

تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء المنظمة

المتعلمة

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة ميسان

بحث مستل

أ.د. حامد كاظم متعب الشيباوي

قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

الباحث: سالم حيدر رسن الكعبي

قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

Influence Of Transformational leadership behaviors In Building Learning Organization

Prof.Dr. Hamid K. Alshibawi
Researcher Salem H. Rasen Al Kaabi

Abstract

This research aims to identify the importance of employing transformational leadership behaviors (Idealized Influence, Individualized Considerations, Intellectual stimulation, inspirational Motivation) in building Learning organization, as it represent the modern orientation of modern organizations in the scope of higher education The problem of the research was represented the level of employment of transformational leadership behaviors in the organization under research, being as a model of an educated organization. For the purpose of realizing the objective of the research, two types of statistical analyzes were applied: the descriptive statistics represented by, arithmetic mean, the standard deviations, the various coefficients, the relative importance, and the analytical statistics of the questionnaire. This has been done by extracted the alpha-Cronbach and the t-test to determine the direction of the responses as well as the analysis of correlation and effect relationships. The most important results of the research were the strong significant correlations of transformational leadership in building the Learning organization. Based on the results of the research, the most important recommendation was, the necessity to encourage and build transformational leadership behaviors at the University of Maysan.

- المجلد الحادي عشر
- العدد الثاني والعشرون
- آذار / 2019
- استلام البحث: 2017/6/1
- قبل النشر: 2017/9 /17

أ.د. حامد كاظم متعب
الباحث. سالم حيدر رسن

تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء

المنظمة المتعلمة

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية
في جامعة ميسان

المستخلص

هدف البحث هو التعرف على اهمية توظيف سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي) في بناء المنظمة المتعلمة كونه يمثل التوجهات الحديثة للمنظمات العصرية في مجال التعليم العالي. تمثلت مشكلة البحث في مستوى توظيف سلوكيات القيادة التحويلية في المنظمة ميدان البحث، كونها تمثل نموذج المنظمة المتعلمة. لغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام نوعين من التحليلات الاحصائية هما الاحصاءات الوصفية المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية والاحصاء التحليلي لاستمارة الاستبانة، متمثلاً باستخراج معاملات الفا كرو نباخ واختبار (t) لمعرفة اتجاهات الاجابات فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير. أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث وجود علاقات ارتباط معنوية قوية للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة. بالاستناد إلى نتائج البحث وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تشجيع وبناء سلوكيات القيادة التحويلية في جامعة ميسان.

المقدمة:

القيادة التحويلية من الموضوعات التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين والكتاب مثل Bass, Burnes, Avolio كونها من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وكمدخل لبناء المنظمات المتعلمة، لكنه لا يزال في المراحل الأولى لدى بعض من المنظمات ومنها منظمات التعليم العالي. تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير وهي من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة واعطاء دور القائد التحويلي في بناء المنظمات المتعلمة. تتجلى أهمية البحث بتوضيح أهمية التوجهات الحديثة للمنظمات بتوظيف سلوكيات القيادة التحويلية في التحول الى المنظمة المتعلمة فضلاً عن التوصيات التي يمكن ان تسهم في حل البعض من المشكلات التي تواجه منظمات التعليم العالي. اشار البحث الى مشكلة الظروف البيئية المتغيرة التي تواجه المنظمات الحديثة وحاجة هذه المنظمات الى قادة تحويلين قادرين على التأثير في التابعين ولديهم توجهاتهم لبناء منظمات متعلمة بما يملكونه من سلوكيات القيادة التحويلية.

تضمن المبحث الأول منهجية البحث وخصص المبحث الثاني لعرض الأطر النظرية لمتغيري البحث فيما تم تخصيص المبحث الثالث للجانب العملي للبحث واختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

مشكلة البحث :

في ظل الصعوبات والظروف البيئية المتغيرة التي تواجه المنظمات الحديثة ومنها منظمات التعليم الجامعي قد لاحظ الباحثان من خلال المعاشية الميدانية فضلاً عن كونهما منتسبين في الجامعة ان هناك قصوراً واضحاً في جوانب الاهتمام بمنهج القيادة التحويلية، وهي تعد مشكلة تعرقل مواجهة الظروف البيئية المتغيرة والعمل على تقليلها، بإرساء مفهوم القيادة التحويلية وامتلاك قادة تحويلين قادرين على التأثير في التابعين ولديهم سلوكيات القيادة وتوجهاتهم نحو بناء منظمات متعلمة. لذلك تبرز مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما هو مدى تأثير النمط القيادي للقيادة التحويلية في بناء المنظمات المتعلمة ؟
2. ماهي السلوكيات الأكثر تأثيراً للقائد التحويلي في التوجه نحو بناء منظمات متعلمة؟

3. هل هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة؟

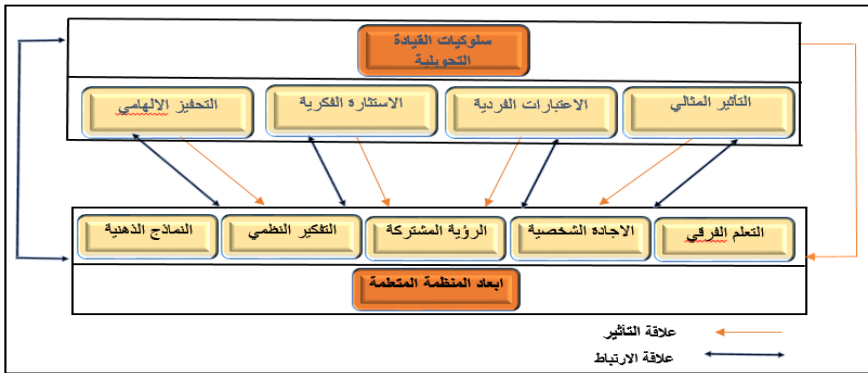
اهمية البحث :

1. تتضح أهمية هذا البحث في تبيان دور القيادات الجامعية في المنظمة المبحوثة في توظيف سلوكيات القيادة التحويلية واستثمارها في بناء المنظمة المتعلمة.
2. تمثل إضافة متواضعة في توضيح مفهوم القيادة التحويلية وسلوكيات القيادة التحويلية ودورها كمنط اداري حديث في منظمات التعليم العالي كالجامعات.
3. التعريف بمفهوم سلوكيات القائد التحويلي وقياس مدى تأثيرها في بناء المنظمات المتعلمة.
4. توضيح دور القيادة التحويلية في بناء منظمات متعلمة حديثة.

اهداف البحث:

1. التعرف على المستوى الذي وصلت اليه الجامعة ميدان البحث في تطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
2. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات بما يسهم في تطوير العمل في المنظمة ميدان البحث.
3. تحديد سلوكيات القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في بناء المنظمات المتعلمة.
4. توضيح مستوى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية في كليات جامعة ميسان.
5. تقليص الفجوة المعرفية بين القيادات في الجامعة العراقية والقيادات في الجامعات الإقليمية والعالمية من خلال لفت انتباه القيادات الجامعية بضرورة الاخذ بمنهج القيادة التحويلية.

مخطط البحث الفرضي:



المصدر: من اعداد الباحثين

شكل (1) مخطط البحث الفرضي

فرضيات البحث :

لمعالجة مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته تمت صياغة الفرضيات الآتية بصيغة العدم لغرض اختبارها وعند عدم ثبوتها نذهب ونقبل الفرضية البديلة التي تقول ان هناك علاقة تأثير وارتباط بين المتغيرين:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل سلوكيات القائد التحويلي " وبناء المنظمة المتعلمة" ، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وابعاد بناء المنظمة المتعلمة.
 2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز الالهامي وابعاد بناء المنظمة المتعلمة
 3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية وابعاد بناء المنظمة المتعلمة.
 4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية وابعاد بناء المنظمة المتعلمة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير بين المتغير المستقل سلوكيات القائد التحويلي "في بناء المنظمة المتعلمة"، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 1. لا يؤثر التأثير المثالي معنوياً في ابعاد بناء المنظمة المتعلمة.
 2. لا يؤثر التحفيز الالهامي معنوياً في ابعاد بناء المنظمة المتعلمة.
 3. لا تؤثر الاستثارة الفكرية معنوياً في ابعاد بناء المنظمة المتعلمة.
 4. لا تؤثر الاعتبارات الفردية معنوياً في ابعاد بناء المنظمة المتعلمة.

حدود البحث: يقتصر البحث على الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** تناول البحث تأثير سلوكيات للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة.
2. **الحدود الزمانية للبحث:** تحدد البحث الحالي زمنياً بالمدة من 2017/4/1 الى 2017/6/1
3. **الحدود المكانية للبحث:** تم اجراء البحث في جامعة ميسان.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث يتكون من جميع القيادات الجامعية في جامعة ميسان والتي بلغ عدد كلياتها (14) كلية وقت اجراء البحث.
عينة البحث: تتكون عينة البحث من القيادات الجامعية في جامعة ميسان -رئيس الجامعة ومساعديه،العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والفروع العلمية، وقد ضمت جميع القيادات الجامعية البالغ عددها (133) قيادياً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض إنجاز أهداف البحث واختبار فرضياته، تم استعمال عدد من الوسائل والأساليب الإحصائية بقصد تحليل الإجابات الواردة من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS vr. 20. ولغرض الحصول على النتائج وتفسيرها اعتمد نوعان من التحليلات الإحصائية هما الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، أما النوع الثاني فهو الإحصاء التحليلي لاستمارة الاستبانة متمثلاً باستخراج معاملات الفا كرو نباخ تحليل الانحدار الخطي فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والاثر.

❖ دراسات سابقة

خصص هذا المبحث لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، تم تبويب هذه الدراسات بمجموعتين تتناول المجموعة الأولى دراسات خاصة بالقيادة التحويلية، والثانية تهتم بالدراسات الخاصة بالمنظمة المتعلمة، ثم مناقشة هذه الدراسات لتحديد مجالات الاستفادة منها .

جدول (1)**بعض الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة**

ت	اسم الباحث واسم الدراسة	هدف الدراسة	جانب الافادة
1	بلال كامل عودة الزبيدي:2010 تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي.	التعرف على تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي بالمجال المصرفي.	الاسهام في صياغة وتصميم منهجية الدراسة.
2	حافظ عبد الكريم الغزالي:2012 أثر القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.	الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.	اغناء الجانب النظري وتصميم استمارة الاستبانة.
3	Eric Adam Brown & Susan W. Arendt:2011 ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأداء التابعين.	ارادت الدراسة توضيح تأثير سلوكيات القيادة التحويلية للمشرفين على أداء المرؤوسين.	الاسهام بتحديد ابعاد ومفاهيم القيادة التحويلية وطريقة قياسها .
4	David Hemsworth et al:2013 تطبيق مقياس Bass للقيادة التحويلية على الرؤساء التنفيذيين في القطاع العام: استعراض لخصائصه السيكومترية.	فحص قدرة مقياس MLQ ل Bass معرفة مدى ممارسة الرؤساء التنفيذيين لإبعاد القيادة التحويلية.	تصميم استمارة الاستبانة.

5	علي محمد جبران: 2011 المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن.	الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن.	تعزيز بناء الاطار النظري للدراسة.
6	سعود بن عبد الجبار هويدي: 2013 الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة تصور مقترح.	ايجاد تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية إلى منظمات متعلمة.	تحديد مشكلة واهمية الدراسة ومبررات اجرائها .
7	et Mohammad Hadi Asgari al.: 2013 التحقق من العلاقة بين تمكين الموظفين وكون المنظمة متعلمة في جامعات مقاطعة غيلان بالجمهورية الإيرانية.	التحقق من وجود علاقة بين تمكين الموظفين بالجامعات محل الدراسة، وكون تلك الجامعات منظمات متعلمة.	تحديد المنهج والاداة المناسبين للدراسة والوسائل الاحصائية الملائمة لأغراض الدراسة.
8	Dahanayake, Nishada Dhananjaya; Gamlath, 2013 أبعاد المنظمة المتعلمة للجيش السريلانكي.	تهدف الدراسة الى التعرف على مدى امكانية وصف الجيش السريلانكي كمنظمة تعلم.	تكوين الدافع الحقيقي والمحفز للتوجه الى متغير المنظمة المتعلمة .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه.

مناقشة الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:

تم استعراض ثمان دراسات عربية واجنبية تناولت متغيري البحث الحالي لأجل التعرف على تطرقها الى متغيرات الدراسة ومدى الاستفادة منها وفي ما ياتي مناقشة تلك الدراسات:-

1. يتبين من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها اهتماماً بكل من القيادة التحويلية وبناء منظمة التعلم وهذا الاهتمام لدورها المهم والكبير في بناء واستمرارية عمل المنظمات بالوقت الحاضر في ظل ما تواجهه من تحديات ومنافسة مع المنظمات الاخرى.
2. ان غالبية الدراسات السابقة لم تتطرق الى العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة، إذ تناولت جميعها موضوع القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة كلاً على حدة، ولعل دراسة (الكساسبة وزملائه: 2009) الدراسة الوحيدة التي تناولت المتغيرين أعلاه حسب علم الباحثان الامر الذي يؤكد ما ذهب له الباحثان في مدى اهمية الدراسة العلمية.
3. عبر الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمنظمة المتعلمة وإمكانية بنائها اتضح أن هذه الدراسات هدفت إلى تحديد وتعيين العوامل اللازمة لتحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، فضلاً عن معرفة قدرتها على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، والتعرف على تأثير العديد من العوامل المتباينة في إنشاء

المنظمات المتعلمة.

يستنتج من مناقشة الدراسات السابقة الى ان حاجة البحث في متغيري الدراسة لا زال مطلوباً خصوصاً في ظل ما نشهده من تغيرات سريعة ومفاجئة بالبيئة الحالية لهذا سيكون للدراسة أثراً في ترصين النتائج وتوضيح جوانب لم تلتفت اليها الدراسات السابقة ويعد هذا من أسباب اجراء الدراسة الحالية.

يمكن تحديد جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة بالآتي:

1. ان مطالعة الدراسات السابقة أسهم في بناء منهجية الدراسة وإثراء وترصين الجانب النظري لها، فضلاً عن تكوين إدراك أعمق لمتغيراتها.
2. الاسهام بتحديد مشكلة واهمية ومبررات اجراء الدراسة، إضافة لتحديد الاداة المناسبة لأغراضها.
3. كونت الدراسات السابقة الدافع الحقيقي والمحفز للتوجه الى اجراء الدراسة والوصول الى توليفة ملائمة لأوجه الوصل المنطقي لمتغيراتها.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

اولاً: القيادة التحويلية Transformation Leadership مفهوم القيادة التحويلية:

لم يوجد اتفاق يجمع الأكاديميين أو المفكرين في مجال الإدارة حول مفهوم واحد للقيادة فأنها تتعدد بحسب طبيعتها وخطواتها لأنها مرتبطة بمجالات متنوعة ومتعددة بالنسبة للمنظمة، فبعضهم يراها تمثل المقدرة بالتأثير في الآخرين لأجل تنفيذ رؤية أو مجموعة من الغايات او الأهداف (Robbins et al.: 2009:259). وبعضهم يرى بأنها عملية تأثير الفرد في الأفراد الآخرين لإنجاز أهداف جماعية مشتركة (Dubrin: 2012:3). أما التحول فهو دمج استراتيجيات المنظمة بالمجالات النفسية التي من الممكن أن تنتهي للتغيير التنظيمي الشامل (Chi et.al: 2001:2). فالقائد التحويلي هو قائد مندفع برؤيته للمستقبل القادم بتشجيع ومؤازرة تابعيه المؤيدين لروياه وتجعلهم جماعة واحده (Parrott: 2000:64). فالقادة التحويليون يعملون لأجل التأثير في اتباعهم وقيادتهم بما يتفق مع صالح المجموعة بشكل يتجاوز مصلحتهم الشخصية وذلك من خلال ما يملكونه من شخصية كاريزمية تمنح الالهام للتابعين وتزيد ولائهم واندفاعهم. ولذلك فالقادة التحويليون كثيراً ما يستعملون أنفسهم كرموز لجعل التابعيين يندمجون بأحاسيسهم مع رؤية قائدهم (Chilson: 2014:69). اثار (Greiman: 2009:51) الى ان القيادات التحويلية ترمز للبراعة

في تحويل الاتباع إلى قياديين، عن طريق دفعهم لتجاوز مصلحتهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة، من خلال تحفيز والهام التابعين لإنجاز الأهداف الاستثنائية. مما سبق في اعلاه يمكن ان نفهم القيادة التحويلية على أنها منهج قيادي يعتمد قدرات القادة على التأثير بالمرؤوسين والهامهم والتفاعل معهم ورفع مستوى اسهامهم في بلوغ الرؤية المشتركة للمنظمة من خلال الأداء المتميز باستعمال كل الخصائص المتوافرة لدى القادة والملائمة لزيادة الأداء لأجل الوصول إلى الأداء المتفوق.

سلوكيات القيادة التحويلية:

يتفق اغلب الباحثين والكتاب على أربعة سلوكيات للقيادة التحويلية هي :

1. التأثير المثالي Idealized Influence: يؤكد (Zhu et al.:2012:189) أن القادة التحويلين الذين يملكون تأثيراً مثالياً يعملون على تحديد معايير اداء عالية للسلوكيات الاخلاقية، لانهم يتقنون ان بمقدورهم الوصول اليها في المستقبل. حسب (Cossin&Caballero:2013:5) فالقيادة التحويلية يمكن ان تحقق التغيير الفعال والايجابي بالاتباع والذي من الممكن الوصول اليه عن طريق استراتيجيه وهيكل المنظمة . ويتصور (Mohammad.etal.:2011:37) ان تأثير القادة المثالي يراعي نكران الذات والجوانب الأخلاقية والسلوك الأخلاقي والمعتقدات والقيم للدرجة التي يعمل القائد لأجل الإعداد لرؤية مشتركة انطلاقاً من تأثيرهم الكاريزمي. بناءً على ما سبق فان التأثير المثالي كصفات يتمثل بقدرات القائد في إثارة الاتباع باستعمال مواهبه وصفاته الكاريزمية التي تصنع منه مثالا يقتدى به الاخرون، الى الحد الذي يفتتن به تابعوه ويذعنون برغبة لجميع ما يطلبه منهم، وبالنسبة الى التأثير المثالي كسلوك فهو يصور سلوكيات القادة بكونه نموذجاً حسناً يتمثل به تابعوه وينطوي بالقدرات على التأثير بسلوك الآخرين ويلزم لذلك مشاركة القائد بمواجهة المخاطر .

2. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration :

بين (Yusuf:2014:22) الاعتبارات الفردية انها تخص تطوير وتنمية المرؤوسين عن طريق إرشادهم وتدريبهم فضلاً عن مراعاة الفروقات الفردية لدى التابعين، فأن القائد هنا يمثل الناصح والمعلم الساعي لمساندة الاخرين ومنحهم شعور الاطمئنان واعتبارهم أفراد من جانب أنساني لزيادة درجة وعيهم وتمتين الوسائل الفعالة لمواجهة مختلف التحديات لأجل انجاز الأهداف. وضح الكاتبان (Masi & Cooke) بأن القائد التحويلي يسعى لبذل الجهد المطلوب للاهتمام الفردي لجميع

المروسين ويتعامل مع كل مرسوم على حده وضمن حاجاته ومهاراته، فالهدف الجوهرى الذي يريده القائد التحويلي من استثارة التابعين فكراً هو ليجعلهم ابداعيين ومبتكرين. القائد التحويلي هو ساعي للتغيير، ويوضح حاجات التغيير، ويرسم أهدافاً متناسبة والتحديات المستقبلية، ويحرص على تقليل عراقيل التغيير (Masi&cooke: 2000:16-47). مما تقدم يتبين بأن هذا المتغير يؤكد على اهتمام القادة التحويلين الخاص باهتمامات واحتياجات التابعين وبشكل فردي وايضاً العناية بالفروقات الفردية بينهم عند تلبية هذه الاهتمامات والاحتياجات، فضلاً عن كونه مستمعاً جيداً لما يطرحونه.

3. الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation:

يعتقد (Hartog&Koopman:2011:177) أن القيادة التحويلية تعني استثارة الافكار التي يقوم القائد بتقديمها لتابعيه لأجل المساهمة بطرح أفكار جديدة والسعي لتحفيزهم لأعاده التفكير بالأساليب الماضية لاجتنابها في اثناء انجاز المهام بالعمل . وضح (Saeed & Ahmed:2012:152) أنه يجب على القادة التحويلين إيضاح الرؤية بالصيغة التي يقدم بها دوراً مناسباً لاتباعه وزيادة مستوى تقبل اهداف الجماعة والدعم الفردي لها وتوضيح التوقعات العالية عن الأداء والتعبير عن كيفية القيام بها والسعي لاستثارة افكار لاتباع. حتى يتمكن القادة التحويليون من القيام بتحفيز فكري لاتباعهم ينبغي عليهم بقبول التحدي والانفتاح على الآخرين من غير خوف من النقد هذا من خلال رفع درجة الثقة بمعالجة العقبات، إذ يلزم الجمع بين رفع الفاعلية الشخصية للاتباع والقادة على حد سواء لأجل حلها الامر الذي يتسبب برفع مستوى فاعلية المنظمة (McCleskey:2014:120) .

مما ذكر انفاً فإن الاستثارة الفكرية للقائد التحويلي تضم السعي لتحفيز الاتباع على القيام بالبحث حول افكار حديثة وتشجيع حل مشكلات العمل بأساليب إبداعية وخلق بيئة تزيد الشعور بأهمية الانجاز.

4. التحفيز الالهامي Inspirational Motivation: التحفيز الالهامي يمثل

التصرفات والسلوكيات التي تثير التابعين، مثل التحدي والقدرة على اىصال وتوضيح التوقعات للتابعين، واسلوب التقيد بأهداف المنظمة واثاره روح الفريق عن طريق الحماس والمثالية خلال العمل (Walumbwa & Hartnell: 2011:155). القادة التحويليون يتعاملون على وفق التحفيز الالهامي بالطريقة التي تقوم بالهام وتحفيز الآخرين عن طريق منح تحدٍ ومعنى للذي يعمله التابعون وتثبيت الالتزام بروية مشتركة وعكس صورة جذابة لمستقبل المنظمة (Horn-Turippn:2009:17) .

يرى (Yusuf et al.:2014:22) أن التحفيز الإلهامي والذي اطلق عليه اسم (الدافع الملهم) يعد سمة مصاحبة لكاريزمية القائد تجعله يشعره بعدم الراحة نحو وضع اهداف او معايير اكبر مما يمكنه بلوغه مع التابعين له فيعمل على استمالتهم من ناحية عاطفية ورفع مستوى فهمهم ووعيهم للأهداف المطلوبة. اما (Zhu et al.:2012:194) فأضاف أن القادة التحويلين شأنهم شأن الخطيب والناصح الكبير ولديهم قوة ملهمة تمكنهم من نيل كل الاحترام والتقدير وثقة واعجاب تابعيهم الذين يرونهم كقدوة ومثل اعلى نتيجة خلق الإحساس بالمعزى والاستفادة من تأثير القائد الايجابي في التابعين. مما سبق ذكره يتبين ان التحفيز الالهامي يمثل مقدره القائد على رسم رؤية للمستقبل تجعل التابعين مندفعين الى الاداء بشكل أبعد مما هو متوقع ويحبون التحدي عن طريق إلهامهم وتحفيزهم لتنمية مهاراتهم.

مفهوم القائد التحويلي:

يعد مفهوم القائد التحويلي من المفاهيم الحديثة في ادبيات الإدارة المعاصرة، فمن خلال النظر الى وضع منظمات الأعمال بالوقت الحاضر وضرورة مواكبتها للتطورات المحيطة بها بكل جوانبها وزيادة الحاجة للتغيير العام وتفعيل العلاقة التفاعلية بين القائد والاتباع اتجه التفكير إلى اساليب أكثر ملائمة للقيادة (Barnett:2001:35). لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم محدد للقائد التحويلي ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حوله لأنه يعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد المفاهيم، قد تعود الاختلافات إلى عدم وضوح المصطلح وما يعنيه لكل باحث (الهالي:2001 : 11) . يوجد الكثير من مفاهيم القائد التحويلي ذكرها الباحثون والكتاب كما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول (2)

مفهوم القائد التحويلي من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب/ الباحث /السنة	المفهوم
1	Bass:1998	هو الشخص القادر على تغيير احلام وروى التابعين وتحويل اولياتهم واهدافهم.
2	Parrott: 2000	قائد مندفع برويته للمستقبل القادم بتشجيع ومؤازرة تابعيه المؤيدين لروياه وجعلهم جماعة واحده.
3	Daft & Noe:2001	هو القائد الذي يقوم بتحفيز التابعين اتجاه التغيير عن طريق تركيزه على الرؤية والقيم والأفكار والمعتقدات.
4	Piccolo & Colquitt:2006	هو القائد الذي يعزز التقيد بالرؤية ويوحي للمرؤوسين بتطوير اساليب جديدة للتفكير بحلول للمشكلات.
5	Robbins:2009	هو القائد الذي يملك قدرة أحداث أثر استثنائي على إتباعه والهامهم للارتقاء بمصالحهم الشخصية لأجل تحقيق مصالح المنظمة .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الواردة فيه. من ما سبق ذكره انفاً يمكن ان نعرف القائد التحويلي بأنه: القائد الذي يستخدم ما يملكه من صفات ومهارات وقدرات استثنائية في التأثير بالتابعين والهامهم والتفاعل معهم ورفع وتغيير وعيهم باحتياجاتهم وزيادة مشاركتهم للوصول الى الرؤية المشتركة للمنظمة ودعمهم وتشجيعهم ودفعهم الى الابداع والتفكير الخلاق.

ثانياً: المنظمة المتعلمة *The learning organization*

مفهوم المنظمة المتعلمة

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الجديدة في الفكر الاداري المعاصر والتي أحرزت انتشاراً كبيراً بالسنوات القليلة الماضية في اوربا وهو يشير الى المنظمة التي تسعى للتعلم والحصول على المعرفة، ويبدل مفهوم المنظمة المتعلمة على شكل محدد من المنظمات التي تسعى للتعلم وتشجع عليه، ابتدأت افكار المنظمات المتعلمة في نهاية سبعينات القرن العشرين وقد تم اشتقاقها من اعمال Argrris & Schon:1978 الخاصة بالمنظمة المتعلمة وايضاً تنسب لدراسات Revans:1983. ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة بنهاية تسعينات القرن العشرين بمسميات عديدة مثل المنظمات المفكرة والمنظمات الذكية والمنظمات العارفة وتعبر جميعها عن مفهوم إداري يعنى بالتعلم كمصح جوهرى للمنظمة الرامية الى التسليح بالقدرة على التأقلم والمبادرة والمرونة بأداء مهامها (جبران:2011:68). مفهوم المنظمة المتعلمة بلاغي أكثر من كونه فعلي على الرغم من صعوبة وضع مفهوم معياري لها، اذ انه مفهوم يؤكد الطموح أزيد من إعلان الهدف وهذا يؤثر بالتركيز على الاصطلاحات اللفظية دون فهم تام للمفهوم (البغدادي:2008:60). حظيت المنظمة المتعلمة باهتمام كبير في المؤلفات، فضلاً عن تشجيع المنظمات بنحو متزايد على الانتفاع من التعلم لكسب ميزة تنافسية (Haley & Lazouskas: 2009:3). فكرة المنظمة المتعلمة نتيجة او حصيلة لإدارة المعرفة، فالمنظمة المتعلمة نهج مستمر من الأشخاص اتجاه البيئة التعليمية المتقدمة والابداع عن طريق الاستغلال الامثل للموارد التنظيمية والاستفادة الحقيقية للمعرفة من اعلى لأسفل لتسهيل تناسق اهداف الافراد مع اهداف المنظمة (Malik et.al.: 2012:117). على الرغم من الصعوبات في تحديد مفهوم محدد ومعياري للمنظمة المتعلمة نذكر بعض التعاريف لها لغرض الحصول على مفهوم أكثر معيارية وشمولاً لها:

الجدول (3)**مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين**

ت	الكاتب/الباحث	المفهوم
1	Karash:2002	المنظمة التي يقوم العاملون بها وفي جميع المستويات الفردية والجماعية لرفع قدراتهم لبلوغ النتائج التي يهتم تحقيقها بالواقع.
2	نجم:2005	المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.
3	Bersenaite & Saparnis:2007	هي منظمة لديها أهداف تنظيمية واضحة تقتضي مشاركة موظفيها بتبادل الخبرات والمعارف بينهم.
4	Jones & George:2008	المنظمة التي يسعى المديرون بها لرفع قدرات كل افرادها والسلوك الابداعي والتفكير الجماعي وهذا المستوى العالي هو الوسيلة للتعلم بالمنظمة.
5	Robbins & Judge:2009	المنظمة التي تستمر بتطور قدراتها بالتغير والتكيف.
6	Seyydia & Damirhi:2011	استراتيجية مهمة لإدخال التحسينات على الأداء والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. وتشمل ثلاثة عناصر وهي التعلم والتغيير والتحسين.

من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الواردة فيه.

يستخلص مما سبق أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتكيف مع التغييرات المستمرة بتحديث استراتيجياتها وثقافتها وهياكلها، ويقوم افرادها بتطوير قابلياتهم باستمرار لإنجاز النتائج المرجوة من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتركيز على انماط حديثة من التفكير والروح الجماعية.

أهمية المنظمات المتعلمة:

تزايد الاهتمام بالسنوات الأخيرة بالمنظمات المتعلمة لأنها أصبحت ضرورة استراتيجية ملحة للتقدم والتطور، فهي تسهم بشكل كبير في مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التي تنسم بالتغيير وعدم التأكد فالمنظمات المتعلمة تعتبر كوحدة تعلم تمتلك رؤية موحدة في تأثيرات اقسام المعرفة المختلفة (Bratton & Gold: 2003: 341). ازدادت أهمية المنظمات المتعلمة في التسعينات من القرن العشرين لسببين أولهما: التغيير السريع وزيادة التعقيد الناجم عن العولمة وحدة منافسة الشركات على المجهزين والزبائن وتغيير الرؤية من التركيز على الكميات الى التركيز على النوعيات ومن المنتجات الى الخدمات، لهذا فإن المنظمات أدركت

الحاجة الى الحصول على المعرفة واستعمالها لإجراء التغييرات اللازمة لمجابهة هذه التحديات ان كانت تريد البقاء والمنافسة (Chawla Putzke & Renesch:1995: 98) أما السبب الثاني: فهو بروز شركات اليابان التي تتميز بالسرعة في جمع المعلومات عن المنافسين والأسواق، وإعلان المعلومات في المنظمة والتعاطي بفاعلية معها فضلاً عن قدرتها على التكيف والتعلم والتحسين والتطوير المستمر بالعمليات والمنتجات والتزامها نحو المجهزين والزبائن (Burnes: 2000: 135). لمدة طويلة كانت أهمية المنظمة المتعلمة محط قلق من خبراء الادارة التنظيم، ولا سيما بعد نشر كتاب Peter Senge النظام الخامس في سنة 1990 والمنظمات والأعمال التجارية وغير التجارية على حد سواء قد حاولت تطوير هذا المفهوم في محاولات لتكون أكثر قدرة على المنافسة (Qurtub:2011:228). بناءً على ما سبق فإن أهمية المنظمات المتعلمة تتركز في كونها وسيلة للتقدم والتطور والمنافسة في ظل الأوضاع الحالية لبيئة الاعمال ومصدراً مهماً للتعلم واكتساب المعرفة وتوسيعها لضمان استمرار التفاعل مع المنظمات الاخرى في مجالات الاعمال المختلفة لتحسين الاستجابة للتغييرات بشكل اسرع من خلال مجموعة القيم والممارسات والسلوكيات المطلوبة للتغيير، وايضاً تساعد في تطوير العمليات الفعلية والادراكية واثراء التراكم المعرفي الذي تنتج عنه ولادة الأفكار الابداعية التي تضيف قيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية.

ابعاد المنظمات المتعلمة:

يكاد ان يتفق اغلب الباحثين والكتاب على خمسة ابعاد للمنظمة المتعلمة وهي كما يأتي:

1. **الاجادة الشخصية Personal Mastery:** عرف Senge الاجادة الشخصية بأنها " العمل باستمرار على التعلم الفرقي **Team Learning** : بما أن المنظمات المعاصرة تقوم بإعمالها على مبدأ العمل الفرقي وهذا يشير الى ان الأفراد يرغبون جميعاً في التعلم معاً لتحسين قدراتهم وتطوير مستوى أدائهم لغرض توليد النتائج المطلوبة بتميز عن طريق تعاونهم الجماعي لإنجاز هذه الاهداف (Senge:1990:13). ايضاً يعرف بأنه: " عملية ينشد من خلالها المديرون تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها، من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفاعلية التنظيمية" (البغدادى:2010: 50). يرى (Yang et. al.: 2004:34) ان التعلم الفرقي يظهر روح ومهارات التعاون على انها الاساس في الاستخدام الإيجابي للتعلم الفرقي. بين (أبو خضير:2007: 112) ان أهمية التعلم الفرقي تنبع من أهمية دور هذه الفرق وفعاليتها ببناء المنظمات وتطورها، فهي تمثل

قاعدة بناء للمنظمات اذ تمارس دوراً محورياً في نجاح وتطور المنظمات، ومن هنا صار التعلم الفرقي او الجماعي من الأنشطة المهمة لتطور المنظمات، فهو يساعد بزيادة فاعلية وتحسين مختلف الفرق في المنظمة. اوضح (Nazari & Pihie: 211: 2012) التعلم الفرقي بأنه بالحقيقة تمكين العاملين ودمج التعلم بالعمل بشكل مستمر حيث ان المنظمات التي تركز على تمكين الموظف والتعلم تتجح بشكل كبير وتصبح أكثر تكيف للمتغيرات وتصمد لزمان أطول.

2. توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود. والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه". الاجادة الشخصية تستهل قبل التقيد بالتعلم المستمر وتعد حجر اساس للتعلم المنتظم، وايضاً يجب أن تكون واقعية وتؤكد على السعي للتشبث بالحماس وروح الالتزام لتيسير إحراز الإنجازات (Senge 1990:13). بين (Senge: 2004:10) ان الاجادة الشخصية تعبر عن درجة خاصة او عالية من الاحترافية فالأشخاص الذين يملكون درجة عالية من التفوق يتمكنون من الاستمرار بثبات لإنجاز النتائج المرغوبة والتي تعد مسألة مهمة إليهم. وتتطلب الاجادة الشخصية أن يملك المرء مستوى واضحاً من الإدراك للواقع الحاضر، أي رؤية الحقيقة من غير تحيز أو سوء تصور، فهو ينظر للقيود والعقبات التي تعوق تحقيق هدفه كتحديات ويوظفها لمصلحته (Senge:2006:12). مما سبق أنفاً فان الاجادة الشخصية هي قدرات الافراد التي يحتاجونها في بناء المستوى الاحترافي الذي يعزز دوره واداءه بالمنظمة.

3. الرؤية المشتركة **Shared Vision** : يعرفها (Senge: 2004:12) بأنها " قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود"، كما بالإمكان تعريفها بأنها تمثل الإجابة عن التساؤل التالي: ما الذي نرغب في تحقيقه؟. لا يمكن إملاء الرؤى على الأشخاص بغير إقناع لأن الرؤية المشتركة تباشر دوماً بالأشخاص الموظفين والمهم هو إنشاء شعور للموظفين باتجاه أهداف المنظمة، يجعلها أهداف مرغوب في إنجازها من قبل الجميع، ومن الممكن الوصول للرؤى المشتركة عن طريق مناقشة رغبات واهتمامات الآخرين لبلوغ ما هو مشترك لأغلب الرغبات والاهتمامات لعكسها في الأهداف التنظيمية قدر ما يمكن هذا الامر يستلزم من المنظمات المتعلمة تأمين الحقوق لأعضائها لتجعلهم اعلى إيماناً بأهداف المنظمة (Senge 1990:13). يعتقد (أبو خضير:2007: 112) ان المنظمات الناجحة هي التي تجمع العاملين فيها على هوية مشتركة وشعور مشترك بتطلعات المنظمة المستقبلية وتوجهاتها، فمن غير الممكن تصور منظمة ناجحة بغياب قيم وأهداف

مشتركة بين أعضائها، لان بناء رؤية مشتركة يستلزم مهارة للبحث عن صورة مشتركة بالمستقبل تستحث ولاءً حقيقياً للمنظمة واشتراك فاعل.

4. **التفكير النظامي Systemic Thinking** : قدرة رؤية الصورة الاكبر وان جميع الأشياء مرتبطة مع بعضها أي تصرف نعمله سيلقى صداه في متغيرات النظام الأخرى (Senge 1990:13). يعرف على انه "منهجية بحثية متطورة وأطر وتخصصات علمية دقيقة ومتمينة تأخذ بنظر الاعتبار جذور تلك الاطر والتخصصات في القوانين العالمية لنظام الحياة وطبيعة الانسان على الأرض" (Haines: 1999: 2). يتمكن العاملون عن طريق التفكير النظامي من ان يفهموا حقيقة الكيفية التي تعمل بها المنظمة (4: Cors: 2003). اوضح senge اهميته لكونه المتغير المكمل للأبعاد الاربعة الاخرى للمنظمة المتعلمة ويتكامل معها لأجل صياغة هيكل متماسك للتطبيقات والنظريات وليس من الممكن للمنظمة ان تستفيد من هذه الابعاد بذاتها من غير ان تتوحد كل الابعاد سويا في هذا المتغير وايضا تتجلى اهميته لأنه يعتبر كإطار يؤكد فهم العلاقات التبادلية للظواهر المختلفة وليس تعيين ظاهره بمعزل عن الاخرى (Najafbagy & Doroudi: 2010: 218)

5. **النماذج الذهنية Mental Model** : يقصد بها التعرف على كيفية التأثير في افتراضات وافعال وقناعات الأتباع في الوقت الذي يكون هذا ضروري، إضافة لوجود تركيز وأدراك للانفتاح على الآخرين لأجل إحداث التأثير المطلوب بغرض إنجاز الهدف المرغوب (Senge 1990:13) يعرف (Senge:2004:11) النماذج الذهنية بأنها " الافتراضات العميقة والتعميمات والصور الذهنية المغروسة في أذهان الافراد، والتي تؤثر في فهمهم للعالم وتفسيرهم لما يدور من حولهم، وأسلوب تعاملهم معه". أشار (نجم:2005:261) الى إنه في المنظمة الكثير من الأفكار التي ليس لها فرصة للتطبيق بسبب الصراع بين المبادرات والرؤى، لهذا فعلى القيادة مسؤولية مواجهة هذه التحديات بمنظمة تعلم منفتحة على مبادرات وأفكار غير معدودة وإبراز واختيار نماذج ذهنية جديدة. بين (Robbins: 2009:669) بأنه عندما يستعمل الافراد طرقهم الاساسية بالتفكير سيكون هناك انفتاح فيما بينهم دون الخوف من الانتقاد. يصف (Butcher: 2011:16) النماذج الذهنية بأنها المعايير والمعتقدات المقبولة المؤثرة على طريقة نظر الافراد وتفاعلهم مع منظماتهم وعالمهم.

المبحث الثالث**الجانب العملي للبحث**

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات القيادة التحويلية في منظمة البحث

Transformation Leadership

المتغير الاول : التأثير المثالي IDIN

الجدول (4)

تكرارات ونسب فقرات متغير التأثير المثالي

الفقرة	لا تأثير	لا تأثير	غير متأكد	تأثير	تأثير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	CV	اهمية الفقرة
التاثير المثالي IDIN1	0	0	0	40	77	4.66	.476	10	93
% النسبة	0	0	0	34.2	65.8				
التاثير المثالي IDIN2	0	5	5	43	64	4.42	.768	7	88
% النسبة	0	4.3	4.3	36.8	54.7				
التاثير المثالي IDIN3	0	0	14	43	60	4.39	.694	6	88
% النسبة	0	0	12.0	36.8	51.3				
التاثير المثالي IDIN4	0	0	21	62	34	4.11	.679	7	82
% النسبة	0	0	17.9	53.0	29.1				
التاثير المثالي IDIN5	0	2	6	55	54	4.38	.666	5	88
% النسبة	0	1.7	5.1	47.0	46.2				
التاثير المثالي IDIN6	0	0	10	58	49	4.33	.630	5	87
% النسبة	0	0	8.5	49.6	41.9				
التاثير المثالي IDIN	0	7	56	301	338	4.38	.411	9	88
% النسبة	0	1	8	43	48				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور انفاً أيضاً ان هناك تقارباً في قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المتغير اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة الاولى 4.66 بانحراف معياري 0.476 ومعامل اختلاف مقداره 10% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 93%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 4.42 بانحراف معياري 0.768 ومعامل اختلاف مقداره 17% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 88%. اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 4.39 بانحراف معياري 0.694 ومعامل اختلاف مقداره 16% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 88%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة 4.11 بانحراف معياري 0.679 ومعامل اختلاف مقداره 17% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 82%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة 4.83 بانحراف معياري 0.666 ومعامل اختلاف مقداره 15% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 88%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة 4.33 بانحراف معياري 0.630 ومعامل اختلاف مقداره 15% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 87%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 4.38 بانحراف معياري 0.411 ومعامل اختلاف مقداره 9% في حين كانت الاهمية النسبية 88%.

المتغير الثاني: الاعتبارات الفردية Individualized Considerations

INCO

الجدول (5)

تكرارات ونسب فقرات متغير الاعتبارات الفردية

الفقرة	الاهمية النسبية	التكرارات	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	CV	الاهمية النسبية
الاعتبارات الفردية INCO1	92	86	73	44	0	0	0
% النسبية			62	37	0	0	0
الاعتبارات الفردية INCO2	91	37	76	32	5	4	0
% النسبية			65	27	4	3	0
الاعتبارات الفردية INCO3	75	62	22	62	21	6	6
% النسبية			18	53	17	5	5
الاعتبارات الفردية	8	57	48	57	5	5	2

5	0	55	23						رات	INCO4
				41	48	4.	4.	1.	%	
				.0	.7	3	3	7	النسبة	
8	2	.8	3.	38	46	27	6	0	التكرار	الاعتبارات الفردية
0	2	76	99						رات	INCO5
				32	39	23	5.	0	%	
				.5	.3	.1	1		النسبة	
9	8	.3	4.	95	22	0	0	0	التكرار	الاعتبارات الفردية
6		92	81						رات	INCO6
				81	18	0	0	0	%	
				.2	.8				النسبة	
9	1	.5	4.	75	40	2	0	0	التكرار	الاعتبارات الفردية
2	1	21	62						رات	INCO7
				64	34	1.	0	0	%	
				.1	.2	7			النسبة	
8	9	.4	4.	42	30	60	2	8	التكرار	الاعتبارات الفردية
7		08	37	7	3		1		رات	INCO
				52	37	7	3	1	%	
									النسبة	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ايضاً ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى 4.62 بانحراف معياري 0.486 ومعامل اختلاف مقداره 11% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 92%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 4.54 بانحراف معياري 0.737 ومعامل اختلاف مقداره 16% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 91%. اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 3.75 بانحراف معياري 0.991 ومعامل اختلاف مقداره 26% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 75%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة 4.23 بانحراف معياري 0.855 ومعامل اختلاف مقداره 20% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 85%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة 3.99 بانحراف معياري 0.876 ومعامل اختلاف مقداره 22% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 80%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة 4.81 بانحراف معياري 0.392 ومعامل اختلاف مقداره 8% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 96%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السابعة 4.62 بانحراف معياري 0.521 ومعامل اختلاف مقداره 11% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 92%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 4.37 بانحراف معياري 0.408 ومعامل اختلاف مقداره 9% في حين كانت الاهمية النسبية 87%.

المتغير الثالث: الاستشارة الفكرية Intellectual Simulation INSI

الجدول (6)

تكرارات ونسب فقرات متغير الاستشارة الفكرية

الفقرة	لا تفعل	لا تفعل بشكل	لا تفعل	غير متأكد	تفعل	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	CV	الاهمية الفقرة
الاستشارة الفكرية INSI1	0	2	0	55	60	4.4	0.59	1	3	90
% النسبة	0	1.7	0	47.0	51.3					
الاستشارة الفكرية INSI2	2	2	6	48	59	4.3	0.80	1	8	87
% النسبة	1.7	1.7	5.1	41.0	50.4					
الاستشارة الفكرية INSI3	0	3	12	68	34	4.1	0.69	1	7	83
% النسبة	0	2.6	10.3	58.1	29.1					
الاستشارة الفكرية INSI4	0	0	5	68	44	4.3	0.55	1	3	87
% النسبة	0	0	4.3	58.1	37.6					
الاستشارة الفكرية INSI5	0	5	12	65	35	4.1	0.75	1	8	82
% النسبة	0	4.3	10.3	55.6	29.9					
الاستشارة الفكرية INSI	2	2	35	30	23	4.2	0.49	1	2	86
% النسبة	0	2	6	52	40					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى 4.48 بانحراف معياري 0.596 ومعامل اختلاف مقداره 13% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 90%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 4.37 بانحراف معياري 0.805 ومعامل اختلاف مقداره 18% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 87%. اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 4.14 بانحراف معياري 0.694 ومعامل اختلاف مقداره 17% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 83%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة 4.33 بانحراف معياري 0.557 ومعامل اختلاف مقداره

13% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 87%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة 4.11 بانحراف معياري 0.752 ومعامل اختلاف مقداره 18% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 82%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 4.29 بانحراف معياري 0.49 ومعامل اختلاف مقداره 12% في حين كانت الاهمية النسبية 86%.

المتغير الرابع : التحفيز الالهامي Inspirational Motivation INMO

الجدول (7)

تكرارات ونسب فقرات متغير التحفيز الالهامي

الاهمية النسبية	CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التفوق تماماً	التفوق	غير متأكد	لا تفوق	لا تفوق أبداً	التكرارات	النسبة
95	11	.535	4.73	90	22	5	0	0	التكرارات	التحفيز الالهامي INMO1
				76.9	18.8	4.3	0	0	%النسبة	
89	13	.594	4.44	58	53	6	0	0	التكرارات	التحفيز الالهامي INMO2
				49.6	45.3	5.1	0	0	%النسبة	
87	16	.690	4.37	54	55	5	3	0	التكرارات	التحفيز الالهامي INMO3
				46.2	47.0	4.3	2.6	0	%النسبة	
89	14	.620	4.43	58	51	8	0	0	التكرارات	التحفيز الالهامي INMO4
				49.6	43.6	6.8	0	0	%النسبة	
90	14	.638	4.52	70	38	9	0	0	التكرارات	التحفيز الالهامي INMO5
				59.8	32.5	7.7	0	0	%النسبة	
90	11	.475	4.50	33	21	3	3	0	التكرارات	التحفيز الالهامي INMO
				56	37	6	1	0	%النسبة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى 4.73 بانحراف معياري 0.535 ومعامل اختلاف مقداره 11% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 95%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 4.44 بانحراف معياري

0.594 ومعامل اختلاف مقداره 13% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 89%. اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 4.37 بانحراف معياري 0.690 ومعامل اختلاف مقداره 16% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 87%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة 4.43 بانحراف معياري 0.620 ومعامل اختلاف مقداره 14% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 89%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة 4.52 بانحراف معياري 0.638 ومعامل اختلاف مقداره 14% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 90%. اما المتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 4.50 بانحراف معياري 0.475 ومعامل اختلاف 11% في حين كانت الاهمية النسبية 90%.

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات المنظمة المتعلمة **Learning Organization**:

المتغير الاول : التعلم الفرقي **Team Learning TELE**

الجدول (8)

تكرارات ونسب فقرات متغير التعلم الفرقي

الاهمية النسبية	CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تفريق	الفرق	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التكرارات	التعلم الفرقي
81	21	.835	4.04	38	51	23	5	0	التعلم الفرقي TELE1
				32.5	43.6	19.7	4.3	0	% النسبية
80	18	.731	4.02	30	61	24	2	0	التعلم الفرقي TELE2
				25.6	52.1	20.5	1.7	0	% النسبية
83	17	.723	4.17	40	59	16	2	0	التعلم الفرقي TELE3
				34.2	50.4	13.7	1.7	0	% النسبية
78	18	.697	3.88	20	65	30	2	0	التعلم الفرقي TELE4
				17.1	55.6	25.6	1.7	0	% النسبية
78	21	.811	3.92	31	49	34	3	0	التعلم الفرقي TELE5
				26.5	41.9	29.1	2.6	0	% النسبية
7	2	.87	3.6	16	54	36	9	2	التعلم الفرقي

2	4	8	2						ت	TELE6
				13.	46.	30.	7.	1.	%	
				7	2	8	7	7	النسبة	
7	1	.60	3.9	17	33	16	2	2	التكرارات	التعلم الفرقي TELE
9	5	3	4	5	9	3	3	3	ت	
				25	48	23	3	0	%	
									النسبة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي
 نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى 4.04
 بانحراف معياري 0.835 ومعامل اختلاف مقداره 21% في حين كانت الاهمية
 النسبية للفقرة 81%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 4.02 بانحراف معياري
 0.731 ومعامل اختلاف مقداره 18% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 80%.
 اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 4.17 بانحراف معياري 0.723 ومعامل
 اختلاف مقداره 17% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 83%. وبلغ الوسط
 الحسابي للفقرة الرابعة 3.88 بانحراف معياري 0.697 ومعامل اختلاف مقداره
 18% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 78%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة
 3.92 بانحراف معياري 0.811 ومعامل اختلاف مقداره 21% في حين كانت
 الاهمية النسبية للفقرة 78%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة 3.62 بانحراف
 معياري 0.878 ومعامل اختلاف مقداره 24% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة
 72%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 3.94 بانحراف معياري
 0.603 ومعامل اختلاف مقداره 15% في حين كانت الاهمية النسبية 79%.

المتغير الثاني : الاجادة الشخصية PEMA

الجدول (9)

تكرارات ونسب فقرات متغير الاجادة الشخصية PEMA

اهمية النسبة	CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تفهما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تفهما		
70	29	.997	3.48	19	38	44	12	4	التكرارات	الاجادة الشخصية PEMA1
				16	32	37	10	3	%	
				.2	.5	.6	.3	4	النسبة	
73	18	.674	3.65	7	68	36	6	0	التكرارات	الاجادة الشخصية PEMA2
				6.	58	30	5.	0	%	

				0	.1	.8	1		النسبة	
6	2	.9	3.	11	51	36	16	3	التكرارات	الاجادة الشخصية PEMA3
9	7	32	44	9.	43	30	13	2.	%	
				4	.6	.8	.7	6	النسبة	
7	1	.7	3.	16	57	41	3	0	التكرارات	الاجادة الشخصية PEMA4
5	9	24	74	13	48	35	2.	0	%	
				.7	.7	.0	6	0	النسبة	
7	1	.6	3.	11	64	42	0	0	التكرارات	الاجادة الشخصية PEMA5
5	7	21	74	9.	54	35	0	0	%	
				4	.7	.9	0	0	النسبة	
7	1	.7	3.	22	67	22	6	0	التكرارات	الاجادة الشخصية PEMA6
8	9	59	90	18	57	18	5.	0	%	
				.8	.3	.8	1	0	النسبة	
7	1	.5	3.	86	34	22	43	7	التكرارات	الاجادة الشخصية PEMA
3	6	69	66	12	49	31	6	1	%	
									النسبة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى 3.48 بانحراف معياري 0.997 ومعامل اختلاف مقداره 29% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 70%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 3.65 بانحراف معياري 0.674 ومعامل اختلاف مقداره 18% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 73%. اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 3.44 بانحراف معياري 0.932 ومعامل اختلاف مقداره 27% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 69%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة 3.74 بانحراف معياري 0.724 ومعامل اختلاف مقداره 19% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 75%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة 3.74 بانحراف معياري 0.621 ومعامل اختلاف مقداره 17% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 75%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة 3.90 بانحراف معياري 0.759 ومعامل اختلاف مقداره 19% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 78%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 3.66 بانحراف معياري 0.569 ومعامل اختلاف مقداره 16% في حين كانت الاهمية النسبية 73%.

المتغير الثالث : الرؤية المشتركة Shared Vision SHVI

الجدول (10)

تكرارات ونسب فقرات متغير الرؤية المشتركة

الرقم الاهمية	CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة النسبية	التكرار	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	التكرار	النسبة النسبية
7 4	2 0	.7 39	3. 68	10	66	38	0	3	التكرار ات	الرؤية المشتركة SHVI1
				8. 5	56 .4	32 .5	0	2. 6	%	
7 5	1 8	.6 62	3. 74	11	67	36	3	0	التكرار ات	الرؤية المشتركة SHVI2
				9. 4	57 .3	30 .8	2. 6	0	%	
7 8	1 9	.7 54	3. 91	23	65	24	5	0	التكرار ات	الرؤية المشتركة SHVI3
				19 .7	55 .6	20 .5	4. 3	0	%	
8 1	2 0	.8 24	4. 04	31	68	13	2	3	التكرار ات	الرؤية المشتركة SHVI4
				26 .5	58 .1	11 .1	1. 7	2. 6	%	
6 6	2 9	.9 49	3. 30	9	42	47	13	6	التكرار ات	الرؤية المشتركة SHVI5
				7. 7	35 .9	40 .2	11 .1	5. 1	%	
7 1	1 9	.6 64	3. 54	7	53	53	4	0	التكرار ات	الرؤية المشتركة SHVI6
				6. 0	45 .3	45 .3	3. 4	0	%	
7 4	1 3	.4 80	3. 70	91	36 1	21 1	27	1 2	التكرار ات	الرؤية المشتركة SHVI
				13	51	30	4	2	%	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى 3.68 بانحراف معياري 0.739 ومعامل اختلاف مقداره 20% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 74%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 3.74 بانحراف معياري

0.662 ومعامل اختلاف مقداره 18% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 75%.
 اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 3.91 بانحراف معياري 0.754 ومعامل
 اختلاف مقداره 19% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 78%. وبلغ الوسط
 الحسابي للفقرة الرابعة 4.04 بانحراف معياري 0.824 ومعامل اختلاف مقداره
 20% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 81%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة
 3.30 بانحراف معياري 0.949 ومعامل اختلاف مقداره 29% في حين كانت
 الاهمية النسبية للفقرة 66%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة 3.54 بانحراف
 معياري 0.664 ومعامل اختلاف مقداره 19% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة
 71%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 3.70 بانحراف معياري
 0.480 ومعامل اختلاف مقداره 13% في حين كانت الاهمية النسبية 74%.

المتغير الرابع : التفكير النظامي SYTH

الجدول (11)

تكرارات ونسب فقرات متغير التفكير النظامي

الاهمية النسبية للفقرة	CV	الأحرف المعيارى	الوسط الحسابى	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
7 2	2 1	.76 7	3.5 9	11	53	50	0	3	التكرارات	التفكير النظامي SYTH1
				9.4	45.3	42.7	0	2.6	%	النسبية
7 9	1 9	.73 6	3.9 6	23	72	16	6	0	التكرارات	التفكير النظامي SYTH2
				19.7	61.5	13.7	5.1	0	%	النسبية
7 6	1 7	.66 0	3.8 0	13	71	30	3	0	التكرارات	التفكير النظامي SYTH3
				11.1	60.7	25.6	2.6	0	%	النسبية
8 0	1 7	.69 5	4.0 0	25	70	19	3	0	التكرارات	التفكير النظامي SYTH4
				21.4	59.8	16.2	2.6	0	%	النسبية
7 7	2 0	.76 0	3.8 7	21	66	24	6	0	التكرارات	التفكير النظامي SYTH5
				17.9	56.4	20.5	5.1	0	%	النسبية

6	2	.88	3.3	10	38	53	13	3	التكرارات	التفكير النظمي SYTH6
7	6	1	3	8.5	32.5	45.3	11.1	2.6	%	
7	1	.53	3.7	10	37	19	31	6	التكرارات	التفكير النظمي SYTH
5	4	1	6	3	0	2			%	
				15	53	27	4	1	%	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى 3.59 بانحراف معياري 0.767 ومعامل اختلاف مقداره 21% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 72%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 3.96 بانحراف معياري 0.736 ومعامل اختلاف مقداره 19% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 79%. اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 3.80 بانحراف معياري 0.660 ومعامل اختلاف مقداره 17% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 76%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة 4.00 بانحراف معياري 0.695 ومعامل اختلاف مقداره 17% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 80%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة 3.87 بانحراف معياري 0.760 ومعامل اختلاف مقداره 20% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 77%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة 3.33 بانحراف معياري 0.881 ومعامل اختلاف مقداره 26% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 67%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 3.76 بانحراف معياري 0.531 ومعامل اختلاف مقداره 14% في حين كانت الاهمية النسبية 75%.

المتغير الخامس : النماذج العقلية Mental Model MEMO

الجدول (12)

تكرارات ونسب فقرات متغير النماذج العقلية

الاهمية النسبية	CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرق الحاصل	النسبة	تكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	
6	2	.77	3.4	6	51	50	8	2	التكرارات	النماذج العقلية MEMO1
9	2	0	4	5.1	43.6	42.7	6.8	1.7	%	
7	2	.84	3.5	10	63	33	8	3	التكرارات	النماذج العقلية MEMO2
2	3	2	9	8.5	53.	28.	6.	2.	%	

					8	2	8	6	النسبة	
7	2	.86	3.6		15	51	43	5	3	النماذج العقلية
2	4	2	0		12.	43.	36.	4.	2.	MEMO3
					8	6	8	3	6	%
										النسبة
7	2	.83	3.5		14	42	55	3	3	النماذج العقلية
0	4	7	2		12.	35.	47.	2.	2.	MEMO4
					0	9	0	6	6	%
										النسبة
7	1	.57	3.8		11	76	30	0	0	النماذج العقلية
7	5	2	4		9.4	65.	25.	0	0	MEMO5
						0	6	0	0	%
										النسبة
7	2	.79	3.7		19	53	39	6	0	النماذج العقلية
5	1	5	3		16.	45.	33.	5.	0	MEMO6
					2	3	3	1	0	%
										النسبة
7	2	.77	3.6		13	61	40	0	3	النماذج العقلية
4	1	1	9		11.	52.	34.	0	2.	MEMO7
					1	1	2	0	6	%
										النسبة
7	1	.54	3.6		88	39	29	3	1	النماذج العقلية
3	5	8	3			7	0	0	4	MEMO
										%
					11	48	35	4	2	النسبة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً أن الوسط الحسابي للفقرة الاولى 3.44 بانحراف معياري 0.770 ومعامل اختلاف مقداره 22% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 69%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية 3.59 بانحراف معياري 0.842 ومعامل اختلاف مقداره 23% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 72%. اما الوسط الحسابي للفقرة الثالثة فقد كان 3.60 بانحراف معياري 0.862 ومعامل اختلاف مقداره 24% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 72%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة 3.52 بانحراف معياري 0.837 ومعامل اختلاف مقداره 24% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 70%. والوسط الحسابي للفقرة الخامسة 3.84 بانحراف معياري 0.572 ومعامل اختلاف مقداره 15% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 77%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة 3.73 بانحراف معياري 0.795 ومعامل اختلاف مقداره 21% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة 75%. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة السابعة 3.69 بانحراف معياري 0.771 ومعامل اختلاف مقداره 21% في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة

74%. وفيما يتعلق بالمتغير ككل فقد بلغ الوسط الحسابي 3.63 بانحراف معياري 0.548 ومعامل اختلاف مقداره 15% في حين كانت الاهمية النسبية 73%.

اختبار فرضيات البحث

اختبار علاقات الارتباط : (الفرضية الرئيسة الاولى) :

لغرض الكشف عن قوة ونوع العلاقة ومعنويتها بين متغيرا البحث يتم الاعتماد على الارتباطات في ذلك، ويتم استخلاص قيم الارتباطات والحكم اما بمعنويتها او بعدمها اعتمادا على بعض الاختبارات، والجدول (13) يتضمن الارتباطات بين ابعاد متغيري البحث وهما سلوكيات القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة ومعنوية كل ارتباط واوجدت النتائج اعتمادا على البرنامج الاحصائي SPSS vr. 20:

الجدول (13)

الارتباطات بين ابعاد سلوكيات القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة ومعنوية كل ارتباط

		التأثير المثالي	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	التحفيز الالهامي	القيادة التحويلية
التعلم الفرقي	Pearson Correlation	.431**	.475**	.616**	.513**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117
الاجادة الشخصية	Pearson Correlation	.224*	.241**	.504**	.456**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.015	.009	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation	.334**	.164	.276**	.409**	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000	.077	.003	.000	.000
	N	117	117	117	117	117
التفكير النظمي	Pearson Correlation	.312**	.264**	.223*	.473**	.406**
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.016	.000	.000
	N	117	117	117	117	117
النماذج العقلية	Pearson Correlation	.281**	.322**	.422**	.351**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	.396**	.377**	.518**	.546**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

• اختبار علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسية الاولى):

اعتمادا على جدول الارتباطات يتضح وجود اختلاف في قيم الارتباطات ومعنويتها بين ابعاد المحورين.

ولغرض تحديد العلاقات لابد من وضع الفرضيات الخاصة بها والتي ستقسم الى قسمين, رئيس ويمثل العلاقة بين المتغيرين ككل, وفرعي ويمثل العلاقة بين ابعاد متغير سلوكيات القيادة التحويلية ومتغير المنظمة المتعلمة . ان الفرضية الرئيسية المتعلقة باختبار العلاقة بين متغير سلوكيات القيادة التحويلية ومتغير المنظمة المتعلمة والتي تسمى بالفرضية الصفرية او فرضية العدم ويرمز لها بالرمز H_0 هي كما يلي: H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة.

مقابل الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة.

لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغيرين وكانت مساوية الى 0.592 وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 5% وذلك لان قيمة $\text{sig.}=0$ كانت اقل من 5% وبذلك تقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة.

• اختبار فرضيات الارتباط الفرعية :

بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسية بين المتغيرين نأتي هنا اختبار الفرضيات الفرعية بين ابعاد متغير سلوكيات القيادة التحويلية ومتغير بناء المنظمة المتعلمة التي يمكن تلخيصها بالاتي:

1. اختبار العلاقة بين متغير التأثير المثالي ومتغير بناء المنظمة المتعلمة وقد

وضعت الفرضية الصفرية او فرضية العدم H_0 كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التأثير المثالي وبناء المنظمة المتعلمة.

مقابل الفرضية البديلة

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التأثير المثالي وبناء المنظمة المتعلمة.

لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغير والمتغير وكانت مساوية الى 0.396 وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 5% وذلك لان قيمة

- sig.=0 كانت اقل من 5% وبذلك تقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التأثير المثالي وبناء المنظمة المتعلمة.
2. اختبار العلاقة بين متغير الاعتبارات الفردية ومتغير بناء المنظمة المتعلمة وقد وضعت الفرضية الصفرية او فرضية العدم H_0 كما يلي:
- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاعتبارات الفردية وبناء المنظمة المتعلمة.
- مقابل الفرضية البديلة
- H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاعتبارات الفردية وبناء المنظمة المتعلمة.
- لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغير والمتغير وكانت مساوية الى 0.377 وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% وذلك لان قيمة sig.=0 كانت اقل من 5% وبذلك تقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية وبناء المنظمة المتعلمة
3. اختبار العلاقة بين متغير الاستثارة الفكرية ومتغير بناء المنظمة المتعلمة وقد وضعت الفرضية الصفرية او فرضية العدم H_0 كما يلي:
- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاستثارة الفكرية وبناء المنظمة المتعلمة. مقابل الفرضية البديلة
- H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاستثارة الفكرية وبناء المنظمة المتعلمة .
- لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغير والمتغير وكانت مساوية الى 0.518 وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% وذلك لان قيمة sig.=0 كانت اقل من 5% وبذلك تقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية وبناء المنظمة المتعلمة .
4. اختبار العلاقة بين متغير التحفيز الالهامي ومتغير بناء المنظمة المتعلمة وقد وضعت الفرضية الصفرية او فرضية العدم H_0 كما يلي:
- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التحفيز الالهامي وبناء المنظمة المتعلمة .
- مقابل الفرضية البديلة
- H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التحفيز الالهامي وبناء المنظمة المتعلمة .

لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغير والمتغير وكانت مساوية الى 0.546 وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 5% وذلك لان قيمة sig.=0 كانت اقل من 5% وبذلك تقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التحفيز الالهامي وبناء المنظمة المتعلمة . واعتمادا على ما تم شرحه سابقا تم تصميم الجدول التالي الذي يوضح الارتباطات ومعنويتها حسب قوة الارتباط لكل متغير والمتغير بشكل عام:

جدول (14)

يمثل قيم الارتباطات ومعنويتها

معنوية الارتباط	قيمة الارتباط مع بناء المنظمة المتعلمة	المحور
معنوي تحت مستوى دلالة 5%	.396**	التأثير المثالي
معنوي تحت مستوى دلالة 5%	.377**	الاعتبارات الفردية
معنوي تحت مستوى دلالة 5%	.518**	الاستثارة الفكرية
معنوي تحت مستوى دلالة 5%	.546**	التحفيز الالهامي
معنوي تحت مستوى دلالة 5%	.592**	القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

ومن الجدول نستنتج ان متغير التحفيز الالهامي كانت له الاهمية الاولى من ناحية قوة علاقته مع ابعاد بناء المنظمة المتعلمة ثم بالترتيب الثاني ياتي متغير الاستثارة الفكرية وثالثا متغير التأثير المثالي واخيرا جاء متغير الاعتبارات الفردية .

• اختبار علاقات التأثير (الفرضية الرئيسية الثانية):

تم هنا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها حول تأثير متغير سلوكيات القيادة التحويلية على متغير بناء المنظمة المتعلمة .

الفرضية الرئيسية الثانية: اختبار اثر متغير سلوكيات القيادة التحويلية وابعادها في ابعاد بناء المنظمة المتعلمة

ان الفرضية الرئيسية المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية H_0 التالية:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير سلوكيات القيادة التحويلية في متغير بناء المنظمة المتعلمة مقابل الفرضية البديلة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير سلوكيات القيادة التحويلية في متغير بناء المنظمة المتعلمة

الجدول (15) الذي يتضمن المعلومات المطلوبة كافة لتحليل الاثر إذ احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

جدول (15)

يتضمن معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون

معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة ديرين- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
%35	%35	0.59	7.887	معنوي تحت مستوى دلالة %5	2	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول نرى ان قيمة معامل التحديد 0.35 ومعامل التحديد المصحح هو 0.35 هذا يعني ان متغير سلوكيات القيادة التحويلية استطاع ان يفسر ما مقداره %35 من الانحرافات في متغير بناء المنظمة المتعلمة والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

وقد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.59 بقيمة اختبار t مقدارها 7.887 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى %5 بسبب ان sig.=0 كانت اقل من مستوى الدلالة %5 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود اثر ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير سلوكيات القيادة التحويلية في متغير بناء المنظمة المتعلمة, بكلام اخر ان ارتفاع قيمة متغير سلوكيات القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير بناء المنظمة المتعلمة بمقدار %59 .

اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الثانية:

هناك اربع فرضيات فرعية سيتم اختبارها تعود لاثار ابعاد سلوكيات القيادة التحويلية الاربعة وكما ياتي:

1- اختبار اثر متغير التأثير المثالي في بناء المنظمة المتعلمة

ان الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية H₀ التالية:
H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير التأثير المثالي في متغير بناء المنظمة المتعلمة

مقابل الفرضية البديلة

H₁: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير التأثير المثالي في متغير بناء المنظمة المتعلمة
الجدول (16) الذي يتضمن المعلومات المطلوبة كافة لتحليل الاثر إذ احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

جدول (16)

يتضمن معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون

معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة ديرين- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
%16	%15	0.40	4.618	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.9	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول نرى ان قيمة معامل التحديد 0.16 ومعامل التحديد المصحح هو 0.15 هذا يعني ان متغير التأثير المثالي استطاع ان يفسر ما مقداره %16 من الانحرافات في متغير بناء المنظمة المتعلمة والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

وقد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.40 بقيمة اختبار t مقدارها 4.618 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى %5 بسبب ان sig.=0 كانت اقل من مستوى الدلالة %5 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود اثر ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير التأثير المثالي في متغير بناء المنظمة المتعلمة، بكلام اخر ان ارتفاع قيمة متغير التأثير المثالي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير بناء المنظمة المتعلمة بمقدار %40.

2- اختبار اثر متغير الاعتبارية الفردية في بناء المنظمة المتعلمة

ان الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية H₀ التالية:
H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الاعتبارية الفردية في متغير بناء المنظمة المتعلمة. مقابل الفرضية البديلة

H₁: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الاعتبارية الفردية في متغير بناء المنظمة المتعلمة كون الجدول (17) الذي يتضمن المعلومات المطلوبة كافة لتحليل الاثر إذ احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

جدول (17)

يتضمن معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون

معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة ديرين- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
%14	%14	0.38	4.359	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.9	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول نرى ان قيمة معامل التحديد 0.16 ومعامل التحديد المصحح هو 0.15 هذا يعني ان متغير الاعتبارات الفردية استطاع ان يفسر ما مقداره 16% من الانحرافات في متغير بناء المنظمة المتعلمة والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

وبلغت قيمة معلمة الانحدار 0.40 بقيمة اختبار t مقدارها 4.618 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب ان $sig.=0$ كانت اقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود اثر ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير الاعتبارات الفردية في متغير بناء المنظمة المتعلمة، بكلام اخر ان ارتفاع قيمة متغير الاعتبارات الفردية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير بناء المنظمة المتعلمة بمقدار 40% .

3- اختبار اثر المتغير الاستثارة الفكرية في المنظمة المتعلمة

ان الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية H_0 التالية:
 H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الاستثارة الفكرية في متغير المنظمة المتعلمة. مقابل الفرضية البديلة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الاستثارة الفكرية في متغير المنظمة المتعلمة.
 الجدول (18) الذي يتضمن المعلومات المطلوبة كافة لتحليل الاثر إذ احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

جدول (18)

يتضمن معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديربن واتسون

معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة دربن- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
27%	26%	0.52	6.502	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول نرى ان قيمة معامل التحديد 0.27 ومعامل التحديد المصحح هو 0.26 هذا يعني ان متغير الاستثارة الفكرية استطاع ان يفسر ما مقداره 27% من الانحرافات في متغير المنظمة المتعلمة والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

وقد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.52 بقيمة اختبار t مقدارها 6.502 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب ان $sig.=0$ كانت اقل من مستوى الدلالة 5%

وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود اثر ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير الاستثارة الفكرية في متغير المنظمة المتعلمة وبتعبير اخر ان ارتفاع قيمة متغير الاستثارة الفكرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير المنظمة المتعلمة بمقدار 52% .

4- اختبار اثر متغير التحفيز المثالي في المنظمة المتعلمة

ان الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية H_0 التالية:
 H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير التحفيز الالهامي في متغير المنظمة المتعلمة. مقابل الفرضية البديلة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير التحفيز الالهامي في متغير المنظمة المتعلمة
 الجدول (19) يتضمن المعلومات المطلوبة كافة لتحليل الاثر إذ احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

جدول (19)

معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديربن واتسون

معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة دربن- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
30%	29%	0.55	6.981	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2.2	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من نتائج التحليل الاحصائي من خلال الجدول نرى ان قيمة معامل التحديد 0.30 ومعامل التحديد المصحح هو 0.29 هذا يعني ان متغير التحفيز الالهامي استطاع ان يفسر ما مقداره 30% من الانحرافات في متغير المنظمة المتعلمة والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث. وقد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.55 بقيمة اختبار t مقدارها 6.981 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب ان $sig.=0$ كانت اقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود اثر ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير التحفيز الالهامي في متغير المنظمة المتعلمة, بكلام اخر ان ارتفاع قيمة متغير التحفيز الالهامي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير المنظمة المتعلمة بمقدار 55% . ويتضح من مما سبق ان اقوى اثر في متغير المنظمة المتعلمة كان لمتغير التحفيز الالهامي ويأتي بالمرتبة الثانية متغير الاستثارة الفكرية وبالمرتبة الثالثة متغير التأثير المثالي واخيرا يأتي متغير الاعتبارات الفردية .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- ان متغير التحفيز الالهامي كانت له الاهمية الاولى من ناحية قوة علاقته مع متغير بناء المنظمة المتعلمة ثم بالترتيب الثاني يأتي متغير الاستثارة الفكرية وثالثا متغير التأثير المثالي واخيرا جاء متغير الاعتبارات الفردية .
- 2- ان اقوى اثر في محور متغير بناء المنظمة المتعلمة كان لمتغير التحفيز الالهامي ويأتي بالمرتبة الثانية متغير الاستثارة الفكرية وبالمرتبة الثالثة متغير التأثير المثالي واخيرا يأتي متغير الاعتبارات الفردية .
- 3- يشجع القادة في جامعة ميسان العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجهوهم للتعلم الفرقي.
- 4- تقدم سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي والتحفيز الالهامي والاعتبارية الفردية والاستثارة الفكرية مساهمة كبيرة في بناء المنظمة المتعلمة في جامعة ميسان.
- 5- يتصرف القادة في جامعة ميسان بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم.

ثانياً: التوصيات:

- بناء على ما تقدم من نتائج واستنتاجات، التي تم الوصول إليها من خلال الإطار النظري وحقائق التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات الآتية:
- 1- تعزيز مفهوم التأثير المثالي لدى القادة الجامعيين في جامعة ميسان من خلال التحلي بالقيم والخصائص التي تجعلهم قدوة للعاملين والتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
- 2- تحفيز ودعم وتشجيع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من خلال إقامة الدورات والندوات واللقاءات الدورية مع القادة الجامعيين.
- 3- العمل على اقامة علاقات مع العاملين ونشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء والتوفيق بينها وتقبل الرائي الاخر للتغلب على التفكير النمطي بالتعامل مع المسائل بعيداً عن المبالغة بالتبسيط .
- 4- الاهتمام بتشجيع التعلم الفرقي وإيجاد بيئة تعلم تشجع على تنمية وتطوير قدرات العاملين في الجامعة بادراج ذلك في رؤية ورسالة الجامعة.

5- تصميم العمل بأسلوب يثير ويحفز العاملين ويساعد على الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية وذلك لإثارة العاملين نحو التنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.

المصادر

- 1) اولاً: المصادر العربية
- 2) الهلالي، الشربيني الهلالي(2001)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، (دراسة تحليلية) مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، العدد (21) ص 9-72.
- 3) البغدادي، عادل هادي، العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٠)، "التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، ط ١، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4) البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٨)، " العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٠، العدد ١، بغداد، العراق.
- 5) أبو خضير، إيمان سعود (2007)، " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة – اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21"، الرياض- دار المؤيد.
- 6) جبران، علي محمد(2011)، " المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٩، العدد ١، ص ٤٢٧، ص ٤٥٨.
- 7) نجم، عبود نجم(2005)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 8) Argyris G. & Schon D. (1978), Organizational Learning: Theory method and practice reading and Addison Wesley in Journal of management Vol 25 No 3.
- 9) Revans, R. W. (1983). Action Learning: Kindling the Tech touch paper. Management Development. Vol. (21). No. (6).
- 10) Barnett, K. McCormick, J. and Connors, R. (2001), " Transformation leadership in schools panacea placebo or

- problem?** ". Journal Of Educational Administration. 39,1, 24-46.
- 11) Bratton, John., & Gold, Jeffery., (2003) "**Human Resource Management theory and practice**", 3ed. palgrave,London,Macmillan.
- 12) Burnes, B. (2000), " **Applying organizational learning: Lessons from the automotive industry**". *International Journal of Operations and Production Management*,20(10),1236–1252.
- 13) Butcher,David C A,(2011), " **Learning Organization Principles and Processes: UK Construction Organization Experiences** ", thesis - Doctor of business administration .
- 14) Chawla, S., & Renesh, J. (Eds.), (1995). "**Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace**", Portland, OR: Productivity Press.
- 15) Chi,K.H ; Yeh,R.H & Yu,H.C ,(2001)," **The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations**" ,Study in University, Taiwan.
- 16) Chilson ,C. (2014)," **Cultivating Charisma: Ikeda Daisaku's Self Presentations and Transformational Leadership** ", University of Pittsburgh,Journal of Global uddhism Vol. 15 (2014): 65-78.
- 17) Cors, Rebecca , (2003) , "**What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives**" , Engineering Professional Development University of Wisconsin-Madison , EPD 699: Organizational Learning for Environmental Management Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives .

- 18) Cossin. D & Caballero.J,(2013), "**Transformational Leadership Background literature review**" years of board education experience.
- 19) Daft, Richard, L. & Noe, Reymond, A. (2001). "**Organizational Behaviour**", (4th ed.). New York: Thomson Learning, USA.
- 20) Dubrin, J.A. (2012). "**Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**" (7th Ed) Library of Congress Contro, USA.
- 21) Greiman, C.B (2009), "**Transformational leadership research in agricul tural education : a synthesis of the literature**", Journal of Agricultural Education, **Volume50, Number 4, pp. 50- 62.**
- 22) Haines, Stephen, G ., & (1999), "**system Thinking and Learning from chaos and complexity to elegant simplicity**", published by center for strategic Management The Center of strategic Management.
- 23) Hartog, D & Koopman, P. (2011) , "**Leadership in Organizations**", 9th Ed . Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2. 2011. SAGE Publications. 16 Feb.
- 24) Haley, Connie K. & Lazouskas, Lorraine, 2009, "**Leadership development and learning organization: a literature review**", Referred paper, Ref 6.32: Pp(1- 12).
- 25) Horn-Turpin. (2009). "**A study examining the effects of transformational leadership behaviors on the factors of teaching efficacy, job satisfaction and organizational commitment as perceived by special education teachers**" thesis - Doctor of the Virginia Polytechnic Institute and State University .
- 26) Malik, Muhammad Ehsan, Danish, Rizwan Qaiser and Munir, Yasin, 2012, "**Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan: A Correlational**

- Study**", International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 2: Pp(117-120).
- 27) Masi, R.J.& Cooke, R.A. (2000), "**Effect of transformational leadership on subordinate motivation**", empowering norms, and Organizational productivity, International Journal of Organization Analysis, Vol, 8pp.16-
- 28) Mohammad, S.I ; AL - Zeaud, H.A. & Batayneh ,A.M. (2011) , "**The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals**", BEH - Business and Economic Horizons journal, Volume 5 ,pp. 35-46.
- 29) McCleskey, J.A. (2014), "**Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development**", Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 4.
- 30) Najafbagy, Reza & Doroudi, Homa, 2010, "**Model Of Learning Organization In Broadcasting Organization Of Islamic Republic Of Iran**", Serbian Journal Of Management, 5 (2) : 213 – 225.
- 31) Nazari, Khosrow & Pihie ,Zaidatol Akmaliah Lope , 2012, "**Assessing Learning Organization Dimensions And Demographic Factors In Technical And Vocational Colleges In Iran** ", International Journal Of Business And Social Science, Vol.3 No3; February 2012, Pp:210-219.
- 32) Parrott, Richard (2000), "**Transformational Leadership: Theory and Reflections**", Ashland Theological Journal 32 (2000), pp 63-76
- 33) Qurtubi, Ahmad (2010), "**Learning Organization in Improving Academic Services Quality**", International Journal of Administrative Science & Organization, 18(3), 229-238.

- 34) Robbins.S.T; Judge.T.A& Hasham.E.S(2009),"Organizational Behavior",Notre Dame University, Lebanon.
- 35) Saeed,A & Ahmad,S ,(2012), "**Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab**", European Journal of Business and Management ISSN Vol 4, No.21, 2012.
- 36) Senge, Peter, (1990), "**The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**", Doubleday Dell Publishing Group.
- 37) Senge , Peter M., (2004) , "**The Art and Practice of The Learning Organization** ", Publishing by Group, Inc , USA.
- 38) Senge, P. (2006). "**The Fifth Discipline**": The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- 39) WALUMBWA, F. O; HARTELL, C. A.(211), "**Understanding transformational leadership– employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy**". Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, 2011, 153- 172
- 40) Yang, B. et. Al, (2004), "**The Construct of the Learning Organization: Dimensions: Management and Validation**" ,Human Recourse Development Quarterly,Vol.15 ,No.1.
- 41) Yusuf .M.O ; Kazeem.A.O& Muhammed.U.D,(2014)," **Management of Leadership Style: An Approach to Organizational Performance and Effectiveness in Nigeria**", International Journal of Humanities Social Sciences and Education, Vol. 1, Issue 2, PP 17-29.
- 42) Zhu.W ;Sosik.J ;Riggio.R.E& Yang.B(2012)."**Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: the role of psychological empowerment**".

http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol13/no3/zhu_sosik_riggio_yang.pdf



الملحق (1)

م/ استمارة استبانة

السادة المحترمون:

تحية طيبة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لدراسة (تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة)، وبما أنكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم في ادراكها، لذا نرجو من حضراتكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية: -

1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم.

2- الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.

3- ستجد أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً ، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً). نرجو منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها، مما يعبر عن وجهة نظرك.

4- الباحثان على أتم الاستعداد للإجابة على استفساراتكم حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاءون.

حدد رأيك المناسب بوضع علامة (✓) امام البديل الذي يتفق مع مواقفك التي تواجهك في العمل

ت	المتغير الرئيسي	الفقرات	5	4	3	2	1
		المتغيرات الفرعية					
	القيادة التحويلية	1. التأثير المثالي Idealized Influence					
1		أتجاوز مصالح ذاتية بهدف					

					تحقيق المصلحة العامة.		
					أتصرف بالشكل المثالي الذي يسعى منتسبو الجامعة لمحاكاته		2
					تصرفاتي تحظى بثقة منتسبي الجامعة وتقديرهم.		3
					امتلك القدرة على إقناع منتسبي الجامعة لزيادة حماسهم للعمل.		4
					أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين منتسبي الجامعة.		5
					أركز على أهمية أن يكون لدى منتسبي الجامعة فهم مشترك لأهداف ورسالة الجامعة.		6
					2. الاعتبارية الفردية Individualized Considerations	ثانياً: المتغير المستقل: القيادة التحولية Transformation Leadership	
					اي حرص القائد التحولي على العناية والاهتمام لاحتياجات التابعين إضافة الى مراعاة الفروقات الفردية بينهم عند تلبية هذه الاحتياجات، وايضاً ان يكون مستمعاً جيداً لجميع ما يطرحوه، ويأخذ دور المعلم والناصح الماتح لفرص التدريب والتعليم المستمرين من خلال اتباع استراتيجيات التقدير والثناء.	ثالثاً: المتغير التابع: التأثير الفكري، الاعتبارات الفردية وتأثير هذه السلوكيات في التابعين له للوصول المرغوب، الاستشارة	
					استمع باهتمام لأراء منتسبي الجامعة واحترم قناعاتهم.		7
					يسود التعامل الإنساني مع منتسبي الجامعة بوصفهم أعضاء في الجامعة.		8
					اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.		9
					أتعامل مع كل فرد من منتسبي الجامعة بطريقة مناسبة له.		10
					أبدى اهتماماً شخصياً بمنتسبي الجامعة الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.		11
					اعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملاً جيداً.		12
					يحظى منتسبو الجامعة المتميزون باهتمامي وتقديري.		13

قيام القائد التحويلي بتحفيز الاتباع للتفكير بأساليب جديدة لحل المشكلات ودعم هذه الأساليب الخلاقة والإبداعية لأداء العمل، وتشجيع روح الإبداع في التابعين، وإيجاد المناخ الذي يؤدي إلى أحساس التابعين بمغزى ما يؤديه من عمل.	3. الاستثارة الفكرية Intellectual Simulation					
	أشارك منتسبو الجامعة أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشكلات العمل.	14				
	أشجع جميع منتسبي الجامعة على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الجامعة.	15				
	أحاول باستمرار التعرف على ما يود منتسبو الجامعة تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).	16				
	أقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.	17				
	أتيح الفرصة لمنتسبي الجامعة للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.	18				
قدرة القائد التحويلي بوضع رؤية مستقبلية توجد بالتابعين حب التحدي وتثيرهم إلى الأداء بأعلى من التوقعات من خلال إلهامهم لتنمية مهاراتهم وإثارة روح الفريق البناء لتحقيق الأهداف المستقبلية.	4. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation					
	أوجه منتسبو الجامعة للعمل بروح الفريق.	19				
	أهتم بتحفيز منتسبي الجامعة لتحقيق أهداف ورؤية الجامعة.	20				
	أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى منتسبي الجامعة.	21				
	أشجع منتسبي الجامعة لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	22				
	أعمل على توفير إحساس جماعي بمهام العمل.	23				
زيادة مستوى الذكاء الجماعي للعاملين والانتفاع الكبير من معرفة وأفكار الجماعة، ويقصد بهذا ضمنا المناقشة	1. التعلم الفرقي Team Learning					

وتجاوز اسلوب الدفاع المضعف لتعلم المجموعة.					
			تسود العلاقات الجماعية والعمل التشاركي بين منتسبي الجامعة.		24
			تنتشر روح تبادل الأدوار والمساعدة بين أعضاء الفريق.		25
			تنتشر الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق.		26
			يستثمر منتسبو الجامعة الأخطاء من تنفيذ المهام لتكون فرص تعلم للآخرين.		27
			توجد أساليب متنوعة ومشجعة للتواصل بين منتسبي الجامعة.		28
			يسعى منتسبو الجامعة الى معرفة أوقات تنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني والمشاركة فيها.		29
		الإيضاح المستمر والتعمق لرؤى الموظفين الشخصية، والتركيز على قدراتهم. ويشمل وعي لنقاط الضعف ومجالات النمو بالشخصية وايضاً التواضع والاستعداد المستمر لمواصلة التطور الذاتي.	2. الاجادة الشخصية Personal Mastery		
			تولي الجامعة اهتماماً كبيراً في التنمية المهنية للعاملين.		30
			يستخدم منتسبو الجامعة البرمجيات وقواعد البيانات في عملية تقديم الخدمات.		31
			يمكن منتسبو الجامعة من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وبسهولة وفي أي وقت.		32
			يبحث منتسبو الجامعة عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدايتهم وعملهم.		33
			يسعى منتسبي الجامعة الى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصهم.		34
			تتوفر الرغبة لدى منتسبي الجامعة في البحث عن فرص التعلم داخل وخارج الجامعة.		35

ثالثاً: المتغير التابع المنظمة المتعلمة
The learning organization
وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في ادارة واستخدام

				3. الرؤية المشتركة Shared Vision		
				خلق صورة مشتركة عن المستقبل لتشجع الالتزام والمشاركة من الجميع وهي تربط الأفراد سوية اتجاه الشعور بالمصير والهوية المشتركة وتعطيهم الاحساس بالهدف والاندماج لكل الانشطة المناطة بهم.		
				يتعاون جميع منتسبي الجامعة معاً لبناء رؤية واهداف مشتركة للجامعة.	36	
				يؤمن منتسبو الجامعة بالرؤية التي تساهم في نجاح الجامعة وتحقيق أهدافها.	37	
				تهدف اجتماعات منتسبي الجامعة الى التركيز على تحقيق نتائج خدمية ونوعية.	38	
				يرى منتسبو الجامعة ان نجاح الجامعة في مهامها نجاحاً للجميع.	39	
				تناقش الخطة التطويرية المتعلقة بالجامعة مع جميع منتسبي الجامعة.	40	
				تركز الرؤية الجامعية على تحقيق تحول نوعي بخدمات الاتصالات والمعلومات والبريد.	41	
				4. التفكير النظمي Systemic Thinking		
				أطار لتعيين العلاقات المتبادلة والأساليب، ورؤية الصورة الكبيرة، للابتعاد عن المبالغة بالتبسيط، والتعامل مع المسائل بشكل عام وشامل والتغلب على التفكير النمطي.		
				يسعى منتسبو الجامعة في الجامعة الى إدراك تأثير تعاملهم وممارساتهم.	42	
				ينظر منتسبو الجامعة الى الجامعة بوصفها جزء من المجتمع المحلي المحيط بهم.	43	
				لا يتردد منتسبو الجامعة في تجربة مداخل اخرى لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	44	
				يدرك منتسبو الجامعة ان للجامعة أهمية في الوعي الفكري والثبات على المبادئ القيمة لأحداث	45	

				التغير المنشود.	
				يطور منتسبو الجامعة في الجامعة قدراتهم لتناسب مع الظروف والمعطيات الجديدة.	46
				ينظر منتسبو الجامعة الى ان جامعتهم تفوق حجمها في امكانياتها وتطلعاتها.	47
			اي ايضاح الافتراضات العميقة والصور الرسوم في العالم والتي تؤثر في فهم الموظفون الانشطة التي تتبنى التغيير بالمنظمات ولما يحدث في غياب محاولات منهجية لكشف الصور الداخلية ووضعها لفحصها بدقة.	5. النماذج العقلية Mental Model	
				تهيئ الجامعة الاجواء المناسبة لتقديم اراء متقاربة.	48
				يستخدم منتسبو الجامعة طرائق اتصال متعددة تركز على أنماط تعلم متعددة.	49
				يرحب منتسبو الجامعة بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة.	50
				يشعر منتسبو الجامعة بوجود الحوار المهني الذي يخدم المصلحة العامة.	51
				يسود العلاقة بين الزملاء جو من الثقة والصراحة والاحترام المتبادل.	52
				تسعى الجامعة باستمرار الى تحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل.	53
				ينجز منتسبو الجامعة المهام الموكلة إليهم بحماس ودافعية	54