

## Impact of Learning Organization Characteristics on Organizational Change in Colleges of Intermediate Studies in Gaza Strip

Ahmed Salah Abu Deeb

Al-Aqsa Community College || Al-Aqsa University || Palestine

**Abstract:** This study aimed to identifying the impact of learning organization characteristics on organizational change in colleges of intermediate examinations in the Gaza Strip. The study population was represented by all staff members at the colleges of intermediate studies in the Gaza Strip totaling (1344) employees. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for the study, which were distributed to a random sample of (295) individuals; The study concluded that the perceived level of the staff members of the colleges of intermediate studies in the Gaza Strip regarding the characteristics of learning organization was high., the perception level of the staff members of the colleges of intermediate studies in the Gaza Strip regarding the organizational change was also high, In this respect, results revealed that there was a direct, statistically significant and correlative relation between all learning organization characteristics: (continuing education, encouragement of dialogue, personal empowerment, joint vision, cooperation and collective learning) and the organizational change in the colleges of intermediate studies in the Gaza Strip. Meaning that, the greater is the learning organization characteristics, the greater the organizational change. Results also indicated that there was an impact of the following learning organization characteristics: (cooperation and collective learning, encouragement of dialogue, joint vision, continuing education) respectively on the organizational change. Those characteristics explained (72%) of the total variance in the organizational change.

**Keywords:** learning organization - organizational change - faculties of studies research.

## أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة

أحمد صالح أبو ديب

كلية مجتمع الأقصى || جامعة الأقصى || فلسطين

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (1344) موظفاً، وقد استخدم الباحث والمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (295) مفردة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول خصائص المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول التغيير التنظيمي كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، التعاون والتعلم الجماعي) والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، بمعنى أنه كلما زادت خصائص المنظمة المتعلمة أدى ذلك لزيادة التغيير التنظيمي، كما بينت النتائج وجود أثر لخصائص المنظمة المتعلمة التالية

(التعاون والتعلم الجماعي، تشجيع الحوار، الرؤية المشتركة، التعلم المستمر) حسب الترتيب على التغيير التنظيمي حيث أن هذه الخصائص فسرت 72% من التباين الكلي في التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة - التغيير التنظيمي - كليات الدراسات المتوسطة.

## مقدمة.

نعيش اليوم في عصر دائم التغيير والتطور في جميع المجالات العلمية مما فرض على المؤسسات مساهمة هذه التطورات ومحاولة اللحاق بركب الدول المتقدمة، والسبيل لتحقيق ذلك هو الاهتمام بالتعليم ومؤسساته والعمل على تطويره وتجديده.

فقد أصبح التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية الدافع والمحرك الأساسي لسير المنظمات نحو التنمية والتقدم في جميع أنحاء العالم للتحويل إلى منظمة متعلمة، فالمنظمة المتعلمة حقل تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة بفضل تطوير ثورة المعلومات والاتصالات، فظهر التحول التدريجي من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة في ظل العولمة المتسارعة والبيئات المتفاعلة والتأثير وتبادل المعرفة، فأطلق عليها المنظمات المتعلمة أو مؤسسات تبادل المعرفة<sup>(1)</sup>.

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي، ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيداً أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها وكذلك على اختلاف نتائجها<sup>(2)</sup>.

وبعد التغيير من القضايا الرئيسية التي تؤثر على المنظمات، حيث يكاد أن يصبح الحقيقة الثابتة في عالم اليوم فقد ضربت أمواجه كافة المجالات، وهذا الواقع الجديد جلب معه العديد من التحديات للمنظمات كما جلب معه أيضاً فرصاً وتهديدات كثيرة، الأمر الذي فرض على المنظمات أن تعيد النظر في طريقة تعاملها مع واقعها ومع ما يحدث فيه متغييرات وفرض عليها أيضاً أن تتكيف وتتأقلم مع هذا الواقع بشكل يجعلها تستفيد بأكبر قدر من الفرص التي يقدمها ويجعلها في الوقت نفسه تتفادى أكبر قدر من تهديداته<sup>(3)</sup>.

ويشير التغيير التنظيمي إلى التقدم العلمي والتقني الهائل، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، ولذلك تعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات واستراتيجياتها ولهذا خلقت تحديات تعيشها المنظمات وبالتالي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهتها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدها المنظمات لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفه تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، وأصبح اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال.

(1) الرفاعي، محمد وآخرون. (2013م). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 1 (9)، ص 120

(2) الحواجرة، كامل. (2013م). مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي. بحث مقدم للمؤتمر السابع بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء، ص 4.

(3) شريقي، مسعودة. (2016م). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حسية بوعلج. الجزائر، ص 35.

فضلاً عن النجاح التنافسي في بيئة الأعمال، انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحت على الإبداع والتجديد<sup>(4)</sup>.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة في ظل تسارع وتيرة التغيير والتطور المعرفي، ما جعلها تسارع في الاستفادة من معظم المفاهيم المستجدة في العلوم الإدارية، حيث يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تُحدث نقلة نوعية داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، من خلال تبنيها فرص التعلم المستمر لأفرادها وإيمانها بمبدأ الحوار والاستفسار والعمل التشاركي التعاوني، وتطوير أنظمة المشاركة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط المؤسسة ببيئتها وكذلك إيجاد استراتيجية داعمة للتعلم.

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة<sup>(5)</sup> مع الدكتور/ تيسير نشوان عميد كلية مجتمع الأقصى، وبسؤاله حول مدى تطبيق كليات الدراسات المتوسطة لخصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على التغيير التنظيمي فأجاب بوجود بعض الصعوبات في عملية بناء المنظمة المتعلمة منها التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالاختلافات الثقافية بين الكليات من حيث الحجم والموارد، وكذلك الاعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن التعلم التنظيمي يتطلب فقط عقد الدورات التي تثقل كاهل ميزانية المنظمة، وقلة الحوافز لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

#### أسئلة الدراسة:

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:
  1. ما مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول خصائص المنظمة المتعلمة؟
  2. ما مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول التغيير التنظيمي؟
  3. ما طبيعة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة؟
  4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين خصائص المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

(4) أحمد، مناهل. (2015م). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان. السودان، ص2.

(5) "تيسير نشوان": عميد كلية مجتمع الأقصى، مقابلة شخصية، بتاريخ 2022/5/23م.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التعلم المستمر والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تشجيع الحوار والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التمكين الشخصي والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الرؤية المشتركة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التعاون والتعلم الجماعي والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لخصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- 2- التعرف على العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- 3- القاء الضوء حول مستوى استخدام خصائص المنظمة المتعلمة في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- 4- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- 5- الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- 6- المساهمة في تقديم الاقتراحات والتوصيات لأصحاب القرار في ضوء ما تتوصل له الدراسة من نتائج.

#### أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة، وتنبثق أهمية دراسة أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة من زاويتين الأولى علمية، والثانية عملية.
- الأهمية العلمية: حيث تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، كما يأمل الباحث أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي. وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تستهدف ذلك على حد علم الباحث.
  - الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في فتح تقديم العون لدى متخذي القرارات، ومساعدة الإدارات المختلفة في كليات الدراسات المتوسطة على تعزيز التغيير التنظيمي باستخدام خصائص

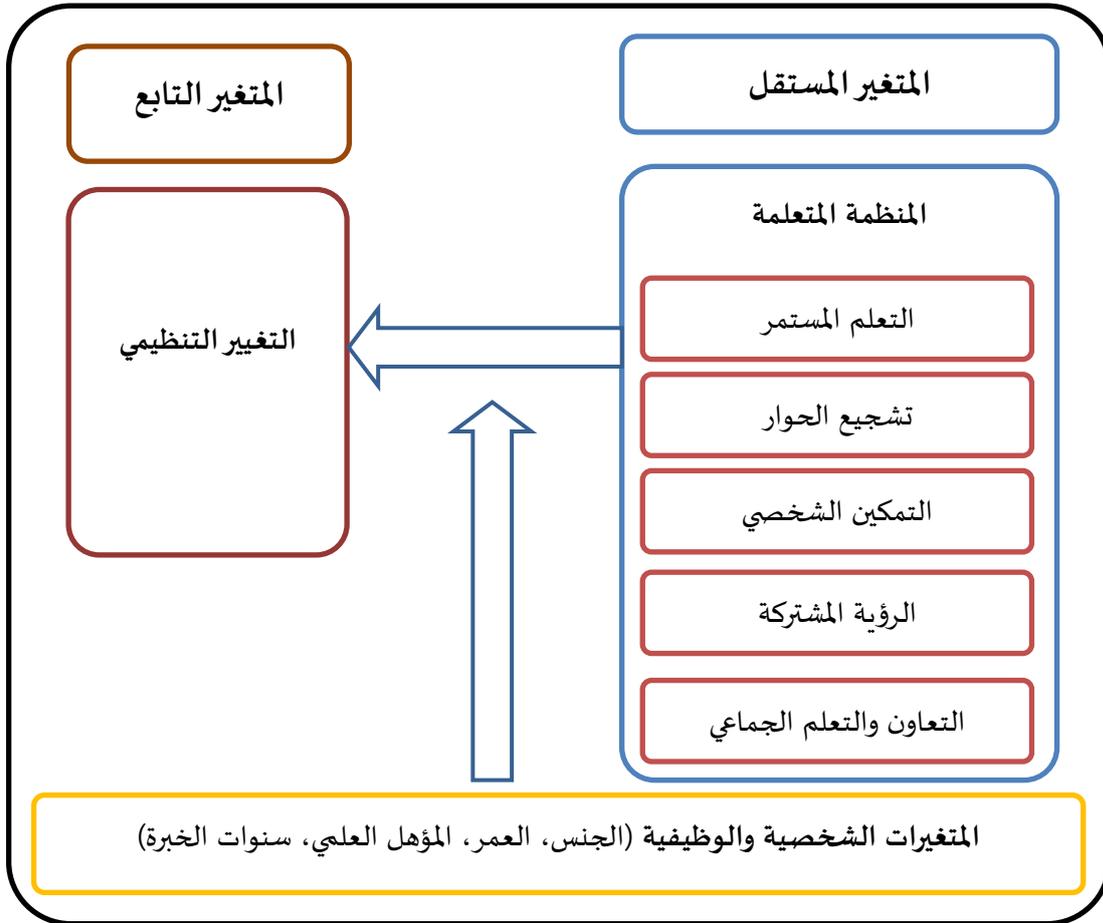
المنظمة المتعلمة. وتسهم في تطوير كليات الدراسات المتوسطة من خلال اتباع المنظمة المتعلمة والتي من شأنها رفع كفاءة الكليات.

#### متغيرات الدراسة:

قام الباحث بالاستناد على متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتمثل متغيرات الدراسة في التالي:

المتغير المستقل: خصائص المنظمة المتعلمة وتمثل في الأبعاد التالية:

- التعلم المستمر
  - تشجيع الحوار
  - التمكين الشخصي
  - الرؤية المشتركة
  - التعاون والتعلم الجماعي
- المتغير التابع: التغيير التنظيمي.



شكل (1.1): نموذج الدراسة

### مصطلحات الدراسة:

- المنظمة المتعلمة: المنظمة التي توسع قدراتها باستمرار من أجل تكوين مستقبلها وهي المكان الذي يستطيع فيه الأفراد أن يكشفوا باستمرار كيف يبدعون واقعهم وكيف يغيرونه<sup>(6)</sup>.
- ويعرفها الباحث اجرائياً بالمنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة.
- التغيير التنظيمي: جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الادارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة<sup>(7)</sup>.
- ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### مفهوم المنظمة المتعلمة:

- يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل<sup>(8)</sup>.
- ويرى صباح (2011م) بأن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتبنى الأساليب العلمية في كافة مستوياتها الإدارية وتهتم بالتعلم كعنصر أساسي من عناصر تواجدها ونموها وازدهارها<sup>(9)</sup>.

### أبعاد المنظمة المتعلمة:

تعددت الأبعاد التي تناولها الباحثون حول المنظمة المتعلمة، واختلفت الكتابات بحسب وجهة نظر واضعها وطريقة تفكيرهم، ويمكن اجمال أبعاد المنظمة المتعلمة في الأبعاد التالية:

#### 1- التعلم المستمر:

ويعنى التعلم المستمر هنا النمو من خلال التعلم والخبرات والأحداث، ويمكن تحقيق ذلك على مستوى الأفراد وعلى مستوى الفريق وعلى مستوى المنظمة ككل بحيث يساعد ذلك في تحقيق الأهداف فلا يجب أن يبقى الفرد أو الفريق أو المنظمة كما هم بدون تغيير دائم فعملية التعلم المستمر تنطوي على مبدأ التغيير المستمر في الطريقة التي نفكر ونعمل بها من أجل إدراك المفاهيم والمعارف الجديدة.

---

(6) البنا شادي. (2012م). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة، ص 8

(7) الفائز، صالح. (2008م). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص12.

(8) نجم، عبود. (2005م) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط1. عمان: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، ص18

(9) صباح، ميسرة. (2011م). واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة، ص10.

## 2- تشجيع الحوار:

إن من أولى أولويات تشجيع الحوار والاستفسار ثقافة الناس في طرح الأسئلة بحرية وأن يكونوا على استعداد لوضع القضايا الصعبة على الطاولة للنقاش، وكذلك يجب أن يكونوا منفتحين لإعطاء واستقبال ردود الأفعال على جميع المستويات.

ويعتبر الحوار من أعلى المهارات الاجتماعية قيمةً، وتُعرف قيمة الشيء بمعرفة قيمة المنسوب إليه والحوار هو عمل الأنبياء والعلماء والمفكرين وقادة السياسة ورجال الأعمال والمربين، وهو أساس لنجاح الأب مع ابنه والصديق مع أخيه والمنظمة الناهضة هي المنظمة التي تشجع فيها ثقافة الحوار، وكلما ابتعدت المنظمة عن فتح آفاق الحوار فإن ذلك يوقعها في جو من التشاحن والصراع<sup>(10)</sup>.

## 3- التمكين الشخصي:

يتمثل التمكين الشخصي في المستوى العالي من الاحتراف المهني، ويمكن الوصول إليه بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها، ويشير التمكين الشخصي إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثر أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لزيادة مهاراتهم ومعارفهم ولتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم<sup>(11)</sup>.

ويتصف الأشخاص المتمكنون بمجموعة من الصفات وهي<sup>(12)</sup>:

- البحث باستمرار من أجل رؤية الحقيقة.
- الاحساس العالي بالأهداف التي يرونها.
- العمل بشكل جيد وقوي للتغيير.
- الارتباط بالآخرين.
- التعلم المستمر.
- رؤية الواقع بوضوح
- الإبداع والتفاعل والتأثير.

## 4- الرؤية المشتركة:

وهي القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملين إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة<sup>(13)</sup>.

ويتم تطوير الرؤية المشتركة من خلال التالي<sup>(14)</sup>:

- تطوير الرؤي الشخصية لتتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة.
- الالتزام بالرؤية من خلال التحمس لتحقيقها.

(10) Lunenburg, Fred & Ornstein, Allan (2012): Educational Administration: Concepts and Practices , USA: Linda Schreiber-Ganster

(11) البناء، مرجع سابق، ص470.

(12) سلطان، سوزان، خضر، ضحى. (2010م). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. ط1. عمان: دار الفكر، ص44.

(13) جبران، على. (2011م). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية 20 (1)، ص432.

(14) سلطان، سوزان، خضر، ضحى. (2010م). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. ط1. عمان: دار الفكر، ص49.

- ارساء الرؤية ضمن مجموعة من الأفكار المحدودة.
- التركيز على الرؤية الايجابية مقابل الرؤية السلبية.
- الاهتمام بالتوتر الابداعي والالتزام بالواقع.
- 5- التعاون والتعلم الجماعي:  
يبدأ ذلك من خلال الحوار وقدرة أعضاء الفريق على إيقاف الافتراضات والدخول لتفكير مشترك، يسمح للمجموعة بالتفكير في أمور لا يمكن تحقيقها بشكل فردي. ولا بد أن يشعر فريق العمل بثقة كبيرة من أجل أن يواصل التعلم الفعال ومشاركة المعرفة<sup>(15)</sup>.
- وهناك ثلاثة أبعاد لتعلم للتعاون والتعلم الجماعي وهي<sup>(16)</sup>:
  - ضرورة التفكير بعمق في القضايا المعقدة، وكيف يجعلون الطاقة الذكائية للجماعة أكبر من المجموع الجبري لذكاءات الأفراد.
  - ضرورة التجديد والمشاركة التي تقودها الثقة.
  - يلعب أعضاء الفريق الدور نفسه مع أي فريق آخر أي إذا اجتمع فريق عمل آخر فإنهم يتشاركون التعلم معاً ليصبحوا فريقاً واحداً موسع.

#### مفهوم التغيير التنظيمي:

- جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها<sup>(17)</sup>.
- ويرى سرور (2016م) بأن التغيير التنظيمي يعبر عن إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأمرين وهما<sup>(18)</sup>:
- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.
  - استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على المكاسب والعوائد الأكبر.

(15) Nam Roland (2010): Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore . International NGO Journal, Vol 5 (5) , 117-128

(16) الطويل، هاني، عباينة، صالح. (2009م). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص118.  
(17) الفائز، صالح. (2008م). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص18.

(18) سرور، طارق. (2016م). دراسة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة، ص39.

### أنواع التغيير التنظيمي :

حظيت مجالات التغيير التنظيمي بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها ويمكن استعراض أنواع التغيير التنظيمي من خلال التالي<sup>(19)</sup>:

#### أولاً: التغيير الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها وذلك علي النحو التالي:

- 1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة ينعكس بالضرورة إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل هو إعادة تطويع الموارد وترشيدها استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها حيث أن تغيير الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغيرات التي تترى فرصاً لاستغلالها.
- 2- تغيير الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة وقد يحدث التغيير في جانب من الجوانب الاستراتيجية أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع لانكماش.

#### ثانياً: التغيير الانساني:

- ركز الباحثين عند إحداث التغيير الانساني على ناحيتين بالعمل وهما:
- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
  - التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

#### ثالثاً: التغيير الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.

#### رابعاً: التغيير التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكّنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

(19) أحمد، مرجع سابق، ص30-33.

## ثانياً- الدراسات السابقة

- 1- دراسة (عبد الله، 2017م): المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والتجارية في محافظات غزة<sup>(20)</sup>. وهدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة المنظمة المتعلمة بالميزة التنافسية في المصارف التجارية الفلسطينية والإسلامية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (100) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على محاور المنظمة المتعلمة في المصارف الفلسطينية التجارية والإسلامية بوزن نسبي 75.7% للمصارف التجارية، و79.3% للمصارف الإسلامية، وتبين وجود درجة من الموافقة على محاور الميزة التنافسية بوزن نسبي 83.7%، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية والتجارية.
- 2- دراسة (النويري، 2016م): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها<sup>(21)</sup>. هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (131) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأنماط الثقافة التنظيمية.
- 3- دراسة (شريف، 2016م): إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة<sup>(22)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة (91) مفردة من العاملين في منظمة جنرال الكتريك في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأسس المنظمة المتعلمة، وأن تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة يتطلب النجاح في ارساء مجموعة من الأسس وأهمها التعلم التنظيمي والتفكير النظري والقيادة وفرق التعلم وإدارة المعرفة.
- 4- دراسة (Gurd, 2018): التغييرات التنظيمية في قطاع الاعاقة الاسترالي<sup>(23)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التغييرات التنظيمية في قطاع الاعاقة الاسترالي وشرح التغييرات الهامة في الطريقة التي يستجيب بها القطاع للحكومة ومطالب العميل وكيفية استجابة المؤسسات لذلك من خلال إعادة هيكلة وبناء أنظمة جديدة لقياس

---

(20) عبدالله، رشا. (2017م). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والتجارية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة

(21) النويري، عبير. (2016م). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.

(22) شريف، مرجع سابق.

(23) Gurd, B., Lim, C., & Schuler, E. (2018). Adapting to Person-Centred Care: Changes in Caring Organizations in the Australian Disability Sector. In Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services (pp. 123-140). Emerald Publishing Limited

الأداء بما في ذلك العائد الاجتماعي على الاستثمار. وتوضح النتائج كيف أن خطة التأمين الوطني على العجز قد أحدثت تغييراً كبيراً بين قطاعات الحكومة وبين مقدمي الخدمات، سواء كانوا حكوميين أو غير حكوميين، حيث اضطرت المنظمات لإجراء تغييرات كبيرة للتكيف مع سياسة الحكومة وخاصة تمويل التغيير، ويشمل ذلك وضع نماذج جديدة للحكم والقيادة، وتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظم قياس الأداء.

5- دراسة (Erdem & others, 2014): العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس في تركيا<sup>(24)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (450) معلم ابتدائي تم أخذها بطريقة عنقودية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وتخصص المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة، وهما، الرؤية المشتركة، والتعلم الفرقي من حيث مدة الخدمة للمعلمين.

وأوصت الدراسة بناءً على زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين ينبغي النظر في زيادة أبعاد المنظمة المتعلمة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة<sup>(25)</sup>:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة. وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

- أ- المصادر الأولية: قام الباحث بتصميم وتوزيع استبانة صممت خصيصاً كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.
- ب- المصادر الثانوية: تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال: الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، والبالغ عددهم في قطاع غزة (1344) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، حيث بلغت عينة الدراسة (299) وذلك حسب معادلة حساب العينة، وقد تم توزيع (299) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (295) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (98.6%)، وبعد تفحص الاستبانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (295) استبانة، أي نسبة الاستبانات التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة.

(24) 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

(25) الحمداني، موفق. (2006): مناهج البحث العلمي، عمان، مؤسسة الوارث للنشر.

### الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	201	68.1
انثى	94	31.9
المجموع	295	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (1) أن 68.1% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 31.9% من عينة الدراسة. ويرى الباحث من خلال ما سبق أن الذكور كانوا أكثر من الإناث في عينة الدراسة، حيث أن كليات الدراسات المتوسطة تعتمد على العاملين الذكور أكثر من الإناث.

#### 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	32	10.8
5 إلى أقل من 10 سنوات	136	46.1
10 سنوات فأكثر	127	43.1
المجموع	295	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2) أن 10.8% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، بينما 46.1% تتراوح خبرتهم العملية بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين أن 43.1% خبرتهم العملية (10 سنوات فأكثر). ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هناك تنوع في خبرة العاملين في كليات الدراسات المتوسطة، حيث أن عينة الدراسة من ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة والكبيرة، ولكن الغالبية العظمى الذين خبراتهم أكثر من 5 سنوات وبنسبة 89.2%.

#### 3- عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
دبلوم	37	12.5
بكالوريوس	115	39.0
دراسات عليا	143	48.5
المجموع	295	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3) أن 12.5% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 39% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن 48.5% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هناك تنوع في المؤهلات العلمية.

#### أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول: أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:  
القسم الأول: المعلومات الشخصية.

القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتكون من 6 محاور مكونة من 52 عبارة وهي على النحو التالي:

المحور الأول: التعلم المستمر

المحور الثاني: تشجيع الحوار

المحور الثالث: التمكين الشخصي

المحور الرابع: الرؤية المشتركة

المحور الخامس: التعاون والتعلم الجماعي

المحور السادس: التغيير التنظيمي

واختار الباحث التدرج من (1-10) للاستجابة، فكلما اقتربت الإجابة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

#### جدول (4) درجات المقياس (10-1)

الاستجابة										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي

#### صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

##### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

##### 2- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة، مع المحور الذي تنتهي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وبينت النتائج أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.59-0.94)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

### 3- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة. وتبين من النتائج أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث تراوحت بين (0.84-0.91)، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة (0.98)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الإجابة على السؤال الأول: "ما مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول خصائص المنظمة المتعلمة؟"

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل محور من محاور خصائص المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية لكل محور. وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (50.5%)، وتكون العبارة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما يكون الوزن النسبي أكبر من 50.5%.

#### 1- تحليل عبارات محور التعلم المستمر:

جدول (5) يوضح تحليل عبارات محور التعلم المستمر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموقفة	الترتيب
1	يناقش العاملون الأخطاء بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها.	6.99	1.62	69.9	مرتفعة	3
2	تساعد الإدارة العاملون في تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	6.86	1.67	68.6	مرتفعة	4
3	يتعامل العاملون مع المشاكل على أنها فرصة للتعلم.	6.70	1.64	67.0	مرتفعة	5
4	يقدم العاملون العون والمساعدة للعاملين الجدد.	7.11	1.67	71.1	مرتفعة	1
5	يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم.	7.02	1.66	70.2	مرتفعة	2
6	تمنح الإدارة العاملين الوقت الكافي للتعلم.	6.50	1.79	65.0	مرتفعة	6
7	تكافئ الإدارة العاملين على تعلمهم.	5.72	2.02	57.2	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	6.70	1.35	67.0	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "التعلم المستمر" بلغ (6.70 من 10)، وبانحراف معياري (1.35)، وبوزن نسبي (67%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام العاملين بتقديم المساعدة للعاملين الجدد

ومناقشتهم للأخطاء في العمل بموضوعية بهدف التعلم، وتحديد احتياجاتهم من المهارات لإنجاز المهام، وتعاملهم مع المشاكل بأنه فرصة للتعلم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2017م)، ودراسة (النويري، 2016م).

## 2- تحليل عبارات محور تشجيع الحوار:

جدول (6) يوضح تحليل عبارات محور تشجيع الحوار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تشجع الإدارة العاملون على إبداء ملاحظاتهم البناءة داخل الكلية.	6.38	2.01	63.8	مرتفعة	5
2	يتم إتاحة المجال للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	6.54	1.76	65.4	مرتفعة	3
3	يتم تشجيع العاملون على إثارة الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	6.36	1.63	63.6	مرتفعة	6
4	يتم تحفيز العاملين على طرح وجهات نظرهم.	6.29	1.77	62.9	مرتفعة	7
5	يستطيع العاملون الاستفسار عن وجهات نظر الآخرين في أي وقت.	6.49	1.73	64.9	مرتفعة	4
6	يستمتع العاملون لوجهات نظر بعضهم البعض قبل التحدث.	6.61	1.62	66.1	مرتفعة	2
7	تؤيد الإدارة الأخذ بالقيم والاحترام المتبادل بين العاملين.	6.95	1.82	69.5	مرتفعة	1
	الدرجة الكلية	6.52	1.47	65.2	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "تشجيع الحوار" بلغ (6.52 من 10)، وبانحراف معياري (1.47)، وبوزن نسبي (65.2%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كليات الدراسات المتوسطة تؤيد الأخذ بالقيم والاحترام المتبادل بين العاملين، وتتيح المجال للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم بشفافية، وتشجع العاملين على إبداء ملاحظاتهم بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2017م).

## 3- تحليل عبارات محور التمكين الشخصي:

جدول (7) يوضح تحليل عبارات محور التمكين الشخصي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تدعو الإدارة العاملون للمشاركة في وضع رؤية الكلية.	6.09	2.08	60.9	مرتفعة	7
2	يتم تطوير رؤية الكلية بناءً على استشراف المستقبل.	6.36	1.89	63.6	مرتفعة	1
3	تؤكد رؤية الكلية على تبادل المعرفة بين المعلمين.	6.33	1.84	63.3	مرتفعة	3
4	تدعو الإدارة العاملون للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية.	6.25	1.83	62.5	مرتفعة	5
5	تدعم الإدارة المعلمين ذوي المبادرات البناءة.	6.21	1.98	62.1	مرتفعة	6
6	تشجع الإدارة العاملون على الابتكار والإبداع.	6.28	2.14	62.8	مرتفعة	4
7	تتيح الإدارة للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	6.35	1.90	63.5	مرتفعة	2
	الدرجة الكلية	6.27	1.65	62.7	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "التمكين الشخصي" بلغ (6.27 من 10)، وبانحراف معياري (1.65)، وبوزن نسبي (62.7%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يتم تطوير رؤية الكلية بناءً على استشراف المستقبل، وكذلك إتاحة الكليات المتوسطة للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل، والتأكيد على تبادل المعرفة

والابتكار والابداع والمساهمة في إثراء الرؤية الاستراتيجية والمبادرات البناءة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2017م)، ودراسة (النويري، 2016م).

#### 4- تحليل عبارات محور الرؤية المشتركة:

جدول (8) يوضح تحليل عبارات محور الرؤية المشتركة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
1	يشارك العاملون في بناء رؤية مشتركة للكلية.	6.33	1.86	63.3	مرتفعة	7
2	يتعاون العاملون في تحقيق الرؤية المشتركة.	6.38	1.80	63.8	مرتفعة	6
3	يدرك العاملون أهمية الرؤية المشتركة للكلية.	6.52	1.86	65.2	مرتفعة	3
4	تركز الرؤية الخاصة بالكلية على تعلم الجميع فيها.	6.48	1.89	64.8	مرتفعة	4
5	يناقش العاملون والإدارة الخطة التطويرية للكلية.	6.45	1.88	64.5	مرتفعة	5
6	توجه رؤية الكلية جهود العاملون نحو تحقيق التميز.	6.57	1.81	65.7	مرتفعة	2
7	تتوجه رؤية الكلية نحو المستقبل.	6.74	1.82	67.4	مرتفعة	1
	الدرجة الكلية	6.50	1.56	65.0	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الرؤية المشتركة" بلغ (6.50 من 10)، وانحراف معياري (1.56)، وبوزن نسبي (65%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كليات الدراسات المتوسطة توجه رؤيتها نحو المستقبل وتحقق التميز والتعلم، وكذلك مناقشة العاملين في الخطط التطويرية وبناء الرؤية المشتركة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2017م)، ودراسة (النويري، 2016م).

#### 5- تحليل عبارات محور التعاون والتعلم الجماعي:

جدول (9) يوضح تحليل عبارات محور التعاون والتعلم الجماعي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
1	يُعامل جميع أعضاء فرق العمل بالتساوي بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية.	6.32	2.05	63.2	مرتفعة	5
2	يشارك العاملون في الإعداد للقاءات وورش العمل.	6.49	1.75	64.9	مرتفعة	2
3	تُسند الإدارة المبادرات التطويرية لفرق العمل الجماعي.	6.53	1.63	65.3	مرتفعة	1
4	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة.	6.44	1.74	64.4	مرتفعة	3
5	تُكافأ فرق العمل على إنجازاتها كفريق وليس كأفراد.	6.28	1.89	62.8	مرتفعة	6
6	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات في الكلية	6.21	1.84	62.1	مرتفعة	7
7	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصيات الفرق.	6.37	1.89	63.7	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية	6.38	1.54	63.8	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "التعاون والتعلم الجماعي" بلغ (6.38 من 10)، وانحراف معياري (1.54)، وبوزن نسبي (63.8%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اسناد الكليات المتوسطة للمبادرات التطويرية وورش العمل واللقاءات لفرق العمل، وثقتها في فرق العمل ومكافئتها لهم على إنجازاتهم كفريق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2017م).

• الاجابة على التساؤل الثاني: "ما مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول التغيير التنظيمي؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات التغيير التنظيمي والدرجة الكلية. وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (50.5%)، وتكون العبارة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما يكون الوزن النسبي أكبر من 50.5%.

جدول (10) يوضح تحليل عبارات محور التغيير التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تبنى الكلية سياسات وبرامج محددة للتغيير.	6.62	1.90	66.2	مرتفعة	9
2	تبنى الكلية قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي.	6.64	1.69	66.4	مرتفعة	8
3	تبنى الكلية قيم ومفاهيم قائمة على الشفافية.	6.51	1.83	65.1	مرتفعة	13
4	تبنى الكلية قيم ومفاهيم قائمة على المشاركة في احوال فرق عمل.	6.42	1.79	64.2	مرتفعة	17
5	تتماشى سرعة التغيير مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها الكلية.	6.56	1.82	65.6	مرتفعة	11
6	تتوافر لدى الكلية الأيدي العاملة اللازمة لتنفيذ برامج التغيير.	6.67	1.66	66.7	مرتفعة	6
7	تساهم الأنظمة المعمول بها بشكل فاعل في تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل.	6.61	1.66	66.1	مرتفعة	10
8	تستدعي التغييرات الاقتصادية السريعة في البيئة الخارجية إحداث تغييرات في الكلية.	6.74	1.81	67.4	مرتفعة	2
9	تسعى الكلية إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة.	6.66	1.90	66.6	مرتفعة	7
10	تسعى الكلية إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملون لتواكب التغيير في البيئة الداخلية.	6.49	1.95	64.9	مرتفعة	15
11	تعتمد الكلية القرارات المركزية لبسط سلطتها لإجبار العاملون على قبول التغيير.	6.54	1.83	65.4	مرتفعة	12
12	تقوم الكلية بتدريب العاملون على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي.	6.43	1.87	64.3	مرتفعة	16
13	يتطلب ازدياد الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الجمهور بتبني سياسات المشاركة والتغيير.	6.71	1.80	67.1	مرتفعة	4
14	يحث التغيير في طلبات الجمهور الكلية على التغيير في سياساتها.	6.71	1.91	67.1	مرتفعة	4
15	يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة الكلية نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.	6.84	1.81	68.4	مرتفعة	1
16	يدفع التغيير السريع في قيادات الكلية نحو التغيير.	6.72	2.01	67.2	مرتفعة	3
17	يعتبر الضغط من أجل التغيير مظهر من مظاهر بيئة هذه الكلية.	6.51	2.04	65.1	مرتفعة	13
	الدرجة الكلية	6.61	1.43	66.1	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات الباحثين على محور "التغيير التنظيمي" بلغ (6.61 من 10)، وانحراف معياري (1.43)، وبوزن نسبي (66.1%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى

بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ظهور التكنولوجيا الحديثة أدى للتغيير من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل، وأن التغييرات الاقتصادية السريعة في البيئة الخارجية استدعت لإحداث تغييرات في الكليات، وكذلك لتبني الكليات للقيم والمفاهيم القائمة على العمل الجماعي.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين خصائص المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:
- جدول (11): نتائج معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة

التغيير التنظيمي		المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
*0.000	0.84	خصائص المنظمة المتعلمة
*0.000	0.72	التعلم المستمر
*0.000	0.76	تشجيع الحوار
*0.000	0.74	التمكين الشخصي
*0.000	0.76	الرؤية المشتركة
*0.000	0.77	التعاون والتعلم الجماعي

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، التعاون والتعلم الجماعي) والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة. بمعنى أنه كلما زادت خصائص المنظمة المتعلمة أدى ذلك لزيادة التغيير التنظيمي.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لخصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، التعاون والتعلم الجماعي) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

#### جدول (12): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R <sup>2</sup> للنموذج
المقدار الثابت	0.66	2.869	*0.004	*188.886	0.72
التعاون والتعلم الجماعي	0.27	5.447	*0.000		
تشجيع الحوار	0.21	3.737	*0.000		
الرؤية المشتركة	0.23	4.695	*0.000		
التعلم المستمر	0.21	3.957	*0.000		

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (12) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (التعاون والتعلم الجماعي، تشجيع الحوار، الرؤية المشتركة، التعلم المستمر) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (التغيير التنظيمي) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وبوضوح الجدول السابق قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي 0.72، وهذا يعني أن محاور (التعاون والتعلم الجماعي، تشجيع الحوار، الرؤية المشتركة، التعلم المستمر) فسرت 72% من التباين الكلي في (التغيير التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 0.66 + (0.27 \times \text{التعاون والتعلم الجماعي}) + (0.21 \times \text{تشجيع الحوار}) + (0.23 \times \text{الرؤية المشتركة}) + (0.21 \times \text{التعلم المستمر})$$

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة لخصائص المنظمة المتعلمة من تعاون وتعلم جماعي وتشجيع حوار ورؤية المشتركة وتعلم مستمر، حيث إن توافر هذه الخصائص له تأثير كبير على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة.

#### خلاصة النتائج:

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول خصائص المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً، حيث جاء محور التعلم المستمر المرتبة الأولى بوزن نسبي (67%)، يليه في المرتبة الثانية محور التغيير التنظيمي بوزن نسبي (66.1%)، ثم محور تشجيع الحوار بوزن نسبي (65.2%)، يليه محور الرؤية المشتركة بوزن نسبي (65%)، ثم محور التعاون والتعلم الجماعي بوزن نسبي (63.8%)، في حين احتل محور التمكين الشخصي المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.7%).
- 2- أظهرت النتائج أن مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة حول التغيير التنظيمي كان مرتفعاً وبوزن نسبي (66.1%).
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، بمعنى أنه كلما زادت خصائص المنظمة المتعلمة أدى ذلك لزيادة التغيير التنظيمي. وينبثق عن هذه النتيجة ما يلي:
  - وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
  - وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع الحوار والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
  - وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الشخصي والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التعاون والتعلم الجماعي والتغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.
- 4 أظهرت النتائج وجود أثر لخصائص المنظمة المتعلمة التالية (التعاون والتعلم الجماعي، تشجيع الحوار، الرؤية المشتركة، التعلم المستمر) حسب الترتيب على التغيير التنظيمي حيث إن هذه الخصائص فسرت 72% من التباين الكلي في التغيير التنظيمي.

### التوصيات والمقترحات.

- 1- تعزيز التعلم المستمر في كليات الدراسات المتوسطة من خلال مناقشة الأخطاء في العمل بموضوعية وتحديد احتياجات العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز مهام العمل.
- 2- تشجيع الحوار من خلال الأخذ بمبدأ الاحترام المتبادل واطاحة المجال للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم، وابداء ملاحظاتهم بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.
- 3- زيادة التمكين الشخصي من خلال استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات واعطائهم الفرصة لإظهار ما لديهم من أفكار ومقترحات.
- 4- تعزيز الرؤية المشتركة في كليات الدراسات المتوسطة من خلال توجيه الكليات لرؤيتها نحو المستقبل وتحقيق التميز والتعلم، وكذلك مناقشة العاملين في الخطط التطويرية وبناء الرؤية المشتركة.
- 5- تعزيز مفهوم التعلم والتعاون الجماعي بين العاملين والتركيز على ايجاد أنشطة للعمل الجماعي وتشكيل فرق العمل واللجان التي تتكون من أعضاء وادارات مختلفة وبخبرات متباينة لإنجاز المهام وحل المشكلات.
- 6- العمل على تعزيز التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة من خلال تعزيز التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل، وتبني القيم والمفاهيم القائمة على العمل الجماعي.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أحمد، مناهل. (2015م). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان. السودان.
- البناء، شادي. (2012م). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- جبران، على. (2011م). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية 20 (1).
- الحواجرة، كامل. (2013م). مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي. بحث مقدم للمؤتمر السابع بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء.

- الرفاعي، محمد وآخرون. (2013م). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* 1 (9).
- سرور، طارق. (2016م). دراسة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- سلطان، سوزان، خضر، ضحى. (2010م). *المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة*. ط1. عمان: دار الفكر.
- شريفي، مسعودة. (2016م). *إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حسيبة بوغلي. الجزائر.
- صباح، ميسرة. (2011م). واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة.
- الطويل، هاني، عبابنة، صالح. (2009م). *المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الله، رشا. (2017م). *المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والتجارية في محافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة.
- الفائز، صالح. (2008م). *الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- نجم، عبود. (2005م) *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- النويري، عبير. (2016م). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 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.
- Gurd, B., Lim, C., & Schuler, E. (2018). Adapting to Person-Centred Care: Changes in Caring Organizations in the Australian Disability Sector. In *Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services* (pp. 123-140). Emerald Publishing Limited.
- Lunenburg, Fred & Ornstein, Allan (2012): *Educational Administration: Concepts and Practices*, USA: Linda Schreiber-Ganster.
- Nam Roland (2010): Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal*, Vol 5 (5), 117-128