

## دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي

دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الاساسية - جامعة الكوفة

The role of Humble Leadership in enhance of organizational learning

Empirical study of the opinions of a sample of employees in the Faculty of Basic Education- University of Kufa

<p><b>م.م منتظر جاسم محمد</b> Montadher Jassem Mohamed</p> <p>تربية النجف الاشرف education in Najaf</p> <p><a href="mailto:Montadhar.jj.2014@gmail.com">Montadhar.jj.2014@gmail.com</a></p>	<p><b>الباحث / اكرم سامي فايز</b> Akram sami Fayez</p> <p>شركة نفط البصرة Basra oil company</p> <p><a href="mailto:akrams.alsamry@student.uokufa.edu.iq">akrams.alsamry@student.uokufa.edu.iq</a></p>	<p><b>م.م علي زيدان فنجان</b> Ali Zaidan Fenjan</p> <p>جامعة الكوفة University of Al-kufa</p> <p><a href="mailto:aliz.alsharmani@uokufa.edu.iq">aliz.alsharmani@uokufa.edu.iq</a></p>
---	---	---

## المخلص

يسعى البحث الحالي لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة المتواضعة (**Humble Leadership**) والتعلم التنظيمي (**organizational learning**)، وكذلك بيان تأثير المتغير المستقل القيادة المتواضعة بأبعادها الاربعة (الوعي الذاتي، تقدير الاخرين، امكانية التعلم، انخفاض التركيز الذاتي) والذي جرى قياسه باستخدام مقياس (Beauchesne, 2014) على المتغير التابع التعلم التنظيمي بأبعاده الاربعة (التعلم عن طريق التفكير، التعلم بالتجربة، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف) والذي قيس باستخدام مقياس (Nikolova et al,2014).

و طبقَ البحث على عينة من الموظفين العاملين في كلية التربية الاساسية بجامعة الكوفة، حيث اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة مكونة من (140) موظفاً في الكلية المذكورة انفاً، واعتمد البحث الحالي الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات، وقد هدف البحث لاختبار علاقة الارتباط والتأثير لبيان العلاقة بين المتغيرات، واستخدام الباحثان عدة اختبارات احصائية لمعالجة البيانات منها اختبار الفا كورنياخ و المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS VR.23).

وتكمن اهمية البحث الحالي بمحدودية البحوث التي تناولت العلاقة بين متغيرات (القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي) وكذلك محاولة البحث الحالي التركيز على مشكلة واقعية تؤثر بشكل مباشر على الافراد العاملين والمجتمع في بيئة كلية التربية الأساسية عينة البحث.

توصل البحث الى استنتاجات معرفية وتطبيقية منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث الحالي ووجود تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي وكذلك يوصي البحث المنظمة المبحوثة بالاهتمام وتشجيع السلوك المتواضع لدى القادة والمديرين بالمكافآت والتحفيز لفرق العمل بدلا من مكافئة الفرد، وكذلك تدريب العاملين على التواضع كونه من المعتقدات المتغيرة نسبيا ومن ثم يمكن تأسيس ثقافة التواضع في موارد المنظمة البشرية.

الكلمات الرئيسية: القيادة المتواضعة، التعلم التنظيمي، انخفاض التركيز الذاتي.

**Abstract**

The present research seeks to know the nature of the relationship between Humble Leadership and organizational learning As well as the effect of the independent variable, Humble leadership in its four dimensions (Self-Awareness, Low Self-Focus, Appreciation of Others, Teachability) Which was measured using a scale (Beauchesne, 2014) on The dependent variable has organizational learning in its four dimensions (Learning through reflection, Learning through experimentation, Learning from colleagues, Learning from supervisor) Which was measured using a scale (Nikolova et al, 2014).

The research was applied to a sample of employees working in the Faculty of Basic Education and a simple random sample consisting of (140) workers was chosen in the Faculty of Basic Education The current research adopted the questionnaire as a main tool for collecting data. The aim of the research was to test the correlation and effect to show the relationship between the variables. Several statistical tests were used to process the data, including the Alpha Kornbach test, weighted mean, standard deviation, simple correlation coefficient, and regression analysis using the statistical program (SPSS VR.23).

The importance of the current research from the limited studies that dealt with the relationship between variables (humble leadership and organizational learning) As well as the current research attempt to study a realistic problem that directly affects the individuals and society in the environment of the Faculty of Basic Education, the sample of the study.

The research reached cognitive and applied conclusions, including the presence of a statistically significant correlation and the presence of a statistically significant effect between modest leadership and organizational learning, The research recommends that the researched organization pay attention and encourage humble behavior among leaders and managers through rewards and motivation for teams rather than rewarding the individual, As well as training workers on humbe as a relatively changing beliefs, then a culture of humble can be established in the human resources of the organization.

**Key words: humble leadership, organizational learning, Low Self-Focus.**

## المقدمة

أصبحت مشاركة الموظفين في أنشطة التعلم موضوعاً متزايد الأهمية في السنوات الأخيرة، كون المنظمات تواجه أسواقاً عالمية تنافسية قائمة على التكنولوجيا، ويعدّ الموظفون الذين يشاركون في أنشطة التعلم أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات (Zhou, & Wu, 2018; 376).

التواضع يشجع التفاعلات بين العاملين وهذا التفاعل يحفز على جمع المعلومات عن بيئة العمل وأيضاً يمتاز المتواضعون بالانفتاح الذهني الرغبة في طلب المشورة والتعلم (Owens et al., 2013:1520).

وينظر الى تواضع القادة كقوة أساسية وراء مشاركة الموظف في أنشطة التعلم وإنّ الدّعم المقدّم من القائد يُعزز تلك المشاركة (Bezuijen et al., 2010:676).

القادة المتواضعون يجلبون ميزة تنافسية للمنظمات لأنهم يأترون في تحسين قدرة المنظمة لتعرّف على التهديدات والفرص الخارجية والاستجابة لها فضلاً عن ذلك إنّ القادة المتواضعون لديهم ميّال لإنشاء منظمة تحفز التعلم التنظيمي (van der Meer and Kjellson, 2012:9).

وبناء على ما تقدم جاءت فكرة البحث الحالي لاختبار تأثير القيادة المتواضعة في التعلم التنظيمي وتحديد مدى إدراك العاملين للقيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي في مكان العمل.

ويتكون البحث الحالي من أربعة مباحث رئيسية، حيث إنّ المبحث الأول تطرق الى منهجية البحث والمبحث الثاني تناول الجانب النظري للمتغيرات أمّا المبحث الثالث تضمن الجانب العملي للبحث والمبحث الرابع اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** تتمثل مشكلة البحث بالآتي: -

تعدّ المؤسسات التعليمية الركن الأساسي في دعم العملية التعليمية في العراق ، لذا من الضروري تهيئة الوسائل والأساليب التي تعزز التعلم التنظيمي في تلك المؤسسات، وخصوصاً بين الملاكات الإدارية القيادية العاملة فيها لتأثيرهم الكبير في دعم وديمومة العملية التعليمية ، وهناك أساليب مختلفة يمكن ان تعتمد عليها تلك المؤسسات في دعم تعلم العاملين وأكثرها أهمية هو تحلي القائد بسلوك التواضع في تعامله مع المرؤوسين، وهناك حاجة فعلية لممارسة التواضع من قبل قيادات المؤسسات التعليمية للتأثير في سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم يتقبلون ما يطرحه القائد من أفكار وتعليمات وبما يجعلهم أكثر رضا عن أسلوبه الإداري في التعامل معهم.

من ما تقدم ذكره يسعى البحث الحالي الى تقديم اجابة عن التساؤلات البحثية Research Questions من المحتوى المعرفي والتجريبي للبحث كما مبين في الاتي: -

1- هل ان القيادات التنظيمية في كلية التربية الأساسية تتبنى التواضع في ادارتها وقيادتها في العمل بأبعاده الأربعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، القدرة على التعلم، انخفاض التركيز الذاتي) ؟

2- ما مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة (التعلم عن طريق التفكير، التعلم بالتجربة، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف) لدى العاملين في كلية التربية الاساسية ؟

3- ما هي العلاقة بين سلوك القائد المتواضع والتعلم التنظيمي في كلية التربية الاساسية مجتمع البحث؟

4- كيف يؤثر سلوك القائد المتواضع على تعلم التنظيمي للعاملين في كلية التربية الاساسية مجتمع البحث؟

**ثانياً: أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث الحالية في اتجاهين هما: -

#### أ- الأهمية النظرية.

1. ندرة الدراسات الميدانية التي درست العلاقة بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي ومن ثم يكون هذا البحث

محاولة اولى في الدراسات المحلية العراقية و العربية (حسب علم الباحثين) والأجنبية التي تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات ومن ثم هناك فجوة معرفية يتطلب التصدي لها.

2. تقديم اطار نظري لموضوع البحث (القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي) وذلك بطرح خلاصة افكار الباحثين في هذا الخصوص.

#### ب- الأهمية التطبيقية

1- للدراسة أهمية تطبيقية تتجلى في تمكين القادة من أدراك التأثير الكبير للتواضع في تعزيز مناخ تعليمي إيجابي في

مكان العمل ومن ثم إمكانية الاستفادة من نتائج البحث الحالي وتطبيق توصياتها.

2- فتح المجال امام الدراسات الاخرى لإعادة تطبيق متغيرات هذه البحث في بيئات أخرى كون للسلوك المتواضع له

اثار إيجابية على نتائج العمل ومنها التعلم التنظيمي للعاملين.

**ثالثاً: اهداف البحث:** تنبثق من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبينة بالآتي:

1- تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوث (كلية التربية الأساسية) للتعلم التنظيمي.

2- اكتشاف مدى إدراك العاملين المنظمة المبحوث (كلية التربية الأساسية) لإبعاد القيادة المتواضعة.

3- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي وفقاً لإجابات العاملين في المنظمة عينة البحث.

4- اختبار علاقة التأثير بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي وفقاً لإجابات العاملين في المنظمة عينة البحث.

#### رابعاً- مخطط البحث الفرضي والتعاريف الإجرائية

استناداً الى المرتكزات الفكرية والادبيات ذات الصلة بالقيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي وفي ضوء مشكلة البحث

الحالي واهدافه التي يسعى لتحقيقها قام الباحثان بتكوين مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقات بين متغيرات البحث وكما

مبين بالآتي: -



الشكل (1) المخطط الفرضي/ المصدر: من اعداد الباحثان.

يتكون مخطط البحث الفرضي من متغيرين هما المتغير المستقل القيادة المتواضعة وتتكون من اربعة ابعاد والمتغير التابع والتعلم التنظيمي ويتكون من اربعة ابعاد.

### خامسا: فرضيات البحث

يسعى البحث لاختبار فرضيتان مقسمة لقسمين القسم الاول فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث والقسم الثاني فرضيات التأثير وكما يأتي:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى: فرضية الارتباط

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها مجتمعة مع التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة"

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي: -

الفرضية الفرعية الأولى: يرتبط الوعي الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط تقدير الاخرين معنويا بالتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: ترتبط القدرة على التعلم معنويا بالتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط انخفاض التركيز الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي.

#### 2- الفرضية الرئيسية الثانية: فرضية التأثير:

"توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها مجتمعة مع التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة"

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية وهي: -

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الوعي الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي..

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تقدير الاخرين معنويا بالتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر القدرة على التعلم معنويا بالتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر انخفاض التركيز الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي.

### سادسا: مقاييس البحث

اعتمد مقياس ليكرت (Five-Point Likert) في البحث الحالي لقياس مستوى استجابات عينة البحث، إذ استخدم الباحثان مقياس (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما) لقياس متغيرات البحث الحالي ولغرض قياس القيادة المتواضعة جرى الاعتماد على اربعة ابعاد وهي: (الوعي الذاتي، تقدير الاخرين، القدرة على التعلم، انخفاض التركيز الذاتي) وذلك عن طريق تبني مقاييس (Beauchesne, 2014) (المكونة من 12) فقرة:

ولغرض قياس التعلم التنظيمي بأبعاده الاربعة (التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف) اعتمد على المقياس (Nikolova et al,2014) والذي يتكون من (12) فقرة

### سابعا: مجتمع البحث وعينته Population And Sample Of Study

تضمن مجتمع البحث جميع العاملين في كلية التربية الاساسية والبالغ عددهم (250) موظفا ومن اجل تمثيل المجتمع المستهدف بدقة عالية وبعيدا عن التحيز فقد اعتمد الباحثان العينة العشوائية البسيطة وجرى الاستعانة بالجدول الاحصائي الخاص بتحديد حجم العينة (Sakaran and Bougie, 2003:294) ووفقا له فإن حجم العينة هو (152) من مجتمع مكون من (250) موظفا وفيما يأتي عرض ملخص لعينة المستجيبين: -

جدول (1) يبين حجم المجتمع والعينة المطلوبة

حجم المجتمع N	حجم العينة المطلوبة n	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة تمثيل العينة
250	152	160	155	140	%92

المصدر: من اعداد الباحثان.

### ثامنا: ثبات الاستبانة.

اعتمد طريقة كرو نباخ الفا للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة وقد اظهرت النتائج في الجدول الآتي بأن الثبات الكلي للأداة (0.92). وهذا يشير إلى ان هنالك نسبة ثبات عالية وهي تفي بأغراض البحث، وكما يأتي:

الجدول (2) معامل الثبات

ت	المتغيرات		عدد الفقرات	معامل الفا كورن باخ
	الرئيسي	الفرعي		
1	القيادة المتواضعة	الوعي الذاتي	3	0.79
		تقدير الآخرين	3	
		القدرة على التعلم	3	
		انخفاض التركيز الذاتي	3	
2	التعلم التنظيمي	التعلم بالتفكير	3	0.82
		التعلم بالتجربة	3	
		التعلم من الزملاء	3	
		التعلم من المشرف	3	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23)

### تاسعا: الاساليب الاحصائية

اعتمد البحث الحالي الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات وجرى تحليل البيانات في برنامج التحليل الاحصائي

(IPM SPSS Vr-23) وكما يأتي:

1- الاحصاء الوصفي: ويشمل المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والاهمية النسبية

2- الاحصاء الاستدلالي ويشمل: -

❖ معامل الارتباط البسيط (Pearson): جرى استخدامه لقياس قوة العلاقة ونوعها بين متغيرات البحث حيث

ان الاشارة الموجبة تعني الارتباط طردي بين المتغيرات والاشارة السالبة تعني الارتباط عكسي وصفر يعني

عدم وجود علاقة

❖ الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): جرى اعتماده للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل على التابع

وجرى تمثيل العلاقة بمعادلة الخط المستقيم المتمثلة بـ  $(y=a+bx)$

## المبحث الثاني: الجانب النظري

## أولاً: القيادة المتواضعة Humble Leadership

## 1- مفهوم القيادة المتواضعة

تعود جذور مفهوم التواضع الى الفلسفة واللاهوت نظراً لأن التواضع يستلزم الاعتراف وتقدير المعرفة والإرشاد فيما وراء الذات، ومن ثم فهو مبدأ أساسي في جميع الديانات الرئيسية في العالم البوذية والمسيحية والهندوسية والإسلام.. إلخ (Rego & Simpson,2018:5)

عرّف (Li et al., 2016:1145) التواضع كخاصية شخصية تدل على الرغبة في رؤية الذات بدقة وتقدير نقاط قوة الآخرين ومساهماتهم والقدرة على التعلم أو الانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة، وهناك ثلاثة عناصر لسلوك القائد المتواضع وهي الاعتراف بالقيود والأخطاء والتعرف على نقاط القوة ومساهمات المتابعين والقدرة على التعلم.

وأشار (Ou et al., 2014:5) الى ان التواضع يوصف بأنه (سمة trait او حالة state او فضيلة virtue او قيمة او قوة او سلوك او عامل شخصية) بالإضافة إلى هذه الأوصاف ظهر التواضع الفكري والتواضع الثقافي والتواضع المدني والتواضع الشخصي والقيادة المتواضعة وفي السنوات الأخيرة حدث تحول واضح في الأدب للإشارة إلى التواضع كفضيلة وقوة.

التواضع مستمد من منظور علم النفس الإيجابي الذي ينظر للتواضع بأنه سمة إنسانية مستقرة ودائمة، والتواضع الحقيقي هو ميزة او سمة شخصية مرغوب فيها، تعكس الرغبة في فهم الذات والهوية ونقاط القوة والقيود من منظور علاقة الذات مع الآخرين (Liu,2016:738).

القيادة المتواضعة هي نهج القيادة من الأسفل إلى الأعلى وتنطوي على الاستماع ومراقبة الآخرين والتعلم عن طريق العمل، مما يوحي بأن تواضع القائد يعزز السياقات التنظيمية الداعمة ويعزز توجيه تعلم الموظف والرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والاحتفاظ بها ويخفف من الآثار السيئة لمرجسية القائد مما يؤدي إلى نتائج إيجابية (Rego and Simpson,2018:6).

ويعد أسلوب القيادة متغيراً أساسياً لحالة المنظمة والذي يؤثر على المرؤوسين، يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة على تصور المرؤوسين ومواقفهم وسلوكياتهم في العمل، كما أنه يمكن أن يجعل المرؤوسين أكثر تحمساً في العمل، مما يؤدي إلى تأثير كبير على أدائهم وعلى مخرجات فرقهم والمنظمة بشكل عام. (Van knippenberg d, van knippenberg,2004:823)

التواضع كعامل تمكين لمشاركة الموظف، تتمثل في إنشاء علاقة عاطفية يشعر بها الموظف مع المنظمة، مما يحفزها على ممارسة قدر أكبر من السلطة التقديرية في العمل، إذا ان تأثير القائد حاسم في ضمان إنشاء اتصال عاطفي فعال، ومن المعروف أن القائد المتواضع يطور علاقات قوية بين الأشخاص ويعرض صفات التعاطف والود والاحترام والتقدير لقيمة الآخرين والامتثال (Collins, 2001:2).

هذه الصفات تعزز منهج القائد المتواضع مما يؤدي إلى تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين وثقافة المنظمة، وعندما يتصرف القادة بتواضع يحاكي أتباعهم تلك السلوكيات والتي تخلق فريقاً يركز على السعي نحو تحقيق أعلى مكانة Zhou (and Wu, 2018:376).

أيضا من مزايا القادة المتواضعين انهم يعدون الأخطاء مفيدة في التعلم، وترسل هذه السلوكيات معلومات ضرورية يمكن أن يُشعرَ المرؤوسون بالأمان النفسي لتحمل مخاطر التواصل والتعبير عن أنفسهم لتحقيق إمكاناتهم والنمو Wang and (Zhu, 2018:5). وفيما يأتي نستعرض ابعاد القيادة المتواضعة:

### 1- الوعي الذاتي Self-Awareness

يشير الى ان هنالك تصور دقيق لقدرة الشخص وانجازاته وقيوده، على سبيل المثال القائد المتواضع هو الذي يدرك أنه لا يمكن لأحد أن يعرف كل شيء، ويتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، ويعترف بنقاط القوة والضعف هذه، إن وجود رؤية دقيقة للذات لا يعني انخفاصاً في قدرات الفرد أو إنجازاته بل هو تقييم صحيح لها (Owens and Mitchell, 2013:3)

يتميز الأفراد المتواضعون بأن لديهم رؤية ذاتية موضوعية، والتي تستلزم القدرة على التقييم الدقيق لقدرات الفرد ونجاحاته والاعتراف بأخطاء المرء وأوجه القصور فيها ومحدودية معرفته والمساءلة عنها لتحسينها (Vera and Rodriguez-Lopez, 2004:33).

حيث يميل القائد المتواضع إلى أن يكون صارماً مع الذات بالتفوق على نفسه وكونه مثالاً في العمل يقتدى به، هذا يمكن أن يكون له تأثير إيجابي داخل المنظمة، ويقود الموظفين بمهارة لتحسين أنفسهم، ومن ثمّ تحسين أداء العمل. فضلا عن ذلك يعلق القادة المتواضعون أهمية على التطوير الوظيفي الشخصي للموظفين ويزودون الموظفين بمزيد من الفرص (Van knippenberg d, van knippenberg, 2004:823).

### 2- انخفاض التركيز الذاتي Low Self-Focus

هي عكس النرجسية حيث انه يشمل التركيز الذاتي المنخفض نسبياً التي تعكس التثبيت مع الذات، إنَّ التواضع ينطوي على "نسيان الذات" والاعتراف بأن الفرد ليس سوى قطعة صغيرة من الكون الأكبر وعلى هذا الاساس وُجد أن التواضع فضيلة تشجع السلوكيات التعاونية والإيجابية في المنظمات حيث يُنظر إلى القادة المتواضعين على أنهم أقل تركيزاً على أنفسهم (Ou et al., 2014:5).

كما يوضح القائد المتواضع المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهمة معينة، وهو على استعداد لاطلاع المتابعين على كيفية القيام بذلك عند الضرورة (Poggi, I., D'Errico, 2013:55)

## 3- تقدير الآخرين Appreciation of Others

يدرك القادة المتواضعون نقاط الضعف والقوة لدى أتباعهم، ويمكنهم صياغة استراتيجيات تعتمد على تلك الخصائص التي يمتلكونها. كما يقدر القادة المتواضعون مساهمات أتباعهم ويثنون عليهم عند القيام بمهامهم بصورة مثلى (Owens, Johnson, d, Mitchell, 2013).

إن تقدير نقاط قوة الآخرين يعتمد على الحدس الذي يمتلكه القادة، يعني تقدير قيمة ومساهمة الآخرين بالأعمال التي يعملونها، حيث ان الموظفين لديهم دوافع نفسية ويعتقدون أن جهودهم تؤدي ثمارها، والتي تؤدي بعد ذلك إلى تحفيزهم القوي للعمل، من أجل تسديد قادتهم بأداء أعلى. ويسمح القادة المتواضعون للموظفين بطرح الأسئلة والتعبير عن الصعوبات في العمل، وسيساعدون الموظفين بصبر على حل المشاكل. هذا يخلق جوّاً جيداً من التواصل بين القادة والمرؤوسين، فهو أمر مفيد لأداء الموظف. (Van knippenberg d, van knippenberg, 2004:823)

## 4- القدرة على التعلم Teachability

يسعى القادة الذين يصممون نموذج التعلم إلى الحصول على مدخلات من المتابعين في القضايا المتعلقة بالمهام وإظهار استعدادهم للاستماع إلى الملاحظات البناءة والحفاظ على قابليتهم. بالإضافة إلى ذلك أن تكون قابلاً للتصحيح أي أنه يكون على استعداد للنظر في الأفكار والانتقادات المختلفة وإجراء التغييرات اللازمة التي تتضمن تلك الأفكار والنقد. (OWENS and HEKMAN, 2012:6)

إن القائد يرحب بالأفكار المبتكرة والأفكار الجديدة والاقتراحات وغيرها، ويمكنه أن يسأل الآخرين بكل تواضع عن ما يمكن تطويره بالعمل والأفكار التي تساعد على ذلك، وما يميز الأفراد المتواضعين هو وجود توجه تنموي، حيث إنهم يتقبلون نماذج جديدة ويتوقون للتعلم من الآخرين ، لديهم انفتاح ذهني وكذلك رغبة في طلب المشورة والرغبة في التعلم باستمرار بحثاً عن نقاط الضعف لديهم (التي أدركت بواسطة بُعد الوعي الذاتي للتواضع) ، ويسعى الأفراد المتواضعون إلى التحسين المستمر لأدائهم بالانفتاح على الأفكار والتعليقات والمشورة والمعلومات الجديدة (Tangney, 2000:9).

## ثانياً: التعلم التنظيمي Organizational Learning

## 1- مفهوم التعلم التنظيمي

مع التوسع الحالي للاقتصاد العالمي والتطور السريع للتكنولوجيا والابتكار تواجه المنظمات حاجة مستمرة لتعلم الموظفين وتطويرهم، حيث إن المعرفة أصبحت عاملاً رئيساً للإنتاجية وللنجاح التنافسي (Egan et al., 2004:282)، وأشار (Honeys., 2016:293) إلى أن التعلم التنظيمي يمثل ميزة تنافسية للمنظمات كونه يعزز من قدرة المنظمة على تطبيق المعرفة للتكيف مع الظروف البيئية وأن زيادة التعلم التنظيمي من شأنها ترفع أداء المنظمة والمحافظة على كفاءتها وفعاليتها.

يعرف التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على خلق واكتساب المعرفة ونقلها ودمجها وتحسين سلوكها بهدف تحسين ادائها. (Jerez-Gomez et al., 2005:716)

و يعرف التعلم التنظيمي بأنه الممارسات المعرفية والسلوكية التي يستخدمها الموظفون لاكتساب المعرفة في العمل وهي تتضمن تنظيم المعلومات الجديدة واكتساب المعرفة من زملاء العمل والمواد المكتوبة مثل أدلة التدريب والتطبيق العملي للأفكار (Holman et al., 2012:180).

وبين (Bezuijen et al., 2009:3) أنّ استثمار القادة في أنشطة التعلم ورغبة الافراد المشاركة في أنشطة التعلم من شأنه أن يعزز خبرات ومهارات ومعارف الموظفين ويؤدي ذلك الى زيادة ثقة المنظمة بأدائهم للمهام المكلفين بها.

وأشار (Fuller and Unwin., 2004:8) الى أنّ التعلم يتشكل في المنظمة نفسها وهو ليس نشاط منفصل بذاته لذلك تعد التلمذة الصناعية في المنظمة شكل من اشكال التعلم التنظيمي في مكان العمل وتسهم في اكساب العاملين الجدد المعرفة والمهارة.

ويرى (Lundkvist & Gustavsson., 2018:4) أنّ التعلم جزء لا يتجزأ من العمل اليومي ويعدّ مكان العمل موقعا اساسيا للتعلم وليس فقط للإنتاج، و ينظر للتعلم بأنه عملية تشاركية يجري فيها توسيع قدرات العاملين في أنشطة العمل اليومية.

إلى جانب وجود فرص التعلم يجب على الموظف إظهار استعداده لاستغلال هذه الفرص تعدّ هذه الرغبة أو نية التعلم خطوة أولى ضرورية نحو المشاركة الفعلية بالإضافة لذلك يتوقع أصحاب العمل من موظفيهم تحمل مسؤولية التعلم الخاص بهم ومتابعة الفرص المتاحة للتطوير بشكل مستمر (Kyndt et al., 2014:311)

ونكر (Dymock and McCarthy., 2006:527) ان هناك ميزات للمنظمات التي تهتم بالتعلم في مكان العمل فرص التعلم المستمر والبحث والحوار والتعاون وتعلم الفريق والرؤية الجماعية والاتصال ببيئة المنظمة والقيادة الاستراتيجية للتعلم.

ويرى (Graham and Muya Nafukho., 2007:128) أنّ التعلم التنظيمي يشير الى استخدام المنظمة قدراتها في مجال المعلومات والمعرفة من اجل انشاء معلومات ومعرفة ذات قيمة أعلى وتغيير السلوكيات والمنظمات التي تركز على التعلم تسترشد بالإتقان الشخصي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي وانظمة التفكير .

التعلم التنظيمي يركز اكساب الافراد معرفة جديدة وتنمية مهاراتهم وفهم واتقان المهام وهذا التعلم الذي ينطوي على اهتمام بالمهمة نفسها يؤدي غالبا الى الابداع. (Hirst et al., 2009:281)

واكد (Gómez., 2004:3) أن التعلم يؤدي إلى تحسينات وكذلك تطوير قدرات جديدة والتعلم التنظيمي يرتبط بالتعلم الفردي في التجارب واكتساب المعرفة واتخاذ القرارات اليومية وتجدر الإشارة الى أنّ التعلم التنظيمي يتضمن مراحل مثل تراكم المعرفة ونشرها وتفسيرها واطفاء الطابع المؤسسي عليها وفيما يأتي نستعرض ابعاد التعلم التنظيمي

### 1-التعلم بالتفكير Learning through reflection

يعرّف التعلم بالتفكير على أنه فعل لاكتساب او اكساب قدرات جديدة بالتفكير في ممارسات وأساليب عمل محددة. (Nikolova et al.,2014:5) هناك عمليتان أساسيتان للتعلم في مكان العمل هي العملية المعرفية التي تنطوي على التفكير وعملية السلوك والتي تشير الى أن الأفراد يشاركون في الاستكشاف والتجريب من أجل التعلم.

عملية التغذية العكسية أداة اساسية لتحفيز مشاركة الموظفين في أنشطة التعلم في برامج مثل التغذية العكسية من مصادر متعددة، وعادةً ما تؤدي التغذية العكسية التي توجيه الانتباه إلى السلوك المناسب للمهمة و لمزيد من التعلم السريع وتقليل الأخطاء أثناء التدريب وتحسين الأداء (Bezuijen et al., 2009:4).

يتمثل التعلم في مكان العمل بإتاحة الفرصة للموظفين للتفكير في أساليب العمل المختلفة والنظر في الية أداء المهام (Caporarello et al., 2019:81).

و يتضمن التعلم في مكان العمل ربط ما شاهده الفرد او سمعه او قرأه من أفكار جديدة بمواقف الحياة الطبيعية ومن ثم محاولة الفرد تعلم أشياء جديدة ومعرفة كيف تتوافق الأفكار المختلفة مع بعضها للوصول الى فهم أعمق (Inanc et al., 2015:469).

## 2-التعلم بالتجربة Learning through experimentation

يُعرّف التعلم بالتجربة بأنه اكتساب معرفة جديدة عن طريق تجربة أساليب وممارسات العمل الجديدة. وأشار الى أنّ القائد يمكن أن يعزز تجارب المرؤوس عندما يوفر الظروف لهم لتجربة الأشياء الجديدة، ومنحهم الوقت المناسب لمعرفة كيفية تنفيذ الاعمال بشكل أكثر كفاءة، ومن الفرصة الاخرى هي اتاحة وقتا وفرصا كافية للموظف للبحث عن حلول جديدة فيما يتعلق بالمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي (Egan et al., 2004:3).

هناك ظروف مختلفة تحفز على التعلم في مكان العمل منها التواصل والتفاعل والتعاون والإشراف والتغذية الراجعة والتدريب لأنها تجسد تعلم الموظفين من بيئتهم الاجتماعية المباشرة الى جانب التفاعل والتعلم من الآخرين وجرى تحديد جانبيين آخرين بعدّهما أساسا للتعلم في مكان العمل هما الادراك والتعلم بالملاحظة والاستماع أو التفكير في النتائج والسلوكية بالتجربة الوظيفية في مكان العمل (Chiu et al., 2015:1575).

## 3-التعلم من الزملاء Learning from colleagues

يُعرّف التعلم من الزملاء على أنه عملية الحصول المعلومات الجديدة بالتفاعل مع الزملاء.

في الأدبيات التنظيمية اعترف بالتعلم من الزملاء كأحد أكثر أشكال التعلم في مكان العمل شيوعاً على سبيل المثال الاتصالات المهنية كواحدة من الشروط التي تشجع على التعلم غير الرسمي في مكان العمل وبالمثل التعاون يعد جانبا بارزاً للتعلم في مكان العمل (Nikolova et al., 2014:5).

إنّ فرص التفاعل مع الآخرين التي يوفرها مكان العمل تعدّ أساسية للتعلم بالممارسات التشاركية في مكان العمل حيث إنّ تقديم سلوكيات مثل تقديم الملاحظات ومشاركة المعلومات والمعارف الاساسية كأمثلة على أنشطة دعم زملاء العمل في التعلم (Lundkvist & Gustavsson., 2018:5).

التعلم له مصادر مختلفة بما في ذلك التعلم الذاتي والتعلم القائم على استراتيجيات العمل والتي تعني اكتساب الموظفين المعرفة من العمل بالتعامل مع الزملاء واكتساب المعلومات منهم وتطبيق تلك المعرفة عملياً

, يمكن للزملاء أن يكونوا أحد مصادر التعلم في مكان العمل بإخبار العاملين الجدد بأخطائهم التي يرتكبونها في العمل و بتقديم النصح بالطريقة الأفضل لإنجاز المهام وكذلك التعاون معهم لإيجاد حل للمشكلات الموجودة في العمل (Holman et al., 2012:180).

#### 4-التعلم من المشرف Learning from supervisor

يعرف التعلم من المشرف على أنه عملية الحصول على المعرفة والخبرة الجديدة بالتفاعل المباشر مع المشرف. تستفيد المنظمات والقادة من مشاركة الموظفين في أنشطة التعلم، عندما يشجع القادة الموظفين على القيام بمهام التعلم يؤدي ذلك في تحقيق اهداف الفريق الاستراتيجية (Bezuijen et al., 2010:676).

القادة الذين يخصصون استثماراتهم في تعلم الموظفين من معارف ومهارات ذات صلة بعملهم ستتبعكس على الأداء التنظيمي (Bezuijen et al., 2009:5)

مساعدة المشرف للمرؤوسين على رؤية اخطائهم كتجربة تعليمية و بممارسته دور المدرب في مكان العمل يعد فرصة جيدة لتعلم العاملين، ويمكن للمشرف ان يسهم في تمكين المرؤوسين بالتفكير معهم في كيفية حل المشكلات المتعلقة بالعمل وأيضا بأسلوب النصح والتوجيه المباشر يسهم ذلك في تعزيز التعلم والخبرة لدى العاملين (Jacobs.,2010:98).

تكن مسؤوليته القائد الرئيسة في تعزيز التعلم لمرؤوسيه من ممارسته لدوره كمعلم، وان جوهر الدعم الإشرافي يكمن في توفير التشجيع للموظفين في جهودهم للتعلم في الوظيفة.

حدد (Nikolova et al.,2014:5) عدداً من سلوكيات المشرفين التي هي عنصراً أساسياً في تعلم الموظفين وهذه السلوكيات هي التعاون في حل المشكلات والمشاركة في المناقشات المتعلقة بأداء الموظف ومناقشة المشكلات المتعلقة بمهمة الموظف وإشراك الموظفين في تقييم وتخطيط احتياجات التعلم.

كذلك، فإن تفاعلات الموظفين مع المشرف المباشر لها دور في التعلم القائم على العمل، لأن المشرفين يمثلون مصدراً قوياً للمعرفة والتطوير بالنسبة للموظفين (Hirst et al., 2009:281).

## المبحث الثالث:

## الجانب التطبيقي

## أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

## 1- التحليل الوصفي لبيانات متغير ادارة القيادة المتواضعة

وفقاً لنتائج الجدول (3) فقد سجل متغير القيادة المتواضعة اهمية نسبية بلغت (68%) وهي نسبة مرتفعة وتشير الى ارتفاع توجه العينة نحو الايجابية وكان الوسط الحسابي (3.40) وقيمتها اعلى من الوسط الفرضي، وسجلت قيمة انحراف معياري (384)، وهذا يشير الى ان هنالك انسجاماً وتجانساً عالياً في اجابات العينة. الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة المتواضعة.

ت	الابعاد والفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	ارجع نفسي دائماً حتى في الامور قليلة الاهمية (تغذية عكسية).	3.36	.658	.67
2	أقر بأن لدى الآخرين معرفة ومهارات أكثر مني.	3.31	.698	.66
3	أعترف عندما لا أعرف كيف أفعل شيئاً ما.	3.41	.689	.68
	<b>الوعي الذاتي</b>	3.36	.477	.67
4	أبدي تقديري لمساهمات الآخرين.	3.31	.636	.66
5	أخذ بنظر الاعتبار نقاط قوة الآخرين.	3.44	.626	.69
6	أنا في كثير من الأحيان اثني على الآخرين لمقدراتهم.	3.47	.704	.69
	<b>تقدير الآخرين</b>	3.41	.498	.68
7	أنا على استعداد للتعلم من الآخرين.	3.53	.683	.71
8	أنا منفتح على أفكار الآخرين.	3.44	.660	.69
9	أنا منفتح على نصيحة الآخرين.	3.40	.757	.68
	<b>القدرة على التعلم</b>	3.46	.465	.69
10	أنا لا أحب لفت الانتباه إلى نفسي.	3.49	.629	.70
11	أنا متحفظ على سيرتي الذاتية.	3.34	.695	.67
12	أنا لست مهتماً بالحصول على الشهرة لنفسي.	3.25	.815	.65
	<b>انخفاض التركيز الذاتي</b>	3.36	.518	.67
	<b>القيادة المتواضعة</b>	3.40	.384	.68

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23).

## 2- التحليل الوصفي لبيانات متغير التعلم التنظيمي

وفقاً لنتائج الجدول (4) فقد سجل متغير التعلم التنظيمي اهمية نسبية بلغت (89%) وهي نسبة مرتفعة وتشير الى ارتفاع توجه العينة نحو الايجابية وكان الوسط الحسابي (4.45) وقيمتها اعلى من الوسط الفرضي، وسجلت قيمة انحراف معياري (236)، وهذا يشير الى ان هنالك انسجاماً وتجانساً عالياً في اجابات العينة.

الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير التعلم التنظيمي

ت	الابعاد والفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	في عملي أتيت لي الفرصة للتفكير في أساليب العمل المختلفة	4.49	.594	.90
2	في عملي أتيت لي الفرصة للتفكير في كيفية القيام بمهامي بشكل أكثر كفاءة	4.44	.539	.89
3	عندما أواجه صعوبات في مهامي ، أتيت لي الفرصة للنظر في أفضل نهج (طريقة) ممكن	4.43	.680	.89
<b>التعلم بالتفكير</b>				
4	في عملي ، يمكنني تجربة أساليب عمل مختلفة حتى لو لم يحقق ذلك أي نتائج مفيدة	4.48	.605	.90
5	في وظيفتي ، أتاح لي وقتاً كافياً لمعرفة كيفية إجراء المهام بشكل أكثر كفاءة	4.40	.573	.88
6	في وظيفتي ، أتاح لي وقتاً وفرصاً كافية للبحث عن حلول جديدة فيما يتعلق بالمشاكل المتعلقة بالمهمة	4.39	.546	.88
<b>التعلم بالتجربة</b>				
7	زملائي يخبروني إذا ارتكبت أخطاء في عملي	4.47	.515	.89
8	زملائي ينصحوني إذا لم أكن أعرف كيفية إجراء مهمة معينة	4.50	.502	.90
9	يتطلع زملائي إلى التعاون معي لإيجاد حل لمشكلة العمل	4.44	.638	.89
<b>التعلم من الزملاء</b>				
10	يساعدني المشرف على رؤية أخطائي كتجربة تعليمية	4.49	.606	.90
11	مشرفي حريص على التفكير معي في كيفية حل مشكلة متعلقة بالعمل	4.47	.542	.89
12	ينصحن المشرف حول كيفية أداء عملي	4.45	.513	.89
<b>التعلم من المشرف</b>				
	<b>التعلم التنظيمي</b>	4.45	.236	.89

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23)

**ثانياً: التحليل الاستدلالي لمتغيرات البحث****1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث**

من اجل اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث جرى اعتماد معامل الارتباط البسيط، من اجل التعرف على مدى ارتباط الأبعاد فيما بينها ومع المحور الكلي عن طريق مصفوفة الارتباط يبين الجدول (6) علاقات الارتباط، وكالاتي : الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها مجتمعة مع التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومن متابعة نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين على المستوى الإجمالي، فقد سجلت قيمة معامل الارتباط العام (0.716)، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value}=0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من (0.05) والنتيجة قبول الفرضية.

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي	التعلم من المشرف	التعلم من الزملاء	التعلم بالتجربة	التعلم بالتفكير	الابعاد
.568**	.218**	.269**	.335**	.664**	الوعي الذاتي
.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
.686**	.260**	.235**	.466**	.818**	تقدير الاخرين
.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
.549**	.239**	.139	.389**	.647**	القدرة على التعلم
.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
.450**	.150	.166	.296**	.558**	انخفاض التركيز الذاتي
.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
.716**	.274**	.258**	.472**	.855**	القيادة المتواضعة
.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23)

**الفرضية الفرعية الاولى:** يرتبط الوعي الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي.

ومن متابعة نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الوعي الذاتي والتعلم التنظيمي فقد سجلت قيمة معامل الارتباط العام ( $r = .568^{**}$ )، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value} = 0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من ( $0.05$ ) لذلك تقبل الفرضية

**الفرضية الفرعية الثانية:** يرتبط تقدير الاخرين معنويا بالتعلم التنظيمي. ومن متابعة نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تقدير الاخرين والتعلم التنظيمي فقد سجلت قيمة معامل الارتباط العام ( $r = .686^{**}$ )، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value} = 0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من ( $0.05$ ) لذلك تقبل الفرضية

**الفرضية الفرعية الثالثة:** ترتبط القدرة على التعلم معنويا بالتعلم التنظيمي، ومن متابعة نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القدرة على التعلم والتعلم التنظيمي فقد سجلت قيمة معامل الارتباط العام ( $r = .549^{**}$ )، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value} = 0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من ( $0.05$ ) لذلك تقبل الفرضية

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يرتبط انخفاض التركيز الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي ومن متابعة نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التركيز الذاتي والتعلم التنظيمي فقد سجلت قيمة معامل الارتباط العام ( $r = .450^{**}$ )، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value} = 0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة أصغر من ( $0.05$ ) لذلك تقبل الفرضية

## 2- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها مجتمعة مع التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة "

بينت النتائج في الجدول رقم (6) ان هنالك علاقة تأثير معنوية للقيادة المتواضعة في التعلم التنظيمي ، فقد سجلت معاملات الانحدار قيم مقبولة، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha = 2.95$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta = .44$ )، الى أن التغيير في المتغير المستقل بمقدار مرة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (.44) في المتغير التابع التعلم التنظيمي ، وقد اشارت القدرة التفسيرية

لنموذج الانحدار الى ان القيادة المتواضعة تفسر (51.3%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي ، وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.513$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني أنه كلما استطاع القادة عينة البحث من توظيف ممارسات التواضع سوف ينعكس ذلك في تعزيز التعلم التنظيمي بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول. وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$Y=a+ \beta X$
$Y=2.95+0.44X$
(X): القيادة المتواضعة (Y): التعلم التنظيمي

#### الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر الوعي الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي..

تبين النتائج ضمن الجدول (6) الى أن هنالك علاقة تأثير معنوية للوعي الذاتي في التعلم التنظيمي ، فقد سجلت معاملات الانحدار قيم مقبولة، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=3.50$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.28$ )، والتي تشير الى أن التغيير في الوعي الذاتي بمقدار مرة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.28) في التعلم التنظيمي، وقد اشارت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الى أن الوعي الذاتي يفسر (23%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي، وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.23$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع القادة في كلية التربية الاساسية عينة البحث من تطبيق الوعي الذاتي لدى القادة سوف ينعكس ذلك في التعلم التنظيمي بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تقدير الاخرين معنويا بالتعلم التنظيمي. تبين النتائج ضمن الجدول (6) الى أن هنالك علاقة تأثير معنوية لتقدير الاخرين في التعلم التنظيمي ، فقد سجلت معاملات الانحدار قيم مقبولة، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=3.34$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.32$ )، والتي تشير الى ان التغيير في تقدير الاخرين بمقدار مرة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.32) في المتغير التعلم التنظيمي، وقد اشارت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الى أن تقدير الاخرين يفسر (47%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي، وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.47$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني أنه كلما استطاع القادة في كلية التربية الاساسية عينة البحث من توظيف بُد تقدير الاخرين سوف ينعكس ذلك في التعلم التنظيمي بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر القدرة على التعلم لدى القادة في التعلم التنظيمي للعاملين ، فقد سجلت معاملات الانحدار قيم مقبولة، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=3.4$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.27$ )، والتي تشير الى ان التغيير في القدرة على التعلم بمقدار مرة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.27) في التعلم التنظيمي، وقد اشارت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الى أن تقدير الاخرين يفسر (30.1%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي، وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.301$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع القادة في كلية التربية الاساسية عينة البحث من تطبيق القدرة على التعلم سوف ينعكس ذلك في التعلم التنظيمي بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر انخفاض التركيز الذاتي معنويا بالتعلم التنظيمي. تبين النتائج ضمن الجدول (7) الى أن هنالك علاقة تأثير معنوية لانخفاض التركيز الذاتي في التعلم التنظيمي ، فقد سجلت معاملات الانحدار قيم مقبولة، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=3.7$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.205$ )، والتي تشير الى أن التغيير في انخفاض التركيز الذاتي بمقدار مرة

واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (205). في التعلم التنظيمي، وقد اشارت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الى أن تقدير الاخرين يفسر (20.3%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي، وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.203$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة (p-value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استنطاع القادة في كلية التربية الاساسية عينة البحث من تطبيق انخفاض التركيز على الذات سوف ينعكس ذلك في التعلم التنظيمي بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الجدول (6) معاملات التأثير بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي.

الاباد	A	B	R <sup>2</sup>	T	F	Sig
الوعي الذاتي	3.50	.28	.23	8.1	65.6	.000
تقدير الاخرين	3.34	.32	.47	11.08	122.9	.000
القدرة على التعلم	3.4	.27	.301	7.71	59.4	.000
انخفاض التركيز الذاتي	3.7	.205	.203	5.9	35.10	.000
القيادة المتواضعة	2.95	.44	.513	12.05	145.39	.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: -الاستنتاجات المعرفية

- 1- عندما يتعامل القائد بأسلوب متواضع مع المرؤوسين يحفزهم لتعلم أفضل المهارات واكتساب المعلومات وتقديم أفضل ما لديهم.
- 2- إن ميل القادة الإداريين للالتزام بسلوك التواضع ومراعاة الجوانب الاخلاقية في التعامل مع المرؤوسين يعزز تبادل الافكار و وجهات النظر والمعلومات بين القادة والمرؤوسين عن طريق التفاعل الاجتماعي.
- 3- سلوك التواضع له اهمية في ممارسة القيادة والتأثير الايجابي على الاخرين و يعزز مشاركة الموظفين في الاداء الوظيفي.
- 4- إن ممارسة التواضع من قبل القادة الإداريين في مكان العمل يعزز من تعلم الموظفين ومن ثم يخلق مستقبل مستدام عن طريق النهج المتواضع في قيادة الاخرين.
- 5- كلما دعمت المنظمة السلوك المتواضع والتعلم في مكان العمل كلما ازداد التواصل الاجتماعي ويسهم ذلك في تقديم الاقتراحات والرؤى الجديدة الخاصة بالعمل.

**ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية**

- 1- اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى ان القادة والمدربين في كلية التربية الأساسية يتسمون بالتواضع بوعيهم الذاتي وتقدير الاخرين وقدرتهم على التعلم وانخفاض التركيز الذاتي لديهم.
- 2- اشارت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك ارتباطا موجبا بين القيادة المتواضعة وابعادها والتعلم التنظيمي وابعاده في المنظمة قيد الدراسة وكان هذا الارتباط اكثر وضوحا بين تقدير الاخرين والتعلم بالتفكير وهذا يعني ان كلما ازداد تقدير الاخرين من قبل القادة في مكان العمل اسهم بزيادة التعلم بالتفكير.
- 3- أظهرت النتائج ان العاملين لديهم رغبة كبيرة في التعلم من القائد المتواضع كون هذا السلوك يؤكد على احترام الانسان وكرامته وهم اقل تركيزا على ذواتهم مقارنة بالقادة المغرورين.
- 4- تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى أن القيادة المتواضعة لا يمكنها فقط ضمان فعالية القيادة تأثيرها الكبير في تحديد هوية الموظفين ولكن الحفاظ على الأداء العام للمنظمة وتعزيزه عن طريق تعزيز التضامن بين فريق الإدارة العليا.
- 5- تبين نتائج التحليل الاحصائي، ان القيادة المتواضعة تؤثر معنويا في التعلم التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد (coefficient of determination) لمتغير القيادة المتواضعة (0.513) وهذا يعني كلما استطاع القادة في المنظمة المبحوثة من توظيف القيادة المتواضع في مكان العمل كلما انعكس ذلك على التعلم التنظيمي للعاملين بمقدار معامل التحديد.

**ثالثا: التوصيات**

- 1- على المنظمة قيد البحث الاهتمام اكثر وتشجيع السلوك المتواضع لدى القادة والمدربين بالمكافآت والتحفيز لفرق العمل بدلا من مكافئة الفرد.
- 2- على المنظمة قيد البحث تدريب العاملين على التواضع كونه من المعتقدات المتغيرة نسبيا ومن ثم يمكن تأسيس ثقافة التواضع في المنظمة والمحافظة عليها.
- 3- ضرورة التركيز على التعلم في مكان كونه يساهم في تكوين وتراكم رأس مال فكري يسمح بنشر المعرفة والخبرة بين العاملين.
- 4- إعادة اجراء البحث الحالية في قطاعات أخرى سواء صناعية او خدمية ودراسة إمكانية تعميم النتائج.
- 5- عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين من مستويات إدارية مختلفة ولجميع التخصصات تتسم بالانفتاح والشفافية لتبادل الخبرة والآراء والمعارف والمهارات.

## Reference

1. Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279–301
2. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297
3. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715–725
4. Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177–191
5. Bezuijen, X. M., van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248–1267
6. Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: integrating organizational and personal development. In *Workplace learning in context* (pp. 142–160). Routledge
7. Lundkvist, A. H., & Gustavsson, M. (2018). Conditions for employee learning and innovation—interweaving competence development activities provided by a workplace development programme with everyday work activities in SMEs. *Vocations and Learning*, 11(1), 45–63
8. Kyndt, E., Onghena, P., Smet, K., & Dochy, F. (2014). Employees' willingness to participate in work-related learning: a multilevel analysis of employees' learning intentions. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 14(3), 309–327
9. Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525–537.
10. Graham, C. M., & Muyia Nafukho, F. (2007). Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprises. *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 127–144.
11. Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of management journal*, 52(2), 280–293.

12. Gómez, C. (2004). The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: a Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, 39(1), 1–11.
13. Jacobs, J., & Yendol–Hoppey, D. (2010). Supervisor transformation within a professional learning community. *Teacher education quarterly*, 37(2), 97–114
14. Inanc, H., Zhou, Y., Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2015). Direct participation and employee learning at work. *Work and Occupations*, 42(4), 447–475.
15. Caporarello, L., Manzoni, B., & Panariello, B. (2019, June). Learning and Development Is the Key. How Well Are Companies Doing to Facilitate Employees' Learning?. In *International Conference in Methodologies and intelligent Systems for Technology Enhanced Learning* (pp. 80–88.)
16. Bezuijen, X. M., van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248–1267.
17. Chiu, W. Y., Chang, Y. C., & Lee, Y. D. (2015). Impacts of Knowledge Leadership and the Characteristics of Organizational Structure on Employee Learning Motivation in the Cultural and Creative Industries. In *LISS 2014* (pp. 1573–1578). Springer, Berlin, Heidelberg.
18. Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279–301.
19. Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader–member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673–693.
20. Bezuijen, X. M., van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248–1267.
21. Rego, A., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205–218
22. Li, J., Liang, Q. Z., & Zhang, Z. Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. *Journal of Applied Business Research*, 32(4), 1145
23. Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team

- integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72.
24. Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model.
  25. Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader–employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375–387
  26. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in psychology*, 9, 1727
  27. Poggi, I., D'Errico, F.: Multimodal acid communication of a politician. In: *ESSEM@ AI\* IA*, pp. 59–70 (2013)
  28. OWENS B P, JOHNSON M D, MITCHELL T R. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership[J]. *Organization Science*, 2013, 24(5):1517–1538.