

تأثير القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها

دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية الحكومية بجمهورية مصر العربية

أ.د. عبد الحكيم أحمد

ربيع نجم

أستاذ إدارة الأعمال

ووكيل كلية التجارة - جامعة المنصورة

لشئون الدراسات العليا والنهث

أميرة على الشبراوى

باحثة ماجستير

كلية التجارة - جامعة المنصورة

السيد الدكتور/ محمد محمود

عبد اللطيف

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

Abstract:

This research aimed to Measure the impact of transformational leadership dimensions on creating continuous learning opportunities and connecting the organization to its environment, applied to governmental press institutions in Egypt.

A proposed model is developed to test the relationship between transformational leadership dimensions on creating continuous learning opportunities and connecting the organization to its environment, a questionnaire is designed and data have been collected. Sample size is 349, and the response rate is 258 (74% of sample size).

The findings shows that transformational leadership is positively related to creating continuous learning opportunities and connecting the organization to its environment. Also, it shows that individualized consideration and inspirational motivation **has** a positive effect on creating continuous learning opportunities and connecting the organization to its environment but there is no significant effect for each of the Idealized Influence and Intellectual Stimulation.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الصحفية الحكومية (الأهرام، ودار التوزيع، وأخبار اليوم).

وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتوفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها. وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصى منه عن طريق المقابلة الشخصية، وبلغ حجم العينة ٣٤٩ مفردة، كما بلغ عدد الاستمارات الصحيحة ٢٥٨ بنسبة بلغت ٧٤% من إجمالي حجم العينة.

وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد القيادة التحويلية وكل من توفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها. كما أوضحت وجود تأثير معنوي ايجابي لكل من الإهتمام الفردى والدافعية الملهمة على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، فى حين لم يثبت معنوية تأثير كل من التأثير المثالى والحفز الفكرى.

تمهيد:

تعتبر المعرفة اليوم أهم الأدوات التي توفر القوة والإستقرار للمنظمات، حيث يتوقف نجاح المنظمات وتحسين أدائها في ظل المنافسة الحادة وبيئة الأعمال المتغيرة على قدرتها على التعلم المستمر والتغيير بإستمرار (Marsick and Watkins, 2003)، ويتم ذلك من خلال تهيئة المناخ وتوفير الفرص للتعلم المستمر، كما تحتاج المنظمات أن تكون على دراية وإتصال ببيئتها والتغير المستمر بناءً على المعرفة الجديدة المكتسبة (Beer et al., 2005).

ومن هنا يظهر دور القائد الناجح القادر على الانتقال بالمنظمة لتصبح منظمة تعلم وبناء المعرفة التنظيمية من خلال تصميم الرؤية الواضحة والمشاركة وتحديد الأدوار المناسبة لكل فرد وإنشاء النظم التي تسمح بالتبادل الداخلي للمعلومات بين الأفراد (Baldomir, 2009)، وفي هذا الصدد حازت القيادة التحويلية على إهتمام واسع النطاق بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي كنمط قيادي يحث التابعين لإنجاز أكثر مما هو متوقع (Rafferty and Griffin, 2004).

ويهدف هذا البحث إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها، وقام الباحثون باختيار مجال التطبيق على المؤسسات الصحفية الحكومية بجمهورية مصر العربية (الأهرام، ودار التوزيع، وأخبار اليوم).

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

وتشمل متغيرات الدراسة وهم: القيادة التحويلية ، وتوفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها، وذلك على النحو التالي:

١- القيادة التحويلية:

Transformational Leadership

تعرف بأنها القيادة التي تلتزم بالأهداف والعمليات التنظيمية لتمكين الأفراد من إدراك أهدافهم وذلك من أجل الإتصال بين المصالح الفردية والجماعية (Kukandeh and Del, 2015).

كما تعرف بالقيادة التي تهدف إلى تطوير الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق وتحسين عمليات التعلم التنظيمي من خلال الحفز الفكري والدافعية الملهمة والثقة المتبادلة (Manshadi et al., 2014).

ويشير (المتولى، ٢٠١٠) إلى أنها العملية التي يرفع من خلالها القائد مرؤوسيه إلى مستويات عليا من الدافعية والإخلاص من خلال الإهتمام باحتياجاتهم الشخصية وذلك في سبيل إنجاز الأهداف المرغوبة.

ويخلص الباحثون من التعريفات السابقة بأن القيادة التحويلية هي القيادة التي تلهم وتؤثر على الأفراد لجعل الأداء يفوق التوقعات فالقائد التحويلي هو الذي يحلم وينفذ ويطور، كما أنها تقوم على أصول راسخة مثل إحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين وتركز أيضاً على القيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة.

كما أكدت دراسة (Nguen and Mohamed, 2010) أن التأثير المثالي يعتبر أقوى أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وفي خلق المعرفة التنظيمية والعقلية الإدارية التي تشجع تدفق المعارف داخل المنظمة، كما توصل (Manshadi et al., 2014) إلى أن التأثير المثالي أكثر الأبعاد تأثيراً على حدوث التعلم التنظيمي.

ب-الدافعية الملهمة Inspirational Motivation

تصف الدافعية الملهمة القائد الذي يوفر الدافع لمروسيه لأداء المهام من خلال إشراكهم في رسم الصورة المستقبلية، كما ترسم الصورة التفاضلية والواضحة للمستقبل والتي يمكن الوصول إليها (Manshadi et al., 2014).

كما يرى (Awamleh and Al-Amour, 2005) أن الدافعية الملهمة تعتبر جانب رئيسي ذات صلة بالكاريزما، فالقائد الملهم يستطيع إيصال رؤيته بمزيد من التفاؤل والحماس كما يستخدم الرموز لزيادة الوعي بالأهداف المطلوبة، وتوصلت الدراسات المتنوعة إلى وجود علاقة بين الدافعية الملهمة والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الإلتزام التنظيمي، والقوة التنظيمية، والأداء التنظيمي، التعلم التنظيمي حيث توصل (Rafferty and Griffin, 2004) إلى أن الدافعية الملهمة ترتبط إيجابياً مع الكفاءة الذاتية والإلتزام التنظيمي والسلوكيات المساعدة في التعامل مع الآخرين.

ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، وجد أن معظم الدراسات مثل (Eisenbeib and Boerner, 2011; Frank and Felfe, 2011; Hur et al., 2011; Raja and Palanichamy, 2011) تناولت القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد، وسيتم تناولها على النحو الآتي:

أ-التأثير المثالي Idealized Influence

إتفق كل من (Carson, 2011; Manshadi et al., 2014; Kukandeh and Del, 2015) أن التأثير المثالي يبرز الخصائص الكاريزمية للقائد التحويلي، وأضاف كل من (Manshadi et al., 2014) أن هذه الخصائص الكاريزمية تجعل من القائد التحويلي نموذجاً يحتذى به وزيادة ثقة مروسيه في قراراته وتصرفاته، كما يشير إلى درجة إثارة وإعجاب المروسين بالسلوك الأخلاقي لقائدهم والذي يؤثر على مروسيه في تحديد هويتهم وتصرفاتهم (Gregorg et al., 2011)، وتوصلت الدراسات المتنوعة إلى وجود علاقة بين التأثير المثالي والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، الإلتزام التنظيمي، الأداء والرضا الوظيفي على سبيل المثال: توصل (Awamleh and Al-Domur, 2005) إلى وجود تأثير إيجابي للتأثير المثالي على كلاً من الأداء والرضا الوظيفي من خلال تأثيره على الكفاءة الذاتية والثقة بالنفس، وإتفق كلاً من (Walumbwa et al., 2005) مع النتيجة السابقة في التأثير الإيجابي.

أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على عناصر الإرتباط الوظيفي المتمثلة في الإنهماك في العمل والحيوية (الحماس للعمل) والتفاني (الإهتمام بالدور).

ث- الإهتمام الفردي Individualized Consideration

يشير إلى درجة إعتناء القائد بإحتياجات المرؤوسين وإستعداده لتوفير الدعم اللازم من أجل مساعدتهم في دفع حياتهم المهنية بالإضافة إلى الإستماع لمطالبهم والعمل كمدرّب وموجه وتوفير الدعم والتشجيع لهم لتنميتهم الذاتية، ويجب أيضاً إحترام المساهمات الفردية مما يجعلهم أكثر أداءً داخل فرق العمل (Carson, 2011)، وتوصلت الدراسات المتنوعة إلى وجود علاقة بين الإهتمام الفردي وبعض المتغيرات التنظيمية فعلى سبيل المثال توصل (Camps and Rodriguez, 2010) إلى أن الإهتمام الفردي له تأثير غير مباشر على الأداء من خلال توسيط التعلم التنظيمي وإمكانية التوظيف في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. كما وجدت دراسة (Nguyen and Mohamed, 2010) أن الإهتمام الفردي له تأثيراً إيجابياً على أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (تبادل المعرفة، المعرفة الإجتماعية، المعرفة الداخلية) وأضاف الباحثان عدم وجود دور للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وممارسات إدارة المعرفة.

كما أظهرت دراسة (المتولى، ٢٠١٠) وجود تأثير معنوي مباشر للدافعية الملهمة على الإلتزام التنظيمي ويزداد هذا التأثير عند توسيط القوة التنظيمية، كما توصل (Manshadi et al., 2014) إلى أن الدافعية الملهمة لا تؤثر على حدوث التعلم التنظيمي، وتوصل (Kukandeh and Del, 2015) إلى أن الدافعية الملهمة ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي

ت- الحفز الفكري Intellectual Stimulation

يعرف الحفز الفكري بأنه إستثارة القائد لفكر مرؤوسيه من خلال سلوكيات القائد و قدرته على تحسين وعي المرؤوسين تجاه المشكلات والتصدى لها بطرق وأساليب جديدة لعلاجها (Rafferty and Griffin, 2004)، وتوصلت الدراسات العديدة إلى وجود علاقة بين الحفز الفكري والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل ثقافة التعلم، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومهارات التفكير الناقد والإبداع الإداري، وذلك على النحو التالي: توصل (Raja and Palanichamy, 2011) إلى وجود علاقة إيجابية للحفز الفكري مع الأداء وأضاف الباحثان وجود تأثير إيجابي على كل من الفاعلية، والرضا، وزيادة الجهد المبذول، كما أوضحت دراسة (العنقري و المغربي، ٢٠١٢) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على تعزيز الإرتباط الوظيفي وأشارت النتائج أن الحفز الفكري أقل الأبعاد تأثيراً على الإرتباط الوظيفي، كما أظهرت دراسة (العنقري و المغربي، ٢٠١٢) أن الحفز الفكري هو أقل

٢- توفير فرص التعلم المستمر Creating continuous learning opportunities

يعتبر توفير فرص التعلم المستمر أساس النجاح لمنظمات التعلم، نظراً لأهميته في ضمان النجاح طويل الأجل للمنظمة من خلال الإبداع والإبتكار وجذب الأفراد الراغبين في التعلم والنجاح والإحتفاظ بهم، حيث يعتبر التعلم التنظيمي المكون الرئيسي لبناء منظمات التعلم (Piercy, 2007).

ويشير (Mallon & Walton, 2005) إلى أن التعلم المستمر يمكن أن يتحقق من خلال جدولة الوقت الكافي، ثم توفير التدريب في الوقت المحدد *Just in time training*، بالإضافة إلى إشراك العاملين في تصميم التدريب، وإستخدام أشكال التدريب الفعال، وتوفير البيئة الآمنة للتعلم، فضلاً عن التأكد من تطبيق المهارات الجديدة في العمل، وأخيراً إدراك التحسينات في الأداء، وتوصلت الدراسات المتنوعة إلى وجود علاقة بين توفير فرص التعلم المستمر والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل رأس المال البشري، والأداء المالي، والإبتكار حيث أوضحت دراسة (Davis, 2005) أن توفير فرص التعلم المستمر يؤدي إلى الإبتكار، حيث أن المنظمات التي تتيح فرص للتعلم وتطبيق ما تعلمته تكون أكثر فاعلية في تقديم منتجات وخدمات جديدة لعملائها، وأكدت دراسة (Piercy, 2007) أن خلق فرص التعلم المستمر يؤثر إيجابياً على الأداء المعرفي بينما ليس له تأثير على كل من الأداء المالي والرسالة.

كما توصل (Prugsamatz, 2010) أن العوامل التي تؤثر على إستمرارية التعلم داخل المنظمات (والتي تتمثل في خلق الدافع للأفراد للتعلم، زيادة فاعلية الفريق، تشكيل ثقافة المنظمة لتشجيع التعلم) تؤثر إيجابياً على الأداء المعرفي وتحقيق رسالة المنظمة.

٣- ربط المنظمة ببيئتها

Connecting the Organization to its Environment

يعتبر ربط المنظمة ببيئتها عن أحد أبعاد منظمات التعلم، وتتمثل أهمية ربط المنظمة ببيئتها في مواجهة تحديات وضغوط العملاء الداخليين والخارجيين معاً وتحقيق رغباتهم بأقصى سرعة وأفضل أداء (Beer et al., 2005).

ويشير كل من (Manshadi et al., 2014) أن إتصال المنظمة ببيئتها أمر ضروري خاصة في ظل بيئة الأعمال التنافسية من أجل الإستمرار والتقدم، ويتم ذلك من خلال الإستفادة من الموارد الداخلية وتحديد الموارد البشرية والمالية والتقنية وإستخدامها بطرق أكثر فاعلية وكفاءة، كما يجب فهم البيئة الخارجية وإدراك الفرص والتهديدات والتغيرات السريعة في العملاء والمنافسين والمنتجات والخدمات والتي تعتبر إحدى متطلبات المنظمات الجديدة وأضاف الباحثون أن هذه التحديات لا تحدث من خلال إدارة تقليدية بل تتطلب القيادة التحويلية لما لها من مزايا عديدة في تحسين التعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسات المتنوعة إلى وجود علاقة بين ربط المنظمة ببيئتها وبعض المتغيرات التنظيمية مثل المناخ الأخلاقي، والأداء، وخلق المعرفة والإبتكار.

كما أن طبيعة العمل الصحفي متجدد ومتنوع مما يتيح المزيد من فرص الإبداع والابتكار والتعلم المستمر مما جعل هذه المؤسسات ذات مناخ ملائم لموضوع البحث، وكذلك أهمية الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في المؤسسات الصحفية كمنظمات للتعليم والمتمثل على سبيل المثال في (تشجيع العاملين للتعليم المستمر من خلال نشر ثقافة التعلم المستمر، توجيه المرؤوسين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم، منح حرية أوسع للعاملين، الإتصال الفعال مع المرؤوسين لتنمية الحوار بينهم وجعل المعلومات متاحة للجميع في الوقت المناسب).

ثالثاً: مشكلة البحث*:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق عدد من المقابلات الشخصية لإستطلاع آراء الصحفيين في المؤسسات محل الدراسة، كشفت نتائجها عن بعض المظاهر أهمها ما يلي:

- ١- عدم توافر الدعم المعنوي والمادي الكافي للتعلم في المؤسسات الصحفية الحكومية.
- ٢- إقتصار المكافآت كنتيجة للتعلم والإنجاز للأفراد المقربين للإدارة.
- ٣- عدم تحديد المهارات التي يحتاجها الأفراد للتدريب عليها وتعلمها.
- ٤- عدم دعم الإدارة العليا للأفكار الجديدة.
- ٥- ضعف الثقة بين المديرين ومرؤوسيهم.
- ٦- إغفال الإدارة العليا لأثر القرارات على معنويات العاملين.

حيث توصل (Piercy, 2007) إلى أن إتصال المنظمة ببيئتها ترتبط بعلاقة ضعيفة بالأداء المالي والمعرفي، بالرغم من أنها من المكونات الأساسية لقدرة المنظمة على التعلم، كما توصل (Demers, 2009) إلى أن ربط المنظمة ببيئتها يؤثر إيجابياً على تحسين الأداء المالي، وأضاف أن وعي الأفراد بالبيئة الداخلية والخارجية يوفر لهم توازن في حياتهم العملية ويزيد من شعورهم الإيجابي تجاه المنظمة، وتبين من دراسة (Guerdat,2011) وجود علاقة ضعيفة إلى متوسطة بين ربط المنظمة ببيئتها وتوافر المناخ الأخلاقي.

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية موضوع القيادة التحويلية والتعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، كما تتبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية موضوع القيادة التحويلية في التعرف على طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به في توفير فرص للتعلم المستمر من خلال دور القائد التحويلي في دعم وتحسين عملية التعلم على مستوى الفرد والجماعات والمنظمة ككل عن طريق الإثارة الفكرية والإبداع وتعزيز الثقة بالنفس (Manshadi et al., 2014)، وإتصال المنظمة ببيئتها من خلال تأثير القيادة التحويلية الإيجابي على تحسين عملية الإتصال بالبيئة الخارجية والإستفادة من نقاط القوة للبيئة الداخلية للمنظمة (Lang, 2013).

وفيما يتعلق بالأهمية التطبيقية لهذا البحث، تتبع من أهمية المؤسسات الصحفية محل الدراسة في التأثير على الرأي العام، وتتميز المؤسسات الصحفية بكونها مجال خصب للتعلم،

* ملحق رقم (١)

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثين صياغة مشكلة الدراسة في شكل التساؤلات الآتية:

(١) هل توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة التحويلية وكل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها؟ وما هي طبيعة العلاقة إن وجدت؟

(٢) هل يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على كل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟

(٣) ما هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها؟

(٤) هل يوجد إختلاف معنوي بين المؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وتوفير فرص التعلم المستمر وكذلك ربط المنظمة ببيئتها؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف

التالية:

(١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وكل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها.

(٢) قياس تأثير القيادة التحويلية على كل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها.

(٣) التعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها.

(٤) تحديد ما إذا هناك إختلاف معنوي بين المؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وتوفير فرص التعلم المستمر وكذلك ربط المنظمة ببيئتها.

خامساً: فروض البحث:

يسعى هذا البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية:

(١) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وكل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها.

(٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر.

(٣) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على ربط المنظمة ببيئتها.

(٤) لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وفقاً للمؤسسة الصحفية (الأهرام، ودار التوزيع، وأخبار اليوم).

(٥) لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بتوفير فرص التعلم المستمر وكذلك ربط المنظمة ببيئتها وفقاً للمؤسسة الصحفية (الأهرام، ودار التوزيع، وأخبار اليوم).

سادساً: طريقة البحث:

وتشمل البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وتحليل الصدق والثبات لعناصر قائمة الإستقصاء، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

أ. البيانات المطلوبة للبحث

ومصادرها:

اعتمد الباحثون في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

(١) بيانات ثانوية: وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

(٢) بيانات أولية: وتم جمعها من الصحفيين في المؤسسات محل الدراسة وتحليلها بما يمكن من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب. مجتمع البحث والعينة:

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع هذا البحث في: جميع الصحفيين في مؤسسة الأهرام، و دار التوزيع، وأخبار اليوم.

٢) عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث البالغ عدده (٣٧٦٨ صحفي) (نقابة الصحفيين في عام ٢٠١٥) عند مستوى ثقة ٩٥%، وهو مستوى شائع في البحوث العلمية، وفي حدود خطأ معياري ٥%، وهي أيضاً حدود خطأ مقبولة. وباستخدام برنامج يسمى *Sample Size Calculator*، تم التوصل إلى حجم العينة وبلغ ٣٤٩ مفردة. وبعد تجميع البيانات وفحص الاستمارات، تبين أن عدد الاستمارات الصحيحة بلغت ٢٥٨ استمارة بنسبة تبلغ ٧٤% من العدد الكلي للعينة وهي نسبة يرى الباحثون أنها كافية وممثلة. ويوضح الجدول (١) مجتمع وعينة البحث ونسبة الاستجابة.

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث في المؤسسات محل الدراسة ونسبة الاستجابة

م	المؤسسة	عدد الصحفيين	النسبة %	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
١	الأهرام	١٧٥٨	٤٦.٦٥	١٦٣	١١٢	٦٨.٧%
٢	الجمهورية	١٠١٤	٢٦.٩	٩٤	٧٣	٧٧.٦%
٣	أخبار اليوم	٩٩٦	٢٦.٤٣	٩٢	٧٣	٧٩.٣%
	الإجمالي	٣٧٦٨	١٠٠	٣٤٩	٢٥٨	٧٤%

المصدر: إعداد الباحثين.

تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١)، وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو معروض بالجدول (٢).

ج. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث في الاستقصاء. ولأغراض هذا البحث، فقد تم إعداد قائمة استقصاء يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وفقاً لمقياس ليكرت ذو النقاط الخمس، والتي تقع في مستويات

جدول (٢)

الدراسات السابقة التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة	أرقام عبارات قياس كل متغير	متغيرات الدراسة
Bass and Avolio, 1990	من ١-٣٩	القيادة التحويلية
Marsick and Watkins, 2003	من ٤٠-٤٧	توفير فرص التعلم المستمر
Marsick and Watkins, 2003	من ٤٨-٦٣	ربط المنظمة ببيئتها

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

د. اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

(١) اختبار الصدق:

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرض الباحثون قائمة الاستقصاء على مجموعة من المختصين من أساتذة الموارد البشرية بالجامعات المصرية قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

(٢) اختبار الصدق والثبات:

يستخدم للتأكد من إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء للتعبير عن الغرض الذي أعدت من أجله، حيث تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ، ومن نتائج التحليل الإحصائي تبين أن جميع قيم معاملات الصدق والثبات لجميع المتغيرات قيم مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله.

جدول (٣)
نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	قيمة معامل ألفا	بيان
٠.٩٣	٠.٨٦	التأثير المثالي
٠.٩٦	٠.٩٢	الدافعية الملهمة
٠.٩٧	٠.٩٣	الحفز الفكري
٠.٩٤	٠.٨٩	الإهتمام الفردي
٠.٩٥	٠.٩٠	توفير فرص التعلم المستمر
٠.٩٧	٠.٩٣	ربط المنظمة ببيئتها

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

سابعاً: تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، وتم تخصيص هذا الجزء لعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

أ. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية وكذلك توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، ويتضح من الجدول أن التأثير المثالي حقق أكبر متوسط حسابي (٣.٥١) بإنحراف معياري (٠.٧٩) وهذا يشير إلى شعور المفردات بمستوى مرتفع إلى حد ما من وجود قائد يؤثر بشكل مثالي، يليه الدافعية الملهمة بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وإنحراف معياري (٠.٨٧) مما يدل على شعور مفردات مجتمع الدراسة بمستويات فوق المتوسطة من قدرة القائد على تحريك الفكر والعاطفة وخلق الحماس والتحدى لهم،

٥. أساليب التحليل الإحصائي:

إعتمد الباحثون على الأساليب الإحصائية التالية:

١. **معامل ارتباط بيرسون:** ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

٢. **أسلوب تحليل الانحدار المتعدد:** ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفرض الثاني والثالث.

٣. **اختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه *one way Anova*:** ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعة. وتم استخدامه في اختبار الفرض الرابع والخامس.

أيضاً أن المتوسط الحسابي لتوفير فرص التعلم المستمر (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٩٥) مما يعنى أن فرص التعلم المستمر داخل مجتمع البحث تتوافر بشكل متوسط، كما بلغ المتوسط الحسابي لربط المنظمة ببيئتها (٣.٠٧) وانحراف معياري (١.٠٩) مما يعنى أن إتصال المنظمة ببيئتها يحدث بشكل متوسط.

ثم يأتي بعد ذلك الحفز الفكرى بمتوسط حسابي (٣.٣٧) بانحراف معياري (٠.٩٤) مما يعنى أن سلوكيات القائد لإستثارة فكر مرؤوسيه تعد فوق المتوسطة، وأخيراً بعد الإهتمام الفردى بمتوسط حسابي (٢.٨٩) بانحراف معياري (٠.٨٨) مما يدل على إنخفاض شعور مفردات مجتمع البحث بإهتمام القائد بهم وإدراك الفروق الفردية بينهم، كما تبين

جدول (٤)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية (ن=٢٥٨)		متغيرات الدراسة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٧٩	٣.٥١	التأثير المثالى
٠.٨٧	٣.٤٤	الدافعية الملهمة
٠.٩٤	٣.٣٧	الحفز الفكرى
٠.٨٨	٢.٨٩	الاهتمام الفردى
٠.٩٥	٣.١٥	توفير فرص التعلم المستمر
١.٠٩	٣.٠٧	ربط المنظمة ببيئتها

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ب. اختبار فروض الدراسة:

(١) علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وأبعادها من ناحية وكل من توفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها من ناحية أخرى:

لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وكل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها".

سيتم فى هذ الجزء اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وكل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، وكذلك اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على كل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، ثم اختبار الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، وتوفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها.

الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٥).

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ربط المنظمة ببيئتها	توفير فرص التعلم المستمر	المتغيرات	أبعاد القيادة التحويلية
**٠.٤٩٩	**٠.٤٩٦	التأثير المثالي	
**٠.٦٤١	**٠.٦٥٢	الدافعية الملهمة	
**٠.٦٣١	**٠.٦٦٤	الحفز الفكري	
**٠.٦٢٧	**٠.٧١٥	الإهتمام الفردي	

** معنوية عند مستوى ٠.٠١

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

إرتباطاً برابط المنظمة ببيئتها هي الدافعية الملهمة ويليهما الحفز الفكري ويليه الاهتمام الفردي وأخيراً التأثير المثالي.

٢) تأثير أبعاد القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر:

لتحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر ، قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد للقيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر".

ويوضح الجدول رقم (٦) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر.

ومن الجدول (٥) يتضح ثبوت خطأ الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية من ناحية وكل من توفير فرص التعلم المستمر، وربط المنظمة ببيئتها من ناحية أخرى عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهذا يعنى وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين التأثير المثالي والدافعية الملهمة والحفز الفكري وكل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، وعلاقة ارتباط معنوية مرتفعة بين الإهتمام الفردي وكل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، حيث يتضح أن الإهتمام الفردي أعلى المتغيرات إرتباطاً بتوفير فرص التعلم المستمر ويليه الحفز الفكري ثم الدافعية الملهمة وأخيراً التأثير المثالي،

كما يتضح من النتائج أن أعلى المتغيرات

ومن الجدول (٦) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ١٥٢.٨، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١.
 - بلغ معامل التحديد للنموذج (R^2) ٥٤%، وإتضح أن بعدين إثنين من أبعاد القيادة التحويلية يساهمان في تفسير ٥٤% من التغير في مستوى توفير فرص التعلم المستمر كمتغير تابع، وأن الإهتمام الفردي أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع حيث يفسر (٥١%) من هذا التغير ويليه الدافعية الملهمة حيث تفسر (٣%) من هذا التغير، في حين أن باقي النسبة وقدرها ٤٦% ترجع إلى عوامل أخرى تمثل قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
 - يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الإهتمام الفردي، والدافعية الملهمة على توفير فرص التعلم المستمر عند مستوى معنوية ٠.٠١. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي، والحفز الفكري على توفير فرص التعلم المستمر، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Manshadi et al., 2014) في التأثير الإيجابي
- للإهتمام الفردي على حدوث التعلم، بينما إختلفت في أن أقوى العناصر تأثيراً على حدوث التعلم هو التأثير المثالي بينما لا يوجد تأثير للدافعية الملهمة، كما إتفقت نتائج الدراسة جزئياً مع دراسة (Lang, 2013; Radzi et al., 2013; Morales et al., 2012; Hsiao and Chang, 2011) في التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر.
- معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ لبعدي الإهتمام الفردي والدافعية الملهمة. وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (توفير فرص التعلم المستمر)، حيث بلغ معامل الانحدار للإهتمام الفردي ٠.٥١ والدافعية الملهمة ٠.٢٧، وإشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية بين كل من الإهتمام الفردي والدافعية الملهمة على توفير فرص التعلم المستمر، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على توفير فرص التعلم المستمر هو الإهتمام الفردي ويليه الدافعية الملهمة.

جدول (٦)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على فرص التعلم المستمر

المتغير التابع: توفير فرص التعلم المستمر		المتغيرات المستقلة
R ²	معامل الانحدار (Beta)	
-	-	التأثير المثالي
٠.٣	** ٠.٢٧	الدافعية الملهمة
-	-	الحفز الفكر
٠.٥١	** ٠.٥١	الإهتمام الفردي
<ul style="list-style-type: none"> • (**) معنوية عند مستوى ٠.٠١ • معامل التحديد R Square = ٠.٥٤ • قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ١٥٢.٨ (معنوية عند مستوى ٠.٠١) • جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ 		

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

للتعلم الذاتي أكثر من إعتماهم على وجود قائد قد يحاول فرض سيطرته عليهم.

٣) تأثير أبعاد القيادة التحويلية على ربط المنظمة ببيئتها:

لتحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية على ربط المنظمة ببيئتها، قام الباحثون بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على ربط المنظمة ببيئتها"، ويوضح الجدول رقم (٧) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المندرج لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على ربط المنظمة ببيئتها.

ويخلص الباحثون من هذه النتائج إلى ثبوت خطأ الفرض الثاني جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الإهتمام الفردي والدافعية الملهمة كمتغيرات مستقلة على توفير فرص التعلم المستمر. كما يخلص الباحثون مما سبق إلى أنه كلما كانت المؤسسة الصحفية موجهة نحو إهتمام القائد الفردي بمرؤوسية وكذلك فإن زيادة قدرة القائد على إثارة الحماس بين المرؤوسين، أدى إلى تحسين مستوى توفير فرص التعلم المستمر لدى الصحفيين، في حين لم يثبت وجود تأثير لكل من التأثير المثالي والحفز الفكرى على توفير فرص التعلم المستمر للصحفيين نظراً لإعتما الصحفيين بشكل أساسى فى تطوير قدراتهم على رغبتهم

ومن الجدول (٧) يتضح ما يلي:

المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار للدافعية الملهمة ٠.٣٩، والإهتمام الفردي ٠.٣٤، وإشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية بين كل من الإهتمام الفردي والدافعية الملهمة على ربط المنظمة ببيئتها وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على ربط المنظمة ببيئتها هو الدافعية الملهمة ويليه الإهتمام الفردي.

ويخلص الباحثون من هذه النتائج إلى **ثبوت خطأ الفرض الثالث جزئياً**، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الإهتمام الفردي والدافعية الملهمة على ربط المنظمة ببيئتها. كما يخلص الباحثون مما سبق إلى أنه كلما كانت المؤسسة الصحفية على دراية وبحث وتطوير ببيئتها الخارجية والداخلية، كلما أدى إلى تحسين مستوى ارتباط تلك المؤسسات ببيئتها، في حين لم يثبت وجود تأثير لكل من التأثير المثالي والحفز الفكري على ربط المنظمة ببيئتها.

كما يرجع الباحثون التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة التحويلية على كل من توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها إلى أن اهتمام المؤسسات الصحفية محل الدراسة بالتركيز على جوانب القوة لدى الصحفيين بالإضافة إلى التشجيع المستمر لهم ورسم رؤية مستقبلية مقنعة، وكذلك تقنهم في الصحفيين لإنجاز الأهداف في المستقبل، يؤدي إلى تحسين مستوى توفير فرص التعلم المستمر، وزيادة إتصال المنظمة.

• ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ١٠٩.٧٣٤، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١.

• بلغ معامل التحديد ٤٦% للنموذج، وإتضح أن متغيرين إثنين من أبعاد القيادة التحويلية تساهم في تفسير ٤٦% من التغير في مستوى ربط المنظمة ببيئتها، مع الإشارة إلى أن الدافعية الملهمة أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع حيث تفسر (٤١%) من هذا التغير ويليه الإهتمام الفردي حيث يفسر (٥%) من هذا التغير، في حين أن باقي النسبة وقدرها ٥٤% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.

• يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الدافعية الملهمة، والإهتمام الفردي على ربط المنظمة ببيئتها عند مستوى معنوية ٠.٠١. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي، والحفز الفكري على ربط المنظمة ببيئتها، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lang, 2013) بينما إختلفت مع مع دراسة (Habibolah et al., 2011).

• أن معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ لبعدي الدافعية الملهمة، والإهتمام الفردي. وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات

جدول (٧)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على ربط المنظمة ببيئتها

المتغير التابع: ربط المنظمة ببيئتها		المتغيرات المستقلة
R ²	معامل الانحدار (Beta)	
-	-	التأثير المثالي
٠.٤١	** ٠.٣٩	الدافعية الملهمة
-	-	الحفز الفكر
٠.٠٥	** ٠.٣٤	الإهتمام الفردى

- (**) معنوية عند مستوى ٠.٠١
- معامل التحديد R Square = ٠.٤٦
- قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ١٠٩.٧٣٤ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)
- جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

٤) لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤسسة الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى القيادة التحويلية بتلك المؤسسات.

ولتحديد هذه الفروق، قام الباحثون بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: لا توجد فروق معنوية بين المؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية.

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحثون باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه (one way Anova)، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٨).

ويتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق معنوية بين آراء الصحفيين في المؤسسات الصحفية الحكومية محل الدراسة (الأهرام، دار التوزيع، وأخبار اليوم) لجميع متغيرات الدراسة. أي أنه لا توجد فروق معنوية في آراء الصحفيين لكل من التأثير المثالي والدافعية الملهمة والحفز الفكرى والإهتمام الفردى، وهذا يعنى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل متقارب وبدرجة متوسطة فى المؤسسات الثلاث محل الدراسة. ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الرابع.

جدول (٨)

نتائج إختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول القيادة التحويلية بين المؤسسات محل الدراسة

قيمة الوسط الحسابي للمؤسسات الصحفية			إختبار تحليل التباين			أبعاد القيادة التحويلية
الأخبار	الجمهورية	الأهرام	المعنوية	Sig	F	
3,38	3,52	3,59	غير معنوى	,205	1,59	التأثير المثالى
3,35	3,47	3,48	غير معنوى	,592	,526	الدافعية الملهمة
3,37	3,34	3,39	غير معنوى	,942	,059	الحفز الفكرى
2,97	2,81	2,90	غير معنوى	,553	,593	الإهتمام الفردى

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

*معنوى عند مستوى معنوية ٥%

موضح في جدول (٩)، ويتضح من الجدول (٩) وجود فروق معنوية بين آراء الصحفيين فى المؤسسات الصحفية الحكومية محل الدراسة (الأهرام، دار التوزيع، وأخبار اليوم) حول توفير فرص التعلم المستمر. أي أنه توجد فروق معنوية فى آراء الصحفيين فى تلك المؤسسات حول توفير فرص التعلم المستمر حيث يتوافر بصورة أكبر فى مؤسسة أخبار اليوم يليها مؤسسة الأهرام ثم دار التوزيع.

كما يتضح عدم وجود فروق بين آراء مفردات الدراسة فى المؤسسات الصحفية الحكومية محل الدراسة حول ربط المنظمة ببيئتها أي أنه لا توجد فروق معنوية فى آراء الصحفيين فى تلك المؤسسات حول ربط المنظمة ببيئتها، وهذا يعنى أن مستوى إتصال المؤسسات محل الدراسة ببيئتها يتم بصورة متقاربة وبدرجة متوسطة.

٥) لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤسسة الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بتوفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها.

ولتحديد هذه الفروق، قام الباحثون بصياغة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: لا توجد فروق معنوية بين المؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بتوفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها.

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحثون باستخدام إختبار تحليل التباين أحادى الإتجاه (one way Anova)، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو

جدول (٩)

نتائج إختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها بين المؤسسات محل الدراسة

قيمة الوسط الحسابي للمؤسسات الصحفية			إختبار تحليل التباين			المتغيرات
الأخبار	الجمهورية	الأهرام	المعنوية	Sig	F	
3,38	2,97	3,10	معنوى	,032	*3,47	فرص التعلم المستمر
3,15	3,01	3,05	غير معنوى	,744	*,296	ربط المنظمة ببيئتها

*معنوية عند مستوى ٠.٠٥.

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت خطأ الفرض الخامس جزئياً.

ثامناً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

أ. ملخص نتائج البحث:

- (١) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية من ناحية وتوفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها من ناحية أخرى عند مستوى معنوية ٠.٠١.
- (٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الإهتمام الفردي والدافعية الملهمة على توفير فرص التعلم المستمر عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد بلغت القدرة التفسيرية (٥٤%) من التباين فى توفير فرص التعلم المستمر، ومن ثم فكلما زادت مستويات الإهتمام الفردي بالصحفيين والدافعية الملهمة، كلما زادت مستوى ربط المنظمة ببيئتها، في حين لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي والحفز الفكرى على ربط المنظمة ببيئتها.
- (٣) في حين لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالى والحفز الفكرى على توفير فرص التعلم المستمر.
- (٤) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الإهتمام الفردي والدافعية الملهمة على ربط المنظمة ببيئتها عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد بلغت القدرة التفسيرية (٤٦%) من التباين فى ربط المنظمة ببيئتها، ومن ثم فكلما زادت مستويات الإهتمام الفردي بالصحفيين والدافعية الملهمة، كلما زادت مستوى ربط المنظمة ببيئتها، في حين لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالى والحفز الفكرى على ربط المنظمة ببيئتها.

٥) عدم وجود فروق معنوية بين المؤسسات الصحفية الحكومية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية.

٦) وجود فروق معنوية بين المؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بتوفير فرص التعلم المستمر، بينما لا يوجد فروق معنوية بين المؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بربط المنظمة ببيئتها.

ب. توصيات البحث:

قام الباحثون في ضوء النتائج السابقة بوضع مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تسليط الضوء على أهمية القائد التحويلي ودوره في بناء جوانب من منظمات التعلم وقدرته على تحسين عملية التعلم التنظيمي المستمر بالمؤسسات الصحفية وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة، لذلك يجب على هذه المؤسسات القيام بما يلي:-

• ضرورة تدريب المديرين في المؤسسات الصحفية الحكومية محل الدراسة على فهم طبيعة وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية ممارستها في الواقع العلمي مما يؤدي إلى تحسين أداء تلك المؤسسات كمنظمات للتعلم المستمر.

• أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي قوى للإهتمام الفردي على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، لذا يجب على المديرين بهذه المؤسسات زيادة الإهتمام بالصحفيين وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل منهم بالطريقة التي تناسبه،

تقديم النصائح لتنمية قدراتهم والتركيز على جوانب القوة لديهم بالإضافة إلى التشجيع المستمر لهم.

• كما تبين أيضاً من النتائج وجود تأثير إيجابي للدافعية الملهمة على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها، لذا يجب على المديرين وضع معدلات أداء محفزة للقدرات والتحدث أمام الصحفيين بتفاؤل عن مستقبل المؤسسة وتشجيعهم باستمرار لإنجاز العمل كما يجب التعبير عن الأهداف المهمة بطرق تحقق الحماس والتحدى لهم لإنجاز الغايات المطلوبة، كما يجب مشاركة الصحفيين في رسم الرؤية المستقبلية، كما يجب أن يلجأ قادة تلك المؤسسات إلى تفويض بعض السلطات للتابعين لتنفيذ المهام وتحمل المسؤوليات.

• توفير المزيد من فرص التعلم المستمر من خلال مناقشة الأخطاء علانية لكي يتعلم الجميع منها، وتحديد المهارات اللازمة لإنجاز المهام المستقبلية، فضلاً عن توفير الموارد المالية لدعم التعلم ومكافأة الصحفيين مقابل تعلمهم.

• زيادة التفاعل مع البيئة المحيطة لتلبية الإحتياجات المتبادلة، وتشجيع الصحفيين للحصول على المعلومات من جميع أنحاء المؤسسة عند حل المشكلات، وكذلك حثهم على الإهتمام بوجهة نظر العملاء، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة للصحفيين على تحقيق التوازن بين أعباء العمل والأعباء الأسرية.

- يوصي الباحثون بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من القيادة التحويلية و منظمات التعلم، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
- تأثير التعلم المستمر على إستعداد المنظمات للتغيير.
- تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام الوظيفي للعاملين.
- العلاقة بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي.
- العلاقة بين القيادة الخادمة وربط المنظمة ببيئتها.
- توسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين منظمات التعلم والإلتزام التنظيمي.

المراجع

Beers, M., Voelpel, S.C., Leibold, M. and Tekie, E.B. (2005) "strategic management an organizational learning developing fit and alignment through a disciplined process, **Long Range Planning**, Vol. 38, PP. 445-465.

Camps, J. and Rodriguez, H. (2010) "Transformational leadership learning and employability: Effects on performance among faculty members", **Personnel Review**, Vol. 40, No. 4, PP. 423-442.

Carson, M.A. "Antecedents of effective leadership: the relationships between social skills, transformational leadership, leader effectiveness, and trust in the leader", PhD Dissertation, North Carolina University, 2011.

Davis, D. "The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance", PhD Dissertation, Milwaukee University, 2005.

Demers, D.L. "The relationship between perception of learning organization characteristics and firm performance", PhD Dissertation, Pennsylvania University, 2009.

Guerdat, K.G. "An exploratory examination of the relationship between learning organization and the perceived ethical climate", PhD Dissertation, Carolina University, 2011.

Eisenbeib, S.A. and Boerner, S. (2011) "A double edged sword: Transformational leadership and individual creativity", **British Journal of Management**, Vol. 24, No, 1, P.P. 54-68.

أولاً: المراجع العربية:

المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، (المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٧).

العنقرى، عبد العزيز بن سلطان، المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح، أثر الأنماط القيادية على الإرتباط الوظيفى لدى العاملين بمصرف الراجحى بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، ٢٠١٢.

المتولى، محمد محمود عبداللطيف، توسيط القوة التنظيمية فى العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والإلتزام التنظيمي بالتطبيق على شركات الصناعة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Awamlen, R., and Al-Domur, H.H. (2005) "Transformational leadership in Jordanian banks: A study of job satisfaction and self-perceived performance of employees", **Administrative Sciences**, Vol. 32, No. 1, PP. 217-229.

Baldomir, J. (2009) "Leading in the learning organization", **Leadership Advance Online**, Issue XVII.

Mallon, M. and Walton, S. (2005) "Career and learning: the ins and the outs of it", **Personnel Review**, Vol. 34, No. 4, PP. 468-487.

Manshadi, M.D., Ebrahimi, F.P. and Abdi, H.M. (2014) A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning, **Pelagia Research Library**, Vol. 4, No. 1, P.P.12-20.

Morales, V.J.G., Barrionuevo, M.M.J. and Gutierrez, G. (2012) Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, **Journal Of Business Research**, Vol. 65, P.P. 1040-1050.

Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003) "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 5, No. 2, PP. 132-151.

Marsick, V.J. (2013) " The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the special issue examining DLOQ over a decade ",**Advances in Developing Human Resources**, Vol. 15, No. 2, PP. 127-132.

Nguyen, H.N. and Mohamed, S. (2010) "Leadership behaviors organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation", **Journal of Management Development**, Vol. 30, No. 2, pp. 206-221.

Piercy, G.W. "The dimensions of the learning organization as performance indicators in the church", PhD Dissertation, Walden University, 2007.

Prugsamatz, R. (2010) "Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations", **The Learning Organization**, Vol. 17, No. 3, pp. 243-267.

Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004) "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", **The Leadership Quarterly**, Vol. 15, PP. 329-354.

Frank, F. and Felfe, J. (2011) "How does transformational leadership impact employees psychological strain? Examining differentiated effects and moderating role of affective organizational commitment", **Leadership**, Vol. 7, No. 3, PP. 295-316.

Gregory, B.T., Moates, K.N. and Moates, S.T. (2011) "An exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 32 No. 8, PP. 807-816.

Hallinger, p. (2003) "Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership", **Cambridge Journal of Education**, Vol. 33, No. 3, PP. 329-351.

Habibollah, T.K., Faziollah, Z.N.A. and Ali, J. (2011) The relationship between the dimensions of learning organizations and transformational leadership, **Scientific Information Database**, Vol. 1, No. 4. P.P. 23-38.

Hsiao, H.C. and chang J.C. (2011) The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation, **Asia Pacific Educ** , Vol. 12, P.P. 621-631.

Hur, Y.H., Berg, P.T.V.D. and Wilderom, C.P.M. (2011) "Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes", **The Leadership Quarterly**, Vol. 22, PP. 591-603.

Krishnan, R. (2005) "Transformational leadership and outcomes: Role of relationship", **Leadership & Organizational Development** , Vol. 26, No. 6, P.P. 442-457.

Kukandeh, J.E. and Del, M.R.A. (2015) The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance (Case Study:Hospitals and Therapeutic Centers of Hormozgan), **J. Appl. Environ. Biol. Sci**, Vol. 5, No. 4, P.P. 37-39.

Lang, S. (2013) A Study of Leadership Style and Learning Organization in Canadia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia, **Public Administration In The Time Of Regional Change**, P.P. 111-115.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A., Research methods for business students, 6th ed, (Harlow, England: Pearson Education, 2012).

Walumbwa, F.O, Orwa, B., Wang, P. and Lawler, J.J. (2005) "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", **Human Resource Development Quarterly**, vol. 16, no. 2, pp. 235-256.

Radzi, C.W.J.W.M., Hui, H., Jenatabadi, H.S., Kasim, F.A. and Radu, S. (2013) The relationship among transformational leadership, organizational learning, and organizational innovation: A case study in Asian manufacturing food industry, **Asian Journal of Empirical Research**, Vol. 3, No. 8, P.P. 1051-1060.

Raja, A.S. and Palanichamy, P. (2011) "Transformational Leadership Styles and Employee Performance", **Journal for Bloomers of Research**, Vol. 3, No. 2, PP. 227-235.

ملحق البحث رقم ١

قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال إعداد إطار من التساؤلات يتمثل في:

١- ما هي طبيعة العمل التي تقوم بها داخل المؤسسة؟

٢- هل يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهام عملهم في المستقبل؟

٣- هل يوفر المديرين بالمؤسسة التدريب المناسب للصحفيين؟

٤- كيف تتعامل الإدارة العليا مع الأفكار الجديدة؟

٥- هل يتم مساعدتك لتحقيق التوازن بين أعباء العمل والأعباء الأسرية؟

٦- كيف تتم المكافآت على إنجاز الأعمال؟

٧- هل تشجع المؤسسة التفكير من منظور عالمي؟

٨- سؤاله عن ما إذا كان يتوقع أسئلة أخرى لم تطرح بعد؟

وتم طرح تلك التساؤلات على عينة عشوائية مكونة من ٤٠ مفردة من المديرين والصحفيين بالمؤسسات الصحفية الحكومية وذلك في الفترة من ٢٠١٣/١/١٧ إلى ٢٠١٣/٢/٢ بهدف التعرف على مدى توافر الفرص للتعلم المستمر وكذلك مستوى إتصال تلك المؤسسات ببيئتها بالإضافة إلى التعرف على تأثير نوع القيادة السائد على ذلك.

ملحق رقم ٢

قائمة استقصاء بحث بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية الحكومية بجمهورية مصر العربية"

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					التأثير المثالي
					١. يتحدث المدير عما يؤمن به من قيم ومعتقدات.
					٢. يؤكد المدير على أهمية الإلتزام بالمعتقدات.
					٣. يؤكد المدير على أهمية الإحساس القوي بالهدف من أعمالنا.
					٤. يهتم المدير بالنتائج الأخلاقية لقراراته.
					٥. يظهر المدير رأيه في قيم والمعتقدات العاملين.
					٦. يتخذ المدير موقف تجاه صعوبات العمل.
					٧. يوضح المدير الغرض الرئيسي للعمل والتصرفات بالمنظمة.
					٨. يوضح المدير دور الثقة المتبادلة في التغلب على صعوبات العمل.
					٩. يؤكد المدير على أهمية الشعور الجماعي برسالة المنظمة.
					١٠. يتصرف المدير بطريقة تتفق مع قيمه.
					الدافعية الملهمة
					١. يضع المدير معدلات أداء محفزة لقدرات المرؤوسين.
					٢. يتخيل المدير قدرات جديدة مثيرة لنا.
					٣. يتحدث المدير بتفاؤل عن مستقبل المنظمة.
					٤. يعبر المدير عن ثقته في المرؤوسين لإنجاز الأهداف في المستقبل.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					٥. يوفر المدير التشجيع المستمر للمرؤوسين.
					٦. يركز المدير إنتباه المرؤوسين على ما يجب فعله لتحقيق النجاح.
					٧. يتحدث المدير بحماس عن الطلوب إنجازة.
					٨. ينبه المدير وعى المرؤوسين لما يجب القيام به.
					٩. يضع المدير لمرؤوسيه رؤية مقنعة للمستقبل.
					١٠. يظهر المدير تصميماً لإنجاز ما تم التخطيط له.
					الحفز الفكرى
					١. يؤكد المدير على قيمة الإستفسار عما يجب القيام به.
					٢. يعيد المدير النظر فيما يفترض السؤال عنه.
					٣. يشجع المدير إعادة التفكير فى تقديم أفكار جديدة.
					٤. يسأل المدير عن الطرق غير التقليدية لأداء المهام.
					٥. يبحث المدير عن رؤى مختلفة لحل المشكلات.
					٦. يقترح المدير أساليب جديدة للنظر فى كيفية أداء أعمالنا.
					٧. يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.
					٨. يبحث المدير مرؤوسيه للبحث فى المشكلات من زوايا مختلفة.
					٩. يشجع المدير التفكير غير التقليدى فى التعامل مع المشكلات التقليدية.
					١٠. يشجع المدير تحديد المشكلات باستخدام الدليل والبرهان بدلاً من الآراء غير الداعمة.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					الإهتمام الفردى ١. يتعامل المدير معى كفرد أكثر من كونه عضو فى المنظمة.
					٢. يستمع المدير لطلبات مرؤوسيه بإهتمام.
					٣. يقدم المدير نصائح مفيدة لتنمية قدرات المرؤوسين.
					٤. يركز المدير على تنمية جوانب القوة فى المرؤوسين.
					٥. يقضى المدير جزء من وقته فى تعليم وتدريب مرؤوسيه.
					٦. يتعامل المدير مع المرؤوسين كأفراد لهم حاجات، وقدرات وطموحات مختلفة.
					٧. يُعلم المدير مرؤوسيه كيف يحددوا حاجات وقدرات الآخرين.
					٨. يشجع المدير تنمية المرؤوسين لأنفسهم.
					٩. يعطى المدير إهتمام شخصى للمهمشين فى المنظمة.
					توفير فرص التعلم المستمر ١. يتم مناقشة الأخطاء علانية لكى يتعلم الجميع منها.
					٢. يحدد العاملون المهارات اللازمة لإنجاز المهام فى المستقبل.
					٣. يساعد العاملون بعضهم البعض فى التعلم.
					٤. تتوافر الموارد المالية والموارد الأخرى اللازمة لدعم تعلم العاملين.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					٥. يعطى العاملون الوقت اللازم للتعلم.
					٦. ينظر العاملون لمشاكل العمل على أنها فرص للتعلم.
					٧. يتم مكافأة العاملون مقابل تعلمهم.
					ربط المنظمة ببيئتها
					١. يتم مساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين أعباء العمل والأعباء الأسرية.
					٢. يتم تشجيع العاملين على التفكير من منظور عالمي.
					٣. يتم تشجيع العاملين للاهتمام بوجهة نظر العملاء عند صنع القرار.
					٤. تأخذ المنظمة في الاعتبار تأثير القرارات على معنويات العاملين.
					٥. يتم التفاعل مع البيئة المحيطة لتلبية الاحتياجات المتبادلة.
					٦. يتم تشجيع العاملين للحصول على معلومات من جميع أنحاء المنظمة عند حل المشكلات.

الباحثون،،،