

# علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما\*

د. انتصار طالب العواودة\*\*

selected. The researcher used a questionnaire which included items that measure the level of practicing transformational leadership and items that measure the level of practicing learning organization. The results revealed that the degree of practicing learning organization and transformational leadership at the universities of Hebron and Palestine Polytechnic from the point of view of their academics was high with an arithmetic mean of 3.86 for the learning organization and 3.43 for the transformational leadership. Moreover, there was a high positive correlation and statistical significance between learning organization and transformational leadership at both universities with a correlation coefficient of 0.841 and level of significance ( $\alpha=0.01$ ). Furthermore, there were no significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of practicing the learning organization and transformational leadership at both universities from the point of view of their academic staff. The researcher concluded a number of recommendations. First, the need for encouraging the academic staff to benefit from their mistakes at work by taking advantage of a constructive feedback and not to use these mistakes to punish the employees. The study also recommended the need for bringing the perspectives of the employees closer to each other and developing plans to avoid the University's future risks and challenges. Moreover, the study recommended the need for promoting the spirit of challenge among employees, and rewarding those who excel at their work in addition to meeting the staff professional needs.

**Keywords:** transformational leadership, learning organization, academic staff.

## المقدمة:

لم تعد الثورة التكنولوجية والمعلوماتية المعاصرة تسمح للأنظمة الاجتماعية بالجمود والعيش برتابة، فإن لم تتغير بإرادتها، فعندها تصبح ضحية التغيير غير الهادف، وعندها تفقد شخصيتها وهبتها، ويمكن أن تحافظ على وجودها إن كانت سبّاقة للتغيير والسير قدماً في الاتجاه الصحيح، ويُعد النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية حيث يلعب دوراً رئيساً في التغيير، وتحمل الجامعات موقفاً قيادياً في النظام التربوي، فهي تستقبل مخرجاته، وتخرّج مدخلاته، وينسحب الأمر على غيرها من الأنظمة في المجتمع، وهي رائدة البحث والتطوير في المجالات التي، لذلك تحمل مسؤولية عظيمة، وكأي مؤسسة يرتبط نجاحها في تحقيق أهدافها بطبيعة القيادة فيها، لا بد أن تطور أساليبها القيادية نحو الانفتاح والحرية، وإطلاق العنان للطاقات الكامنة لدى العاملين، وخلق الأجواء الإبداعية، وهذا ما يتفق مع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وضوابط المنظمة المتعلمة.

فالقيادة التحويلية تعني: تلك العملية التي تغيّر الأفراد

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين فيهما، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي. تكوّن مجتمع الدراسة من (329) موظفاً أكاديمياً في العام الدراسي 2016/2017م، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (130) موظفاً أكاديمياً. حيث استخدمت الباحثة استبانة ضمت مجالات تقيس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، ومجالات تقيس درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما جاءت عالية، بمتوسط حسابي (3.86) للمنظمة المتعلمة، وبمتوسط حسابي (3.43) للقيادة التحويلية. ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.841)، وكانت دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha=0.01$ ) وظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المنظمة المتعلمة وأبعاد القيادة التحويلية في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعتين (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين). وقد أوصت الباحثة بضرورة تشجيع الموظفين الأكاديميين على استثمار نتائج أخطائهم في التطوير بالاستفادة من التغذية الراجعة، وألا تستخدم الأخطاء عقوبة للموظف، والعمل على تقريب الآراء بين الموظفين، وتطوير خطط لتجنب مشكلات الجامعة المستقبلية المتوقعة قبل حدوثها، والعمل على استشارة روح التحدي للموظفين، ومكافأة المميزين منهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم مهنيًا.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة،

الموظفون الأكاديميون.

**The Relationship between Transformational Leadership and the Practice of Learning Organization at Hebron University and Palestine Polytechnic Universities from the Perspective of their Academic Staff**

## Abstract:

The study aimed at exploring the relationship between transformational leadership and practicing learning organization at the universities of Hebron and Palestine Polytechnic from the point of view of their academic staff through using the descriptive approach. The study population consisted of 329 academic staff members during the academic year 2016/2017. A stratified random sample of 130 individuals was

## مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية ذات البيئة المتقلبة، والظروف المعقدة التي تعيشها تحت الاحتلال الإسرائيلي، الذي يتسبب في أغلاق الجامعات، أو منع الموظفين والطلبة من الوصول إليها بسبب الحواجز العسكرية، وكذلك الاعتقال والسجن لبعض الموظفين أو الطلبة، والظروف الاقتصادية غير الطبيعية التي تعيشها الجامعات الفلسطينية، فتداخل الظروف - جميعاً - تجعل الموظف يعمل في أجواء كثيرة المفاجآت والاضطرابات، وهذا يتطلب منه البراعة في العمل، ومقدرة على أداء واجبات متنوعة ومهمات تتغير باستمرار بما يتفق مع الظروف المتقلبة، علاوة على ذلك يتطلب العمل بروح الفريق، وتطوير رؤية مشتركة للسير نحو تحقيقها، وذلك ما تتوخاه ضوابط المنظمة المتعلمة أملاً وغاية لتحقيقه.

وهنا تبرز الحاجة لنمط قيادي مؤثر ما يسهل ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة ألا وهو القيادة التحويلية، إذ تفتح المجال للعمل بدافع أخلاقي ذاتي ينبع من داخل الموظف، وبدافع قناعته بالمسؤولين، وثقته المرتفعة بنفسه تجعله ينجز الأفضل أيًا كانت الظروف؛ لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما.

## أسئلة الدراسة:

◀ ما درجة ممارسة المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما؟

◀ هل توجد علاقة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المنظمة المتعلمة في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين)؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين)؟

## أهداف الدراسة:

1. معرفة ممارسة القيادة التحويلية، والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين.
2. الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية، والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين.
3. وضع نقاط إيجابية تساعد على الرقي بالعمل، ويضمن التطبيق.
4. التطور العلمي والمعرفي للباحثة من خلال مراجعة الأدب

والمنظمات، وتحولهم من واقع الثبات والجمود والإمعية، إلى واقع دينامي متنام يرمي إلى تحقيق فعالٍ لمتطلبات الأدوار عبر توسيع هامش حرية حركة المستخدمين أخذين بعين النظر النسق القيمي والأخلاقي والمعايير والأهداف والغايات التي تتعايش معها النظم للأبد، الطويل (2006).

وتُحدث القيادة التربوية عموماً التغييرات المطلوبة في المؤسسة، وتُعد القيادة التحويلية من أفضل الأنماط الإدارية في قيادة المؤسسات؛ إذ تقوم على الأخلاق التي تشكل حافزاً قوياً نحو الأداء الأفضل في المؤسسة على المستوى الإداري وعلى مستوى العاملين، فقد ارتبطت القيادة التحويلية بالإبداع الإداري بعلاقة ارتباطية إيجابية في دراسة الخريسات (2012)، وكذلك ارتبطت بعلاقة ارتباطية إيجابية مع التعلّم المنظمي في دراسة العزام والجداية (2015)، وتنسجم القيادة التحويلية مع الواقع الجامعي، فالقيادة الإدارية في الجامعة تحويليون بأخلاقهم العالية، لا يفرضون آراءهم على الموظفين فرضاً، بل يتشاركون الرأي معاً لما يتمتعون به من ثقة متبادلة فيما بينهم، ويثيرون دافعية العاملين نحو العمل، ويعمقون روح الفريق بينهم، ويستثمرون الأفكار الابتكارية التجديدية في الجامعة، ويستثمرون حاجات الموظفين الفردية ومقدراتهم المتنوعة في إيجاد حالة تكامل المواهب المتعددة داخل الجامعة بما يساهم في تحقيق أفضل النتائج العملية على أرض الواقع.

ومما يعزز التطور المستمر داخل المؤسسة اقتران القيادة التحويلية بالمنظمة المتعلمة، وهذا ما أثبت علمياً، فقد ارتبطت القيادة التحويلية بالمنظمة المتعلمة بعلاقة إيجابية في دراسة الديحاني (2015) فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يزيد بها الناس من مقدراتهم للإبداع في تحقيق النتائج المرغوبة، إذ تنمو فيها نماذج التفكير الجديدة وتترعرع باستمرار، وكذلك الطموح الجماعي الحر، وتقوم على خمسة ضوابط هي التفكير النظمي، والإتقان الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق (Senge (2006). فالجامعة المتعلمة تطبق ضوابط المنظمة المتعلمة بسهولة؛ لأن ذلك ينسجم مع قيم التعليم العالي، فالقيادة الإدارية والموظفون الأكاديميون لديهم الاهتمام بالتعلم الذاتي من خلال البحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات، والدورات التدريبية، فهذه النشاطات العلمية والحرية الأكاديمية تساهم في كشف النماذج العقلية للقيادة الإداريين والأكاديميين، مع استخدام التفكير النظمي في فهم الأحداث المتشابكة على أرض الواقع واستشراف المستقبل، ويتعلمون ما هو أفضل وفق رؤية مستقبلية مشتركة يؤمن الجميع بها ويسعون لتحقيقها.

يترك اجتماع القيادة التحويلية مع المنظمة المتعلمة الأثر الإيجابي على أجواء العمل الإبداعي في الجامعة، وتفجير الطاقات، والمواهب، ووضوح الرؤية نحو تحقيق الغاية، والسير نحو تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الإتقان. لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما.

التربوي، وتطوير أداة البحث والوصول للنتائج.

## أهمية الدراسة:

تهتم القيادة التحويلية بتغيير الأفراد والمنظمات وتحويلهم من الجمود والرتابة إلى أشخاص مجددين، بما يحقق غايات المؤسسة وأهدافها وفق نسق قيمي ومعايير أخلاقية يلتزمون بها، نتيجة ما يتلقون من ثقة وحرية من رؤسائهم، وترتبط القيادة التحويلية بالمنظمة المتعلمة: إذ إن المنظمة المتعلمة تزيد من قدرات الموظفين نحو الإبداع وتحقيق النتائج المرغوبة، حيث ينمو فيها الطموح الجماعي الحر الذي تختفي فيه الأنانية والفئوية فيعملون - معاً - نحو تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة، ولا يخطئون السير رغم الظروف المعقدة المتقلبة التي تعيشها الجامعات الفلسطينية؛ لذلك اهتمت الدراسة بمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية، وممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، فمن خلالها يتم تلمس نقاط القوة والضعف في تطبيق القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في واقع الجامعتين، والخروج بتوصيات في ظل نتائج هذه الدراسة تفيد - في حال تنفيذها - في تطوير الواقع القيادي في الجامعتين (جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين)، وإغناء المكتبة العربية في مجال أبحاث الإدارة التربوية: لتكون دراسة سبّاقة لأبحاث أخرى في هذا الميدان.

## حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحد المكاني: جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين.
2. الحد البشري: الموظفون الأكاديميون في الجامعتين.
3. الحد الزمني: العام الدراسي (2016 / 2017).

## التعريفات الإجرائية:

وقد تم تعريف المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بالدراسة تعريفاً إجرائياً، حيث تساعد القارئ في فهم محتوى هذه الدراسة وهي:

القيادة التحويلية: تلك التي تحظى بثقة المرؤوسين، لما تتميز به من أخلاق سامية، وتعمل على تفجير الطاقات الإبداعية للمرؤوسين لقدرتها العالية في استثارة التفكير لديهم، ومدركة للفروق الفردية بينهم، وملبية لحاجاتهم الفردية نحو العمل.

المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تهتم بالتطور الجماعي للمرؤوسين نحو تحقيق أفضل النتائج، من خلال ممارسة التفكير النظمي، وتعلم الفريق، والاهتمام بالإتقان الشخصي، وتطوير الرؤية المشتركة، والتقارب في النماذج العقلية لأفرادها.

جامعة الخليل: جامعة فلسطينية تقع في مدينة الخليل، تأسست عام (1971م) وتضم إحدى عشرة كلية هي: كلية الشريعة، وكلية الآداب، وكلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الزراعة، وكلية التمويل والإدارة، وكلية التمريض، وكلية التربية، وكلية الصيدلة وكلية العلوم الطبية، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية تكنولوجيا المعلومات، وكلية الدراسات العليا.

جامعة بوليتكنك فلسطين: جامعة فلسطينية تقع في مدينة الخليل، تأسست عام (1978م) وتضم ست كليات هي: كلية الهندسة، وكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، وكلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب، وكلية العلوم التطبيقية، وكلية المهن التطبيقية، وكلية الدراسات العليا.

الموظفون الأكاديميون: هم الموظفون الذين يعملون بالتدريس في كليات الجامعة ويتكثرون من أعضاء الهيئات التدريسية، ورؤساء الأقسام، وعمداء الكليات.

القادة الإداريون: رؤساء الجامعة، ونائبه الإداري والأكاديمي، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.

الأدب النظري: وقد ضم الأدب النظري مناقشة مفهوم القيادة التحويلية، والمنظمة المتعلمة وأهميته في القيادة.

القيادة التحويلية Transformational leadership: يعرف الطويل (2006) القيادة التحويلية بأنها: تلك العملية التي تغير الأفراد والمنظمات وتحويلهم من واقع الثبات والجمود والإمعية، إلى واقع دينامي متنام يرمي إلى تحقيق فعال لمتطلبات الأدوار عبر توسيع هامش حرية حركة المستخدمين آخذين - بعين النظر - النسق القيمي والأخلاقي والمعايير والأهداف والغايات التي تتعايش معها النظم للأبد، وتضم القيادة التحويلية أربعة أبعاد هي:

1. التأثير المثالي Idealized Influence: إذ إن القادة التحويليين يمثلون قدوة حسنة للعاملين، يكسبون ثقة العاملين عبر تقديم الاهتمام بحاجات الآخرين على حساب حاجاتهم الشخصية، فسلوكلهم بعيد عن التسلط والاستبدادية، والقائد التحويلي يعمل الصحيح والأصوب ويعايش معايير أخلاقية رفيعة يطبقها في سلوكه، بعيداً عن استخدام سلطته لكل ما فيه الخير العام أو المصلحة العامة.

2. الدافعية الملهمة Inspirational Motivation: يمارس القادة التحويليين سبلاً تشجع من حولهم من العاملين وتلهمهم، وهم معنيون بإثارة دافعية العاملين معهم، بل ديمومة إثارة الدافعية بهدف تحقيق بعد الاستغراقية في العمل وتعميق روح الفريق بينهم.

3. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: القادة التحويليون حريصون على حث العاملين وتحفيزهم لتكون جهودهم دوماً ابتكاريةً تجديدية، بهدف تبصر الأمور التي يتعاملون معها ومعالجتها بطرق مبتكرة جديدة.

4. الاعتبار الفردي Individual Consideration: يحرص القائد التحويلي على العناية بحاجات العاملين معه وتقديرهم واحترامهم، ويحرص على نموهم المهني، ويمكنه ممن متطلبات أداء دورهم وفق أقصى قدراتهم، وإمكاناتهم: بهدف تحقيق بعد الابتكارية في إنجاز المهام المنوطة بكل منهم (الطويل، 2006).

## المنظمة المتعلمة:

هي المنظمة التي يزيد فيها الناس من مقدراتهم نحو الإبداع، وتحقيق النتائج المرغوبة، إذ تنمو فيها نماذج التفكير الجديدة، وتترعرع باستمرار، وكذلك الطموح الجماعي الحر، وتقوم على خمسة ضوابط هي: التفكير النظمي، والإتقان الشخصي، والنماذج

ماذا تريد المنظمة أن تبتكر؟ والرؤى الشخصية عبارة عن تصورات محمولة لدى الناس في عقولهم وقلوبهم، فبقدر ما تتشارك هذه الصور معاً، تكون المنظمة صورة مشتركة تعطي الوضوح لأنشطة المنظمة المختلفة، وبذلك يتشارك الأفراد معاً بالرؤى ليصبحوا روحاً واحدة، فلا توجد فردية في المنظمة، وتنبع قوتهم من خلال التعاون المشترك، وشعورهم أنهم مرتبطون بمشروع مهم، يسعون جميعاً لتحقيقه بنجاح.

#### ● خامساً ضابط تعلم الفريق Team Learning:

يعتمد الأداء المميز للأفراد على ممارستهم روح الفريق. المنطلق من رؤية مشتركة، تتضافر جهودهم ويكملون بعضهم بعضاً، بل يوجهون اهتماماتهم الشخصية لصالح رؤية الفريق، تلك التي تشكل امتداداً لرؤاهم الشخصية، فتعلم الفريق يعد أسلوباً لتطوير مقدرة الفريق بشكل دائم في تحقيق النتائج المبتغاة، والمستندة إلى الإتيان الشخصي.

#### الجامعة المتعلمة:

يمكن تحويل الجامعة لمنظمة متعلمة؛ إذ قدمت العواودة (2009) نموذجاً آدارياً لتحويل الجامعات الفلسطينية لمنظمات متعلمة، يمكن تطبيقه على أربعة مراحل في الجامعة، وتستمر عملية التنفيذ من ثلاث إلى أربع سنوات، وتتم عملية التقويم في كل مرحلة وصولاً للمرحلة النهائية وهي تطوير الجامعات الفلسطينية وتحويلها إلى منظمات متعلمة.

وقد سبق العواودة باحثون آخرون اهتموا بتطوير الجامعات وتحويلها لمنظمات متعلمة مثل ديفر (1997) Dever، إذ بين أن الضوابط الخمسة التي وضعها سنج للمنظمة المتعلمة تنسجم بشكل كبير مع قيم التعليم العالي على الصعيدين الأكاديمي، والإداري وذلك على النحو الآتي:

1. ضابط الإتيان الشخصي: يعني اهتمام الفرد بالتعلم الذاتي، والبحث المستمر عما هو أفضل في تحقيق النتائج، إذ يعد هذا جوهر قيم التعليم العالي، ويمثل صفة أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ويمتلك التعليم العالي الآليات المناسبة من خلال الحرية الأكاديمية.

2. ضابط النماذج العقلية: يمثل التعميمات والمسلمات التي تترجم في الأنشطة المختلفة للفرد، ويسهل التعامل معها في التعليم العالي، لتوفر الحرية الأكاديمية، وحرية التعبير عن الرأي مما يساهم في الكشف عن النماذج العقلية للموظفين وتطويرها.

3. التفكير النظمي: وهو الذي من خلاله يرى النظام بصورته الكلية وشبكة علاقاته الداخلية معاً، فهو يؤكد أهمية إدراك التأثيرات المعقدة والبعيدة المدى من خلف الأسباب، لذا يمكن أن تستخدم الجامعة في توفير ما هو أفضل من مناهج تفيد في المستقبل، وتخدم الواقع.

4. تعلم الفريق: هذا التعلم ينتج عنه رفض التصور التقليدي للقائد كشخص مميز يوضح الاتجاه ويضع القرارات الأساسية، ويحفز الجماعة، فهذا يرتبط عن قرب مع ما هو عليه القائد في التعليم العالي. فلم تعد البنية الهرمية تناسب القيادة في مؤسسة التعليم العالي؛ لأن القائد هنا يركز على البنى التكيفية والقوى

العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق (Senge، 2006).

فالمنظمة المتعلمة منظمة تؤدي عملها بإبداع تحقيقاً للنتائج المرغوبة، رغم التغيرات الجديدة أو المفاجئة التي تمر بها، ويسعى كل فرد فيها لابتكار ما هو جديد ومفيد من المعرفة يتعلمون ويعملون معاً ويطورون سلوكهم باستمراراً وفقاً لما يتعلمونه. والتغيير في المنظمات نابع من تغيير القناعات والقيم، ليس مجرد تغيير سطحي، بل تغيير يلبي طموح الفرد، والجماعة، والمنظمة، يتم التعرف فيها إلى الأبعاد المفاهمة للمشكلات النظمية المعقدة، لذا تكون الحلول التي يتم التوصل إليها هي الأنسب للمشكلات، وصناعة القرار الأفضل، وللمنظمة المتعلمة خمسة ضوابط. وضوابط المنظمة المتعلمة Learning Disciplines عند بيتر سنج (2006) Peter Senge هي:

#### ● أولاً ضابط التفكير النظمي Systems Thinking:

هو إطار مفاهيمي لرؤية الأشياء، يضم مجموعة من المبادئ العامة والحقول الفرعية كأى علم من العلوم، ولديه الأدوات، والأساليب الخاصة به، ومن يمارس التفكير النظمي يستطيع رؤية النظام بصورته الكلية مع رؤية أدق التفاصيل والعلاقات التي تربط بينها، تماماً كمن ينظر للغابة؛ ليرى شكلها الخارجي ويرى سيقان أشجارها في الوقت ذاته، فهذا التفكير يمثل الحساسية للارتباطات الدقيقة التي تعطي الأنظمة خصائصها الحية.

#### ● ثانياً ضابط الإتيان الشخصي Personal Mastery:

يشكل هذا الضابط مستوى متقدماً من الفاعلية، سواء على المستوى الشخصي أو المهني، فالأشخاص ذوو الإتيان دائماً يطورون مقدراتهم للوصول للنتائج التي يرغبونها بطريقة مبدعة. ويعد ضابط الإتيان الشخصي روح المنظمة المتعلمة، والتعلم لدى المتقن لا يعني زيادة تحصيل المعلومات لديه، بل زيادة مقدراته في تحقيق النتائج التي يبغيها، وهذا التعلم مستمر طوال الحياة، ومحال أن يكون هناك منظمة متعلمة ما لم يكن لديها أفراد يتعلمون بمختلف مستوياتها، ويرتبط الإتيان الشخصي بالإبداع، فالإتيان يقف وراء الكفاءة، والمهارات، ومرتبطة بالروح المنفتحة، والمتطورة.

#### ● ثالثاً ضابط النماذج العقلية Mental Models:

مجموع الصور الداخلية في الدماغ لما يدور في العالم، تلك التي تقوم على مجموعة من المسلمات والمعتقدات التي تتحكم في فهم الأشخاص للأشياء من حولهم، وبالتالي تتحكم في سلوكهم، فالناس لا يتصرفون وفقاً لما يقولون، بل وفقاً لنماذجهم العقلية، وتؤثر النماذج العقلية بشكل كبير في أعمال الناس، فلو تعرض شخصان لحدث ما، فسيقوم كل منهما بتفسيره بشكل مختلف عن الآخر، وهذا لاختلافهما في نماذجهما العقلية، وكثيراً ما تخسر المنظمات الأفكار الجيدة، لأنها لا تدخل حيز التنفيذ، وتتصارع مع الصور الداخلية لنماذج الأشخاص الشخصية حول كيفية عمل العالم من حولهم.

#### ● رابعاً ضابط الرؤية المشتركة Shared Vision:

الرؤية المشتركة قوة مؤثرة يمكن أن تثار بفكرة لكنها أكبر من ذلك، وتستحق دعم الكثير من الأشخاص. والرؤية المشتركة شيء ملموس وليست خيالاً مجرداً، وهي دائماً تجيب عن سؤال أساس:

متوسطة، وكانت العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وأبعاد المنظمة المتعلمة إيجابية طردية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تعزى إلى نوع الكلية، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول توافر محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية تعزى إلى نوع الكلية.

هدفت دراسة **Nasirabadi and Vahedi and Vahedi** نصر آبادي وفهيدوي وفهيدوي (2014) إلى تعرف العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في مؤسسة البتروكيماويات الإيرانية، وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة وكانت الدراسة ارتباطية، تكون مجتمع الدراسة من الشركات الوطنية للبتروكيماويات وكان عددها (45) مؤسسة تم اختيارها بطريقة العينة العنقودية، وقد أظهرت النتائج علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية وثلاثة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: التعلم المستمر، وتعلم الفريق، والنظام المتضمن.

وجاءت دراسة **Manshadi and Ebrahimi and Abdi** مانشادي وإبراهيمي وأبدي (2014) بهدف معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم المنظمي في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية ورؤساء الأقسام في الجامعة، بلغ عدد أفراد العينة (200) عضواً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وبعد جمع الاستبانة وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتعلم المنظمي، وكان التأثير الأقوى على التعلم المنظمي يعود للتأثير المثالي في القيادة التحويلية.

وبينت دراسة بدح (2013) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (185) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي (2012/ 2013) واستخدم الباحث استبانتين إحداهما للقيادة التحويلية والثانية للثقافة التنظيمية، وبينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية متوسطة، وأن مستوى الثقافة التنظيمية متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان.

وهدفت دراسة آل فطیح (2013) إلى تعرف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم المنظمي في الأجهزة الأمنية، تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام، والمديرية العامة للجوازات في الرياض، وتم اختيار عينة طبقية عدد أفرادها (221) ضابطاً من الرتب العسكرية جميعاً، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة، وتوفر ممارسة التعلم المنظمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

وفي دراسة **Nordin** نوردين (2013) بينت العلاقة بين النمط

الإبداعية التي تعيد تشكيل المؤسسة من أسفل إلى أعلى، ويستخدم القائد النماذج العقلية في اختبار المسلمات المرتبطة بالأفكار، فقائد المنظمة المتعلمة يقوم بدور المعلم، والمصمم، والمراقب، ويسخر الإمكانيات كله المصلحة المنظمة، ويستخدم المصادر بشكل فاعل.

5. الرؤية المشتركة: الرؤية في مؤسسة التعليم العالي لا تملئ من القائد نفسه وإنما تطوّر - جماعياً - مراعية التغيرات الثقافية والتكنولوجية، وتتطور بتطور المؤسسة.

## الدراسات السابقة:

حملت الدراسات السابقة نوعين من الدراسات هما الدراسات العربية، والأجنبية: وتم اختيار مجموعة من تلك الدراسات، مثلت الدراسات المنشورة في الدوريات العلمية، ورسائل الماجستير والدكتوراه غير المنشورة، حيث تناولت القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة بطرق شتى، وتم عرضها في البحث وفق التسلسل الزمني كالاتي:

هدفت دراسة العزام والجداية (2015) إلى تعرف أثر القيادة التحويلية في التعلم المنظمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنوك إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة، طورا استبانة أداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القدوة الحسنة في القيادة جاء بالمرتبة الأولى في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحويلية، كما احتل التعلم الفردي المرتبة الأولى في مجالات التعلم المنظمي، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية على الصعيدين التعلم المنظمي، وعلى الصعيد الفردي، وبينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات خصائص القيادة التحويلية (الحفز الذهني ولعب الأدوار في التعلم المنظمي، وعلى الصعيدين الفردي، والجماعي، وعلى صعيد المنظمة المتعلمة).

جاءت دراسة الساعاتي والمساري (2015) لتكشف تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان في أبو غريب في بغداد، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، اختيرت عينة مكونة من (100) مدير موزعين في المستويات العليا، والوسطى والتنفيذية في الشركة، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث، والمقابلة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، وتمتّع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة الديحاني (2015) إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وضوابط المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداتين من - إعداد الباحث - على عينة شملت (384) مشاركا، وأبرز النتائج هي: كانت الممارسة لأبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية بدرجة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، ونوع الجامعة، والمسمى الوظيفي).

وجاءت دراسة الرقب (2010) بهدف تعرّف العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت الدراسة من (567) أكاديميا إداريا بنسبة (85.9%)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة، والقيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية وتمكين العاملين.

وجاءت دراسة Karland كارلاند (2010) بهدف معرفة تأثير النمط القيادي لمديري المدارس على التعلّم المنظمي، واستخدام رؤية المدرسة كمتغير وسيط، تم جمع البيانات من (1474) معلما في (104) مدارس أساسية في شمال الكيان الإسرائيلي. بينت نتائج الدراسة أن رؤية المدرسة تعد مؤشرا قويا على التعلّم المنظمي وتعمل كوسيط جزئي بين نمط القيادة التحويلية لمدير المدرسة والتعلّم المنظمي في المدرسة، ونمط القيادة التحويلي للمديرين يؤثر في رؤية المنظمة والتعلّم المنظمي للمدرسة، وبقدرا ما تطور الرؤية المشتركة لدى المديرين والموظفين يزيد التعلّم المنظمي.

وهدفت دراسة العواودة (2009) إلى تطوير نموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة للعام الدراسي (2007/2008) وبلغ عددهم (1924) تم اختيار عينة عشوائية بلغت (317) فردا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وقد كانت درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية متوسطة، وقد تم تطوير النموذج الإداري التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة.

جاءت دراسة محمود (2008) بهدف تحديد العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة ومعرفة درجة مساهمة كل عامل في بناء المنظمة المتعلمة. وتكون مجتمع الدراسة من (800) موظف في فروع بنك الاسكان في الأردن، واختيرت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (500) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة هي: القيادة الخادمة، وثقافة الانفتاح، والهيكل العضوي، وثقافة تحمل المخاطرة.

وهدفت دراسة Singh سنج (2008) إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في قطاع البنوك في الهند، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (436) من الإداريين في قطاع البنوك، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وفق المنهج الوصفي. وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تطوير المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة.

وجاءت دراسة Chang تشانغ (2007) بهدف توضيح العلاقة بين المناخ القيادي للمنظمة والمنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي

القيادي والتعلّم المنظمي في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، استخدم المنهج الوصفي، وقد استخدمت العينة العنقودية الطبقية، وبلغ عدد أفرادها (120) أكاديميا من مؤسسات حكومية وأخرى خاصة أجابوا على استبانة أعدت لغرض الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التعلّم المنظمي والقيادة التحويلية.

تقام كل من Schiena and Letens and Aken and Far-

ris شايينوليتز واين وفريس (2013) بدراسة تقيس درجة ممارسة كلاً من القيادة التحويلية Transformational Leadership والقيادة التبادلية Transactional Leadership والقيادة الانطوائية السلبية Passive-Avoidant لدى الضباط القادة المبتعثين للخارج من القوات المسلحة البلجيكية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات إذ شملت (17) ضابطا، أظهرت النتائج أن الجهد الإضافي، والفاعلية، والرضا الوظيفي، تحقق لدى خصائص المنظمة المتعلمة والنمط القيادي، وظهر أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ضوابط المنظمة المتعلمة، وأبعاد القيادة التحويلية، وعلاقة ارتباطية بين بُعد المكافآت المحتملة للقيادة التبادلية وضوابط المنظمة المتعلمة، ولا توجد أي علاقة مع القيادة الانطوائية السلبية، وهناك علاقة ارتباطية بين مستوى المخرجات والقيادة التحويلية والمكافآت المحتملة وضوابط المنظمة المتعلمة.

وهدفت دراسة Sopheak سوفيك (2013) إلى تعرف النمط

القيادي السائد في بنك كندا، والكشف عن معتقدات الموظفين نحو المنظمة المتعلمة، والكشف إن كان هناك أثر للنمط القيادي لرؤساء الأقسام على خصائص المنظمة المتعلمة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتم توزيعها على (168) موظفا يعملون في المكتب الرئيس للبنك، ثم حُلّت البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وأشارت النتائج أن النمط القيادي السائد في البنك هو نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، وكانت المنظمة المتعلمة تمارس بدرجة كبيرة في البنك، وأشارت النتائج أن القيادة التبادلية تؤثر في تطوير نموذج المنظمة المتعلمة أكثر من القيادة التحويلية.

وهدفت دراسة الخريسات (2012) إلى معرفة درجة ممارسة

مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي، وتعرّف العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري الدوائر بالإبداع الإداري لدى العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (114) إداريا يمثلون دوائر النشاط الرياضي في (18) جامعة أردنية (خاصة وحكومية) ويمثلون (85%) من مجتمع الدراسة الأصلي خلال العام (2011) وقد أظهرت الدراسة أن سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين كان مرتفعا، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية وسلوك الإبداع الإداري لدى العاملين. وأظهرت النتائج أيضاً أن درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وعلى الأبعاد جميعاً، وأن سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين كان مرتفعا، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة سلوك القيادة التحويلية وسلوك الإبداع الإداري لدى العاملين، وأظهرت عدم

## الطريقة والاجراءات:

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي لمناسبته للدراسة.  
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، والبالغ عددهم (329) أكاديمياً.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة 40 %، وهذه النسبة مناسبة إذ إن عدد أفراد المجتمع لم يتجاوز بضع مئات، وبلغ عدد أفرادها (130)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة وفق المجتمع.

جدول (1)

توزيع أفراد العينة وفق المجتمع

اسم الجامعة	عدد الموظفين الأكاديميين في المجتمع	عدد الموظفين الأكاديميين في العينة	النسبة المئوية
جامعة الخليل	149	58	40 %
جامعة بوليتكنك فلسطين	180	72	40 %
المجموع	329	130	40 %

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة أداة للدراسة تكونت من دمج استبانتين معا في استبانة واحدة هما: استبانة القيادة التحويلية وقد تم بناؤها بمراجعة الأدب التربوي الخاص بالقيادة التحويلية، والاستعانة باستبانات دراسات سابقة مثل: الخريسات (2012) وبدح (2012)، واستبانة المنظمة المتعلمة إذ تم استخدام استبانة العوادنة (2009) بعد إجراء بعض التعديلات عليها، تمت عملية الدمج بحيث تتناوب فيها مجالات الاستبانتين، وتم حذف عناوين المجالات حتى يركز المستجيب في تقدير درجة الممارسة للسلوك في فقرة الاستبانة، حتى لا يتشتت تفكيره في مصطلحات تمثل أسماء المجالات، وبالإجابة عن استبانة واحدة أفضل من أن يتغير ظرف المستجيب عند الإجابة عن استبانتين مختلفتين في أوقات مختلفة. لذلك كانت استبانة واحدة.

صدق الأداة: وقد تم التحقق من صدق الاستبانتين بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك للتحقق من صدقها ظاهرياً.

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكلتا الاستبانتين، فكان معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستبانة القيادة التحويلية: (0.97) وكان معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستبانة المنظمة المتعلمة: (0.94). وبناءً عليه تمتاز الاستبانتان بدرجة ثبات مرتفعة، وثبات الاختبار يشير إلى صدقه.

المعالجات الإحصائية: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، ومعامل الارتباط بيرسون باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوك الاجتماعية SPSS.

ولوصف درجة الممارسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المدرج من (1) إلى (5) تم حساب طول الفترة كالاتي  $0.8=5-1/5$  وبذلك يكون وصف الفترات للمتوسطات الحسابية هو:

للموظفين في المؤسسات التجارية في تايوان، واستخدم البحث الكمي حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل (134) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لصالح المنظمة المتعلمة وأبعاد القيادة والمناخ المنظمي والمنظمة المتعلمة، وقد تبين أن القيادة والمناخ المنظمي تؤثران تأثيراً دالاً إحصائياً على المنظمة المتعلمة، وأن المنظمة المتعلمة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي للموظفين.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية وغير التربوية، على صعيدي الدراسات العربية والأجنبية، تبين: أن هناك دراسات عديدة اهتمت بالقيادة التحويلية كالدراسة الحالية، إذ اهتمت ببحث العلاقة بين القيادة التحويلة بأشياء متنوعة كعلاقة القيادة التحويلية بالمنظمة المتعلمة مثل دراسة الديحاني (2015) ونصر آبادي وفهيد وفهيد (2014) وشاينوليتز واكن وفريس (2013) وسوفيك (2013) وسنج (2008) وهذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية إلى حد كبير، أو بعلاقة القيادة التحويلية بالتعلم المنظمي كدراسة العزام والجداية (2015) وآل فطيح (2013) ومانشادي وإبراهيمي وابدي (2014) ونوردين (2013) وكارلاند (2010)، أو بعلاقة القيادة التحويلية بإدارة الجودة الشاملة مثل الساعاتي والمساري (2015)، أو بعلاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري مثل دراسة الخريسات (2012)، أو بعلاقة القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية مثل دراسة بدح (2013)، أو بعلاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين مثل دراسة الرقب (2010)، أو بحثت في العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة كدراسة تشانغ (2007)، أو تطوير أنموذج لبناء المنظمة المتعلمة كدراسة العوادنة (2009). وتتوافق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واعتماد الاستبانة أداة للدراسة في أغلبها.

طبقت الدراسات السابقة في دول متعددة في العالم أو في أماكن مختلفة مثل قطاع البنوك التجارية في الأردن، والشركة العامة لمنوجات الألبان في العراق، وفي جامعة الكويت في الكويت، وفي كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان في الأردن، وفي الأجهزة الأمنية في الرياض في السعودية، وفي دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية، وفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وفي مؤسسة البتروكيماويات وفي جامعة آزاد الإسلامية الإيرانية في إيران، وفي مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، ولدى القوات المسلحة البلجيكية، وفي بنك كندا في كندا، وفي المدارس الأساسية في شمال الكيان الإسرائيلي في فلسطين المحتلة، وفي قطاع البنوك في الهند، وفي المؤسسات التجارية في تايوان.

ومما يميز هذه الدراسة من غيرها من الدراسات من وجهة نظر الباحثة، أنها لم تعثر على أي دراسة تناولت علاقة القيادة التحويلية بالمنظمة المتعلمة في فلسطين في مجال الجامعات أو التربية والتعليم، مما يفيد بضرورة تطبيق هذه الدراسة في فلسطين للاستفادة من نتائجها في تطوير واقع الجامعات، وتكون دراسة سبّاقة لدراسات أخرى في فلسطين تحديداً؛ والعالم العربي عموماً.



## جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديمي ينفيهما؟

لمعرفة درجة ممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات استبانة الدراسة للمنظمة المتعلمة، وتم ترتيبها تنازلياً، وحساب الدرجة الكلية لممارسة المنظمة المتعلمة، والجدول (2) يوضح ذلك:

### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لفقرات استبانة الدراسة للمنظمة المتعلمة مرتبة تنازلياً من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	اهتم كثيراً بأليات العمل كاهتمامي بالنتائج.	4.25	0.67	عالية جداً
4	يُعد العاملون قادةً تربويين كلٌّ في مجال عمله.	4.25	0.82	عالية جداً
3	يُعد العاملون الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع.	4.14	0.81	عالية
28	المهارة الجديدة التي أتعلّمها أطيقت في العمل.	4.13	0.77	عالية
40	أستطيع المساهمة في صناعة مستقبل أفضل للجامعة.	4.05	0.78	عالية
49	يعد سلوكي في عملي ترجمة لقناعاتي.	4.05	0.87	عالية
27	أستطيع العمل بشكل متميز مع التغيرات الجديدة.	4	0.79	عالية
26	لدي إحساس عالٍ بأهداف عملي في الجامعة لأنها تتفق مع أهدافي الشخصية.	3.95	0.91	عالية
25	أستطيع تحقيق النتائج التي أصبو إليها في عملي.	3.85	0.91	عالية
39	لدي التزام برؤية الجامعة لأنها تعكس رؤيتي شخصياً.	3.83	0.88	عالية
41	تهتم رؤية الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل.	3.75	0.94	عالية
2	دوري في تحقيق النتائج على مستوى الجامعة مساوٍ لدور أي موظف مهما كانت وظيفته.	3.68	1.01	عالية
38	تتفق قناعاتي بخصوص عملي مع قناعات زملائي الآخرين.	3.66	0.82	عالية
14	العاملون في الجامعة يحصلون على المعلومات الجديدة بطرق متعددة.	3.65	0.88	عالية
37	يدرك العاملون جميعاً الرؤية الخاصة بالجامعة.	3.65	0.88	عالية
52	الافتراض السائد في الجامعة هو أن الغالبية العظمى من الموظفين خبراء كلٌّ في مجال عمله وتخصصه معاً.	3.63	0.81	عالية
30	يبحث العاملون في الجامعة عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائهم.	3.62	0.82	عالية
15	تنتشر روح الثقة بين الموظفين.	3.56	0.89	عالية
53	تُحترم تعددية وجهات النظر في الجامعة.	3.55	0.98	عالية
18	يقدم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم.	3.53	0.89	عالية
13	يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.	3.5	0.95	عالية
50	يسود في الجامعة حرية التعبير عن الرأي.	3.48	1.01	عالية
29	الموظفون جميعاً متحمسون لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة.	3.46	0.95	عالية
42	يشترك العاملون جميعاً في تطوير رؤية الجامعة.	3.45	0.97	عالية
17	الجامعة تدعم كل من يساهم في تعليم الآخرين وتطويرهم.	3.43	1	عالية
16	تدعم الجامعة التطور على الصعيد الفردي والجماعي معاً.	3.35	1.03	متوسطة

## النتائج ومناقشتها:

عرضت النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

◀ السؤال الأول: ما درجة ممارسة المنظمة المتعلمة في

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	يسود اعتقاد في الجامعة أن التغييرات المفاجئة التي تمر بها تعد فرصاً للتطور.	3.32	0.94	متوسطة
54	ينظر العاملون إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير.	3.3	0.9	متوسطة
51	يسود في الجامعة شبه إجماع في الرأي.	3.12	0.97	متوسطة
6	يتم التصدي للمشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها.	2.99	1	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة المنظمة المتعلمة	3.86	0.68	عالية

ولمعرفة درجة الممارسة الكلية لكل ضابط من ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل ضابط من ضوابط المنظمة المتعلمة التي تمثلها مجالات الاستبانة، والجدول (3) يوضح ذلك:

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لضوابط المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما

ضوابط المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
الإلتقان الشخصي.	0.64	3.83	عالية
التفكير النظمي.	0.54	3.77	عالية
الرؤية المشتركة.	0.69	3.73	عالية
النماذج العقلية.	0.71	3.52	عالية
تعلم الفريق.	0.75	3.50	عالية

تبيّن من الجدول (3) أن ضوابط المنظمة المتعلمة تُمارس بدرجة عالية، كما يشير كذلك إلى أن ضابط الإلتقان الشخصي الأعلى ممارسة من بين الضوابط يمارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.64)، وهذا يعني أن الموظفين لديهم إحساس عالٍ بأهداف العمل في الجامعة، ويسعون لتطوير مهاراتهم بتطبيق ما يتعلمونه في الواقع العملي، ويبحثون عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائهم، وقد يكون السبب أن القادة الإداريين يعززون الإلتقان الشخصي عند الموظفين بما يوفر من فرص للتطور الأكاديمي لهم. وجاء ضابط تعلم الفريق بدرجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.75)، أي يعد الضابط الأقل ممارسة بين ضوابط المنظمة المتعلمة كما يراه الموظفون، وقد يعزى إلى أن القادة الإداريين يخفقون - أحياناً - في بث روح الفريق الواحد بين الموظفين، أو أنها قد لا توازن بين الاهتمام بالتطور الفردي والتطور الجماعي للموظفين معاً، ونشر روح الثقة بينهم.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما؟

لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة للقيادة التحويلية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

وقد تبين من الجدول (2) أن متوسط الممارسة الكلية للمنظمة المتعلمة بلغ (3.86) أي بدرجة ممارسة عالية، وانحراف معياري (0.67). وهذه النتيجة تشير إلى أن قادة الجامعة يهتمون بالتطور الجماعي للموظفين نحو تحقيق أفضل النتائج، من خلال ممارسة التفكير النظمي، وتعلم الفريق، والاهتمام بالإلتقان الشخصي عند الموظف، وتطوير الرؤية المشتركة، والتقارب في النماذج العقلية لأفرادها، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من الديحاني (2015) والعوادة (2009)، إذ كانت ممارسة المنظمة المتعلمة لديهم بدرجة متوسطة.

وتشير النتائج في الجدول (2) إلى أن الفقرة رقم (1) في الاستبانة التي تنص على (اهتم كثيراً باليات العمل كاهتمامي بالنتائج) تمارس بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.67)، تُعد الأكثر ممارسة مقارنة بفقرات الاستبانة، وهذا يشير إلى أن الأكاديميين يعملون وفق فهم عميق لما يدور حولهم، ويهتمون بتفاصيل العمل الدقيقة كاهتمامهم بالنتائج النهائية مما يقلل من احتمالات الخطأ، وهو قد يعزى ذلك إلى أن القادة الإداريين يمارسون التفكير النظمي، بل يعزونه عند الموظفين، وقد جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على (يُعد العاملون قادة تربويين كل في مجال عمله) بدرجة ممارسة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.82)، وبذلك تكون ثاني فقرات الاستبانة من حيث الممارسة، وتعني أن كل موظف يجد نفسه يؤدي دوراً مهماً يكافئ أدوار زملائه وقادته من حيث الأهمية، فمن الممكن كانت نتيجة لممارسة القادة الإداريين للتفكير النظمي الذي يدفعهم لاحترام الموظفين والثقة بقدراتهم القيادية.

ويشير الجدول (2) إلى أن الفقرة رقم (6) تُعد الأقل ممارسة وهي تنص على (يتم التصدي للمشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها) بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (1)، وهذا يشير إلى أن الموظفين يرون اهتمام القادة الإداريين بما ستعرض له الجامعة من مشكلات مستقبلية اهتماماً ضمن المتوسط، أي أنهم غير مقتنعين بهذا الاهتمام بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة التي تسبقها في الممارسة الفقرة رقم (51) والتي تنص على (يسود في الجامعة شبه إجماع في الرأي) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري (0.97)، إذ يرى الموظفون أن هناك اختلافاً في الرأي في الجامعة، وربما يعود ذلك إلى عدم قدرة القادة الإداريين في تقريب الصور الذهنية، والقناعات في النماذج العقلية للموظفين بالدرجة الكافية لإيجاد حالة الإجماع في الرأي بدرجة كبيرة.

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لفقرات استبانة الدراسة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	يتسم القادة الإداري ونبال ثقة بالنفس.	3.52	0.96	عالية
8	يلتزم القادة الإداريون بالمعايير الأخلاقية في عملهم.	3.84	0.93	عالية
9	يُظهر القادة الإداريون توقعات عالية عن مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية.	3.66	0.74	عالية
10	يشجع القادة الإداريون أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الأفكار الجديدة.	3.65	1.01	عالية
11	يثق القادة الإداريون بمقدرة أعضاء الهيئة التدريسية في إنجاز الأهداف المحددة.	3.63	0.8	عالية
12	يترفع القادة الإداريون عن المصالح الشخصية لتحقيق مصلحة الجماعة.	3.6	0.96	عالية
19	يحث القادة الإداريون أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع.	3.58	1.08	عالية
20	يعمل القادة الإداريون على تنمية قدرات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.48	1.01	عالية
21	يُشرك القادة الإداريون أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أهداف لتطوير الجامعة.	3.46	1.04	عالية
22	يحظى القادة الإداريون في الجامعة بثقة المرؤوسين.	3.44	0.97	عالية
23	يدعم القادة الإداريون أعضاء الهيئة التدريسية بتطبيق أفكارهم الجديدة في مجال عملهم.	3.42	0.91	عالية
24	يبحث القادة الإداريون عن أفكار جديدة عند أعضاء الهيئة التدريسية لحل مشكلات العمل.	3.42	0.96	عالية
31	يعتمد القادة الإداريون الاتصال المفتوح المباشر مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.38	1.04	متوسطة
32	تنسجم أقوال القادة الإداريين مع أفعالهم في واقع العمل.	3.37	1.04	متوسطة
33	يساعد القادة الإداريون أعضاء الهيئة التدريسية في اظهار أقصى مَقدراتهم في العمل.	3.37	0.94	متوسطة
34	يتبنى القادة الإداريون مقترحات أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير الجامعة.	3.35	1.03	متوسطة
35	يستثير القادة الإداريون النظرة التفاضلية عند أعضاء الهيئة التدريسية للمستقبل.	3.34	0.94	متوسطة
36	يعامل القادة الإداريون أعضاء الهيئة التدريسية بمساواة.	3.33	1.07	متوسطة
43	يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بأنهم محل اهتمام القادة الإداريين.	3.32	1	متوسطة
44	يستجيب القادة الإداريون لمبادرات أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية.	3.3	0.95	متوسطة
45	يعلن القادة الإداريون النتائج الإيجابية لجهود أعضاء الهيئة التدريسية.	3.29	0.98	متوسطة
46	يعمل القادة الإداريون على استئثار روح التحدي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	3.26	0.97	متوسطة
47	يمنح القادة الإداريون الحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في الأداء.	3.17	1	متوسطة
48	يهتم القادة الإداريون باحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.17	1.11	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	3.43	0.74	عالية

الممارسة الكلية للقيادة التحويلية بدرجة عالية، بينما اختلفت مع نتيجة كل من الديحاني (2015)، والساعاتي والمساوي (2015)، وبدح (2013)، والرقب (2010)، إذ كانت لديهم درجة الممارسة للقيادة التحويلية متوسطة.

ويلاحظ في الجدول (4) أن الفقرة (7) التي تنص على: (يتسم القادة الإداريون بالثقة بالنفس) بدرجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.96)، هي الأكثر ممارسة مقارنة بفقرات الاستبانة، وقد تعزى هذه النتيجة لالتزام القادة الإداريين بالصدق والشفافية ما يمنحهم ثقة بأنفسهم فتبدو واضحة بسلوكهم القيادي وتعاملهم مع الموظفين، تمتليها الفقرة رقم (8)

وتشير النتائج في الجدول (4) إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية كانت عالية، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.73). وهذا يدل على أن الطابع العام لسلوك رئيس الجامعة، ونائبه الأكاديمي والإداري، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في الجامعتين يتفق مع السلوك القيادي التحويلي؛ أي أن لديهم قدرة عالية في التأثير؛ لما يمتلكون من أخلاق سامية تمنحهم ثقة المرؤوسين، ويستطيعون تفجير الدافعية الملهمة في نفوسهم، بل لديهم القدرة العالية في توليد الأفكار الإبداعية عند الموظفين، ويراعون الجوانب الفردية لديهم. وبذلك يُظهر اتفاق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة آل فطيح (2013)، في أن درجة

فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية، وممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين باستخدام معامل الارتباط بيرسون

التأثير المثالي	الدافعية الملهمة	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
**0.510	**0.456	**0.421	**0.432	**0.491
**0.652	**0.728	**0.626	**0.677	**0.724
**0.647	**0.665	**0.659	**0.618	**0.700
**0.688	**0.738	**0.750	**0.707	**0.781
**0.698	**0.772	**0.729	**0.754	**0.799
**0.752	**0.818	**0.763	**0.775	**0.841

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

ودلت النتائج في الجدول (6) على وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.841) بين الدرجة الكلية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية، والدرجة الكلية لممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة، وهيدالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ويشير الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وضوابط المنظمة المتعلمة كافة، وهذه نتيجة متوقعة، فهما يرتبطان معا بعلاقة طردية، فوجود القيادة التحويلية يعزز وجود المنظمة المتعلمة، والعكس صحيح، وقد تفسر هذه النتيجة بأن طبيعة المناخ القيادي في الجامعتين يميل للانفتاح، والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، علاوة على سعي الجامعتين نحو النمو والتطور بما يناسب العصر الذي تعاشه باستخدام الأساليب الحديثة في القيادة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من الديحاني (2015)، ونصر آبادي وفهيد (2014)، وشاينوليتز وأيكن وفريس (2013).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين)؟

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعتين، ثم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين، ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة

اسم الجامعة	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
جامعة الخليل	58	0.68	3.97		128	0.97
بوليتكنك فلسطين	72	0.66	3.76			

التي تنص على (يلتزم القادة الإداريون بالمعايير الأخلاقية في عملهم) بدرجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.93)، وتعني أن الموظفين يتقنون بأخلاق القادة الإداريين، وقد يكون السبب في ذلك أن القادة الإداريين يعملون بطريقة مهنية أخلاقية بعيدة عن التحيزات الشخصية، والفئوية والتصرفات اللاأخلاقية.

ويلاحظ من الجدول (4) أن الفقرة رقم (48) تلك والتي تنص على (يهتم القادة الإداريون باحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية) بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (1.11)، أما الفقرة رقم (17) التي تنص على: (يمنح القادة الإداريون الحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في الأداء) فبدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1)، وهما بذلك الأقل ممارسة مقارنة بفقرات الاستبانة الأخرى، وقد يكون السبب أن الموظفين لا يجدون الحوافز من القادة الإداريين بدرجة كبيرة، كما أنهم غير راضين عن درجة اهتمام القادة الإداريين باحتياجاتهم بالقدر الكبير فجاءت درجة الممارسة متوسطة والأقل من بين الفقرات.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية
عالية	3.54	0.76	التأثير المثالي.
عالية	3.46	0.87	الاستشارة الفكرية.
متوسطة	3.39	0.72	الدافعية الملهمة.
متوسطة	3.33	0.87	الاعتبار الفردي.

أشارت النتائج في الجدول (5) أن بعد التأثير المثالي الأكثر ممارسة من بين الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية، إذ يمارس بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.76)، وقد يكون لتميز القادة الإداريين في بأخلاقهم المهنية العالية، واحترامهم لموظفيهم وكسبهم لثقتهم، وجاء بعد الاعتبار الفردي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.87)، ويُعد الأقل ممارسة بين أبعاد القيادة التحويلية، وقد يكون السبب في ذلك أن الموظفين لا يجدون الاهتمام الكافي من قادتهم الإداريين، من حيث الاهتمام باحتياجاتهم ومبادراتهم، وتعزيزهم وفق إنجازاتهم بقدر مقنع.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية، والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما؟

للكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك

- ويتبين من خلال الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين)، إذ بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.97) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود اختلاف بين القادة الإداريين في ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في كلتي الجامعتين، وقد تعزى النتيجة إلى أن الجامعتين موجودتان في بيئة ثقافية واحدة، ومع وجود تعاون مشترك بين الجامعتين، ساعد في تطوير أساليب قيادية متماثلة بينهما. فالظروف التي تعيشها الجامعتان متشابهة إلى حد كبير، من حيث نوعية المدخلات المادية والبشرية، والظروف الخاصة بفعل الاحتلال، وما ينجم عنه من تعطيل للدوام - أحياناً - وغيره من العراقيل التي يسببها الاحتلال.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. آل فطوح، حمد، (2013). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
2. بدح، أحمد، (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية، 34(8).
3. الخريسات، فاطمة، (2012). القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع للعاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
4. الديحاني، غالب، (2015). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية - الكويت، 29(116).
5. الرقب، أحمد، (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
6. الساعاتي، عفاف، والمساري، محمد، (2015). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، 33(3).
7. الطويل، هاني، (2006). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها الإدارة بالإيمان، عمان: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.
8. العزام، أحمد، والجديبة، محمد، (2015). أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 5(2).
9. العواودة، انتصار، (2009). تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
10. محمود، عامر، (2008). العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في بنك الاسكان للتجارة والتمويل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين)؟

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الجامعتين، ثم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (8) وضع ذلك:

جدول (8)

اسم الجامعة	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
جامعة الخليل	58	0.70	3.51	1.09	128	0.42
بوليتكنك فلسطين	72	0.77	3.37			

وتُظهر النتائج في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعة (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين)، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.42) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وقد تعزى النتيجة إلى التعاون بين الجامعتين في تبادل القادة الإداريين - أحياناً - والمشاركة في فعاليات ثقافية أو أكاديمية معا وسعيهما المشترك لتنفيذ برامج أكاديمية مشتركة مثل فتح كلية طب بشري تتشارك الجامعتان في إدارتها، حيث تم اعتمادها من التعليم العالي. وكذلك الظروف التي تحياها الجامعتان متشابهة إلى حد بعيد في نوعية المدخلات المادية والبشرية، والظروف الخاصة بفعل الاحتلال وما ينجم عنه من تعطيل للدوام أحياناً وغيره من العراقيل التي يسببها.

## التوصيات:

1. وقد أوصت الباحثة بتشجيع الموظفين الأكاديميين على استثمار نتائج أخطائهم في التطوير بالاستفادة من التغذية

### المراجع الأجنبية:

1. Chang,Su-Chao, (2007). *A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees Job Satisfaction. The Learning Organization*, 14(2).
2. Dever, John T, (1997). *Recociling Educational Leadership And The Learning Organization*, ERIC, EJ555910.
3. Kurland, Hanna, (2010). *Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect Of School Vision*, **Journal Of Educational Administration**, 18(1)
4. Manshadi, Mansoor, and Ebrahimi, Fatema, and Abdi, Hadi, (2014). *A Study Of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning. European Journal Of Experimental Biology*, 4(1),12-20.
5. Nasiabadi, Fazlollah, and Vahedi, Elham, and Vahedi, Mahdi, (2014). *The Relationship Between The Learning Organization Dimensions and Transformational Leadership in Petrochemical Industry in Iran. Research Journal of Recent Sciences*, .3(9),(26-33).
6. Nordin, Norshidah, (2013). *A Study On Leadership Behaviour And Orgaanizational Learning In Higher Learning Institutions*, *GSE Journal Of Education*, <https://worldconferences.net> بتاريخ 4/5/2017
7. Schiena, Raffaella, and Letens,Geert, and Aken, Eileen, and Farris, (2013). *Relationship Between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: an Exploratory Study. Administrative Sciences*, (3) (143-165).
8. Senge, Peter, (2006). **The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization**. Britain: Random House.
9. Singh, Kavita, (2008). *Relationship Between Learning Organization and Transformational Leadership, Banking Organizations in India, International Journal of Business and Management Science*, Vol (1) No (1) P 97-111.
10. Sopheak, Lang, (2013). *A Study of Leadership Style and Learning Organization in Canadia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia. www.researchgate.net* بتاريخ 4/5/2017