداء المنظمة.

3/1- : مشكلة البحث:

- بناءً على نتائج الدراسة الإستطلاعية ومراجعة الباحث للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التى تناولت العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث الحالى، فقد لاحظ الباحث الآتى :
- 1- على الرغم من تعدد الدراسات الأجنبية التى تناولت التعلم التنظيمي والانماط القيادية إلا أن القليل من هذه الدراسات قد ألفت الضوء على طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي السالفة الذكر والانماط القيادية (التحويلية- التبادلية) للقطاع محل البحث.
 - 2- قلة الدراسات العربية (على حد علم الباحث) التى تناولت الأنماط القيادية طبقاً للنظرية الحديثة للقيادة، وندرة تلك الدراسات التى تناولت العلاقة بين التعلم والانماط القيادية التحويلية والتبادلية.



بناء على ماسبق ، ومحاولة من الباحث لتغطية الفجوة البحثية ، يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤل الأساسي التالي: إلى أى مدى يؤثر التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى ؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

1. ماهى الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين التكافلي؟
2. ماهى درجة إدراك العاملين للتعلم التنظيمي؟
3. هل هناك أثر إيجابى معنوى مباشر ذو دلالة إحصائية لإكتساب المعلومات على انماط القيادة؟
4. هل هناك أثر إيجابى معنوى مباشر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعلومات على انماط القيادة ؟
5. هل هناك أثر إيجابى معنوى مباشر ذو دلالة إحصائية لتفسير المعلومات على انماط القيادة ؟
6. هل هناك أثر إيجابى معنوى مباشر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على انماط القيادة؟

4/1: أهداف البحث: يهدف البحث إلى مايلي:

- 1) التعرف على مستوى تطبيق التعلم التنظيمي وانماط القيادة فى منظمات التأمين التكافلي.
- 2) اختبار العلاقة المباشرة بين التعلم التنظيمي وانماط القيادة (تحويلية-تبادلية).
- 3) تقديم مجموعة من التوصيات تساعد على نجاح القائد فى أداء دوره بكفاءة وفعالية ، من خلال الاهتمام بثقافة التعلم التنظيمي أولاً وقبل كل شيء، والتي تعمل على تعزيز مستوى الكفاءة والفعالية فى العمل، وتزيد من توثيق العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتُعطي الثقة الكاملة للمرؤوسين، وتزيد من دافعيتهم للعمل ، ويجب وضع توقعات حول ممارسات التعلم والتأكد من أن قيم المنظمة وسلوكياتها تدعم التركيز على تحسين انماط القيادة.

5/1: أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته وقيمه من أهمية متغيراته فى حد ذاتها، ومن حيوية الموضوع الذى يتناوله إذ أنه يُعد من القضايا المهمة التى تشغل تفكير الباحثين عامة ، والممارسين خاصة ، لاسيما فى السنوات الاخيرة لما له من انعكاس على انماط القيادة والمنظمة فى تحقيق أهدافها المرجوه ، وعليه، فمن المتوقع أن يكون للبحث مساهمات نظرية وعملية وذلك كما يلي:

1/5/1 المساهمة النظرية للبحث:

- 1) يُعد النموذج النظري للبحث ، والذى يبحث فى العلاقة التأثيرية بين التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة وانماط القيادة ، من النماذج قليلة الإختبار (فى ضوء مااطلع عليه الباحث) من قبل الدراسات العربية ، وذلك وفقاً لما تم حصره والإطلاع عليه فى الادبيات العربية المرتبطة بموضوع

البحث، مما يشير إلى أن اختبار هذا النموذج بدوره سوف يعتبر إضافة علمية فى مجال علم الإدارة ، وإثراء المكتبة ببحث يتعلق بقضية هامة للباحثين والممارسين .
(2) يُغطي هذا البحث أحد الفجوات البحثية الهامة التى أدركها الباحث فى الأدبيات السابقة فيما يتعلق بدراسة التأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي الأربعة على انماط القيادة .
2/5/1 المساهمة التطبيقية (العملية) للبحث:

تتبع أهمية البحث العملية من أهمية قطاع تطبيقه وهو قطاع التأمين والذي يعد من أهم أنشطة الخدمات المالية غير المصرفية ، وأبرز المساهمين فى الناتج المحلى الإجمالى؛ فهو يرتبط ارتباطاً تكاملياً ببقية القطاعات الاقتصادية، ويساهم فى إدارة الأخطار التي قد تتعرض لها الأصول الاقتصادية، مما يجعله أبرز أدوات استقرار واستمرار هذه القطاعات فى أنشطتها، وقد حرصت الهيئة العامة للرقابة المالية على تفعيل دور قطاع التأمين وزيادة مساهمته فى الناتج المحلى الإجمالى وذلك من خلال تحديث التشريعات المنظمة للنشاط، والجدير بالذكر أن النتائج المالية لعام 2022 تشير إلى أن نسبة مساهمة قطاع التأمين فى الناتج المحلى الاجمالى قد بلغت 91% مقارنة ب 90% فى العام 2021، أى بنسبة زيادة قدرها 1% ، ومضاعفة إجمالى الأقساط التأمينية إلى 100مليار جنيه بحلول عام 2026 من 48 مليار جنيه مقارنة بعام 2021، وأشار التقرير الشهرى للهيئة العامة للرقابة المالية إلى أن أقساط شركات التأمين التكافلى بلغت 2.75مليار جنيه خلال ال 5 أشهر الأولى من العام الجارى، مقابل 1.54مليار جنيه خلال الفترة ذاتها من العام الماضى، بمعدل نمو يصل إلى 78% (<https://fra.gov.eg>) موقع الهيئة العامة للرقابة المالية، الكتاب السنوى الإحصائى عن نشاط التأمين خلال العام 2021-2022.

6/1. تعريفات متغيرات البحث:

يمكن إبراز تعريفات متغيرات البحث من خلال الجدول رقم (1/1)

المتغير	التعريف	المصدر
التعلم التنظيمي	وهو العملية التى يتم من خلالها اكتساب المعرفة من قبل أعضاء المنظمة ، وتزويد الموظفين بالمعلومات التي تتيح لهم التعامل مع المواقف المختلفة والتكيف معها ، والاستفادة منها إلى الحد الذي يساهم في تحسين سلوك موظفي المنظمة، وتطوير قدراتهم .	Fatmah (2020)



<p>Mohan, (2015) Tran, (2019)</p>	<p>*اكتساب المعلومات: ويعني تحديد المعلومات الملائمة ، والمفيدة للمنظمة والعمل من أجل الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية. *نشر المعلومات : اي جعلها متاحة لكل الاقسام أو الوحدات التنظيمية، وتستخدم المنظمات أساليب متنوعة يمكن من خلالها نشر المعلومات كالرسائل الموجهة، الرسائل الملخصة. *تفسير المعلومات: ويقصد بها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها، ومن تم دمجها في الروتين والإجراءات التنظيمية. *الذاكرة التنظيمية: تتضمن هذه المرحلة ايداع المعلومات الجديدة في ذاكرة المنظمة ، وهذه المعلومات يتم تحويلها إلى فعل تنظيمي جديد، فضلا عن إعادة تعديل روتينات وإجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة</p>	<p>الأبعاد</p>
<p>Haider, (2021)</p>	<p>مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في أثره على العاملين وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة يتمثل في:</p>	<p>أنماط القيادة</p>
<p>Kalsoom,20 (18)</p>	<p>هي القدرة على إحداث تغيير في العاملين وتحفيزهم لتحسين الاداء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في المنظمة من خلال الابعاد التالية : <u>قوة الشخصية</u>: الجاذبية القيادية التي تؤدي إلى استجابة التابعين للقائد من خلال امتلاكه سمات كاريزمية. <u>التحفيز الفكري</u>:زيادة قدرة التفكير للعاملين وتحفيزهم بطرق جديدة لجعلهم أكثر إبداعاً وجاهزية للتحديات <u>الإعتبار الفردي</u>:التعامل مع كل فرد بشكل شخصي مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاته ومشاعره الخاصة. <u>الدافعية الإلهامية</u>:تحفيز القائد للعاملين من خلال امتلاكه سمات الحماس والتفاؤل</p>	<p>أ) القيادة التحويلية الأبعاد</p>
<p>Wahab (2016) Salim (2013)</p>	<p>هي أسلوب القيادة الذي يدير فيه القادة العاملين من خلال المكافآت والعقاب، وتكون المسؤولية الرئيسية للقائد هي التركيز على توضيح الأدوار والمهام. من خلال مايلي: <u>المكافآت المشروطة</u>: أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية <u>العقوبة المشروطة</u>: هي عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوس في حال تم الإخلال بشروط تنفيذ المهام، أو عدم تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة، وفق ما تم الإتفاق عليه بين الطرفين.</p>	<p>ب) القيادة التبادلية: الأبعاد</p>

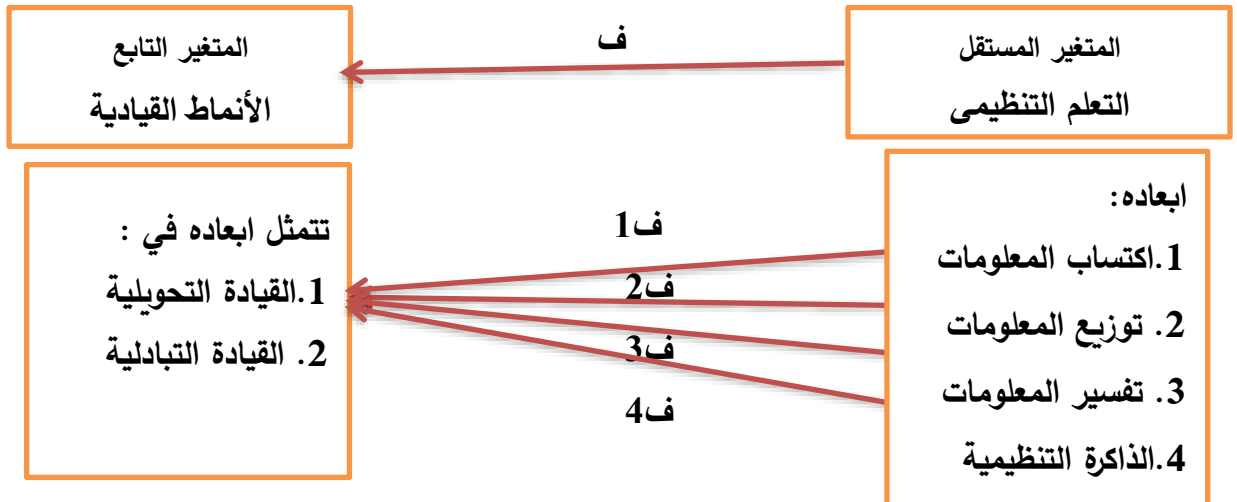
أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى.
الباحثة غادة محمد فهمى محمد

Haider A., & Alvi, 2021	<p><u>الإدارة بالإستثناء الإيجابي</u>: تعنى أن القائد يراقب أداء المتابعين ، ومراقبة الانحرافات عن القواعد واللوائح وتوقع المشاكل والقضايا ، اتخاذ الإجراءات وفقاً لأداء المتابعين وإجراء التصحيحات لحل المشكلات.</p> <p><u>الإدارة بالإستثناء السلبي</u>: تعنى أن القائد ينتظر حدوث المشكلات أو الأخطاء ، ومن ثم يوجه التابعين أو يتخذ الإجراءات التصحيحية، أى ان الإدارة السلبية بالإستثناء تعنى عدم تدخل القائد إلا عند الضرورة .</p>
-------------------------	--

المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة.

7/1 نموذج البحث:

وفى إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، تم بناء النموذج النظري المقترح للبحث والمبين فى الشكل رقم (1):



شكل رقم (1) النموذج النظري للبحث، المصدر من إعداد الباحث

8/1 فروض البحث:

من خلال المراجعة السابقة لنتائج بعض الدراسات تم التوصل إلى أن هناك دعم نظري قوى لدور التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة كمتغير مستقل، فى فشل أو نجاح المنظمة، من خلال تأثيره على تحسين وتطوير انماط القيادة كمتغير تابع ، عن طريق تغيير سلوكيات القادة ، وزيادة مهاراتهم ، وحثهم على التفكير الإيجابي وعليه يمكن صياغة الفرض الرئيس كما يلى: ف: وجود أثر ايجابي معنوى مباشر للتعلم التنظيمي على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى، وعلى الرغم من اختبار الدراسات السابق ذكرها لتأثير التعلم التنظيمي على انماط القيادة



، إلا أنه يمكن القول أن هناك ندرة في الأبحاث التجريبية (على حد علم الباحث) التي اختبرت تأثير الأبعاد الأربعة الخاصة بالتعلم التنظيمي على انماط القيادة بشكل منفصل ، لذلك ينبثق من الفرض الرئيس أربعة فروض فرعية بالتطبيق على الشركات موضوع البحث، وبالتالي سيحاول الباحث ربط كل بُعد منها بكيفية تحسين وتطوير انماط القيادة كما يلي:

(1) إكتساب المعلومات : تُعد عملية تحديد المعلومات الملائمة والمفيدة للمنظمة، والعمل من أجل الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية، والحرص على السعي إلى التعلم من ممارسات المنافسين من أفضل الطرق لتعزيز وتطوير القادة من خلال تشجيعهم على البحث عن كل ما هو جديد في عملهم (Megheirkouni, M. 2017) ، وعليه يمكن القول أن الفرض البحثي الفرعي الأول يُمكن صياغته: ف1: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لاكتساب المعلومات على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي .

(2) توزيع المعلومات : قيام المنظمة بتشجيع العاملين على مشاركة المعلومات ، وتبادل الأفكار بين الأقسام الإدارية عبر الحلقات النقاشية المستمرة ، وتوفير حوافز للعاملين لقاء تشاركتهم بالمعرفة ، من شأنه يحقق العديد من المزايا، والذي يُظهر الجهد والمثابرة والإبداع في العمل (Vashdi, Grimland, 2019)، وعليه يتم صياغة الفرض البحثي الفرعي الثاني كما يلي ف2: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتوزيع المعلومات على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي .

(3) تفسير المعلومات : سعى الإدارة إلى التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة ، مما يساهم في إزالة سوء الفهم والإلتباس بين المديرين والمرؤسين ، مما يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الرئيسية في ضوء توافر معلومات واضحة (Park, 2021)، وعليه تم صياغة الفرض البحثي الفرعي الثالث كما يلي: ف3: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتفسير المعلومات على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي .

(4) الذاكرة التنظيمية : يتمثل هذا البُعد في إمتلاك المنظمات قواعد وبيانات وأنظمة لتخزين المعلومات وسهولة استرجاعها، والاهتمام بجهود البحث والتطوير ، والعمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (Obeidat, 2018)، وعليه تم صياغة الفرض البحثي الفرعي الرابع : ف4: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للذاكرة التنظيمية على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي 9/1: منهجية البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة والاهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يعتمد على دراسة المشكلة من خلال اختبار آراء مفردات العينة ، كما

يهتم بوصف المشكلة وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها كيفياً بوصفها ، وكمياً (رقمياً) من خلال اختبار الفروض البحثية ، والوصول إلى استنتاجات تُساهم في فهم الواقع وتطويره (Lee&Ding,2020).

10/1: أداة البحث:

تم تجميع البيانات الأولية من خلال استخدام قائمة استقصاء هيكلية ، بغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ، والتطبيق على أرض الواقع بشركات التأمين التكافلى ، وذلك من خلال القياس الكمي لأراء واتجاهات عينة البحث ، واختبار الفروض ، والتحقق من مدى صحتها، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء بعد مراجعة الدراسات السابقة ، بالإعتماد على نموذج ليكرت الخماسي الذى يتراوح بين 1 غير موافق اطلاقاً و5 موافق تماماً، وتضمنت القائمة 43 عبارة منهم 16 عبارة للمتغير المستقل و 27 عبارة للمتغير التابع ، ويجدر بالذكر أن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تمتعت بدرجة كبيرة من الثبات والصلاحية في العديد من الأبحاث العربية والأجنبية، لذلك تم الاعتماد عليها وترجمتها للغة العربية.

11/1: مقاييس البحث: يُمكن عرض المقاييس الواردة في قائمة الاستقصاء كما يلى :

أ) مقاييس المتغير المستقل " التعلم التنظيمي" وقد تم قياسه بواسطة مقياس Huber1990 المتمثل في 9 بنود وهى (تعلم معرفي، تعلم تجريبي، تعلم غير مباشر، البحث والملاحظة، خرائط معرفية وهيكلية، وسائط معلوماتية، تحميل زائد للمعلومات، التخزين ، استرجاع المعلومات) لقياس أبعاد التعلم الاربعة وهى:

- اكتساب المعلومات: تم قياسه من خلال 6 عبارات في القائمة (من عبارة رقم 1 إلى رقم 6)
 - توزيع المعلومات : تم قياسه من خلال 3 عبارات في القائمة (من عبارة رقم 7 إلى رقم 9)
 - تفسير المعلومات : تم قياسه من خلال 4 عبارات في القائمة (من عبارة رقم 10 إلى 13)
 - الذاكرة التنظيمية : تم قياسه من خلال 3 عبارات في القائمة (من عبارة رقم 14 إلى 16)
- ب) مقاييس المتغير التابع " انماط القيادة" : وقد تم قياسه بالاعتماد على مقياس (Bass,1999، Avolio) المتمثل في 16 بند من بينها :
- عدد 10 بنود لقياس أسلوب القيادة التحويلية والمتمثل فى (علاقات العمل الفعالة، وتعزيز الابتكار، التفكير المتجدد، وتشجيع المنافسة، وتبني استراتيجية الباب المفتوح، واتباع نظام اللامركزية، وإيجاد نظام للحوافز، استخدام موارد المنظمة، رؤية مستقبلية واضحة، سلاسة فى تمرير السلطة)، تم قياسه من خلال 14 عبارة في القائمة (من عبارة رقم 17 إلى عبارة رقم 30).



- عدد6 بنود لقياس أسلوب القيادة التبادلية والمتمثلة (الإنجاز، الدعم، المكافآت المتوقعة، تصحيح الأخطاء، حرية انجاز المهام، معايير موحدة للأداء) ، تم قياسه من خلال 13عبارة (من عبارة رقم 31 إلى رقم 43).

12/1: مجتمع وعينة البحث :

فى هذا الجزء من البحث، يتم إيضاح ماهية مجتمع البحث، وحجمه وطبيعته، وحجم عينة البحث التي تم الاعتماد عليها، حيث يتضمن مجتمع البحث الرؤساء بشركات التأمين التكافلي الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وذلك استناداً للكتاب الإحصائى الصادر عن الهيئة العامة للرقابة المالية لعام 2020-2021 ، وعددهم تسع شركات بإجمالى 420 موظف تقريبا، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (2/1)

جدول رقم (2/1) مجتمع البحث مُصنف حسب الشركات

م	اسم الشركة	عدد الموظفين
1	بيت التأمين المصرى السعودى	54
2	وثاق تكافل	51
3	اورينت الفطيم للتأمين التكافلى	49
4	جى أي جى للتأمين التكافلى - حياة	34
5	المصرية الاماراتية لتأمينات الحياة-تكافل	48
6	مصر للتأمين التكافلى	58
7	طوكيو مارين مصر جينرال تكافل	47
8	المصرية للتأمين التكافلى	41
9	اللبنانية السويسرية للتأمين التكافلى	38
	الإجمالى	420

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الكتاب الإحصائى التابع للهيئة العامة للرقابة المالية وازاء كبير حجم المجتمع ولاعتبارات الوقت والجهد، فلن يتم دراسته بأسلوب الحصر الشامل **Complete Enumeration** وإنما سيلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينات، ورغبة فى تمثيل مجتمع البحث بأكبر قدر من الدقة والموضوعية، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة **Simple Random Sample** لأسباب التالية:

(1) تُعتبر من العينات الإحتمالية التى تتيح لكل مفردة من المجتمع بأن تكون ضمن العينة.

(2) التجانس بين مفردات مجتمع البحث.

(3) في حدود وقت وجهد وإمكانات الباحث في تجميع البيانات.

(4) شيوع هذا النوع من العينات في الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي كدراسة (Dawabshe, 2019)، وقد استند الباحث على المعادلتين التاليتين لتحديد حجم العينة:

$$(1) \quad \frac{(ي) \times 2 \times (ل-1)}{2(د)} = ن$$

$$(2) \quad \frac{ن}{\frac{ن}{ن} + 1} = *ن$$

مع العلم أن / ن: حجم العينة قبل إجراء معامل التصحيح.، ي: القيمة المعيارية لمعامل ألفا 0,025. ل: نسبة حدوث الحدث في المجتمع 50%. د: نسبة الخطأ المسموح به وهو 5%.

ن: حجم المجتمع. ن*: حجم العينة النهائي بعد إجراء معامل التصحيح.

وقد أسفر تطبيق المعادلتين المشار إليهما عما يلي: ن = 209 مفردة ن* = 201 مفردة والملاحظ أن حجم العينة النهائي بعد إجراء معامل التصحيح بلغ 201 مفردة، وقد جرى توزيعها على المنظمات التي وقع عليها الاختبار بطريقة التوزيع المتناسب، أي بشكل يتناسب مع عدد الموظفين بكل منها، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (3/1).

جدول رقم (3/1) عينة البحث مصنفة حسب الشركات

م	اسم الشركة	نسبة الموظفين	حجم العينة
1	بيت التأمين المصري السعودي	12,9%	26
2	وثاق تكافل	12,14%	24
3	اورينت الفطيم للتأمين التكافلي	11,62%	24
4	جى أي جى للتأمين التكافلي - حياة	8,24%	16
5	المصرية الإماراتية لتأمينات الحياة-تكافل	10,74%	22
6	مصر للتأمين التكافلي	14%	28
7	طوكيو مارين مصر جينرال تكافل	11,33%	23
8	المصرية للتأمين التكافلي	9,85%	20
9	اللبنانية السويسرية للتأمين التكافلي	9,18%	18
	الإجمالي	100%	201

13/1 حدود الدراسة:



- أ- بالنسبة لنطاق الدراسة الجغرافي: تقتصر الدراسة الحالية على شركات التأمين التكافلي وفروعها الواقعة في محافظة القاهرة فقط وذلك لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة.
- ب- بالنسبة لمجتمع الدراسة: إقتصرت الباحثة على دراسة شركات التأمين التكافلي حياة وممتلكات
- ت- بالنسبة للنطاق الزمني: فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة حتى عام 2022 والمتعلقة بالتقرير السنوي للهيئة العامة للرقابة المالية وذلك بغرض الحصول على البيانات الخاصة بأعداد المديرين في الشركات محل الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

لقد تضمن هذا الفصل مبحثين هما:

1/2 المبحث الأول: التعلم التنظيمي.

2/2 المبحث الثاني: أنماط القيادة.

ويشير الباحث لهما على النحو التالي:

1/2 المبحث الأول: المتغير المستقل "التعلم التنظيمي" Organizational learning:

1/1/2 مفهوم التعلم التنظيمي:

برز مفهوم التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما (التعلم التنظيمي) اذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف ألياته المختلفة، حيث عرفه (Mohan, et al., 2015,p12) " بأنه التغيير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة السابقة، أى أن الانسان يمر بمواقف إجتماعية ، ونتيجة لذلك يكتسب معان جديدة تشير بأهمية إتباع أنماط مختلفة من السلوك، أى يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء الخبرة المكتسبة"

وعرف (Migdadi,2019,p6) ان "التعلم التنظيمي له دور فى المساهمة فى تنمية الشخص من خلال مساعدته على التعرف على الآخرين وفهمهم ، والتفاعل معهم وتحسين مهاراتهم فى العلاقات الإنسانية؛ هذا يُحسن تجربة الحياة بالترتيب لتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية، وتطوير القدرات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تعزيز مكانتها ذات الميزة التنافسية وتحسين النتائج .

وقدم (Lin, 2020,p33) تعريف للتعلم التنظيمي "على أنه دورة الحياة الممتدة والمستمرة للمنظمة والرؤية المشتركة المخططة للنهوض بالمنظمة ، وضمان بقائها في وجود المجتمع التنظيمي من خلال الجهد المنهجي والوعي المتزايد الناجم عن المعرفة"، بينما عرفه Yuki et al (2009,p68) "بانه العملية التي تقوم بها المنظمة بتغيير أو تعديل نماذجها العقلية أو قواعدها أو عملياتها أو معرفتها وتحافظ على أدائها أو تحسنه"، ووصفه (Nurhayati2022,p50) " بأنه جهود الشركة نحو الابتكار النشط ونقل وتعبئة المعرفة لتمكينها من التكيف بكفاءة مع البيئة التي تتميز بالتغير"، وركز (Griffiths, D ,2017,p33) على ان التعلم التنظيمي "هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما يعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"، فى حين رأى (Karatas & Murphy,2010) "أن التعلم التنظيمي يُفضى إلى نتائج سلوكية وإدراكية - على وجه التحديد ، وتعديلات على الإجراءات التنظيمية ، وكذلك تغييرات في النماذج الذهنية، ويحدث التعلم الفردي عند قيام أعضاء المنظمة بتحديد واكتشاف الأخطاء، ومراقبة نتائج العمليات والسلوكيات التنظيمية الشاذة ، ثم يتم استخدام هذه الملاحظات لاكتشاف وتصحيح المشكلات في الأداء التنظيمي.

2/1/2 أبعاد التعلم التنظيمي: Dimensions of organizational learning

هناك ثمة اتفاق بين بعض الباحثين حول بعض أبعاد التعلم التنظيمي ، وإختلاف حول البعض الأخر، فقد أشارت بعض الدراسات السابقة على مجموعة من الأبعاد بالاعتماد على النموذج الذى قدمه Huber والذى اعتبر أن التعلم التنظيمى عملية مستمرة ، وتتمثل هذه الابعاد وفقاً لهذا البحث فى ما يلي:

- 1) اكتساب المعلومات، (2) نشر المعلومات،(3) تفسير المعلومات، (4) بناء الذاكرة التنظيمية.
- 1-اكتساب المعلومات: هو تحديد المعلومات الملائمة للمنظمة والعمل من اجل الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية، علما بان المنظمة قادرة على تعلم العاملين من خلال تفاعلهم مع اطراف تمتلك معلومات مهمة، والتعلم عبر مختلف الطرق الإدراكية والسلوكية (Tran & Pham,2019)
- 2- نشر المعلومات : بمجرد الحصول على المعلومات يفترض نشرها عبر المنظمة لكل الوحدات التنظيمية، وعلى وجه الخصوص الوحدات الي تكون بامس الحاجة لها، تستخدم المنظمات أساليب متنوعة لذلك مثل اسلوب الرسائل الموجهه حيث توزع المعلومات إلى وحدات تنظيمية محددة ، واسلوب الرسائل الملخصة الذى يتم فيه تقليل حجم المعلومات واعادة تشكيل المعنى (Fatmah ,2020).



3- تفسير المعلومات : تُعد جزءاً مهماً كون القادة قد يمتلكون المعلومة الملائمة الا انهم يفشلون في اعطاء التفسير الصحيح لها، وان المعرفة المتولدة من التفسير يتم استيعابها عند المستوى الفردي والجماعي لذا يفترض تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها ودمجها (Ngoc& Huy, 2016)

4- بناء الذاكرة التنظيمية : هي ايداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة ، وان هذه المعلومات يتم تحويلها الى فعل تنظمي جديد ، فضلا عن اعادة تعديل روتينات واجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة التي يتم خزنها ، وتتضمن جزئين هما: التخزين ، واسترجاع المعلومات (Santos-Vijande et al ,2012)

2/2المبحث الثاني: "المتغير التابع " انماط القيادة "

تباينت تعريف القيادة ، فهناك من عرفها على أنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من سلوك الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، وأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم (Shah,Haider,2021) ، وهناك من عرفها بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة (Zacharo,2018) .، وانطلاقاً من فكرة أن التغيير مهم ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغيير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور (Yukl,2009) .

1/2/2 أنواع الأنماط القيادية :

استناداً للدور المحوري للقيادة في المنظمات المعاصرة، ظهرت أنماط وأساليب ومداخل متعددة للقيادة، تختلف باختلاف الوسائل والآليات التي يمكن للقائد من خلالها التأثير في سلوك المرؤوسين، ومن أبرز تلك الأنماط القيادية الإدارية التي تناولها الباحثون والتي سيتم دراستها في هذا البحث، انماط القيادة التحويلية وانماط القيادة التبادلية اللذان يُعدان أحدث الأنماط القيادية الفعالة.

1/1/2/2 انماط القيادة التحويلية :

قدم (Vashdi & Grimland, 2019) تعريف للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تشجع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحول اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً مهماً من رسالة المنظمة لتحقيق أهدافها، كما عرفها (Hsiao, & Chang, 2011) بانها انماط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع

الراهن للمنظمة بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة فيها، وذلك من خلال الإقناع والإثارة لبلوغ الأهداف المشتركة، فى حين يُعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذى يرفع من مستوى العاملين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذى يُروج فى الوقت نفسه لعملية تنمية الجماعات وتطوير المنظمات (Vashdi,2019).

وعرفها (حسن،2008) "بأنها العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية"، أما (الانصارى،2017) "فعرها بانها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل"، وعرفها (فراج،2015) "بأنها عملية إحداث التأثير المرغوب من قبل القادة فى المرؤوسين من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع المرؤوسين، بغرض الارتقاء بمخرجات العمل المطلوبة.

ويرى (Avci,2016) أن نظرية القيادة التحويلية أحد أكثر نظريات القيادة تأثيراً وانتشاراً فى العقود القليلة الماضية، وأنها تسعى لتفسير التأثيرات غير العادية لبعض القادة على تابعيهم، حيث يتوقع القائد التحويلي أن يحصل من تابعيه على دافعية وجهود ، وأداء غير عادي.

2/1/2/2 أبعاد القيادة التحويلية:

شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال اسهامات (Bass) عام 1851-1878 عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية التى أكد فيها أهمية تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين، من أجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتباينة، وحشد الطاقات والمصادر الاقتصادية والسياسية وتوظيفها ضمن إطار المنافسة والصراع والأهداف بشكل مستقل أو متبادل بين القائد والعاملين ، (حسن،2008) ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل الذي تضمن فى البداية عام 1985، ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (الدافعية الالهامية) ، والاعتبار الفردي ، ثم أضاف (Bass) فى عام 1990 عنصراً رابعاً أطلق عليه الاستثارة الفكرية ، (Lee & Ding, 2020) ويتم توضيح هذه الابعاد كالتالى:.

أ) التأثير المثالي(الكاريزما):Influence Idealized : هو سلوك قيادى مهم يقوم بأدوار نموذجية، ويكون قادر على إثارة مشاعر قوية لدى التابعين تمكنهم من الانسجام معه وإطاعة أوامره ، ويعكس ذلك قدرة القائد التحويلي على كسب ثقة وإعجاب واحترام و تقدير التابعين واعتباره المثل الأعلى(Avolio,etal,2002) .

ب) الاستثارة الفكرية:Stimulation Intellectual: هى قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته فى جعلهم أكثر وعياً بالمشاكل وخاصة الروتينية التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات



، ويتم ذلك من خلال تعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن الحلول المنطقية (Tomey,2009) .

ج) الاعتبارية الفردية: **Consideration Individualized** : هي قيام القائد بفهم احتياجات ورغبات وقدرات كل فرد على حدة ، ومساعدتهم على مواجهة التحديات الجديدة ، وتوفير المناخ المناسب لنموه وتطويره ، وإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، ومعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء (Napp,2011)

د) التحفيز الإلهامي: **Motivation Inspiration** يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاتاً لتحفيز العاملين وإلهامهم ودفعهم لتحدي الصعوبات ، والسعى المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال ، وتأهيلهم للتفكير بشكل مختلف وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. وقد أضاف (Griffin&Rafferty,2004) بعداً خامساً ألا وهو:

هـ) التمكين: **Empowerment** : الافتراض الرئيس فيه أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء واحتياجاتهم(حسن،2008).

2/2/2 أنماط القيادة التبادلية :

يتمتع أنماط القيادة التبادلية بأنه أنماط هرمي تنافسي ، فقد ذكر (Cardona,2000) ان هذه القيادة تعتمد على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين العاملين، ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد لديه المقدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، ومقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات ، وإقناع العاملين لينفذوا مايريدونه منهم.

1/2/2/2 تعريف القيادة التبادلية:

تشير القيادة التبادلية إلى أنها عملية تبادلية ذات طرفين؛ كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج إلى شيء آخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات بالاعتماد على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل إنجازهم العمل (Majid & Badrawi,2013)، وتُعرف أيضاً بوجود علاقة بين القادة والعاملين من خلال استجابة لمصالحهم الخاصة ، وذلك بالتبادل بينهم ، هذا التبادل يعتمد على القائد الذي يناقش ويحدد المهام والواجبات المطلوبة ويحدد الشروط والمكافآت الممنوحة لهم عند الانتهاء من هذه المهام والواجبات(Obeidat,2015) ، ويشار إليها على أنها تبادل الأجر عن العمل (المكافآت النفسية أو المادية التي يمنحها الرئيس لأتباعه) والتي يمكن تقويتها من خلال التهديد بالعقاب. (Akar, A. ,2010)

وعرفها (Haider & Alvi, 2021) بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، إذ يتم الاتفاق بينهم بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية، بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي، وتعتمد على قدرة القائد على تعزيز المرؤوسين وحثهم على الإنجاز الناجح، والتعزيز يمكن أن يكون ماديا أو معنويا، وقد يكون فوريا، أو متأخرا، وعرفها (Sheshi & Kërçini, 2017)، بأنها عملية ديناميكية تعتمد على التعزيز الذي يتضمن الثواب والعقاب ووسيلة لتحفيز الأفراد وإثارة دافعتهم للإنجاز وتحقيق أهداف قصيرة المدى (Wahab, 2016)

2/2/2/2 أبعاد القيادة التبادلية:

أشارت العديد من الدراسات إلى بعدين من أبعاد للقيادة التبادلية كما يلي:
أ) المكافأة المشروطة: تعني إبرام صفقة بين القائد والتابعين تنص على المكافأة مقابل الأداء، ويتم فيها توضيح التوقعات والمعايير، وتوفير الموارد، وتقديم الدعم اللازم من القيادة، وترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين، وتبادل المساعدة، وتقديم الثناء مقابل الأداء الناجح للتابعين (Wahab, 2016)، ويستخدم القادة المكافآت لتحديد الأهداف التي يفترض أن يحققها المرؤوسون، وتوضيحها والإعلان عن المكافآت المناسبة، كما تتطلب إعطاء تغذية عكسية متكررة وإيجابية ومنح مكافآت للعمل الجيد المتميز (Salim, 2013).

ب) الإدارة بالاستثناء: هي ميل القائد لتجنب إعطاء توجيهات للمرؤوسين إذا كان مستوى أدائهم مرضيا، فهي تُعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية العكسية، والتدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها وحلها (Mahdinezhad, 2013)، والإدارة بالاستثناء نوعان: الإدارة الإيجابية بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء، ويستخدم النوعين من القادة الذين يلزمون أنفسهم بالأدوار الرقابية والتدخل في الحالات الاستثنائية (Akar, A. 2010)، وفيما يلي توضيح للنوعين:

(1) الإدارة بالاستثناء الايجابي: يحدد فيها القائد معايير الأداء، وقد يعاقب المرؤوسين لعدم التزامهم بتلك المعايير، وينطوي هذا الانماط القيادي على رصد دقيق للانحرافات والأخطاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أسرع وقت ممكن (Lee, M. C., & Ding, A.Y, 2020)

(2) الإدارة بالاستثناء السلبي: هنا ينتظر القائد إلى أن تظهر المشكلات قبل اتخاذ أي إجراء، أو لا يتخذ أي إجراء على الإطلاق، ولذلك يوصف القائد بأنه سلبي؛ إذ يحاول عدم التدخل، بمعنى أن القائد ينتظر حدوث المشكلات أو الأخطاء، ومن ثم يوجه التابعين (Ahmed, T, 2021).



ج) العقوبة المشروطة : هي عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوس في حال تم الإخلال بشروط تنفيذ المهام، أو عدم تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة، وفق ما تم الإتفاق عليه (Salim,2013).

3/2/3 الدراسات المرجعية التي جمعت بين التعلم التنظيمي وانماط القيادة :

قام العديد من الباحثين بالإهتمام بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وانماط القيادة المتبع داخل المنظمة وتأثير كلا منهما على الآخر ، وعليه سيتم عرض بعض الدراسات المرجعية التي جمعت بين المتغيرين كالتالي:

قدم (Megheirkouni, M. 2017) دراسة على المنظمات الرياضية الهادفة للربح وغير الهادفة للربح في المملكة المتحدة، بغرض التحقق من وجود علاقة بين أساليب القيادة التحويلية والتبادلية والتعلم التنظيمي، حيث كشفت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً لوحيد فقط من سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي) على التعلم التنظيمي، وعدم وجود تأثيراً كبيراً للتعلم التنظيمي على الحافز الفكري، والاعتبارات الفردية، والحافز الإلهامي، وان سلوكيات القيادة التبادلية ليست متساوية من حيث تأثيرها بالتعلم التنظيمي في البيئة الرياضية، ووضحت الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً للتعلم التنظيمي على الإدارة بالاستثناء، وعدم وجود آثار كبيرة للتعلم على المكافأة الشرطية.

وهدف دراسة (Alzahrani, I. H, 2018) التي أجريت على موظفي بجامعة أم القرى- بالعراق إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة: الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها: "قدرات التعلم التكيفي ، قدرات التعلم التوليدي، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية تُمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي، متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي ، وان هناك علاقة موجبة (طردية)، وتأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير كلا من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي ، وقد كان البعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية هو الأكثر تأثيراً.

وفحص (Vashdi,& Grimland,2019) في دراسته العلاقة بين السلوكيات المرتبطة بالقيادة التحويلية والعمليات الفرعية للتعلم التنظيمي لمجموعة من موظفي منظمات الرعاية الصحية العامة بتايلاند، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الداعمة تعزز العمليات التعاونية بين أعضاء المجموعة ، حيث يشعر الموظفون بمزيد من الثقة في مشاركة معارفهم مع الآخرين، وأن القائد الذي يقوم بتشجيع أتباعه واستخدام الجاذبية العاطفية يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الفعالية الجماعية وبذل جهود أعلى في العمل الجماعي وتوليد التفاهم والممارسات المشتركة.

واستهدفت دراسة (Hsiao & Chang,2011) التعرف على دور التعلم التنظيمي في القيادة التحويلية (التحفيز الفكرى والتأثير المثالى) لعدد من المدرسين المسئولين عن الإدارة في المدارس الثانوية بتايوان، حيث كشفت النتائج على ارتباط انماط القيادة التحويلية ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالتعلم التنظيمي، ووجود روابط بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي لجميع المشاركين. وأيدتها دراسة (ثابت 2021) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين جميع عناصر التعلم التنظيمي والمتعلقة بالعمل والتفكير والمشاعر ومشاركة الآخرين وجميع عناصر القيادة التحويلية وهي: التحدي، الإلهام، التمكين، النموذج، والتشجيع.

وأشارت دراسة (Park,2021) إلى أن أسلوب القيادة هو الذي يساعد في خلق ثقافة التعلم التنظيمي، مما يؤدي إلى النمو الفكرى والتجديد. كما تشير الدراسة إلى اعتبار القيادة نقطة الارتكاز التي تستند عليها عملية التعلم التنظيمي، وان نجاح أو فشل عملية التعلم التنظيمي يرجع إلى أسلوب القيادة المستخدم، وهذا يعني أن القيادة تعتبر المطلب الأول لنجاح عملية التعلم التنظيمي، فالقيادة هي التي تعمل على إيجاد ثقافة الثقة والانفتاح ومتطلبات الاهتمام والتي يستند عليها التعلم التنظيمي. وسعت دراسة (Alzahrani,2018) لاستكشاف دور الوساطة لأساليب القيادة التحويلية والتبادلية في العلاقة بين عمليات التعلم الثلاث والقدرة الاستيعابية والابتكار. بناءً على دراسة استقصائية لعينة عشوائية من العاملين في مختلف القطاعات (التعليم ، البنوك ، الرعاية الصحية ؛ الاستشارات ؛ والجهات الحكومية) في دولة الإمارات العربية المتحدة، تبين أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين عمليات التعلم الاستكشافية والقدرة الاستيعابية والابتكار، كما وجد أن قيادة المعاملات لم تتوسط في العلاقة بين عملية التعلم الاستغلالي والابتكار.

وقدم (Obeidat & Masa'deh, 2018) دراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية على ريادة الاعمال: الدور الوسيط لقدرة التعلم التنظيمي ، للموظفين فى البنوك الأردنية ، حيث كشفت النتائج عن التأثير الكبير لأبعاد للقيادة التحويلية (الدافع الملهم والتحفيز الفكرى) على توجه ريادة الأعمال. واثنين آخرين من الأبعاد (التأثير المثالى والاعتبارات الفردية) لم تساهم في توجه ريادة الأعمال ، بالإضافة ، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على القدرة على التعلم التنظيمي ، وهذه القدرة على التعلم التنظيمي بدورها تؤثر على ريادة الأعمال. تؤكد النتائج أن القدرة على التعلم التنظيمي تتوسط بشكل كامل في تأثير القيادة التحويلية على توجه ريادة الاعمال .

وهدف دراسة (Kurland, H., & Hertz-Lazarowitz, R., 2010) إلى استكشاف تأثير أسلوب القيادة لمديري المدارس فى شمال اسرائيل على التعلم التنظيمي باستخدام رؤية المدرسة كوسيط. أكدت النتائج فيما يتعلق بنظرية الرؤية والقيادة التحويلية بأن الرؤية هي بالفعل جانب رئيسي من



جوانب القيادة وعلى وجه الخصوص في حالة القيادة التحويلية للمديرين ، حيث أظهر تحليل الانحدار أن رؤية المدرسة تعتبر وسيط بين أسلوب القيادة التحويلية للمدراء والتعلم التنظيمي ، أى أن أسلوب القيادة التحويلية للمفردات يؤثر على الرؤية التنظيمية للمدرسة وبالتالي على عمليات التعلم التنظيمي. وبعبارة أخرى ، فإن رؤية المدرسة ، كما شكلها المدير والموظفين هو حافز قوي لعملية التعلم التنظيمي في المدرسة، فكلما زادت القيادة التحويلية للمعلمين وأصبحت أكثر توجهاً نحو المهام والهاماً وتواصلًا ، وجهت الرؤية ، وزادت احتمالية مشاركتهم في عمليات التعلم التنظيمي .

وتناولت دراسة (Chan, K., 2016) كيفية تأثير أسلوب القيادة التحويلية على حدوث التعلم التنظيمي في شركة إلكترونيات مقرها اليابان في هونغ كونغ، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ، ونية تبادل المعرفة ومشاركة الأفكار بين الموظفين في مكان العمل.

وأشارت دراسة (Thahira, A., & Susanto, S., 2020) إلى تأثير القيادة التبادلية على الابتكار التنظيمي بواسطة القدرة على التعلم التنظيمي ، للشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة كينداري ، جنوب شرق سولاويزي، حيث توصلت النتائج إلى أن قيادة المعاملات ليس لها علاقة تأثير مباشرة وكبيرة على قدرة التعلم التنظيمي ، وأظهرت النتائج أن قدرة التعلم التنظيمي لها تأثير مباشر إيجابي وهام كبير جدًا على الابتكار التنظيمي ، ومن المتوقع أن تزيد منظمات الأعمال من عمليات التعلم الخاصة بها لخلق ابتكارات للحفاظ على وجودها وتطويرها، وفى سياق متصل قدم (Castiglione, 2006) دراسة لآثار التعلم التنظيمي على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لموظفي مكتبة كلية بروكلين ، جامعة مدينة نيويورك ، حيث توصلت النتائج إلى أن المسؤولين بالمكتبة يبذلون جهدًا للاستفادة من تقنيات الإدارة الجديدة التي تشجع التعلم التنظيمي والتكيف، حيث أن المكتبات التي تدار حصريًا من خلال تقنيات القيادة التقليدية ليس لديها المرونة في التكيف مع البيئات التي تتميز بالتغير المستمر، وعليه تم ملاحظة أثر التعلم على القيادة بنوعيتها من خلال تقديم معلومات بهدف زيادة الوعي والبحث الإضافي.

وأشارت دراسة (García-Morales, V. J., & Hurtado-Torres, 2008) إلى تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي والأداء حسب مستوى التعلم التنظيمي ، في قطاع الأدوية ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم والقيادة وأن هذه العلاقة يتم تعزيزها بقوة أكبر في المنظمات ذات التعلم التنظيمي العالي مقارنة بالمنظمات ذات المستوى المنخفض للتعلم التنظيمي ، حيث أن التعلم ينشئ شبكة تسهل على القادة تعلم ما يحتاجون إليه من معرفة وابتكار .

وقام (Ishii, 2021) بدراسة للتعرف على العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية وأبعاد التعلم التنظيمي الأربعة على عينة من مديري التمريض بمستشفيات في اليابان ، واستخلصت النتائج إلى

وجود ارتباط إيجابى قوى بين توزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية كأبعاد للتعلم التنظيمي والقيادة التحويلية ، بخلاف بُعد اكتساب المعلومات لم يكن هناك ارتباط بشكل كبير، ويعزى ذلك لضرورة اهتمام القائد التحويلي باستخدام استراتيجيات تعزز اكتساب المعلومات وجمعها من مصادر داخلية وخارجية .

وقدم كلا من (Prewitt ,2015: Megheirkouni, M. 2017) إقتراحاً بأن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية أنماط متزامنة للتعلم التنظيمي ، بحيث يجب أن يكون المدير الفعال قادر على استخدام أساليب القيادة التحويلية أو التبادلية فى إزدهار عملية التعلم بواسطة انماط قيادة معين ، حيث وجد أنه فى أوقات معينة تزدهر عملية التعلم التنظيمي أكثر فى القيادة التبادلية، وهناك أوقات وظروف أخرى تستفيد القيادة التحويلية بعملية التعلم ، واستناداً إلى ماسبق قدم Supriadi,& (Musthan,2020) دراسة للتعرف على أثر التعلم التنظيمي على القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الإسلامية فى جاكرتا ، حيث توصلت النتائج إلى وجود تأثير قوى وإيجابى للتعلم التنظيمي على القيادة التحويلية والتبادلية وبالتالي قدرة المعلمين على الابتكار والإبداع. ولعل أهم مايمكن استخلاصه: أشارت الادييات السابقة إلى أن انماط القيادة يعتبر عملية مستمرة تقوم فى الأصل على التعلم التنظيمي، أى انه يجب على القادة أن يكونوا قادة وخبراء فى التعلم يُقدرون قيمته، وأهميته

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل :

المبحث الأول: التوصيف الإحصائى لمتغيرات البحث.

المبحث الثانى: نتائج اختبار فروض البحث .

ويشير الباحث لهما على النحو التالى:

1/3 التوصيف الإحصائى لمتغيرات البحث:

بالاعتماد على برنامج SPSS,20 تم اجراء التحليل الاحصائى

جدول رقم (1/3) : التحليل الاحصائى لبيانات متغيرات البحث

التفرطح	التواء	تباين	انحراف معيارى	المتوسط الحسابى	N	عبارات القياس
المجال الأول : التعلم التنظيمي : أولاً: اكتساب المعلومات						
.83	.819	.66	.779	4.3	201	تمتلك المنظمة الاليات للحصول على المعرفة
.92	- .883	.87	.935	4.0	201	تتبنى المنظمة استراتيجيات لتحقيق أهداف البحث
.41	- .812	.70	.840	4.2	201	تسعى المنظمة إلى التعلم من ممارسات المنافس



.52	-	.72	.853	4.3	201	تشجع المنظمة على البحث عن كل ما هو جديد
.52	-	.84	.920	4.2	201	تعتمد المنظمة على التجارب والخبرات السابقة
1.5	-	.71	.847	4.0	201	السعي لاستقطاب الكوادر من ذوى المهارات والخبرات
----		----	----	4.2	201	اجمالى اكتساب المعلومات
						ثانياً: توزيع المعلومات:
.46	-	.91	.957	4.1	201	تشجع المنظمة المشاركة بالمعلومات بين الأقسام
.64	-	1.0	1.02	3.8	201	توفر المنظمة حوافز للقادة لقاء تشاركتهم بالمعرفة
.26	-	1.0	1.03	3.9	201	يشترك القادة بتبادل الأفكار والمعرفة عبر الحلقات
----		----	----	3.9	201	اجمالى توزيع المعلومات
						ثالثاً: تفسير المعلومات:
.40	-	1.0	.930	3.9	201	تسعى الادارة إلى إزالة سوء الفهم مع العاملين
.35	-	.86	1.08	4.1	201	تتخذ القرارات فى ضوء توافر معلومات واضحة
1.4	-	1.1	.835	3.9	201	التخلص من المعرفة القديمة واحلالها بأخرى جديدة .
.94	-	.69	.831	4.1	201	يمتلك القادة الخبرات اللازمة للتفسير الصحيح
----		----	----	2.9	201	اجمالى تفسير المعلومات
						رابعا: الذاكرة التنظيمية:
1.4	.853	.69	.966	4.1	201	تمتلك الإدارة قواعد لخرن المعرفة
.68	.903	.93	.912	3.9	201	تهتم المنظمة بجهود البحث والتطوير
1.0	.889	.83	.853	3.9	201	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (وثائق)
----		----	----	3.9	201	اجمالى الذاكرة التنظيمية
						المجلد الثاني : انماط القيادة
1.4	-	.72	.853	4.0	201	أجعل كل فرد حول متحمسا للقيام بمهامه
1.4	-	.87	.933	4.0	201	اشجع على التعبير أفكارى وأرائى.
-1.2	-	.91	.958	3.9	201	أعمل على تهينة المرؤسين ليكونوا قادة جدد.
.23	-	1.0	1.02	3.8	201	أقوم بتقديم مكافآت لأصحاب الأفكار المبتكرة.
.59	-	1.1	1.05	4.0	201	اشجع المرؤسين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
-1.3	-	1.1	1.06	3.8	201	أخطى مصلحتى الشخصية من أجل الجماعة
1.2	-	.94	.972	4.0	201	أصرف بأخلاق عالية مما يعزز احترامى لهم.
-0.6	-	1.0	1.00	3.9	201	أتسم بروح المبادرة فى المواقف المختلفة.
.26	-	1.0	1.04	3.9	201	أعطى انتباهاً شخصياً للمرؤسين المهملون.
.33	-	1.0	1.04	3.9	201	أعترف بوجود اختلافات فى احتياجات المرؤسين
.12	-	.97	.988	3.8	201	أعمل على تطوير المرؤسين بتفويضهم صلاحيات
.60	-	1.0	1.04	3.8	201	أقترح طرقاً جديدة للنظر فى كيفية إتمام المهام.

أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أحماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى.
الباحثة غادة محمد فهمى محمد

.03	-	1.0	1.02	3.9	201	أستمع باهتمام لأراء المرؤسين واحترام قناعاتهم.
-	.744	.99	.998	3.9	201	أحرص على الإنصاف وعدم التمييز بين المرؤسين.
.104	-	1.0	1.04	3.9	201	أشجع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات
.22	-	1.1	1.05	3.9	201	أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه
-	.837	1.4	1.02	3.9	201	أعمل على توطين ثقافة التغيير والتطوير.
.004	-	1.2	1.10	3.8	201	أقوم بإثارة نقاشات مثيرة وبناءة بين العاملين.
1.3	-	1.1	1.06	3.8	201	أفهم لأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة.
-	.785	1.1	1.08	3.7	201	أوفر المستلزمات التي تساعد على إنجاز العمل.
.16	-	1.2	1.10	3.9	201	أدخل عندما تصبح المشكلات جديدة.
.80	-	1.1	1.08	3.8	201	أنفذ العقوبة في حال لم يتمكن المرؤوس من الإنجاز
.34	-	1.2	1.09	3.9	201	أخبر المرؤوس عما يجب إنجازه لتجنب العقوبة.
.55	-	1.5	1.26	3.5	201	أنتظر المشكلة حتى تكبر ثم اتخذ الإجراء اللازم.
-	.722	1.1	1.05	4.0	201	أتابع و اصحح الأخطاء لتحقيق الأهداف.
1.1	-	1.2	1.10	3.9	201	أقدم ما يلزم لتحقيق معايير الأهداف الموضوعية.
.93	-	1.1	1.08	3.9	201	أضع قواعد ومعايير موحدة للأداء
1.0	-			3.9	201	إجمالي انماط القيادة
	1.17					

نتائج التحليل الوصفى لبيانات عينة البحث:

- 1) من قراءة بيانات الجدول نجد أن قيم متوسطات متغيرات الدراسة تتراوح من 3.56 إلى 4.04، وتعكس هذه القيم إدراك موظفى شركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى لكلا من متغير التعلم التنظيمي وأبعاده الأربعة ، ومتغير انماط القيادة (تحويلية-تبادلية) ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة كانت فوق المتوسط ، وهذا يبرز ضرورة الاهتمام بزيادة هذه المستويات والحفاظ عليها.
- 2) تشير قيم التباين والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة أنها تحقق نسبة أكبر من أو يساوى 0.5، أي أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وهذا يشير إلى أن عبارات كل المقاييس قادرة على تفسيرها وقياسها، ودليل على وجود إتفاق كبير بين أراء مديري شركات التأمين التكافلى حول إدراكهم لمتغير التعلم التنظيمي وأبعاده الأربعة، وكذلك لانماط القيادة.



3) أوضحت النتائج الكلية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) توجه آراء مفردات العينة نحو موافق تماما، فيما يتعلق ببعدها إكتساب المعلومات، مما يعنى ادراكهم بإمتلاك المنظمة الاليات اللازمة للحصول على المعرفة ، وتبنيها استراتيجيات لتحقيق أهداف البحث والتطوير فى مجال التعلم التنظيمي. 4) بعد توزيع المعلومات إتجهت الآراء نحو موافق تماما، مما يدل على شعورهم الإيجابي بتشجيع المنظمة لهم على المشاركة بالمعلومات والأفكار بين الأقسام والوحدات الإدارية والفنية ، ومنحهم حوافز لقاء تشاركونهم.

5) ولوحظ حيادية آراء مفردات العينة فيما يخص تفسير المعلومات حيث تسعى المنظمة إلى التخلص من المعرفة القديمة واحلالها بأخرى جديدة ، وأيضاً مساهمتها فى إزالة سوء الفهم بين المرؤسين وبين المديرين وتعزيز التعلم التنظيمي، وبالنسبة لبعدها الذكرة التنظيمية أبدى المديرين موافقتهم حول اهتمام منظماتهم بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة والتي قد تساعدهم على تفسير المعلومات.

6) بالنسبة لبعدها انماط القيادة إتجهت معظم العبارات نحو موافق ، وهذا يدل على حرص المديرين بشركات التأمين التكافلى على بذل جهد مناسب للاستفادة من تقنيات الإدارة الجديدة التي تشجع على التعلم التنظيمي، من خلال توافر المؤهلات الكافية لممارسة المهام الرقابية بكفاءة ، والقدرة على حل المشاكل داخل بيئة العمل .

2/3: اختبار التوزيع الطبيعي Normaily:

وفقاً لقاعدة (Hair.J.F and al,2010) والذي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، من خلال مقياسي الالتواء والتفرطح ، واعتبارهما كمقياسين للدلالة على درجة توزيع البيانات طبيعياً، فيدل الالتواء على تحقق الشكل الجرسى ، وتناظر المنحنى حول المتوسط، إلتواء موجب يعنى أن معظم النتائج أقل من المتوسط، والعكس فى حالة الإلتواء السالب، أما التفرطح الموجب فيدل على توجه المنحنى نحو ذروة أعلى والعكس بالنسبة للتفرطح السالب، وقد تم وضع حدود للتوزيع الطبيعي (- 1.96 : +1.96). وبمراجعة الجدول السابق رقم (1/3) تبين أن قيم كلا من الالتواء والتفرطح تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ، وهذا يعتبر مؤشراً على أن بيانات البحث مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

3/3: اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

1/3/3 اختبار صدق الاتساق الداخلى:

أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أمهات القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى.
الباحثة غادة محمد فهمي محمد

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للبعد الذي تمثله في
الجدول رقم (2/3)

المتغير التابع : انماط القيادة			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.795**	31	.799	17
.834**	32	.744	18
.871**	33	.744	19
.843**	34	.790	20
.868**	35	.742	21
.756**	36	.802	22
.596**	37	.775	23
.681**	38	.803	24
.693**	39	.724	25
.722**	40	.742	26
.720**	41	.826	27
.836**	42	.744	28
.769**	43	.792	29
		.824	30

البعد الأول للتعلم التنظيمي: اكتساب المعلومات			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.592**	4	.487**	1
.643**	5	.582**	2
.590**	6	.624**	3
البعد الثاني للتعلم التنظيمي: توزيع المعلومات			
.846**	9	.851**	7
		.845**	8
البعد الثالث للتعلم التنظيمي: تفسير المعلومات			
.408**	12	.584**	10
.620**	13	.531**	11
البعد الرابع للتعلم التنظيمي: الذاكرة التنظيمية			
.864**	16	.800**	14
		.872**	15

يوضح الجدول السابق رقم (2/3) حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات

المقاييس والدرجة الكلية له، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

2/3/3 : اختبار ثبات قائمة الاستقصاء: سجل الباحث مدى تأثير كل عبارة على قيمة معامل الثبات سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً، وذلك عن طريق استخراج سلسلة من معاملات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS, V20، ويوضح الجدول رقم (3/3) قيم معامل ارتباط ألفا لثبات الاستبانة:

الجدول رقم (3/3)

Cronbach's Alpha if Item Deleted	كرونباخ ألفا	المتغيرات
0,169	0,721	المتغير المستقل: التعلم التنظيمي
0,156	0,573	بعد اكتساب المعلومات
0,128	0,616	بعد توزيع المعلومات
0,131	0,633	بعد تفسير المعلومات
0,136	0,569	بعد الذاكرة التنظيمية
0,435	0,656	المتغير التابع: انماط القيادة

ويتضح من الجدول السابق رقم (3/3) أن جميع قيم الارتباط الكلي أكبر من 0,3 ، وهذا يعني أن جميع العناصر لها علاقة بالمتغير الذي يتم قياسه ولن يتم حذف أي منها، كما انه لن يتم حذف اي عنصر من عناصر القياس وذلك لان قيمة معامل ألفا كرونباخ إذا تمت إزالة عنصر القياس



أقل من قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير ، أيضاً يتضح من الجدول أن جميع قيم ألفا أكبر من 0,5 وبالتالي يمكن القول أن درجة إعتمادية العناصر المستخدمة لقياس المتغيرات مقبولة ، أي أنه يمكن الاعتماد عليها في القياس.

4/3: الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة: بناء على التوزيع الطبيعي للبيانات ، وذلك

لتحديد قوة واتجاه ومعنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة يعرض الجدول رقم (4/3) قيم الارتباط

Correlations جدول رقم (4/3)

الابعاد	اكتساب المعلومة	توزيع المعلومة	تفسير المعلومة	الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	انماط القيادة
اكتساب المعلومات	1	.563**	.591**	.452**	.786**	.445**
توزيع المعلومات	.563**	1	.769**	.562**	.845**	.588**
تفسير المعلومات	.591**	.769**	1	.668**	.889**	.600**
الذاكرة التنظيمية	.452**	.562**	.668**	1	.762**	.545**
التعلم التنظيمي	.786**	.845**	.889**	.762**	1	.667**
انماط القيادة	.445**	.588**	.600**	.545**	.667**	1

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

من الجدول رقم (4/3) تم استخلاص النتائج التالية:

وجود علاقة موجبة معنوية طردية بين التعلم التنظيمي كمتغير مستقل ومجموع وبين انماط القيادة بمعامل الارتباط (0,667)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين اكتساب المعلومات كمتغير مستقل فرعي وبين انماط القيادة بمعامل الارتباط (,445)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين توزيع المعلومات كمتغير مستقل فرعي وبين انماط القيادة بمعامل الارتباط (0,588)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين تفسير المعلومات كمتغير مستقل فرعي وبين انماط القيادة بلغ معامل الارتباط (,600)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل فرعي وبين انماط القيادة بمعامل الارتباط (,545) ومستوى معنوية (0.000).

المبحث الثاني : اختبار فروض البحث :

2/3: نتائج اختبار تأثير (أبعاد التعلم التنظيمي) على المتغير التابع انماط القيادة:

فيما يلي عرض نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التعلم التنظيمي: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) على المتغير التابع انماط القيادة، بالإعتماد على معامل الإنحدار البسيط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد ، وتحليل الانحدار

التدريجي: حيث تم الاعتماد على معامل الانحدار الخطى البسيط لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي (كمتغير مستقل مجمل) وأنماط القيادة (تحويلية-تبادلية) للعاملين، وعلى تحليل الانحدار الخطى المتعدد لمقارنة الأهمية النسبية بين أبعاد التعلم التنظيمي وأنماط القيادة (تحويلية-تبادلية) للعاملين، واستخدام معامل التحديد R2 لتحديد مدى قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع، وعلى تحليل الانحدار الخطى التدريجي حيث سيم إستبعاد المتغيرات المستقلة والتي يوجد بينها وبين المتغير التابع ارتباط ضعيف، وسوف تظهر مراحل أبعاد التعلم التنظيمي محل الدراسة طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين الحاصل في أنماط القيادة (تحويلية-تبادلية). ويمكن توضيح ذلك في جدول رقم (5/3) و جدول رقم (6/3).

جدول (5/3) التحليل باستخدام معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار الخطى المتعدد

Beta value	F Value	T Statisti	R2	R	الفروض
33.39	321.491	17.930	0.326	0.667	بُعد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة
.000	.000	.000	.000	.000	
38.07	132.610	11.516	0,166	0.445	بُعد اكتساب المعلومات أنماط القيادة
.000	.000	.000	.000	.000	
48.20	169.706	36.200	0.204	0.588	بُعد توزيع المعلومات أنماط القيادة
.000	.000 ^b	.000	.000	.000	
43.05	255.622	30.931	0.278	0.600	بُعد تفسير المعلومات أنماط القيادة
.000	.000	.000	.000	.000	
46.53	162.098	31.656	0.196	0.545	بعد الذاكرة التنظيمية على أنماط القيادة
.000	.000 ^b	.000	.000	.000	

جدول رقم (6/3) مراحل تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للداء الوظيفي كمتغير تابع على أبعاد

التعلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة

رقم	المتغيرات المستقلة الداخلة	R	R2	Adjusted R2	F	Sig .F
1	تفسير المعلومات	0,600	0,360	0,359	373.658	,000
2	توزيع المعلومات	0,632	0,398	0,397	220.024	,000
3	الذاكرة التنظيمية	0,655	0,430	0,427	166.146	,000
4	اكتساب المعلومات	0,658	0,433	0,430	126.232	,000

1/2/3 نتائج اختبار صحة الفرض الرئيس:

ينص هذا الفرض على "وجود أثر ايجابي معنوي مباشر للتعلم التنظيمي على أنماط القيادة (تحويلية-تبادلية) للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، نلاحظ من الجدول رقم (5/3) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد التعلم التنظيمي ومتغير أنماط القيادة (تحويلية-تبادلية) بلغ (67%) مما يعنى وجود ارتباط طردى متوسط، بقيمة معامل تحديد (0.326) أي أن المتغير المستقل يُفسر 33% من التباين الحاصل في أنماط القيادة (تحويلية-تبادلية)، كما جاءت قيمة (B)



المحسوبة التي توضح تأثير بُعد التعلم التنظيمي كمتغير مستقل في انماط القيادة بلغت (33.39) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعنى أن الانحدار معنوى ، وأنه كلما تحسن التعلم التنظيمي بمقدار وحدة تحسن انماط القيادة (تحويلية-تبادلية) بمقدار %33، وبلغت قيمة (T) 17.930 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل على انماط القيادة (تحويلية-تبادلية) كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد التعلم التنظيمي وانماط القيادة (تحويلية-تبادلية) بلغت (321.491) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعنى الانحدار معنوى وتوجد علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين، واتفقت مع هذه النتائج دراسة (Park, 2020).

وبناء على ماسبق يمكن قبول الفرض الرئيس: بوجود أثر إيجابي معنوى مباشر للتعلم التنظيمي (كمتغير مستقل مجمل) على انماط القيادة (كمتغير تابع) بشركات التأمين التكافلى .

1/1/2/3 اختبار الفرض الفرعى الاول:

ينص هذا الفرض الفرعى الأول على "وجود أثر ايجابي معنوى مباشر لإكتساب المعلومات على انماط القيادة (تحويلية- تبادلية) بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (5/3) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد إكتساب المعلومات ومتغير انماط القيادة بلغ (%45) مما يعنى وجود ارتباط طردى ضعيف ، بقيمة معامل تحديد (0.166) أي أن المتغير المستقل يُفسر %17 من التباين الحاصل في انماط القيادة ، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التي توضح تأثير بُعد اكتساب المعلومات كمتغير مستقل فرعى في انماط القيادة بلغت (38.07) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعنى أن الانحدار معنوى ، وأنه كلما تحسن اكتساب المعلومات بمقدار وحدة تحسن انماط القيادة بمقدار %38، وبلغت قيمة (T) 11.516 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعى على انماط القيادة كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد اكتساب المعلومات وانماط القيادة بلغت (132.610) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعنى وجود علاقة تناسبية طردية ذات معنوية عالية بين المتغيرين ، واتفقت نتائج هذه الاختبار مع ماجاءت به دراسة (Vashd&Grimland,2019). وعليه يمكن قبول الفرض الفرعى الاول : بوجود أثر إيجابي معنوى مباشر لاكتساب المعلومات

على انماط القيادة (تحويلية-تبادلية) بشركات التأمين التكافلى .

2/1/2/3 اختبار الفرض الفرعى الثانى:

ينص هذا الفرض الفرعى الثانى على "وجود أثر ايجابى معنوى مباشر لتوزيع المعلومات على انمات القيادة بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار فى الجدول رقم (5/3) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد توزيع المعلومات ومتغير انمات القيادة بلغ (59%) مما يعنى وجود ارتباط طردى ضعيف ، بقيمة معامل تحديد (0.204) أى أن المتغير المستقل الفرعى يُفسر 20% من التباين الحاصل فى انمات القيادة ، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التى توضح تأثير بُعد اكتساب المعلومات كمتغير مستقل فرعى فى انمات القيادة بلغت (48.014) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعنى أن الانحدار معنوى ، وأنه كلما تحسن توزيع المعلومات بمقدار وحدة تحسن انمات القيادة بمقدار 48%، وبلغت قيمة (T) 36.200 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعى على انمات القيادة كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد توزيع المعلومات وانمات القيادة بلغت (169.706) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعنى وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين ، وأيدت هذه النتائج ماتوصلت إليه دراسة (Ishii., 2021). وعليه يمكن قبول الفرض الفرعى الثانى : بوجود أثر إيجابى معنوى مباشر لتوزيع المعلومات على انمات القيادة بشركات التأمين التكافلى

3/1/2/3: اختبار الفرض الفرعى الثالث:

ينص هذا الفرض الفرعى الثالث على "وجود أثر ايجابى معنوى مباشر لتفسير المعلومات على انمات القيادة بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار فى الجدول رقم (5/3) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد تفسير المعلومات ومتغير انمات القيادة بلغ (60%) مما يعنى وجود ارتباط طردى متوسط ، بقيمة معامل تحديد (0.278) أى أن المتغير المستقل الفرعى يُفسر 28% من التباين الحاصل فى انمات القيادة ، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التى توضح تأثير بُعد تفسير المعلومات كمتغير مستقل فرعى فى انمات القيادة بلغت (43.058) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعنى أن الانحدار معنوى وأنه كلما تحسن تفسير المعلومات بمقدار وحدة تحسن انمات القيادة بمقدار 43%، وبلغت قيمة (T) 30.931 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعى على انمات القيادة كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد تفسير المعلومات وانمات القيادة بلغت (255.622) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعنى وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين ، واتفقت نتائج هذا



الاختبار مع ماتوصلت إليه دراسة (Megheirkouni,2017) وعليه يمكن قبول الفرض الفرعى الثالث : بوجود أثر إيجابي معنوى مباشر لتفسير المعلومات على انماط القيادة .

4/1/2/3: اختبار الفرض الفرعى الرابع:

ينص هذا الفرض الفرعى الرابع على "وجود أثر ايجابي معنوى مباشر للذاكرة التنظيمية على انماط القيادة(تحويلية-تبادلية) بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (5/3) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد الذاكرة التنظيمية ومتغير انماط القيادة(تحويلية-تبادلية) بلغ (55%) مما يعنى وجود ارتباط طردى ضعيف ، بقيمة معامل تحديد (0.196) أي أن المتغير المستقل يُفسر %20 من التباين الحاصل في انماط القيادة ، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التي توضح تأثير بُعد الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل فرعى في انماط القيادة بلغت (46.535) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعنى أن الانحدار معنوى ، وأنه كلما تحسن الذاكرة التنظيمية بمقدار وحدة تحسن انماط القيادة بمقدار %38، وبلغت قيمة (T) 31.656 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعى على انماط القيادة كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد الذاكرة التنظيمية وانماط القيادة بلغت (162.098) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعنى وجود علاقة تناسبية طردية ذات معنوية عالية بين المتغيرين، وهذا يتفق مع دراسة (Chan,2016) وعليه يمكن قبول الفرض الفرعى الرابع: بوجود أثر إيجابي معنوى مباشر للذاكرة التنظيمية على انماط القيادة(تحويلية-تبادلية) بشركات التأمين التكافلى .

ووفقاً لنتائج جدول التحليل الانحدار التدريجي رقم (6/3) لتحديد مراحل ترتيب أبعاد التعلم التنظيمي محل الدراسة طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين الحاصل في انماط القيادة ، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من تفسير المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة التنظيمية والحصول على المعلومات من جانب وانماط القيادة من جانب اخر، وعدم وجود نفس العلاقة بالنسبة لبُعد توزيع المعلومات حيث تم استبعاده نظراً للإرتباط الضعيف بينه وبين انماط القيادة .

وعليه فقد احتل بُعد تفسير المعلومات المرتبة الأولى من حيث التأثير على انماط القيادة(تحويلية-تبادلية) بأعلى قيمة (F) 255,622 وبمستوى دلالة 0,000 ويعزى ذلك - في رأى الباحث- إلى أن مرحلة تفسير المعلومات جزءاً مهماً في عملية التعلم التنظيمي كون المدراء العاملين قد يمتلكون المعلومة الملائمة الا انهم يفشلون في اعطاء التفسير الصحيح لها. من

جانب آخر، ان المعرفة المتولدة من تفسير المعلومات يتم استيعابها داخل النظام القائم عند المستويين الفردي والجماعي، لذا يفترض على الإدارة ان تقوم بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ، لتسهيل المشاركة فيها ومن تم دمجها في الروتين والإجراءات التنظيمية، مما يساهم في إزالة سوء الفهم والإلتباس بين المديرين والمؤسسين ومساعدة المؤسسين على اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي بكفاءة وفعالية في ضوء توافر معلومات واضحة.

الفصل الرابع : تحليل النتائج والتوصيات

لقد تضمن هذا الفصل الموضوعات التالية:

1/4: تحليل النتائج.

2/4: التوصيات.

3/4: مجالات لدراسات مستقبلية مقترحة.

وأشار الباحث لهذه الموضوعات على النحو التالي:

1/4: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تم فيما سبق استخدام عدة أساليب إحصائية لإختبار فرضيات البحث بالاعتماد على برنامج

SPSS,V20 وتم التوصل إلى النتائج التالية:

تم إثبات صحة الفرض الرئيس والذي ينص على أنه يوجد أثر ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على انماط القيادة (تحويلية-تبادلية) عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01 بشركات التأمين التكافلي مع تحقق فرضياته الفرعية الأربعة:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ايجابي معنوي مباشر لإكتساب المعلومات على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01

ب- الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ايجابي معنوي مباشر لتوزيع المعلومات على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ايجابي معنوي مباشر لتفسير المعلومات على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ايجابي معنوي مباشر للذاكرة التنظيمية على انماط القيادة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01

2/4: التوصيات: وفق نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث ، قدم الباحث مجموعة من التوصيات

المصاحبة لها من خلال برنامج عمل يتضمن أليات التنفيذ، والمسؤل عن التنفيذ، وكذلك المدة

المُتوقعة للتنفيذ، وهو على النحو التالي: جدول رقم (1/4)



جدول (1/4) الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	التوصيات	أليات التنفيذ	مسؤل التنفيذ	المدة المتوقعة للتنفيذ
1	سعى شركات التأمين التكافلى لتبنى ودعم إستراتيجية واضحة لإكتساب المعلومات .	- يتم ذلك من خلال نشر ثقافة التعلم الفردى والعمل على ربط الحوافز والمكافئات بالتعلم والابداع ، وتسهيل الإجراءات ودعم البنية التحتية والقوانين. - المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى الرؤساء .	الإدارة العليا مديري الإدارات	ثمانية أشهر
2	التأكيد على تطبيق ممارسات القيادة التحويلية، مع العمل على حث الرؤساء وتحفيزهم على تطبيقها بشكل أكبر بجميع أبعادها فكرياً وسلوكياً لكونها أسلوباً إدارياً يُعزز من الإيجابيات لدى العاملين ناحية المنظمة، ويزيد من الرضا الوظيفى لفرق العمل ويحسن ثقة رؤسيتهم فيهم مما يجعل الموظفين يؤدون أعمالهم بأداء يفوق التوقعات بما ينعكس على أداء المنظمة.	تتمثل أليات تنفيذ هذه التوصية في مراجعة أنظمة وسياسات العمل الحالية بالمنظمة وتقييمها والنظر في مدى إمكانية التعديل فيها، ومدى ملائمتها لطبيعة عمل الفرق وتحقيق حاجاتهم الشخصية أيضاً.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المدير التنفيذى للشركة ومديرو الإدارات .	ثمانية أشهر
3	يتحتم على الرؤساء خلق مناخ عمل إيجابي مناسب يتم من خلاله تشجيع ودعم أعضاء فرقهم المبدعين ، وإتاحة كافة السبل التي من شأنها خلق جو يُفجر طاقاتهم الإبداعية.	-تحديد قدرات أعضاء فرق العمل الموهوبين وتحديد امكانياتهم واستعدادهم للتطور. -الاهتمام بنشاط التدريب مما يُساعد على تحفيزهم وتطوير قدراتهم الإبداعية.	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية الرئيس المباشر	كل ثلاثة أشهر

أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى.
الباحثة غادة محمد فهمي محمد

		-وجود تقييم بصفة دورية لمردود عملية التدريب، وتغذية عكسية فعالة للتعرف على مايتحقق من مزايا وانعكاسات على أداء الموظف وعلى مستوى الفريق.	
كل ستة أشهر	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع رؤساء فرق العمل. أعضاء فرق العمل.	السماح لاجتماعات فرق العمل بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى الناجحة سواء المحلى أو العالمى للحصول على اكبر قدر من المعلومات.	4 ضرورة تطوير نظام معلومات بالشركات، يسمح بإنسيابية المعلومات ونشرها بين مختلف الأقسام، وتسجيل وتوثيق المعلومات والخبرات وحفظها لأغراض البحث والتطوير والإبتكار وتحسين الأداء الفردى
كل ثلاثة اشهر	إدارة الموارد البشرية رؤساء فرق العمل أعضاء فرق العمل	يقع على عاتق الرؤساء ضرورة فهمهم لمهام المرؤسين ومسئولياتهم بوضوح وتبنى ثقافة التطوير الذاتى، ودعم روح التعاون فيما بينهم.	5 يجب على الرؤساء إشراك العاملين في تحديد احتياجات برامج التدريب والتطوير، بما يتلاءم مع إستراتيجية التعلم، وتشجيعهم على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

3/4 البحوث المستقبلية المقترحة:

1. إجراء بحوث في أثر تطبيق التعلم التنظيمي على انماط القيادة في القطاعات الصناعية.
2. أثر تطبيق التعلم التنظيمي على التميز الإدارى، الاغتراب التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية.
3. تقييم طبيعة واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي وانخراط المواهب في العمل.
4. التعرف على اثر التعلم التنظيمى على الرضا الوظيفى في وجود صراع بين العمل والعائلة.
5. تقييم اثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي.
6. دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في وجود قيادة تبادلية.



5: المراجع:

1/5 المراجع العربية:

أبو هلال & عبد الرحمن حسن محمد د. (2021). أثر راس المال النفسي على انماط القيادة (تحويلية-تبادلية) لدى العاملين بوزارة الداخلية في محافظة غزة - رسالة دكتوراه، جامعة الأقصى، غزة

الانصاري، مها احمد مكي، (2017)، القيادة التحويلية واثرها على فعالية فرق العمل والدور التوسطي للعدالة التفاعلية- رسالة دكتوراة في إدارة الاعمال-كلية التجارة-جامعة القاهرة.

حسن، سارة صبحي محمد، (2008)، أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين- رسالة ماجستير في إدارة الاعمال-كلية التجارة -جامعة القاهرة.

فراج، هبة احمد محمد، (2015)، دراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة، إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي، رسالة دكتوراة في إدارة الاعمال-كلية التجارة-جامعة القاهرة.

وائل محمد ثابت. (2020). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى انماط القيادة (تحويلية-تبادلية) بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط، رسالة دكتوراة.

2/5 المراجع الأجنبية:

- Ahmed, T., Haider, A., & Alvi, B. (2021). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance with Mediating Effect of Affective Commitment: A Study of Banking Sector of Pakistan. *Global Management Sciences*
- Akar, A. (2010). Transformational & Transactional Leadership Characteristics of Intercollegiate Athletes and NonAthletes. Master Thesis. Middle East Technical University.
- Alzahrani, I. H. (2018). Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities" Study practice in the Umm Al Qura University". *International Journal for Research in Education*, 42(2), 189-238.
- Avci, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors. *Academic Journal*, 11(11), 1008-1024.
- Avolio, J. & Bass, S. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45 (4), 753-744.
- Cardona, Pablo (2000) Transcendental leadership, Leadership & Organization Development .
- Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27(4/5), 289-299.
- Chan, M. K., de Camps Meschino, D., Dath, D., Busari, J., Bohnen, J. D., Samson, L. M., & Sánchez-Mendiola, M. (2016). Collaborating internationally on physician leadership development: why now?. *Leadership in Health Services*.
- Chuah, K. B., & Law, K. M. (2020). What Is Organizational Learning?. In *Project Action Learning (PAL) Guidebook: Practical Learning in Organizations* Springer.
- = Coskun, A., Habibniya, H., & Keceli, Y. (2021). An efficiency analysis of takaful insurance industry: A comparative study. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 11



- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermittiparsert, K. (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence & organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*.
- Fatmah, D. (2020). Mastery of Information Technology and Organizational Learning Culture Impact on Job Performance in Education Institute Sabilillah East Java. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector.
- Griffiths, D. (2017). The use of models in learning design and learning analytics. *Interaction Design and Architecture (s) Journal (IXD&A Journal)*, (33), 113-133.
- Hair, J.F and al, (2010), *Multivariate Data Analysis - a Global Perspective*, 7th ed, Prentice
- Hsiao, & Chang, (2011). The role of organizational learning in transformational leadership & organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*
- Huber, G. A., & Shuler, T. (1990). development of a performance-based specification for asphalt-aggregate mixtures. in proceedings of the thirty-fifth annual conference of canadian technical asphalt.
- Ishii, K., Takemura, Y., & Ichikawa, N. (2021). Relationships between the components of nurse managers' transformational leadership and organisational learning subprocesses in a hospital ward: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 672.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Karataş-Özkan, M., & Murphy, W. D. (2010). Critical theorist, postmodernist and social constructionist paradigms in organizational

analysis: A paradigmatic review of organizational learning literature. International Journal of Management Reviews.

- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. Journal of Educational administration.
- Lee, M. C., & Ding, A. Y. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. Leadership & Organization Development Journal.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. International Journal of Manpower.
- Mahdinezhad, & Suandi, B. (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles & Job Performance of Academic Leaders. International Education Studies.
- Majid, Z. & Badrawi, A. (2013). Leadership styles and their impact on organizational commitment through empowering employees: a survey on a sample of Iraqi business organizations. Journal of Economic Sciences, 34(9), 52-102.
- Maktabi, & Khazaei, A. (2014). The impact of organizational learning on organizational performance and organizational innovation: Evidence from Bank Industry of Iran. International Journal of Economy, Management & Social Sciences
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. International Journal of Organizational Analysis.
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. European Journal of Innovation Management.



- Mohamed, I. A., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review.
- Mohan, P. P., & Sang, (2015). Exploring the Relationships between the Learning Organization & Organizational Performance. Management Research Review,.
- Napp, C. F. (2011) Generational Differences between perceived and preferred leadership styles and relationships to affective commitment among firefighters, dissertation, Dallas Baptist
- Ngoc, P. T. B., & Huy, T. Q. (2016). Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam. Journal of Economics and Development
- Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D. (2022). The role of knowledge management on learning organization capacity and job performance. Indonesian journal of sustainability.
- Obeidat, B. Y., & Zyod, D. S. (2018). The associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A theoretical model. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 4.
- Obeidat, Bader Yousef, and Ali Tarhini. (2015) "A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach." Journal of Management Development .
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. European Journal of Training and Development.
- Prewitt, J., Weil, R., & McClure, A. (2017). Developing leadership in global and multi-cultural organizations. International Journal of Business and Social Science,
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. The leadership quarterly, 15(3).

- Salim, A. (2013). Testing the effectiveness of transactional and transformational leadership in the Egyptian environment. *Journal of Economics and Administration Sciences*, 19(71).
- Salman, A., Hassan, R., & Yusoff, A. (2018). Feasibility of Introducing Takaful (Islamic Insurance) in India from the perspective of Islamic Finance Experts. *Indian J. Publ. Health Res.*
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of business research.*
- Shah, Haider,., Kiani, O. I., & Arif, M. (2021). The Impact of Leadership Styles on Turnover Intentions Directly and through Organizational Citizenship Behavior: Small,Medium Enterprises in Pakistan. *Elementary Education Online*
- Sheshi, A. & Kërçini, D. (2017). The role of transactional, transformational and participative leadership in performance of SME's in Albania. *Albanian Journal .*
- Supriadi, O., Musthan, Z., Sa'odah, R. N., Haryanti, Y. D., Marwal, M. R., Purwanto, A., ... & Sumartiningsih, S. (2020). Did transformational, transactional leadership style and organizational learning influence innovation capabilities of school teachers .
- Thahira, A., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2020). The influence of transactional leadership on organization innovativeness (OI) mediated by organizational learning capability in medium small enterprise Kendari city. *Jurnal Manajemen Bisnis*
- Tomey, A. M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*, 17(1), pp.15
- Tran, H. Q., & Pham, N. T. B. (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results. *The Learning Organization.*
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?. *The Learning Organization.*



- Wahab, Z. (2016). The impact of some modern leadership styles on achievement the requirements of total quality management: A field study of the opinions of a sample of managers in the General Company for Electrical Industries. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University.
- Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2020). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26(3).
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader- member exchange relationship. *Journal of managerial psychology*.
- Zacharo, Kouni, Marios, Koutsoukos, Dimitra, Panta. (2018). "Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study.