

الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تكونت من 35 مفردة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي)، والمحور الأخير وهو المتغير التابع، والمتمثل في التعلم التنظيمي. ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الاصدار رقم (20). ولتحقيق هدف الدراسة، تم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي.

Abstract : This study aimed to *analyze the influence of transformational leadership in improve of organisational learning, the case Study the hospital of " amri ibrahim " in sidi okba, biskra*. We used the questionnaire as a tool for data collection. It was divided into three axes, the first axis deals with the personal and functional characteristics of the study sample, which consisted of 35 individual; while the second axis represents the independent variable in the study represents the transformational leadership dimensions which consists of four elements (*Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration*), the last axis which is the dependent variable, which is represented in organsational learning. To analyze the data we used statistical package for Social Sciences (SPSS), version number (20). To achieve the aim of study, the main hypothesis was put forward, which were represented in: **There is no significant effect with statistically significant for the**

تأثير القيادة التحويلية في تحسين

التعلم التنظيمي

دراسة حالة: مستشفى " عمري

إبراهيم "، بسيدي عقبة، ولاية

بسكرة

impact of transformational leadership in improve of organisational learning amri " In sidi okba, biskra case study: the "ibrahim hospital of

الدكتورة. فيروز شين أستاذ

محاضر ب

بجامعة محمد خيضر بسكرة

أ. نوال شين

أستاذ مساعد أ

بجامعة محمد خيضر بسكرة

ملخص: هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير

القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي، دراسة حالة عينة من موظفي مستشفى " عمري إبراهيم"، بسيدي عقبة، ولاية بسكرة. ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت الى ثلاثة محاور، تمثل المحور الاول في الخصائص

1. القيادة التحويلية تعريفها وخصائصها: سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف القيادة التحويلية، وخصائص القائد التحويلي، بالإضافة إلى مكونات القيادة التحويلية.

1.1 تعريف القيادة التحويلية: يعرف القائد التحويلي بأنه: " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج - في نفس الوقت - لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ³."

إن القيادة التحويلية من خلال جاذبيتها الشخصية وإلهامها وتحفيزها ومشاركتها واهتمامها بالأفراد، تجعل الأفراد يعرفون قيمتهم الذاتية مما يؤدي بهم إلى الشعور بمستويات عالية من الرضا والالتزام، وعن طريق تمكينهم ومراعاة أهدافهم وغاياتهم والتوفيق بينها وبين أهداف كل من القائد وجماعة العمل والمنظمة.

كما رأينا في التعريف السابق فالقيادة التحويلية ترفع من مستوى التابعين، فتجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة إلى تحقيق أهداف تطوير الذات، فالقيادة التحويلية تهدف إلى بناء جيل من القادة يتمتع بخصائص القادة التحويليين الحقيقيين.

ويقول "Bass" إن: " القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكرون به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية ⁴، فالقيادة التحويلية تتجاوز المتوقع من الأداء. والقيادة التحويلية حسب عدة دراسات "Bass, Curphy, Yammarino" ضرورية في كل قطاع وفي كل ظرف ⁵ فلقد أثبتت نجاحها في مجالات التربية والتعليم، في الجيش وفي مجالات النشاط الصناعي، وكذلك في الالتزام وعلى المستوى العالمي، لأن مثل هذه القيادة ضرورية ومواكبة لمتغيرات المحيط والمنافسة.

transformational leadership in improve of organsational learning.

تمهيد: ظهرت العديد من الدراسات في موضوع القيادة الاستراتيجية خلال العشريون سنة الماضية، والتي أطلق عليها " Bryman " نظريات القيادة الجديدة، وتشمل هذه النظريات كل من نظرية القيادة الكارزمية "charismatic"، نظرية القيادة الرؤيوية "visionary" ونظرية القيادة التحويلية "transformational" ¹. ولقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية بداية على يد عالم السياسة الأمريكي "James Macgregor Burns" سنة 1978 في كتاب بعنوان " القيادة leadership " وبعد ذلك قام كل من " Bass و Avolio " بتطوير هذه النظرية ². ويرى " Burns " أنه من المهم التمييز بين النظرية التبادلية للقيادة، والتي تلتزم بتبادل الوعود، مكافآت الأداء، والتركيز على المهام. وبين النظريات التحويلية للقيادة التي تهتم ببناء الإلتزام نحو المهمة التنظيمية، الأهداف والإستراتيجيات. ولقد أثبتت القيادة التحويلية فعاليتها في العديد من الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية والصناعية والعسكرية. ونظراً لأن المنظمات اليوم تسعى جاهدة لأن تصبح منظمات متعلمة لتواكب التغيرات التي تطرأ على المحيط وتستغل كافة التطورات في تعزيز تنافسيتها، أردنا في هذا المقال إبراز تأثير القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية: في مختلف البحوث التي تمت حول القيادة التحويلية (Leadership Transformational) قورنت بالقيادة التبادلية، التي ظهرت في هذه البحوث كنقيض للقيادة التحويلية أو كأنها في الطرف الثاني. فلطالما وصفت القيادة التحويلية بأنها تتجاوز الأداء المتوقع وصولاً للأداء غير المتوقع. في حين تعتمد القيادة التبادلية على سياسة الجزرة والعصا.

على القيم، فالإنجاز غير العادي ليس صدفة⁷ فهو يتمتع بالإحترام، موثوق به، منفتح على الآخرين، غير ملتو، أمين، موجه ذاتيا،

إن توفر هذه السمات في شخصية القائد التحويلي إنطلاقا من جاذبيته الشخصية، قيمه، قدرته الإلهامية، وصول اهتمامه إلى المستوى الفردي واستثارته لفكر التابعين، يدفعهم إلى رفع مستوى مجهوداتهم العادية إلى مستوى المجهود غير العادي (غير المتوقع)، وهذا ما يؤكد "House" الذي يصف القيادة التحويلية، بأنها: " القيادة المتفوقة " التي يتمكن أصحابها من تحقيق إنجازات متميزة⁸ لأنهم أقوياء ولكنهم حساسين لمشاعر البشر، فهم يسعون إلى تزويد البشر بالطاقة.⁹

2. مكونات القيادة التحويلية: لقد حدد " Bass Et Avolio " مكونات القيادة التحويلة في أربعة عوامل، تسمى بـ (4Is of leadership) لأن المكونات الأربعة تبتدأ بالحرف (I) وهي¹⁰:

1.2 الكاريزما أو التأثير المثالي Idealized Influence (II) or charisma: إن أول من استعمل مفهوم " الكاريزما " هو السوسيولوجي " Max Wiber " خلال 1922-1963، ومصطلح الكاريزما يوناني الأصل ويعني (هدية الآلهة)¹¹ ويعني أن هذه الهدية التي وهبتها الآلهة، هي شخصية مؤمنة، ساحرة وجذابة وقادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الازمات. القادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون بالإعجاب، الإحترام والتقدير والثقة¹². ويحاول الأتباع محاكاة قادتهم لأنهم يرون أنهم موهوبين، يملكون قدرات خارقة مصممين ومثابرين. ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي، السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

2.2 التحفيز أو الدفع الإلهامي Inspirational Motivation (IM): القادة التحويليون يحفزون

ولقد ميز " Burns " بين نمطين من القيادة، القيادة التبادلية والتي يرى أنها علاقة نفعية مؤقتة بين القائد والمرؤوسين يتم فيها تبادل الإنجاز الذي يحققه المرؤوسين مع المكافأة التي يمنحها القائد نظير هذا الإنجاز، ونمط القيادة التحويلية الذي يرى أن العلاقة بين القائد والمرؤوس مبنية على الرفع من مستوى الطموحات لكل من المرؤوسين والقادة، من أجل الوصول إلى أدوات عالية تتجاوز المتوقع وكل ذلك عن طريق رفع مستوى الأخلاقيات والإبتعاد عن الكراهية والحقد والأنانية.

2.1 خصائص القائد التحويلي: يتسم القائد التحويلي بعدة خصائص تميزه عن غيره من القادة، نوجزها فيما يلي:⁶

1- الجاذبية الشخصية: يمتلك القائد التحويلي شخصية جذابة، يجذب الناس إليه ويرغبون في تقليده، يثقون به ويحترمونه، يمتلك رؤية ورسالة،
2- استثارة أفكار التابعين: يمتلك القائد التحويلي القدرة على استثارة وتحريك فكر التابعين إلى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة الثقة في أنفسهم، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع التابعين في إعادة التفكير في أهدافهم ووسائلهم وتغيير اهتماماتهم، من هدف البقاء إلى هدف الإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية،

3- شخصية ملهمة: يظهر هذا القائد تأثيرا واهتماما خاصا بالتابعين ويحفزهم ويلهمهم حتى يطمحوا أن يصبحوا أو يتحولوا إلى قادة،

4- الإهتمام الإنساني على المستوى الفردي: يمتلك هذا القائد القدرة على الإتصال وإعطاء الاهتمام والرعاية حتى على المستوى الفردي،

5- صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية

ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ولذلك يسمي "Bernard sinclair desgagne, Ann rennee blais" هذا البعد ببعد الاستماع¹³. إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، والمهام التي يقوم بها، هي عبارة عن أدوات لتنمية الأتباع، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب، ليعرف القائد إذا كان الأتباع يحتاجون إلى توجيه إضافي أو إلى دعم وتقييم تقدمهم ونموهم. وهذا ما يجعل الأفراد يملكون إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية والدوافع للقيام بمهامهم، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم¹⁴. ويرى "Burns" أن القيادة التحويلية والتبادلية هما النهايتان المتقابلتان لسلسلة مستمرة، أما "Bass" فيراها كبعدين متميزين، مما يتيح للقائد أن يكون إيجابيا أو تحويليا أو كلا الأمرين معا¹⁵.

ثانيا: ماهية التعلم التنظيمي: إن المنظمة مثل البشر تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل في دورة حياتها، وفي مسيرتها تكتسب العديد من المعارف والمهارات، من التجارب والعوائق والمشاكل التي تواجهها. والاقتصاد الحالي هو اقتصاد المعارف وعلى المنظمات أن تصبح منظمات متعلمة.

1. مفهوم ومستويات التعلم التنظيمي:

1.1 مفهوم التعلم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي بأنه: "عملية التعلم المستخدمة في المنظمة"¹⁶، ويرى "Hodgkinson" بأن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم¹⁷. إن جوهر التعلم التنظيمي يهدف إلى تطوير المنظمة ككل والوصول إلى رؤية تمكنها من تطوير قدراتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها.

2.1 مستويات التعلم التنظيمي: يقترح "Farago Et Skyrme" أربعة مستويات للتعلم التنظيمي، هي:¹⁸ المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغير البسيطة.

ويلهمون أتباعهم من خلال إثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الأتباع. القادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الأتباع الذين يريدون المشاركة وإظهار الإلتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة.

3.2 المحاكاة الفكرية Intellectual Stimulation (IS):

يقوم القادة التحويليون بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون مبدعة وخلاقة من خلال التشكيك، ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة، كما أن القادة التحويليون لا يقومون بالانتقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى، كي لا يشعروهم بالخجل، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلبا على مبادراتهم في المستقبل. بالإضافة إلى أن طرح الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوب من طرف الأتباع، الذين هم ضمن عملية التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها. وعليه يتم تشجيعهم من أجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة ولا تنتقد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة.

4.2 الاعتبار الفردي Individualized Consideration (IC):

القيادة التحويلية يولون اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو، وذلك عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم أو مدرب. ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع. وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتوفير الاستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة.

ومما يشجع على نجاح الاهتمام بالأفراد، فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل: الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، تفسير القائد للأحداث السابقة وإدراك إهتمامات الأفراد من خلالها.

1- الناشط: وهو الشخص الذي يتعلم من نشاطاته، ويستفيد من التجربة والمشكلات ومختلف الفرص، وهو شخص يستمتع بالتعلم، يواجه المشكلات ويتعلم من الأزمات، وهو شخص منفتح ويحب التحدي.

2- الإنعكاسي: وهو شخص يفضل الجلوس والمراقبة لما يحدث من حوله، يمتاز بقدرته على جمع البيانات وتحليلها والوصول الى النتائج.

3- النظري: وهو شخص يتعلم من النظريات والملاحظات، ويعتمد المنطق والتحليل للوصول الى نتائج عقلانية.

4- البراغماتي: وهو شخص يحاول ايجاد مفاهيم وأفكار جديدة، يفضل حل المشكلات ويستمتع باتخاذ القرارات.

3. أدوار القائد في التعلم التنظيمي: يلعب القائد أدوارا مهمة في عملية التعلم وفي توفير مناخ يشجع على التعلم في المنظمة، ولقد حدد "peter senge" ثلاثة أدوار جديدة يلعبها القائد في التعلم التنظيمي، هي: المصمم، الراعي والمعلم، ولقد حدد الأدوار كما يلي:²¹

1.3 المصمم (designer): القائد المصمم يقوم بتصميم الأهداف وتحديد الرؤية، كما يقوم بتحديد القيم الأساسية، وتصميم السياسات والإستراتيجيات، والهيكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ القرارات، ويعمل على التأثير في عمليات التعلم والتي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم.

2.3 الراعي (steward): يركز عمله في مستويين، يقوم برعاية الأفراد المبادرين الذين يقودهم، فهو يرعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد، والمستوى الثاني كراع لغرض أكبر أو للرسالة التي تريد المنظمة تحقيقها،

المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق هذا على الحالات الجديدة، حيث توجد الحاجة للرد على التغير الحاصل خارج المنظمة.

المستوى الثالث: التعلم للتكيف وينطبق على الحالات الديناميكية والتي تحتاج إلى تطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

المستوى الرابع: التعلم للتعلم، والذي يخص الإبداع والتجديد، وفيه يتم تصميم المستقبل، بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

2. أساليب التعلم: تعتبر أساليب التعلم، مفيدة للمؤسسة وللقائد، لأنها إضافة لكونها أساليب يتم اعتمادها في عملية التعليم، فهي أيضا يمكن أن تحدد الأسلوب المناسب لكل فرد حسب خصائصه الشخصية، فهناك من الأفراد من يتقنون الملاحظة، وهناك أفراد يميلون دائما للجديد، وفيما يلي سيتم عرض أسلوب كل من "kolb" و "Mumford Et Honey".

1.2 لقد ميز "kolb" بين أربعة أساليب للتعلم:¹⁹

1- المدمجين: هم الذين يتعلمون من التجربة والخطأ، يوفقون بين النظرية والتجربة،

2- المتقاربين: هم الذين لا يتعلمون إلا من خلال التجربة،

3- المستوعبين: وهم الذين يفضلون بناء نموذج نظري خاص بهم، وكل الملاحظات يستوعبونها حسب مجال الادراك الذين قاموا بتحديدده،

4- المختلفين: هم الذين يقومون بالتصور، دون التجريب.

2.2 ولقد حدد "Mumford Et Honey" أربعة أساليب للتعلم، هي:²⁰

فالقائد الراعي يكون مشغولاً ببناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة الوصول إليه، فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي، ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى. ويشير دور القائد الراعي إلى الالتزام برؤية المنظمة ومشاركتها مع الأفراد.

3.3 المعلم (teacher): يقوم بمساعدة أي شخص في المنظمة لاكتساب المعرفة وتوضيح الحقائق الحالية، كما يكمن دوره في تكوين النماذج الذهنية (mental models) للأفراد، وذلك للتصدي للقضايا الهامة. والنماذج الذهنية تؤثر وبشكل معنوي على كيفية إدراك المشكلات والفرص والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة والإختيار فيما بينها. فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية وغير المنظورة للمشكلات، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل. ويضيف " *Reynolds, Marquardt, Tobin* " بأن المسير اليوم أصبح يعتبر نموذج أو مسهل، ويساعد على توفير مناخ مناسب لتكوين ونقل المعارف، مرتكزا على التوجيه، الإستقلالية، الثقة، التعاون، وهي المفاتيح الرئيسية للإدارة المتعلمة (إدارة التعلم)²².

ثالثاً: الدراسة الميدانية: تلعب القيادة التحويلية أدواراً مهمة في تعليم وتنمية مهارات العاملين، وعلى مستوى المنظمة فهي تخلق مناخ يشجع على التعلم وتنشر ثقافة الفريق والعمل الجماعي وتناقل المعرفة بين الأفراد والإدارات، لذلك أردنا في هذه الدراسة الميدانية إبراز تأثير القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي.

1. منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة: تعد القيادة من بين الظواهر القديمة الجديدة التي شغلت إهتمام الباحثين في كل

التخصصات، وشهدت العديد من التطورات ولأن القيادة التحويلية هي أحد الرؤى الحديثة في مجال القيادة وإدارة الأعمال، حيث يتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص فهو يقوم بتوجيهه والتأثير على الأفراد، وتحفيزهم واستثارة أفكارهم، من أجل زيادة معارفهم وطرحهم لأفكار إبداعية. ولأن المستشفيات أحد المؤسسات التي تلعب دوراً مهماً في تعلم الأفراد واكتساب المهارات الضرورية للعمل. إرتائنا أن نرى تأثير نمط القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي في المؤسسة. لذلك قمنا بطرح التساؤل الرئيسي للدراسة على الشكل التالي، هل تؤثر القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي؟

2- فرضيات البحث: وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح الفرضية الرئيسية كالتالي:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي

وللإجابة على الفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية، كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الكاريزما والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي والتعلم التنظيمي.

3- أهمية وأهداف الدراسة: تتحدد أهمية الدراسة

في التالي:

الارتباط، اختبار الانحدار البسيط والمتعدد خطوة بخطوة.

5- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع البحث من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مستشفى عمري إبراهيم، بسیدی عقبة، ولاية بسكرة. من موظفين وعمال والبالغ عددهم 145 عامل وموظف، تم توزيع 70 إستمارة، واستعادة 55، منها 35 صالحة للتحليل. وعليه تكونت عينة البحث من 35 مفردة.

2. عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

1- خصائص مجتمع البحث: تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم(1): توزيع أفراد البحث حسب متغيرات الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	9	25.7%
أنثى	26	74.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الإناث أكثر بكثير من عدد الذكور حيث يبلغ عددهم 26 أنثى بنسبة 74,3 % ، في حين بلغ عدد الذكور تسعة فقط أي 25,7%.
جدول رقم(2): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	0	0%
ثانوي	10	28.57%
جامعي	25	71.43%
المجموع	35	100%

أ- أهمية دراسة متغير القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وممارساتهما باعتبارهما من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الفكر الإداري.

ب -يعد قطاع المستشفيات من القطاعات المهمة والحيوية في تنمية وتطوير المجتمع وإجراء مثل هذه الدراسات يمكن أن يفتح مجالات جديدة في بناء العلاقات وتشجيع التعلم التنظيمي والمساهمة في تحقيق التنمية على جميع المستويات.

أما أهداف الدراسة فيمكن تحديدها في النقاط التالية:

أ -تقديم عرض نظري لمفهوم القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

ب -اختبار تأثير القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

4- أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان، حيث تضمن المقياس ثلاثة محاور، هي: المحور الأول وهو خاص بالمعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير المستقل وهو أبعاد القيادة التحويلية، وتضمن 17 عبارة شملت الأبعاد التالية (الكاريزما، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي). تم الاعتماد في هذا المقياس على سلم ليكارت الخماسي، وكانت وحدات القياس كالتالي (أبدا، ربما، أحيانا، غالبا، دائما) وكانت قيمها المرجحة كما يلي (1،2،3،4،5). أما الأبعاد فتم قياس كل بعد بأربع فقرات، إلا بعد الاعتبار الفردي بخمس فقرات. أما محور المتغير التابع وهو التعلم التنظيمي فتم قياسه بأحدى عشر فقرة. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على الوسائل الاحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، معامل

الثانية فقد كان 17.14% وأقلية أفراد العينة تركزت سنوات خبرتهم في الفئة الثالثة بنسبة 8.57% أما الفئة الرابعة فقد كانت نسبة أفراد العينة 22.85% وهذا يدل على أن 50% من أفراد الدراسة ليست لديهم خبرة طويلة في العمل.

2- قياس معامل ثبات وصدق المقياس: يستخدم

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على ثبات مقياس الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وعند حساب معامل ألفا كرونباخ يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج. ومن الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ (0,988) بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي وبـ 0,993 لمتغير القيادة التحويلية، أي أن المقياس يتمتع بثبات عالي، ولحساب معامل الصدق تم حساب جذر معامل الثبات وهو على التوالي 0,994 و 0,996. أما معامل الثبات بالنسبة لأبعاد الدراسة على التوالي هي: (0,977، 0,972، 0,975، 0,978)، ويلاحظ أن كل الأبعاد يتجاوز معامل الثبات فيها 0,970، وهو معامل ثبات عالي مما يعني أن أبعاد المقياس ستعطي نفس النتائج في حالة استعمالها مرة أخرى.

الجدول رقم (5): معامل ثبات وصدق مقياس الدراسة وأبعاد الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ	معامل الصدق
الاستشارة الفكرية	4	0,977	0,988
الكاريزما	4	0,972	0,986
التحفيز الالهامي	4	0,975	0,987
الاعتبار الفردي	5	0,978	0,989
القيادة التحويلية	17	0,993	0,996
التعلم التنظيمي	11	0,988	0,994

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss من الجدول أعلاه يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد العينة عالي لأنه يتركز في الفئة الثالثة بنسبة 71.43% وفي الفئة الثانية بنسبة 28.57% في حين ينعدم في الفئة الأولى ونسبته 0%. وبالتالي لديهم الكفاءة العالية للإجابة على أسئلة الدراسة، خاصة فيما يتعلق بمحور التعلم التنظيمي.

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر.

فئة العمر	التكرارات	النسب المئوية
25-18	6	17.14%
35-25	17	48.57%
50-35	12	34.28%
من 50 فأكثر	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعمار أفراد العينة توزعت في ثلاث فئات الأولى دون الرابعة حيث تركزت في الفئتين الثانية بنسبة 48.57% والثالثة بنسبة 34.28% أما الفئة الأولى فقد شملت عدد قليل من أفراد العينة بنسبة 17.14% في حين أن الفئة الرابعة لم تشمل أي فرد من أفراد العينة. وهذا يدل على درجة نضج الفئة المستجوبة. جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة.

فئة سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
1 إلى 5	18	51.42%
6 إلى 10	6	17.14%
11 إلى 15	3	8.57%
16 فما فوق	8	22.85%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

عدد سنوات الخبرة عند معظم أفراد العينة يتركز في الفئة الأولى بنسبة 51.42% أما في الفئة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

3- المتوسط والانحراف المعياري لبعدها الفكرية: يظهر من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة قليلة التأثير من خلال الاستثارة الفكرية، حيث قدر متوسط البعد بـ (2,3857)، وهو يقع في الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه ليس قوي. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (2) هي التي تضمنت

أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (2,657)

وانحراف معياري بـ (1,349)،

وهذا يعني أن أغلب آراء العينة تشير إلى أن رؤسائهم

يمارسون الاستثارة الفكرية قليلا.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

4- المتوسط والانحراف المعياري لبعدها الكاريزما: يظهر من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة متوسطة التأثير من خلال الكاريزما، حيث قدر متوسط البعد بـ (3,1786)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه ليس قوي. كما يظهر من الجدول

الجدول رقم (6): المتوسط والانحراف المعياري لبعدها الفكرية			
العبارة	N	المتوسط	الانحراف المعياري
Q1	35	2,1714	1,04278
Q2	35	2,6571	1,34914
Q3	35	2,5143	1,22165
Q4	35	2,2000	1,20782
N valide (listwise)	35	2,3857	1,17000

أن العبارة رقم (6) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (3,8857) وانحراف معياري بـ (1,05081) وتعني أن كاريزما القائد تتمتع باحترام الجميع بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (7): المتوسط والانحراف المعياري لبعدها الكاريزما			
	N	Moyenne	Ecart type
Q5	35	2,5429	1,12047
Q6	35	3,8857	1,05081
Q7	35	3,3714	1,08697
Q8	35	2,9143	,98134
N valide (listwise)	35	3,1786	1,0192

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج

برنامج spss

5- المتوسط والانحراف المعياري لبعدها التحفيز الإلهامي: يظهر من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة متوسطة التأثير من خلال التحفيز الإلهامي، حيث قدر متوسط البعد بـ (3,0000)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات

الجدول رقم (8): المتوسط والانحراف المعياري لبعدها التحفيز الإلهامي			
	N	Moyenne	Ecart type
Q9	35	3,3429	1,28207
Q10	35	3,0000	1,32842
Q11	35	3,2571	1,24482
Q12	35	2,4000	1,14275
N valide (listwise)	35	3,0000	1,2066

تأثير القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي

الجدول رقم (10): المتوسط والانحراف المعياري لمحور التعلم التنظيمي		N	Moyenne	Ecart type
Q18	مديري يشجعني على التعامل مع مشكلات العمل باعتبارها فرص للتعلم	35	4,0571	1,02736
Q19	مديري يشجعني على المناقشة بصراحة لاطماني في العمل بهدف التعلم والاستفادة منها	35	4,1429	1,06116
Q20	أرى أن قيام مديري بتصحيح أخطائي في العمل يحسن من أدائي لل مهام ويزيد في كفاءتي	35	4,0000	1,18818
Q21	أرى أن تصحيح الانحرافات يزيد من قدرتي على تحديد المهارات التي احتاجها لانجاز المهام في المستقبل	35	3,4857	1,12122
Q22	أرى أن منظمتي تكافئ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة	35	2,6857	1,36708
Q23	أرى أن أفراد منظمتي يتبادلون المعلومات والمعارف فيما بينهم بصراحة وشفافية	35	3,4286	1,26690
Q24	في منظمتي يتم استخدام المعارف الجديدة لتعديل التعليمات وإجراءات العمل	35	3,5429	1,17180
Q25	توفر منظمتي أقساماً ووحدات مهمتها الاهتمام بالمعرفة ونفاتها	35	2,9143	1,31443
Q26	يتوفر لدى منظمتي التقارير الدورية للدروس المتعلمة التي تعرض تجارب وخبرات الآخرين	35	2,4000	1,16821
Q27	تشجع منظمتي الأفراد على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل	35	2,7429	1,31379
Q28	تدعم منظمتي بشكل عام طلبات الأفراد بخصوص فرص التعلم والتدريب	35	3,2571	1,48211
N valide (listwise)		35	3,3325	1,1664

ليكارث الخماسي، وهذا يعني أن تحسين التعلم التنظيمي من خلال القيادة التحويلية موجود ولكنه متوسط. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (19) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (4,1429) وانحراف معياري ب (1,06116) وتعني أن القائد يهتم بمناقشة أخطاء الأفراد بدرجة كبيرة، وإعلامهم بأنها فرصة للتعلم.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

8- قياس معامل الارتباط: لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل "سبيرمان" وهو الأنسب لقياس المتغيرات الكيفية.

الجدول رقم (11): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي					
القيادة التحويلية	الاعتبار الفردي	التحفيز الالهامي	الكاريزما	الاستثارة الفكرية	التعلم التنظيمي
0,998	0,996	0,994	0,993	0,987	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول أن لنمط القيادة التحويلية تأثيراً في تحسين التعلم التنظيمي، حيث قدر معامل سبيرمان للارتباط ب (0,998)، عند مستوى دلالة

سلم ليكارث الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه متوسط. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (9) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (3,3429) وانحراف معياري ب (1,28207) وتعني أن

القائد يهتم بتقديم التحفيزات للأفراد وتشجيعهم على الأداء الجيد.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

6- المتوسط والانحراف المعياري لبعد الاعتبار الفردي: يظهر من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة متوسطة التأثير من خلال الاعتبار الفردي، حيث قدر متوسط البعد ب (3,0229)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارث الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه متوسط. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (17) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (2,9714) وانحراف معياري ب (1,36092) وتعني أن القائد يهتم بتمكين الأفراد وتشجيعهم على الاستقلالية وتحقيق الأهداف دون اللجوء إليه.

7- المتوسط والانحراف المعياري لبعد التعلم التنظيمي: تظهر نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يساهمون بدرجة متوسطة في تحسين التعلم التنظيمي، حيث قدر متوسط البعد ب (3,3325)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم

تحسين التعلم التنظيمي بقيمة (0,989). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (38,953) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

إختبار صحة الفرضيات الفرعية: لاختبار صحة الفرضيات الفرعية، تم الاعتماد أولاً على الانحدار البسيط، ثم على الانحدار المتعدد خطوة بخطوة، لابرز البعد الأكثر تأثيراً في تحسين التعلم التنظيمي من بين أبعاد القيادة التحويلية. والجدول التالي يبين نتائج الانحدار البسيط.

($p < 0,01$)، وهو معامل ارتباط موجب قوي، أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فيظهر أن لبعد اعتبار الفردي ارتباط موجب كبير في تحسين التعلم التنظيمي قدر بـ (0,996)، يليه بعد التحفيز الالهامي، ثم بعد الكاريزما وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية، بمعاملات ارتباط قدرت على التوالي بـ (0,994)، (0,993) ثم (0,987).

9- إختبار الفرضيات: لاختبار الفرضيات تم

استعمال اختبار الانحدار البسيط والمتعدد خطوة بخطوة.

اختبار صحة الفرضية الرئيسية: لتحليل تأثير القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع والمتغير المستقل، لاختبار صحة الفرضية المحددة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

Modèle	Coefficients standardisés		T	Sig.
	R	R ²		
الاستثارة الفكرية	0,957	0,915	18,903	,000
الكاريزما	0,989	0,978	38,902	,000
التحفيز الالهامي	0,982	0,965	29,991	,000
الاعتبار الفردي	0,985	0,977	37,828	,000

المتغير التابع: التعلم التنظيمي

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
A	Bêta		
,419	,080	5,215	,000
1,003	,026	38,953	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss
نلاحظ من الجدول أن هناك تأثير لأبعاد القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث يتجاوز معامل الارتباط (0,989)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فتجاوز (0,978) بالنسبة لبعد الكاريزما، وهذا يعني أن 97,8 % من التغيرات في التعلم التنظيمي ناتجة عن التغير في بعد الكاريزما. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,989) بالنسبة لبعد الكاريزما والاعتبار الفردي و0,982 لبعد التحفيز الالهامي و0,957 لبعد الاستثارة الفكرية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تؤدي إلى الزيادة في تحسين التعلم التنظيمي بقيمة (درجة التأثير). ويؤكد هذا درجة المعنوية وهي دالة عند

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss
يوضح الجدول تأثير نمط القيادة التحويلية في تحسين التعلم التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0,989)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدرب (0,979)، أي أن 97,9 % من التغيرات في التعلم التنظيمي ناتجة عن التغير في القيادة التحويلية. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,989)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة التحويلية تؤدي إلى الزيادة في

الهوامش:

¹ Kimberly b. Boal, Robert Hoojiberg, **Strategic leadership research: moving on**, Leadership quarterly, N 11 (4), 2001. P 515.

² عبد الغني محمد اسماعيل العمراني، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية غير منشورة، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة التربوية، الاردن، 2004، ص 18.

³ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2005، ص 47.

⁴ Bernard Bass, **Transformational leadership: industrial; military, educational impact**, Usa, Library of congress cataloging in publication data, 1997, P 4.

⁵ Bernard m. Bass, Ronald e. reggio, **Transformational leadership**. Second édition, London, lawrence erlbaum associates, 2008, P 3.

⁶ Bernard m. Bass et Bruce j. Avolio, **Improving organisational effectiveness (Through transformational leadership)**, London, Sage publications, 1994, P 3.

⁷ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁸ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-229.

⁹ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

¹⁰ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

¹¹ Bernard Sinclair Desgagne, Ann Rennee Blais, **Le leadership en 3c: capacities, conduite, circonstances**, Paris, Cirano, 2002, p 22.

¹² Vanessa Urch Druskat, **Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church**, Leadership quarterly, N 5, 1994. P 65 .

¹³ Bernard sinclair desgagne. Ann rennee blais,

Op,cit, p 20.

مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضيات الفرعية، وعليه ترفض الفرضيات الصفرية وتقبل الفرضيات البديلة لتصبح:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الكاريزما والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الالهامي والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي والتعلم التنظيمي.

الانحدار المتعدد خطوة بخطوة: تم استخدام الانحدار المتعدد خطوة بخطوة لابرز أي من أبعاد القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيرا مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت النتائج كالتالي:

بعد الكاريزما هو الأكثر تأثيرا حيث قدر معامل التأثير (0,517) ثم بعد الاعتبار الفردي (0,480) وذلك عند درجة معنوية (0,000). أما باقي الأبعاد فتم إستبعادها.

الخاتمة: نخلص في هذه الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية تأثير في تحسين التعلم التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية، على الرغم أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من طرف رؤساء المصالح متوسطة حسب رأي عينة الدراسة. لذلك من المفروض على رؤساء المصالح تعلم مهارات القيادة التحويلية، التي تعتمد على بناء الثقة بين أطراف المؤسسة وتبادل الاحترام ونشر القيم الايجابية وقيم التعاون وتبادل المعارف لتشجيع التعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي وكذلك الاهتمام بالافراد ومعرفة إحتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير فرص التعلم والتدريب لزيادة مهاراتهم، بالاضافة إلى تشجيعهم على إبداء رأيهم وتشجيع مختلف المبادرات.

¹⁴ John J. Sosik, Don I. Jung, **Full range Pathways for People, Profit, :leadership development and Planet**, New york, Routledge, 2010, P17.

¹⁵ دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، 2005، ص 361.

¹⁶ خالد بن حمدان، معي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد الاول، 2013، ص 80.

¹⁶ نفس المرجع، ص 81.

¹⁷ نفس المرجع، ص 81.

¹⁸ خالد بن حمدان، معي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

¹⁹ Claude Leavy-Leboyer, **Op, Cit**, P 1

²⁰ Tony Pont, **Developing effective skills**, UK, 86. CIPD publishing, 2003, P

²¹ شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الاردني)، الاردن، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص ص 198-199.

²² Sandrine castagnoli, "L'organisation apprenante: une approche bidimensionnelle", journée de recherché sur: quel management pour les associations, 2006, paris, Université de tours, P 3.