

## تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

محمود إبراهيم خلف الله<sup>1</sup> نداء عطية أبو قوطة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية المشارك بجامعة الأقصى، فلسطين. بريد الكتروني: Drmahmoud75@hotmail.com

<sup>2</sup> مدرسة بمدارس الأونروا وباحثة دكتوراه الإدارة التربوية، فلسطين. بريد الكتروني: newsabreen2018@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj41012>

تاريخ القبول: 2023/09/20م

تاريخ النشر: 2023/10/01م

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة، والتعرف إلى مستوى تحقق التطوير التنظيمي فيها، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في هذه الكليات، والتأكد من مستوى العلاقة الارتباطية بين كل من درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية لأبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى تحقق التطوير التنظيمي فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي بمدخله التحليلي، معتمدة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الجامعية، والبالغ عددهم (180) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- أن تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة؛ حصل على وزن نسبي (54.24%) أي بدرجة متوسطة.
- أن تقدير عينة الدراسة لمستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (55.52%)، أي بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05\alpha \leq$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط درجات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:
- تعزيز فيم الاحترام المتبادل، والتعاون والتشاركية بين أعضاء الهيئات التدريسية من خلال التوعية المستمرة، بالندوات، وتضخيم الأداء، ومكافاتهم عند تعلمهم مهارات جديدة تحسن أداءهم للعمل.
- عقد شراكات بين الكليات وجهات خارجية متخصصة لتطوير الأداء فيها، والاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارات الكليات الجامعية \_ أبعاد المنظمة المتعلمة \_ التطوير التنظيمي \_ المحافظات الجنوبية لفلسطين.

## RESEARCH TITLE

# Learning Organization Dimensions and its relation to Achieving Organizational Development

The Extent of application of University Colleges Administrations in the Southern Governorates of Palestine

HNSJ, 2023, 4(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj41012>

Published at 01/10/2023

Accepted at 20/09/2023

## Abstract

**The study aimed** to identify the degree of application of the administrations of university colleges in the southern governorates of Palestine to the dimensions of the learning organization, and to reveal the significance of the differences between the average scores of the study sample members about the degree of application of the administrations of university colleges in the southern governorates of Palestine to the dimensions of the learning organization, and to identify the level of achievement of organizational development in it, and to reveal the significance of the differences between the average degrees of estimation of the members of the study sample about the level of achievement of organizational development in these colleges, and to ascertain the level of the correlation between each of the degree of application of university colleges administrations to the dimensions of the educated organization and the level of achievement of organizational development in it, and to achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive approach in its approach. The analytical questionnaire was adopted as a main tool for data collection, which was applied to a sample of faculty members in university colleges, which numbered (180) faculty members, who were selected using the random method.

The study resulted in a set of results, the most important of which were:

- The study sample's estimation of the degree of application of university college administrations in the southern governorates of Palestine to the dimensions of the learning organization. He obtained a relative weight (54.24%), i.e. a medium degree.
- The study sample's estimation of the level of organizational development achievement in university colleges in the southern governorates of Palestine; Obtained a relative weight (55.52%), i.e. a medium degree.
- There is a strong and positive direct correlation with a statistical significance at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the study sample members about the degree of application of the university college administrations in the southern governorates of Palestine to the dimensions of the learning organization and the average score of their estimation about the level of organizational development achievement in the same university colleges.

**The most important recommendations of the study were the following:**

- Promoting mutual respect, cooperation and partnership among faculty members through continuous awareness, through newsletters and seminars, inflating performance, and rewarding them when they learn new skills that improve their performance at work.
- \_ Forming partnerships between colleges and specialized external bodies to develop performance in them, and relying on modern technological methods in the organizational development process.

**Key Words:** university college administrations - dimensions of the learning organization - organizational development - the southern governorates of Palestine.

## مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورًا ملموسًا في جميع المعارف والعلوم النظرية والتطبيقية، ونتيجة لذلك واجهت مؤسسات التعليم \_ بصفة عامة \_ ومؤسسات التعليم الجامعي \_ بصفة خاصة \_ تحديات جمّة تتعلق بمواكبة هذا التطور والتكيف معه؛ مما اضطرها لإحداث تغييرات مستمرة تواكب من خلالها طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء.

لذا فقد أصبحت إدارات التعليم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقاته واستحداث التخصصات الجديدة التي تتناسب والعصر من خلال الاهتمام بمنظومة ثلاثية هي الطالب، والعاملين (أساتذة وإداريين)، والمنهج التعليمي (الطاهر، 2007: 273).

من هنا بدأت هذه المؤسسات تبحث عن مداخل إدارية جديدة؛ محاولة منها التوصل إلى حالة من الاستقرار والتطور، ولعل الكليات الجامعية \_ شأنها شأن المؤسسات التعليمية الأخرى \_ بحاجة ماسة ودائمة إلى التطوير المستمر في أنظمتها الإدارية، بما يتوافق مع الأنظمة الحديثة في هذا المجال، فالحاجة هنا واضحة لتبني مفاهيم إدارية حديثة؛ بهدف الاهتمام بالأسلوب العلمي في استثمار الموارد البشرية، سعيًا منها لتجويد أداءاتها لخوض تلك المعركة التنافسية.

وقد فرض هذا العصر على جميع المؤسسات \_ ومنها تلك الكليات الجامعية \_ تغيير ممارساتها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، لربط التعليم العالي بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها من خلال تطوير الأداء وتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، وبالتالي تطوير المجتمع، وهذا ما يفرض عليها الأخذ بمفاهيم قيادية جديدة، محورها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة (سلطان وخضر، 2010: 14).

وقد أكد (حمود، 2010: 49) على أن التبنى الواسع لمنظمة التعلم أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال، إذ تقوم منظمة التعلم على أساس تحقيق ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: التعلم (Learn)، والتكيف (Adapt)، والتغيير (Change.))

ونتيجة لذلك جاء التحول إلى اعتماد نظام المنظمة المتعلمة (learning organization) التي بدأت فكرتها منذ السبعينات في القرن الماضي على يد أرجيريس وشون (Argyris & Schon) (الشريفي وآخرون، 2012: 209).

وقد أشار (سلطان وخضر، 2010: 23) إلى أن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بالسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الذكي، وهو العنصر البشري معاملة وتقديرًا وثقة وتحفيزًا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار، وإن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع التغيرات البيئيتين الداخلة والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وسرعة الأداء، وتحسين جودته، سوف تموت في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة، وأن تتعامل مع التغيير بنجاح سوف تستمر في الألفية الثالثة.

ويؤكد (بلعور، 2014: 176) على أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكه، بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها، بل على السلوك وإعادة بناء المنظمة، وللمنظمة المتعلمة خصائص ومستويات تقوم بنشاطات وإجراءات لأجل التحول إليها، كما أن لها نماذج واستراتيجيات لبنائها.

وقد لخصت (الدويك، 2018: 27) الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، وهي: التعلم المستمر للأفراد من أجل زيادة معارفهم وتطويرهم، والتركيز على التعلم بكافة مستوياته: الفردي، والجماعي، والتنظيمي، والاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي، مما يولد شعوراً بالانتماء لدى الأفراد، وتحمل المسؤولية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، والتركيز على إبداع العاملين، وأهميته في المنظمات، والتأكيد على أهمية مشاركة المعرفة، ونقل المعلومات بين الأفراد والأقسام.

وحدد مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 2003) ثلاثة أبعاد لمنظمة التعلم، وهي: بعد مستوى الفرد إذ إن تعلم الأفراد من الأمور الأساسية الذي يرتبط بتعلم المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تطور المنظمة وتقديمها، ذلك إن التعلم على المستوى الفردي يعتمد بشكل كبير على إعطاء الأفراد الفرصة لتحمل مسؤولية قراراتهم ومحاسبتهم على تلك القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على التعلم والتجربة والتعلم من الأخطاء، فضلاً عن أهمية تمكين الأفراد وإعطائهم الفرصة للتعلم بأنفسهم من أخطائهم، لذلك فمن الضروري ربط هذا المستوى من التعلم بنظام حوافز يشجع الأفراد على اكتساب معارف جديدة باستمرار. لذلك يجب على المنظمة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلم الأفراد وإكسابهم معارف وخبرات وقيم وأنماط سلوك جديدة كونها تزيد من مقدرتهم على بناء الميزة التنافسية، وترفع من مستوى تعلم المنظمة. إن المنظمات يمكن أن تتعلم فقط إما من خلال تعليم أفرادها، أو من خلال استقطاب أفراد جدد لديهم معارف وخبرات غير موجودة في المنظمة؛ وبعد مستوى الفريق أو الجماعة إذ يعكس هذا المستوى روح التعاون بين الأفراد، والمهارات، والخبرات، والاتجاهات التعاونية الأساسية والتي يتم تعلمها عن طريق المجموعات، إذ يجب على المنظمات أن تولي اهتماماً بهذا المستوى من التعلم وإيجاد روح الفريق والمنافسة بين أعضاء الفريق، واعتماد نظام التحفيز للفريق، وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهماتهم، وتتعرض الجماعات في هذا المستوى إلى عدة تجارب وخبرات من خلال ممارستهم العمل، والإفادة منها لأجل العمل المستقبلي؛ وبعد المستوى التنظيمي إذ إن مفهوم التعلم على مستوى المنظمة يذهب إلى أبعد من حاجة الأفراد إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، بل يستند إلى الحاجة إلى تعلم كيفية التحول والتغيير في السياسات والإجراءات والأعمال الروتينية التي تحدد طريقة واحدة للتعامل مع المشكلات المختلفة، ويحدث التعلم على مستوى المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها ومواجهة مشكلاتها.

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقه في المؤسسات التربوية، ومن هذه الدراسات: دراسة سمير (2019) التي أسفرت عن أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة كبيرة في مجال الرؤية المشتركة، ومتوسطة في باقي المجالات، ومتوسطة للأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل الإدارة الجامعية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغري التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية. ودراسة ديب والبهلول (2018) التي كشفت عن انخفاض في مستوى عناصر المنظمة المتعلمة في الكليات محل الدراسة،

وكذلك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي فيها، ووجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لعناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، ودراسة الدويك (2018) بينت أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة هي درجة متوسطة في الأبعاد (التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق)، بينما تمثل بعد التفكير النظمي بدرجة عالية من التوافر، بالمقابل لم تحظ هذه الأبعاد إلا بدرجة متدنية من التوافر في الأنظمة المعمول بها داخل الجامعة، ودراسة العنزي (2016) التي أسفرت عن أن استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت جاءت بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في بعدي إيجاد فرص للتعلم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في أربعة أبعاد (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة) وذلك لصالح فئة الأستاذ، ووجود فروق في جميع الأبعاد تبعا لمتغير تخصص الكلية لصالح الكليات الأدبية، ودراسة ارديم وآخرون Erdem & others (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وتخصص المعلمين، ودراسة روزبাহاني Rouzbahani, (2013) التي أسفرت عن وجود علاقة بين الاستعداد التنظيمي للتغيير وأبعاد المنظمة المتعلمة.

وفي ضوء ما تقدم، فإن منظمة التعلم هي تلك المنظمة التي تسهل عملية التعلم لكل أفراد المنظمة من أجل التحول من وضع إلى وضع أفضل، والتكيف الدائم مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، إذ توفر المناخ الملائم للعاملين فيها للتقدم والتطور. على أن مفهوم المنظمة المتعلمة شأنه شأن الكثير من المفاهيم الإدارية والتي بدأ تطبيقها في الميادين التجارية والصناعية، ثم انتقلت إلى المنظمات التربوية، لتستثمر في النهوض بالعملية التعليمية والتربوية، وتجويد عناصرها.

ولعل من المفاهيم الإدارية التي تشكل تطبيقاته مظهراً من مظاهر ذلك التقدم والتطور ما يطلق عليه (التطوير التنظيمي) الذي يعد "سمة من سمات العصر ينطلق من مقومات تتمثل في تطوير المنظمات والنظم والملاكات البشرية (القيادية والتنفيذية) بإحداث تغييرات تراكمية شاملة انطلاقاً من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، فنجاح التغيير مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقبول الملاكات الإدارية وتعاونهم على تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي (الأسدي، 2010: 192).

وتشير الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال تطوير المنظمات إلى استخدام مصطلح التطوير التنظيمي (Organizational Development) بوصفه مجموعة من وسائل التدخل التي تستهدف إحداث التغيير، والمهارات والأنشطة والأدوات والأساليب المستخدمة لمساعدة المنظمة في أن تكون أكثر كفاءةً، ويرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالتطبيق المنهجي لمعارف العلوم السلوكية في مجال التخطيط للنمو، والترويج، والتركيز على الاستراتيجيات، والهياكل الوظيفية، وعمليات التنظيم من أجل تحسين فاعلية المنظمة (2013, Ghorbanhosseini).

والتطوير التنظيمي عملية مخططة لتطوير وتحفيز العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط

سلوكياتهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويهدف التطوير التنظيمي بشكل عام إلى تطوير كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة الإنتاجية وتحسين القوى البشرية وتحسين أدائها، وهي عملية طويلة المدى لرفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، لذلك يجب العمل على خلق ثقافة جديدة تعتمد على التعاون واقتسام السلطة بدل السيطرة والنزاع (السكرانة، 2013: 22).

ويلعب التطوير التنظيمي دوراً مهماً من خلال تحسين أداء المنظمة وضمان نموها في المدى البعيد، ورفع مستويات أداء المديرين بالتأكيد على إمامهم بمسئولياتهم والاتفاق معهم على أهداف رئيسة محددة يتم على ضوءها تقييم أدائهم بصورة منتظمة، وتحديد المديرين الذين يتمتعون بمقدرات كافية والتأكد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب، واكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل المنظمة (عرفة، 2012: 84).

وعليه يمكن القول أن عملية التطوير التنظيمي تهدف إلى توضيح رؤية المنظمة وغاياتها وأهدافها، والعمل على تكامل أهداف العاملين والمنظمة ككل، مما يجعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية.

وقد حدد دودين (2012: 41 \_ 43) مجالات التطوير التنظيمي إلى أربعة مجالات، هي: المجال الاستراتيجي الذي يتضمن التغييرات في استراتيجيات المنظمة الكلية والفرعية والوظيفية، بالإضافة إلى التغييرات المتعلقة بقدرات المنظمة المهتمة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الأهداف المقررة؛ وكذلك المجال الهيكلي الذي يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية، وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، ونطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال، بالإضافة إلى نظام المكافآت وتقييم الأداء، ونظام المراقبة، وكذلك المجال التكنولوجي إذ تقوم المنظمة بالتطوير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع واقتناء وسائل إنتاج حديثة، أو تغيير طرق الإنتاج وخطوطه، وتطوير طرق الاتصال ووسائله باستخدام وسائل اتصال جديدة، واستخدام طرق حديثة للتعامل مثل تحويل الأموال والتجارة الإلكترونية؛ وأخيراً المجال الإنساني الذي يعني بتغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويأخذ شكلين وهما: تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم، بالإضافة إلى التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم.

وقد تناولت العديد من الدراسات التطوير التنظيمي منها: دراسة أبو طالب (2021) التي أظهرت أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حصلت على وزن نسبي (69.04%) أي بدرجة كبيرة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس ومتغير الدرجة العلمية، ومتغير سنوات الخدمة، ودراسة الشمري (2018)، التي بينت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، وذلك حول المجالين الهيكلي التنظيمي والبحث العلمي، ودراسة ياغي (2017) التي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية،

ودراسة فايغيمر Falkheimer (2014) التي أسفرت عن أن هناك تضافراً لجهود الاتصالات الاستراتيجية، وأن القوة الشرعية هي الدافع الرئيس وراء زيادة الاهتمام بالاتصالات الاستراتيجية من أجل التطوير التنظيمي، ودراسة سكارب Skarp (2011) التي أسفرت عن أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم التطوير التنظيمي هو تغيير منظم ومستمر ذو طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة، من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل متواز، وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم.

## 2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أهمية أسلوب المنظمة المتعلمة في الميدان التربوي، ومناداة التربويين بضرورة تطبيقه كأسلوب إداري معاصر، إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، ومن هذه المعوقات \_ بحسب ما أفاد به بعض العاملين في الكليات الجامعية من خلال مقابلتهم أولاً، رفض التغيير ومقاومته، وشح الدعم المادي، وضعف الالتزام لدى بعض العاملين، وتدني مستويات الدافعية لديهم، وعدم إلمام العديد من المعنيين في تلك الكليات بمدخل المعرفة خصوصاً التكنولوجية منها.

وقد أكدت الأسدي (2010: 195 \_ 200) على أهمية تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة لتحقيق التطوير التنظيمي، ذلك أن التعلم التنظيمي كأحد متعلقات المنظمة المتعلمة هو عملية ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة، لتحقيق إسهام إيجابي، تعيد المنظمة من خلاله صياغة أطرها الفكرية وهياكلها واستراتيجياتها وإجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات تكيفية تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات المستجدة، وذلك من خلال مجموعة من العمليات منها تمكين العاملين واستثمار التجارب والخبرات السابقة، واستخدام التقنيات الإلكترونية لجميع عملياته بشكل فعال، وتحسين الأداء من خلال ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة للقيادات والعاملين من امتلاك ميزة سرعة التعلم بكفاءة وفعالية.

وفيما يتعلق بالتطوير التنظيمي أيضاً فقد اعترضت طريقه العديد من المعوقات التي توصلت إليها بعض الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي، إذ ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي، وقد حدد جاد (2000: 65 \_ 68) تلك المعوقات في: وجود هوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها المنظمة وبين سلوكها الفعلي، ومقاومة العاملين للتغيير، وعدم اهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي، ووضع أهداف غير واقعية أو صعبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة، واستخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة كاستخدام لمختبرات المهارات السلوكية، وإغفال نوع التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، إذ أن ما يناسب منظمة مستقرة مثلاً لا يناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة، والاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم، والتركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين كهدف في حد ذاته، بدلاً من النظر إليه كوسيلة لزيادة كفاءة المنظمة، وطول الوقت المستغرق في برامج التطوير التنظيمي، وقصور استخدام المعلومات، ونقص التخطيط السليم، والبحث عن حلول سريعة أو صفات جاهزة لمشكلات المنظمة، وضعف الرابطة بين برامج التطوير

التنظيمي وجوانب أخرى هامة كسياسات الأفراد، ونظم المعلومات. وعند النظر إلى الجامعات الفلسطينية بما فيها الكليات الجامعية\_ يلحظ أنها تسعى إلى تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن خططها الاستراتيجية، بما فيها تحقيق التميز في الأداء الجامعي في المجتمع الفلسطيني، ما يتطلب مواكبة التغييرات المحيطة بما فيها التكنولوجية والمعرفية والإدارية، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة للجامعات الفلسطينية فقد استخلص الباحثان بعض المؤشرات التي تؤكد على ضرورة اهتمام الجامعات بتعزيز كلٍ من أبعاد المنظمة المتعلمة والتطوير التنظيمي، فقد نبهت دراسة (أبو حشيش ومرتجي، 2011) إلى ضرورة تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة الأقصى، وأكدت دراسة (الدسوقي، 2015) على ضرورة توجيه الاهتمام نحو العمل الجماعي التعاوني والتعلم المشترك لتبادل المنافع وزيادة القدرات على تحقيق النتائج في الجامعات الفلسطينية، وأوصت دراسة (الدويك، 2018) بضرورة إجراء دراسات تتناول العلاقة بين منظمة التعلم ومتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والروح المعنوية.

كذلك فإن الباحثين بحكم عملها معلمة في إحدى المدارس الفلسطينية، وبحكم احتكاكها بعناصر التعليم الجامعي استشعرت ضرورة طرق موضوع المنظمة المتعلمة في علاقته بموضوع التطوير التنظيمي، لما يشكلانه الموضوعان من أهمية في رفق المكتبة التربوية بمثل هذه الدراسات، إلى جانب ما قد تحققه النتائج من تسليط الضوء على بعض القضايا ذات الأهمية، من هنا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور من خلال الأسئلة البحثية التالية:

1. ما درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية)؟
3. ما مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط درجات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها؟



**أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً للمتغيرات التصنيفية للدراسة (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية).
3. التعرف إلى مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
4. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية).
5. التأكد من مستوى العلاقة الارتباطية بين كل من درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها.

**الفرضيات الرئيسية للدراسة:**

انطلقت الدراسة من الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط درجات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها.

**أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1. أهمية المنظمة المتعلمة كمفهوم إداري له عوامل مدركة ذات تأثير في المنظمات بشكل عام، وفي الكليات الجامعية بشكل خاص، إذ أن هذه العوامل تسهل إحداث التطوير اللازم في هذه الكليات بما يعزز كفاءتها وفعاليتها في ظل المنافسة القائمة.

2. الدراسة تعميق الفهم للعلاقة بين التعليم والتطوير على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة المنظمة المتعلمة منظور أعمق وذا جودة لعملية التطوير، أما على الصعيد التطبيقي فإن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة قد يحسن من إدارة التطوير والاستعداد التنظيمي له.
3. موضوع التطوير التنظيمي هو موضوع في غاية الأهمية، في زمن العولمة التي لا مكان في ظلها للمؤسسات التعليمية التي تدار من قبل أشخاص مترددين، ولا يتبنون روح المبادرة وإدارة التطوير والتغيير كفلسفة إدارية.
4. قد يستفيد من نتائج الدراسة كل من إدارات الكليات الجامعية، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.
5. قد تشكل الدراسة رافداً من الروافد التربوية، التي قد يستفيد منها طلبة الدراسات العليا المهتمون.

### حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة من خلال ما يلي:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على البحث حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة الستة: (إيجاد فرص للتعليم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم)، إلى جانب البحث في علاقة تلك الأبعاد بتحقيق التطوير التنظيمي بمجالاته الأربعة (المجال الاستراتيجي، والمجال الهيكلي، والمجال التنفيذي، ومجال إدارة الموارد البشرية).

الحد البشري: عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.  
الحد المؤسساتي: الكليات الجامعية في المحافظات الجنوبية لفلسطين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، الكلية العربية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين للتمريض، كلية فلسطين التقنية).  
الحد المكاني: المحافظات الجنوبية لفلسطين (محافظات غزة).  
الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2020 - 2021م.

### مصطلحات الدراسة:

1. فيما يلي عرض لبعض التعريفات الاصطلاحية والإجرائية المتعلقة بالدراسة:

#### ➤ المنظمة المتعلمة:

- عرفها (العيصرة والحارثي، 2015: 31) بأنها: "المؤسسة التي تدعم عملية التعلم المستمر من خلال تحفيز العاملين فيها على المستوى الفردي والجماعي لزيادة قدراتهم على تحقيق أهدافها".
- ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: الكليات الجامعية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تسعى لتطوير ذاتها من خلال تبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر، بحيث تتيح المجال للعاملين فيها والمنتسبين لها لتداول التعليم والتعلم، وتحفيزهم لذلك، بهدف تطوير ذاتها تنظيمياً، إذ سيكتفي خلال الدراسة المقترحة للاستدلال على ماهيتها بقياس درجة توافر أبعادها السبعة: (إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية

مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم)، والتي ستضمن في استبانة لتقيس تقديرات أفراد عينة من أعضاء الهيئات التدريسية فيها حول مدى تطبيق تلك الأبعاد السبعة.

### ➤ أبعاد المنظمة المتعلمة:

حددت مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 2003) أبعاد المنظمة المتعلمة، في ثلاثة أبعاد، هي: بعد مستوى الفرد، وبعد مستوى الفريق أو الجماعة، وبعد المستوى التنظيمي.

وفي ضوء هذه الأبعاد الرئيسية بنت مارسك وواتكنز نموذجًا تضمن أبعادًا سبعة، هي: (إيجاد فرص للتعليم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم)، وقد تناولها الباحثان إجرائيًا، وضمنتها في أداة الدراسة.

### ➤ التطوير التنظيمي:

- عرفه (خطاب، 2018) بأنه: "التغيير المخطط Planned change؛ وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدفًا في حد ذاته، وإنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف فالتغيير ليس لمجرد التغيير".

ويعرفه الباحثان إجرائيًا بأنه: مجموعة الاستراتيجيات الإدارية الواعية التي تتبناها إدارات الكليات الجامعية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، بهدف تغيير الاتجاهات والمعارف والقيم والهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع التغييرات البيئية الجديدة الداخلية منها والخارجية، مع توفير حالة من السيطرة على عناصر النظام الإداري بشمولية وتكاملية، تتزامن معها حالة من إشاعة الروح التعاونية بين العاملين، إذ ستقاس درجة تحقق هذا التطوير التنظيمي من خلال استبانة ستتضمن مجالات التطوير التنظيمي الأربعة: (المجال الاستراتيجي، والمجال الهيكلي، والمجال التنفيذي، ومجال إدارة الموارد البشرية)، وسيستجيب لها بعض أعضاء الهيئات التدريسية فيها في هذه الكليات.

### ➤ الكليات الجامعية:

يعرفها الباحثان إجرائيًا بأنه: تلك الكليات التي تتبع الجامعات الفلسطينية المعترف بها محليًا وعالميًا، وتقدم تعليمًا نظريًا أو تطبيقيًا أو كلاهما، ومدتها أربع سنوات دراسية، إذ تتمتع بمستوى عالٍ من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية.

➤ المحافظات الجنوبية لفلسطين: "هي خمس محافظات: شمال غزة - غزة - الوسطى - خان يونس - رفح" (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اتباع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع أعضاء الهيئات التدريسية العاملين في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية

للفلسطين محل الدراسة: (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، الكلية العربية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين للتمريض، كلية فلسطين التقنية)، من كلا الجنسين للعام الدراسي 2020-2021م، والبالغ تعدادهم (800) عضو تدريس من الذكور والإناث (وزارة التربية والتعليم العالي، 2020: 40).  
عينة الدراسة:

استعادت (180) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تمثل نسبة (22.5%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة غير التناسبيّة نظراً لصعوبة تحقيق شرط التناسبيّة بسبب الظروف التي صاحبت انتشار جائحة كوفيد 19، بما في ذلك انقطاع العملية التعليمية، وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام الجداول بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها:

جدول (2.4): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة %	التخصص	التكرار	النسبة %
ذكر	112	62.2	علوم إنسانية	94	52.2
أنثى	68	37.8	علوم حياتية وتطبيقية	86	47.8
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	45	25.0	(محاضر) ماجستير	72	40.0
من 10 _ 15 سنة	53	29.4	أستاذ مساعد	51	28.3
أكثر من 15 سنة	82	45.6	أستاذ مشارك	36	20.0
			أستاذ دكتور	21	11.7
الكلية	التكرار	النسبة %			
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	58	32.2			
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	40	22.2			
الكلية العربية للعلوم التطبيقية	28	15.6			
كلية فلسطين للتمريض	31	17.2			
كلية فلسطين التقنية	23	12.8			
المجموع	180	100%			

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع دراسته، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة (استبانة المنظمة المتعلمة، واستبانة التطوير التنظيمي) ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

أ. استبانة المنظمة المتعلمة:

بعد اطلاع الباحثين على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قامت بإعداد استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك بالاعتماد بشكل كبير على دراسة كل من (البورسعيدي، 2018)، و(الدويك، 2018)، و(أبو شعبان، 2016)، و(رمضان، 2014)، و(الكبيسي، 2013)، وغيرهم، وتكونت من (56) فقرة موزعة على سبعة أبعاد.

1. صدق استبانة "المنظمة المتعلمة":

لإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحثان بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الجامعية من كلا الجنسين.

أولاً/ صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات الفلسطينية، ووصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

جدول (8.4): توزيع فقرات استبانة المنظمة المتعلمة في صورتها النهائية على أبعادها.

عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
7	البعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر
7	البعد الثاني: تشجيع الاستفسار والحوار
8	البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
10	البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
8	البعد الخامس: تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة
8	البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
8	البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم
56	المجموع

وتمت الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة مرتفعة جداً - بدرجة مرتفعة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً).

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لبعدها، وتبين أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (المنظمة المتعلمة) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه، وتفصيل ذلك مبين في الملاحق المرفقة.

ثالثاً/ الصدق البنائي:

قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة (المنظمة المتعلمة) والدرجة الكلية الكلية للاستبانة، وتبين أن جميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد استبانة "المنظمة المتعلمة"، والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة السبعة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه، وتفصيل ذلك مبين في الملاحق المرفقة.

2. ثبات استبانة "المنظمة المتعلمة":

قام الباحثان بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: **Split-half method**

وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للأبعاد فردية عدد الفقرات، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل، وتبين أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.962)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتفصيل ذلك مبين في الملاحق المرفقة.

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (**Gronbach Alpha**):

قام الباحثان بتقدير ثبات استبانة "المنظمة المتعلمة" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد السبعة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، وتبين أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.9910) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحثين للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة، وتفصيل ذلك مبين في الملاحق المرفقة.

ب. استبانة التطوير التنظيمي:

بعد اطلاع الباحثين على الأطر النظرية والدراسات السابقة قامت بإعداد استبانة التطوير التنظيمي، بالاعتماد على دراسة (أبو ورد، 2015)، وتكونت في صورتها الأولية من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

\* صدق استبانة "التطوير التنظيمي":

لإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحثان بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الجامعية من كلا الجنسين.

أولاً/ صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات الفلسطينية، ووصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية. جدول (20.4): توزيع فقرات استبانة التطوير التنظيمي في صورتها النهائية على مجالها.

مجال الاستبانة	عدد الفقرات
المجال الأول: المجال الاستراتيجي	7
المجال الثاني: المجال الهيكلي	5
المجال الثالث: المجال التنفيذي	7
المجال الرابع: مجال إدارة الموارد البشرية	9
المجال الخامس: المجال التكنولوجي	6
المجموع	34

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لمجالها، واتضح أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (التطوير التنظيمي) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه، وتفصيل ذلك مبين في الملاحق المرفقة.

ثالثاً/ الصدق البنائي:

قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة (التطوير التنظيمي) والدرجة الكلية للاستبانة، واتضح أن جميع معاملات درجات ارتباطات مجالات استبانة "التطوير التنظيمي"، والدرجة الكلية لها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن مجالات الاستبانة الخمسة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه، وتفصيل ذلك مبين في الملاحق المرفقة.

\* ثبات استبانة "التطوير التنظيمي":

قام الباحثان بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: **Split-half method**:

وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للمجالات زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات، واتضح أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (9500)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (**Gronbach Alpha**)

قام الباحثان بتقدير ثبات استبانة "التطوير التنظيمي" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات الخمسة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، واتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (9860) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن

الباحثين للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

### نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات

\* المحك المعتمد في الدراسة:

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المحك الموضح بالجدول (1.5) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة (أبو صالح، 2001، 46).

جدول (1.5): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة التقدير	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له
منخفضة جدًا	أقل من 1.80	أقل من 36%
منخفضة	1.80 إلى 2.59	36% إلى 51.9%
متوسطة	2.60 إلى 3.39	52% إلى 67.9%
مرتفعة	3.40 إلى 4.19	68% إلى 83.9%
مرتفعة جدًا	4.20 فأكثر	84% فأكثر

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمجالات المنظمة المتعلمة؟".

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "المنظمة المتعلمة" بأبعادها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "المنظمة المتعلمة" ودرجاتها الكلية.

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب ب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: إيجاد فرص للتعليم المستمر	7	2.749	1.045	54.98	1	متوسطة
2	البعد الثاني: تشجيع الاستفسار والحوار	7	2.740	1.022	54.80	3	متوسطة
3	البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	8	2.737	1.001	54.74	4	متوسطة
4	البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	10	2.746	1.005	54.92	2	متوسطة
5	البعد الخامس: تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	8	2.697	1.125	53.94	5	متوسطة
6	البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	8	2.665	1.075	53.30	6	متوسطة
7	البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	8	2.652	1.040	53.04	7	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	56	2.712	.968	54.24	-	متوسطة



يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة؛ حصل على وزن نسبي (54.24%) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الكليات الجامعية شأنها شأن مؤسسات التعليم العالي تواجه الكثير من التحديات المتعلقة بالهياكل التنظيمية، والاستقطاب الحاد على مستوى أصحاب القرار، مما يؤثر سلباً على أجواء التعلم التنظيمي، ناهيك عن الأزمات المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع الفلسطيني، من حروب وأوبئة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة كل من العنزي (2016)، ورمضان (2014)، والشريفي وآخرون (2012)، والتي بينت أن تقدير أفراد العينة لأبعاد المنظمة المتعلمة جاء بدرجة، وكذلك أسفرت دراسة الدويك (2018) عن أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة هي درجة متوسطة في الأبعاد (التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق)، بينما تمثل بعد التفكير النظمي بدرجة عالية من التوافر، بالمقابل لم تحظ هذه الأبعاد إلا بدرجة متدنية من التوافر في الأنظمة المعمول بها داخل الجامعة. في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من سمير (2019)، والدسوقي (2015) اللتين أسفرتا عن أن التقدير جاء مرتفعاً، وكذلك دراسة ديب والبهلول (2018) التي بينت أن التقدير جاء منخفضاً.

## 2.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات: (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية)؟".

وتتبع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

1.2.5. الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=112) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=68) حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة موضوع الدراسة باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، وتبين أن قيم T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيم Sig المحسوبة المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذا إلى وحدة الظروف والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الموظفين، باختلاف جنسهم، إضافة إلى أن النساء لا تقل عن الرجال درجة فيما يتعلق بالكفاح من أجل تحقيق التعلم المناسب.

وقد اتفقت هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة النويري (2016)، والدسوقي

(2015)، واردة وآخرون Erdem & others (2014)، في حين اختلفت مع دراسة كل من العززي (2016) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في بعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة لصالح الإناث، ودراسة رمضان (2014)، التي بينت أن هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقدير درجات عينة الدراسة بشكل عام تبعاً لمتغير الجنس.

2.2.5. الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، One Way ANOVA، للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واتضح ما يلي:

- أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم Sig المحسوبة المقابلة لقيم "F" أكبر من ( $0.05$ ) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ما عدا المجالين الأول والسادس، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ككل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم Sig المحسوبة المقابلة لقيم "F" أقل من ( $0.05$ ) في البعدين الأول والسادس، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لبعدي المنظمة المتعلمة "إيجاد فرص للتعليم المستمر، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار LSD، واتضح ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، ومن سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة؛ حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لبعد "إيجاد فرص للتعليم المستمر"، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية ممن سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات وكلا من سنوات خدمتهم من 10-15 سنة، وأكثر من 15 سنة؛ حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لبعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية من سنوات خدمتهم من سنوات خدمتهم من 10-15 سنة، وأكثر من 15 سنة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الخبرة التي مر بها أصحاب الخبرة الأكثر على مدار سنوات عملهم وهذا جعلهم يكتسبون خبرة في مجال عملهم ودراية في المجال الإداري، وهم في تلك المرحلة يرغبون دوماً لتطوير

مهاراتهم الإدارية بشكل دوري من أجل التطوير والارتقاء بمستوى الكلية على كافة الأصعدة الإدارية والتعليمية. وقد تفاوتت النتيجة الكلية لهذه الفرضية اتفاقاً واختلافاً مع نتيجة دراسة النويري (2016) التي بينت عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة)، ودراسة العياصرة والحارثي (2015) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل، ولمجال (تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة)، ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، ودراسة الدسوقي (2015)، التي بينت وجود فروق لصالح مجموعة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات).

3.2.5. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية- علوم حياتية وتطبيقية).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن تخصصهم علوم إنسانية (ن=94) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن تخصصهم علوم حياتية وتطبيقية (ن=86) حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، وتبين أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وأن قيم Sig المحسوبة المقابلة لقيم "T" أكبر من ( $0.05$ ) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمجالات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص، ويعزو الباحثان هذا إلى أن التعلم في المنظمات المتعلمة يتجاوز حدود التخصص، إضافة إلى أن الفروق بين أصحاب التخصصات المختلفة باتت محدودة، نظراً إلى ارتفاع مستوى التقف، وإتاحة الألفية المعرفية للجميع. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سمير (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل الإدارة الجامعية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص، ودراسة العياصرة والحارثي (2015) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص، وكذلك دراسة الدسوقي (2015)، ودراسة اريدم وآخرون Erdem & others (2014)، ودراسة الشريفي وآخرون (2012).

4.2.5. الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور)".

لكون متغير الدرجة العلمية يضم فئة أقل من (30) مفردة، حيث أن فئة أستاذ دكتور تساوي (21) مفردة، لذا وجب التأكد من توزيعها الطبيعي لتحديد أي الأساليب الإحصائية الأكثر مناسبة للتعامل مع متغير الدرجة العلمية، لذا قام الباحثان باستخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) (K-S)

Test ، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، واتضح من النتائج الموضحة أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة ولجميع أبعاد الاستبانة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ما عدا البعد السادس، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي "One Way ANOVA" وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضية الدراسة، فيما سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية Kruskal-Wallis "Test" مع البعد السادس، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ والكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وتبين أن قيم "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم Sig المحسوبة المقابلة لقيم "F" وقيمة "مربع كاي" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجاتها الكلية، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الكليات الجامعية تجتهد لتحقيق التعلم لدى الجميع، باختلاف درجاتهم العلمية، وأن الفروق تظهر بينهم جلية فيما يتعلق بجوانب الحصيلة التخصصية، وليس التعلم المنظمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سمير (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل الإدارة الجامعية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، في حين اختلفت مع دراسة الدسوقي (2015) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أعضاء هيئة التدريس في مجال تعلم الفريق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح مجموعة الرتبة الأكاديمية (أستاذ).

5.2.5. الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الكلية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، الكلية العربية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين للتمريض، كلية فلسطين التقنية)".

لكون متغير الكلية يضم فئة أقل من (30) مفردة، حيث أن فئة كلية فلسطين التقنية تساوي (23) مفردة، لذا وجب التأكد من توزيعها الطبيعي لتحديد أي الأساليب الإحصائية الأكثر مناسبة للتعامل مع متغير الكلية، لذا قام الباحثان باستخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) (K-S) ، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، واتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الاستبانة ودرجاتها الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي، وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضية الدراسة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الكلية، وتبين أن قيم "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم Sig المحسوبة المقابلة لقيم "F" أقل من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجاتها الكلية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الكلية، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، واتضح ما

يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \alpha \leq$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من جهة والعاملين في كلية فلسطين للتمريض من جهة أخرى؛ حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ودرجتها الكلية تعزى لمتغير الكلية، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والعاملين في كلية فلسطين التقنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \alpha \leq$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في كلية فلسطين للتمريض من جهة والعاملين في كلية فلسطين التقنية من جهة أخرى؛ حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لبعد إيجاد فرص للتعلم المستمر تعزى لمتغير الكلية، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في كلية فلسطين التقنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \alpha \leq$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا من جهة والعاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من جهة أخرى؛ حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لبعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وفي الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الكلية، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

ويعزو الباحثان النتائج السابقة والتي جاءت بالمجمل لصالح العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والعاملين في كلية فلسطين التقنية؛ إلى أن الأولى كلية فنية، ومجتهدة لتطبيق معايير الجودة في كل جوانب العمل فيها، أما الثانية فهي من الكليات الحكومية التي تحظى بالاهتمام؛ نظراً لنوعية البرامج التي تقدمها.

3.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟".

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "التطوير التنظيمي" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك: جدول (19.5): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "التطوير التنظيمي" ودرجتها الكلية.

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب ب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: المجال الاستراتيجي	7	2.742	1.111	54.84	5	متوسطة
2	المجال الثاني: المجال الهيكلي	5	2.808	1.003	56.16	2	متوسطة
3	المجال الثالث: المجال التنفيذي	7	2.772	1.036	55.44	3	متوسطة
4	المجال الرابع: مجال إدارة الموارد البشرية	9	2.763	1.030	55.26	4	متوسطة
5	المجال الخامس: المجال التكنولوجي	6	2.811	1.120	56.22	1	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	34	2.776	.993	55.52	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لمستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (55.52%) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذا إلى اختلاف الكليات في التعاطي مع متطلبات التطوير التنظيمي المتعلقة بالمجال الاستراتيجي، والمجال الهيكلي، والمجال التنفيذي، ومجال إدارة الموارد البشرية، والمجال التكنولوجي، فمنها ما تهتم بها كلها، ومنها ما تهتم ببعضها، ومنها ما تهمل كلها، وهذا يعود لطبيعة القيادة التي تقود دفة الأمور في هذه الكليات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السوافيري (2020) التي أظهرت أن مستوى التطوير الأكاديمي في بلدية غزة جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة أبو طالب (2021) التي أظهرت أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حصلت على وزن نسبي (69.04%) أي بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة السوافيري (2020) التي أظهرت أن مستوى التطوير الأكاديمي في بلدية غزة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الشمري (2018) التي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة صباح (2018) التي أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي مرتفع وبوزن نسبي (76.04%).

#### 4.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات: (جنس المفحوص، سنوات خدمته، تخصصه، درجته العلمية، الكلية)؟".

وتتبع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

1.4.5. الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=112) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=68)، حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين موضوع الدراسة، باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، وتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيمة Sig<sup>\*\*\*</sup> المقابلة لقيم T<sup>\*\*\*</sup> أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذا إلى أن السياسة التي تتبعها الكليات هي سياسة موحدة في تعاملها مع كلا الجنسين في تطوير العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو طالب (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة السوافيري (2020) التي بينت عدم وجود فروق بين متوسطات درجات

المفحوصين حول تطبيق التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلفت مع دراسة صباح (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تعزيز التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2.4.5. الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، من 10 - 15 سنة، أكثر من 15 سنة)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتبين ما يلي:

- أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيمة "Sig" المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ما عدا المجال الأول "المجال الاستراتيجي"، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى انطباعات أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة لديهم، فمؤشرات تحقق التطوير التنظيمي في كلياتهم واضح للجميع بنفس الدرجة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صباح (2018) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تعزيز التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، في حين اتفقت مع دراسة أبو طالب (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك دراسة السوافيري (2020) التي بينت عدم وجود فروق بين متوسطات درجات المفحوصين حول تطبيق التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وأن قيمة "Sig" المقابلة لقيم "F" أقل من (0.05) في المجال الأول "المجال الاستراتيجي"، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق المجال الاستراتيجي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات ومن سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة؛ حول مستوى تحقق المجال الاستراتيجي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الذين سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأداء الاستراتيجي في الكليات الجامعية لا يمكن الالتفات له، والانتباه لمؤشرات إلا من خلال أشخاص لديهم سنوات خدمة أطول بما تحمله من خبرة، ناهيك عن أن معظمهم عمل في مجال الإدارة، وخبر الأداء الاستراتيجي، ظاهره وما خفي منه.

3.4.5. الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية- علوم حياتية وتطبيقية)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن تخصصهم علوم إنسانية (ن=94) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن تخصصهم علوم حياتية وتطبيقية (ن=86) حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، وتبين ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيمة Sig<sup>\*\*\*</sup> المقابلة لقيم T<sup>\*\*\*</sup> أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ما عدا المجال الأول "المجال الاستراتيجي"؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير التخصص، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن انطباعات أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف التخصص إزاء مجالات التطوير التنظيمي الخمس: (المجال الهيكلي، والمجال التنفيذي، وإدارة الموارد البشرية، والمجال التكنولوجي)؛ نظراً لتمامهم جميعاً مع تطبيقات هذه المجالات.

- أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وأن قيمة Sig<sup>\*\*\*</sup> المقابلة لقيم T<sup>\*\*\*</sup> أقل من (0.05) في المجال الأول "المجال الاستراتيجي"؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق المجال الاستراتيجي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية ممن تخصصهم "علوم حياتية وتطبيقية"، ويعزو الباحثان هذا إلى اعتبار أن أصحاب التخصصات العلمية الحياتية والتطبيقية، يتسمون بالروح العلمية التي تتناسب مع المتطلبات الفكرية للممارسات الاستراتيجية، ولعل هذا يفسر اختيارهم غالباً للمناصب الأكاديمية العالية، أو لقيادة الجامعات ورئاستها.

4.4.5. الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور)".

ولكون متغير الدرجة العلمية يضم فئة أقل من (30) مفردة، حيث أن فئة أستاذ دكتور تساوي (21) مفردة، لذا وجب التأكد من توزيعها الطبيعي لتحديد أي الأساليب الإحصائية الأكثر مناسبة للتعامل مع متغير الدرجة العلمية، لذا قام الباحثان باستخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) (K-S) Test ، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، واتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضية الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way



ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وتبين أن قيم "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيمة "Sig" المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويعزو الباحثان هذا إلى اتباع سياسات تطويرية خلال إدارة العمل، مع التركيز على العمليات بغض النظر عن الدرجات العلمية التي يحملها أعضاء الهيئات التدريسية في هذه الكليات.

5.4.5. الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الكلية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، الكلية العربية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين للتمريض، كلية فلسطين التقنية)".

ولكون متغير الكلية يضم فئة أقل من (30) مفردة، حيث أن فئة كلية فلسطين التقنية تساوي (23) مفردة، لذا وجب التأكد من توزيعها الطبيعي لتحديد أي الأساليب الإحصائية الأكثر مناسبة للتعامل مع متغير الكلية، لذا قام الباحثان باستخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، واتضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضية الدراسة. ولتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الكلية، وتبين أن قيم "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الكلية، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام شيفيه Scheffe، وتبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن يعملون في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وكلية فلسطين التقنية من جهة وممن يعملون في كلية فلسطين للتمريض من جهة أخرى؛ حول مستوى تحقق المجال الاستراتيجي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية الذين يعملون في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وكلية فلسطين التقنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن يعملون في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من جهة وممن يعملون في كلا من الكلية الجامعية

للعلوم والتكنولوجيا والكلية العربية للعلوم التطبيقية وكلية فلسطين للتمريض من جهة أخرى؛ حول مستوى تحقق المجال الهيكلي وتحقق مجال إدارة الموارد البشرية في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية الذين يعملون في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن يعملون في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من جهة وممن يعملون في كلا من الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين للتمريض من جهة أخرى؛ حول مستوى تحقق المجال التكنولوجي ومستوى تحقيق التطوير التنظيمي ككل في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية الذين يعملون في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

ويعزو الباحثان النتيجة السابقة والتي تشير بالمجمل إلى أن الفروق كانت لصالح العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كلية فنية، ومجتهدة لتطبيق معايير الجودة في كل جوانب العمل فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صباح (2018) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تعزيز التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات اسم الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر على جامعة الأقصى (مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجامعات في كلا الدراستين موضع المقارنة).  
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط درجات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها؟".

للإجابة عن السؤال السابق؛ تم صياغة الفرضية التالية: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط درجات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم حساب معاملات الارتباط بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية لدرجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية لأبعاد المنظمة المتعلمة ودرجتها الكلية، ومتوسطات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (34.5): يبين معاملات الارتباط بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية لأبعاد المنظمة المتعلمة ودرجاتها الكلية ومتوسطات تقديرهم حول مستوى مجالات تحقق التطوير التنظيمي ودرجاتها الكلية في الكليات الجامعية.

الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	مجالات التطوير التنظيمي					قيمة معامل الارتباط بيرسون/ مستوى الدلالة	المتغير الثاني	
	المجال التكنولوجي	مجال إدارة الموارد البشرية.	المجال التنفيذي	المجال الهيكلي	المجال الاستراتيجي		المتغير الأول	
.813**	.774**	.738**	.707**	.789**	.817**	معامل الارتباط بيرسون	إيجاد فرص للتعلم المستمر	أبعاد المنظمة المتعلمة
.000	.000	.000	.000	.001	.000	مستوى الدلالة		
.852**	.827**	.765**	.784**	.825**	.810**	معامل الارتباط بيرسون	تشجيع الاستفسار والحوار	
.000	.000	.000	.000	.002	.000	مستوى الدلالة		
.848**	.820**	.764**	.776**	.823**	.810**	معامل الارتباط بيرسون	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	
.000	.000	.000	.000	.003	.000	مستوى الدلالة		
.863**	.824**	.771**	.786**	.857**	.831**	معامل الارتباط بيرسون	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة		
.849**	.800**	.823**	.753**	.813**	.789**	معامل الارتباط بيرسون	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	
.000	.000	.000	.000	.003	.000	مستوى الدلالة		
.849**	.807**	.799**	.730**	.831**	.819**	معامل الارتباط بيرسون	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	
.000	.000	.000	.000	.003	.000	مستوى الدلالة		
.819**	.786**	.756**	.753**	.806**	.756**	معامل الارتباط بيرسون	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	
.000	.000	.000	.000	.003	.000	مستوى الدلالة		
.909**	.869**	.835**	.816**	.886**	.868**	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة		

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح=180) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.183 ، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.181 . يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط درجات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة زاد مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها، ويعزو الباحثان

هذا إلى أن إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، كلها مجالات تتبؤ بتوفر متطلبات التطوير التنظيمي بمجالاته، المجال الاستراتيجي، والمجال الهيكلي، والمجال التنفيذي، ومجال إدارة الموارد البشرية، والمجال التكنولوجي. إذ أشار مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 2003) إلى أن المنظمات التي تولي اهتمامًا بالتعلم التنظيمي، مع إيجاد روح الفريق والمنافسة بين أعضاء الفريق، واعتماد نظام التحفيز للفريق، وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهامهم، وتعرض الجماعات في هذا المستوى إلى عدة تجارب وخبرات من خلال ممارستهم العمل، والإفادة منها لأجل العمل المستقبلي؛ وبعد المستوى التنظيمي، كل هذا يجعل مفهوم التعلم على مستوى المنظمة يذهب إلى أبعد من حاجة الأفراد إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، بل يستند إلى الحاجة إلى تعلم كيفية التحول والتغيير في السياسات والإجراءات والأعمال الروتينية التي تحدد طريقة واحدة للتعامل مع المشكلات المختلفة، ويحدث التعلم على مستوى المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريقتهما في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها ومواجهة مشكلاتها.

وهذا ما أكده (منصور والخفاجي، 2010: 178) من أن تحقق التطوير التنظيمي يحتاج الوعي والإدراك الصحيح لضرورة اعتماد رؤية تحكم برامج التطوير المختلفة، فالرؤية ضرورية، باعتبار أن عمليات التطوير جذرية وسريعة، وذلك يتطلب من المؤسسة المبادرة الفعالة والعمل بردود فعل طويلة الأمد وبرامج واضحة للتطوير، وتفعيل دور القيادة في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة، وهيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير، ووجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية، بالإضافة إلى توفير نظام حوافز عادل وكفؤ يعطي لجهود التطوير التنظيمي المكافآت التي يستحقها لإدارة العمل واستمراره، الاطلاع المركز على أساليب التطوير وتقنياته و اغناء تجربة الإدارة والعاملين باستخداماتها المختلفة، مما يجعل المؤسسة مركز بحث علمي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وهو ما يراه الباحثان جوهر التعلم المنظمي في المنظمات المتعلمة، وثمرته المنشودة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة روزباهاني Rouzbahani (2013) التي أسفرت عن أن هناك علاقة بين الاستعداد التنظيمي للتغيير وأبعاد المنظمة المتعلمة، ودراسة الحواجري (2009) التي بينت أن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي للتغيير.

### ملخصُ بنتائج الدراسة:

يجمل الباحثان نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض التالي:

- أن تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة؛ حصل على وزن نسبي (54.24%) أي بدرجة متوسطة.

\_ جاء ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: (جاء البعد الأول "إيجاد فرص للتعلم المستمر"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (54.98%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء البعد

الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (54.92%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء البعد الثاني "تشجيع الاستفسار والحوار"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (54.80%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء البعد الثالث "تشجيع التعاون والتعلم الجماعي"، في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي (54.74%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء البعد الخامس "تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة"، في المرتبة الخامسة، حيث حصل على وزن نسبي (53.94%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء البعد السادس "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، في المرتبة السادسة، حيث حصل على وزن نسبي (53.30%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء البعد السابع "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم"، في المرتبة السابعة، حيث حصل على وزن نسبي (53.04%) وبدرجة متوسطة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، و متغير التخصص، و متغير الدرجة العلمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ككل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ما عدا بعد "إيجاد فرص للتعليم المستمر"، الذي تبين حوله وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، ومن سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة لصالح أعضاء الهيئات التدريسية ممن سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة، وكذلك تبين وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات وكلا من سنوات خدمتهم من 10-15 سنة، وأكثر من 15 سنة حول بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية من سنوات خدمتهم من سنوات خدمتهم من 10-15 سنة، وأكثر من 15 سنة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في كلية فلسطين للتمريض من جهة والعاملين في كلية فلسطين التقنية من جهة أخرى؛ حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لبعدها إيجاد فرص للتعليم المستمر تعزى لمتغير الكلية، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في كلية فلسطين التقنية والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

- أن تقدير عينة الدراسة لمستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (55.52%) أي بدرجة متوسطة.

- جاء ترتيب مجالات التطوير التنظيمي حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: (جاء المجال الخامس "المجال التكنولوجي"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (56.22%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء المجال الثاني "المجال الهيكلي"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (56.16%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء المجال الثالث "المجال التنفيذي"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (55.44%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء المجال الرابع "مجال إدارة الموارد البشرية"، في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي

(55.26%)، وبدرجة متوسطة، ثم جاء المجال الأول "المجال الاستراتيجي"، في المرتبة الخامسة، حيث حصل على وزن نسبي (54.84%)، وبدرجة متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، وبتغير الدرجة العلمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ماعدا "المجال الاستراتيجي" فقد تبين حوله وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات ومن سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الذين سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير التخصص، ماعدا "المجال الاستراتيجي" فقد تبين حوله وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية ممن تخصصهم "علوم حياتية وتطبيقية".

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الكلية، وذلك لصالح ممن يعملون في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط درجات تقديرهم حول مستوى تحقق التطوير التنظيمي في الكليات الجامعية ذاتها.

#### التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

- تعزيز قيم الاحترام المتبادل، والتعاون والتشاركية بين أعضاء الهيئات التدريسية من خلال التوعية المستمرة، بالندوات والندوات، وتضخيم الأداء، ومكافأتهم عند تعلمهم مهارات جديدة تحسن أداءهم للعمل.

- إتاحة المجال لأعضاء الهيئات التدريسية لمناقشة أخطاء العمل أو الانحرافات بهدف التعلم والاستفادة منها.

- ضرورة توفير الكلية الموارد المتنوعة لدعم تعلم موظفيها، ومنجهم وقتاً للتعلم أثناء العمل.

- تنمية المهارات الناعمة للموظفين كمهارة الإصغاء لوجهات نظر بعضهم البعض، من خلال دورات الإتيكيت والبروتوكول.

- تشجيع الموظفين لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بينهم بشفافية، وتعزيز ثقهم بأنفسهم وزملائهم.

- تشجيع الموظفين على المشاركة بفاعلية في فرق العمل، ومناقشتهم التغذية الراجعة لمهامهم بواقعية.

- تفويض الصلاحيات الكافية لأعضاء فرق العمل لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم.
  - تيسير الكليات للموظفين الحصول على المعلومات المطلوبة، والاستفادة من التطبيقات التكنولوجية في تسهيل نشر المعرفة بين موظفيها، وتوفير قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار، والاستفادة من المعارف المكتسبة في إثراء ذاكرتها التنظيمية، والتعرف إلى الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين.
  - توفير الكليات لنظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وتدريب الموظفين وتنميتهم مهنيًا، وقياس مخرجات التدريب لديهم.
  - ضرورة قيام الكليات بتوزيع الأعباء والواجبات الوظيفية على الموظفين وفقًا لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، والإشادة بالمبادرات المميزة من قبل موظفيها، والسماح لهم بالمشاركة في وضع الرؤية المستقبلية لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والسماح لهم بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.
  - تقوم الكليات بنسج علاقات تعاون وشراكة مع مؤسسات مختلفة بهدف تبادل المعارف والخبرات، وبناء قراراتها على وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية.
  - تهتم بإجراء التحليل البيئي للتعرف إلى الفرص والتهديدات، وتضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.
  - تضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية، وتتفحص حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة بعملها.
  - \_ أن تحرص إدارات الكليات على تناسب الهيكل التنظيمي لكليتي مع حجمها وأنشطتها وبرامجها، وأن يتسم هيكلها التنظيمي بالمرونة الكافية بحيث يستوعب النمو والتوسع الطبيعي في حجم الكلية وبرامجها، مع بناء وصف وظيفي واضح لمهام كل وظيفة في الكلية، وتقييم أداء الموظفين في ضوء معايير واضحة وعادلة.
  - \_ عقد شراكات بين الكليات وجهات خارجية متخصصة لتطوير الأداء فيها، والاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.
- بحوث ودراسات مقترحة:**
- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحثين يقترحان إجراء البحوث والدراسات التالية:
  - \_ فاعلية برنامج تدريبي قائم على أبعاد المنظمة المتعلمة لتطوير الأداء الإداري والفني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
  - \_ التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وأثره في تحسين سمعتها التنظيمية.

## المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام ومرتجي، زكي. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد 2 (9)، ص ص 397 \_ 438.
- أبو شعبان، انتصار. (2016). تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس القدس)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو صالح، محمد صبحي. (2001) الطرق الإحصائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو طالب، فاطمة عدنان. (2021). التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية - جامعة الأقصى دراسة حالة، دراسة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو ورد، فاتن. (2015). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الأسدي، أفنان. (2010). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير/ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة بالعراق، 3 (17)، ص ص 185 \_ 233.
- بلعور، سليمان. (2014). نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، 5 (1)، ص ص 175 \_ 187.
- البورسعيد، سالم. (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- جاد، عبد الوهاب. (2000). السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء: مصر.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). إحصاءات، [https://www.pcbs.gov.ps/site/lang\\_\\_ar/507/default.aspx](https://www.pcbs.gov.ps/site/lang__ar/507/default.aspx)، تاريخ الاطلاع 2021/10/23.
- حمود، خضير كاظم. (2010). منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- الحواجري، كامل (2009)، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المنعقد في جامعة الزرقاء الخاصة بالأردن، بتاريخ العاشر والحادي عشر من تشرين الثاني لعام 2009.
- خطاب، محمد. (2018). مفهوم التطوير التنظيمي ومجالاته وكل المعلومات عنه، تاريخ الاطلاع 2021/5/17، <https://www.business4lions.com/2018/04/Organizational-Development.html>



- الدسوقي، وردة عبد الكريم. (2015). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الدويك، ميساء عز الدين. (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بيتر سينج ( Senge Peter ) في جامعة بوليتكنك فلسطين، رسالة ماجستير، برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- ديب، كندة والبهلول، علي. (2018). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40 (1)، ص ص 221 \_ 234.
- رمضان، عصام. (2014). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين، 28 (10)، ص ص 2410\_2373.
- السكارنة، بلال خلف. (2013). التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- سلطان، سوزان وخضر، ضحى. (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، دار الفكر للنشر: عمان.
- سمير، حنان. (2019). الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي العاشر والموسوم بـ (التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة)، المنعقد في أسطنبول بتركيا، بتاريخ 25 - 26 يوليو - متوز 2019، ص ص 1102 \_ 1146.
- السوافيري، محمد. (2020). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- الشريفي، عباس والصريرة، خالد والناظر، ملك. (2012). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 20 (1)، ص ص 208 \_ 257.
- الشمري، بدرية. (2018). تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية. (آفاق)، مجلة العلوم التربوية، 26 (4)، ص ص 53 - 109.
- صباّح، ماجدة. (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأقصى فلسطين.
- الطاهر، محمد سعيد. (2007). الجودة في التعليم العالي: رؤية وأبعاد إشارة إلى جامعة النيلين، مؤتمر: الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، ديسمبر، ص ص 271\_300.
- عرفة، سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الرأية للنشر والتوزيع.
- العنزي، أحمد. (2016). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، 28 (1)، ص ص 69 \_ 94.

- العياصرة، معن والحارثي، خلود. (2015)، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 11 (1)، ص ص 31-43.
  - الكبيسي، أريج. (2013). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
  - منصور، طاهر والخفاجي، نعمة. (2010). نظرية المنظمة\_ مدخل العمليات، دار اليازوري: عمان، الأردن.
  - النويري، عبير ماجد. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
  - وزارة التربية والتعليم العالي، دولة فلسطين. (2020). إدارة التعليم العالي. <https://www.mohe.ps/home> تاريخ الاطلاع 2020/11/22.
  - ياغي، ديماء. (2017)، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Erdem, Mustafa & others (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers, **International Online Journal of Education Science**, Vol.4, No.1, 8-20.
  - Falkheimer, J.(2014). The power of Strategic Communications in Organizational Development, **International Journal of Quality & Service Sciences**, Vol.6, Issue:2/3, pp:124-133.
  - Ghorbanhosseini, M. (2013). **The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital**. Tehnicki vjesnik, Technical Gazette, 20, (6), 1019-1025.
  - Marsick V. & Watkins K. (eds.) (2003). Marking learning count diagnosing the learning culture in organizations, **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 5, No. (2), p. 132-151.
  - Rouzbahani, Mohammad Taheri (2013). **The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization**, Islamic Azad University.
  - Skarp , Ari- Pekka, (2011). **organizational development and coaching in complex environment** , Master of engineering - industrial management, Oulu university of Applied sciences.