



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



أثر نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية

(دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية)

### The Effect of High-Performance Work Systems on Organizational Learning : The Mediating role of Transformational Leadership

(Applying to employees of The National Authority for Egyptian Post in Dakahlia Governorate.)

إعداد:

الباحثة / ابتهاج محمد ابراهيم جاب الله

مرشح للماجستير – كلية التجارة – جامعة بورسعيد – قسم إدارة الأعمال

[Ebthalgaballah@gmail.com](mailto:Ebthalgaballah@gmail.com)

أ.م.د/ وائل زكريا الصاوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد والقائم بأعمال رئيس قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة بورسعيد

د/ هند عبد الفتاح مقرض

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة بورسعيد

2024-1-17	تاريخ الإرسال
2024-3-10	تاريخ القبول
<a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	



## ملخص:

يهدف البحث الحالي الي تحديد أثر بين نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي وذلك بتوسيط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث، كما استخدمت المنهج الاستقرائي من خلال توجيه قائمة استقصاء لعينة البحث (280) مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة. ولاختبار فروض البحث تم استخدام عدة أساليب احصائية، وتوصلت نتائج البحث الي أن نموذج البحث الذي قدمته الباحثة يتصف بدرجة عالية من الصلاحية والاعتماد، كذلك أثبتت نتائج البحث وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية، ووجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي، ووجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي، كما أثبتت نتائج البحث ان القيادة التحويلية كمتغير وسيط لها أثر معنوي ذو دلالة احصائية، حيث تزيد من قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي . وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم بعض من التوصيات للمسؤولين محل البحث لتفعيل بعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والقيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي.

الكلمات الافتتاحية: نظم العمل عالية الأداء، القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي.

## **Abstract:**

The research aims to determine the impact of transformational leadership as a mediating variable in the relationship between high performance work systems and organizational learning: A field study applied to employees of The National Authority for Egyptian Post in Dakahlia Governorate. The researchers used the deductive method to learn the relationships between the variables research subject, and also used the inductive application by directing a survey list to a sample of (280) individuals from the research community working in the sector under study. To test the validity of the research hypotheses, a special statistical kit was used. The results concluded that the research model presented by the researcher is characterized by a high degree of validity and reliability. The results also demonstrated the existence of a statistically significant direct influence relationship between high performance work systems and transformational leadership, a statistically significant influence relationship between transformational leadership and organizational learning, and a statistically significant influence relationship between high performance work systems and organizational learning. The research results also demonstrated that transformational leadership as a mediating variable has a statistically significant effect, as it increases the strength of the positive relationship between high performance work systems and organizational learning. In the light of research results, some recommendations were presented to officials in the sector under study to activate some practices of high performance work systems, organizational learning and transformational leadership .

**Key words:** High Performance Work Systems, Organizational Learning, Transformational Leadership.



– المقدمة:

لقد تعرضت المنظمات المختلفة لتغيرات مختلفة في كافة المجالات وخصوصاً في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي جعلتها تواجه صعوبات في القيام بدورها، وتحديات متسارعة، بالإضافة الي التطور التكنولوجي واستخدام الآلة التي لها دور كبير في تطور المنظمات واستمرارها ومواكبتها للتغيرات، وبالتأكيد ذلك التطور والتقدم لا يمكنه أن يحل محل العامل البشري أو دور الموارد البشرية داخل المنظمة، فكل المنظمات أصبحت تدرك الأهمية البارزة التي يتخذها العنصر البشري باعتباره المورد الأساسي فيها.

ونظراً لهذه التحديات والتحولات المتزايدة فقد فرض على المنظمات أن تنتهج وتستخدم أساليب إدارية جديدة بواسطتها يمكنها مواجهة التطورات السريعة المتلاحقة والتغلب عليها، حيث أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية في ظل التطور الرهيب في هذه الفترة، ومن بين تلك المفاهيم ظهر مفهوم القيادة التحويلية.

ان القيادة التحويلية لها القدرة على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وقدرتها على مواجهه التحديات التي تقابل العاملين أثناء القيام بأدوارهم داخل المنظمة (حسين، 2019)، وكذلك تجعل القيادة التحويلية المنظمة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة بحيث تحقق التميز في ظل وجود تلك التحديات وعدم الاستقرار (حماد، 2020).

ومن هذا المنطلق زاد ايضا الاهتمام من قبل الباحثين بمفهوم التعلم التنظيمي كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الحالي، وكأداة استراتيجية تعزز الأهداف التنظيمية (Lin, 2021).

فالتعلم التنظيمي يعتبر من أهم مصادر اكتساب الخبرات والمعارف ضمن إطار ثقافي يسهم في وضع المنظمة في مركز متميز يمكنها من الانخراط مع التحديات البيئية من خلال ما تقوم به من استثمار لرأس المال البشري فيها (العباسي و قراوش، 2020).

اهتمت الممارسات والانظمة الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالبحث عن حوافز ودوافع العاملين والعمل على اشباعها، وتحسين معرفتهم ومهاراتهم وقدرتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي ذلك الاتجاه فقد توصل الباحثين الي نظم العمل عالية الأداء، التي تركز على تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة ذاتيا والمترابطة مع بعضها البعض بوصفها حزمة واحدة لتحقيق نتائج أو منافع إيجابية للمنظمة.

وفي ضوء الاهتمام الذي حظي به موضوع نظم العمل عالية الأداء، والدور الذي يمكن أن يحققه في تحسين مستوى التعلم التنظيمي، فإن الدراسة الحالية تسعى الي معرفة أثر نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي وذلك بتوسيط القيادة التحويلية لدي العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية حيث يأمل أن تساعد هذه الدراسة هيئة البريد المصري على تحسين مستوى التعلم التنظيمي، وما يستتبع ذلك ضرورة الاهتمام بتحسين درجة توافر نظم العمل عالية الأداء في هيئة البريد المصري.

## أولاً- الإطار النظري:

### 1. نظم العمل عالية الأداء:

#### أ- مفهوم نظم العمل عالية الأداء:

رغم الاهتمام الواسع من الباحثين بمصطلح نظم العمل عالية الأداء، إلا أنه حتى الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهومه. وقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من التعريفات لنظم العمل عالية الأداء ومنها: فقد عرفها (فراج، 2022) بأنها مجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية الموجهة لدعم مهارات العاملين وتحفيزهم بما يساعد على دعم الأداء التنظيمي . بينما يري (مرزوق و بدران، 2021) بأنها مجموعة من الممارسات المتميزة المتداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل. ويرى ( البزوي و آخرون، 2020) بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تصميم الوظيفة، والتدريب والتطوير والأمان الوظيفي، والاتصالات، والقيادة التحويلية، وتقييم الأداء، والتي تعمل على رفع مستوى شعور العامل بأهمية وظيفته ودوره الرئيسي في تنمية المنظمة، والذي ينعكس ايجابياً على الاستمرار بالعمل بها . بينما أشار (fu et al., 2019) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تتبني رأس المال البشري ومصممة لتعزيز معرفة الموظفين ومهاراتهم وأدائهم بحيث يصبح الموظفون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. عرفها (المنسي، 2018) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد



البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية جذب العاملين وتعزيز مهاراتهم والتزامهم وإنتاجيتهم بشكل يجعلهم مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق، سوف يتبنى الباحثون المفهوم الذي قدمته دراسة (فراج، 2022) حيث ترى أنه أكثر شمولية في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال دعم مهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف المطلوبة.

ب- أبعاد نظم العمل عالية الأداء:

سوف يعتمد الباحثون على أبعاد نظم العمل عالية الأداء كما حددها (Lepak et al., 2006)، (Gardar et al., 2011) واعتمدها دراسة (مناع ومنطاش، 2017)، (البردان ومرزوق، 2018)، (مرزوق و بدران، 2021)، (حامد وآخرون، 2021) وهي الأكثر اتفاقاً بين الباحثين وهي كما يلي:

(ممارسات تعزيز المهارات - ممارسات تعزيز الدوافع - ممارسات تعزيز التمكين)

• ممارسات تعزيز المهارات:

هي مجموعة من الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين المهارات والقدرات والمعارف الفنية للعاملين من خلال حسن الاختيار والتعيين، والاهتمام بالبرامج التدريبية بعد التعيين.

• ممارسات تعزيز الدوافع:

هي مجموعة من الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقديم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال توفير أساليب التحفيز والتعويض وتقييم الأداء.

• ممارسات تعزيز التمكين:

هي مجموعة من الممارسات التي تهدف الي تشجيع العاملين على المشاركة بمهارتهم ومعارفهم من أجل تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة من خلال اتاحة الفرص امام العاملين في تحديد طرق وانجاز المهام، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتيه الادارة.

### ج - مقدمات نظم العمل عالية الأداء :

تشير المقدمات الي العوامل المؤثرة في تطبيق وتبني المنظمات لنظم العمل عالية الأداء فقد حددت دراسة (Gutiérrez-Martínez et al., 2023) عدد من العوامل التي تؤثر على قرار المنظمات في تبني وتطبيق نظم العمل عالية الأداء و هي " تأثير ثقافة الدولة، القطاع الذي تعمل فيه وتعدد جنسيات المنظمة". وقد تم التطبيق على عينة مكونة من (614) من الشركات في 6 دول مختلفة، وقد استخدم الدراسة اسلوب المسح الشامل لجمع البيانات الأولية، وقد اظهرت نتائج الدراسة ان نوع القطاع الذي تعمل به المنظمة وخصوصاً الخدمي، وتعدد جنسيات المنظمة لهم تأثير أكبر من تأثير ثقافة الدولة على تطبيق نظم العمل عالية الأداء أوضح (Kirkpatrick & Hoque, 2022) ان من اهم المحددات التي تساعد المنظمات في تطبيق نظم العمل عالية الأداء هي الكوادر البشرية المؤهلة وانخفاض معدلات الغياب في المنظمة. وقد تم تجميع البيانات الأولية عن طريق المسح الشامل لعدد من (2680) من العاملين في انجلترا من (5) قطاعات صناعية مختلفة.

كشفت دراسة (Kim et al., 2021) ان الكساد التنظيمي من اهم السوابق التنظيمية التي تساهم في تبني نظم العمل عالية الأداء لكن في حالة الاهتمام بتحسين كفاءة العاملين. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (108) من الشركات في كوريا الجنوبية. توصلت دراسة (Do et al., 2019) الي انه لا بد من تطبيق نظم العمل عالية الاداء نظراً لاستجابة تلك المنظمات للضغوطات الخارجية والسوقية التي تؤثر على اداء المنظمة. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (17) من المديرين في الشركات الخدمية في فيتنام .

### د - نتائج نظم العمل عالية الأداء

أثبتت دراسة (Chin et al., 2023) ايجابية تأثير نظم العمل عالية الأداء على المناخ الأخلاقي للمنظمة وايضا على المواطنة البيئية للمنظمة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (200) مفردة من الشركات الانشائية في ماليزيا .بينما أكدت دراسة ( Javed et al., 2023) تأثير نظم العمل عالية الأداء على القدرات الابتكارية للمنظمة وذلك بتوسيط رأس المال الفكري .بينما توصلت دراسة (Alkhazali et al., 2021) الي تأثير نظم العمل عالية الأداء على التنمية المستدامة وذلك بتوسيط مشاركة المعرفة كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على (176) من العاملين في الشركات الصغيرة ومتوسطة الصغر في الأردن.



وقد توصلت دراسة (Zhou et al., 2022) الي دور نظم العمل عالية الأداء في بناء المرونة التنظيمية. وتم ذلك بالتطبيق على عدد من (1140) من العاملين في شركات صغيرة ومتوسطة الصغر في نيجيريا. وقد توصلت دراسة (Muduli et al., 2021) الي ايجابية تأثير نظم العمل عالية الأداء على الاداء التنظيمي وذلك بتوسيط التدريب بينهم بالتطبيق على عينة مكونة من (415) من العاملين في الهند.

## 2. التعلم التنظيمي:

### أ- مفهوم التعلم التنظيمي:

أوضح (طه وآخرون، 2022) أنه تلك المعارف والمهارات والخبرات المخزنة داخل الذاكرة التنظيمية للمنظمة وأيضاً تلك المعارف والمهارات المنتظر ادخالها في الذاكرة التنظيمية حيث لا يقتصر التعلم على كل ما هو جديد فقط، والتي تساعد على تنمية مهارات وخبرات وقدرات أعضاء المنظمة وتحقيق أهدافها ومساعدتها على مسايرة عجلة التقدم وتحقيق المزايا التنافسية التي ترغب فيها والوصول بالمنظمة الي السوق العالمية. ويرى (عوض، 2021) ان التعلم التنظيمي محصلة تفاعلية من العمليات والنشاطات والسلوكيات والتجارب والرؤي المشتركة للأفراد التي تسعى المنظمة من خلالها الي تحسين قدراتها الكلية، وضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء الجماعي وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية او الداخلية، وتعبئة العاملين، ليكونوا أكثر حماساً ودافعية لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية. أوضح (خليفة، 2020) ان التعلم التنظيمي عامل محفز لجميع العاملين على اكتساب مهارات ومعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية التي تعطي ميزة تنافسية ملائمة للتحديات التنافسية التي تواجه المنظمات. يرى (يسن، 2019) ان التعلم التنظيمي عملية مستمرة تقوم على اكتساب المعارف والمعلومات بطرق مختلفة مثل "التعليم والتدريب والتجارب والخبرات المختلفة" وتخزينها في ذاكرة المنظمة، للاستفادة منها في التكيف مع التغيرات البيئية وكل ما هو جديد، وفي الابداع والابتكار والاختراع والتجديد المستمر، لضمان بقاء واستمرار ونمو وتفوق وتميز المنظمة.

وبناء على ما سبق سوف يتبنى الباحثون المفهوم الذي قدمته دراسة (خليفة، 2020) عن التعلم التنظيمي والذي يهتم بتحفيز العاملين لاكتساب مهارات ومعارف جديدة لتحقيق أهداف المنظمة.



## ب- أبعاد التعلم التنظيمي:

وسعياً لتحقيق أهداف هذا الدراسة، سوف يعتمد الباحثون على أبعاد التعلم التنظيمي كما حددها كل من (Flores et al., 2012)، (البنّا وآخرون، 2017)، (الدغل، 2023) والتي تتمثل في اربعة ابعاد وهي:

(اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية) وفيما يلي ايضاح لهذه الأبعاد:

- اكتساب المعلومات:

تعتبر أولى عمليات البناء المعرفي للمنظمة التي تستخدمها المنظمة للحصول على معلومات ومعرفة جديدة، بهدف تمكين العاملين من تكوين رؤي ووجهات نظر اضافيه او بديلة عن المعرفة الموجودة. ويمكن اكتساب المعلومات والمعرفة من داخل المنظمة من خلال الدراسة والتطوير، توليد طرق جديدة للتعامل مع المواقف، أو من خارج المنظمة من خلال تعيين موظفين جدد كانوا يعملون مع المنافسين، أو استطلاعات العملاء.

- نشر المعلومات:

وهي العملية التي يشارك فيها العاملون المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، من خلال تقاسم المعرفة من مصادر مختلفة، وذلك بهدف بناء المعرفة التنظيمية، ويمكن للمنظمة نشر وتوزيع المنظمة من خلال وسائل وأساليب نقل وتبادل المعلومات التقليدية او الحديثة.

- تفسير المعلومات:

يحدث تفسير المعلومات والمعرفة عندما يعطي الافراد المعني للمعلومات، وترجم الأحداث وتتطور المفاهيم، وتسهيل تحويل المعرفة الضمنية الي معرفة صريحة بما يساهم في دمج المعرفة الي الخرائط الادراكية فيعاد تشكيلها أو تغييرها.

## • الذاكرة التنظيمية:

هي المعلومات والمعرفة المخزنة من تجارب وخبرات المنظمة لاستخدامها في المستقبل، فبدون الذاكرة التنظيمية سيكون حياة المنظمة قصيرة، بسبب دوران الموظفين مع مرور الوقت. ويمكن تفعيل الذاكرة التنظيمية من خلال تحويل المعرفة الاعترابات الفردية الضمنية الي معرفة مشتركة ضمنية، تحويل المعرفة الكامنة على مستوى المنظمة الي معرفة



معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة على مستوى الفرد الي معرفة معلنة على مستوى المنظمة، ومن ثم دمج المعرفة في البناء التنظيمي والاجراءات التنظيمي.

### ج-مقدمات التعلم التنظيمي:

أشارت دراسة (Alsheikh et al., 2023) أن كلا من ادارة الجودة الشاملة والتفكير الاستراتيجي للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر على التعلم التنظيمي. أوضحت دراسة (Yahia & Jin, 2023)، أن المسح البيئي والذي يشمل (التكنولوجيا، الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية) من أهم العوامل التي تؤثر في مستوى التعلم التنظيمي

أثبتت دراسة (Domínguez-Escrig et al., 2022) ان القيادة الأصيلة من اهم العوامل التي تزيد من مستوى التعلم التنظيمي. حددت دراسة (Srirahayu et al., 2022) عدد من السوابق التي تؤثر على التعلم التنظيمي وهم ( القيادة، الثقافة التنظيمية، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، الاتصالات، ادارة المعرفة، التحفيز الذاتي والتقييم المؤسسي) حددت دراسة (Al- Tarawneh & Al - Adaileh, 2021) عدد من العوامل التي تؤثر على التعلم التنظيمي ومنها عوامل تنظيمية ( الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية واستراتيجية المنظمة ) وعوامل ثقافية (الابتكار، الثقة، العمل الجماعي ومشاركة المعرفة)، ودعم الادارة لتحقيق مستوى افضل من التعلم التنظيمي.

أكدت دراسة (Pasamar et al., 2019) ان كل من القيادة التحويلية ورأس المال البشري من محددات التعلم التنظيمي، وهذا ما أكدته دراسة (Kazmi et al., 2021) بأن القيادة التحويلية تعتبر من اهم العوامل التي تساعد عملية التعلم التنظيمي.

### د-نتائج التعلم التنظيمي:

أثبتت العديد من الدراسات السابقة تأثير التعلم التنظيمي على كثير من النتائج التنظيمية أشارت دراسة (Aprinovita et al., 2023) على وجود تأثير ايجابي بين التعلم التنظيمي والمحاسبة الادارية الاستراتيجية. أكدت دراسة (Pusparani et al., 2023) تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار في الخدمة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 204 مفردة من العاملين في شركات تأجير السيارات في اندونيسيا.

وفي محاولة لمعرفة أثر التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي المستدام قام (Kokkaew et al., 2022) بالتطبيق على عينة مكونة من (194) من العاملين في

الشركات الهندسية في تايلاند . وفي دراسة (Tan & Olaore, 2021) أثبتت نتائج الدراسة ايجابية تأثير التعلم التنظيمي على كلا من انتاجية العاملين واداء الادارة .وقد أظهرت نتائج الدراسة أثر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتحقيق مستوى افضل من الأداء التنظيمي المستدام . وهذا ما أكدته دراسة ( Kordab et al., 2020) بتأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي المستدام وذلك بتوسيط ادارة المعرفة.

### 3. القيادة التحويلية:

أ- مفهوم القيادة التحويلية:

فقد عرفتھا دراسة (خميس، 2023) بأنها النمط القيادي الذي يتبعه القائد داخل المنظمة بهدف تحفيز العاملين، والهامهم سعياً لبذل مجهود بشكل يفوق التوقعات من خلال تجاوز المصالح الشخصية، والسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة. عرفها (Meria et al, 2022) بأنها القيادة القادرة على العمل بفاعلية في بيئة الأعمال المتغيرة والتي تعمل ايضا على دعم الاستغلال والاستكشاف. بينما تري دراسة ( شاهين، 2022) أن القيادة التحويلية هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد والتي تؤثر على الآخرين وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة . أشار (Kim & Park, 2022) ان القيادة التحويلية هي نوع من القيادة لمساعدة المرؤوسين على تحقيق اداء اعلى من خلال كونها نموذج ممتاز، وتوصيل التوقعات والغرض، وتعزيز الذكاء، واعطاء الاهتمام الشخصي للمرؤوسين، عرفها (Udin et al., 2020) بأنها اسلوب القيادة الذي بموجبه يعترف القائد بمهارات ومواهب المرؤوسين ويحفزهم لزيادة وعيهم، وتشجيعهم لتقديم الأفكار واستدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم.

وبناء على ما سبق سوف تتبنى الباحثة المفهوم الذي قدمته دراسة (خميس، 2023) حيث ترى الباحثة أنه أكثر شمولية وحدائة والذي يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- أبعاد القيادة التحويلية:

تمكن بعض الكتاب والباحثين من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية ( شاهين، 2022)، (خميس، 2023)، (عبد النبي، 2024) وهم (التأثير المثالي - التحفيز



الإلهامي- الاستشارة الفكرية -الاعتبارات الفردية ) وفيما يلي ايضاح مختصر لهذه الأبعاد:

• التأثير المثالي: وتعني امتلاك القائد لرؤية المنظمة، والاحساس برسالتها، والقدرة على غرس الاعتزاز والفخر بالمنظمة في نفوس المرؤوسين.

• التحفيز الإلهامي: وتعني العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد في تحفيز المرؤوسين.

• الاستشارة الفكرية: وتعني معرفة الي أي درجة يعمل القائد التحويلي على استشارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، وانتهاج سياسات جديدة في العمل.

• الاعتبارات الفردية: وتشير الي القادة الذين يوفرون مناخاً مسانداً للإنصات بعناية للعاملين، حيث ينصتون فيه بعناية لحاجات المرؤوسين الاعتبارات الفردية، ويعملوا على مساعدة المرؤوسين في تحقيق ذاتهم.

#### ج-مقدمات القيادة التحويلية:

أثبتت دراسة (Khuzwayo et al., 2023) ان العدالة التنظيمية من اهم مقدمات تحديد مستوى القيادة التحويلية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 111 مفردة من العاملين في القطاع الخدمي في جنوب افريقيا. بينما أكدت دراسة ( Kumar et al., 2023) ان من اهم العوامل المؤثرة في القيادة التحويلية هي ثقافة المنظمة بأنماطها المختلفة المتمثلة في (نمط ثقافة الجماعة، نمط ثقافة الريادة والابداع، نمط الثقافة السوقية، ونمط الثقافة الهرمية). أكدت دراسة (Brandt & Laiho, 2022) ان كلا من أنماط الاتصالات المتمثلة في (الصوت، الامان، الصبر، التحكم، الدعم، والوضوح) وشخصية العاملين يؤثران في مستوى القيادة التحويلية.

أوضحت دراسة (Haryanto et al., 2022) ان الصراع في العمل من اهم العوامل المؤثرة في القيادة التحويلية. أشارت دراسة (Velarde et al., 2022) أن الذكاء الثقافي من أهم مقدمات القيادة التحويلية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 476 مفردة من العاملين في ماليزيا، بينما أثبتت دراسة (Hermans, 2021) ان التميز في العمل من أهم مؤشرات القيادة التحويلية. أوضحت دراسة (Doci et al., 2020) ان التقويم الذاتي وضغط الوقت في العمل من اهم العوامل المؤثرة على سلوك القيادة التحويلية، أكدت دراسة (Lovaas, 2020) ان كلا من التحفيز الذاتي والتحفيز الاجتماعي من أهم العوامل المؤثرة في القيادة التحويلية. أثبتت دراسة (Afriyie et al., 2019) ان الابتكار التنظيمي من اهم

محددات القيادة التحويلية وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 437 مفردة من العاملين في القطاع الخدمي في الهند.

أكدت دراسة (Crowne, 2019) ان كلا من الذكاء الثقافي والسمات الخمس الكبرى للشخصية المتمثلة في (العصابية، الانبساطية، الانفتاح على الخبرات، القبول ويقظة الضمير) من اهم محددات القيادة التحويلية . اوضحت دراسة ( Williams Jr et al., 2018) ان توافر عنصر المصادقية في العمل يزيد من مستوى تطبيق القيادة التحويلية. أكدت دراسة (Jacobsen, 2017) علاقة البيروقراطية والتحفيز بمستوي القيادة التحويلية، فكلما زادت البيروقراطية زاد مستوى القيادة التحويلية، وكذلك التحفيز .

#### د-نتائج القيادة التحويلية

أثبتت نتائج دراسة (Attia et al., 2023) ايجابية تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الرضا الوظيفي. بينما اوضحت دراسة (Cheng & Zhou, 2023) تأثير القيادة التحويلية على كلا من التمكين النفسي، والعمل العاطفي بالمنظمات. استهدفت دراسة (Habib et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي وذلك وقت الأزمات وذلك لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وهذا ما أكدته دراسة (Deng et al., 2022). بينما أكدت دراسة (Hsu et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية على ولاء العاملين أكدت دراسة (Khorshid et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية على التوجه الريادي للمنظمات، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 217 مفردة من العاملين في الجامعات في ايران. أشارت دراسة (Majid et al., 2023) الي دور القيادة التحويلية في تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على القطاع الصحي في فنلندا.

أوضحت دراسة (Adhyke et al., 2023) ايجابية تأثير القيادة التحويلية على الشخصية الاستباقية، وذلك بالتطبيق على العاملين في وزارة العدل في أندونيسيا. أثبتت دراسة (Sunarya et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية على ادارة سلاسل التوريد الخضراء، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 311 مفردة بقطاع السياحة في اندونيسيا . أكدت دراسة (Fatmawaty et al., 2023) ايجابية تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 640 مفردة من العاملين في الشركات الصناعية في اندونيسيا. بينما أشارت دراسة (Rahmatullah et al., 2022) تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، وتم



تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 158 مفردة من العاملين في مجال التكنولوجيا في اندونيسيا. أكدت دراسة ( Thi Cao & Lee, 2022 ) ايجابية تأثير القيادة التحويلية على القدرة على التغيير التنظيمي. وفي دراسة ( Jabeen , 2022 ) استهدفت معرفة دور القيادة التحويلية في المؤسسات واهم نتائج تطبيقها، ومن أهمها (الاستدامة، اداء التنظيمي، التعلم التنظيمي، وسلوك العمل الابتكاري).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

##### 1. الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية:

استهدفت دراسة (Balabanova et al., 2023) تأثير كلا من نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية على صوت الموظف البناء، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من مفردة من العاملين في الشركات الصناعية في روسيا. وقد توصلت نتائج الدراسة الي اثبات تأثير نظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية مما يزيد من دعم صوت الموظف البناء في تلك الشركات. وكشفت دراسة ( Ehrnrooth et al., 2023 ) تأثير نظم العمل عالية الأداء على رفاهية العاملين وذلك بتوسيط القيادة التحويلية، وذلك بالتطبيق على 308 مفردة من العاملين في مؤسسات متعددة الجنسيات في فنلندا . أظهرت نتائج الدراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية مما يزيد من مستوى رفاهية العاملين بتلك المؤسسات. استكشفت دراسة (Mythily & Bella, 2023) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية : حيث كلا من المتغيرين يعتمدوا بشكل أساسي على زيادة تمكين العاملين، تنمية مهاراتهم، خلق بيئة عمل ايجابية مما يؤدي الي زيادة مستوى ارتباط العاملين، الانتاجية والأداء التنظيمي ككل، وأكدت نتائج الدراسة تشجيع الابتكار، التفكير المنطقي وزيادة عوامل الابتكار في المنظمات.

استهدفت دراسة (Imran et al., 2020) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية وتأثير تلك العلاقة على الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي في سلطنة عمان وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء على عينة مكونة من 400 مفردة . أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية. كشفت دراسة (Weller et al., 2020) العلاقة بين القيادة التحويلية والنتائج المترتبة على تطبيق نظم العمل عالية الأداء لتحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء، وتم

تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 374 مفردة من العملاء بالقطاع الخدمي في ألمانيا. وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية ونتائج نظم العمل عالية الأداء.

استهدفت دراسة (Miao & Cao, 2019) معرفة تأثير نظم العمل عالية الأداء على ابداع العاملين وذلك بتوسيط القيادة التحويلية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 373 مفردة من الشركات بالصين، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان القيادة التحويلية تتوسط التأثير غير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على ابداع العاملين .

أوضحت دراسة (Han et al., 2018) تأثير نظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية وأداء الفريق وذلك بتوسيط التوجهات التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على 179 مفردة من العاملين في قطاع الصناعة في كوريا . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين نظم العمل عالية الأداء ومستوي القيادة التحويلية .

2. الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي:

استهدفت دراسة (Vu, 2023) تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لدعم ابداع العاملين . وتم تطبيق الدراسة على 397 مفردة من العاملين في الشركات في فيتنام. وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوي ابداع العاملين. استهدفت دراسة (Udin et al., 2023) العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين وذلك بتوسيط التعلم التنظيمي والتمكين. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 170 مفردة من العاملين في القطاع الصحي في اندونيسيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي.

كشفت دراسة (Goestijahjanti et al., 2022) تأثير كلا من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء في المنظمات الصناعية في اندونيسيا . وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 400 مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ايجابية تأثير كلا من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على التعلم التنظيمي. استهدفت دراسة (Rizkia & Salendua, 2021) تأثيرالقيادة التحويلية على الالتزام الوجداني وذلك بتوسيط ثقافة التعلم التنظيمي. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 73 مفردة من



العاملين في الشركات الصغيرة في اندونيسيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي، وتأثير القيادة التحويلية على الالتزام الوجداني يزداد عند زيادة مستوى التعلم التنظيمي. وهذا أكدته دراسة (Khan et al., 2020) عن درجة تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي تزداد عند زيادة مستوى التعلم التنظيمي.

استهدفت دراسة ( Begum et al., 2020 ) تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي المستدام وذلك بتوسيط التعلم التنظيمي والتمكين النفسي. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 410 مفردة من العاملين في الشركات الصغيرة ومتوسطة الصغر في الصين وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثير كلا من القيادة التحويلية والتمكين النفسي على التعلم التنظيمي.

كشفت دراسة ( Hosseini et al ., 2020 ) عن العلاقة بين انماط القيادة ( القيادة التحويلية، القيادة التبادلية ) والتعلم التنظيمي وذلك بتوسيط الثقافة التنظيمية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 329 مفردة من العاملين في الشركات الصناعية في ايران . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية ومستوى التعلم التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط قوية بين انماط القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية ) على مستوى التعلم التنظيمي . وهذا ما أثبتته دراسة ( Purwanto et al., 2020 ) .

أوضحت دراسة (Kim & Park, 2019) تأثير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 208 مفردة من العاملين في القطاع الصناعي في كوريا الجنوبية.

استهدفت دراسة (Vashdi et al., 2019) كشف العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية ) وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 520 مفردة من العاملين. وقد أظهرت نتائج الدراسة ايجابية العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي ككل، ووجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية واكتساب المعلومات، و نشر المعلومات.

3. الدراسات السابقة الخاصة بنظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي:

استهدفت دراسة (Mehralian et al., 2022) معرفة تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء الابتكاري وذلك بتوسيط التعلم التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة



من 154 من العاملين في شركات صناعة الأدوية في إيران. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل العملي التوكيدي . أظهرت نتائج الدراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي كمتغير وسيط على الأداء الإبتكاري .

استهدفت دراسة (M.Banumathi & Rajakumar, 2020) معرفة تأثير نظم العمل عالية الأداء والتوجه الريادي على التعلم التنظيمي والابداع .وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 400 مفردة من العاملين في الشركات الصناعية في الهند، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء، وتم تحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية تربط بين نظم العمل عالية الأداء والتوجه الريادي والتعلم التنظيمي والابداع في تلك الشركات .

أوضحت دراسة (Shahriari & Allameh, 2020) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي وذلك بتوسيط نظم العمل عالية الأداء .وقد أجري الدراسة على عينة مكونة من 112 مفردة من العاملين من شركات توزيع الكهرباء في إيران، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء . وتم تحليل البيانات احصائيا باستخدام معامل ألفا كرونباخ ونموذج المعادلة الهيكلية . توصلت الدراسة الي وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ونظم العمل عالية الأداء مما يؤثر على التعلم التنظيمي في تلك الشركات.

كشفت دراسة (Jerez-Gómez et al., 2019) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنتائج التنظيمية وذلك بتوسيط التعلم التنظيمي. وقد اجري الدراسة على عينة مكونة من 396 مفردة من العاملين في شركات الأدوية في أسبانيا، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء. وتم تحليل البيانات احصائيا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ونموذج المعادلة الهيكلية . وقد توصلت الدراسة بوجود علاقة ايجابية بين نظم العمل عالية الاداء والتعلم التنظيمي مما يؤثر بشكل ايجابي على النتائج التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Liu, 2018) معرفة تأثير نظم العمل عالية الأداء على الاستمرارية في العمل وذلك بتوسيط التعلم التنظيمي. وقد اجري الدراسة على عينة مكونة من 288 مفردة من العاملين في الشركات العامة في الصين. وقد تم تحليل البيانات احصائياً باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. توصلت الدراسات الي وجود علاقة تأثير مباشرة بين نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي مما يؤثر على الاستمرارية في العمل.



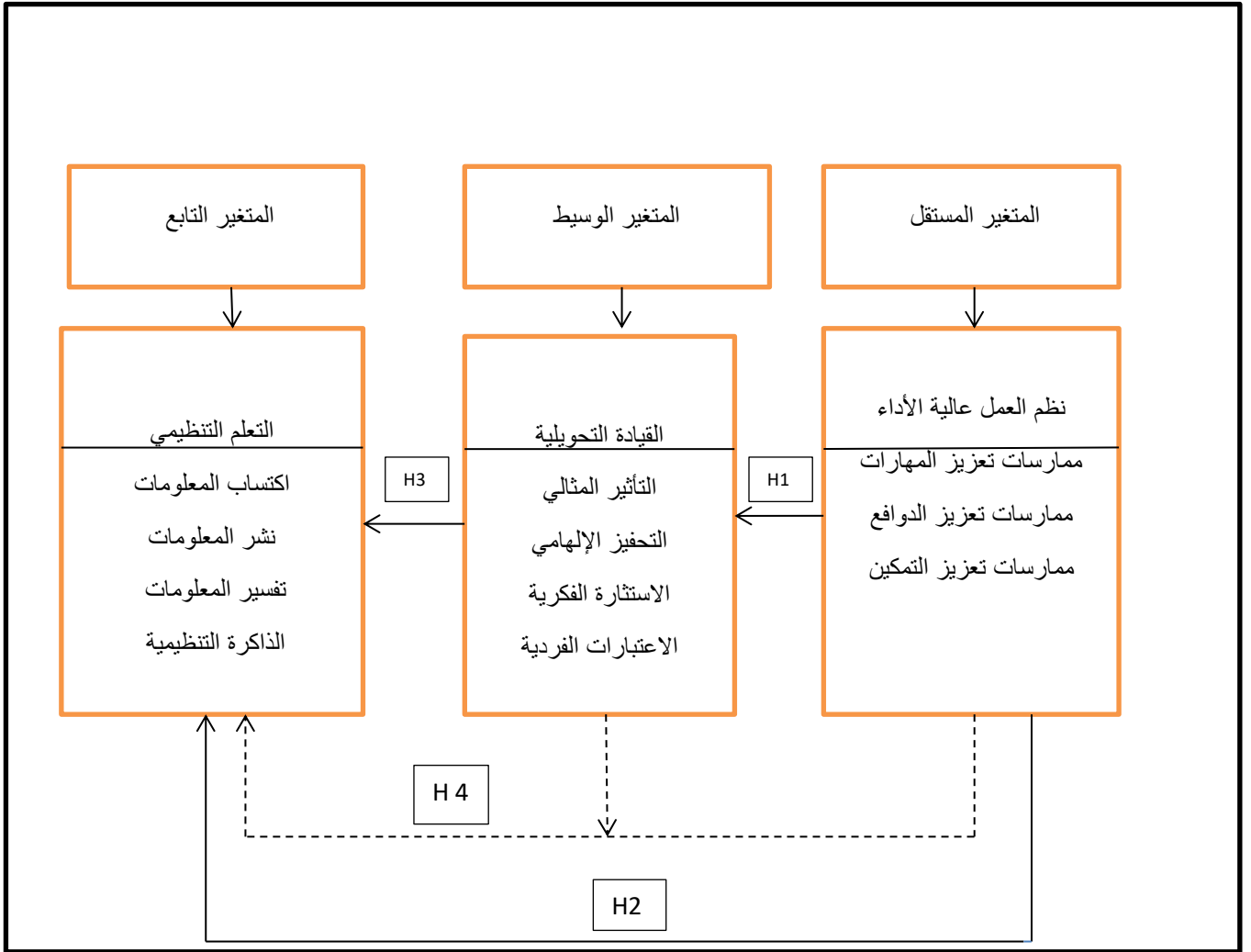
استهدفت دراسة (Zhu & Chen, 2018) معرفة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء المؤسسي وذلك بتوسيط التعلم التنظيمي والتوجه الريادي. وقد اجري الدراسة على عينة مكونة من 176 مفردة من العاملين بالشركات الصناعية في الصين، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وقد تم تحليل البيانات احصائيا باستخدام معامل ألفا كرونباخ وبرنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء المؤسسي عند توسيط التعلم التنظيمي والتوجه الريادي.

#### التعقيب على الدراسات التي بحثت العلاقة بين متغيرات البحث:

في إطار ما سبق وتم عرضه من الدراسات التي بحثت العلاقات المختلفة، يمكن الوصول الي الاستنتاجات التالية:

1. أظهرت مراجعة الدراسات السابقة، في حدود اطلاع الباحثون، عدم وجود دراسة عربية أو أجنبية بحثت في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في دراسة واحدة، هو ما سعي اليه البحث الحالي.
2. بالرغم من معظم الدراسات السابقة والتي بحثت في العلاقات طبقت على منظمات خدمية، فلا توجد دراسة في حدود اطلاع الباحثون، تم تطبيقها على هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية على الرغم من أهمية هذا القطاع على مستوى الاقتصاد القومي.
3. استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تكوين الخلفية النظرية الخاصة بمتغيرات البحث وتحديد منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها الاحصائية وفي مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة.

وبناء على مراجعة الدراسات السابقة، يوضح الشكل التالي نموذج البحث ومتغيراته:



شكل (1): نموذج البحث ومتغيراته

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثالثاً - فروض البحث:

بناءً على عرض الدراسات السابقة، ونموذج البحث المقترح قام الباحثون بصياغة أربعة

فروض وذلك لتحقيق أهداف البحث كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الأداء وأبعادها المتمثلة في (ممارسات تعزيز المهارات - ممارسات تعزيز الدوافع - ممارسات تعزيز التمكين) و



1. القيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في ( التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – الاستشارة الفكرية – الاعتبارات الفردية ) لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية .
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الاداء وأبعادها المتمثلة في ( ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين ) و التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في ( اكتساب المعلومات – نشر المعلومات – تفسير المعلومات – الذاكرة التنظيمية ) لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – الاستشارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) والتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (اكتساب المعلومات – نشر المعلومات – تفسير المعلومات – الذاكرة التنظيمية) لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية.
4. يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية كمتغير وسيط تداخلى للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها والتعلم التنظيمي بأبعاده لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية.

#### رابعاً – مشكلة البحث:

سعيًا لتحديد وصياغة مشكلة البحث، قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية على عينة من بعض العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية والتي يبلغ قوامها (40) مفردة، وذلك لمحاولة التعرف على مظاهر المشكلة ومنها التحقق من مدى توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التعلم التنظيمي داخل الهيئة، ويتم تحديد ذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى معرفة العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية بمفهوم نظم العمل عالية الأداء وأبعادها المختلفة؟
  2. ما مدى معرفة العاملين بهيئة البريد المصري بمفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة؟
  3. ما هي الطرق والأساليب التي تتبعها هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية لدعم وتنمية أبعاد نظم العمل عالية الأداء من أجل تحسين مستوى التعلم التنظيمي وذلك من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية لدى العاملين؟
- وقد توصلت الباحثة من الدراسة الاستطلاعية الي ما يلي:

1. 10% فقط (عدد 4 من 40 عاملا) من العاملين الذين أجريت معهم الدراسة الاستطلاعية يعرفون مصطلح نظم العمل عالية الأداء.
  2. 15% فقط (عدد 6 من 40 عاملا) من العاملين الذين أجريت معهم الدراسة الاستطلاعية يعرفون مصطلح التعلم التنظيمي ومدركين لأهميته.
  3. 25% فقط (عدد 10 من 40 عاملا) من العاملين الذين أجريت معهم الدراسة الاستطلاعية أشاروا أن هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية تقوم بأساليب تهتم بالقيادة التحويلية.
- وبناءً على ما توصل إليه الباحثون من خلال الدراسة الاستطلاعية، قد تبين وجود قصور في فهم أبعاد نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية وأيضاً التعلم التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد بمحافظة الدقهلية محل البحث .

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

- ما مدى أثر نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية؟

#### خامساً- أهداف البحث:

يسعى البحث الي تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس أثر نظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية.
2. قياس أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.
3. قياس الأثر المباشر لنظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي.
4. تحديد الأثر غير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي بتوسيط القيادة التحويلية.
5. تقديم عدة توصيات مرتبطة بأهمية الاهتمام بنظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية لتحسين مستوى التعلم التنظيمي.



سادساً- أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

1. الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث في تناوله متغيرات حديثة نسبياً مثل ( نظم العمل عالية الأداء، التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية ) . بالإضافة الى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث حيث لم يتوصل الباحثون الى دراسة استهدفت الأثر المباشر وغير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي من خلال القيادة التحويلية في حدود علم الباحثة، ويعد البحث الحالي بمثابة استكمال البحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

2. الأهمية العملية:

تعتبر هيئة البريد المصري من أهم المؤسسات الخدمية التي تستحوذ على جزء كبير من العملاء على مستوى الجمهورية من خلال الخدمات التي تقدمها للجمهور، والخدمات المقدمة من قبل هيئة البريد تلعب دوراً هاماً وحيوياً لا يتوقف على تقديم الخدمات المالية والبريدية فقط، ولكن تسعى هيئة البريد الى تحقيق التحول الرقمي الشامل وتطوير الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات العملاء على أفضل وجه ممكن.

ومن هنا تأتي الأهمية العملية للبحث الحالي في مساعدة متخذي القرار في هيئة البريد لوضع البرامج التدريبية اللازمة وتطبيق أهم ممارسات لنظم العمل عالية الأداء والاهتمام بالقيادة التحويلية التي من شأنها تنمية قدرات العاملين بالهيئة لتحسين مستوى التعلم التنظيمي للعاملين بالهيئة.

سابعاً- منهج البحث:

قام الباحثون باستخدام المنهج الاستنباطي في تحديد العلاقة بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، كما اعتمدت الباحثة على ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد ، وتطوير النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث ، بالرجوع الي الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية .

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي حيث قامت بإجراء العديد من المقابلات الشخصية وتوجيه قائمة الاستقصاء لعينة من مجتمع البحث للحصول على البيانات اللازمة

للبحث والتي لا يمكن توافرها عن طريق الدراسة المكتبية، وقام الباحثون بتحليل البيانات والتوصل من خلال ذلك الي نتائج البحث .

ثامناً- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تحتوي فروض البحث على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:

1. المتغير المستقل: نظم العمل عالية الأداء .

2. المتغير التابع: التعلم التنظيمي.

3. المتغير المستقل: القيادة التحويلية.

وقد اعتمدت الباحثة على مقاييس لمتغيرات البحث تم استخدامها في الدراسات السابقة ويوضح الجدول التالي بيان مختصر لهذه المقاييس.

جدول (1): مقاييس متغيرات البحث

المصدر	الترتيب بقائمة الاستقصاء	عدد العبارات	الأبعاد	المقياس
(مرزوق، بدران، 2021)، (حامد واخرون، 2021)	6-1	6	ممارسات تعزيز المهارات	نظم العمل عالية الأداء
	12-7	6	ممارسات تعزيز الدوافع	
	18-13	6	ممارسات تعزيز التمكين	
(البناء و اخرون، 2017)، (الدغل، 2023)	28-19	10	اكتساب المعلومات	التعلم التنظيمي
	38-29	10	نشر المعلومات	
	46-39	8	تفسير المعلومات	
	52-47	6	الذاكرة التنظيمية	
(خميس، 2023)، (عبد النبي، 2024)	55-53	3	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
	58-56	3	التحفيز الالهامي	
	61-59	3	الاستثارة الفكرية	
	64-62	3	الاعتبارات الفردية	

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة وقائمة الاستقصاء.



## تاسعاً – مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في إجمالي عدد العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية والمتمثل في (1677) مفردة<sup>1</sup>، وتم تحديد عينة البحث من خلال برنامج raosoft . و أظهر البرنامج أن عدد العينة العشوائية (313) مفردة كما بالشكل التالي:

Raosoft		Sample size calculator
What margin of error can you accept? 5% is a common choice	5 %	The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer yes, while 10% answer no, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.
What confidence level do you need? Typical choices are 90%, 95%, or 99%	95 %	The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer yes would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.
What is the population size? If you don't know, use 20000	1674	How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.
What is the response distribution? Leave this as 50%	50 %	For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under <b>More information</b> if this is confusing.
Your recommended sample size is	313	This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

### شكل (2) حجم عينة البحث

المصدر: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

أي أن العدد المناسب لتمثيل المجتمع هو 313 مفردة تقريباً، وكلما زادت عدد المفردات زادت دقة التحليل، وبالتالي فالعينة التي اعتمد عليها الباحث تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً حيث أنها تبلغ 280 مفردة من خلال حصر الاستبيانات الموزعة والمستلمة صالحة للتحليل. من خلال استخدام الاحصاء الوصفي يمكن وصف خصائص عينة الدراسة وذلك على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (2) على النحو التالي:

### جدول رقم (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	عدد المفردات	الخصائص الديموغرافية	
51.40%	144	ذكر	النوع
48.60%	136	أنثى	
100%	280	الإجمالي	
10.71%	30	أقل من 30 سنة	العمر
34.28%	96	من 30 سنة لأقل من 40 سنة	
39.64%	111	من 40 سنة لأقل من 50 سنة	

1 - النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية عام 2021/2020



النسبة	عدد المفردات	الخصائص الديموغرافية	
15.35%	43	من 50 سنة فأكثر	
100%	280	الاجمالي	
10.71%	30	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة
39.28%	110	من سنة لأقل من 3 سنوات	
41.07%	115	من 3 سنوات لأقل من 10 سنوات	
8.92%	25	من 10 سنوات فأكثر	
100%	280	الاجمالي	
5.35%	15	دراسات علنا	مستوي التعليم
96%64.	195	جامعي	
14.28%	40	مؤهل فوق المتوسط	
10.71%	30	مؤهل متوسط فأقل	
100%	280	الاجمالي	

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح لدي الباحثة من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

1. اشتملت عينة الدراسة على 144 ذكر بنسبة 51.40% و 138 أنثى بنسبة 48.60%، وهو ما يشير الي توازن عينة الدراسة بين الذكور والاناث العاملين بهيئة البريد المصرية بالدقهلية.
2. وفيما يتعلق بالفئة العمرية، كانت فئة من 40 لأقل من 50 سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً بواقع 111 مفردة بنسبة 39.64%، ويليهما فئة من 30 لأقل من 40 سنة بواقع 96 مشاهدة بنسبة 34.28%، ويليه فئة من 50 سنة فأكثر بواقع 43 مفردة بنسبة 15.35%، وأخيراً فئة أقل من 30 سنة بواقع 30 مفردة بنسبة 10.71%.
3. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة، كانت فئة الخبرة من 3 سنوات لأقل من 10 سنوات هي الفئة الأكثر شيوعاً بواقع 115 مفردة بنسبة 41.07%، ويقترب منها فئة من سنة لأقل



من 3 سنوات بواقع 110 مفردة بنسبة 39.28%، ويليها فئة أقل من سنة خبرة بواقع 30 مفردة بنسبة 10.71%، وأخيراً فئة من 10 سنوات فأكثر بواقع 25 مفردة بنسبة 8.92%، وهو ما يشير الي تركيز عينة الدراسة على ذوي الخبرة القادرون على التعامل مع متغيرات الدراسة

4. أما على المستوى التعليمي فكانت فئة التعليم الجامعي هي الفئة الأكثر شيوعاً بواقع 195 مفردة بنسبة 69.64%، ويليها فئة مؤهل فوق المتوسط بواقع 40 مفردة بنسبة 14.28%، ويليه فئة مؤهل متوسط فأقل بواقع 30 مفردة بنسبة 10.71%، وأخيراً فئة الدراسات العليا بواقع 15 مفردة بنسبة 5.35%. ويلاحظ توجه العينة نحو الحاصلين على المؤهل الجامعي وهم الفئة الأكثر شيوعاً بهيئة البريد بالدقهلية.

#### عاشراً – الأساليب الاحصائية المستخدمة:

##### 1. تقييم الصدق والثبات لمقاييس البحث:

أ- اختبار الصدق: لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة، واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على كل من:

- صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين على الدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، ومن ثم قامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.
- الصدق الذاتي: يستخدم لتأكيد صدق البناء والمحتوى، وقد تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لنظم العمل عالية الأداء

أبعاد نظم العمل عالية الأداء	عدد العبارات	ترتيب العبارات	معاملات ألفا للأبعاد الفرعية
ممارسات تعزيز المهارات	6	6-1	, 92
ممارسات تعزيز الدوافع	6	12-7	, 79
ممارسات تعزيز التمكين	6	18-13	, 77
اجمالي المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء	18	18-1	, 80

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ للمتغير الوسيط القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	عدد العبارات	ترتيب العبارات	معاملات ألفا للأبعاد الفرعية
التأثير المثالي	3	21-19	, 96
التحفيز الإلهامي	3	24-22	, 85
الاستثارة الكرية	3	27-25	, 85
الاعتبارات الفردية	3	30-28	, 97
اجمالي المتغير الوسيط القيادة التحويلية	12	30-19	, 89

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

جدول (5): معاملات ألفا كرونباخ للمتغير التابع التعلم التنظيمي

أبعاد التعلم التنظيمي	عدد العبارات	ترتيب العبارات	معاملات ألفا للأبعاد الفرعية
اكتساب المعلومات	10	40-31	, 89
نشر المعلومات	10	50-41	, 93
تفسير المعلومات	8	58-51	, 90
الذاكرة التنظيمية	6	64-59	, 98
اجمالي المتغير التابع التعلم التنظيمي	34	64-31	, 96

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

#### ب- اختبار الثبات:

يتبين من الجدول رقم (3)، وجدول رقم (4)، جدول رقم (5) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.80 - 0.96) وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية، حيث وفقاً لـ (إدريس، 2012) أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتراوح ما بين (0.5 - 0.6) يعتبر كافياً ومقبولاً، وكما هو واضح فإن معدلات الثبات مرتفعة وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ وهذا يعني ثبات وصدق محتوى قائمة الاستقصاء لمتغيرات البحث.



## 2. اختبار فروض البحث

أ- اختبار الفرض الأول H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الأداء و القيادة التحويلية في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية.

استخدم الباحثون نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة وهي أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على القيادة التحويلية كمتغير وسيط، ويتم تحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع باستخدام طريقة التزامن (Enter)، بهدف اختبار التأثير المباشر نظم العمل عالية الأداء على المتغير الفرعي القيادة التحويلية، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS كما يلي:

جدول (6) نموذج تحليل الانحدار المتعدد ANOVA نظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية

Model Summary				
نتائج النموذج الأول				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 <sup>a</sup>	.416	.410	5.31106

a. Predictors: (Constant), ممارسات تعزيز التمكين, ممارسات تعزيز الدوافع, ممارسات تعزيز المهارات, ممارسات تعزيز الدوافع

ANOVA <sup>a</sup>					
تحليل الانحدار المتعدد					
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	Sig.
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
1	Regression	5574.358	3	1858.119	65.874
	Residual	7813.442	277	28.207	
	Total	13387.801	280		

a. Dependent Variable: القيادة التحويلية

b. Predictors: (Constant), ممارسات تعزيز التمكين, ممارسات تعزيز الدوافع, ممارسات تعزيز المهارات, ممارسات تعزيز الدوافع

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
			الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة المعنوية
1	(Constant)	15.478	2.447		6.326
	ممارسات تعزيز المهارات	1.371	.105	.856	13.107
	ممارسات تعزيز الدوافع	-1.193-	.103	-.713-	-11.549-
	ممارسات تعزيز التمكين	-.069-	.117	-.029-	-.585-

a. Dependent Variable: القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثة قيمة دلالة 0، 01، 0، و05.

يتضح من نتائج النموذج الأول بجدول (6) أن معامل الارتباط الخطي R بلغ (0,645) وبلغ معامل التحديد R2 (0,416)، كما بلغت قيمة F (65,874) وهو ما يشير إلى هذه النتائج فيما يلي:

• المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الوسيط القيادة التحويلية، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي وقوي بلغ (0,645).

• المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تفسر (41%) من المتغير الوسيط بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

• بلغت قيمة F (65,874) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0, 00)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير الوسيط القيادة التحويلية.

• بلغت قيمة T (6,326) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0, 00)، وهو ما يدفعنا إلى قبول الفرض الأول.

ب- اختبار الفرض الثاني H2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الأداء و التعلم التنظيمي في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية

استخدم الباحثون نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة وهي أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على التعلم التنظيمي كمتغير تابع.



جدول (7) نموذج تحليل الانحدار المتعدد ANOVA نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي

Model Summary					
نتائج النموذج الثاني					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
	معامل الارتباط	معامل التحديد			
1	.366 <sup>a</sup>	.134	.125	18.00189	

a. Predictors: (Constant), ممارسات تعزيز الدوافع, ممارسات تعزيز المهارات, ممارسات تعزيز التمكين

ANOVA <sup>a</sup>						
تحليل الانحدار المتعدد						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	Sig.	
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة المعنوية
1	Regression	13927.584	3	4642.528	14.326	.000 <sup>b</sup>
	Residual	89766.836	277	324.068		
	Total	103694.420	280			

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ممارسات تعزيز الدوافع, ممارسات تعزيز المهارات, ممارسات تعزيز التمكين

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
			الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة المعنوية
1	(Constant)	78.557	8.294		.000
	ممارسات تعزيز المهارات	.993	.354	.223	.005
	ممارسات تعزيز الدوافع	-.998	.350	-.214	.005
	ممارسات تعزيز التمكين	1.860	.398	.287	.000

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

- مصدر: من إعداد الباحثة قيمة دلالة 0، 01، و0، 05.

يتضح من نتائج النموذج الثاني بجدول (7) أن معامل الارتباط الخطي R بلغ (0,366) ومعامل التحديد R<sup>2</sup> (0,134)، كما بلغت قيمة F (14,326) وهو ما يشير إلى هذه النتائج فيما يلي:

• المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع التعلم التنظيمي، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي وقوي بلغ (0,366).

• المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تفسر (13%) من المتغير التابع التعلم التنظيمي بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

• بلغت قيمة F (14,326) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0, 00)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع التعلم التنظيمي.

• بلغت قيمة T (9,472) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0, 00)، وهو ما يدفعنا إلى قبول الفرض الثاني.

ج- اختبار الفرض الثالث H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية

استخدم الباحثون نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر المتغير الوسيط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي كمتغير تابع .



جدول (8): نموذج تحليل الانحدار المتعدد ANOVA للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي

### Model Summary

نتائج النموذج الثالث

Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.143 <sup>a</sup>	.021	.017	19.07975

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

### ANOVA<sup>a</sup>

تحليل الانحدار المتعدد

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F قيمة F	Sig. الدلالة المعنوية
1	Regression	2128.099	1	2128.099	5.846	.016 <sup>b</sup>
	Residual	101566.321	279	364.037		
	Total	103694.420	280			

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T قيمة T	Sig. الدلالة المعنوية
		B	Std. Error الخطأ المعياري			
1	(Constant)	115.346	4.091		28.196	.000
	القيادة التحويلية	.399	.165	.143	2.418	.016

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

- المصدر: من إعداد الباحثة قيمة دلالة 0، 01، 0، و05

يتضح من نتائج النموذج الثالث بجدول (8) أن معامل الارتباط الخطي R بلغ (0,143)



وبلغ معامل التحديد R2 (0,021)، كما بلغت قيمة F (5,846) وهو ما يشير إلي هذه النتائج فيما يلي:

• المتغير الوسيط القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع التعلم التنظيمي، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0,143).

• المتغير الوسيط القيادة التحويلية تفسر (2%) من المتغير التابع التعلم التنظيمي بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

• بلغت قيمة F (5,846) وهي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0, 00)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الوسيط القيادة التحويلية على المتغير التابع التعلم التنظيمي.

• بلغت قيمة T (28,196) دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0, 00)، وهو ما يدفعنا إلي قبول الفرض الثالث.

د- اختبار الفرض الرابع H4: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية

حيث تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) وأبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، ونشر المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية، وذلك من خلال اختبار الأثر الوسيط من خلال المعادلات الثلاثة لاختبار Baron and Kenny كما في جدول (9) التالي كما يلي:

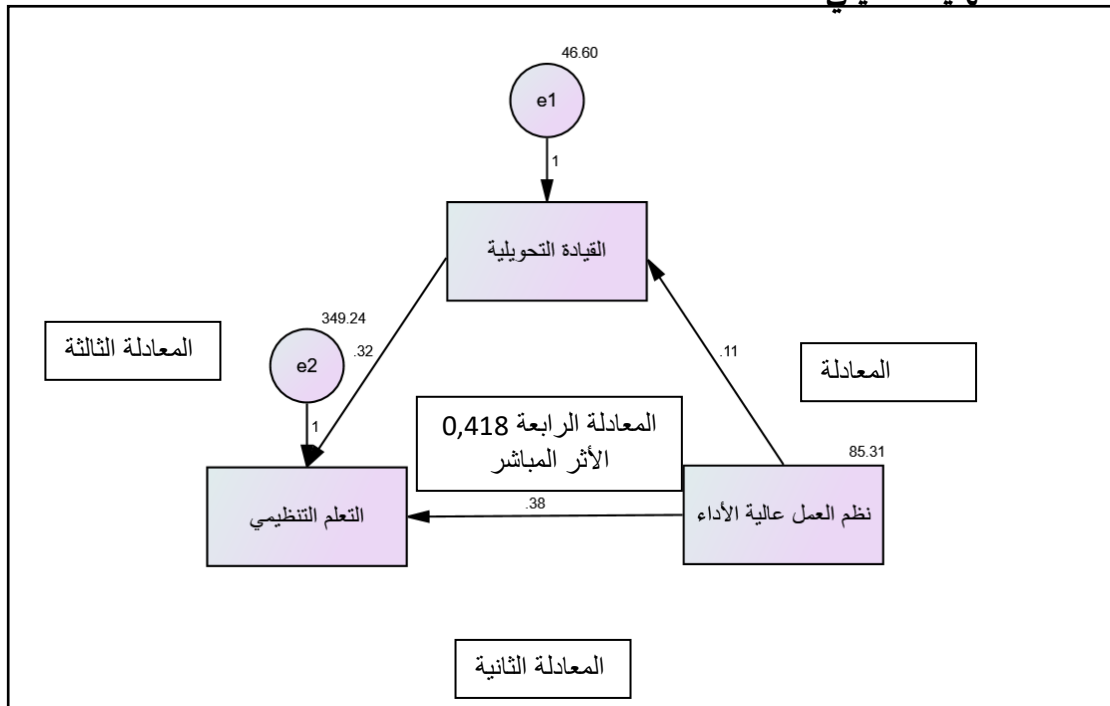


جدول (9) نموذج اختبار Baron and Kenny لأثر الوسيط

المعادلة الأولى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية)	المعادلة الثانية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي)	المعادلة الثالثة العلاقة بين المتغير الوسيط والتغير التابع (القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي)	
1	1	1	قرار التحقق
0,111	0,382	0,323	المتغير الوسيط يتوسط العلاقة بين المستقل والتابع
0,05	0,01	0,05	الدلالة المعنوية

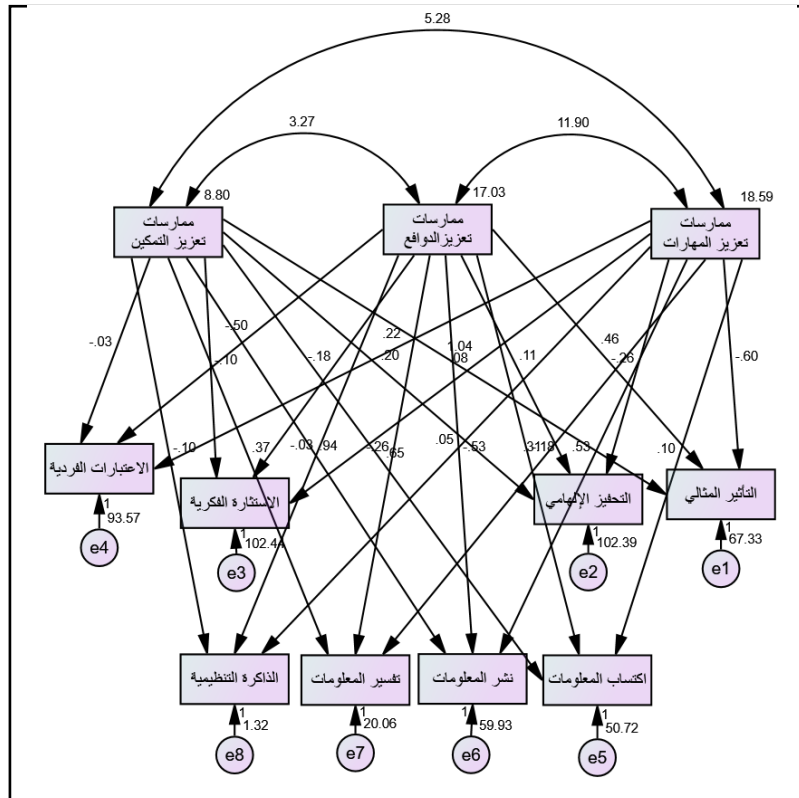
المصدر: من إعداد الباحثة قيمة دلالة 0، 01، 0، و0.05.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغير الوسيط القيادة التحويلية والمتغير المستقل أبعاد نظم العمل عالية الأداء والمتغير التابع التعلم التنظيمي في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية كما يلي:



شكل (3) اختبار الوساطة من خلال Baron and Kenny

تمثل الأداة وسيلة لاختبار الوساطة فالمعادلة الأولى تتمثل في المتغير المستقل ككل على المتغير الوسيط بنسبة (0,111) ، ويعني ذلك أن نظم العمل عالية الأداء لها دور في القيادة التحويلية في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية، وتعني تحقق الشرط الأول، أما المعادلة الثانية تظهر مدي أن أبعاد نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية، وتعني النتيجة (0,382) تحقق الشرط الثاني، أخيراً المعادلة الثالثة تعبر عن العلاقة بين القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية (0,323) ، وتعني تحقق الشرط الثالث، وبناءً على ما سبق تحققت المعادلات الثلاث إضافة إلي التأثير المباشر غير معنوي وقدره (0,418) ، فبالتالي هناك وساطة كاملة Complete Mediation للقيادة التحويلية على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي في هيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية، إضافة لما سبق يمكن أن تعكس الباحثة شكل النموذج التفصيلي من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر في العلوم الاجتماعية والإنسانية ويمثل الإطار التحليلي الشامل للأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسة كما أظهرها الشكل التالي :



شكل (4) النموذج البنائي لتوضيح الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث الداخلية والخارجية

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل



يشمل النموذج في شكل (4) متغيرات ظاهرة **Mainifest Variables** وهي مجموعة المتغيرات المشاهدة أو المقاسة **Observed Measurable** أما التصنيف الآخر في نموذج المعادلة البنائية يقوم على أساس الدور، فمنها المتغيرات الخارجية **Exogenous Variables** وهي المتغيرات المستقلة التي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بمتغيرات داخلية في النموذج إضافة إلى أخطاء النموذج يركز النموذج الحالي على عدد من المتغيرات الخارجية ومتغيرات داخلية **Endegnou Variables** وهي المتغيرات التي تتأثر بغيرها داخل النموذج وهي المتغيرات التابعة والوسيلة في النموذج وهي القيادة التحويلية وأبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، ونشر المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية)، واستخدمت الباحثة النمذجة البنائية لأنها تقوم على أساس المطابقة بين النموذج النظري (الفرضي) والبيانات المجمعة من القياس كما أظهرت نتائج اختبار النموذج النتائج التالية :

جدول (10) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المقترح

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
مربع كاي (درجات الحرية)	0,00 (0)	أن تكون غير دالة إحصائياً.
نسبة مربع كاي (مربع كاي/دح)	0,00	من صفر إلى 5 والنسبة الأكبر من (2) تمثل مطابقة غير كافية.
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	1,00	من (صفر) إلى (1): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوي 1 صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
مؤشرات حسن المطابقة (AGFI)	0,99	
مؤشرات المطابقة النسبي (RFI)	0,99	
مؤشرات المطابقة المقارن (CFI)	1,00	
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	1,00	
مؤشر توكر لويس TLI	1,00	
جذر متوسط مربع التقريب (RMSEA)	0,000001	من (صفر) إلى (0، 1): القيمة القريبة من "الصفر" تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج.

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا لمخرجات AMOS v.22.

يتضح من جدول (10) لمؤشرات حسن المطابقة **Goodness Of Fit-Index** للنموذج أنه يحوز أفضل القيم لكل المؤشرات ويدل على نسبة التباين والتغاير التي تستطيع الباحثة من

خلاله تمكين النموذج المفترض بمعلومات عن العلاقات أو الانعكاس النموذجي له في المجتمع، ولتوضيح دلالة هذا المؤشر يمكن القول أنه يرادف معامل الارتباط المتعدد  $R^2$ ، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.10$ )، حيث نلاحظ قيمة (كاي تربيع غير دالة عند المستويين (0، 01، 0، 05)، وكذلك قيمة توكر - لويس الذي بلغ قيمته 1، وهي نفس القيمة لمؤشر المطابقة المقارن CFI، ومؤشر المطابقة المعياري NFI ويدل ذلك على مدى مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر RMSEA وهي أهم مؤشرات القبول وهي (0، 000001)، وتعني أنه مقبول وتشير التقديرات الخاصة بالنموذج من خلال برنامج AMOS إلي محكات جيدة لقبول النموذج الرابع.

#### أحد عشر- نتائج وتوصيات البحث:

##### 1. نتائج البحث:

تم اختبار فروض البحث وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي النتائج الآتية:  
أ-توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية مما يظهر أهمية الاختيار الجيد للعاملين والاهتمام بالترقيات وتقييم الأداء بصفة دورية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Mythily & Ehrnrooth et al : 2023، Balabanova et al : 2023، Imran et al : 2023، Bella Han et : 2019، Miao & Cao : 2020، al، 2018)  
ب-توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية مما يبين أهمية تدريب العاملين وأهمية وجود توصيف وظيفي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهتم بمصلحة العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (M.Banumathi & Rajakumar، 2020 :  
Shahriari & Allameh، 2020، Zhu & Chen : 2018، Liu : 2018، Jerez-Gómez et al (2019).

ج-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية مما يشير الى اهمية مراعاة القادة والمديرين بالاعتبارات الفردية للعاملين والعمل على تنمية نقاط القوة للعاملين وتتفق هذه النتيجة مع دراسات



(Vu، 2023، Udin et al : 2023، Goestijahjanti et al، 2022 : Rizkia & Salendua، 2021، Khan et al، 2020).

د- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرض الرابع بتأثير القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية.

2. توصيات البحث:

أ- يوصي الباحثون - بناء على ما توصلت اليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالهيئة بقوانين الاستقطاب والتعيين بالهيئة، توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين وتقديم فرص حقيقية للعاملين لتحسين مهاراتهم، ووجود نظام عادل لتقييم الأداء بالهيئة، الاهتمام بتقديم حافز مقابل تقديم أفكار لتطوير العمل أو العمل الجماعي بالهيئة.

ب- يوصي الباحثون - بناء على ما توصلت اليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالهيئة محل البحث الاهتمام بالحصول على المعلومات والمعرفة الجديدة، وتأهيل العاملين على استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية لمسايرة التطور التكنولوجي، عقد الاجتماعات الدورية لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات من العاملين، وتخصيص وقت للمناقشات حول الاحتياجات المستقبلية للهيئة.

ج- يوصي الباحثون - بناء على ما توصلت اليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالهيئة محل البحث بتحفيز العاملين لتقديم أفكار خلاقة للتعامل مع تحديات المستقبل، اهتمام القائد بأن يكون مثالاً وقدوة لكل العاملين بالهيئة

د- يوصي الباحثون - بناء على ما توصلت اليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالهيئة محل البحث الاهتمام بالبحث عن حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المرؤوسين، واهتمام المديرين بالمرؤوسين وفقاً للفروق الفردية بينهم.

أثنى عشر - مراجع البحث:

### 1. المراجع العربية:

عوض، أ (2021). أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات-حالة أزمة Covid-19 (المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2 العدد الأول-الجزء

الثالث)، 457-507.

أحمد محمد فراج، هـ. (2022). دراسة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(1)، 186-259.

البناء، طلعت أسعد عبدالحميد، الشیخی، نورية سعد، و نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع. (2017). العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التسويقية للمنظمة: دراسة تطبيقية على المديرين بشركات الإسمنت الليبية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج41، ع2، 321 - 344.

الدغل، غ. م. ف.، غادة محمد فهمي، عمران، & كامل على متولي. (2023). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى). (المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 3(1)، 93-115 .

العباسي، إ. م.، إيناس محمد، السنديوني، قرواش، & عبده ابو الريش احمد . (2020). العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (6 العدد 10)، 257-304.

المنسي، م. ع. ا.، & محمود عبد العزيز. (2018). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. التجارة والتمويل، 38(3)، 25-72.

حامد، ع.، عادل، خليل، حسن، & عابد. (2021). توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2 العدد الأول-الجزء الثالث)، 347-391.



- خليفة، م. م. ا.، & مني محي الدين. (2020). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(العدد الاول الجزء الاول)، 664-700.
- رمضان محمد حسين، ر.، & رامز. (2019). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الاداء في المنظمات الصحية طبقا لرؤية مصر 2030-دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (10 العدد الثالث الجزء الثاني)، 701-745.
- طه، أ. د. ح. ا.، نافع، و. ع. ا. م.، وجيه عبد الستار محمد، ياسين، & ربيع محمد محمود. (2022). دور القيادة الروحية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (1) 13، 51-1.
- عبد النبي، أ. م. أ.، & أحمد محمود أحمد. (2024). تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (1) 5، 1647-1703.
- على مرزوق، ع. ا.، عبد العزيز، & عبد المنعم البزاوي. (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (1 العدد الثاني-الجزء الأول)، 395-444.
- محمد احمد شاهين، س. (2022). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، (3) 52، 281-314.
- محمد خميس، & مني سعد على. (2023). أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين دراسة تحليلية للدور الوسيط للتمكين (دراسة ميدانية). مجلة البحوث التجارية، (3) 45، 554-579.



محمد عبدالحكيم منطاش، & يوسف حامد مناع. (2017). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي *Arab*.

*Journal of Administrative Sciences*، 24(2)

محمد محمود حماد، م.، & محمد. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول). (المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (11 العدد الاول الجزء الثاني)، 678-720.

مرزوق، ع. ا. ع.، عبد العزيز علي، البردان، & محمد فوزي امين. (2018). (دور نظم العمل عالية الاداء في بناء مرونة الموارد البشرية واثرها على سلوكيات العمل الابتكاري دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)،

31(3)، 261-296.

مرزوق، ع. ا.، عبد العزيز، عيسي، & فايز. (2021). ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها على التوازن بين العمل والحياة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2 العدد الأول-الجزء الثالث)، 259-309.

يسن، مصطفى محمد عبدالنبي. (2019). دراسة تحليلية للتعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديري هذه الشركات. المجلة العلمية

للبحوث والدراسات التجارية، مج33، ع4، 171 - 2

2. المراجع الأجنبية:

Adhyke ، Y. P. ، Eliyana ، A. ، Sridadi ، A. R. ، Septiarini ، D. F. ، & Anwar ، A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership ، proactive personality and relational identification. *Sage Open* ، 13(1) ، 21582440221145869.

Afriyie ، S. ، Du ، J. ، & Ibn Musah ، A. A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research* ، 9 ، 1-25.

Alkhazali ، Z. ، Al-Daoud ، K. ، Alshamayleh ، H. ، & Aledeinat ، M. (2021). High performance work system and sustainable development among Jordanian SMEs: knowledge sharing as a moderator

Alsheikh ، G. ، Bakir ، S. ، & Alzghoul ، A. (2023). The impact of TQM on organizational learning: The moderating role of strategic thinking at Jordanian SMEs. *Uncertain Supply Chain Management* ، 11(2) ، 473-480.

Al-Tarawneh ، A. I. ، & Al-Adaileh ، R. (2021). The interplay among management support and factors influencing organizational learning: an applied study. *Journal of Workplace Learning* ، 33(6) ، 460-485.



- Aprinovita , N. S. , Hanifah , I. A. , & Fitriyani , F. (2023). The Effect of Authentic Leadership , Organizational Learning and Technological Innovation on Company Performance With Strategic Management Accounting As An Intervening Variable (Empirical Study on Banking in Banten Province). *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu* , 16(1) , 26-49
- Attia , S. , Zayed , A. , Elsamadicy , A. M. , & M Negm , E. (2023). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction of Employees in the Government Communications and Information Technology Sector in Egypt. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية* , 60(2) , 87-133.
- Begum , S. , Xia , E. , Mehmood , K. , Iftikhar , Y. , & Li , Y. (2020). The impact of CEOs' transformational leadership on sustainable organizational innovation in smes: A three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability* , 12(20) , 8620.
- BELLA , K. M. J. (2023). THE HUMAN RESOURCE PRACTICES STRENGTH AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology* , 2(7) , 22-27.
- Brandt , T. , & Laiho , M. (2022). Impact of personality and communication style on transformational leadership. In *Proceedings of the 18th European Conference on Management , Leadership and Governance ECMLG 2022*. Academic publishing international.
- Cao , T. T. , & Le , P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Cheng , P. , Liu , Z. , & Zhou , L. (2023). Transformational leadership and emotional labor: The mediation effects of psychological empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health* , 20(2) , 1030.
- Chin , T. L. , Yean , T. F. , & Leow , H. W. (2023). Ability , Motivation and Opportunity (AMO)-enhancing HRM Practices and Corporate Environmental Citizenship: The Mediation Effect of Organizational Ethical Climate. *Jurnal Pengurusan* , 67 , 1-14.
- Crowne , K. A. (2019). Investigating antecedents of transformational leadership in students. *Journal of International Education in Business* , 12(1) , 80-94.
- Deng , C. , Gulseren , D. , Isola , C. , Grocutt , K. , & Turner , N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International* , 1-15.
- Do , H. , Budhwar , P. , & Patel , C. (2019). High-performance work system practices in Vietnam: a study of managers' perceptions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* , 6(3) , 145-160.
- Dóci , E. , Hofmans , J. , Nijs , S. , & Judge , T. A. (2020). Leaders under pressure: time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 29(4) , 515-524.

- Domínguez-Escrig , E. , Broch , F. F. M. , Chiva , R. , & Alcamí , R. L. (2022). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization* , 30(1) , 23-36
- Ehrnrooth , M. , Koveshnikov , A. , Balabanova , E. , & Wechtler , H. (2023). High-performance work system and transformational leadership for employee constructive voice: unique and relative importance in a high-power distance context. *The International Journal of Human Resource Management* , 1-40.
- Ehrnrooth , M. , Koveshnikov , A. , Wechtler , H. , & Hauff , S. (2023). High performance work system and transformational leadership: Revisiting and questioning their implications for health-related wellbeing. *Frontiers in Psychology* , 14 , 1072065.
- Fatmawaty , A. S. , Widigdo , A. M. N. , Ie , M. , Karlinah , L. , Julitasari , E. N. , Hairani , E. , & Muttaqiyathun , A. (2023). Improving SMEs Innovative Work Behavior: How the Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing in the Digital Era. *Journal of Law and Sustainable Development* , 11(3) , e735-e735.
- Flores , L. G. , Zheng , W. , Rau , D. , & Thomas , C. H. (2012). Organizational learning: Subprocess identification , construct validation , and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of management* , 38(2) , 640-667.
- Fu , N. , Bosak , J. , Flood , P. C. , & Ma , Q. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS , organizational coordination , and firm performance. *Journal of Business Research* , 95 , 266-276.
- Gardner , T. M. , Wright , P. M. , & Moynihan , L. M. (2011). The impact of motivation , empowerment , and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology* , 64(2) , 315-350.
- Goestjahjanti , F. S. , Pasaribu , S. B. , Sadewo , T. I. , Srinita , S. , Meirobie , I. , & Irawan , A. P. (2022). The Effect of Transformational Leadership , Servant Leadership , and Organizational Learning on Manufacturing Industry Performance. *Frontiers in Psychology* , 13 , 895361
- Gutiérrez-Martínez , I. , Sancho y Maldonado , A. , Costamagna , R. , & Duhamel , F. (2023 , August). Exploring the antecedents of high-performance work practices: empirical evidence from Ibero-America. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 11 , No. 3 , pp. 352-371). Emerald Publishing Limited.
- Habib , N. , Naveed , S. , Mumtaz , M. , Sultana , R. , & Akhtar , S. (2023). What type of leadership is more effective for managing change during force majeure? Achieving organizational effectiveness during the pandemic. *RAUSP Management Journal* , 58(4) , 318-340.
- Han , J. H. , Liao , H. , Taylor , M. S. , & Kim , S. (2018). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management* , 57(5) , 1065-1082.



- Haryanto , B. , Suprapti , A. R. , Taufik , A. , & Maminirina Fenitra , R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business & Management* , 9(1) , 2105578.
- Hermans , C. A. M. (2021). Discernment as predictor for Transformational leadership: A study of school leaders in Catholic schools in India. *Journal of Beliefs & Values* , 42(3) , 393-408.
- Hosseini , S. H. , Hajipour , E. , Kaffashpoor , A. , & Darikandeh , A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of human Behavior in the social environment* , 30(3) , 279-288.
- Hsu , W. , Chao , Y. C. , & Yang , C. H. (2023). Factors influencing home care workers' loyalty in long-term nursing services. *Humanities and Social Sciences Communications* , 10(1) , 1-13.
- Imran , R. , Shabbir , M. S. , & Mahmood , A. (2020). High Performance Work System: An Important Link Between Transformational Leadership and Job Performance. *Polish Journal of Management Studies* , 22(1) , 217-230.
- Jabeen , S. (2022). What Is the Role of Transformational Leadership in SMEs? A Review Paper. *South Asian Review of Business and Administrative Studies (SABAS)* , 4(1) , 1-14.
- Jacobsen , D. I. (2017). Publicness as an antecedent of transformational leadership: the case of Norway. *International Review of Administrative Sciences* , 83(1) , 23-42.
- Javed , H. A. , Khan , N. A. , Michalk , S. , Khan , N. U. , & Kamran , M. (2023). High-performance work system and innovation capabilities: The mediating role of intellectual capital. *Administrative Sciences* , 13(1) , 23.
- Jerez-Gómez , P. , Céspedes-Lorente , J. , & Pérez-Valls , M. (2019). Do high-performance human resource practices work? The mediating role of organizational learning capability. *Journal of Management & Organization* , 25(2) , 189-210.
- Karimi , S. , Ahmadi Malek , F. , Yaghoubi Farani , A. , & Liobikienė , G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability* , 15(2) , 1267.
- Kazmi , S. , Kanwal , F. , Rathore , K. , Faheem , K. , & Fatima , A. (2021). The relationship between transformational leadership and organisational learning capability with the mediating role of perceived human resource effectiveness. *South Asian Journal of Human Resources Management* , 8(1) , 133-157.
- Khan , S. U. R. , Anjam , M. , Abu Faiz , M. , Khan , F. , & Khan , H. (2020). Probing the effects of transformational leadership on employees' job satisfaction with interaction of organizational learning culture. *Sage Open* , 10(2) , 2158244020930771.
- Khorshid , S. , Mehdiabadi , A. , Spulbar , C. , Birau , R. , & Mitroi , A. T. (2023). Modelling the effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation in academic department: the mediating role

- of faculty members' speaking up. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* , 36(2) , 2167731.
- Khuzwayo , A. B. , Flotman , A. P. , & Mitonga-Monga , J. (2023). Transformational leadership influences on organisational justice and employee commitment in a customer service organisation. *SA Journal of Industrial Psychology* , 49(1) , 1-13.
- Kim , E. J. , & Park , S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International journal of manpower* , 40(7) , 1347-1360.
- Kim , E. J. , & Park , S. (2020). Transformational leadership , knowledge sharing , organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & organization development journal* , 41(6) , 761-775.
- Kim , K. Y. , Messersmith , J. G. , & Allen , D. G. (2021). Are they worth it? Warmth and competence perceptions influence the investment of slack resources in and the efficacy of HPWS. *Personnel Psychology* , 74(3) , 611-640.
- Kirkpatrick , I. , & Hoque , K. (2022). Human resource professionals and the adoption and effectiveness of high-performance work practices. *Human Resource Management Journal* , 32(2) , 261-282.
- Kokkaew , N. , Peansupap , V. , & Jokkaw , N. (2022). An Empirical Examination of Knowledge Management and Organizational Learning as Mediating Variables between HRM and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability* , 14(20) , 13351.
- Kordab , M. , Raudeliūnienė , J. , & Meidutė-Kavaliauskienė , I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability* , 12(23) , 10061.
- Kumar , S. , Raj , R. , Salem , I. , Singh , E. P. , Goel , K. , & Bhatia , R. (2023). The interplay of organisational culture , transformational leadership and organisation innovativeness: Evidence from India. *Asian Business & Management* , 1-31.
- Lepak , D. P. , Liao , H. , Chung , Y. , & Harden , E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management* , 217-271.
- Lin , C. Y. , & Huang , C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower* , 42(3) , 409-423.
- Liu , W. (2018). High-involvement human resource practices , employee learning and employability. *Career Development International* , 23(3) , 312-326.
- Løvaas , B. J. , Jungert , T. , Van den Broeck , A. , & Haug , H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation , transformational leadership , and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership* , 30(4) , 569-589.



- Majid , F. , Raziq , M. M. , Memon , M. A. , Tariq , A. , & Rice , J. L. (2023). Transformational leadership , job engagement , and championing behavior: assessing the mediating role of role clarity. *European Business Review* , 35(6) , 941-963.
- Mehralian , G. , Moradi , M. , & Babapour , J. (2022). How do high-performance work systems affect innovation performance? The organizational learning perspective. *Personnel Review* , 51(9) , 2081-2102.
- Meria , L. , Prastyani , D. , & Dudhat , A. (2022). The role of transformational leadership and self-efficacy on readiness to change through work engagement. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)* , 4(1) , 77-88.
- Meria , L. , Prastyani , D. , & Dudhat , A. (2022). The role of transformational leadership and self-efficacy on readiness to change through work engagement. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)* , 4(1) , 77-88.
- Miao , R. , & Cao , Y. (2019). High-performance work system , work well-being , and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International journal of environmental research and public health* , 16(9) , 1640
- Muduli , A. , & McLean , G. N. (2021). Training transfer climate: examining the role of high performance work system and organizational performance in the power sector of India. *Benchmarking: An International Journal* , 28(1) , 291-306.
- Pasamar , S. , Diaz-Fernandez , M. , & de La Rosa-Navarro , M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European journal of management and business economics* , 28(1) , 25-51.
- Purwanto , A. (2020). Did transformational , transactional leadership style and organizational learning influence innovation capabilities of school teachers during covid-19 pandemic?. *Sys Rev Pharm* , 11(9) , 299-311.
- Pusparani , R. , Moko , W. , & Prabandari , S. P. (2023). The role of service innovation in mediating entrepreneurial orientation , organizational learning capability , and organizational performance relationship: a study on Directorate General of State Assets Management , Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)* , 12(7) , 24-37.
- Rahmatullah , A. , Ramdanyah , A. D. , Kambara , R. , & Haryadi , D. (2022). Improving Organizational Performance With Organizational Culture And Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management* , 3(2) , 180-194.
- Rajakumar , C. S. , & Banumathi , M. (2017). The mediating effect of organizational learning capability on high performance work system and corporate entrepreneurship relationship. In *International Conference on Literature , History , Humanities and Social Sciences (LHHSS-17) Jan (pp. 1-2)*.

- Rizki , L. P. (2021). Organizational Learning Culture as Moderator on the Relationship Between Transformational Leadership and Affective Commitment. *Hasanuddin Economics and Business Review* , 5(1) , 13-18.
- Shahriari , M. , & Allameh , S. M. (2020). Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate?. *Journal of Workplace Learning* , 32(8) , 583-597.
- Srirahayu , D. P. , Eliyana , A. , & Anugrah , E. P. (2022). The antecedents and consequences of organizational learning in the library: A systematic literature review. *IFLA journal* , 48(4) , 717-726.
- Sunarya , E. , Nur , T. , Rachmawati , I. , Suwiryo , D. , & Jamaludin , M. (2023). Antecedents of green supply chain collaborative innovation in tourism SMEs: Moderating the effects of socio-demographic factors. *Uncertain Supply Chain Management* , 11(1) , 161-168
- Tan , F. Z. , & Olaore , G. O. (2021). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations , employees productivity and management performance. *Vilakshan-XIMB Journal of Management* , 19(2) , 110-127.
- Udin , U. (2020). Transformational leadership and organizational commitment: a review of literature. *Journal of research and Opinion* , 7(2) , 2623-2626.
- Udin , U. , Dharma , R. D. , Dananjoyo , R. , & Shaikh , M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development & Planning* , 18(1).
- Vashdi , D. R. , Levitats , Z. S. , & Grimland , S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?. *The Learning Organization* , 26(2) , 176-189.
- Velarde , J. M. , Ghani , M. F. , Adams , D. , & Cheah , J. H. (2022). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership* , 50(1) , 163-184.
- Vu , M. C. (2023). Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning Support Employee Creativity: Evidence from Vietnamese SMEs. *International Journal of Professional Business Review* , 8(7) , e01831-e01831.
- Weller , I. , Süß , J. , Evanschitzky , H. , & von Wangenheim , F. (2020). Transformational leadership , high-performance work system consensus , and customer satisfaction. *Journal of Management* , 46(8) , 1469-1497.
- Williams Jr , R. , Raffo , D. M. , & Clark , L. A. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility?. *Journal of Management Development* , 37(6) , 512-524.
- YahiaMarzouk , Y. , & Jin , J. (2023). Linking environmental scanning and organizational learning with organizational resilience of Egyptian SMEs: the moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Organizational Analysis* , 31(6) , 2753-2792.



- Zhou , Q. , Edaffiohor , T. E. , Wu , C. H. , & Doherty , B. (2022). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*.
- Zhu , C. , Liu , A. , & Chen , G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China* , 12 , 1-22.