

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر

العاملين فيها

د. بسام محمد أبو حشيش

أستاذ مساعد ورئيس قسم أصول التربية بجامعة الأقصى

د. زكي رمزي مرتجي

أستاذ أصول التربية المساعد جامعة القدس المفتوحة

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع-التخصص-سنوات الخدمة-طبيعة العمل)، ووضع بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفاً إدارياً وأكاديمياً، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان ببناء استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Watkins & Marsick, 1993) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية، وتم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج S.P.S.S، وقد حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح كليات العلوم، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات والبعد السادس "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول "إيجاد فرص للتعليم المستمر" حيث وجدت فروق لصالح الإداريين، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" والبعد السابع "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم حيث تبين عدم وجود فروق بينهما.

The extent of the abundance of the dimensions of the educated organization in AL- Azhar University from the verdict of its employees

Abstract: The present study aimed to identify range of availability of the dimensions of the learning organization at Al-Aqsa University from the point view of its employees, and indentify differences in the responses of the sample according to the variable (sex - College - years of experience - the nature of the work), and put some proposals procedures to develop the university in the light of concept learning organization , The researchers used

a descriptive approach, and the study sample consisted of 150 employees administratively and academically and to achieve the purposes of the study the researchers adopted, Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) developed by (Watkins & Marsick, 1993), which consists of seven dimensions represent the main characteristics of the learning organization, The data tackled statistically by program SPSS, All dimensions has got medium degree and the study revealed no significant differences owing to college variable on all dimensions of the questionnaire except dimension "linking the organization to the external environment," the differences were found in favor of the faculties of science, the study revealed no significant differences owing to the variable of years of experiences on all dimensions of the questionnaire exception the fourth dimension, "the establishment of systems to share knowledge and learn," the differences were found for favor of years of experiences more than 10 years, and the six dimension, "linking the organization to the external environment," the differences were found for favor experiences years less than 5 years, the study revealed no differences statistically significant according to the nature of the work except for the first dimension " Create opportunities for continuous learning," the differences were found for favor of administrators, the study revealed that there is statistically significant differences owing to gender variable in all dimensions, the differences was for favor of females, except for the fourth dimension, "the establishment of systems to share knowledge and learning" and the seventh dimension "strategic leadership which support learning , there were no differences between them.

المقدمة:

تعيش المنظمات والمؤسسات ونحن في بداية الألفية الثالثة عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصالات، والتي أصبح العالم خلالها قرية كونية صغيرة تتداولها ملايين الرسائل الإعلامية، واقتصاد عالمي قائم على التنافس والتميز، وثورة تستند على الثروة والمعرفة والقوة، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيلها في مواجهة المتغيرات/ التحديات سابقة الذكر، وهذا يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها ونموها وبقائها ومنافستها للغير .

والمنظمة المتعلمة كأحدث نمط إداري انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات، فهي تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسئولة عن هذا التطوير. ومن ثم الكشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعله الرقم الصعب خارج الشركة ، لهذا تم استبدال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون، وبخاصة أن الزبون هو مصدر المعرفة، فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لأن التغيرات الأولى في السوق تظهر أولاً لدى الزبون لاسيما في مقترحاته وشكاواه ومطالبه . (نجم ، 2004: ٢٦٥)
ويعد بيتر سينغ (1990) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا , Senge (1990,3).

وتعرف أيضا " بأنها المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها" (Daft; R. 2000,40). كما تعرف " بأنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة (Noe, et. al; 2003,256).

وتتمتع المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها " أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين(التركيز على فرق العمل)، وتصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، ويكون العاملون مدعويين للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلاً عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من أنه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه." (العلي وآخرون، 2006: 334)

ومن أجل توافر الخصائص السابقة يقتضي التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال " التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المنكيفة." (العلي وآخرون، 2006:

(336-335)

ومن جهة أخرى يتم الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، من خلال إحداث تغييرات استراتيجية شاملة في مكوناتها، والتغيير الاستراتيجي هو حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة قدرتها التنافسية، وللوصول إلى تلك الحالة تتبع المنظمة أسلوب التغيير الجذري (الثوري) أو التغيير التدريجي، وتعد إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، والإبداع طرائق أساسية للقيام بالتغيير الاستراتيجي للمنظمة (Hill; C. & Jones; G. 2001, p: 486 - 490).

فإعادة الهندسة هي إعادة تفكير جوهري وإعادة تصميم لعمليات المنظمة لتحقيق التحسينات المفاجئة في الإجراءات والأداء، كالكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة. وتركز إعادة الهندسة على العمليات لا على الوظائف، حيث تبدأ المنظمة بها مع الزبائن وليس مع المخرجات. أما إعادة الهيكلة فتهدف إلى التفاعل وتقليل المستوى التمييزي للمنظمة من خلال تقليل الأقسام أو المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، أو من خلال تقليص الحجم عن طريق تخفيض عدد الأفراد العاملين لتخفيض تكاليف التشغيل. فيما تستخدم المنظمة مهاراتها ومواردها من خلال عملية الإبداع لإيجاد مخرجات جديدة، فرغم أن الإبداع قد يجلب النجاح للمنظمة إلا أن درجة المخاطرة فيه عالية، كتقديم مخرجات غير مرغوبة.

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار. (العصيمي، 2007: 3)، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي.

لذلك فإن الجامعات تعتمد إلى تحقيق الجودة في أنشطتها عن طريق التميز في الأداء التدريسي، والذي يمثل رأس المال الفكري في الجامعة، وأن يتجاوز الأداء المعايير الموضوعية من قبل إدارة الجامعة، يأتي ذلك إضافة إلى مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها إلقاء المحاضرات، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات. (الحكيم، 2009: 104)، وأيضاً من خلال جودة الأداء الإداري للعاملين في الأقسام المختلفة، والتقويم والتطوير المستمرين للعاملين على المستوى الإداري والأكاديمي، وذلك عبر خطط استراتيجية لتحقيق مستوى عال من الجودة والتنافسية من خلال نشر ثقافة التطوير والتدريب بالجامعة، والعمل على أن تكون جزء أصيل من ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب أن تعمل

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

إدارة الجامعة على توفير بيئة داعمة للتعليم التنظيمي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها لمواجهة التحديات وإحداث التغيير الإستراتيجي المطلوبة للنمو والتطور والبقاء.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر التعلم التنظيمي مدخلاً من مداخل التطوير في الجامعات على المستوى الإداري والأكاديمي خاصة في ظل العولمة والثورة التكنولوجية والاقتصاد الحر القائم على التنافس والتميز في تقديم خدماته للجمهور، والجامعة كمؤسسة مجتمعية باتت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع خاصة في ظل التوسع الكمي في إنشاء الجامعات والمعاهد العلمية، لذا أصبح من الضروري على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات الفلسطينية، وهذا يتطلب توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الجامعات، وتحاول جامعة الأقصى كغيرها من الجامعات الفلسطينية تطوير أدائها من أجل مواجهة تلك التغيرات والتحديات، على الرغم من ذلك إلا أنه ومن خلال معايشة الباحثين لواقع الحياة الأكاديمية والإدارية في الجامعة فإنه يشير بأن ممارسة التعلم التنظيمي في الجامعة ضعيف وليس على المستوى المطلوب، الأمر الذي شكل دافعاً للباحثين للقيام بهذه الدراسة من أجل التعرف إلى مدى توافر عناصر المنظمة التعليمية في الجامعة، لذا فقد أمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (نوع الكلية، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، النوع الاجتماعي)؟
3. ما المقترحات لتطوير جامعة الأقصى في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (نوع الكلية، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، النوع الاجتماعي).
3. تحديد بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها:

1. تناولها لنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات الفلسطينية وهو من أحدث المداخل الإدارية.

2. تقديم صورة لمتخذي القرار عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى وكيفية الاستفادة منها في إدارة التغيير.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحد الأكاديمي: أبعاد المنظمة المتعلمة.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في جامعة الأقصى.
- الحد الزماني: 2010/2009.
- الحد المكاني: جامعة الأقصى في محافظات غزة.

مصطلحات الدراسة:

المنظمة المتعلمة: يعرف (Senge, 2006) "المنظمة المتعلمة على أنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض كمجموعات". ويرى (Marquardt,2002:2) المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج". كما عرفها (Marsick & Watkins,1999) بأنها " المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر"

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها " المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة "

جامعة الأقصى: مؤسسة أكاديمية أنشئت عام 1992 وتضم عدداً من الكليات المتخصصة يلتحق بها الطلبة الحاصلون على شهادة الثانوية العامة وتمنح درجة البكالوريوس.

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

1. دراسة الحواجرة(2010): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي:التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم، واختارت الدراسة منظمة خدمية لدراستها وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثرا لدى المبحوثين قد تمثل في بُعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وان تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وأن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديموغرافية، وأن هناك فروقا هامة دالة إحصائياً بين المبحوثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.
2. دراسة الكساسبية وآخرون(2010):هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة، وتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية متوسط.
3. دراسة عباينة (2010): هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة المعلمين والإداريين في مدارس المرحلتين الأساسية والمتوسطة في مدينة مصراته ليبيا للتفكير النظمي، والكشف عن مقدار الاختلاف في درجة ممارسة العاملين للتفكير النظمي حسب متغير الوظيفة، الجنس، مستوى المدرسة، المؤهل، الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من(234) معلماً و(39) إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً لبعض جوانب التفكير النظمي، وكشفت أيضاً عن وجود حوالي 70% من ممارسات التفكير النظمي تمارس بدرجة ممارسة متوسطة أو قليلة، وقد وجدت فروق لصالح الإناث وأصحاب الخبرة الأطول.

4. دراسة زايد وآخرون (2009): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وتقييم الإمكانات ذات الصلة بهذا المفهوم في قطاعات الهيئة الملكية بالجبيل، واستخدم الباحثون نموذج مارسك وواتكنز، وتكونت عينة الدراسة من (211) موظفاً بالهيئة، وتوصلت الدراسة إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة هما تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وتوصلت إلى أن النظم القائمة لا تسمح بالمشاركة في عملية التخطيط والتنظيم ووضع الاستراتيجيات وهي غير مناسبة للاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل التعلم التنظيمي و المنظمات المتعلمة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الاستفسار والحوار .

5. دراسة الحكيم وآخرون (2009): هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز، وهل لدى الجامعة برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء المتميز لعينة البحث، وتكونت عينة الدراسة من (22) من جميع القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية، وإن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها، وإن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلائم بيئة التعليم الجامعي يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة، واتضح من خلال التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي، وحول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز، هذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها، وأكدت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تشير إلى (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز).

6. دراسة العصيمي (2007): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (160) فرداً من جميع القيادات الأكاديمية العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكيلاتهم ومديري المراكز العلمية، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من 60 عبارة، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

الداعمة للتعليم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم بدرجة متوسطة، وأن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي في جميع أبعاده: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير تتم بدرجة متوسطة، وأن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير، وأن محوري التعلم التنظيمي: البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة.

7. دراسة أبو خضير (2006): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة: نظام التعلم، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، نظام إدارة المعرفة، وقد تكونت عينة الدراسة من (780) فرداً من الموظفين والموظفات العاملين بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، يليه نظام إدارة المعرفة، ثم نظام التحول التنظيمي، ثم نظام تمكين الأفراد، وأخيراً نظام التعلم وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لأفراد الدراسة يميل إلى تأييد توافر عناصر نظام التقنية و نظام إدارة المعرفة و نظام التحول بدرجة كبيرة في المعهد في حين توافرت بقية عناصر النظام بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمقر العمل، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة.

8. دراسة بكار (2002) : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع والمنظمات المتعلمة في الأردن، والتي حددها بخمسة عناصر وهي الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات والتقييم والمراجعة وتوصل إلى أن المنظمة المتعلمة أكثر ميلاً للإبداع من غيرها من المنظمات، وتوصل إلى أن هناك علاقة بين الخبرة و الإبداع ولكن انتفت هذه العلاقة بين كل من متغير العمر والخبرة في العمل والإبداع.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة Poh Yen Ng (2010): هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من (watskins & marsick 1996) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والتعرف على مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء منظمة متعلمة، وأشارت نتائج الدراسة أن فهم أبعاد

- المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.
2. دراسة **weldy Teresa (2009)**: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المنظمة المتعلمة واستخدام التدريب كاستراتيجيات للتعليم وإدارة المعرفة لإدخال تحسينات على الإدارة وكسب ميزة تنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مما يشير إلى أن المنظمة المتعلمة أكثر عرضة لممارسة نقل التدريب، وأكدت الدراسة على أهمية التعلم التنظيمي والتدريب كعوامل حاسمة لتحسين الإنجاز وكسب ميزة تنافسية.
3. دراسة **Bryan (2009)**: هدفت إلى البحث في مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس بالاعتماد على عدد من المتغيرات منه: القيادة، ونظام الوظيفة وهيكلها، ودرجة النمو. وطبقت الدراسة في ولاية كنساس. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى، فلا توجد بينهما علاقات ارتباط دالة.
4. دراسة **Joo, Ho, Park (2008)**: هدفت الدراسة إلى التحقق من أنماط التعلم الخمسة المطبقة من سينج في عام 1990 وتم تطبيق الدراسة على 17 مدرسة مهنية في سيئول وتكونت عينة الدراسة من 976 معلماً أكاديمياً ومهنيّاً في المدارس التجارية والصناعية والتقنية وتم بناء استبيان يظهر نموذج سينج لتنظيم التعلم وتم قياس النموذج باستخدام التحليل العملي وشواهد قوية أثبتت صحة النموذج وقد دعمت النتائج نظرية المنظمة المتعلمة والمفاهيم المرتبطة بها والتي تماثلها في المنظمات الغربية والتي يمكن تطبيقها على المدرسة الكورية وتعكس الثقافة الآسيوية.
5. دراسة **Chien Chi Tseng (2008)**: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على أساس مراجعة الأدب وتحليل العلاقة بينهما، وكشفت الدراسة أنه عندما يتم الوفاء بعمليات التعلم يصبح لدى المنظمة فرصة لتصبح منظمة متعلمة، وأكدت الدراسة أن هناك حاجة إلى مزيد من فهم الممارسات التنظيمية والذي يسهم بدوره في تطبيق نظري أفضل لتصبح المؤسسات منظمة متعلمة.
6. دراسة **song Ji (2008)**: هدفت الدراسة إلى تحديد هيكلية مسارات التعلم بالاعتماد على الجوانب الثقافية والاستراتيجية وعملية تطوير المعرفة التي ترتبط بتحسين أداء المنظمة المدرك، وأجريت الدراسة في المنظمات الكورية، وتناولت عدداً من الأبعاد تمثلت في تعلم المنظمة وعملية تطوير وتعزيز المعرفة وتكييفها وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير في المعرفة الاستراتيجية وتحسين الأداء، وإن هناك مجموعة عوامل

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

- تتعلق بالأفراد منها الاستعداد التنظيمي، والثقة المتبادلة، والقيادة وأنماطها، وكلها عوامل داعمة لإنشاء منظمة للتعلم وتشجيع دينامية المعرفة.
7. دراسة **Kimberly M (2007)**: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور التفكير النظمي في التطوير التربوي في ولاية أوريغون الأمريكية، وكانت أهم ممارسات التفكير النظمي التي تساعد على التطوير المدرسي ما يلي: يشعر كل من العاملين أنه قائد في موقعه، ويدرك الإداريون أهمية الإطار الفكري والقيمي للعاملين لإحداث التغيير المطلوب، ويشارك العاملون ببرامج التدريب والتأهيل.
8. دراسة **Kumar & Idris (2006)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعليم العالي الماليزية. وقد اعتمدت الدراسة سبعة أبعاد للتعلم التنظيمي وهي: التعلم المستمر، والحوار، وجماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام، والرؤية المشتركة، وربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الاستراتيجية وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بمستويات متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمي السبعة المذكورة أعلاه في الأداء المعرفي لهذه المنظمات، ولكن أكثر الأبعاد تأثيراً كانت: جماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام، والقيادة الاستراتيجية.
9. دراسة **John wiley & Sons inc (2005)**: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتبني التغيير والابتكار والحد الأدنى لإنجاز المنظمة، وقد وجدت الخصائص التالية كأفضل مؤشرات لتبني التغيير السريع وهي الإنتاج السريع، تقديم الخدمة السريعة، الحد الأدنى للإنجاز المؤسسي، الاتصالات المفتوحة، تبادل المعلومات، المجازفة، تبني الأفكار والمعلومات الجديدة، توافر المصادر لإنجاز الوقت بطريقة مهنية.
10. دراسة **Dill David D (1999)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط البناء التنظيمي وإدارة المؤسسات الأكاديمية باستخدام أسلوب دراسة الحالة لعدد من الجامعات التي تحاول تحسين نوعية التدريس وعملية التعلم من خلال المسألة الأكاديمية وتبني الجامعة لأسلوب المنظمة المتعلمة وذلك بتحديد خمس خصائص نموذجية لهذه المنظمات وهي ثقافة الأدلة، تحسين التنسيق بين الوحدات الأكاديمية، التعلم من الآخرين، التنسيق الواسع بين الجامعات، نقل المعرفة.
11. دراسة **Fowler Renak (1998)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المكتبة الجامعية كمنظمة متعلمة بهدف الكشف عن نوعية وكمية الابتكار الأكاديمي للفرد والإدارات الجامعية والنشاطات التنظيمية وتبني ثلاثة جوانب من نموذج المنظمة المتعلمة وهي التعلم

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

المستمر، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم والابتكار في المكتبة الأكاديمية قد يغذي كل منهما الآخر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات المنظمة المتعلمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة الحوارجة (2010) التي تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، فيما هدفت دراسة الكساسبة (2010) إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، ودراسة بكار (2002) التي تناولت العلاقة بين الإبداع والمنظمات المتعلمة ودراسة weldy Teresa (2009) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين المنظمة المتعلمة واستخدام التدريب كاستراتيجيات للتعلم ودراسة John wiley & Sons inc (2005). كما ألفت بعض الدراسات الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز مثل دراسة الحكيم وآخرون (2009)، وتناولت دراسة العصيمي (2007) التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى بينما هدفت دراسة عباينة (2010) إلى التعرف على درجة ممارسة المعلمين والإداريين للتفكير النظمي في مدارس المرحلتين الأساسية والمتوسطة و دراسة Kimberly M (2007) التي هدفت إلى التعرف على دور التفكير النظمي في التطوير التربوي، ودراسة Dill (1999) David D التي هدفت إلى التعرف على أنماط البناء التنظيمي، ودراسة song Ji (2008).

هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها مثل دراسة زايد وآخرون (2009) ، وتناولت دراسة أبو خضير (2007) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة العامة، ودراسة Joo, Ho, Park (2008) التي هدفت إلى التحقق من أنماط التعلم الخمسة المطبقة من سينج ودراسة Kumar & Idris (2006) التي هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعليم العالي الماليزية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتفسير النتائج. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأماكن التي طبقت فيها والمتغيرات التي تناولتها.

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: اتبع الباحثان في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة ، حيث يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثين في مجرياتها ، ويستطيع الباحثان أن يتفاعلا معها ويحللها . مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الأقصى إداريين وأكاديميين والبالغ عددهم (590) للعام الدراسي 2009-2010.

عينة الدراسة: قام الباحثان باختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتكونت من (150) موظفاً في جامعة الأقصى والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات: نوع الكلية، سنوات الخدمة، طبيعة

العمل، النوع الاجتماعي

المجموع	علوم طبيعية		علوم إنسانية	نوع الكلية
150	55		95	
150	أكثر من 10 سنوات	10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	40	46	64	
150	إداري		أكاديمي	طبيعة العمل
	27		123	
150	أنثى		ذكر	النوع لاجتماعي
	43		107	

أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Watkins & Marsick,1993) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية، والذي قام (زايد وآخرون، 2009) بترجمته إلى العربية، وقام الباحثان بإجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب والبيئة الجامعية في فلسطين، ويتكون المقياس من 42 عبارة تغطي أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة. وهذه الأبعاد هي:

- 1- إيجاد فرص للتعلم المستمر: (7 فقرات) .
- 2- تشجيع الحوار والاستفسار: (6 فقرات) .
- 3- تشجيع التعلم والتعاون الجماعي: (6 فقرات).
- 4- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: (5 فقرات).
- 5- تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة: (6 فقرات).

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: (6 فقرات).

7- القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: (6 فقرات).

الخصائص السيكمترية للمقياس:

أولاً- صدق المقياس: تم التحقق من صدق المقياس بالطرق الآتية:

1. صدق المحكمين:

تم عرض المقياس في صورته الأولية على (8) من أساتذة علم التربية والمتخصصين، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على بنود المقياس ، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل ، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

2. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها (32) فرداً من خارج عينة الدراسة، وذلك بإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين كل فقرة وبين المقياس ككل ، كما في الجداول التالية:

جدول (2)

يبين معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لبعد إيجاد فرص للتعلم المستمر

الرقم	العبرة	م. الصدق	م. الدلالة
1	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	0.562	0.01
2	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	0.416	0.05
3	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	0.863	0.01
4	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	0.380	0.05
5	يمنح الموظفون وقتاً للتعلم.	0.793	0.01
6	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	0.478	0.01
7	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	0.511	0.01

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

جدول (3)

يبين معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لبعده تشجيع الحوار والاستفسار

الرقم	العبرة	م. الصدق	م. الدلالة
1	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	0.656	0.01
2	يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	0.726	0.01
3	يشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	0.667	0.01
4	يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين.	0.666	0.01
5	يحترم الموظفون بعضهم البعض.	0.675	0.01
6	ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	0.422	0.05

جدول (4)

يبين معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لبعده تشجيع التعلم والتعاون الجماعي

الرقم	العبرة	م. الصدق	م. الدلالة
1	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	0.445	0.05
2	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	0.549	0.01
3	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	0.739	0.01
4	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	0.749	0.01
5	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	0.477	0.01
6	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	0.835	0.01

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

جدول (5)

يبين معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لبعء إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

الرقم	العبرة	م. الصدق	م. الدلالة
1	تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الالكترونية، والاجتماعات المفتوحة.	0.669	0.01
2	تمكن الجامعة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	0.797	0.01
3	تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.	0.824	0.01
4	تبتكر الجامعة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	0.573	0.01
5	تتيح الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.	0.780	0.01

جدول (6)

يبين معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لبعء تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة

الرقم	العبرة	م. الصدق	م. الدلالة
1	تكرم الجامعة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	0.687	0.01
2	تتيح الجامعة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	0.878	0.01
3	تدعو الجامعة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	0.701	0.01
4	تمكن الجامعة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	0.609	0.01
5	تدعم الجامعة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.	0.793	0.01
6	تبني الجامعة رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	0.771	0.01

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

جدول (7)

يبين معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لبعده ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

الرقم	العبارة	م. الصدق	م. الدلالة
1	تساعد الجامعة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	0.740	0.01
2	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	0.774	0.01
3	تشجع الجامعة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	0.858	0.01
4	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	0.718	0.01
5	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	0.714	0.01
6	تشجع الجامعة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة	0.794	0.01

جدول (8)

يبين معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لبعده القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم

الرقم	العبارة	م. الصدق	م. الدلالة
1	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	0.797	0.01
2	يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الجامعة.	0.711	0.01
3	يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها.	0.677	0.01
4	يعلم المديرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم	0.863	0.01

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

الرقم	العبارة	م. الصدق	م. الدلالة
	على رأس العمل.		
5	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم.	0.881	0.01
6	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة.	0.859	0.01

جدول رقم (9)

يبين معاملات الصدق لكل بعد مع الدرجة الكلية لمقياس المنظمة المتعلمة

الرقم	البعد	م. الصدق	م. الدلالة
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	0.412	0.05
2	تشجيع الحوار والاستفسار	0.686	0.01
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	0.819	0.01
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.592	0.01
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	0.832	0.01
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0.781	0.01
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0.764	0.01

يتبين من الجداول السابقة أنه توجد ارتباطات دالة إحصائية بين درجة كل بعد من أبعاد مقياس المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة يساوي 0.05 ، وبذلك يكون الباحثان قد تحققا من أن المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً - تصحيح المقياس:

يستجيب المفحوص على كل فقرة حسب سلم خماسي يتكون من البدائل التالية: (كبيرة جداً، كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة، ضعيفة جداً)، ويقابلها على التوالي الدرجات (5-4-3-2-1) ، وجميع الفقرات إيجابية . وتتراوح الدرجة على المقياس بين (42 - 210) درجة، وعليه تكون أعلى درجة على المقياس (210) درجة وأدنى درجة هي (42).

ثالثاً - ثبات المقياس:

للتأكد من ثبات المقياس قام الباحثان باستخدام الطرق التالية:

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

1. طريقة التجزئة النصفية:

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين نتائج الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول رقم (10) .

جدول رقم (10)

يبين معامل ثبات مقياس المنظمة المتعلمة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	*7	0.6621	0.7908	0.01
2	تشجيع الحوار والاستفسار	6	0.4936	0.6610	0.01
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	6	0.4079	0.5794	0.01
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	*5	0.5331	0.5979	0.01
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	6	0.6517	0.7891	0.01
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6	0.7403	0.8508	0.01
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	6	0.7907	0.8831	0.01

* تم استخدام معامل ارتباط جتمان لأن عدد الفقرات فردي

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها كانت مرتفعة، وأن معامل الثبات الكلي كان (0.7326) مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

2. طريقة ألفا كرونباخ

قام الباحثان بالتحقق من ثبات الاستبانة باحتساب معامل ألفا كرونباخ ، وقد كانت قيم معامل ألفا (0.9173) وهذا يعني معدلاً عالياً للثبات، و الجدول التالي رقم (11) يبين ذلك:

جدول رقم (11)

يبين معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد مقياس المنظمة المتعلمة

م	الأبعاد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	0.6821
2	تشجيع الحوار والاستفسار	0.7062
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	0.6898
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.7772
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	0.8045
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0.8615
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0.8831
	الدرجة الكلية للمقياس	0.9173

نتائج الدراسة ومناقشتها:

حيث أنه قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة فقد تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكارت الخماسي (عبد الفتاح، 2008: 539) والجدول التالي رقم (12) يوضح ذلك:

جدول رقم (12) سلم مقياس المنظمة المتعلمة

المستوى الأسلوب	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (1.80)	من (1.80) : (2.59)	من (2.60) : (3.39)	من (3.40) : (4.19)	أكبر من (4.20)
الوزن النسبي	أقل من %36.00	من 36.00 : %51.90	من 52.00 : %67.90	من 68.00 : %83.90	أكبر من %84.00

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي نقل عن (1.80) تدل على وجود درجة ضعيفة جداً في عناصر البعد، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 : 2.59) فهي تدل على

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

وجود درجة ضعيفة في توافر عناصر البعد، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (3.39:2.60) فهي تدل على وجود درجة متوسطة في عناصر البعد، والمتوسطات التي تتراوح بين (4.19:3.40) فهي تدل على وجود درجة كبيرة في عناصر البعد، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة كبيرة جداً في عناصر البعد، وذلك على سلم مقياس المنظمة المتعلمة المبين في الجدول السابق.

إجابة السؤال الأول والذي ينص على " ما مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

وللإجابة عن هذا السؤال لجأ الباحثان إلى التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	88	2.75	0.984	55.00%	5
2	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	95	2.97	0.822	59.40%	4
3	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	100	3.12	1.100	62.40%	2
4	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال	82	2.56	0.982	51.20%	6

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

					والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	
1	67.00%	1.142	3.35	104	5 يمنح الموظفون وقتاً للتعلم.	
3	60.00%	0.842	3.00	96	6 يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	
7	51.20%	0.982	2.56	82	7 يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	
	58.05%	0.5722	2.9025	92.88	الدرجة الكلية لبعده إيجاد فرص للتعلم المستمر	

يبين الجدول السابق النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة عن بعد " إيجاد فرص للتعلم المستمر " من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات البعد، ومن الملاحظ أن المتوسطات كانت تراوحت ما بين (2.56، 3.35).

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن جميع الفقرات تراوحت بين نسبة ضعيفة ومتوسطة، حيث أن هناك خمس فقرات في هذا البعد كانت ذات نسبة مئوية متوسطة بين (52.00%) و(67.90%)، والفقرتين الأخرين كانت ذات نسبة مئوية ضعيفة. فقد حصلت الفقرة (5) " يمنح الموظفون وقتاً للتعلم" على أعلى نسبة مئوية وهي (67.00%) ويعزى ذلك إلى حرص إدارة جامعة الأقصى على الاهتمام بالنمو المهني للعاملين وتطوير مستواهم الأكاديمي سواء بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه أو العمل على توفير المنح الدراسية لهم بالشراكة مع المؤسسات المحلية والدولية بما يتواءم وظروفهم أو من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها داخل الجامعة على المستوى المحلي لرفع مستوى العاملين أو من خلال ابتعاثهم لدورات وندوات ومؤتمرات علمية في الخارج. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحواجرة (2010) ودراسة Pho (2010) Yen Ng ودراسة Weldy Teresa (2009) ودراسة Kimbery M (2007).

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

بينما حصلت العبارة (7) " يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة" على المرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى وقوع الجامعة فريسة التجاذبات السياسية وتوقف الدعم المادي المقدم بالصورة المطلوبة سواء من قبل وزارة التربية والتعليم في رام الله أو غزة وتوقف الدعم الخارجي مما أدى إلى إحجام الإدارة الموكلة بإدارة الجامعة على مكافأة الموظفين. وقد حصلت الدرجة الكلية للبعد على نسبة مئوية (58.05%) وهي درجة متوسطة.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد تشجيع الحوار والاستفسار

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	90	2.81	0.896	56.20%	5
2	يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	91	2.84	0.954	56.80%	4
3	يشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	82	2.56	0.982	51.20%	6
4	يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين.	104	3.25	0.880	65.00%	3
5	يحترم الموظفون بعضهم البعض.	121	3.90	0.978	78.00%	1
6	ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	102	3.29	0.824	65.80%	2
	الدرجة الكلية لبعده تشجيع الحوار والاستفسار	99.37	3.1052	0.5943	62.10%	

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك فقرة واحد حصلت على نسبة مئوية كبيرة وهي " يحترم الموظفون بعضهم البعض" بنسبة مئوية (78.00%)، ويعزى ذلك إلى المستوى الأخلاقي والعلمي

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

للعاملين في الجامعة والاختيار الجيد لهم من قبل إدارة الجامعة والتي تحرص على تعيين ذوي الخبرة والأخلاق العالية إضافة إلى تأصل الأخلاق الإسلامية السامية في نفوس العاملين تأسياً برسول الله صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " .

بينما حصلت الفقرة (3) " يشجع الموظفون على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي " على المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة ويعزى ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الجامعة والتي تتلقى تعليماتها من وزارة التربية والتعليم والتي ربما لا تترك لها هامشاً من الحرية في اتخاذ القرارات فالوزارة تملّي تعليماتها على إدارة الجامعة وإدارة الجامعة بدورها تطلب من العاملين تنفيذ تلك التعليمات دون مناقشة، لذا حصلت هذه الفقرة على درجة ضعيفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زايد وآخرون (2009) والتي كشفت عن أن النظم القائمة لا تسمح بالمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم ووضع الاستراتيجيات وهي غير مناسبة للاتجاهات الحديثة في الإدارة.

وقد حصلت الدرجة الكلية للبعد على نسبة مئوية (62.10%) وهي درجة متوسطة.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	98	3.06	1.105	61.20%	4
2	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	99	3.09	0.893	61.80%	3
3	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل	93	2.91	0.928	58.20%	5

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
	المجموعة بشكل جيد.					
4	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرًا.	104	3.25	1.244	65.00%	1
5	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	101	3.16	0.920	63.20%	2
6	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	87	2.81	1.014	56.20%	6
	الدرجة الكلية لبعده تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	97.40	3.0438	0.6453	60.88%	

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة متوسطة، حيث تراوحت بين (52.00%) و (67.90%)، فقد حصلت الفقرة (4) " يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة " على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (65.00%) ويعزى إلى إدراك العاملين أهمية التعلم والتطور المهني وجو الألفة والمحبة والعلاقات الطيبة بين العاملين داخل الجامعة لذا يحرص العاملون على مساعدة بعضهم البعض على التعلم وذلك من خلال النقاشات والحوارات والندوات والحلقات الدراسية التي يأخذ بعضها الطابع الرسمي والبعض الآخر ذات طابع غير رسمي.

بينما حصلت الفقرة (6) " تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها " على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (56.20%) ويعزى ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الجامعة والتي قد لا تولي توصيات فرق العمل الأهمية وتأخذ القرارات بناء على رؤيتها الخاصة وبما يتوافق والقرارات الواردة لها من وزارة التربية والتعليم العالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زايد وآخرون (2009).

وقد حصلت الدرجة الكلية للبعده على نسبة مئوية (60.88%) وهي درجة متوسطة.

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الالكترونية، والاجتماعات المفتوحة.	103	3.22	1.039	64.40%	2
2	تمكن الجامعة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	94	2.94	1.134	58.80%	3
3	تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.	105	3.28	1.054	65.60%	1
4	تبتكر الجامعة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	91	2.84	0.677	56.80%	5
5	تتيح الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.	92	2.87	0.793	57.40%	4
	الدرجة الكلية لبعث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	97.00	3.0312	0.6948	60.62%	

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة متوسطة، حيث تراوحت بين (52.00%) و (67.90%)، فقد حصلت الفقرة (3) " تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين" على أعلى نسبة مئوية وهي (65.60%) ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تحديث قاعدة بياناتها باستمرار، لكي يسهل الوصول إليها عند الحاجة خاصة عند ترشيح العاملين لتولي بعض المهام أو المناصب أو ابتعاثهم لتمثيل الجامعة في الخارج.

بينما حصلت الفقرة (4) " تبتكر الجامعة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع" على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.80%) ويعزى ذلك إلى حالة الانقسام الداخلي بين شطري الوطن ووقوع الجامعة فريسة للتجاذبات السياسية بين وزارتي التربية والتعليم العالي في كل من غزة ورام الله مما أدى إلى نوع من الرتابة في عمل إدارة الجامعة من أجل الحفاظ على الوضع القائم لصعوبة التغيير .

وقد حصلت الدرجة الكلية للبعد على نسبة مئوية (60.62%) وهي درجة متوسطة.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط (5)	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	تكرم الجامعة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	96	3.00	0.984	60.00%	4
2	تتيح الجامعة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	100	3.12	1.129	62.40%	2
3	تدعو الجامعة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	96	3.10	1.012	62.00%	3
4	تمكن الجامعة الموظفين من التحكم بالموارد التي	86	2.69	0.821	53.80%	5

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط (5)	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
	يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.					
5	تدعم الجامعة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.	103	3.22	1.039	64.40%	1
6	تبنى الجامعة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	83	2.68	0.945	53.60%	6
	الدرجة الكلية لبعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	94.63	2.9573	0.7491	59.15%	

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة متوسطة، حيث تراوحت بين (52.00%) و (67.90%)، فقد حصلت الفقرة (5) "تدعم الجامعة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها" على أعلى نسبة مئوية وهي (64.40%) ويعزى إلى حرص إدارة الجامعة على التطور في حدود الإمكانيات القائمة خاصة في ظل حالة الانقسام وتوقف الدعم الخارجي للجامعة.

بينما حصلت الفقرة (6) "تبنى الجامعة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل" على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (53.60%) ويعزى ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار والتي تسير المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة وفقاً لها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زايد وآخرون (2009). وقد حصلت الدرجة الكلية للبعد على نسبة مئوية (59.15%) وهي درجة متوسطة.

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	تساعد الجامعة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	85	2.66	1.004	53.20%	6
2	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	99	3.19	1.138	63.80%	3
3	تشجع الجامعة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	101	3.16	1.019	63.20%	4
4	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	87	2.72	0.991	54.40%	5
5	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	106	3.31	0.931	66.20%	1
6	تشجع الجامعة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة	103	3.22	0.975	64.40%	2
	الدرجة الكلية لبعء ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	97.33	3.0417	0.7725	60.83%	

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة متوسطة، حيث تراوحت بين (52.00%) و (67.90%)، فقد حصلت الفقرة (5) " تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

أجل تبادل المنافع" على أعلى نسبة مئوية وهي (66.20%) ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية الدعم الخارجي في تطوير الجامعة على المستوى الإداري والأكاديمي أو مستوى التوسع في إنشاء المباني الجامعية خاصة في ظل الحصار.

بينما حصلت الفقرة (1) " تساعد الجامعة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة " على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (53.20%) ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها بالدرجة الأولى دون الالتفات إلى حاجات الموظفين الشخصية بدرجة كافية.

وقد حصلت الدرجة الكلية للبعد على نسبة مئوية (60.83%) وهي درجة متوسطة.

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	95	2.97	0.933	59.40%	5
2	يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الجامعة.	97	3.03	1.150	60.60%	4
3	يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها.	88	2.75	1.047	55.00%	6
4	يعلم المديرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل.	100	3.13	1.008	62.60%	2

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
5	يبحث المدبرون باستمرار عن الفرص للتعلم.	104	3.25	1.164	65.00%	1
6	يحرص المدبرون على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة.	100	3.12	0.976	62.40%	3
	الدرجة الكلية لبعء القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	97.33	3.0417	0.8338	60.83%	

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة متوسطة، حيث تراوحت بين (52.00%) و (67.90%)، فقد حصلت الفقرة (5) "يبحث المدبرين باستمرار عن الفرص للتعلم" على أعلى نسبة مئوية وهي (65.00%) ويعزى ذلك إلى إدراك المدبرين أهمية التعلم والتطور المهني لهم على مستوى الإدارة الجامعية أو بصفة عامة بما يحقق لهم المكانة العلمية والاجتماعية والاقتصادية المرجوة، لذا نجدهم يحرصون باستمرار على فرص التعلم سواء لهم أو العاملين تحت إدارتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kimberly M (2007) والتي توصلت إلى أن الإداريون يدركون أهمية الإطار الفكري والقيمي للعاملين لإحداث التغيير المطلوب والحصول على الفرص المستمرة للتعلم.

بينما حصلت الفقرة (3) " يدعم المدبرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها " على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (55.00%) ويعزى إلى المركزية في اتخاذ القرار وسيادة الروح التسليطية والتسببية لدى بعض المدبرين ووقوع الجامعة فريسة التجاذبات السياسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زايد وآخرون (2009). وقد حصلت الدرجة الكلية للبعء على نسبة مئوية (60.83%) وهي درجة متوسطة.

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

م	الفقرة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	92.88	2.9025	0.57227	58.05%	7
2	تشجيع الحوار والاستفسار	99.37	3.1052	0.59436	62.10%	1
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	97.40	3.0438	0.64533	60.88%	2
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	97.00	3.0312	0.69488	60.62%	5
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	94.63	2.9573	0.74916	59.15%	6
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	97.33	3.0417	0.77251	60.83%	3
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	97.33	3.0417	0.83387	60.83%	4
	الدرجة الكلية للمقياس	96.56	3.0176	0.49254	60.35%	

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع أبعاد المقياس كانت ذات درجة متوسطة، حيث تراوحت بين (52.00%) و (67.90%)، فقد حصل بعد (2) "تشجيع الحوار والاستفسار" على أعلى نسبة مئوية وهي (62.10%) ويعزى ذلك إلى الاحترام المتبادل بين العاملين والمستوى العلمي والأخلاقي لهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زايد وآخرون (2009) حيث كانت أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الاستفسار والحوار.

بينما حصل البعد (1) " إيجاد فرص للتعلم المستمر " على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (58.05%) ويعزى ذلك إلى السيطرة على الجامعة من قبل وزارة التربية والتعليم في غزة

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

ووقوعها فريسة للتجاذبات السياسية بين حكومتي غزة ورام الله وتوقف الدعم الخارجي عن الجامعة. وقد حصلت الدرجة الكلية للمقياس على نسبة مئوية (60.35%) وهي درجة متوسطة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكساسبة وآخرون (2010)، ودراسة عباينة (2010) ودراسة العصيمي (2007) ودراسة أبو خضير (2006) ودراسة Kumar & Idris (2006).

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى توافر عناصر المنظمة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: نوع الكلية، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، النوع الاجتماعي؟"

أ. " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى توافر عناصر المنظمة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير: نوع الكلية؟"
وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" كما في الجدول التالي.

جدول رقم (21)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لأبعاد مقياس المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير نوع الكلية

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعليم المستمر	علوم إنسانية	95	2.9872	0.78153	0.989	غير دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	2.8727	0.46630		
تشجيع الحوار والاستفسار	علوم إنسانية	95	3.1986	0.85218	1.443	غير دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	3.0127	0.56636		
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	علوم إنسانية	95	2.9442	0.92369	-1.372	غير دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	3.1364	0.62203		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	علوم إنسانية	95	3.0168	0.82651	0.420	غير دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	2.9636	0.69718		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	علوم إنسانية	95	2.7263	0.92314	-1.392	دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	2.9285	0.72797		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	علوم إنسانية	95	2.7060	0.74294	-3.323	دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	3.1667	0.85887		
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	علوم إنسانية	95	2.8625	0.90448	-1.356	غير دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	3.0448	0.72197		
الدرجة الكلية للمقياس	علوم إنسانية	95	2.9202	0.68092	-0.935	غير دالة إحصائياً
	علوم طبيعية	55	3.0179	0.48581		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (149) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (149) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.61

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب نوع الكلية (علوم إنسانية، علوم طبيعية) في جميع الأبعاد والبعد الكلي للمقياس باستثناء البعد السادس " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية " حيث تبين وجود فروق فيه لصالح كليات العلوم الطبيعية ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تطوير كليات العلوم من خلال ربطها بالمؤسسات الخارجية من خلال البعثات والمؤتمرات والدورات التدريبية ولحداثة إنشاء كليات العلوم وقلة توافر الخبرات على المستوى المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Pho Yen Ng (2010) ودراسة Weldy Teresa (2009) ودراسة Kimberly M (2007).

ب. " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى توافر عناصر المنظمة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير: سنوات الخدمة ؟"
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way anova كما في الجدول التالي:

جدول رقم (22)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة لمقياس المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

م	المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	إيجاد فرص للتعليم المستمر	بين المجموعات	0.859	2	0.430	2.189-	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	68.754	147	0.468		
		المجموع	69.613	149			
2	تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	01.770	2	0.885	01.530	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	85.019	147	0.578		
		المجموع	86.789	149			
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	1.715	2	0.858	1.253	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	100.666	147	0.685		

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

م	المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
		المجموع	102.381	149			
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	4.374	2	2.187	3.730	دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	86.185	147	0.586		
		المجموع	90.559	149			
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	0.306	2	0.153	0.204	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	109.841	147	0.747		
		المجموع	110.147	149			
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	8.848	2	4.424	7.205	دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	90.263	147	0.614		
		المجموع	99.111	149			
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	بين المجموعات	3.394	2	1.697	2.426	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	102.813	147	0.699		
		المجموع	106.206	149			
	الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	0.443	2	0.221	0.579	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	56.218	147	0.382		
		المجموع	56.660	149			

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

من خلال الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع

المجالات والدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة باستثناء البعد الرابع " إنشاء أنظمة

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

لمشاركة المعرفة والتعلم" والبعد السادس " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" ولمعرفة اتجاه الفروق في هذين البعدين تم استخدام اختبار شيفيه البعدي كما في الجداول التالية:

جدول رقم (23)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الرابع " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم "

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات م = 2.884	5 - 10 سنوات م = 2.908	أكثر من 10 سنوات م = 3.280
أقل من 5 سنوات م = 2.884	-		
5 - 10 سنوات م = 2.908	0.0243	-	
أكثر من 10 سنوات م = 3.280	*0.3956	0.3713	-

* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى للبعد الرابع " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " بين سنوات الخدمة " أكثر من 10 سنوات" وبين سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات" لصالح سنوات الخدمة " أكثر من 10 سنوات "، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة الذين لهم أكثر من عشر سنوات خدمة أهمية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بما يعود بالفائدة العلمية على العاملين ويدفع التطور المهني لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عباينة وآخرون (2010) والتي كشفت عن وجود فروق لصالح أصحاب الخبرة الأطول. ولم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخدمة الأخرى في هذا البعد.

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

جدول رقم (24)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد السادس " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية "

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات م = 3.063	5 - 10 سنوات م = 2.956	أكثر من 10 سنوات م = 2.479
أقل من 5 سنوات م = 3.063	-		
5 - 10 سنوات م = 2.956	0.1070-	-	
أكثر من 10 سنوات م = 2.479	*0.5844-	*0.4774-	-

* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى للبعد السادس " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية " بين سنوات الخدمة " أكثر من 10 سنوات " وبين سنوات الخدمة " أقل من 5 سنوات " لصالح سنوات الخدمة " أقل من 5 سنوات "، و بين سنوات الخدمة " أكثر من 10 سنوات " وبين سنوات الخدمة " 5-10 سنوات " لصالح سنوات الخدمة " 5-10 سنوات "، ولم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخدمة الأخرى في هذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الفئات من الموظفين ذوي سنوات الخدمة الأكبر يكونوا أقل إحساساً بوجود ربط للمنظمة بالبيئة الخارجية من خلال إحساسهم بالوضع خلال فترة عمل الطويلة في الجامعة، ويؤكد هذه النتيجة النسبة المتوسطة التي حصل عليها هذا البعد وباقي أبعاد مقياس المنظمة المتعلمة.

ج. " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى توافر عناصر المنظمة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير: طبيعة العمل؟ " ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" كما في الجدول التالي.

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

جدول رقم (25)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لأبعاد مقياس المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير طبيعة العمل

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعلم المستمر	أكاديمي	123	2.8885	0.71652	-2.189	دالة إحصائياً
	إداري	27	3.2037	0.42874		
تشجيع الحوار والاستفسار	أكاديمي	123	3.1439	0.81198	0.627	غير دالة إحصائياً
	إداري	27	3.0691	0.48946		
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	أكاديمي	123	3.0098	0.87107	-0.154	غير دالة إحصائياً
	إداري	27	3.0370	0.61382		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	أكاديمي	123	3.0000	0.69424	0.089	غير دالة إحصائياً
	إداري	27	2.9852	1.10513		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	أكاديمي	123	2.8325	0.87701	1.056	غير دالة إحصائياً
	إداري	27	2.6543	0.77477		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	أكاديمي	123	2.9220	0.80675	1.480	غير دالة إحصائياً
	إداري	27	2.6605	0.83651		
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	أكاديمي	123	2.9260	0.78394	-0.102	غير دالة إحصائياً
	إداري	27	2.9444	1.09584		
الدرجة الكلية للمقياس	أكاديمي	123	2.9604	0.62815	0.194	غير دالة إحصائياً
	إداري	27	2.9363	0.57212		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (149) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (149) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.61

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل (أكاديمي، إداري) في جميع الأبعاد والبعد الكلي للمقياس باستثناء البعد الأول " إيجاد فرص للتعلم المستمر " حيث تبين وجود فروق فيه لصالح الإداريين ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تطوير الطاقم الإداري العامل لديها بما يحسن قدراتها على حسن إدارة الجامعة وتطويرها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Pho Yen Ng (2010) ودراسة Weldy Teresa (2009) ودراسة Kimberly M (2007).

د. " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى توافر عناصر المنظمة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير: النوع الاجتماعي؟"

ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" كما في الجدول التالي.

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

جدول رقم (26)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لأبعاد مقياس المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير النوع

الاجتماعي

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعليم المستمر	ذكر	107	2.8284	0.62328	-3.167	دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.2359	0.74550		
تشجيع الحوار والاستفسار	ذكر	107	3.0165	0.60004	-2.958	دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.4140	1.02095		
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	ذكر	107	2.9019	0.74428	-2.683	دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.2953	0.96254		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	ذكر	107	2.9421	0.80424	-1.454	غير دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.1349	0.70471		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	ذكر	107	2.6860	0.85391	-2.674	دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.0853	0.81599		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	ذكر	107	2.7819	0.84966	-2.453	دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.1062	0.67898		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	ذكر	107	2.8676	0.91538	-1.417	غير دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.0829	0.61654		
الدرجة الكلية للمقياس	ذكر	107	2.8606	0.58016	-2.933	دالة إحصائياً
	أنثى	43	3.1935	0.64703		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (149) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (149) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.61

نلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) في جميع الأبعاد والبعد الكلي للمقياس وذلك لصالح الإناث، مما يعني أن الإناث أكثر إحساساً بوجود عناصر المنظمة المتعلمة، باستثناء البعد الرابع " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، والبعد السابع " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم" حيث تبين عدم وجود فروق فيها.

د. بسام أبو حشيش و د. زكي مرتجى

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على " ما المقترحات لتطوير جامعة الأقصى في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية فإن الباحثين يقدمان بعض المقترحات التي من شأنها تطوير جامعة الأقصى في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة على النحو التالي:
1. تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة الأقصى.
 2. على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها. ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.
 3. تشجيع الحوار والاستفسار والابتعاد عن المناكفات السياسية داخل الجامعة.
 4. الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة، وبين أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم بعض.
 5. تشكيل فرق العمل داخل الإدارة أو على مستوى الإدارات لإنجاز المهام وحل المشكلات.
 6. مساهمة الجامعة في جزء من تكاليف التعليم للموظف الدارس على حسابه الخاص وهو على رأس العمل.
 7. العمل على تقليل الضغوط الإدارية والمهنية الموجهة على العاملين في الجامعة.
 8. مكافأة الموظف عند حصوله على مؤهل أعلى وهو على رأس العمل.
 9. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع العمل البحثي في الجامعة.
 10. تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في ظل قيادة إستراتيجية داعمة للتعليم.
 11. تطوير نظام للاقتراحات على مستوى الجامعة تشرف عليه لجنة خاصة، ووضع إجراءات واضحة ومنشورة تضمن فعالية هذا النظام.
 12. التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات وضمان الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم المنظمة وتعزيزها من خلال تكريم الموظفين أصحاب السلوك المرغوب.
 13. ربط الجامعة بالبيئة الخارجية من خلال لقيام بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على الجامعة، واتخاذ ما يلزم بشأنها، لكي تكون ذات نظرة مستقبلية وسلوك استباقي.

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها

المراجع

1. أبو خضير، إيمان، (2006)، إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية المنظمة المتعلمة تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
2. بكار، براء(2002)، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
3. الحكيم، ليث وآخرون(2009) ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2.
4. الحواجرة، كامل(2010)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45.
5. زايد وآخرون، عبد الناصر(2009)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر.
6. عبابنة، صالح (2010)، درجة ممارسة العاملين في المدارس العامة في ليبيا للتفكير النظمي من وجهة نظرهم، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45.
7. العصيمي، عواطف (2007)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
8. العلي، عبد الستار وآخرون(2006) المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
9. الكساسبة وآخرون، محمد(2010)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الأول.
10. عبد الفتاح، عز (2008) مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام spss، مطبعة خوارزم العلمية، جدة.
11. نجم ، نجم عبود (2004) إدارة المعرفة ، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات " مؤسسة الوراق للنشر ، عمان.

11. -Bryan, S.(2009). The Application of Learning Organization Principles to Church Growth, phd Dissertation, Walden University.
12. -Calvert, G., Mobley, S., & Marshall, L. (1994). Grasping the learning organization. Training & Development, 48(6), 38-43
13. -Chien Chi Tseng(2008), the relationship between organizational learning practices and learning organization, Eric identifier: ed501670.
14. Daft; R. (2000) , "Management", Dryden Press, Fort Worth, p: 40.
15. -Dill David D (1999), Academic accountability and university adaptation, the architecture of an academic learning organization, Eric identifier: ej 603608.
16. -Flower, Renak(1998), The university library as learning organization for innovation: an exploratory study, Eric identifier: ej567721.
17. Hill; C. & Jones; G. (2001), "Strategic management Theory", 5th/ed., Houghton Mifflin Co., New York, p: 486 - 490.
18. John wiley & Sons inc(2005),Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, Human Resource Development Quarterly, Volume 16, Issue 2, pages 185-212, Summer 2005.
19. Joo, Ho, Park (2008), Validation of senge,s learning organization model with teachers of vocational high schools at the Seoul megalopolis, Asian pacific education review, vol 9 , No 3, p.p 270-284.
20. -Kimberly, M.(2007). A systems thinking approach to education reform: Addressing issues surrounding teacher burnout through comprehensive school change. Doctoral Dissertation. Oregon State University, DAI. AAT 3295639.
21. -Marquardt, M, J (2002) Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning Palo Alto, USA, Davies-Black Inc Publishing.
22. -Marsick, V. & Watkins, K. (1999). Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Brookfield, VT: Gower.
23. Noe, et. al, (2003), "Human Resource Management", McGraw - Hill Co., Inc., U.S.A., p: 256.
24. poh Yen, Ng(2006), Learning Organization Dimensions on Knowledge Sharing: A study of Faculty Members in the Private Universities in Malaysia ,http ://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:U9giER7xya8J:academic-papers.org/ocs2/session/Papers/B8/1113-2212-1.
25. Poh yen Ng(2010), learning organization dimensions on knowledge sharing, a study of faculty members in private universities in Malaysia ,www.academic-papers.org/ocs2/session/papers/B8/111322/2-1-DR-doc.
26. -Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
27. Senge, P. (1990), The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
28. Song , Ji. (2008) August. The Integrative Determinants Of Organization; Performance Improvement: The Impacts Of Dimensions Of Learning Organization and Dynamic Knowledge Creation. Unpublished Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University.USA.
29. Weldy, Teresa G.(2009), Learning organization and transfer: strategies for improving performance, The Learning Organization: An International Journal, Volume 16, Number 1, 2009 , pp. 58-68.