

## أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً

رمزي عطية محمد مزهر

جامعة القدس المفتوحة

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين - قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من كافة العاملين في الوظائف الإشرافية (أكاديمية، إدارية) البالغ عددهم (86) موظفاً، وتم استرداد (75) استبيان بنسبة استرداد بلغت (87%)، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة فلسطين (فعالية التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84)، كما سجل السلوك الإبداعي للعاملين مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.11)، وبينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين، حيث أن ما نسبته (32.8%) من التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع أبعاد المنظمة المتعلمة.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، السلوك الإبداعي

**Abstract**

The Study aims to identify the impact of Learning Organization Dimensions on the Creative Behavior of Palestine University employees - Gaza Strip, and to achieve the study objectives; The Researcher Adopted the Analytical Descriptive Approach and the Questionnaire Tool, The researcher followed the method of comprehensive enumeration of the study society, which consists of all employees in supervisory positions (academic, administrative) of (86) employees, A total of (75) responses were retrieved with a recovery rate of (87%). The results were analyzed using SPSS.

The study found that the dimensions of the learning organization at the University of Palestine (learning effectiveness, organization environment, staff empowerment, knowledge management, application of technology) are highly available With mean ( 3.84) , The creative behavior of the workers was also high, with mean (4.11), The results showed a statistically significant effect at a level of significance( $\alpha \leq 0.05$ ) To the dimensions of the learning organization in the creative behavior of the workers, where the percentage (32.8%) Of the influence on the creative behavior of the employees (the dependent variable) was interpreted through the linear relationship with the dimensions of the learning organization.

**Keywords:** learning Organization, Creative Behavior

**مقدمة:**

المنظمة المتعلمة هي أحد المداخل الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات القرن الحالي الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، وبخاصة في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي ميزت القرن الحالي عن غيره من الحقب الزمنية، فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين، حيث تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، وتسعى إلى منح العاملين قدراً من المرونة والحرية في التفكير، مما يثير عندهم الدافع والحافز والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق عمل جديدة (الحمادي، 2013، 19).

السلوك الإبداعي هو التصرف الذي يمارسه الأفراد في مكان العمل، والإبداع بحد ذاته ليس حصراً على وظائف معينة أو على أفراد دون غيرهم، فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على الإبداع، إذا ما أتاحت له الظروف المناسبة، وهذه القدرة تختلف من شخص إلى آخر تبعاً للفروقات الفردية، ولكي تتمكن المنظمات من العبور باتجاه المستقبل، لا بد لها أن تنهج السلوك الإبداعي، والذي يعد مطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تتشد التميز بالأداء (أبو الكبيسي، 2004، 11).

تأتي هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني؛ لتسلط الضوء على أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، وهي من الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة، حيث بدأت عملها في العام (2005)، وذلك بهدف مساعدة الجامعة على ترسيخ وتحسين واقع أبعاد منظمة التعلم واستغلالها وتوظيفها بالشكل المناسب الذي يعمل على تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة.

**الإطار العام للدراسة****أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يتميز العصر الحالي بكثرة التغيرات والتحديات التي شكلت نتاجاً طبيعياً لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي ميزت القرن الحادي والعشرين، وألقت بظلالها على مختلف أوجه النشاط في المنظمات المختلفة، وساهمت في زيادة حدة المنافسة، وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتنمية قدراته على الإبداع والابتكار بهدف مواجهة تحديات العصر والتكيف مع حركة التغيير المتسارعة، وتعتبر الجامعات المكان الأمثل لصقل المواهب وإبراز القدرات وتشجيع الأفكار الجديدة، والقوى العاملة في هذه المنظمات لا بد وأن تكون قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة وتهيئة جميع ما يلزم لمواجهتها، ومن هنا جاءت حتمية وجود المبدعين في الجامعات قيادات وعاملين لتحقيق هذا الهدف.

وإضافة لما سبق فإن المنظمات في قطاع غزة ومنها الجامعات تواجه تحديات عديدة مثل: ضعف الموارد المالية، ضعف الدعم الحكومي المقدم للجامعات، وصعوبة التواصل الخارجي في ظل الحصار الإسرائيلي المفروض منذ سنوات، وهذا بدوره أدى إلى انخفاض مستوى الإبداع، وضعف قدرة الجامعات على مواكبة التطورات المتسارعة، وضعف البحث العلمي المقدم من الجامعات وأعضاء هيئة التدريس، مما ساهم في تراجع تصنيف تنافسية الجامعات الفلسطينية أمام الجامعات العالمية، حيث حصلت جامعة فلسطين على الترتيب (14) محلياً، والترتيب (10220) عالمياً وفقاً لتصنيف ويبومتراكس العالمي للعام (2018)، فالجامعات الفلسطينية عموماً، وجامعة فلسطين خاصة بحاجة إلى التطوير والتغيير والتجديد، وإلى تبني المبدعين والحلول الإبداعية والأفكار الابتكارية، من أجل القدرة على البقاء والتميز على المستوى المحلي والدولي، وفي ظل التطورات المعاصرة أصبحت المنظمة المتعلمة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُمكن الجامعة من التكيف والتفاعل مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة. ويمكن إبراز المشكلة الرئيسية للبحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة فلسطين؟
2. ما مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

**الفرض الرئيس الأول (H01):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المنظمة المتعلمة (فعالية التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) ومستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.

**الفرض الرئيس الثاني (H02):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة فلسطين.
2. تبيان مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.
3. استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.
4. تحديد أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب القرار في جامعة فلسطين في وضع الاستراتيجيات المناسبة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك والإبداع.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

#### أ. الأهمية العلمية:

1. الإثراء العلمي الذي ستضيفه في مجالات المنظمة المتعلمة، والسلوك الإبداعي للعاملين، وتبيان أثر مجالات المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين ضمن إطار وسياق متكامل، حيث تواجه الجامعات ظروفًا وتحديات تتطلب رفع كفاءة أدائها؛ لتحقيق الإبداع والتميز.
2. تعتبر هذه الدراسة إضافة مفيدة للمعرفة الإنسانية بالمكتبة العربية حول موضوع المنظمة المتعلمة وأثرها في السلوك الإبداعي للعاملين، سيما أنها ركزت على جامعة فلسطين كمؤسسة تعليمية، حيث هناك ندرة نسبياً على حد علم الباحث في الدراسات التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات التعليمية منبعا للإبداع والابتكار الذي يحقق التميز للمنظمة.

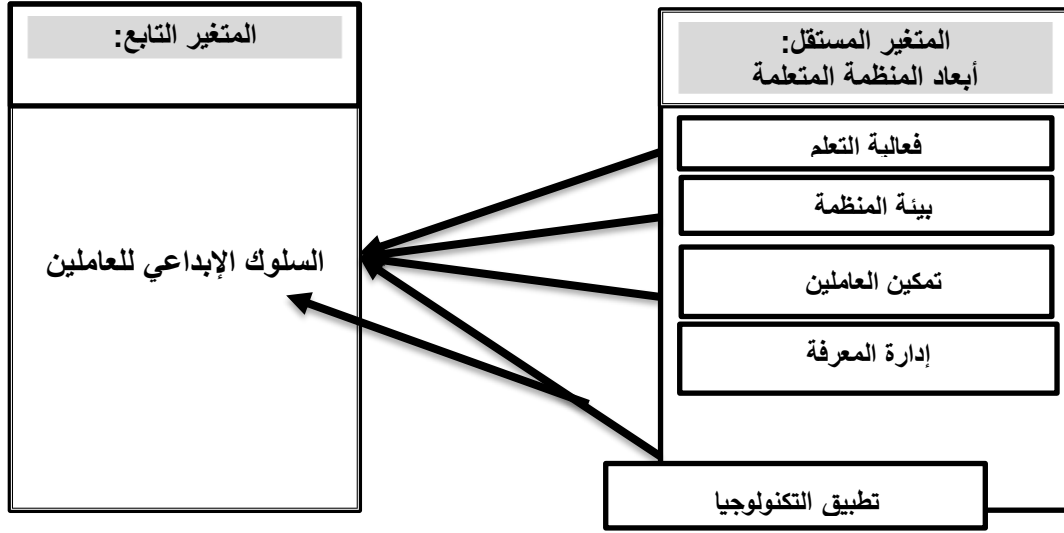
#### الأهمية العملية:

1. تلفت هذه الدراسة انتباه المسؤولين في جامعة فلسطين إلى أهمية المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وتبين نقاط القوة والضعف في هذا المجال، وتوضح مسارات التصحيح من خلال ما ستقدمه من نتائج وتوصيات.
2. الدراسة طبقت على مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، حيث إن هذا القطاع أصبح أهم الدعائم التي يركز عليها العمل المؤسسي، والاقتصاد القومي في الوطن، لأنه يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف وخطط التنمية في مختلف المجالات.
3. تستطيع الجامعة محل الدراسة - من خلال نتائج الدراسة الميدانية - التعرف على جوانب

القصور لديها، والتي تحول دون الوصول إلي التميز العالي في الأداء، والعمل على تعزيز نقاط القوة المتوفرة لديها في البيئة الداخلية والخارجية.

خامساً: متغيرات الدراسة:

الشكل (1)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (أبو عفش، 2014)، (Marquardt, M. 2002).

متغيرات الدراسة

سادساً: حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في مضمونها على واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة فلسطين (فعالية التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)، وبيان أثر تلك الأبعاد على مستوى السلوك الإبداعي لديهم.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق مفردات الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2018/2019 م).

**الحدود البشرية:** طبقت مفردات الدراسة على كافة العاملين بوظائف إشرافية في جامعة فلسطين (رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه، العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء الوحدات والمراكز).

**الحدود المكانية:** تم تطبيق مفردات الدراسة على جامعة فلسطين الموجودة جغرافياً ضمن المحافظات الجنوبية في (قطاع غزة)، وذلك لوجود الجامعة وفروعها في المحافظات الجنوبية فقط.

سابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة إبراهيم (2018): تهدف إلى تقصي أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (66) موظفاً، ولتحقيق أهداف

الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ذات مستويات إيجابية بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغير، المخاطرة وروح المجازفة، وسعة الاتصالات)، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي ككل (76,6 %) وهي قيمة إيجابية وعالية تؤكد أن تمكين العاملين كان له دور فعال في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**2. دراسة رشيد، ومزهر (2018):** تهدف إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة البارعة لرؤساء الأقسام العلمية على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم خصيصاً لذلك وتم توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددهم (287) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية وقوية (قيمتها أكبر من 0.50 %) بين السلوك المنفتح لرؤساء الأقسام العلمية والسلوك الإبداعية ببعديه (استكشاف الفرصة، وتوليد الفكرة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين البعدين (0.613).

**3. دراسة الشنطي (2016):** هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات الضرورية بالاعتماد على مقياس أبعاد منظمة التعلم (DLOQ). وتكونت عينة الدراسة من (341) مفردة من شاغلي الوظائف الإشرافية، وتم استرداد (260) استبانة صالحة وكانت نسبة الاستجابة (76.2%)، وبينت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، أنظمة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الاستراتيجية) حصلت على درجة متوسطة بلغت (2.96).

**4. دراسة محمدية (2016):** هدفت إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم خصيصاً لذلك وتم توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددهم 65 مفردة، وقد توصلت الدراسة أن مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة إيجابياً، كما أثبتت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي للفقرات معاً (3.60).

5. دراسة أبو عفش (2014): هدفت إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم خصيصاً لذلك، وتم توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددهم 319 مفردة، وقد توصلت الدراسة أن عناصر المنظمة المتعلمة المتمثلة بـ(التعلم، بيئة المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) تتوافر في الوزارات الفلسطينية بنسبة 59.09%، وأن مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بنسبة 75.56%، كما أثبتت النتائج: وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وعليه فإن دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بنسبة 64.56%.

6. دراسة Rouzbahani et.al. (2013): تهدف إلى التعرف على العلاقة بين المنظمة والاستعداد التنظيمي للتغير من خلال الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة: (التعلم المستمر، الحوار، التعلم الجامعي، المشاركة بالتعلم، الرؤية الجماعية، بيئة المنظمة، القيادة الاستراتيجية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، الذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (210) من العاملين في البنك الزراعي بمدينة بروجود في إيران، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تؤكد أن البنك الزراعي بمدينة بروجود يعتبر منظمة متعلمة فوق المتوسط، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد التنظيمي للتغيير وأبعاد المنظمة المتعلمة.

7. دراسة Roman (2012): تهدف إلى استكشاف محددات السلوك الإبداعي في الشركات الصغيرة من خلال استبانة لأكثر من 700 عامل يعملون لحسابهم الخاص في إسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: وهي أن (التعليم) يبدو كعامل رئيسي يؤثر على الإبداع، ويأتي من خلال مصدرين رئيسيين: تأثيره على دوافع العاملين لحسابهم الخاص، وتأثيره على أسلوب إدارة المشاريع الصغيرة. وأن الخبرات السابقة تظهر مستوى مقارن للدخل في المنطقة التي يقع فيها العمل تكون عوامل مؤثرة في الإبداع. وأظهرت كذلك أن حجم الشركة لا يلعب دوراً حاسماً في الإبداع.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتفق الدراسة مع كل من دراسة: Rouzbahani,et.al (2013)، ودراسة: الشنطي (2016)، ودراسة: أبو عفش (2014)، في تناولها لمتغير المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل، وتتفق معها كذلك في المنهج العلمي المستخدم وأداة الدراسة، وتختلف معها في المتغير التابع، كما تختلف معها في مؤشرات

القياس على التوالي، (التعلم المستمر، الحوار، التعلم الجماعي، المشاركة بالتعلم، الرؤية الجماعية، بيئة المنظمة، القيادة الاستراتيجية)، (التعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، أنظمة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الاستراتيجية)، (فعالية التعلم، بيئة المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)، وأبعاد تفسير متغير المنظمة المتعلمة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من: إبراهيم (2018)، ودراسة: محمدية (2016)، ودراسة: Roman (2012) في تناولها لمتغير السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع، كما تتفق معها بشكل كبير في المنهج العلمي وأداة الدراسة، وتختلف معها في أبعاد تفسير السلوك الإبداعي للعاملين، ومجتمع التطبيق.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغير أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية، (فعالية التعلم، بيئة المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)، والتي أوردتها كلٌّ من (أبو عفش 2014)، (Marquardt, M. 2002)؛ حيث يرى الباحث أنها أبعاد مترابطة ومتكاملة وتعتمد على بعضها البعض، وبالتالي تتناول هذه الدراسة هذا المتغير بشكل أكثر شمولية وعمق من الدراسة السابقة، كما تطبق الدراسة الحالية في مجتمع جديد وهي جامعة فلسطين بغزة. كما تتميز الدراسة الحالية بأنها تنظر إلى السلوك الإبداعي بمنظور أعمق من الناحية المفاهيمية من الدراسات السابقة، حيث ترى السلوك الإبداعي للعاملين على أنه جهد يحتاج إلى تنمية وتحفيز مستمر من قبل المنظمة، حتى تضمن الاستمرار والبقاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وما تتضمنه من إبداع وسلوك للأفراد في بيئة العمل.

#### الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة: تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والكتاب لمفهوم المنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وتخصصاتهم، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة:

## جدول (1)

### تعريفات المنظمة المتعلمة

الترقيم	المؤلف والسنة	تعريف المنظمة المتعلمة
1	(صقر، 2002، 2)	هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.
2	(Marquardt, 2002, 2)	هي المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.
3	(أبو خضير، 2006، 33)	هي المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة.
4	(Garvin And Others, 2008, 116)	هي المنظمة التي يتفوق بها الموظفون في صنع واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، بيئة داخلية، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يعزز التعلم.
	(جاد الرب، 2010، 569)	هي المنظمة التي تعتمد على الإبداع والابتكار والأفكار والتعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية، بهدف التكيف والانسجام مع التغيرات المحلية والدولية وتحقيق التميز التنافسي.
5	(الديحاني، 2015، 20)	إنها المنظمة التي تلبى شروطاً تميزها عن المنظمات الأخرى من حيث القيادة، والهيكلة التنظيمية، وتمكين العاملين من المشاركة والسماح بإتاحة الفرص وتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

في ضوء التعريفات السابقة يتضح أن المنظمة المتعلمة، هي المنظمة التي تعتمد على الإبداع والابتكار والأفكار والتعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة، كما تقوم بوضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح.

وتتبنى الدراسة إجرائياً تعريف (جاد الرب، 2010، 569) للمنظمة المتعلمة:

"هي المنظمة التي تعتمد على الإبداع والابتكار والأفكار والتعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية، بهدف التكيف والانسجام مع التغيرات المحلية والدولية وتحقيق التميز التنافسي".

ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة:

1. تهتم بشكل كبير بالتعلم الفردي والجماعي، لأنها وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية.
2. يشترك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير وإعادة التطوير لقابليتها وإمكاناتها البشرية.
3. يتم تشجيع التعلم في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك، وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.

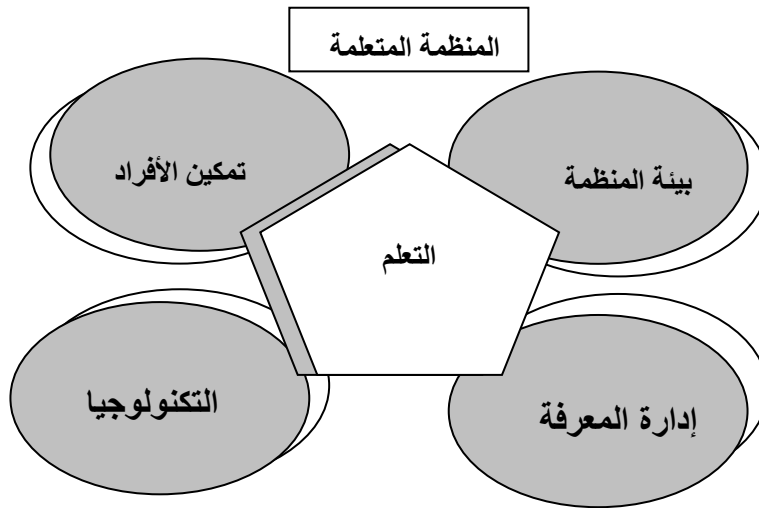
4. الاختلاف بين الأفراد ينظر إليه كشيء أساسي في تنشيط عملية الإبداع.
5. يتم تهيئة فرص التعلم للجميع بشكل مستمر، والتوقع والتكيف بصورة أكبر للتأثيرات الخارجية.
6. الإسراع في نقل المعرفة من جزء في المنظمة إلى جزء آخر، وتحفيز التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة.
7. جذب أفضل للعاملين، وزيادة التزام وإبداع العاملين، وتتعلم بفعالية أكثر من أخطائها (صباح، 2011، 17).

#### ثالثاً: أبعاد المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من النماذج التي حاولت تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة وعناصرها، وقد تبنت الدراسة أنموذج **Marquardt** لأبعاد المنظمة المتعلمة، حيث توصل ماركرت بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي، وتطوير المنظمات إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام (1996)، يتكون النموذج من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وهذه الأنظمة الفرعية تعزز عملية التعلم في المنظمة، وتتكامل الأنظمة الفرعية معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (حمادي، 2013، 81).

والشكل التالي يوضح أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة:

شكل (2)



Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2nd ed. America: Davies-Black.

#### أنموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة

وفيما يلي توضيح أبعاد النموذج:

#### 1. النظام الفرعي للتعلم:

يمثل نظام التعلم عنصراً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستويات المنظمة،

ويعكس نظام التعلم وفقاً للنموذج ثلاث مستويات، وهي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم، وفيما يلي توضيح عناصر النظام الفرعي للتعلم:

1/1. مستويات التعلم: وتكون على مستوى الفرد، الجماعة، التنظيم.

2.1. أنماط التعلم: النمط التكييفي، النمط التنبؤي، النمط التفاعلي.

3.1. مهارات التعلم وتشمل: التفكير النظامي، النماذج العملية، التمكّن الشخصي، التعلم الذاتي، الحوار.

(Marquardt, 2002, 24-25).

## 2. النظام الفرعي لبيئة المنظمة:

يتكون نظام بيئة المنظمة الفرعي في نموذج ماركردت من أربعة عناصر أساسية هي (الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي) وهي عناصر ذات تأثير كبير على سلوك الأفراد بالمنظمة، وتحدد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم (الرشودي، 2007، 104).

## 3. النظام الفرعي لتمكين الأفراد:

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والإبداع والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على استثمار رأس المال البشري الخاص بها استثماراً فعالاً، فالأفراد أحد الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف، ويستدعي الاستثمار الفعال للموارد البشرية تمكينهم وزيادة قدراتهم على التعلم (Marquardt، 2002، 28).

ويقصد بالتمكين جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرار، وينتج عن تمكين الأفراد شعورهم بقوة تأثيرهم وإبرادة التغيير والمشاركة، مما ينعكس على روحهم المعنوية وإحساسهم بالولاء والانتماء، وعملهم في فريق متعاون متضامن ينتج عنه تحسن أداء المنظمة وتميزها، ويشمل نظام الأفراد بالمنظمة المتعلمة كلاً من القادة، والعاملين، والمؤسسات في المجتمع المحلي، والعملاء، والموردين وشركاء العمل (النسور، 2010، 24).

## 4. النظام الفرعي لإدارة المعرفة:

نظام المعرفة بالمنظمة هو المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في (إيجاد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها، نقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها)، وهذه العمليات الست التي يشملها نظام المعرفة بالمنظمة المتعلمة عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة، وتعتبر إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة عبر العناصر الستة السابقة (أبو خضير، 2006، 18).

## 5. النظام الفرعي للتكنولوجيا:

يتألف النظام الفرعي للتكنولوجيا من الأجهزة التقنية، والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، ويتضمن نظام التقنية العمليات والأنظمة والبنائات اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى مهارات المعرفة الأخرى، كما تشتمل على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها المثبرات التعليمية، وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق حرة مختلفة. وهناك مكونان أساسيان لنظام التكنولوجيا الفرعي في المنظمة المتعلمة أحدهما يختص بإدارة المعرفة والآخر يتصل بتعزيز التعلم (النعيمي 2012: 180).

ويعتبر نموذج ماركردت من أشهر نماذج المنظمة المتعلمة وأكثرها انتشاراً وأسهلها تطبيقاً، وأفضلها نجاحاً عند تطبيقه عملياً في المنظمات التي ترغب في التحول إلى منظمات متعلمة. (الرشودي، 2007، 110)، ويتسم نموذج ماركردت بسمات تميزه عن غيره من النماذج ومن أهمها: رسالة شكر الواقعية، الشمولية، سهولة التطبيق، نجاح تطبيقه في مئات من المنظمات حول العالم (أبو خضير، 2006، 5). وهذا ما دعا الباحث إلى تبني أنموذج ماركردت بعناصره الفرعية الخمسة في الدراسة الحالية لقياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة كونه نموذجاً متكاملًا ومميزاً كما تقدم.

## رابعاً: مفهوم السلوك الإبداعي:

حتى تستطيع المنظمات أن تحقق أداء متميز ينبغي أن تنتهج سلوكاً إبداعياً يساعدها على إحراز النجاح والاستمرار والتطور، وهناك عدة آراء للكتاب والباحثين بخصوص مفهوم وتعريفات السلوك الإبداعي، ولكنها في مجملها لا تختلف في الجوهر، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم السلوك الإبداعي.

## جدول (2)

## تعريفات السلوك الإبداعي

الترقيم	المؤلف والسنة	تعريف السلوك الإبداعي
1	(kreitner, & kinichia 2003:18)	هو عملية التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة.
2	(النوايسة، 2009، 8)	هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة.
3	(السكرانة، 2011، 52)	هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه أي خدمات وسلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

4	(جاد الرب، 2013، 209)	هو عملية خلق منهج للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات.
5	(أبو ناموس، 2016، 56)	إنه الفعل الذي يسبق الإبداع وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز وبالطبع فإن هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضوع الإبداع والتحديث ، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام باختيار البدائل المناسبة وبالتالي وضعة موضع التنفيذ الفعلي في الميدان.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن السلوك الإبداعي هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة، وهو سلوك مميز يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه أي خدمات وسلع جديدة، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة، وهو كذلك فعل يسبق الإبداع وينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز.

**وفي ضوء التعريفات السابقة، يعرف الباحث السلوك الإبداعي إجرائياً:**

هو السلوك الذي ينتهجه العاملون في المنظمة ويتضمن توليد طرق وأساليب وأفكار جديدة لإنجاز الأعمال، وكذلك استحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار والطرق والأساليب إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة، تساهم في إيجاد الحلول الفريدة للمشكلات التنظيمية وتحسين فاعلية اتخاذ القرارات.

**خامساً: خصائص المنظمات المبدعة:**

**يمكن التعرف على خصائص المنظمات المبدعة من خلال المؤشرات التالية:**

1. المنظمات المبدعة هي التي تستطيع البحث عن الفرص الإبداعية وتحاول اقتناصها.
2. المنظمات المبدعة هي التي تركز على الإبداع ضمن رؤيتها الاستراتيجية.
3. المنظمات المبدعة هي التي تطور خططاً فاعلة للإبداع وتسعى إلى تنفيذها.
4. المنظمات المبدعة هي التي تهتم بأنشطة البحث والتطوير وتعمل على تقييمها باستمرار.
5. تحتاج المنظمات المبدعة إلى هياكل مرنة وبسيطة، تكون فيها الاتصالات بجهات متعددة وتتبنى تنظيم الفريق وتأخذ بمبدأ التمكين، وكذلك المنظمات المبدعة هي التي تركز على تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتحفيز، وهي التي تهتم بالعملاء وتعمل على تلبية رغباتهم والتركيز على جودة منتجاتها. (الفاق، 2005، 75)

## سادساً: أبعاد السلوك الإبداعي:

اعتمد الباحث في تفسير السلوك الإبداعي على مجموعة من الأبعاد نوضحها فيما يلي:

1. الإحساس بالمشكلة: أي تعريف المشكلة من جميع جوانبها، حيث كلما أجهد الفرد نفسه بدراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.
2. الطلاقة: وهي قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار السليمة في فترة زمنية معينة لمشكلة ما تواجهه.
3. وفرة الأفكار: من الضروري هنا ألا يهمل المبتكر أي فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها، ولتشجيع التفكير الخلاق يجب تنمية مناخ يساعد على ذلك، بالإضافة إلى تشجيع الأفكار الجريئة ومحاولة استكشاف وتشجيع وتقويم الأفراد الخلاقين، أضف إلى ذلك تبني برنامج مستمر لتشجيع الإبداع.
4. المرونة: المقصود بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف. ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وإثبات الذات عند الموظف.
5. الأصالة: والمقصود بها الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية ليتم استكشاف الأفكار الأصيلة.
6. التفكير الابتكاري: هذا النوع من التفكير يترتب عليه تحول كبير في مسار المنظمة الأمر الذي يترتب معه إعادة ترتيب جميع الأوضاع، ويصاحب ذلك زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة، وهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالياً، ويتصل التفكير الابتكاري بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والوسائل المناسبة للتعامل معها .
7. القدرة على التحليل: و تعني الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. (المبييضين، والطراونة، 2011، 495).

## سابعاً: نبذة عن جامعة فلسطين:

جامعة فلسطين هي جامعة فلسطينية أهلية خاصة، أسست لأجل خدمة الشعب الفلسطيني بكافة قطاعاته، على أسس أكاديمية وتقنية عالية، كما أسست جامعة فلسطين بمباركة من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات عام (2003)، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام (2005) في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج. وبمباركة من سيادة الرئيس محمود عباس تم تخصيص أرض للجامعة بمساحة (30) دونم في مدينة الزهراء وسط قطاع غزة، وبدأت الجامعة في تجهيز برامج الجامعة وفقاً

لمتطلبات وزارة التربية والتعليم العالي، والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي، وحصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها وبرامجها عام(2008).

**وتنطلق الجامعة من رؤية استراتيجية مفادها:** مؤسسة أكاديمية متميزة داعمة للتنمية المستدامة على المستوى الوطني وفق معايير الجودة، وفي رسالتها : تسعى جامعة فلسطين للتميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال برامج مرتبطة بالتنمية المستدامة وتخرج أجيال محصنة بالقيم الأصيلة، وقادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومستجدات العصر، والمنافسة على المستويين المحلي والإقليمي (<http://up.edu.ps/ar/>).

**والجدول التالي يوضح بعض المعلومات الأساسية عن الجامعة:**

### جدول (3)

#### عدد البرامج والكليات والشراكات والعاملين

البيان	جامعة فلسطين
عدد الكليات	9 كليات
عدد البرامج	28 برنامج
تصنيف الويب متركس	320 عربياً
اتفاقيات وشراكات	28 اتفاقية وشراكة
عضويات الجامعة	9 عضويات
عدد العاملين	270

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجامعة محل الدراسة، وإحصائيات وزارة التعليم العالي.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

##### أولاً: المنهج العلمي المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية، وقد تجسد ذلك في الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تطوير أداة القياس وجمع البيانات الميدانية وتحليلها وتقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار فروضها وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

##### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية (الإدارية، الأكاديمية) في جامعة فلسطين البالغ عددهم (86) موظفاً، ويبلغ إجمالي الموظفين في الجامعة (270) موظفاً، أي أن مجتمع الدراسة يشكل ما نسبته (32%) من العدد الإجمالي للموظفين، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث وزعت الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (75)

استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد (87%) وهي نسبة استرداد عالية ومقبولة إحصائياً، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية المحددة في استبانة الدراسة.

#### جدول (4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	62	82.7
	أنثى	13	17.3
العمر	أقل من 30 سنة	3	4.0
	من 30 إلى أقل من 40	43	57.3
	من 40 إلى أقل من 50	16	21.3
	50 فأكثر	13	17.3
المسمى الوظيفي	نائب رئيس الجامعة	2	2.7
	مساعد رئيس الجامعة	3	4.0
	عميد	10	13.3
	رئيس قسم أكاديمي	28	37.3
	مدير وحدة/إدارة	32	42.6
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	24	32.02
	ماجستير	26	34.6
	دكتوراه	25	33.3
سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	10	13.3
	من 5-أقل من 10 سنة	34	45.3
	من 10 - أقل من 15 سنة	31	41.3
المجموع		75	

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

1. غالبية مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور وهناك ضعف في مشاركة العنصر النسائي في الوظائف الإشرافية بالجامعة.

2. غالبية أفراد المجتمع من الفئة العمرية (30-40) ويرجع ذلك إلى حداثة المؤسسة واعتمادها على العنصر الشبابي في بناء قدراتها، كما تنقسم وظائف أفراد المجتمع إلى وظائف أكاديمية ووظائف إدارية، وغالبيتهم من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه، ولديهم سنوات خدمة بين 5-15 سنة، وبذلك يطمئن الباحث لقدرتهم على تزويد الدراسة ببيانات دقيقة وموضوعية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة رئيسية وهي الاستبيان في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول " أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في السلوك الإبداعي للعاملين، وصممت الاستبانة

بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها الدقة واتباع الأصول العلمية، والجدول الآتي يوضح محاور ومجالات الاستبانة والدراسات السابقة الداعمة:

### جدول (5)

#### محاور ومجالات الاستبانة

المحور	المجال	عدد الفقرات	الدراسات الداعمة
الأول	المتغيرات الديموغرافية	5	
الثاني: المجالات المفسرة لمتغير أبعاد المنظمة المتعلمة			
1	فعالية التعلم	6	دراسة الشنطي
2	بيئة المنظمة	7	2016،
3	تمكين الأفراد	6	دراسة أبو عفش
4	إدارة المعرفة	7	2014،
5	تطبيق التكنولوجيا	6	Marquardt, M. 2002
الثالث: السلوك الإبداعي للعاملين			
تكون هذا القسم من (15) فقرة .			
		47	دراسة إبراهيم 2018
مجموع الفقرات			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة.

#### رابعاً: صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وفقاً للإجراءات التالية:

#### 1: صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على خمسة محكمين من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات، ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناءً على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتماد الاستبانة بشكلها النهائي التي تكونت من (47 فقرة).

#### 2: صدق الاتساق الداخلي:

هذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقام الباحث بفحص صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون للفقرات بين (0.621 ، 0.915)، وهي معاملات ارتباط قوية.

#### 3: صدق البناء:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول

إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين أن كافة المجالات ذات معامل ارتباط قوي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات بين (.607 ، .906).

#### خامساً: ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد تبين أن قيمة معامل ألفا لمحور أبعاد المنظمة المتعلمة قد بلغ (.890). ولمحور السلوك الإبداعي للعاملين (.928) والدرجة الكلية (.918)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### سادساً: سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي للحكم على اتجاه الإجابات ودرجة الموافقة على كل فقرة وكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي، والجدول الآتي يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

#### جدول (6)

سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.4 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي (%)	1 - 35.9	36 - 51.9	52 - 67.9	68 - 83.9	84 - 100
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

#### نتائج الدراسة الميدانية

#### أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول:

نص السؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة على ما يأتي: ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة فلسطين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد المنظمة المتعلمة بالاعتماد على اختبار One sample T.Test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3) لكافة المجالات، والجدول الآتي من رقم (7-12) توضح ذلك:

## 1. نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على بُعد فعالية التعلم :

### جدول (7)

نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على بُعد فعالية التعلم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	يعتبر التعلم المستمر أولوية عالية لكل العاملين.	4.13	82.6	0.807	1
2.	تشجع الجامعة العاملين على التعلم والتطور	3.96	79.2	0.938	3
3.	تحرص الجامعة على تدريب العاملين على الاستخدام الفعال لوسائل وأساليب التعلم.	3.50	70.0	0.994	6
4.	يستخدم العاملون منهجيات التعلم المتنوعة مثل (التعلم الإلكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة المباشرة، المقابلة).	4.00	80.0	0.842	2
5.	يحرص العاملون على توسيع معارفهم بشكل مستمر .	3.84	76.8	0.941	4
6.	العاملون قادرون على التفكير والتصرف في مختلف المواقف.	3.75	75.00	0.836	5
	جميع أسئلة المجال	3.86	77.2	.612	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول رقم (7) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.86)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (77.2%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني أن بُعد فعالية التعلم يتوفر بدرجة مرتفعة في جامعة فلسطين.

2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها " يعتبر التعلم المستمر أولوية عالية لكل العاملين " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.13) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " تحرص الجامعة على تدريب العاملين على الاستخدام الفعال لوسائل وأساليب التعلم" على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.50)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

بشكل عام نستنتج أن بُعد فعالية التعلم يتوفر بدرجة مرتفعة في جامعة فلسطين، حيث تحرص الجامعة على تشجيع العاملين على التعلم والتطور، وتوفر لذلك منهجيات تعلم متنوعة، كما يحرص العاملون على توسيع معارفهم بشكل مستمر، ويعتبر التعلم من أولويات العاملين، وتحتاج الجامعة إلى مزيد من الاهتمام بتدريب العاملين على وسائل وأساليب التعلم من أجل مزيد من الارتقاء بهذا الجانب، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: الشنطي (2016). ويفسر الباحث هذه النتيجة بحرص جامعة فلسطين على توفير آليات التعلم على كافة المستويات (الفرد، الجماعة، التنظيم)، من خلال منهجيات

تعلم متنوعة مثل (التدريب، التعلم الإلكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة المباشرة، المقابلة)، حيث توفر الجامعة ومن خلال عمادة التعليم المستمر العديد من برامج التدريب الحديثة والمتنوعة والتي يتم توجيه جزء منها لتنمية مهارات العاملين في الجامعة، وخدمة المجتمع الفلسطيني بشكل عام.

## 2: نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على بُعد بيئة المنظمة:

### جدول (8)

نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على بُعد بيئة المنظمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تدعم الإدارة العليا للجامعة رؤية المنظمة المتعلمة.	4.08	81.6	.819	1
2.	البيئة الثقافية في الجامعة تدعم عملية التعلم المستمر لكافة العاملين .	3.82	76.4	.920	5
3.	رؤية الجامعة واستراتيجيتها تساهم في توفير بيئة تنظيمية داعمة للمنظمة المتعلمة.	3.76	75.2	.771	6
4.	يتم مكافأة العاملين على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم.	3.31	66.2	1.028	7
5.	تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة لتعلم الوظائف).	3.88	77.6	.868	3
6.	الهيكل التنظيمي في الجامعة يسهل من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة.	3.96	79.2	.882	2
7.	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم، دون وجود حدود بينها.	3.86	77.2	.818	4
	جميع أسئلة المجال	3.81	76.2	.630	

المتوسط الحسابي دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### يتضح من الجدول رقم (8) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.81)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (76.2%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني أن بُعد بيئة المنظمة المتعلمة يتوفر في جامعة فلسطين بدرجة مرتفعة.

2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها " تدعم الإدارة العليا للجامعة رؤية المنظمة المتعلمة " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.08) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها " يتم مكافأة العاملين على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.31)، وهي درجة موافقة متوسطة.

بشكل عام نستنتج أن بُعد البيئة التنظيمية في جامعة فلسطين يتوفر بدرجة مرتفعة، ويتجلى ذلك من خلال دعم الإدارة العليا لرؤية المنظمة المتعلمة، والبيئة الثقافية الداعمة للتعلم المستمر، وكذلك دعم

ورؤية الجامعة واستراتيجيتها لمفهوم المنظمة المتعلمة، كما يسهل الهيكل التنظيمي عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة، وتحتاج الجامعة إلى مزيد من الاهتمام بجانب مكافأة العاملين على التعلم وتعليمهم لغيرهم، حتى تضمن الجامعة أكبر قدر ممكن من التعلم ونشر المعرفة في كافة مستوياتها، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: الشنطي (2016)، ودراسة: Rouzbahani et. al (2013). ويفسر الباحث هذه النتيجة بحرص إدارة الجامعة على توفير بيئة تنظيمية داعمة لتحقيق المنظمة المتعلمة؛ وتجلي ذلك من خلال توفير أبعاد البيئة التنظيمية ( الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي) بشكل يتسق مع الأسس والمبادئ العلمية، وهذه الأبعاد لها تأثير كبير على سلوك الأفراد بالمنظمة، وتحدد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إداراتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم.

### 3: نتائج استجابات مجتمع عينة الدراسة على بُعد تمكين الأفراد:

#### جدول (9)

نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال تمكين الأفراد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تبذل الجامعة الجهد اللازم لتمكين العاملين ليكونوا قادرين على التعلم والتحسين المستمر للأداء.	3.83	76.6	.920	1
2.	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم.	3.10	62.0	.980	5
3.	تمنح الجامعة العاملين الصلاحيات والمعلومات التي تمكنهم من التصرف والتحرك بفعالية ومرونة في أداء وظائفهم.	3.44	68.8	.993	4
4.	تشجع الجامعة العاملين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها.	3.56	71.2	1.031	3
5.	يتشارك العاملون المعلومات مع بعضهم البعض من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات الجامعة.	3.70	74.0	.943	2
6.	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.06	61.2	.900	6
	جميع أسئلة المجال	3.44	68.8	.776	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول رقم (9) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.44)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (68.8%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويدل ذلك أن جامعة فلسطين تطبق منهجية تمكين العاملين بدرجة مرتفعة.

2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها " تبذل الجامعة الجهد اللازم لتمكين العاملين ليكونوا قادرين على التعلم والتحسين المستمر للأداء"، على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.83) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها " تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.06)، وهي درجة موافقة متوسطة.

بشكل عام نستنتج من الجدول أن جامعة فلسطين تطبق منهجية تمكين العاملين كأسلوب إداري بدرجة مرتفعة (3.44)، ولكنها تقترب من درجة الموافقة المتوسطة بشكل كبير، ويعود السبب في ذلك إلى وجود بعض أوجه الضعف النسبي في عدة مجالات مثل: ضعف حرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف لا مركزية السلطة وعملية التفويض، وكذلك هناك ضعف نسبي في منح العاملين الصلاحيات والمعلومات التي تمكنهم من التصرف والتحرك بفعالية ومرونة في أداء وظائفهم، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: إبراهيم (2018). وربما يعود السبب في انخفاض الدرجة الكلية لهذا البعد إلى أن أسلوب إدارة الجامعة يغلب عليه طابع المركزية بسبب حداثة نشأة تكوين الجامعة.

#### 4- نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على بُعد إدارة المعرفة:

##### جدول (10)

##### نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال إدارة المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تبحث الجامعة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.	4.12	82.4	.803	3
2.	تمتلك الجامعة إمكانيات لجمع المعلومات من الداخل والخارج.	3.96	79.2	.718	4
3.	تحرص الجامعة على مواكبة التطورات المعرفية للاستفادة منها بالعمل.	4.25	85.0	.766	1
4.	تسعى الجامعة إلى تطبيق المعارف الجديدة المكتسبة من أجل تطوير وتحسين العمل.	4.18	83.6	.893	2
5.	تمتلك الجامعة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة الهامة، وجعلها متاحة لمن يحتاجها.	3.90	78.0	.932	5
6.	تحرص الجامعة على نقل المعرفة وتوزيعها وفقاً لحاجة الإدارات والأقسام.	3.76	75.2	.951	7
7.	تعمل الجامعة على تطوير استراتيجيات وآليات جديدة لمشاركة المعرفة داخلها.	3.84	76.8	.891	6
	جميع أسئلة المجال	4.00	80.00	.651	

المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول رقم (10) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.00)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (80.0%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني أن جامعة فلسطين تطبق منهجية إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة.

2. حصلت الفقرة رقم (3) التي نصها " تحرص الجامعة على مواكبة التطورات المعرفية للاستفادة منها بالعمل" على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.25) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها " تحرص الجامعة على نقل المعرفة وتوزيعها وفقاً لحاجة الإدارات والأقسام " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.76)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

بشكل عام نستنتج من الجدول أن جامعة فلسطين تطبق إدارة المعرفة وعناصرها بدرجة مرتفعة وبما يتوافق مع الأسس العلمية السليمة، وتجلي ذلك في حرص الجامعة على مواكبة التطورات المعرفية للاستفادة منها بالعمل، وسعي الجامعة لتطبيق المعارف الجديدة المكتسبة من أجل تطوير وتحسين العمل، وبحث الجامعة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.

ويفسر الباحث هذه النتيجة باهتمام جامعة فلسطين بشكل كبير بهذا الجانب، حيث حصلت جامعة فلسطين على المركز الأول على مستوى جامعات قطاع غزة في تصنيف مخازن المعرفة الأكاديمية الإلكترونية في (2017) والمركز الثاني على جامعات الوطن، كما تمكنت من الحصول على المركز (22) على مستوى الجامعات العربية، وذلك حسب التصنيف الدولي

"ويبوميتركس Webometrics (الموقع الإلكتروني لجامعة فلسطين، <http://up.edu.ps/ar/>)

5- نتائج استجابات مجتمع عينة الدراسة على بُعد تطبيق التكنولوجيا:

#### جدول (11)

نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على بُعد تطبيق التكنولوجيا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	يتم تسهيل التعلم بواسطة أنظمة معلومات حاسوبية فعالة وذات كفاءة.	4.22	84.4	.834	1
2.	يستطيع العاملون الوصول بسرعة إلى المعلومات من خلال الإنترنت أو الشبكة الداخلية.	4.10	82.0	.940	3
3.	يتم تجهيز قاعات التعلم بأحدث الأجهزة الإلكترونية المتوفرة.	4.18	83.6	.848	2
4.	تتوفر برامج تعليمية مدعمة بالحاسوب ووسائل إلكترونية أخرى.	4.05	81.0	.840	4

5	.849	76.8	3.84	يستطيع العاملون الوصول إلى كل البيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بفعالية.	5.
6	.943	76.4	3.82	البرامج الحاسوبية المتوفرة كافية لتلبية احتياجات العمل .	6.
	.678	80.6	4.03	جميع أسئلة المجال	

المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول رقم (11) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.03)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (80.6%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن بعد تطبيق التكنولوجيا قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة.
2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها، "يتم تسهيل التعلم بواسطة أنظمة معلومات حاسوبية فعالة وذات كفاءة"، على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.22) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها، "البرامج الحاسوبية المتوفرة كافية لتلبية احتياجات العمل"، على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.82)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

بشكل عام نستنتج من الجدول أن جامعة فلسطين توفر مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي لطلابها وللعاملين لديها، من خلال تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات إلكترونية حديثة متكاملة، مما يدل على اهتمام الجامعة بدرجة كبيرة على دعم مفهوم المنظمة المتعلمة، والاستفادة منها في دعم وتسهيل عملية التعلم سواء بالنسبة للطلبة أو العاملين، وجدير بالذكر أن الجامعة تهتم بالجانب التكنولوجي في عملية التعليم بشكل كبير، حيث توفر الجامعة أدوات تعليمية تكنولوجية متطورة داخل قاعات التدريس، كما يتم تسجيل المحاضرات صوتياً وإتاحتها للطلبة عبر الموقع الإلكتروني للجامعة، ويوفر موقع الجامعة الإلكتروني العديد من الخدمات التعليمية والإدارية للعاملين. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: أبو عفش (2014).

#### 6- ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة:

##### جدول (12)

نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كافة مجال أبعاد المنظمة المتعلمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الرتبة
1.	فعالية التعلم	3.86	77.2	3
2.	بيئة المنظمة	3.81	76.2	4
3.	تمكين العاملين	3.44	68.8	5
4.	إدارة المعرفة	4.00	80.0	2
5.	تطبيق التكنولوجيا	4.03	80.6	1
	جميع أبعاد المنظمة المتعلمة	3.84	76.8	

المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## يتضح من الجدول رقم (12) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات متغير أبعاد المنظمة المتعلمة (المجالات مجتمعة) يساوي (3.84)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (76.0) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر في جامعة فلسطين بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: (Rouzbahani et.al,2013) ، وتختلف جزئياً مع كلٍ من دراسة: (الشنطي،2016)، ودراسة: (أبو عفش، 2014) واللتين طبقتا في الوزارات الفلسطينية.

2. حصل مجال تطبيق التكنولوجيا على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (80.6%)، وحصل مجال إدارة المعرفة على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (80.0%)، وحصل مجال فعالية التعلم على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (77.2%) ، وحصل مجال بيئة المنظمة على الترتيب الرابع من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (76.2%)، وحصل مجال تمكين الأفراد على الترتيب الخامس وأقل درجة موافقة بوزن نسبي بلغ (68.8%)، وفقاً لوجهات نظر مجتمع الدراسة.

## ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني:

نص السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين؟ ولتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المفسرة لمستوى السلوك الإبداعي للعاملين تم الاعتماد على اختبار One sample T.Test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3) وهي تعادل (60%) ، الجدول الآتي رقم (13) يوضح ذلك:

### جدول (13)

#### نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كافة فقرات السلوك الإبداعي للعاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	لدي القدرة على التنوُّ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	3.90	78.0	.632	12
2.	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.	4.07	81.4	.658	10
3.	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	4.10	82.0	.689	9
4.	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهما الجميع.	3.72	74.4	.961	14
5.	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	4.36	87.2	.556	2
6.	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء بتنفيذه.	4.26	85.2	.601	6

4	.503	86.0	4.30	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.
5	.641	85.6	4.28	أحرص على عدم التعصب لأفكاري.
11	.817	80.8	4.04	التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل يتم بشكل سلس.
1	.689	88.0	4.40	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي.
15	.996	64.4	3.23	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
13	.652	77.6	3.88	أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة لتحقيق أهداف الجامعة.
3	.660	86.8	4.34	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي.
7	.833	84.0	4.20	غالباً ما أصل إلى أفضل الأفكار عندما لا أتقيد بعمل محدد بعينه.
8	1.048	83.0	4.15	عندي الرغبة الدائمة بالتجديد و التغيير المستمر.
	.414	82.2	4.11	جميع أسئلة المجال

المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### يتضح من الجدول رقم (13) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.11)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (82.2%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ونستنتج من ذلك أن مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين هو مستوى مرتفع، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: (رشيد ومزهر، 2018).

2. حصلت الفقرة رقم (10) التي نصها، "أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي"، على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.40)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (11) والتي نصها، "أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل"، على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.23)، وهي درجة موافقة متوسطة.

بشكل عام نستنتج من الجدول السابق أن مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين هو مستوى مرتفع، ويتجلى ذلك في سعي العاملين لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة العمل، والقدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل، وكذلك قدرة العاملين على خلق الأفكار الجديدة، وتحليل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: (إبراهيم، 2018)، ودراسة: (محمدية، 2016)، ودراسة: (رشيد ومزهر، 2018).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بتمتع العاملين في الجامعة بقدر كبير من عناصر السلوك الإبداعي مثل: الإحساس بالمشكلة، الطلاقة، وفرة الأفكار، المرونة، الأصالة، التفكير الابتكاري، كما أن غالبيتهم من حملة الدرجات العلمية المرتفعة (دكتوراه، ماجستير).

### ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث:

نص السؤال الفرعي الثالث على ما يأتي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين؟ وللإجابة عن السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية التالية مقابل الفرضية البديلة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين. وتفرع عنها الفرضيات الآتية:-

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين فعالية التعلم والسلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين بيئة المنظمة والسلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تمكين الأفراد والسلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق التكنولوجيا والسلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرض:

#### جدول (14)

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
.000	.611	السلوك الإبداعي	فعالية التعلم
.001	.558		بيئة المنظمة
.001	.663		تمكين العاملين
.000	.437		إدارة المعرفة
.005	.510		تطبيق التكنولوجيا
.000	.573		أبعاد المنظمة المتعلمة (المتغير المستقل الرئيس)

يتضح من الجدول رقم (14) ما يأتي:

1. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين فعالية التعليم والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.611).

ومستوى دلالة (0.000)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية رقم (1) من الفرض الرئيس الأول. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: Roman (2012).

2. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين بيئة المنظمة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.558) ومستوى دلالة (0.001)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية رقم (2) من الفرض الرئيس الأول.

3. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.663) ومستوى دلالة (0.001)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية رقم (3) من الفرض الرئيس الأول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (إبراهيم، 2018)، ودراسة: (محمدية، 2016).

4. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.437) ومستوى دلالة (0.000)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية رقم (4) من الفرض الرئيس الأول.

5. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تطبيق التكنولوجيا والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.510) ومستوى دلالة (0.005)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية رقم (5) من الفرض الرئيس الأول.

6. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.573) ومستوى دلالة (0.000)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: أبو عفش (2014)، ودراسة: Roman (2012).

#### رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع:

نص السؤال الفرعي الرابع على ما يلي: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين؟ ولإجابة السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية التالية مقابل الفرضية البديلة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين.

وباستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد اتضح ما يأتي:

جدول (15)

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المتعدد	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة
المقدار الثابت	2.899	.273		10.616	.000	دالة
أبعاد المنظمة المتعلمة	.336	.071	.573	4.739	.000	دالة
اختبارات النموذج	F المحسوبة= 22.457		الخطأ المعياري للنموذج (SE) = .36755			
	R Square= .328 معامل التحديد		مستوى المعنوية= .000 <sup>a</sup>			

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) يمكن استنتاج ما يأتي:

السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغير المستقل المنظمة المتعلمة، حيث بلغ معامل التحديد (R square= 0.328)، وهذا يعني أن ما نسبته (32.8%) من التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع)، تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع أبعاد المنظمة المتعلمة، وعلية نرفض الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرض البديل وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (أبو عفش، 2014)، ودراسة (Roman, 2012).

ويفسر الباحث انخفاض درجة معامل التفسير بأن هناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين مثل: أنماط القيادة السائدة، الصفات الشخصية للفرد، الثقافة التنظيمية، مناخ العمل، العلاقات التنظيمية السائدة، وتحتاج هذه المتغيرات إلى دراسات مستقبلية لتبيان درجة تأثيرها على السلوك الإبداعي.

### نتائج الدراسة وتوصياتها

#### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

1. تتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة فلسطين بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور أبعاد المنظمة المتعلمة (3.84)، وتتبع الجامعة الأسس والمعايير العلمية السليمة في هذا المجال من حيث: فعالية عملية التعلم داخل الجامعة، تمكين الأفراد، توفر بيئة تنظيمية داعمة للمنظمة المتعلمة، تطبيق منهج إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: (2013 Rouzbahani et.al).

2. مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين هو مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور السلوك الإبداعي (4.11)، وهناك العديد من نقاط القوة التي يتميز بها هذا السلوك مثل: سعي

العاملين لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة العمل، والقدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل، قدرة العاملين على خلق الأفكار الجديدة في العمل، وتحليل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: (إبراهيم، 2018)، ودراسة: (محمدية، 2016).

3. بُعد تطبيق التكنولوجيا حاز على المرتبة الأولى في مجالات أبعاد المنظمة المتعلمة بوزن نسبي (80.6%)، وهو أكثر المجالات مساهمة في بناء المنظمة المتعلمة داخل الجامعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام الجامعة بالجانب التكنولوجي في عملية التعليم، حيث توفر الجامعة أدوات تعليمية تكنولوجية متطورة داخل قاعات التدريس، كما يتم تسجيل المحاضرات صوتياً وإتاحتها للطلبة عبر الموقع الإلكتروني للجامعة، ويوفر موقع الجامعة الإلكتروني العديد من الخدمات التعليمية والإدارية للعاملين.

4. حصل بُعد إدارة المعرفة على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة في أبعاد المنظمة المتعلمة، بمتوسط حسابي (4.00)، حيث أن جامعة فلسطين تطبق إدارة المعرفة وعناصرها بدرجة مرتفعة وبما يتوافق مع الأسس العلمية السليمة، وتجلي ذلك في حرص الجامعة على مواكبة التطورات المعرفية للاستفادة منها بالعمل، وسعي الجامعة لتطبيق المعارف الجديدة المكتسبة من أجل تطوير وتحسين العمل، وبحث الجامعة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.

5. حصل بُعد فعالية التعلم على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة في أبعاد المنظمة المتعلمة، بمتوسط حسابي (3.86)، حيث تحرص الجامعة على تشجيع العاملين على التعلم والتطور، وتوفر لذلك منهجيات تعلم متنوعة، كما يحرص العاملون على توسيع معارفهم بشكل مستمر، ويعتبر التعلم من أولويات العاملين، وهناك ضعف نسبي في جانب تدريب العاملين على وسائل وأساليب التعلم، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: الشنطي (2016).

6. حصل بُعد بيئة المنظمة على الترتيب الرابع من حيث درجات الموافقة في أبعاد المنظمة المتعلمة، بمتوسط حسابي (3.81)، حيث تدعم الإدارة العليا في الجامعة رؤية المنظمة المتعلمة، والبيئة الثقافية في الجامعة داعمة للتعلم المستمر، وكذلك رؤية الجامعة واستراتيجيتها تدعم مفهوم المنظمة المتعلمة، كما يسهل الهيكل التنظيمي عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة، وهناك ضعف نسبي في جانب مكافأة العاملين على التعلم وتعليمهم، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الشنطي: (2016)، ودراسة: Rouzbahani et. Al (2013).

7. بُعد تمكين العاملين حاز على المرتبة الخامسة في مجالات أبعاد المنظمة المتعلمة وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.44)، وهي درجة تقترب بشكل كبير من حاجز الموافقة المتوسطة، وتتفق هذه

النتيجة جزئياً مع دراسة: إبراهيم (2018). وهناك بعض أوجه الضعف النسبي في هذا البُعد مثل: ضعف حرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف لامركزية السلطة وعملية التفويض، وكذلك هناك ضعف منح العاملين الصلاحيات والمعلومات التي تمكنهم من التصرف والتحرك بفعالية ومرونة في أداء وظائفهم. وتساهم هذه الأبعاد بدرجة مرتفعة في بناء وتطبيق المنظمة المتعلمة داخل جامعة فلسطين.

8. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد المنظمة المتعلمة (فعالية التعلم، بيئة المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)، والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة فلسطين، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.573)، وهي درجة ارتباط متوسطة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: أبو عفش (2014)، ودراسة: Roman (2012).

9. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين، حيث أن ما نسبته (32.8%) من التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع أبعاد المنظمة المتعلمة، وهي درجة تأثير ضعيفة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: أبو عفش (2014)، ودراسة: Roman (2012)، وربما يعود السبب في انخفاض قيمة معامل التفسير إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين مثل: أنماط القيادة السائدة، الصفات الشخصية للفرد، الثقافة التنظيمية، مناخ العمل، العلاقات التنظيمية السائدة.

10. بُعد تمكين الأفراد هو أكثر الأبعاد ارتباطاً بالسلوك الإبداعي، بمعامل ارتباط بلغ (0.663)، وبُعد فعالية التعليم حصل على الترتيب الثاني من حيث قوة الارتباط مع السلوك الإبداعي، بمعامل ارتباط (0.611)، وبُعد بيئة المنظمة حصل على الترتيب الثالث (0.558)، وحصل بعد تطبيق التكنولوجيا على الترتيب الرابع (0.510)، وحصل بعد إدارة المعرفة على الترتيب الخامس والأخير من حيث قوة الارتباط مع السلوك الإبداعي للعاملين (0.437).

#### ثانياً: توصيات الدراسة:

فيما يأتي مجموعة من التوصيات الموجهة للإدارة العليا في جامعة فلسطين:

1. العمل بشكل أكبر نحو تعزيز واقع المنظمة المتعلمة وتحسين أبعادها بشكل مستمر، لما لها من قدرة على التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة فلسطين وتحسينه، ويتم ذلك من خلال دمج مفهوم المنظمة المتعلمة ضمن رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية وهيكلها التنظيمي.

2. العمل بشكل أكبر على تحسين واقع منهج تمكين العاملين؛ حيث أنه حصل على أقل درجة موافقة

من بين أبعاد المنظمة المتعلمة (3.44)، وهو كذلك أكثر الأبعاد ارتباطاً بالسلوك الإبداعي للعاملين (0.663)، ويتم ذلك من خلال: مزيد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وممارسة عملية التفويض بشكل أكثر فاعلية، ومنح العاملين الصلاحيات والمعلومات اللازمة لأداء العمل.

3. بذل مزيد من الجهود نحو تحسين واقع بعد فعالية التعلم، حيث أن له درجة ارتباط كبيرة بالسلوك الإبداعي للعاملين (0.611)، ويتم ذلك من خلال: مزيد من تنمية مهارات العاملين في مجال التفكير والتصرف في مختلف المواقف، العمل على توسيع وتنمية معارف العاملين بشكل مستمر، قيام الجامعة بتدريب العاملين على الاستخدام الفعال لوسائل وأساليب التعلم.

4. مزيد من الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة في الجامعة لما لها من قدرة على التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين، ويتم ذلك من خلال: الحرص بشكل أكبر على المواكبة المستمرة للتطورات المعرفية في العلوم والتكنولوجيا، ومزيد من الاستثمار في قطاع التكنولوجيا وتوظيفه في خدمة التعلم وتعزيز السلوكيات الإبداعية للعاملين .

5. تحسين واقع بيئة المنظمة المتعلمة بشكل أكبر، بحيث تكون داعمة لتحقيق منهج المنظمة المتعلمة، ويتحقق ذلك من خلال بذل مزيد من الاهتمام بجانب مكافأة العاملين على التعلم وتعليمهم لغيرهم، حتى تضمن الجامعة أكبر قدر ممكن من التعلم ونشر المعرفة بين مختلف أركانها.

6. المحافظة على المستوى الحالي لتطبيق بعد التكنولوجيا في الجامعة، والعمل على تحسين هذا المستوى بشكل مستمر، ويتم ذلك من خلال : تمكين العاملين بشكل أكبر من الوصول إلى كل البيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بفعالية، وتوفير البرامج الحاسوبية اللازمة لتلبية احتياجات العمل كافة.

7. بذل مزيد من الجهود للمحافظة على المستوى الحالي للسلوك الإبداعي للعاملين، والعمل على تنميته بشكل مستمر ، ويتم ذلك من خلال: المزيد من تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري في طرق وأساليب العمل، تبني الأفكار المبدعة ووضعها موضع التنفيذ، مكافأة العاملين من ذوي الأفكار والسلوكيات الإبداعية، تنمية مهارات القدرة على التعبير عن الأفكار بلغة وبطريقة يفهمها الجميع، مزيد من تنمية مهارات القدرة على توليد الأفكار الجديدة والنادرة، تنمية مهارة القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها، تنمية مهارات القدرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل.

#### أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، بن تريح، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدي العاملين. بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، (2018).

2. أبو خضير، إيمان، إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لمفهوم المنظمة المتعلمة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، (2006).
3. أبو عفش، مؤيد علي، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأقصى، غزة، (2014).
4. أبو ناموس، رائدة، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، (2016).
5. جاد الرب، سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. دار الهندسية، مصر، (2010م).
6. جاد الرب، محمد سيد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي. دار الفكر العربي، مصر، (2013م).
7. حمادي، عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، (2013).
8. الرشودي، محمد، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2007).
9. رشيد، صالح عبد الرضا، ومزهر، زينب حميد، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي. مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد الثامن، العدد الأول، (2018).
10. السكارنة، بلال خلف، مقدمة في الإبداع. دار وائل المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، (2011م).
11. الشنطي، محمود عبد الرحمن، مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية - كلية التجارة، الجامعة الإسلامية المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، (2016).
12. صباح، ميسرة، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. غزة، (2011).
13. صقر، هدى، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات. المؤتمر العلمي لسابع والعشرون

للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة ، أبريل، (2002).

14. عبود، نجم، إدارة المعرفة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، (2007م).

15. الفاق، تحرير محمود، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الأردني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن، (2005).

16. المبيضين، محمد ، والطراونة، محمد، أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الإدارية- كلية إدارة الأعمال، الجامعة الزيتونة الأردنية، المجلد الثاني ، العدد الثامن والثلاثون، (2011).

17. محمديّة، عمر جهاد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. دراسة حالة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، (2016).

18. النسور، أسماء سالم، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2010).

19. النعيمي، صالح، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، مجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، (2012).

20. الديحاني، سلطان غالب، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية- كلية إدارة الأعمال، جامعة الكويت، المجلد مائة وستة عشر، العدد التاسع والعشرون، (2015).

21. النوايسة، كفى حمود، أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية- كلية إدارة الأعمال، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، (2009).

#### ثانياً:المراجع الأجنبية:

1. Rouzbahani, And Others. "The relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions for Learning Organization", Faculty Member of Islamic Azad University, Borujerd Branch, Iran,(2013).

2. Roman Juan. "A Self-Employment and Innovation, Exploring the Determinants of Innovative Behavior in Small Businesses", *Research Policy*, Vo.41 ,(2012).
3. Kreitner, R. & Kinichia, A. Cole, N. "Fundamentals of Organizational Behavior", First Canadian Edition, McGraw-Hill, Higher Education (2003).
4. Marquardt, M. "Building the Learning Organization", 2nd ed , America :Davies-Black, (2002).
5. Garvin, D. A., And Others. "Is Yours a Learning Organization", *Harvard Business Review*, pp 109-116. (2008).

ثالثاً: موقع الإنترنت:

1. (الموقع الإلكتروني لجامعة فلسطين، <http://up.edu.ps/ar/>)، تاريخ الزيارة 2019/4/25.
2. (الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي، <http://www.mohe.ps/home/category/reports/>)، تاريخ الزيارة 2019/4/19.