



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

ماجستير الإدارة السياسات العامة

المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز
المركزي للإحصاء الفلسطيني

**The learning organization and its role in achieving outstanding
job performance in the Palestinian Central Bureau of Statistics**

إعداد الباحث:

عدي محمد حسين أبو هيفاء

بإشراف:

الدكتور عبد اللطيف أبو عودة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

العام الدراسي 2021-2022

استهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ اٰتٰىكُمْ

فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَّرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

(سورة التوبة: 105)

قرار لجنة المناقشة

المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز
المركزي للإحصاء الفلسطيني

**The learning organization and its role in achieving outstanding
job performance in the Palestinian Central Bureau of Statistics**

إعداد الباحث:

عدي محمد حسين أبو هيفاء

بإشراف:

الدكتور عبد اللطيف أبو عودة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 08 / 02 / 2023 م.

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور عبد اللطيف أبو عودة جامعة الاستقلال مشرفاً ورئيساً..... التوقيع

الدكتور شاهر محمد عبيد جامعة القدس المفتوحة متحناً داخلياً..... التوقيع

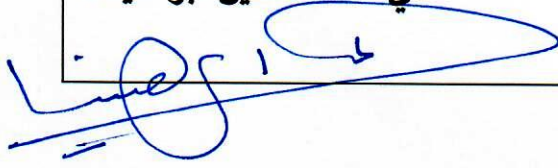
الدكتور يونس إبراهيم جعفر جامعة القدس المفتوحة متحناً خارجياً..... التوقيع

27.2.2023

التفويض

أنا الموقع أدناه؛ عدي محمد حسين أبو هيفاء أفوض / جامعة القدس المفتوحة
بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند
طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة .

عدي محمد حسين أبو هيفاء



الإهداء

(أبي العزيز)

إلى قدوتي الأولى ومثلي الأعلى وقبلتي ومن بخطاه أهتدي سيد الرجال أبي

(أمي الحبيبة)

إلى ست الحبايب سيده الوفاء والعطاء من حملتني في يم الحياة صغيرا

وخلقت في داخلي حلما عظيما سيده النساء أمي

(شريكة العمر)

إلى من دثرتني بالعزيمة وسندتني في لحظات الضعف فكانت

لي السراج في الظلمة والعون في الشدة زوجتي

(فلذة كبدي)

إلى من أرى الدنيا في عينيه ولدي محمد

(أخوتي)

إلى من أشدد عضدي بهم وهم عزي وسندي أخوتي

(أم سلمه)

إلى من محضتني الحب صافيا وصادقا ولم تكل تدعمني بالدعاء عمتي

إلى عائلتي في ارض الشتات و إلى عائلة زوجتي وأصدقائي وزملائي

إلى أرواح شهدائنا الأبرار وصمود أسرانا البواسل

لهم جميعا أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصًا وينفع به

،،، الباحث،،،

الشكر والتقدير

يقول ربنا اللطيف سبحانه في محكم التنزيل " وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله " صدق الله العظيم، وليس أفضل من قول الشكور سبحانه أبداء فيه بسرد شكري وعظيم امتناني لأصحاب الفضل السابقين بجودهم ودعمهم لي فيما صرت إليه.

فله سبحانه عظيم الفضل والمنة وصلى الله على رسولنا محمد النبي العربي الهاشمي الأمين وعلى آله أفضل الصلاة وأتم التسليم.

وأبداء شكري بشكر ذلك الرجل العظيم الذي جاد بوقته وعلمه وصبره الدكتور عبد اللطيف أبو عوده صاحب الخلق العظيم والذوق الرفيع والعلم الغزير ولعائلته الكريمة أيضا عظيم شكري وتقديري فقد قاسمتهم بضع وقته وكان حفظه الله معلما أميناً وصديقا سعدت بقربه وصحبته.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور شاهر محمد عبيد ممتحنا داخليا والاساذ الدكتور يونس جعفر ممتحنا خارجيا لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، وعلى ما بذلوا من وقت وجهد كبير في قراءة هذه الرسالة وإبداء الإرشادات القيمة، وكذلك لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والاحترام إلى الأساتذة الكرام الذين نهلنا من واسع علمهم وخبرتهم وجميع العاملين في هذا الصرح العلمي الوطني العظيم ولما قدموه لي من مساعدة خلال مسيرتي العلمية أثناء مرحلة الدراسة.

وشكر من أذكر في الختام مقدم على شكر العالمين جميعاً، لوالدي عظيم الشكر أحمله لا توازيه الكواكب وإن ثقلت، لزوجتي حق من الشكر لست أوفيه فقد فاق البحار بكل ما جمعت.

،،، الباحث،،،

قائمة المحتويات

ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	التفويض.....
هـ	الإهداء.....
و	الشكر والتقدير.....
ز	قائمة المحتويات.....
ك	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال.....
ن	قائمة الملاحق.....
س	الملخص.....
ع	Abstract.....
1	الفصل الأول.....
1	1.1 المقدمة.....
4	1.2 مشكلة الدراسة.....
6	1.3 أسئلة الدراسة.....
6	1.4 أهداف الدراسة.....
7	1.5 فرضيات الدراسة.....
8	1.6 أهمية الدراسة.....

9.....	1.7 نموذج الدراسة.....
10.....	1.8 حدود الدراسة.....
10.....	1.9 مصطلحات الدراسة.....
11.....	2 الفصل الثاني.....
11.....	2.1 المنظمة المتعلمة Learning Organization.....
11.....	2.1.1 تمهيد:.....
11.....	2.1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization Concept:.....
13.....	2.1.3 أهمية المنظمة المتعلمة Importance of a Learning Organization:.....
14.....	2.1.4 أهداف المنظمة المتعلمة Learning organization goals:.....
15.....	2.1.5 خصائص المنظمة المتعلمة Characteristics of a learning organization:.....
16.....	2.1.6 أهم نماذج المنظمة المتعلمة Learning Organization Models:.....
21.....	2.2 الأداء الوظيفي Job performance.....
21.....	2.2.1 تمهيد:.....
21.....	2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي Job performance concept:.....
24.....	2.2.3 أهمية الأداء الوظيفي The importance of job performance:.....
25.....	2.2.4 عناصر الأداء الوظيفي Elements of job performance:.....
27.....	2.2.5 محددات الأداء الوظيفي job performance determinants:.....
28.....	2.2.6 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي Factors affecting job performance:.....
30.....	2.2.7 تقييم الأداء الوظيفي Job performance assessment:.....

37	2.3 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
37	2.3.1 نبذة عن الجهاز:
39	2.3.2 هيكلية الجهاز:
40	2.4 الدراسات السابقة
40	2.4.1 الدراسات العربية السابقة:
42	2.4.2 الدراسات السابقة المحلية:
43	2.4.3 الدراسات السابقة الأجنبية:
44	2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة:
46	3 الفصل الثالث
46	3.1 المقدمة
46	3.2 المنهجية البحثية
48	3.3 أدوات الدراسة
50	3.4 مجتمع وعينة الدراسة
51	3.5 توزيع عينة الدراسة
54	3.6 صدق وثبات نموذج الدراسة
54	3.6.1 التقدير القياسي:
60	4 الفصل الرابع
60	4.1 مقدمة
60	4.2
61	4.3 نتائج إجابة أسئلة الدراسة

61	4.3.1 إجابة السؤال الأول:
73	4.3.2 إجابة السؤال الثاني:
78	4.4 تقدير النموذج البنائي للدراسة
79	4.4.1 اختبار فرضيات النموذج:
86	5 الفصل الخامس
86	5.1 المقدمة
86	5.2 ملخص النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة
86	5.2.1 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
89	5.2.2 ملخص نتائج إجابة أسئلة الدراسة:
92	5.3 مناقشة النتائج والاستنتاجات
95	5.4 التوصيات
96	المصادر والمراجع

قائمة الجداول

- جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبيان حسب مجالات وأبعاد الدراسة 49
- جدول 3.2: نتائج اختبار كولموجوروف سمرنوف Kolmogorov -Smirnov (K-S) 51
- جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 52
- جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 52
- جدول 3.5: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 53
- جدول 3.6: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 53
- جدول 3.7: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي 54
- جدول 3.8: نتائج الصدق التقاربي لنموذج الدراسة 55
- جدول 3.9: نتائج اختبار مصفوفة التشبعات المتقاطعة Cross Loading لأداة الدراسة 57
- جدول 3.10: معيار Fornell-Larcker لأداة الدراسة 59
- جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج (الأهمية النسبية) 60
- جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق خلق فرص التعلم المستمر 61
- جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق تشجيع الاستعلام والحوار 63
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق تشجيع التعاون والعمل الجماعي 64
- جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم 66
- جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة 67

- جدول 4.7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.....69
- جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.....71
- جدول 4.9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.....72
- جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة74
- جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى الجودة.....75
- جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع.....76
- جدول 4.13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للأداء الوظيفي وأبعاده لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني77
- جدول 4.14: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للنموذج وفق تقدير النموذج البنائي79
- جدول 4.15: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى في النموذج البنائي81

قائمة الأشكال

- شكل 1: نموذج الدراسة.....9
- شكل 2: هيكلية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.....39
- شكل 3: النموذج القياسي للدراسة.....47
- شكل 4: قيمة R-Square للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل.....81
- شكل 5: تأثير الجنس كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.....112
- شكل 6: تأثير الفئة العمرية كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.....113
- شكل 7: تأثير المستوى الوظيفي كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.....114
- شكل 8: تأثير سنوات الخبرة كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.....115

قائمة الملاحق

- ملحق 1: الاستبانة في صورتها النهائية.....104
- ملحق 2: أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.....109
- ملحق 3: كتاب تسهيل المهام البحثية.....110
- ملحق 4: تفسير معامل الارتباط.....111
- ملحق 5: تأثير المعدل للعوامل الديموغرافية على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع للدراسة....112

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور أبعاد المنظمة المتعلمة (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة المتعلمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المقر الرئيسي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في مدينة رام الله والبالغ عددهم وفقا لبيانات الإدارة العامة للعلاقات العامة في الجهاز (240) موظفا وموظفه يعملون في الوظائف الإدارية والإشرافية المختلفة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث وزعت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغ حجمها (148) موظفا وموظفه وتم استرجاع (146) منها صالحة للدراسة والتحليل بنسبة استرجاع بلغت (98.6 %)، وتم استخدام برنامج النمذجة الهيكلية Smart pls v3.3 بغرض بناء النموذج الرئيس للدراسة واختبار فرضيتها، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها :

1. بينت النتائج أن مستوى المنظمة المتعلمة بأبعادها جميعها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كانت مرتفعة، حيث بلغت نسبتها (77.0%).
2. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي المتميز لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة الاستجابة حول هذه الدرجة (83.4%)، وهو ما يعكس تمتع الجهاز بأداء متميز بوضعه الحالي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: تعزيز مستويات وأبعاد المنظمة المتعلمة وذلك من خلال وضع السياسات وتنفيذ برامج مستدامة بهدف تعزيز الممارسات التي تشجع على العمل الجماعي و تضمن أشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في ممارسات الإدارية المختلفة مثل التخطيط واتخاذ القرارات وغيرها، إضافة إلى تصميم و إقرار لتنفيذ برامج تدريبية لتنمية الطاقات القيادية في المؤسسات و تهيئتها لأخذ دورها.

Abstract

The study aimed to identify the role of the dimensions of the learning organization (creating opportunities for continuous learning, encouraging inquiry and dialogue, encouraging cooperation and teamwork, creating systems for sharing knowledge and learning, enabling employees to have a common collective vision, linking the learning organization to the external environment, strategic leadership supporting learning) and outstanding job performance. In the Palestinian Central Bureau of Statistics, the study employed the descriptive analytical approach, where the study population consisted of workers at the headquarters of the Palestinian Central Bureau of Statistics in the city of Ramallah. The study used the questionnaire as a tool for collecting data from the study sample, where the questionnaire was distributed to the study sample, which had a size of (148) employees, male and female, and (146) of them were retrieved, valid for study and analysis, with a recovery rate of (98.6%), and the structural modeling program Smart pls was used v3.3 To build the main model of the study and test its hypothesis, the study came out with several results, the most important of which are:

1 .The results showed that the level of the learning organization in all its dimensions in the Palestinian Central Bureau of Statistics was high, with a percentage of(77.0%).

2 .The results showed that the overall degree of outstanding job performance at the Palestinian Central Bureau of Statistics was high, as the response rate around this degree was (83.4%), which reflects the agency's enjoyment of outstanding performance in its current state.

The study concluded with several recommendations, the most important of which were: Enhancing the levels and dimensions of the learning organization through the development of policies and the implementation of sustainable programs with the aim of promoting practices that encourage teamwork and ensure the involvement of the largest possible number of employees in various administrative practices such as planning, decision-making, etc., in addition to To design and approve the implementation of training programs to develop leadership capacities in institutions and prepare them to take their role.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

لقد شهد العالم في العقدین الآخرین تغيرات سريعة وتحديات كبيره نتيجة العولمة والتطور الاقتصادي والتكنولوجي الهائل إضافة إلى الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة في العالم وتتابع الابتكارات والاكتشافات السريعة وظهور أنظمة عديدة للعمل والاتصال والتواصل.

وتتمثل قدرة المؤسسات على البقاء في عصر العولمة في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري وهذا يستوجب تحول المنظمات بشكل عام عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام. وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل (كورتل، 2012).

وتعتمد المنشأة الحديثة في تحقيق أهدافها ونجاحها بصورة متزايدة على العنصر البشري، فكفاءة العاملين تعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق الاستخدام الكفء للاستثمارات المادية الضخمة في الصناعات الحديثة، كما تزيد أهمية رأس المال البشري كلما زادت أهمية الإبداع وحدة المنافسة، حيث يعتمد نجاح منظمات الأعمال وكفاءة وفعالية تشغيلها على حسن استثمار مواردها، وخاصة الموارد البشرية التي تقوم بإدارة جميع الموارد الأخرى في المؤسسة، ولا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون المورد البشري. إذ أن المنظمة بدون أفراد، ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يصنعون المنظمات؛ لذلك فمن الضروري الاهتمام بهذه الموارد البشرية والاستثمار في تنمية مهارتها (الجعدي، 2007).

وبتطور النظريات الإدارية التي تسعى للنهوض بواقع العمل الإداري، برزت عدة مداخل واتجاهات إدارية حديثة كان من أبرز هذه المداخل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة، ومن هنا حظي

موضوع المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين إذ أصبح هذا الموضوع من أكثر الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر (للحام، 2020).

حيث يساعد التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة في تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة ومن خارجها من خلال الاستفادة من خبرات العاملين والتدريب والتطوير والتقنية والتجارب مع العملاء والموردين والمنافسين والمجتمع (النسور، 2010).

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الواحد والعشرين التي تستحق إن توليها المنظمة أكبر اهتمام حيث يقوم هذا النوع من المنظمات على النظرة المنفتحة للأفراد وقدرتهم في الإسهام بتطوير المنظمة من خلال وضع الرؤية وتحقيقها وبلورة استراتيجيتها وهيكلتها والمشاركة في صناعة القرار، وهنا لا تكون الإدارة وحدها مسؤولة عن التغيير حيث إن كل فرد فيها يقوم دوره في حل المشكلات ومحاولة التكيف مع التغيير البيئي المستمر لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال قيام الأفراد فيها بدور حيوي وفاعل أشبه ما يكون بخليه نحل ما يعزز من فرصتها في البقاء والاستدامة (باعجاجة، 2020).

مثلها مثل كافة المؤسسات والمنظمات حول العالم تسعى المنظمات في فلسطين سواء كان خاصة أم عامة إلى محاولة البقاء والاستدامة في ظل كل التحديات التي تلقاها، خاصة وأنها تواجه واقعا أكثر تعقيدا عما تعيشه أي منظمة آخر نتيجة لظروف أهمها وجود الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته وقيوده التعسفية والذي يعمل على إفشال وتقويض وجود المنظمات والمؤسسات الفلسطينية ومنعها أو إعاقة دورها ما يزيد الحاجة والدافع لدى المنظمات إلى إيجاد آليات جديدة تساعد وتعزز فرص نجاح المنظمة وتحقيق استدامتها.

إن السعي في الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة وتطبيقها يساعد ويعزز تطبيق الفكر الإداري الحديث في المنظمة المتعلمة التي تسعى إلى تعلم أفرادها وتوسع إلى تطوير نفسها وتعلم من خبراتها وخبرات العاملين فيها وخبرات المنظمات الأخرى وتهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائفها وتؤمن بأهمية عملية التعليم والتعلم المستمر بين جميع العاملين من أجل تحقيق الأداء التنافسي (الصديق، 2021).

وعليه فإن تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة ينعكس ايجابيا على جميع العمليات الإدارية داخل المنظمة بما فيها الأداء الوظيفي من خلال المساعدة في تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء وفهم سلوك الموظف ومدى قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه ومستوى الكفاءة التي يتمتع بها ومقدار الخبرة المكتسبة وربط هذا الأداء بأهداف المنظمة.

وهنا تجدر الإشارة الى مكونات الرسالة حيث تتكون الرسالة من مجموعة من الفصول حسب التالي:

الفصل الاول: يعد الفصل الاول الاطار العام للرسالة ومدخلها الذي يشتمل المواضيع التي سوف تتطرق منها الرسالة وهي المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها وأهميتها و نموذج الدراسة إضافة الى المصطلحات الاجرائية.

الفصل الثاني: يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للرسالة والدراسات السابقة وذلك من خلال عرض متغيرات الدراسة المتغير المستقل المنظمة المتعلمة والمتغير التابع الاداء الوظيفي المتميز من خلال التمهيد والمفهوم والاهمية والاهداف والخصائص والعوامل اضافة الى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: يتناول الفصل الثالث عرض الطريقة والاجراءات التي تشتمل على ذكر الباحث الى منهجية البحثية أدوات الدراسة التي استخدمت في تحليل مجتمع الدراسة اضافة الى العينة واجراءات تنفيذ الدراسة.

الفصل الرابع: يتناول الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث فيما يكتفي هذا الفصل بعرض النتائج الدراسة والمنهجية التي اتبعها الباحث في عرض النتائج.

الفصل الخامس: يتناول الفصل الخامس عرض التوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال تفسير النتائج ومناقشتها.

1.2 مشكلة الدراسة

نشأت السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 م بعد توقيع اتفاقية أوسلو (اتفاق إعلان المبادئ) بين منظمة التحرير الوطني الفلسطيني والاحتلال الإسرائيلي، كان الغرض من أنشائها العمل على بناء مؤسسات قوية تكون نواة للدولة الفلسطينية المستقلة، ومن أجل تحقيق ذلك قامت بإنشاء أجهزة مؤسسات مختصة تساعدها على القيام بواجباتها وتحقيق أهدافها بفاعلية.

إلا إن منظمات الدولة الوليدة كانت تواجه تحديات كبيرة بدأت منذ نشأتها حيث افتقدت أدارتها إلى الخبرة الإدارية المناسبة لإدارة العمل العام فكانت تلك المنظمات تعاني من حالة عدم الاستقرار ذلك لعدم انتهاء بناء الدولة بشكل تام لتأخر حل الصراع بالإضافة إلى أنه كان لنقص الخبرات وقلة الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً أثر بالغ في ضعف أداء هذه المنظمات.

وفي العقود الثلاث الأخيرة، تزايدت معاناة المنظمات في مواجهة تحديات جمة نتجت وتنتج عن تغييرات في عوامل شتى مناحي الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والصحية والبيئية على مستوى العالم، بينما في فلسطين تتعاظم هذه التحديات، بالإضافة وجود الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية، والضغطات التي تواجه الفلسطينيين من الاحتلال وداعميه من فرض الحصار المالي والاقتصادي والتحكم بالموارد وفرض القيود الاقتصادية والأمنية والسياسية، فرضت كلها ضغوط وشكلت موانع أمام المنظمات الفلسطينية من القيام بأعمالها المنشودة ما هدد وجودها واستمراريتها، وهذا الأمر بحد ذاته شكل تحد لهذه المنظمات لبذل جهود حقيقية في مواجهتها من خلال وضع آليات وابتكار حلول تضمن استمرار عملها وتساعد على تطوير أداء العاملين فيها بغير رفع قدرتهم وكفاءتهم وفعاليتهم والذي بالضرورة سينعكس على أداء هذه المنظمات بشكل عام.

ولرفع جاهزية المنظمات لمواجهة التحديات بدأت منظمات في العالم تعول على خصائص المنظمة المتعلمة بوصفها الأداة الملائمة للتعامل مع البيئة شديدة التنافسية مما يكسبها ميزة تنافسية وذلك من خلال إضافة قيمة للخدمات المقدمة وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية للأفراد العاملين في المنظمة، إذ يعد أسلوب المنظمة المتعلمة أحد الاتجاهات التي تهدف إلى تحسين الأداء والمحافظة على

استمرارية التحديث والتجديد للقدرات والمهارات للموظفين وبالإشارة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي مثل دراسة زيادة (2021) التي أشارت إن أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة ضعيف في التطبيق لذلك أوصت الدراسة بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين بها مع تمكين الافراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظام معرفه والتعلم، وهذا بالإضافة إلى دراسة صديق (2021) التي أجريت عن دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين حيث أظهرت الدراسة إن المنظمة المتعلمة مرنة وقادرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة الموظفين، ودراسة البوسعيدي (2018) التي تناولت درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ما أظهر أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة، ودراسة أبو العلا (2017) التي بحثت في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) التي أظهرت الدرجة الكلية توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت مرتفعة.

ولكي تتمكن المنظمة من الارتقاء والتقدم باستمرار فإنها بحاجة إلى تطوير الأداء الوظيفي وهنا يجب إن يسبق ذلك تطوير مواردها البشرية ومعرفة ما تحتاجه من تدريب وتطوير (حمادة، 2022)، واستكمالاً لهذا السياق تهدف هذه الدراسة إلى فهم المنظمة المتعلمة وأبعادها وعلاقتها في الوصول إلى تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من خلال التساؤل الرئيس لهذه الدراسة وهو:

ما هو دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

1.3 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس المتمثل في:

- ما هو دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

كما تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة التالية: (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من خلال أبعاده المتمثلة ب: الكفاءة، الجودة، الإبداع؟

السؤال الثالث: هل هناك تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى الوظيفي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) كمتغيرات معدلة على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة التالية: (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
2. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من خلال أبعاده المتمثلة ب: الكفاءة، الجودة، الإبداع.
3. التعرف إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى الوظيفي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) كمتغيرات معدلة على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H11: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور المنظمة المتعلمة بأبعادها (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، الإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية H12: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وبين تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، الإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثالثة H13: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التعديل للعوامل الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي) في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادها (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام

والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وبين الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، والإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1.6 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها نظرا لما تقوم به كل من المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي من دور في تطور ونمو المنظمات والمجتمعات الذي ينعكس بدوره على قوة الدولة ومؤسساتها وقدرتها على تحقيق أهدافها في كافة جوانب الحياة وذلك من خلال تطبيق هذين المفهومين فعليا وواقعيًا، لذلك تمحور اهتمام الباحث لدراسة هذين المتغيرين ومحاولة الكشف عن العلاقة ما بينهما بإجراء هذه الدراسة مبررا أهميتها وفق الآتي:

الأهمية النظرية:

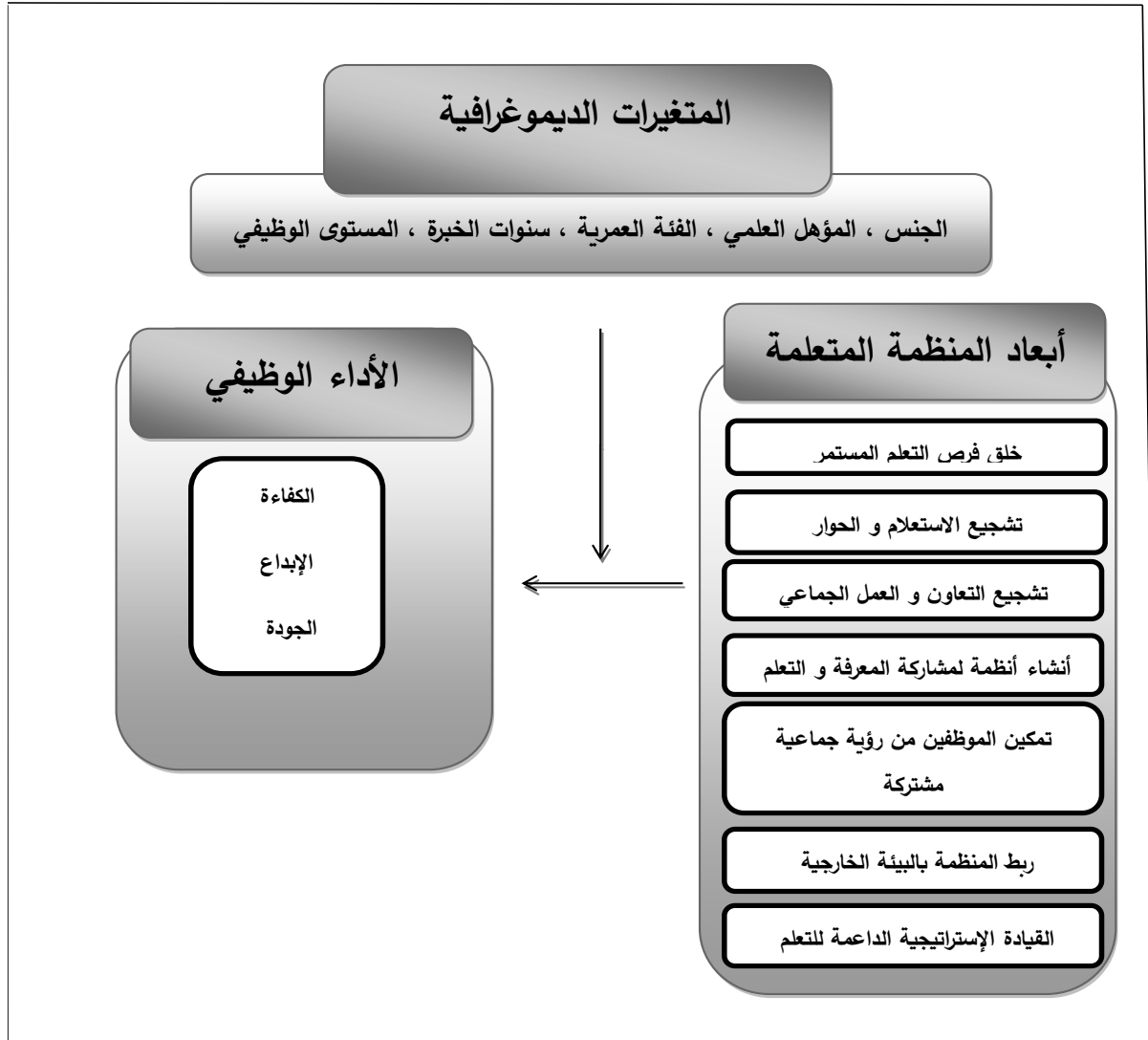
تتمثل أهمية الدراسة في كون المنظمة المتعلمة أحد أهم الاتجاهات الأدبية الحديثة التي تستحوذ على قدر كبير من اهتمام الباحثين بالإضافة إلى معرفة دورها في وصول العاملين في المنظمة إلى الأداء الوظيفي المتميز وذلك من خلال قياس الأثر المعدل لجميع المتغيرات الديموغرافية وهذا ما يتوقع منه إضافة علمية متواضعة في مجال تحقيق الأداء الوظيفي و ندرة الدراسات التي تدرس المتغيرين بالإضافة إلى إثراء البحث العلمي في المكتبة العربية بما يفيد في مجال المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي.

الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية الدراسة التطبيقية في كونها قد تسهم في وضع تصور يساعد صناع القرار في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أهمية المنظمة المتعلمة وضرورة توافر إبعادها وتحقيقها وكذلك أهمية الوصول إلى الأداء الوظيفي المتميز من خلال الاهتمام في الكفاءة والإبداع والجودة وتقدير قدرات العاملين، إضافة إلى تميز هذه الدراسة باختبارها لمجتمع الدراسة الذي يعد بحاجة ماسة إلى إن يكون منظمة متعلمة حيث

تسعى هذه الدراسة على رفع الوعي لدى صانع القرار بضرورة تحويل المنظمات في دولة فلسطين إلى منظمات متعلمة من خلال تحقيقها للأداء الوظيفي المتميز نظرا لما تواجهه هذه المنظمات من تحديات وجودية يفرضها واقع الاحتلال الإسرائيلي البغيض.

1.7 نموذج الدراسة



شكل 1: نموذج الدراسة (المصدر: الباحث اعتماداً على الدراسات والأدبيات السابقة)

1.8 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- **الحدود المكانية:** الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة سنة 2022م.
- **الحدود البشرية:** الموظفين العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1.9 مصطلحات الدراسة

1. **المنظمة المتعلمة ويعرفها الباحث إجرائيا:** هي أحد أنواع المنظمات الحديثة التي تعمل على تحقيق الاستدامة والتقدم من خلال تطوير ذاتها واكتسابها سمات منظمات التعلم التي تتمثل في التعليم المستمر الفردي والجماعي وتشجيع الحوار والاستقلال من خلال تمكين العاملين وربط المنظمة بالبيئة الخارجية ضمن رؤية وقيادة إستراتيجية
2. **الأداء الوظيفي يعرفه الباحث إجرائيا:** هو الدور الذي يلعبه الموظف من خلال السلوك الذي يمارسه داخل المنظمة مستخدما المهارات والقدرات والخبرات والإمكانيات التي توفرها المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأدية المهام المناط هبه بأقصى قدر من الكفاءة والجودة والإبداع.
3. **التمكين:** ويقصد به التمكين بأنه عملية أدارية منظمة تتحقق بمنح و تفويض صلاحيات للموظفين لخلق بيئة تحفيزية تساعد في تحفيز روح العمل ضمن الفريق و مشاركة و نقل المعلومات باستخدام واسائل اتصال فعال سعيا في تحقيق أهداف المنظمة (الحو،2020).
4. **الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:** يعتبر الجهاز أحد مؤسسات دولة فلسطين تم تأسيسه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية الراحل ياسر عرفات بقرار رقم (04) لسنة 2000 م حيث تقوم مهمته الرئيسية على تطوير وتعزيز النظام الإحصائي الفلسطيني الرسمي المبني على أسس قانونية تنظم عملية جمع البيانات واستخدامها لأغراض إحصائية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المنظمة المتعلمة Learning Organization

2.1.1 تمهيد:

من غير الطبيعي استمرار المنظمات من حيث الأداء على حال واحد، فهي إما في صعود أو هبوط، واليوم في ظل التطور الهائل والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم من ظهور العولمة وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إضافة إلى تحديات أخرى توجهها المنظمات في بيئتها الداخلية الخارجية وعلى كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

بالعودة إلى الماضي قليلا نجد أن الثورة الصناعية الكبرى التي حدثت في العالم وما رافقها من تطور في العلوم الإدارية كان له أثر بالغ في الوصول إلى المنظمة المتعلمة، حيث شهد العالم في 1990م ولادة مصطلح المنظمة المتعلمة على يد العالم الأمريكي بيتر سينجي (peter senge) باعتبارها أحد أهم التوجهات الحديثة في الإدارة التي تنتهج طرق جديدة في سعيها إلى تحقيق الاستدامة والتطور ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية على حد سواء.

في هذا الجزء من الإطار النظري ويسعى الباحث إلى تقديم صورة عن المنظمة المتعلمة تشمل المفهوم الأهمية والأهداف وغيرها:

2.1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization Concept:

إن مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) إكساب أهمية كبيرة في علم الإدارة، لما له من انعكاسات هامة على مجالات عدة تخص المنظمات على اختلاف طبيعتها وحجمها وأهدافها (الرشدان، 2011).

الجدير بالذكر هنا أن مفهوم المنظمة المتعلمة قد حظي باهتمام واسع في كتب الإدارة والأبحاث ذات العلاقة منذ تسعينات القرن الماضي بعد اكتشافه من قبل العالم الأمريكي بيتر سينجي (Peter Senge)، الذي أشار إليه وذكره في كتابه القواعد الخمس (Fifth Discipline) مُعرفاً إياه على أنه الاستمرار بالعمل على تطوير وتوسيع قدرات أفراد المنظمة وذلك لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، ويمثل ذلك طموح جمعي حر يجتهد بتشكيله الأفراد وينعكس على المنظمة ككل (Peter, 1990).

لاحقاً أخذ تعريف المنظمة المتعلمة تعريفاً أكثر نضجاً، حيث عرفها مارسيك وواتكينز Marsick & Watkin (1997) على أنها إستراتيجية للتعليم المستمر التي تتبناها المنظمة، لتحقيق والتكامل والاندماج مع كافة الأنشطة والإعمال التي تقوم بها لتحقيق التطوير المستمر، وهوما أكدته دافت (Daft) حيث أوضح أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يحدد فيها العاملون المشكلات ويقومون بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتتغير وتتحسن دائماً باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم والاستدامة.

كما وافق تعريف دافت (Daft) تعريف نو وستر وكوود (Noe, Sturko, Wood) الذي أيده حيث عرفها على أنها المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة (Noe & Et al., 2003).

وفي تعريفات أكثر حداثة وشمولية، عرفت صقر (2003) فقد عرفت بشكل شمولي على أنها 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 أفكار جديدة يتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة، وأضاف جارفين وادمسون وجينو (Garvin, Edmondson & Gino 2008) أن المنظمة المتعلمة تمثل المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة وعرج على مكوناتها الأساسية والمتمثلة في بيئة داخلية داعمة للتعلم وعمليات وممارسات تعلم ملموسة وسلوك القيادة الداعم والمعزز لعملية التعلم.

وقد أورد (عبيد وربايعة، 2016) في دراسته تعريف بهماني (Behnami) الذي يعد مختلفا عما سبقه حيث عرفها بشكل مختصر على أنها المنظمة التي تتضمن جميع الطرق والآليات والعمليات التي تستخدم داخلها لتحقيق التعلم.

الياسيري والفتلاوي (2016) على خلاف بشكل بهماني (Behnami) قدم تعريفا موسعا للمنظمة المتعلمة، واصفا إياها المنظمة التي تشجع الاتصال والتعاون ومحورها الاختبار المستمر للتجارب وتحويلها الى معارف يمكن الانتفاع فيها من قبل جميع أعضائها، وتكون قادرة على التكيف التغيير المستمر وتعتمد على تعلم التنظيمي المبني، والأشياء الجديدة باستمرار عن طريق إنشاء واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، وذلك لحل المشكلات بالاعتماد على التصميم الهادف في بناء هيكلها وثقافتها وإستراتيجيتها لتحسين وتعظيم إمكانات التعلم التنظيمي والحصول على مستويات الأداء أفضل وميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار (الياسيري، 2016).

وبالتالي استنادا لما سبق، يظهر التباين في التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم، حيث تمحورت هذه التعريفات حول التعلم الذاتي للأفراد في المنظمة والتعلم الجماعي المستمر المستند الى فكرة والتكيف ومع المستجبات الداخلية والخارجية، أو وجود إستراتيجيات لدى المنظمات تعزز مفهوم التعلم تتضمنه لسياساتها وثقافتها وآلية عملها للوصول إلى رؤية مشتركة أساسها مشاركة المعلومات والخبرات.

2.1.3 أهمية المنظمة المتعلمة :Importance of a Learning Organization

زاد الاهتمام بفكرة المنظمة المتعلمة خاصة في الفكر الإداري المعاصر بكل أبعاده الإدارية والسيكولوجية كما إن الإدارة العليا في العديد من المنظمات أصبحت تؤمن بان الأسلوب الذي بموجبه تتعلم المنظمات يشكل ركيزة أساسية لفاعليتها وإمكانية إبداعها ونموها وتطورها مستقبلا (عريهير، 2020).

إضافة إلى أن المنظمة المتعلمة لها أهمية كبيرة في الحد من البيروقراطية السائدة في المنظمات التقليدية فهو بذلك ضرورة معاصرة نتيجة التغيير السريع والمنافسة الشرسة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات الذي يلزم المنظمة تجاوز التدريب التقليدي والاتجاه إلى التعليم الجماعي (الشوبكي، 2017).

ولا مناص من القول هنا إن العولمة بأبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإنسانية كانت من أهم العوامل التي أوجبت على المنظمات التقليدية إن تتبنى أفكارا جديدة وممارسات إدارية إبداعية لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة الشديدة على الموارد التي أصبحت بحد ذاتها محدودة واختراق الحدود بين المنظمة وبيئتها الخارجية، فبيئة المنظمة لم تعد مقتصرة على المحيط الجغرافي الضيق (الرشدان، 2016).

وخلاصة القول هنا تتطوي وجهة نظر على أن المنظمة المتعلمة تحتل مكانه أهمية بالغة لكونها تمنح المنظمات عمرا جديدا وتعيد إليها شبابها وترفع من مستوى الكفاءة والفاعلية وتحفز فيها الإبداع والتحدي والابتكار، فالمنظمة المتعلمة لم تولد وتأتي من فراغ إنما جاءت استجابة لمتغيرات العصر المتسارعة والتطور الذي نشهده على كافة الأصعدة والمستويات لتساهم وتدعم وتقوي المنظمات في التحديات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

2.1.4 أهداف المنظمة المتعلمة Learning organization goals:

تهدف المنظمة المتعلمة في تحقيق الاستدامة للمنظمات وتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها وتطوير قدراتها سعيا منها لتحقيق القدرة التنافسية ولهذا كله وضعت المنظمة المتعلمة مجموعة من الاهداف التي تسعى لتحقيقها والوصول اليها وهي حسب التالي (اللحام، 2020):

1. التعلم المستمر Continuous learning: ويُعنى هذا الهدف بإن يكون التعليم عملية مستمرة وليس اهتمام عابر ينقضي بعد مدة زمنية محدده لتحقيق الاستفادة القصوى من الفرد في المنظمة.
2. التعليم مسؤولية الجميع Education is everyone's responsibility: وهنا يجب على المنظمة إن تجعل من التعليم سمة مشتركة في جميع أقسامها لا إن يكون التعليم والتعلم المستمر مسؤولية جهة معينة دون الأخرى.
3. تعزيز السلوك التكيفي Promote adaptive behavior: وهو السلوك الذي يوفر إمكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة.

4. مصادر التعلم Learning Resources: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من ادخل المنظمة وخارجها ومن أي مكان من أي ظرف.
5. تحويل التعلم إلى قيمة Turn learning into value: يعد هذا من أهم أهداف التي تسعى المنظمة المتعلمة إلى تحقيقها ويتم بتوفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس مال المنظمة.
6. قياس التعلم Measurement of learning: ويعتبر قياس التعلم بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل من المنظمة أسرع وأثري وأشمل في التعلم من منافسيها.

2.1.5 خصائص المنظمة المتعلمة Characteristics of a learning organization:

تُعد المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبينا على عدة مبادئ مثل تمكين العاملين والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل في تهيئة مناخ محفز للتعلم وبيئة تُعْم بالثقة والتعاون (حرب، 2018).

وهناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات حيث يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين على إن السرعة في التعلم وهي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة (النور، 2010).

وتجدر الإشارة هنا إلى انه لا يوجد منظومة معينة متفق عليها لتشكل بحد ذاتها مجموعة الخصائص والمواصفات التي تصف المنظمة المتعلمة وتميزها عن غيرها، في الغالب قد يتوفر في المؤسسات صفة أو أكثر من مواصفات وخصائص المنظمة المتعلمة ولكن النقطة الأساس في هذا الجانب هو ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة (الرشدان، 2011).

واستنادا إلى ما سبق لا يفوتنا أن ننوه إلى ما ذكره عبيد وربايعة (2016) في دراسته حيث أورد خصائص المنظمة المتعلمة على أنها:

- 1) خصائص إستراتيجية Strategic characteristics: وتشمل الرؤيا المشتركة، ورصد التغيرات البيئية وتبني إستراتيجيات التعلم.
- 2) خصائص إدارية Management characteristics: وتشمل توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم ودعم قيادي للتدريب والتمكين وتعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيا.
- 3) خصائص تنظيمية Organizational characteristics: وتشمل التصميم العضوي للتنظيم وفرق العمل ذاتيه الإدارة والهيكل التنظيمي الأفقي والاتصالات المفتوحة.
- 4) خصائص ثقافية Cultural characteristics: والتي تشمل توفير إطار قيم للثقافة التنظيمية والبيئة المساندة للتعلم.

وهنا تتطوي وجهة نظر على إن الخصائص اللوجستية للمنظمة والتي لم يتم التطرق لها ذات أهمية بالغة في بناء المنظمة المتعلمة والتي تشمل على توفر التقنية الأزمة العوامل النفسية العاملين ومدى جاهزيتهم وقدرتهم وتوفر الإدارة لديهم للتحويل بما ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة.

2.1.6 أهم نماذج المنظمة المتعلمة Learning Organization Models:

تعددت نماذج المنظمة المتعلمة واختلفت طبقا لاختلاف واضعيها من علماء واختلاف خلفيتهم العلمية من تخصصات أو خبرات عملية صقلت رؤيتهم لمفهوم المنظمة المتعلمة وطرق تطبيقها إضافة إلى أهم الأبعاد التي يجب توفرها فيها وعليه نذكر مجموعة من أهم النماذج التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة وهي مصنفة حسب التالي:

أولا: نموذج مارسيك وواتكينز Marsick & Watkins عام 1993:

وضع مارسيك وواتكينز (Marsick & Watkins) في عام 1993، نموذجا للمنظمة المتعلمة يتكون من سبعة أبعاد ، ويعد هذا النموذج نموذجا متكاملا عنصرين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة في التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء ويعد النموذج الشامل حيث تضمن سبعة أبعاد حسب ما وردة في عبيد و ربايعه (2016) وهي:

1. خلق فرص للتعلم المستمر Create opportunities for continuous learning: من خلال عمل المنظمة وحرصها على ربط العمل بالتعليم لأفرادها حيث يتاح للفرد التعلم في أثناء تأديتهم لإعمالهم.
2. تشجيع الاستقلال والحوار Encouraging independence and dialogue: وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تشجع الاستثمار والحوار والتغذية الراجعة والتجريب ليحصل الأفراد على مهارات التحليل ويعبروا عن وجهة نظرهم ما يعزز فيهم القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات النظر.
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي Encouraging cooperation and collective learning: من خلال تصميم العمل في ضوء تحقيق مبدأ فوق الأعمال ويتم تشجيع التعاون المدعوم وتثمينه من ثقافة المنظمة لكي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.
4. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم Create systems for knowledge sharing and learning: يتم ذلك عن تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل فيسمح لإفراد المنظمة الوصول إلى هذه الأنظمة ذات التكنولوجيا المتنوعة.
5. تمكين العاملين نحو رؤيا مشتركة Empowering workers towards a common vision: بحيث يسمح للعاملين في المنظمة بالمشاركة في صياغة رؤيا المنظمة وتطبيقها وتوزيع المسؤوليات بينهم من أجل أن يقبلوا بحافزيه على العملية التعلم بإلغاء المسؤولية التي توكل إليهم.
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية Connecting the organization to the external environment: يتم ذلك عن ربطها بالإبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الإبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل تم للأفراد إدراك أثر المهام التي يقومون بها في المنظمة ككل.
7. القيادة الإستراتيجية Strategic leadership: تستخدم هذه القيادة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات وتدعم التعلم من خلال سلوكها بوصفه نموذجا يقلده الآخرون.

ثانيا: نموذج بردويل وهولدين Berdwell & Holden عام 2001:

وضع بردويل وهولدين Berdwell & Holden عام 2001 نموذجا يتكون من أحد عشر بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة وهي مصنفة حسب ما ورد في الياسري (2016):

1. المناخ التعليمي (The educational climate): إن المناخ التعليمي هو الذي يشجع حالة التجريب والتعلم من الخبرة وتساعد العاملين على تطبيق الأفكار والمواقف الجديدة.
2. البيئة التعليمية (Educational environment): تتسع البيئة التعليمية لكي تشمل الزبائن والموردين وبقية الأطراف المهمة.
3. المدخل التعليمي إلى الإستراتيجية (The educational entrance to the strategy): إن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويمها وتحسينها وهي بالتأكيد عمليات منظمة مقصودة هيكلية وتعد ممارسات تعليمية بذلك فهي تضم تغذية عكسية واضحة يتم بناءها ضمن هذه العملية التعليمية.
4. الترجمة وصنع السياسات بالمشاركة (Translation and participatory policymaking): إن صنع السياسة في المنظمات المتعلمة وهي أمر يشترك فيه أطراف عديدة وهي بذلك تشمل العاملين والموردين والزبائن فضلا عن المجتمع.
5. المسائلة والرقابة التقييمية (Accountability and evaluating oversight): إن النقطة الجوهرية الأخرى التي توضح ملامح المنظمة المتعلمة أو صورة المنظمة المتعلمة هي مسألة المسائلة والرقابة والتقييمية.
6. التبادل الداخلي (Internal exchange): ويعني به ترسيخ الأفكار العامة التي تحملها كل الوحدات في المنظمة
7. مرونة المكافآت (Flexible rewards): وهذا يعني مرونة المنظمة في منح المكافآت بما يضمن زيادة الفاعلية والكفاءة في الأداء لحالات التعلم.
8. هياكل الممكنة (Possible structures): حيث نلاحظ إن الهياكل المستعملة في المنظمة المتعلمة تشجع حالة التمكين ولا سيما إذا كانت الأدوار ذات هيكلية مرنة.
9. أفراد الرصد الحدودي (Border Monitoring Personnel): ويقصد بها اعتماد المنظمة على افراد يتعاملون مع جهات خارجية يمكن اعتبارهم أنظمة مسح بيئي ومقارنة مرجعية تستفيد من المعارف التي اكتسبوها.
10. التعلم داخل المنظمة (learning within the organization): يقصد به التعلم المبني للمنظمة هو تبادل الخبرات التدريبية بين جميع الأطراف في المنظمة المتعلمة.

11. فرص التطوير الذاتي للجميع (Self-development opportunities for all): هي المنظمات التي تتميز بتوفير فرص التطوير الذاتي وذلك عن طريق ما توفره لجميع العاملين من الموارد والتسهيلات في كل مستويات المنظمة.

ثالثا: نموذج ماركواردت Marquardt عام 2022:

وضع ماركواردت (Marquardt) في عام 2002م نموذجا يتكون من خمسة إبعاد للمنظمة المتعلمة وهي التعلم والتنظيم والأفراد والمعرفة والتقنية حسب ما ورد في أبو العلا (2017).

رابعا: نموذج دافت Daft عام 2003:

وضع دافت Daft في عام 2003 نموذجا يتكون من خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة بحيث تكون هذه الأبعاد متفاعلة فيما بينها تفاعلا شبكيا وهي مصنفة حسب ما ورد في الياسري (2016)

1. القيادة (Leadership): وتشتمل القيادة هنا حسب نموذج دافت الأداء والمهام.
2. الشبكية (Reticulate): وتعني التنظيم الشبكي والفرق المدارة ذاتيا وتكنولوجيا المعلومات.
3. الثقافة القوية (Powerful Culture): والتي تشتمل التقاسم والتحسين المستمر والانفتاح.
4. التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning): وتشتمل البعد المخطط والبعد الانبثاقي.
5. الطلب على المعرفة (Knowledge Demand): وتشتمل اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة.

خامسا: نموذج سينجي Senge عام 2006:

وضع بيتر سينجي (peter senge) عام 2006 نموذجا يتكون من خمسة ابعاد للمنظمة المتعلمة وهي مصنفة حسب ما ورد في زيادة (2021):

1. التفكير النمطي (stereotyped thinking): استنبط سينج هذا البعد من مفهوم نظرية النظم حيث أكد انه لخلق منظمة يجب على المدراء إدراك تأثير مستوى واحد من التعلم الى مستويات أخرى.

2. التميز الذاتي (self-excellence): وهنا يتم تمكين العاملين والسماح لهم بتجربة وخلق اكتشاف ما يرغبون حيث يتمتع أعضاء المنظمة هنا بالوعي الذاتي والانفتاح على الآخرين ولديهم الطموح العالي.

3. النماذج الذهبية (Golden models): وهذا النوع من النماذج يقصد بها بيتر سينج تشجيع العاملين لإيجاد طرائق جديدة لأداء المهام وإن جميع أعضاء المنظمة لديهم القدرة على تبني الأساليب الجيدة والأفكار الإبداعية.

4. الرؤيا المشتركة (Shared vision): تبدأ الرؤيا المشتركة للمنظمة المتعلمة برؤية الفرد ورؤية الفريد هي في الحقيقة صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل تتشكل ملامحها في ذهنه مع مرور الوقت

5. التعليم الجماعي (Group education): يرى سين إن التعلم أكثر أهمية من التعليم الفردي ويضيف إن تعلم الفريق يؤدي إلى زيادة التعلم التطبيقي (الياسري، 2016)

ويرى الياصري (2016) في دراسته ان في هذا النموذج تكون المنظمة المتعلمة لها القدرة على التعلم باستمرار وتكيف ذاتها على المستجدات والظروف الطارئة وهي تحمل خصائص النجاح وقدرتها العالية على الاستفادة والتعلم من خبرتها الذاتية وخبرات الآخرين.

ومن الجدير ذكره بعد استعراض الباحث لأهم النماذج المنظمة المتعلمة فقد رجح لدى الباحث الاعتماد على نموذج مارسيك وواتكينز Marsick & Watkins، حيث يعد أكثر النماذج تكاملاً إذ انه يحدد عنصرين أساسيين ومتداخلين في بعضهما البعض في وهم الافراد العاملين في المنظمة إضافة إلى البناء التنظيمي، إضافة إلى إشارة معظم الدراسات ذات العلاقة بأنه يعد النموذج الشامل والأكثر نضجاً لبناء المنظمة المتعلمة.

2.2 الأداء الوظيفي Job performance

2.2.1 تمهيد:

نال مفهوم الأداء بشكل عام اهتمام العديد من الباحثين وما يزال لما له من دور مهم يتمثل في تقدم الأفراد والمنظمات والدول سواء كانت نامية أو متقدمة.

إن الأداء الوظيفي هو أحد أهم ركائز العمل المهني فإذا كان أداء الفرد مميزا وهيئة له البيئة الحاضنة والمناسبة التي يسود فيها روح المنافسة العادلة وتكافؤ الفرص من الطبيعي إن يأخذ الأداء صاحبة إلى مكانة مرموقة ومتقدمة ضمن المنظمة التي يعمل بها (أبو ناصرية، 2022).

وفي ظل وجود عصر العولمة والتطور التقني الهائل الذي يتطلب تحقيق الأداء الوظيفي المتميز والاعتماد على الكوادر البشرية المؤهلة قادرة على أداء عملها بالكفاءة والجودة والإبداع، وهنا في هذا الجزء من الإطار النظري يسعى الباحث إلى تقديم صورة عن الأداء الوظيفي.

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي Job performance concept:

عندما نتحدث عن الأداء هنا فإننا نقصد بذلك الأداء الوظيفي، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو غالبا ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوي الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها لذلك الغرض، وتماشيا مع ذلك فإنه يمكن أن يعرف الأداء بأنه النتيجة التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح (الشريف وحسونة، 2013).

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات التي تناولها الباحثين للأداء، حيث عرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. كما عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. عناصر الأداء الوظيفي: للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية (بجر، 2010):

1. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
 2. متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
 3. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
 4. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها
- اختلفت مفاهيم الأداء باختلاف الباحثين وربط الأداء بالوظيفة (الأداء الوظيفي) من جهة أخرى وهنا نستعرض مجموعة من أبرز مفاهيم الأداء:

أصل مصطلح الأداء لاتيني performance ويعني To perform أي تأدية عمل أو القيام بهمة أو نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفؤ المدرب (النمر، 2000).

وقد ورد مفهوم الأداء في معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، ولأسم الأداء أدى الشيء أي قام به، أما اصطلاحاً فهو يعني النتائج العملية والانجازات أو ما يقوم به القرار من أعمال أو تنفيذ الأعمال (فرج، 2017).

يعرف Nicole الأداء بأنه القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الافراد من أجل تقديم نتائج مستدامة (Nicole, 2005)، ويذهب الصرايرة الى ذكر مفهوم الأداء الوظيفي على انه مجموعة السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة (الصرايرة، 2010).

وقد أورد ربحي (2018) في دراسته مفهوم الأداء الوظيفي حسب قاموس " أكسفورد " على انه سجل النتائج المحققة بمعنى تنفيذ الشيء المطلوب بكل كفاءة وفاعليه وهناك من يمثله بالأثر الصافي لجهود الفرد حيث يشبه الأداء بالعملية الإنتاجية تظهر فيها المداخلات على أنها القدرة والكفاءة إما المخرجات فتظهر على أنها الأهداف المخططة من خلال الأوامر والتوجيهات التي تعبر عن سلوك الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أما زيادة (2022) فقد عرفت الأداء الوظيفي على انه المخرجات النهائية لكفاءة ومهارات العاملين بالمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الإنتاجية والجودة الوظيفية.

وهنا يمكن الاستنتاج إن الأداء الوظيفي يشبه المرآة التي تعكس مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها وطاقتها، وأوانه أشبه ما يكون بالحكم على جودة وسلامة العملية الإدارية التي تتمثل في أبعاد مفهوم الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).

2.2.3 أهمية الأداء الوظيفي :The importance of job performance

يحظى الأداء الوظيفي بمكانة خاصة داخل اي منظمة كانت حيث يمكن لنا اعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، حيث أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء عندما يكون أداءها متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به (فرحي، 2016).

وتقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها (بجر وعبد الواحد، 2009):

1. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
2. تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين
3. توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر
4. تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية.
6. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
7. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
8. توصيل أهداف المنظمة للعاملين.

يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير.

2.2.4 عناصر الأداء الوظيفي Elements of job performance:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الآتية (فرحي، 2016):

1) الموظف وكفاءاته (The employee and his competencies): وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في القدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والعمل والتوجيه.

2) العمل ومتطلباته (Work requirements): وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشتمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

3) البيئة التنظيمية ومكوناتها (Components of the organizational environment): تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية

في حين يرى شريف وأحسونة (2013) أن عناصر الأداء الوظيفي هي:

1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة (Knowledge of job requirements): وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (العبد الله، 2018).

2) نوعية العمل (type of work): وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (تمام، 2017)

3) كمية العمل المنجز (The amount of work done): أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز (عبد الله، 2017).

4) المثابرة والثوق (Perseverance and reliability): وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (الحداد، 2016).

مما لا شك فيه أن تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر من أهم الأعمال في العملية الإدارية فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وصولاً لتحسين أداء الموظف وتطويره، ووسيلة التحديد المكافآت والحوافز، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات، وأن إجراء عملية تقييم دون تحديد واضح وصحيح لعناصر الأداء قد لا يعطي النتائج المرجوة من عملية التقييم، وعليه فقد ذهب عودة (2020) في دراسته إلى تصنيف عناصر الأداء إلى عدة تصنيفات وهي (عودة، 2020):

1) العناصر التنفيذية (Executive items): كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحدد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

2) العناصر الأكاديمية (Academic items): كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3) العناصر التطويرية (Development items): كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى

4) العناصر الأخلاقية (Moral Elements): كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

5) العناصر الاجتماعية (social elements): كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.

وعليه يرى الباحث بأن عناصر الأداء المشار إليها سواء التي تناولتها شريف وأحسونة (2013) أو دراسة فرحي (2016) ستعكس على كفاءة المنظمة الخدمائية لتحقيق أهدافها وتماشيها مع احتياجات العملاء، وتعزيز الموارد البشرية وقدرتها على العمل ورغبتها فيه باعتبار الموارد البشرية هي المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وصولاً لتعظيم النتائج وتحقيق أهداف المنظمة واحتياجات العملاء منها، بما يضمن استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل.

2.2.5 محددات الأداء الوظيفي job performance determinants:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي التعرف على العوامل التي تحدد هذا المستوى ومدى التفاعل بينها، ونظراً لتعدد العوامل المؤثرة في الأداء وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحث في هذا المجال يواجه عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محددات رئيسية في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية وأنماط القيادة بعد محددات رئيسية في تحديد مستوى الأداء (عودة، 2021).

وترى فرحي أن محددات الأداء الوظيفي تتوضح فيما يلي (فرحي، 2016):

1) الجهد (Effort): يشير إلى نتيجة حصول الفرد على التحفيز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فإن مقدار ما يكثف الفرد جهده في العمل بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

2) القدرات (capabilities): هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة، وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها

3) إدراك الدور أو المهمة (Understanding the role or task): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه، وهي تتمثل في سلوك الفرد أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة

ويرى الباحث أن محددات الأداء لا يمكن تعميمها على جميع العاملين أو المنظمات، كونها ترتبط بالفرد أو الموظف وطبيعة وصفه الوظيفي أو مهامه الوظيفية التي يقوم بها، وكذلك ترتبط محددات الأداء ببيئة العمل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر بالمنظمة.

2.2.6 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي Factors affecting job performance:

إن نجاح المنظمة مرتبط بنجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفعالية، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود إلى الإسهامات الفعالة للمورد البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ويؤثر على أداء الوظيفي للموارد البشرية العديد من العوامل من بينها (رميته، 2020):

1. التسبب الإداري (Administrative laxity): يعتبر التسبب الإداري في المنظمات من الظواهر التي أصبحت تهدد مستقبل المنظمات، كما تساهم في انخفاض أداء الموظفين، فالتسبب الإداري هو ضياع ساعات من العمل، يقضيها الموظف أو المسؤول خارج نطاق العمل، أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة و نمط الإشراف، فإذا كانت القيادة العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام و احترام الوقت وأبدت انتماء

و حماسا للعمل، فأن ذلك سوف يجعلها قدوة يتحدى بها، وبذلك يكون لهذه القيادات الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت وإلى جانب القيادات الإدارية فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا قدوة في الالتزام بالنظام و احترام الوقت معا أداء دورهم في المتابعة و الإشراف، فإن ذلك سوف يساهم في دفع موظفيهم إلى احترام مواعيد العمل وبذل الجهد فيه.

2. **غياب الأهداف المحددة (Absence of specific goals):** إن المنظمة التي تعمل دون أن يكون لديها معلومات وتفاصيل للأعمال و الوظائف، لا تستطيع أن نقيس مدى ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب موظفيها، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء، فإن المنظمة في هذه الحالة لا تستطيع أن يكون لديها معايير للأداء، أو مؤشرات النجاح، و هنا يتساوى الموظف الذي يعمل وفق متطلبات الوظيفة، و الذي يكون أداءه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى التقليل منها في كثير من الحالات، و ينشأ عن ضعف التخطيط و عدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس أداء الموظفين، و التفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وبالمثل هذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء، حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه، مما يؤدي إلى تعميق شعور اللامبالاة، و من ثم تدني مستوى أدائه.

3. **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات (Non-participation in decision making):** إن ضعف مشاركة المستويات المختلفة داخل التنظيم في التخطيط، وصنع القرارات، من العوامل التي أوجدت فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء لدى الموظفين، كونهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال، والمشاركة في وضع الحلول المناسبة ما يجعل المنظمة مستوى الشعور بالرضا يقل ومن ثم انخفاض الحماس للعمل، وتدني أدائه بالمستوى المطلوب.

4. **تباين مستويات الأداء (Variation in performance levels):** إن عدم نجاح الأساليب التنظيمية، التي تربط بين أداء الموظف والمردود المعنوي والمالي، الذي يحصل عليه، يعد من

العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والمكافآت والحوافز المالية، التي يحصل عليها كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقويم أداء الموظفين، لتمييز الموظف المنتج وغير المنتج، لذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية حسب درجة الأداء يساهم في دفعهم للتنافس في الأداء.

5. **مشكلات الرضا الوظيفي (Job satisfaction problems):** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين، يعتبر من العوامل الأساسية في تدني مستوى الأداء المطلوب، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل كالترقية والتكليف بمسؤوليات عليا وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها (رميطة، 2020).

2.2.7 تقييم الأداء الوظيفي Job performance assessment:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق جميع العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، ألا أن ولقد التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء (كرنكة، 2016).

تهدف غالبية منظمات الأعمال إلى تحقيق كفاية الأداء، وتحقيق درجة عالية من الفعالية، خلال تحقيق أهدافها ويقصد بتقييم الأداء التحقق من ان الموظف يؤدي العمل المطلوب منه بالطريقة الصحيحة والتي تسهم في فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها، ويعني ذلك أن تقييم الأداء يجب أن يتركز على قياس درجة انجاز الموظف للمهام المطلوب منه والموضح بوصفه الوظيفي. والحقيقة إن عملية تقييم الأداء تركز على ما تم انجازه من الواجبات الوظيفية في الماضي بشكل يسمح للإدارة اتخاذ القرارات المناسبة في مجال تحديد الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء، واتخاذ القرارات الإدارية لخدمة أغراض وظيفية أخرى، وتهدف عملية تقييم الأداء، إضافة إلى تقييم الجهد المبذول في الماضي، إلى تحسين مستويات أداء الموارد البشرية في المستقبل عن طريق تحليل نقاط الضعف والقوة التي أظهرها تقييم أداء الموظف في الماضي، وتتفق تعريفات تقييم الأداء بأنه تقييم لجهود الفرد وتقدير مدى صلاحيته وكفاءته بالنهوض بأعباء وظيفته الحالية ومدى استعداده لتقلد وظيفة ذات مستوى أعلى، وتساعد المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء في إصدار قرارات عقلانية ومرشدة في مجال تحديد زيادة الرواتب واطلاع العاملين على وضعهم الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الترقيات وتحديد ملائمة النقل أو الفصل وتحديد من يبقى بعد فترة التجربة وغيرها. وعملية تقييم أداء العاملين ليست جديدة ولكنها تطورت بتطور حركة الإدارة العلمية والتي أدخلت الأسلوب العلمي لدراسة مشاكل العمل في الأجهزة الإدارية (الطراونة، 1992).

ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي جزءاً من المهمة الرقابية التي يقوم بها الإداري إضافة إلى النشاطات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه وهي مهمة ليست بالسهلة أو اليسيرة ولكنها نتاج جهد كبير وخبرة طويلة ومهارات متنوعة. لذلك يتهرب كثير من الإداريين من عملية التقييم إذ أنهم لا يولونها أهميتها ويتأثرون بانطباعاتهم الشخصية وعلاقتهم مع الآخرين، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى جهل هؤلاء المدراء أو المشرفين بأهمية وأهداف تقييم الأداء أو تقليل نواحي القصور الممكنة وتنمية وتطوير نواحي غير مستغلة في إمكانيات ذلك الشخص. وقد تلجأ بع المنظمات إلى تبني مفهوم سلبي للتقييم من خلال اعتباره مصيدة للأخطاء من أجل إنزال العقوبات بدلاً من الإصلاح والعلاج والتطوير (كينغ، وسلامة، 1986).

2.2.7.1 أهمية وفوائد تقييم الأداء *The importance and benefits of performance appraisal*

ويمكن تلخيص الفوائد التي تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي (كرنكة، 2016):

- 1) تنمية وتطوير أداء الموظفين وزيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- 2) تحقيق الفاعلية التنظيمية وذلك يتحقق من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 3) توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- 4) تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- 5) الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

2.2.7.2 عناصر تقييم الأداء *performance appraisal elements*

هناك عناصر رئيسة لتقييم الأداء، حيث ينقسم إلى عنصرين رئيسيين وهما:

1. الفاعلية (Effectiveness): ما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية؛ نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات وتعدد الجوانب، واختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت وجهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها، كما اختلفت مؤشراتها وتعددت معايير قياسها، وبالرغم من الغموض والاختلاف في النمط المفاهيمي الذي يحيط بالفاعلية إلا أن المقصود بها يتلخص في مدى قدرة المؤسسة العامة على إنجاز أهدافها، أي أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على

تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية وغيرها من المداخلات اللازمة لإنجاز الأهداف. وحتى تكون المنظمة فاعلة فهي بحاجة إلى أهداف واضحة ومركزة (البلوي، 2008)، بالإضافة إلى إستراتيجية مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك لجأت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين الفاعلية والكفاءة فيها. من الطبيعي أن فاعلية الأداء ترتبط أيضا بموضوع الكفاية الاقتصادية والإنتاجية وتتفاعل معها، كما أن فاعلية الأداء تتضمن تحقيق الأهداف، وفهم البيئة الخارجية والتأثير فيها، كما تتضمن المحافظة على نوعية وكمية الإنتاج (البلوي، 2008).

2. **الكفاءة (Efficiency):** يقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف وبمعنى آخر فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة، بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنة، مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى رضا العاملين (Daft, 2004).

وتعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة (Sastary, 1988) ومن ذلك يتبين لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية، وحسن استخدام عناصر الإنتاج باستخدام حركة العمل والوقت، وتتضح أهمية الكفاءة في الأداء الفردي وأثرها على الكفاءة الكلية للمنظمة، إذ إن مجموع الكفاءة الفردية للعاملين وعناصر الإنتاج الأخرى تمثل الكفاءة الكلية للمنظمة، وبالتالي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها.

2.2.7.3 مشاكل تقييم أداء العاملين *Problems of employee performance appraisal*

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛ ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها. ومن أهم تلك المشاكل ما يلي (بحر، عبد الواحد، 2009):

أولاً: مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين (*The problem of bias in evaluating employee performance*):

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل؛ لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة.

ثانياً: مشكلة التشدد في تقييم الأداء (The problem of rigidity in performance appraisal):

وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسط الأداء تقديراً ضعيفاً، في حين يعطى ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة.

ثالثاً: مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء (The problem of the tendency towards the mean in performance evaluation):

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

رابعاً: مشكلة التساهل في تقييم الأداء (The problem of permissiveness in performance appraisal):

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديراً متوسطاً، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية.

وقد عرض الديري مشكلات تقييم الأداء مشيراً إلى أن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساساً على التقدير الذاتي للقيادة فإنه يكون عرضة لعيوب متعددة تؤثر على دقة التقييم الذي يعطى للفرد وفيما يلي أهم تلك المشكلات (ديري، 2012):

1) التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات (Influenced by a certain characteristic in judging the rest of the characteristics): أي تأثر القيادة بصفة من صفات الفرد وإعطاء تقديرات متشابهة بالنسبة لباقي الصفات.

(2) ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية (The tendency of some)
للأداء العالية (leaders to be strict and others to give high ratings): ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية
للأداء العالية والتي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد.
(3) التحيزات الشخصية (personal prejudices): ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم
التقييم على أساسها.

وحتى تضمن إعداد التقييم بطريقة موضوعية تكشف فعلاً عن المستوى الفعلي للأداء، وما قد يكون به من
أوجه قصور أو ضعف، لا بد أن يكون هذا التقييم نابعاً من طبيعة العمل والظروف المحيطة به دون أن
يمتد ليشمل أموراً أخرى تخرج عن هذا النطاق، وأن ينص على عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس،
وأن تراعى الدقة في اختيار البيانات التي تتخذ أساساً في تقييم الأداء. ومن هذا المنطق نؤكد ان النماذج
المستخدمة في قياس الأداء في إحدى جماعات العمل، قد لا تصلح للاستخدام في جماعة عمل أخرى،
بل الأكثر من ذلك أن النماذج المستخدمة في قياس كفاءة أداء الأفراد في أجزاء من الجماعة قد لا تصلح
لقياس الأداء في أجزاء أخرى في نفس جماعة العمل (ديري، 2012).

**خامساً: الأخطاء الشائعة في المتابعة ووضع معدلات تقييم الأداء (Common mistakes in follow-up
and setting performance appraisal rates):**

حيث إن وضع معدلات تقييم الاداء يتدخل فيها حكم الإنسان فهي اذن عرضة للخطأ الإنساني (البشري)
وتعد الأخطاء التي توضحها وهي من أكثر الأخطاء شيوعاً على النحو التالي (ديري، 2012):

- (1) تأثير الهالة (the halo effect): لا يجب على القائد أن يسمح للانطباع العام الشامل عن أفراد
جماعته في أن يؤثر على حكمه بالنسبة لكل عنصر بمفرده في نموذج تقييم الاداء إن الفرد لا
يجب أن يقيم بنفس المستوى بالنسبة لكل عناصر التقييم ولا يمكن لسلوكه او سلوكيات الفرد أن
تظل هي نفسها بالنسبة لمختلف المهارات التي يحكم عليها معيار القياس.
- (2) أحدث المؤثرات (latest effects): إذا حقق أحد الافراد انجازاً بارزاً أو خطأ مفاجئاً قبل مراجعة
الأداء مباشرة فإن ذلك الحدث من الممكن أن يطبع ملاحظات القائد عن أداء الفرد بالنسبة للفترة

التي يتم عنها التقييم بأكملها، وأن أحداث المؤثرات أو التأثير الأخير يمكن إن يعمل في صالح الفرد أو ضده ويمكن للقائد الذي يتميز بالضمير الحي أن يعوض نقص الانطباع الشخصي بالتسجيل المستندي الدقيق.

(3) حدث لا ينسى (Unforgettable event): إن الخطأ الكبير أو الإنجاز البارز ليس من الضروري أن يحدث مباشرة قبل مراجعة الأداء حتى يؤثر على انطباعات القائد فالحدث المؤقت أو المفاجئ يمكن إن يترك انطباعاً يبقى لوقت طويل.

2.2.7.4 الأخطاء المتعلقة بتقييم الأداء *Errors related to the performance appraisal process*

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلباً على دقة وموضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء هي (بوترعة، 2018):

(1) الميل نحو الوسط في التقييم (The tendency toward the mean in the assessment): ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم. خطأ التأثير بالحالة: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف إن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا المشرف المقيم عندما يؤثر موظفاً ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق البعض على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر. خطأ التأثير بالحديث يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفاصيل الأداء الماضي ويبقى عالق في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع والأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديراً متحيزاً

(2) خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية (The fault of falling into personal prejudices): تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت اجتماعية أو نفسية مثل: العلاقات العائلية، كل هذه المؤشرات قد تؤدي إلى انحياز معد التقرير وبالتالي عدم الموضوعية.

3) أخطاء التشدد أو اللين (Errors of hard or soft): نجد بعض الرؤساء يعتمدون على أسلوب التساهل مع المرؤوسين في تقييمهم فيعطون تقديرات عالية تفوق مستوى أدائهم وهذا لتجنب المشاكل والخصومات معهم، كما هناك من يستعمل أسلوب التشدد بإعطاء تقديرات ضعيفة للعامل وذلك لأسباب قد يلجا إليها الرئيس قصد مضايقته ومعاقبته الأمور تتعلق بالعمل الذي يؤديه.

4) عدم وضوح معدلات ومعايير الأداء (Unclear rates and performance standards): إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء الوظيفي هي عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة أو سوء اختيارها، حيث أنها ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء لجميع الوظائف، وبخاصة الوظائف الاستشارية والإشرافية القيادية فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير للجميع أو تقريبا لكل الوظائف.

2.3 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

2.3.1 نبذة عن الجهاز:

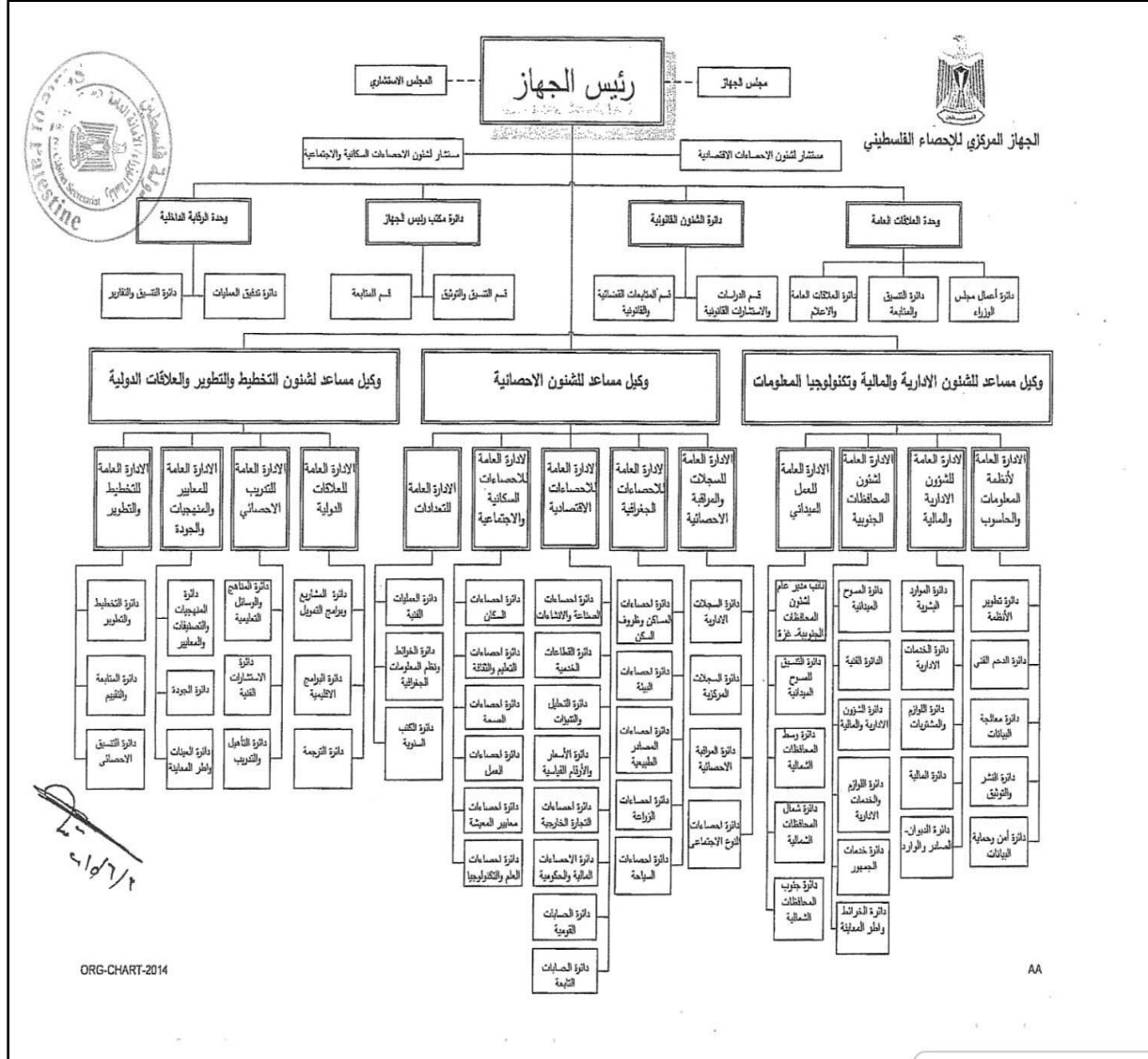
صادق الرئيس الراحل ياسر عرفات في 2000/06/08 على قانون الإحصاءات العامة رقم (04) لسنة 2000 بعد إقراره من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني بقرائه الثلاث، إيماناً منه بمكانة الإحصاءات الرسمية كركن أساسي من أركان النظام المدني في أي مجتمع ديمقراطي نظراً لأهمية هذه الإحصاءات لصانعي السياسات التنموية والتخطيطية في أية دولة. وبناء على توجيهات السيد الرئيس، فقد تمت صياغة هذا القانون بالاستناد إلى تجارب العديد من الدول المتقدمة في مجال الإحصاء وتم الأخذ بعين الاعتبار أن يكون هذا القانون أحد العوامل الأساسية لضمان عضوية فلسطين في المجتمع الإحصائي الدولي.

وتتمثل المهام الرئيسية للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تطوير وتعزيز النظام الإحصائي الفلسطيني الرسمي مبني على أسس قانونية تنظم عملية جمع البيانات واستخدامها لأغراض إحصائية

تساعد في إنشاء نظام إحصائي شامل وموحد يكون بمثابة أداة تحت تصرف الوزارات والمؤسسات الفلسطينية يسترشد به لتشخيص المشاكل وتقييم التقدم الحاصل ، إضافة إلى تقديم إحصاءات رسمية دقيقة، حول الأوضاع والاتجاهات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية لخدمة المجتمع الفلسطيني بهدف توعية الرأي العام عن طريق تقديم المعلومات من خلال وسائل الإعلام والتعاون مع الجامعات ومؤسسات البحث الأخرى. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

2.3.2 هيكلية الجهاز:

فيما يلي توضيح لهيكلية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كما هي مبينة في الشكل (2) التالي:



2020/6/15

ORG-CHART-2014

AA

شكل 2: هيكلية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020)

2.4 الدراسات السابقة

تم تناول عدد من الدراسات السابقة التي ناقشت متغيرات الدراسة وموضوعها، وكانت فيما يلي:

2.4.1 الدراسات العربية السابقة:

1. دراسة زيادة، (2021): المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة

دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر إبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها ومدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز حيث تكونت عينة الدراسة من (349) مفردة، واعتمدت الدراسة الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة ضعيف في التطبيق لذلك أوصت الدراسة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين بها مع تمكين الافراد نحو رؤية مشتركة وأنشاء نظام المعرفة والتعلم.

2. دراسة الصديق، (2021): دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة

ميدانية لعمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسلية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين لدي عينة من موظفي بلدية حمام الضلعة لولاية المسلية، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفين البلدية و عددهم (118) واختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (70) شخص من مجتمع الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصف المنظمة المتعلمة بأنها مرنة وقادرة على مواجهة التغييرات البيئة المتسارعة و ذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة الموظفين.

3. دراسة المطلق، (2021): إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية: هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته لتقديم رؤية نقدية لأهم نقاط القوة والفرائد بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها، حيث استخدمت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي، وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال

المراجعة لأدبيات الدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في العمل الحكومي.

4. دراسة مصطفى، (2018): أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة

تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالبنك العقاري المصري العربي إضافة إلى معرفة مستوى أداء العاملين، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث أشتمل مجتمع الدراسة على (200) مفردة من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وقد تحددت عينة الدراسة بـ (132) مفردة، وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان من أهمها تبني النمط القيادي القائم على الاهتمام بتنمية العاملين وأثارة الرغبة والحماس فيما بينهم لإنجاز عملهم بكفاءة وفاعلية.

5. دراسة البوسعيدي، (2018): درجة توافر إبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس

لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر إبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة الاستبانة كإداة للدراسة تم تطبيقها على عينة بلغت (42) عاملا بالكلية، إن من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة إن درجة توافر إبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضا في جميع محاور الدراسة، وإن من أبرز التوصيات التي أوصت بها الدراسة تنفيذ برامج تدريبية لأداة موظفي الكلية تختص بالأساليب والوسائل والمهارات التي مكن الكلية من الوصول إلى مرحلة تتوافر بها جميع مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة.

6. دراسة أبو العلا ، (2017): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في

كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات كلية التربية و البالغ عددهم (93) موظفة حيث تكون العينة من (91) موظف،

وإن من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن موظفات في كلية التربية بجامعة الطائف يرين إن تطبيق إبعاد المنظمة المتعلمة بشكل كلي متوسط، أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان من أهمها العمل على نشر ثقافة المنظمة وتطبيق الديمقراطية في إدارة الكلية ومنح الموظفين الحرية في تحديد احتياجاتهن التدريبية.

2.4.2 الدراسات السابقة المحلية:

1. دراسة اللحام، (2020): درجة توافر إبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة

غزة و علاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر إبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (4719) معلما ومعلمة واختارت الدراسة عينة طبقية بلغت (377) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة بنسبة بلغت (79.8%) من حجم مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وإن من أهم النتائج للدراسة إن الدرجة الكلية لتوافر إبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية كانت مرتفعة.

2. دراسة عبيد وربايعة (2016): تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين: هدفت الدراسة الى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية البالغ عددهم (204) فرداً واختيار عينة تكونت من (132) فرداً من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لجمع بيانات، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة اهتمام الجامعة بتحويلها إلى منظمة متعلمة من خلال اعتماد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة تقوم على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية.

3. دراسة الشنطي، (2016): مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لجميع البيانات وتحليلها بالاعتماد على مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)، تكونت عينة الدراسة من (341) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

2.4.3 الدراسات السابقة الأجنبية:

1. Kanter, Pelinand & Et al. (2015): The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on job Embeddedness and Individual Adaptive Performance.

دراسة (Kanter, Pelinand & Et al. (2015) بعنوان: أثر الهياكل التنظيمية والمنظمة المتعلمة على دمج الوظائف والاداء الفردي التكيفي.

هدفت الدراسة إلى تحقيق في آثار الهياكل التنظيمية وتنظيم العمل على التضمين الوظيفي والأداء الفردي التكيفي، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية حيث تكونت عينة الدراسة من (216) موظفا وموظفة في المنشآت الفندقية، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها إن المنظمة المتعلمة تؤثر على كل من دمج الوظيفة والأداء الفردي التكيفي بشكل إيجابي، علاوة على ان المنظمة المتعلمة لها دور وسيط كامل بين الهيكل التنظيمي والاداء الفردي التكيفي.

2. Dekoulou & Et al. (2015): Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector.

دراسة (Dekoulou & Et al. (2015) بعنوان: قياس تأثير المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي والأداء الفردي في قطاع الإعلان اليوناني.

تكتشف هذه الدراسة نمط المنظمة المتعلمة بالاقتران مع نتيجتين رئيسيتين للعمل، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ولهذا تم إجراء استبيان استقصائي، حيث تكونت عينة الدراسة من (251) موظفا وموظفة يعملون لدى (49) وكالة إعلانية، حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها إثبات ان الرضا الوظيفي وسيط للعلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي.

2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين بأنها تناولت جوانب مختلفة من مواضيع تتعلق بالدراسة الحالية، كتناولها المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي، حيث تتميز هذه الدراسة بأنها تناولت هذه العلاقة في سياق المؤسسة العامة الفلسطينية التي تتمثل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث أجريت على العاملين فيه على وجه التحديد.

تتفق هذه الدراسة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي والهدف المتمثل في ربط المنظمة المتعلمة مع الأداء الوظيفي مثل دراسة زيادة (2021) بعنوان: المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، ودراسة الصديق، (2021): دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسلية، ودراسة اللحام، (2020) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها، ودراسة مصطفى، (2018): أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي، ودراسة البوسعيدي، (2018): درجة توافر إبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ودراسة أبو العلا، (2017): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين، ودراسة عبيد، وآخرون، (2016): تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، ودراسة الشنطي (2016): مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، بينما أختلفت الدراسة في المنهج المستخدم مع دراسة المطلق، (2021): إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية.

واتفقت الدراسة بأخذها للمتغيرين معا في عنوان الدراسة المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) مع دراسة كل من زيادة (2021) بعنوان: المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، ودراسة الصديق (2021): دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعمال بلدية حمام

الضلعة ولاية المسلية، ودراسة مصطفى، (2018): أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي.

وقد أستخدم الباحث في الحصول على المعلومات الاستبانة أداة لدراساتها وهذا ما اتفق مع دراسة كل من زيادة (2021) بعنوان: المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، ودراسة الصديق (2021): دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسلية، ودراسة اللحام (2020): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها، ودراسة مصطفى (2018): أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي، ودراسة البوسعيدي: (2018): درجة توافر إبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ودراسة أبو العلا (2017): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين، ودراسة عبيد وآخرون (2016): تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، ودراسة Parskeve & Et al., (2015) بعنوان: قياس تأثير المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي والأداء الفردي في قطاع الإعلان اليوناني، ودراسة الشنطي (2016): مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، باستثناء دراسة المطلق (2021): إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية، حيث استخدمت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي الذي يعتمد على الملاحظة والمتابعة الدقيقة، دراسة Pelinand & Et al., (2015) بعنوان: أثر الهياكل التنظيمية والمنظمة المتعلمة على مدج الوظائف والأداء الفردي التكيفي التي استخدمت تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية.

الفصل الثالث

الإجراءات البحثية

3.1 المقدمة

من خلال الفصل الثالث، يقوم الباحث بتسليط الضوء على الإجراءات البحثية والطرق العلمية التي استخدمها للوصول إلى إجابات عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، إضافة إلى استعراضه للمنهجية العلمية التي تم اتباعها، متطرقاً إلى مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة المعاينة التي تم استخدامها، والأساليب والبرامج الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

3.2 المنهجية البحثية

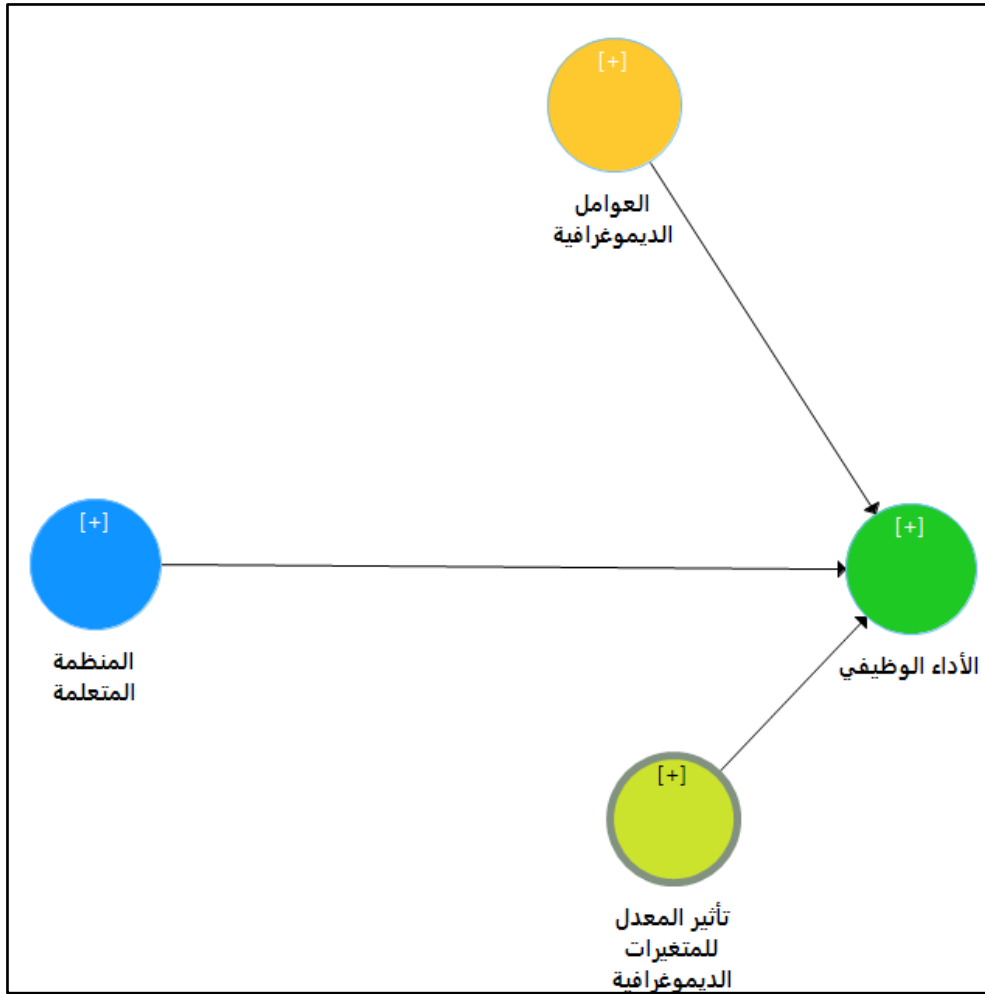
تختلف منهجية البحث من دراسة إلى أخرى، فهناك دراسات تتطلب المنهج التجريبي، وغيرها تتطلب المنهج الوصفي وأخرى تتطلب المنهج التاريخي أو الأنثروبولوجي... الخ، وبالتالي فإن كل بحث أو دراسة تتطلب منهجية بحثية متخصصة تناسب مع مشكلة البحث وأهدافه (الطيبي وأبو سمرة، 2019).

وفي هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي Descriptive Research، وهو المنهج الذي يهدف إلى إعطاء الصورة الواضحة حول ظاهرة يتم دراستها من خلال جمع البيانات عنها، فهو يصف المزايا والخصائص لمجتمع أو ظاهرة، بغرض إضافة رصيد من المعارف والحقائق حولها، وهو ما يساعد في فهم الظاهرة والتنبؤ بحدوثها، وكذلك كشف العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بالظاهرة (النجار وآخرون، 2018).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتناسب وطبيعة مشكلة الدراسة التي تبحث في دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إضافة إلى التعرف على دور المؤهل العلمي كمتغير معدل في هذه العلاقة إذا ما تم إثباتها.

وبناء على مشكلة الدراسة وطبيعة المتغيرات فيها، لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب النمذجة الهيكلية Modeling Equation Structural كونه يلائم طبيعة وجود علاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل، إضافة إلى وجود متغيرات أخرى قد تحمل تأثير المعدل في هذه العلاقة، وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart PLS V.3 وكذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والتي من خلالها تم استخراج البيانات الوصفية لعينة الدراسة إجاباتها حول واقع المتغيرات المستقلة والتابعة.

واعتماداً على برنامج Smart PLS المشار إليه سابقاً، قام الباحث ببناء نموذج الدراسة القياسي بالربط بين متغيرات الدراسة وكان هذا النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (3) التالي:



شكل 3: النموذج القياسي للدراسة (المصدر: الباحث اعتماداً على برنامج Smart-Pls)

ومن خلال الشكل السابق، فإن الدراسة الحالية تهدف للتعرف على دور المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إضافة إلى التعرف على دور المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة كمتغير معدل على هذه العلاقة وفقاً لبيانات عينة الدراسة.

3.3 أدوات الدراسة

لاحقاً للمراجعات العميقة التي أجراها الباحث للكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية المحكمة التي تناولت المفاهيم الرئيسية للدراسة كالمنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي، والدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل كمصدر ثانوي من مصادر جمع البيانات حول مفاهيم ومتغيرات الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تم اختيارها كونها تُعد وفقاً لمنهجية علمية في جمع البيانات والمعلومات والحقائق والآراء حول مشكلة الدراسة وأهدافها، والتي يتم تطويرها من خلال تحويل الأهداف والأسئلة البحثية إلى عدة فقرات ومؤشرات مترابطة حول مجالات وأبعاد الدراسة، بشكل يتسم بالوضوح والبساطة (النجار وآخرون، 2018).

ومن خلال الدراسات السابقة والأدب النظري، قام الباحث بتطوير الاستبانة من خلال وضع عدد من الفقرات التي تقيس مجالات وأبعاد الدراسة، إضافة إلى البيانات الديموغرافية التي تصف عينة الدراسة، وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة من (63) فقرة، توزعت على أقسام ومحاور الدراسة كما يلي:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي ما يتعلق بوصف عينة الدراسة والتي تمثلت في البيانات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- **الجزء الثاني:** ويتكون من محاور الدراسة وينقسم إلى المحور الأول الذي يتناول المنظمة المتعلمة، وهو ما تم قياسه من خلال عدد من الأبعاد وهي: خلق فرص التعليم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم.

أما المحور الثاني فتناول الأداء الوظيفي كمتغير تابع، والذي تم دراسته من خلال عدة أبعاد وهي: الكفاءة، الجودة، والإبداع.

وقد تم تحديد محاور الدراسة وأبعاد متغيرها من خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

وفيما يلي يبين الجدول (3.1) التوزيع الخاص بفقرات ومؤشرات الاستبانة وفقاً لتوزيعها على مجالات وأبعاد الدراسة:

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبيان حسب مجالات وأبعاد الدراسة

الرقم	عدد الفقرات
الجزء الأول	
1.	بيانات عامة
5	
الجزء الثاني: محاور الدراسة	
2.	المحور الأول: المنظمة المتعلمة
6	البعد الأول: خلق فرص التعلم المستمر
5	البعد الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار
6	البعد الثالث: تشجيع التعاون والعمل الجماعي
5	البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
6	البعد الخامس: تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة
5	البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
6	البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
3.	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
7	البعد الأول: الكفاءة
6	البعد الثاني: الجودة
6	البعد الثالث: الإبداع
63	مجموع فقرات أداة الدراسة (الاستبيان)

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المقر الرئيسي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في مدينة رام الله، والبالغ عددهم وفقاً لبيانات الإدارة العامة للعلاقات العامة في الجهاز (240) موظفاً وموظفة، يعملون في الوظائف الإدارية والإشرافية المختلفة.

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار هذه العينة بحيث يكون لكل

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

عنصر في المجتمع فرصة اختيار معروفة وتتساوى مع بقية العناصر الأخرى دون تحيز من الباحث، الأمر الذي يوفر أقصى درجات التعميم، ولتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن تامبسون Steven K.Thompson للمعاينة (Thompson, 2012)، حيث بلغ حجم العينة العشوائية المختارة بناءً على هذه المعادلة (148) مفردة بحثية من مجتمع الدراسة، وفيما يلي توضيح للمعادلة التي تم استخدامها للمعاينة:

معادلة 1: معادلة ستيفن تامبسون للمعاينة

تم توزيع استبانة الدراسة على العينة المختارة، وذلك بالتعاون مع الإدارة العامة للعلاقات العامة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وذلك بعد أن تم تحويلها إلى استبيان الكتروني بدأ توزيعه بتاريخ 2022/08/01 وتم إغلاقه بتاريخ 2022/09/25، حيث تم استرجاع (146) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، بنسبة استرجاع بلغت (98.6%) وهي نسبة استرجاع مرتفعة جداً تعكس التزاماً كبيراً وتعاوناً من قبل العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني توجب شكرهم.

بعد استعادة الاستبانة، تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، والذي يعتبر من أهم التوزيعات الاحتمالية للبيانات، خاصة أن هذا التوزيع هو ما يؤكد للباحث فيما إذا كان مجتمع الدراسة خاضعاً للتوزيع الطبيعي أم لا، وبالتالي ينبه الباحث إلى الطريقة الأفضل للتعامل مع البيانات في عملية التحليل (أبو صالح، 2001)، وقد تم التأكد من التوزيع الطبيعية للبيانات من خلال استخدام حزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك من خلال نتائج اختبار كولموجوروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov K-S الذي يحدد توزيع البيانات اعتماداً على الفرضية الصفرية التالية:

- الفرضية الصفرية: إن بيانات مجتمع الدراسة حول المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.
- وبعد تطبيق اختبار K-S كانت النتائج كما يلي:

جدول 3.2: نتائج اختبار كولموجوروف سمرنوف Kolmogorov -Smirnov (K-S)

محاور الدراسة	القيمة الإحصائية لـ K-S	الدالة P	النتيجة
المحور الأول: المنظمة المتعلمة	.069	.088	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	.107	.001	لا يتبع التوزيع الطبيعي

ومن خلال نتائج اختبار K-S في الجدول (3.2) السابق، يتبين بأن بيانات العينة المتعلقة بالمحور الأول للدراسة وهو المنظمة المتعلمة يتبع التوزيع الطبيعي وهو يحقق الفرضية الصفرية، غير أن المحور الثاني وهو الأداء الوظيفي لا تتبع إجابات العينة للتوزيع الطبيعي وهو ما تظهره قيم K-S الإحصائية ودلالاتها، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية للتوزيع الطبيعي وقبول الفرضية الطبيعية ويكون القرار الإحصائي للباحث بأن البيانات لمجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يبرر استخدام النمذجة الهيكلية PLS.

3.5 توزيع عينة الدراسة

بعد توزيع أداة الدراسة على العينة المطلوبة واسترجاع الإجابات، اعتمد الباحث على البيانات الوصفية باستخدام برنامج SPSS V27 للوصول إلى بيانات توزيع عينة الدراسة والتأكد من تمثيلها لمجتمع الدراسة، وكان توزيعها وفق العوامل والبيانات الديموغرافية كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس:

من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.3) التالي، فإن نسبة تمثيل الذكور في عينة الدراسة كانت أقل من تمثيل الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (45.9%) فيما كانت نسبة الإناث (54.1%)، وبالنظر إلى النسب نجدتها باختلاف لا يتعدى (10%) وهو ما يعطي إشارة إلى أن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يهتم بالنوع الاجتماعي ويعطي الفرصة للنساء في العمل ضمن إدارته وأقسامه بالمشاركة مع الذكور.

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس		
العوامل	العدد	النسبة المئوية
ذكر	67	45.9%
أنثى	79	54.1%
المجموع	146	100.0%

2. توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

وفقاً للمؤهل العلمي فإن النسبة الأعلى في عينة الدراسة كانت لمن يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث شكلت نسبتهم من عينة الدراسة (61.0%)، بينما شكلت نسبة حملة الدراسات العليا كمؤهل علمي (33.6%)، وكانت النسبة الأقل لحملة الدبلوم فأقل بواقع (5.5%)، ما يعني اهتمام العاملين في الجهاز بمستوياتهم التعليمية وبتطوير أنفسهم علمياً، وهو ما يوضحه الجدول (3.4) التالي:

جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
العوامل	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	8	5.5%
بكالوريوس	89	61.0%
دراسات عليا	49	33.6%
المجموع	146	100.0%

3. توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية:

من خلال بيانات الجدول (3.5) التالي، فإن نسبة من هم في الفئة العمرية (من 36-45 سنة) كانت الأعلى في عينة الدراسة بواقع (39.0%)، فيما شكلت نسبة (32.9%) ممن هم بالفئة العمرية (أكبر من 45 سنة)، بينما كان التمثيل الأقل لمن هم في الفئة العمرية (من 25-35 سنة) وكانت بواقع (28.1%)، ومن خلال هذا النسب فإن هناك توزيع متقارب للعاملين وفقاً للفئة العمرية.

جدول 3.5: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية		
النسبة المئوية	العدد	العوامل
28.1%	41	من 25 سنة إلى 35 سنة
39.0%	57	من 36 سنة إلى 45 سنة
32.9%	48	أكبر من 45 سنة
100.0%	146	المجموع

4. توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

من خلال توزيع البيانات في الجدول (3.6) التالي، نجد بأن نسبة من لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) هي النسبة الأعلى تمثيلاً في عينة الدراسة، بواقع (40.4%)، فيما كانت نسبة من لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) هي الأقل بواقع (9.6%)، فيما توزعت نسب من لديهم سنوات خبرة (من 5-9 سنوات) بواقع (26.0%) وكانت نسبة من لديهم سنوات خبرة من (10 - 15 سنة) بواقع (24.0%).

جدول 3.6: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	العدد	العوامل
9.6%	14	أقل من 5 سنوات
26.0%	38	من 5 إلى 9 سنوات
24.0%	35	من 10 إلى 15 سنة
40.4%	59	أكثر من 15 سنة
100.0%	146	المجموع

5. توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي:

من خلال توزيع البيانات في الجدول (3.7) التالي، فإن النسبة الأعلى من عينة الدراسة كانت ممن هم في مستوى وظيفي (موظف) والذين شكلت نسبتهم من عينة الدراسة (38.8%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن هم في مستوى (رئيس شعبة) بواقع (4.1%)، فيما بلغت نسبة من هم بمستوى (رئيس قسم) (28.7%)، بينما شكلت نسبة من هم بمستوى (مدير دائرة) ما مجمله (27.4%) من عينة الدراسة.

جدول 3.7: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي		
النسبة المئوية	العدد	العوامل
38.8%	45	موظف
4.1%	6	رئيس شعبة
28.7%	42	رئيس قسم
27.4%	40	مدير دائرة
8.9%	13	مدير عام فأعلى
100.0%	146	المجموع

3.6 صدق وثبات نموذج الدراسة

من خلال برنامج Smart-PLS فإن تحليل نموذج الدراسة في الشكل (1) السابق، يتم من خلال التقدير القياسي للنموذج والتقدير البنائي، والذي تم إجراؤه كما يلي:

3.6.1 التقدير القياسي:

وهو تقدير يتم قياسه والتأكد منه ومن قبوله من خلال قياس الصدق التقاربي والتمييزي لأداة الدراسة، وفيما يلي إجراءات التحقق من التقدير القياسي للنموذج:

الصدق التقاربي: ويمثل مدى تقارب بناء المتغير لأجل تفسير تباين المؤشرات الخاصة به، ويستخدم لتقييم قيم التقارب للمؤشرات مقاييس متعددة من أهمها متوسط التباين المستخرج AVE والذي يمثل القيمة المتوسطة للتحميلات التربيعية للمؤشرات المرتبطة بالمتغير المراد قياسه (Hair, et al., 2021, p. 72).

واعتماداً على بيانات عينة الدراسة وباستخدام برنامج Smart-PLS تم قياس الصدق التقاربي لأداة الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (3.8) التالي:

جدول 3.8: نتائج الصدق التقاربي لنموذج الدراسة

متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب Composite Reliability	التشبع Factor Loading	الفقرات Items	العامل Construct
المنظمة المتعلمة				
0.687	0.929	0.619	A1	خلق فرص التعلم المستمر
		0.744	A2	
		0.700	A3	
		0.710	A4	
		0.714	A5	
		0.741	A6	
0.791	0.950	0.777	B1	تشجيع الاستعلام والحوار
		0.771	B2	
		0.783	B3	
		0.778	B4	
		0.772	B5	
0.670	0.924	0.714	C1	تشجيع التعاون والعمل الجماعي
		0.735	C2	
		0.788	C3	
		0.781	C4	
		0.691	C5	
		0.686	C6	
0.746	0.936	0.733	D1	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
		0.776	D2	
		0.794	D3	
		0.673	D4	
		0.752	D5	
0.684	0.928	0.697	E1	تمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة
		0.725	E2	
		0.732	E3	
		0.725	E4	
		0.669	E5	
		0.797	E6	
0.736	0.933	0.729	F1	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
		0.830	F2	
		0.823	F3	
		0.804	F4	
		0.770	F5	
0.683	0.928	0.745	G1	القيادة الاستراتيجية الداعمة
		0.799	G2	
		0.797	G3	

متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب Composite Reliability	التشبع Factor Loading	الفقرات Items	العامل Construct
		0.780	G4	للتعلم
		0.730	G5	
		0.720	G6	
الأداء الوظيفي				
0.717	0.946	0.679	X1	الكفاءة
		0.800	X2	
		0.807	X3	
		0.759	X4	
		0.672	X5	
		0.763	X6	
		0.766	X7	
0.714	0.937	0.762	Y1	الجودة
		0.744	Y2	
		0.849	Y3	
		0.830	Y4	
		0.805	Y5	
		0.768	Y6	
0.683	0.928	0.751	Z1	الإبداع
		0.663	Z2	
		0.748	Z3	
		0.635	Z4	
		0.780	Z5	
		0.816	Z6	

واعتماداً على البيانات الواردة في الجدول (3.8) السابق، فإن نموذج الدراسة قد حقق المعايير المطلوبة للصدق التقاربي، فمن النتائج نجد بأن قيم التشبع لمؤشرات أداة الدراسة Factor Loading كانت جميعها أعلى من القيمة المعيارية المقبولة (0.5)، اعتماداً على (Hair, et al., 2010)، كما نجد بأن قيم متوسط التباين المستخرج AVE لأبعاد محاور الدراسة وعواملها في النموذج كانت أكبر من القيمة المعيارية المقبولة (0.5) اعتماداً على (Hair, et al., 2013)، إضافة إلى أن قيم معيار الثبات المركب Composite Reliability كانت أعلى من القيمة المعيارية المقبولة (0.70) لجميع العوامل وفقاً لـ (Hair, et al., 2021). ومن النتائج السابقة والتي كانت جميعها قد حققت الشروط المعيارية المقبولة في طريقة النمذجة الهيكلية وفقاً لبرنامج Smart-PLS يكون نموذج الدراسة قد حقق الصدق التقاربي المطلوب.

الصدق التمايزي: والذي يعرف بأنه مدى اختلاف العامل عن العوامل الأخرى، وأن يكون هذا العامل فريداً من نوعه، يمتلك قدرة التقاط الظواهر بشكل أكبر من العوامل الأخرى في النموذج، ويعتبر معيار فورنيل لاركر Fornell-Larcker والذي يوضح مشاركة العامل في التباين بشكل أكبر من أي عامل آخر مع المؤشرات المرتبط به، إضافة إلى تقاطع التشبعات Cross Loading الذي يقوم على مبدأ أن المؤشر يكون في أعلى قيم الارتباط مع العامل (البعد) أو المحور الذي ينتمي إليه، وهما من المعايير الأساسية في التحقق من الصدق التمايزي للنماذج المهيكلية (Hair, et al., 2017).

واعتماداً على حزمة Smart PLS قام الباحث بإجراء اختبار تقاطع التشبعات Cross Loading، والمصنوفة التالية توضح النتائج عن هذا الاختبار كما في الجدول (3.9) التالي:

جدول 3.9: نتائج اختبار مصنوفة التشبعات المتقاطعة Cross Loading لأداة الدراسة

المؤشر	العامل	المنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفي	المؤهل العلمي
A1	0.619	0.532	-0.067	
A2	0.744	0.571	-0.146	
A3	0.700	0.468	-0.141	
A4	0.710	0.511	-0.184	
A5	0.714	0.539	-0.122	
A6	0.741	0.639	-0.105	
B1	0.777	0.580	-0.120	
B2	0.771	0.532	-0.088	
B3	0.783	0.500	-0.122	
B4	0.778	0.557	-0.103	
B5	0.772	0.504	-0.103	
C1	0.714	0.550	-0.214	
C2	0.735	0.555	-0.133	
C3	0.788	0.527	-0.228	
C4	0.781	0.600	-0.202	
C5	0.691	0.616	-0.143	
C6	0.686	0.553	-0.244	
D1	0.733	0.533	-0.156	
D2	0.776	0.569	-0.141	
D3	0.794	0.589	-0.104	
D4	0.673	0.651	-0.125	
D5	0.752	0.596	-0.206	

المؤهل العلمي	الأداء الوظيفي	المنظمة المتعلمة	العامل المؤشر
-0.078	0.539	0.697	E1
-0.166	0.533	0.725	E2
-0.151	0.503	0.732	E3
-0.163	0.507	0.725	E4
-0.114	0.555	0.669	E5
-0.189	0.601	0.797	E6
-0.187	0.646	0.729	F1
-0.207	0.656	0.830	F2
-0.191	0.627	0.823	F3
-0.158	0.560	0.804	F4
-0.099	0.486	0.770	F5
-0.202	0.646	0.745	G1
-0.042	0.589	0.799	G2
-0.155	0.638	0.797	G3
-0.105	0.584	0.780	G4
-0.068	0.587	0.730	G5
-0.124	0.568	0.720	G6
0.024	0.679	0.457	X1
-0.009	0.800	0.465	X2
-0.036	0.807	0.518	X3
0.051	0.759	0.448	X4
0.067	0.672	0.400	X5
0.055	0.763	0.442	X6
-0.078	0.766	0.633	X7
-0.053	0.762	0.634	Y1
0.009	0.744	0.563	Y2
-0.083	0.849	0.610	Y3
0.001	0.830	0.565	Y4
-0.016	0.805	0.504	Y5
-0.020	0.768	0.462	Y6
-0.116	0.751	0.723	Z1
-0.101	0.663	0.732	Z2
-0.080	0.748	0.569	Z3
-0.049	0.635	0.722	Z4
-0.146	0.780	0.614	Z5

المؤشر	العامل	المنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفي	المؤهل العلمي
Z6		0.599	0.816	-0.049
Edu		-0.193	-0.054	1.00

ومن خلال ما تظهر النتائج في الجدول (3.9) السابق، فإن جميع المؤشرات والفقرات كانت ترتبط بمحاورها وأبعادها بقيم ارتباط أكبر من المؤشرات الأخرى، فالفقرات من A1 وحتى G6 كانت تنتمي إلى محور المنظمة المتعلمة وأبعادها، وكانت قيم الارتباط لها هي الأعلى دوناً عن المؤشرات الأخرى والتي كانت تنتمي إلى محور الأداء الوظيفي من المؤشر X1 وحتى Z6، فيما كان مؤشر المؤهل العلمي Edu هو الأعلى ارتباطاً مع نفسه، وهو ما يعني تحقق الصدق التمايزي للنموذج اعتماداً على معيار تقاطع التشبعات Cross- Loading.

أما معيار Fornell-Larcker، فقد تم إجراء اختبار من خلال برنامج Smart-PLS وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3.10) التالي:

جدول 3.10: معيار Fornell-Larcker لأداة الدراسة

المتغيرات	المنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفي	المؤهل العلمي
المنظمة المتعلمة	0.748		
الأداء الوظيفي	0.744	0.760	
المؤهل العلمي	0.193-	0.054-	1.000

وبالنظر إلى ما سبق من نتائج في الجدول (3.10)، فإن كل متغير (عامل) من المتغيرات يرتبط بنفسه بمعامل ارتباط أعلى من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى، وهو الأمر الذي يؤكد عدم تداخل المؤشرات المكونة لهذا المتغير مع متغيرات أخرى في نفس النموذج، الأمر الذي يحقق الصدق التمايزي للنموذج البحثي.

ومن خلال النتائج السابقة، يكون الباحث قد تأكد من التقدير القياسي للنموذج البحثي من خلال تقييمه للصدق التقاربي والتمايزي، وكانت نتائج هذا التقدير إيجابية وتؤدي إلى قبول النموذج والاعتماد على مخرجاته في اختبار الفرضيات والخروج بنتائج بحثية تتميز بالدقة.

وسيسعى الباحث من خلال الفصل الرابع إلى تقدير النموذج البنائي للدراسة مستخدماً ذلك في الوصول إلى نتائج من اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

تأتي الدراسة الحالية لكشف الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إضافة إلى التعرف على دور المؤهل العلمي كمتغير معدّل في هذا الدور، وهو ما سيتم التحقق منه من خلال إجراء التقدير البنائي لنموذج الدراسة، واختبار فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها اعتماداً على نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية، إضافة إلى المعالجات الإحصائية الوصفية، بغية الخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها.

وقد تم اعتماد مفتاح تفسير النتائج التالي لمقياس ليكرث (Likert) الخماسي المستخدم في الدراسة، كما في الجدول (4.1) (Pimentel, 2010):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج (الأهمية النسبية)

المتوسط الحسابي	مقياس ليكرث	تفسير الدرجة
1.00-1.79	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
1.80-2.59	غير موافق	منخفضة
2.60-3.39	محايد	متوسطة
3.40-4.19	موافق	مرتفعة
4.20-5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

4.2

4.3 نتائج إجابة أسئلة الدراسة

يستعرض الباحث فيما يلي نتائج إجابة أسئلة الدراسة والتي كانت كما يلي:

4.3.1 إجابة السؤال الأول:

▪ ما مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة التالية: (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

وللوصول إلى إجابة هذا السؤال تم تفريعه إلى عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق خلق فرص التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لإجابة السؤال الفرعي الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى خلق فرص التعلم المستمر في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.2) التالي:

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق خلق

فرص التعلم المستمر

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
1.	يدعم الجهاز الموظفين بأحدث التقنيات لممارسة أنشطة التعلم المستمر.	4.10	0.959	23.4 %	82.0%	مرتفعة
2.	يوفر الجهاز دورات تدريبية ملائمة لتطوير مهارتي وخبراتي.	3.98	0.943	23.7 %	79.6%	مرتفعة
3.	يكافئني الجهاز عند تعلمي أشياء جديدة تسهم في تحسين كفاءتي.	3.32	1.237	37.3 %	66.4%	متوسطة
4.	يستفيد الجهاز من المشاكل التنظيمية كفرص للتعلم.	3.65	1.048	28.7 %	73.0%	مرتفعة
5.	تُناقش الإدارة الأخطاء التي أقوم بها بشفاافية بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.52	1.25	35.5 %	70.4%	مرتفعة
6.	تحدد المهارات اللازمة لإنجاز المهام المستقبلية وتطوير الأداء.	3.88	0.931	24.0 %	77.6%	مرتفعة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
	المستوى الكلي العام لخلق فرص التعلم المستمر	3.74	0.881	23.5 %	74.8%	مرتفعة

يبين الجدول (4.2) السابق، أن المستوى العام الكلي لخلق فرص التعلم المستمر لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كان مستوى مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المستوى (3.743) وبدرجة استجابة مرتفعة بلغت نسبتها (74.8%)، وهو ما يعني تشجيع المؤسسة للتعلم المستمر للعاملين لديها وتقديم الفرص الملائمة لحدوث ذلك.

وبالنظر إلى إجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس هذا المستوى، نجد بأن نسبة مرتفعة منهم تؤيد دعم الجهاز للموظفين بأحدث التقنيات لممارسة أنشطة التعلم المستمر، وهو ما ظهر في الفقرة الأولى والتي كانت الأعلى استجابة دوناً عن غيرها حيث بلغت نسبة استجابة المبحوثين عليها (82.0%)، تليها الفقرة رقم (2) التي تظهر موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة حول توفير الجهاز لدورات تدريبية ملائمة لتطوير مهارات وخبرات العاملين، وهو ما جاء باستجابة مرتفعة بلغت نسبتها (79.6%).

أما الفقرة رقم (3) فتعكس درجة متوسطة من موافقة عينة الدراسة حول قيام الجهاز بمكافحة العاملين لدى حصولهم على تعليم لأشياء جديدة يحسن من مهاراتهم وقدراتهم، وبلغت نسبة الاستجابة حول هذه الفقرة (66.4%)، فيما كانت الفقرة رقم (5) بدرجة مرتفعة لكنها في أدنى مستويات هذه الدرجة، حيث عكست موافقة المبحوثين حول قيام الإدارة بمناقشة الأخطاء التي يقوم بها العاملون بشفافية وبهدف التعلم والاستفادة منها، وقد جاءت بنسبة استجابة بلغت (70.4%).

وبالنظر إلى معامل الاختلاف نجد بأن هناك بعض الفقرات التي كان لديها معامل اختلاف مرتفع، الأمر الذي يعني تفاوتاً في إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرات، كما أن معامل الاختلاف للمستوى العام لخلق الفرص للتعلم المستمر لدى الجهاز بلغت قيمته (23.5%) وهو أعلى من النسبة المقبولة (20.0%)، وبالتالي لا بد من قيام الجهاز بتحسين مستويات خلق الفرص للتعلم المستمر بشكل أكبر.

فيما جاءت الفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد مرتفعة وبنسبة استجابة تعدت (70%) والتي تعكس اهتماماً لدى الجهاز بمستويات خلق الفرص للتعلم المستمر.

2. ما مستوى تطبيق تشجيع الاستعلام والحوار كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لإجابة السؤال الفرعي الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى تشجيع الاستعلام والحوار في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.3) التالي:

الاستعلام والحوار

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
7.	يوفر الجهاز بيئة مشجعة لبناء الثقة المتبادلة بين الموظفين لتبادل الخبرات.	3.66	1.129	30.8 %	73.2%	مرتفعة
8.	يستحدث الجهاز قنوات اتصال مفتوحة بين الموظفين.	3.62	1.152	31.8 %	72.4%	مرتفعة
9.	يشجع الجهاز على الحوار الفعال وتقبل النقد البناء لتطوير أدائي.	3.59	1.124	31.3 %	71.8%	مرتفعة
10.	يحث الجهاز على تبادل المعلومات بكل شفافية.	3.82	0.922	24.1 %	76.4%	مرتفعة
11.	تناقش الإدارة وجهات النظر المختلفة من الموظفين لإيجاد حلول أفضل لمشكلات العمل.	3.68	1.057	28.7 %	73.6%	مرتفعة
	المستوى العام لتشجيع الاستعلام والحوار	3.67	0.958	26.1 %	73.4%	مرتفعة

ومن النتائج في الجدول السابق (4.3)، يتبين أن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يتمتع بمستوى مرتفع من التشجيع على الاستعلام والحوار كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث كان المتوسط الحسابي الذي يقيس هذا المستوى (3.67) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.958)، وقد كانت نسبة استجابة الباحثين حول هذا المستوى بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (73.4%).

وبالعودة إلى الفقرات التي تقيس مستوى تشجيع الاستعلام والحوار في الجهاز، نجد بأن الفقرة رقم (10) كانت هي الفقرة الأعلى استجابة لدى عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها (76.4%) وهي نسبة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، والتي تبين مستوى مرتفع من قيام الجهاز ببحث العاملين لديه على تبادل المعلومات بكل شفافية، إضافة إلى الفقرة رقم (11) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت

(73.6%) والتي أظهرت قيام الإدارة بدرجة مرتفعة بمناقشة وجهات النظر المختلفة للموظفين لمحاولة إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه العمل.

ورغم أن الفقرات جميعها كانت بدرجات استجابة مرتفعة، إلا أن أقلها كانت الفقرة رقم (9) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (71.8%) والتي أظهرت تشجيع الجهاز للحوار الفعال وتقبل النقد البناء لتطوير الأداء للعاملين، غير أن هذه الفقرة تتمتع بنسبة مرتفعة لمعامل الاختلاف C.V وهو ما يعني تبايناً في إجابات عينة الدراسة حولها، الأمر الذي يعني عدم موافقة نسبة لا بأس بها من عينة الدراسة عن ذا التشجيع.

وبالنتيجة فإن المستوى العام لتشجيع الاستعلام والحوار كان مرتفعاً، إلا أن هناك نسبة تباين لا بأس بها في إجابات عينة الدراسة وهو ما يظهر من خلال معامل الاختلال للمستوى العام والذي جاء بنسبة (26.1%) وهو أعلى من القيمة المقبولة وبالتالي فإن الجهاز لا بد وأن يحسن من أساليب الحوار وتبادل المعلومات بين العاملين لديه.

3. ما هو مستوى تطبيق تشجيع التعاون والعمل الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لإجابة السؤال الفرعي الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى التعاون والعمل الجماعي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.4) التالي:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق تشجيع

التعاون والعمل الجماعي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
12.	تحفز إدارة الجهاز العمل بروح الفريق.	3.89	0.948	24.4 %	77.8%	مرتفعة
13.	تشكل إدارة الجهاز فرق متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة.	3.92	0.918	23.4 %	78.4%	مرتفعة
14.	تنظم إدارة الجهاز اجتماعات دورية لفرق	3.73	1.067	28.6 %	74.6%	مرتفعة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
	العمل لتبادل الخبرات.					
15.	تأخذ إدارة الجهاز بتوصيات فرق العمل بما يضمن تطوير الأداء.	3.77	0.958	25.4 %	75.4%	مرتفعة
16.	تدعم إدارة الجهاز العلاقات الإنسانية بالموظفين لتعزيز التعلم الجماعي.	3.88	0.965	24.9 %	77.6%	مرتفعة
17.	يساعد الموظفون في الجهاز بعضهم بعضاً على التعلم واكتساب الخبرات.	3.86	0.929	24.1 %	77.2%	مرتفعة
	المستوى العام لتشجيع التعاون والعمل الجماعي	3.83	0.792	20.7 %	76.6%	مرتفعة

من خلال الجدول (4.4) السابق، يتضح بأن المستوى العام لتشجيع التعاون والعمل الجماعي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس متوسطات إجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.792) وبنسبة استجابة (76.6%) وهي نسبة مرتفعة، كما كان معامل الاختلال لإجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى قريبة من النسبة المقبولة حيث بلغت (20.7%)، الأمر الذي يعكس توافقاً لدى عينة الدراسة حول مستوى تشجيع التعاون والعمل الجماعي في الجهاز.

ومن الجدول السابق، نجد بأن جميع الفقرات التي تقيس هذا المستوى جاءت بنسب استجابة مرتفعة، كانت أعلاها الفقرة رقم (13) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (78.4%)، والتي أظهرت توافقاً لدى عينة الدراسة حول تشكيل إدارة الجهاز لفرق متنوعة للعمل الجماعي من المستويات التنظيمية المتعددة، كذلك جاءت الفقرة رقم (12) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (77.8%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة حول تحفيز إدارة الجهاز للعمل بروح الفريق.

ومن النتائج السابقة، يظهر بأن هناك حرص لدى إدارة الجهاز في تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المؤسسة العاملين فيها، وهو ما يظهر من خلال تطوير ودعم أساليب العمل الجماعي المنظم، وتشجيع قيادة الجهاز وإدارته لهذا التعاون بل وتسهيله.

4. ما مستوى تطبيق إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لإجابة السؤال الفرعي الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.5) التالي:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
18.	يوفر الجهاز أنظمة لقياس الأداء الحالي والمتوقع بهدف التعلم المستمر.	3.78	0.95	25.1 %	75.6%	مرتفعة
19.	يُمكن الجهاز الموظفين من الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة.	3.86	0.968	25.1 %	77.2%	مرتفعة
20.	يُدعم الجهاز عملية تبادل الخبرات التطويرية بين الأقسام المختلفة.	3.73	1.041	27.9 %	74.6%	مرتفعة
21.	يستخدم الجهاز التكنولوجيا لنشر المعرفة بين موظفيه.	4.02	0.968	24.1 %	80.4%	مرتفعة
22.	يوفر الجهاز نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات.	3.88	0.986	25.4 %	77.6%	مرتفعة
	المستوى العام لإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم	3.83	0.851	22.2 %	76.6%	مرتفعة

يتضح أن المستوى العام لإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم في الجهاز كانت بمستوى مرتفع، وهو ما تبينه نتائج المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى التي بلغت (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.851)، حيث كانت نسبة معامل الاختلاف لهذا المستوى بمقدار قريب إلى المقبول وبلغت (22.2%)، فيما شكلت نسبة استجابة العينة حول هذا المستوى نسبة مرتفعة بلغت (76.6%) وهو ما

يعني التوافق على ان الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يسعى بشكل مستمر إلى إنشاء مثل هذه الأنظمة التي تساعد العاملين فيه على الحصول على المعرفة ومشاركتها والتعلم من خبرات الآخرين ومعارفهم.

ويجد الباحث بأن جميع الفقرات التي تم وضعها لقياس هذا المستوى جاءت باستجابات مرتفعة من عينة الدراسة، كانت أعلاها الفقرة رقم (21) والتي أظهرت موافقة وتبايناً مقبولاً لدى عينة الدراسة في أن مستوى استخدام الجهاز للتكنولوجيا في نشر المعرفة بين العاملين لديه كان مرتفعاً وشكلت نسبة الاستجابة على هذه الفقرة (80.4%)، كما رصدت النتائج وجود موافقة مرتفعة حول توفير الجهاز لنظام اتصال فعال لتبادل المعلومات وهو ما بينته الفقرة رقم (22) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (77.6%)، فيما كانت الفقرة الأخرى بنسب استجابة تراوحت ما بين (74.0%) وحتى (77.0%) وهو ما يعني اهتماماً كبيراً لدى الجهاز بالمعرفة والتعلم وتبادل الخبرات وهو ما يجعله يسعى بشكل مستمر إلى توفير وإنشاء الأنظمة القادرة على الوصول إلى هذه المعارف والخبرات والتعلم منها.

5. ما مستوى تطبيق تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لإجابة السؤال الفرعي الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى تمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.6) التالي:

جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
23.	تحرص إدارة الجهاز على إشراك الموظفين فني وضوح الرؤية	3.68	1.119	30.4 %	73.6%	مرتفعة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
	(الإستراتيجية والرسالة والأهداف للجهاز).					
24.	تسمح إدارة الجهاز بتقديم خيارات متعددة لتنفيذ مهام العمل.	3.70	1.013	27.4 %	74.0%	مرتفعة
25.	تهتم إدارة الجهاز في المبادرات (الفردية والجماعية) البناء المقدمة من الموظفين.	3.71	1.073	28.9 %	74.2%	مرتفعة
26.	تمكن إدارة الجهاز الموظفين من التحكم بالموارد اللازمة لتأدية أعمالهم.	3.71	1.052	28.4 %	74.2%	مرتفعة
27.	تحرص إدارة الجهاز على دعم القيم الأخلاقية.	4.01	0.928	23.1 %	80.2%	مرتفعة
28.	تدعم إدارة الجهاز جهود الموظفين لتحقيق أفضل الممارسات في أدائهم الوظيفي.	3.79	1.017	26.8 %	75.8%	مرتفعة
	المستوى العام لتمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	3.75	0.863	23.0 %	75.0%	مرتفعة

تظهر النتائج في الجدول (4.6) السابق، أن المستوى العام لتمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة وفقاً لمتوسطات إجابات عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العام (3.75) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.863)، فيما كانت نسبة الاستجابة (75.0%) وهي نسبة مرتفعة وفقاً لمقياس التصحيح المعتمد في الدراسة.

ورغم وجود تباين في إجابات عينة الدراسة حول معظم الفقرات التي تقيس هذا المستوى، وذلك من خلال قيم معامل الاختلاف لهذه الفقرات والتي تراوحت ما بين 23% وحتى 30%، وهي نسبة ترتفع عن القيمة المقبولة إحصائياً وهي (20.0%)، إلا أن جميع الفقرات كانت باستجابات مرتفعة رغم أنها لا تؤيد توافق العينة حولها، وكانت أعلى هذه الفقرات هي الفقرة رقم (27) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (80.2%) والتي أظهرت حرصاً كبيراً لدى إدارة الجهاز في دعم القيم الأخلاقية، إضافة إلى الفقرة رقم (28) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (75.8%) والتي أيدت دعم إدارة الجهاز لجهود العاملين من أجل تحقيق أفضل الممارسات في أدائهم الوظيفي.

أما أقل الفقرات استجابة رغم ارتفاع نسبتها، فكانت الفقرة رقم (23) والتي أظهرت تشتتاً عالياً في إجابات المبحوثين حولها حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف لها قيمة مرتفعة بلغت (30.4%)، فيما كانت استجابة العينة حولها بنسبة مرتفعة بلغت (73.6%)، الأمر الذي يعني وجود اختلاف لدى عينة الدراسة حول حرص إدارة الجهاز على إشراك العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف للجهاز، وهو ما يعني عدم شمول جميع العينة في مثل هذه النشاطات.

6. ما مستوى تطبيق ربط المنظمة بالبيئة الخارجية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لإجابة السؤال الفرعي الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.7) التالي:

جدول 4.7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
29.	تشجع إدارة الجهاز الموظفين على احترام وجهات نظر المستفيدين.	3.90	0.974	25.0 %	78.0%	مرتفعة
30.	تدعم إدارة الجهاز الموظفين على العمل مبدأ شمولية التفكير في حل المشكلات.	3.73	0.936	25.1 %	74.6%	مرتفعة
31.	تستفيد إدارة الجهاز من الخبرات والكفاءات العلمية للموظفين في حل المشكلات.	3.73	1.033	27.7 %	74.6%	مرتفعة
32.	توفر إدارة الجهاز ثقافة تنظيمية عالية للموظفين للتكيف مع المتغيرات الخارجية.	3.73	0.942	25.3 %	74.6%	مرتفعة
33.	تتابع إدارة الجهاز أثر قراراته على معنويات الموظفين فيه.	3.44	1.237	36.0 %	68.8%	مرتفعة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
	المستوى العام لربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.70	0.874	23.6%	74.0%	مرتفعة

تبين النتائج في الجدول (4.7) السابق، أن المستوى العام لربط المنظمة بالبيئة الخارجية جاء بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (74.0%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس استجابة أفراد العينة حول هذا المستوى (3.70) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.874)، وهو ما يعني وجود اهتمام مرتفع لدى إدارة الجهاز نحو ربط الجهاز بالبيئة الخارجية، ويظهر ذلك من خلال الفقرات التي تقيس هذا المستوى والتي جاءت معظمها مرتفعة باستثناء واحدة.

أما فيما يتعلق بأعلى هذه الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (29) التي بلغت نسبة الاستجابة عليها (78.0%) وهي نسبة مرتفعة تعكس موافقة المبحوثين حول تشجيع إدارة الجهاز للعاملين فيه على احترام وجهات نظر المستفيدين من خدماته، تليها الفقرة رقم (30) التي عكست مستوى مرتفع من دعم إدارة الجهاز للموظفين على العمل بمبدأ شمولية التفكير في حل المشكلات وهو ما شكلت استجابة بلغت نسبتها (74.6%).

أما أدنى الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (33) والتي جاءت بنسبة استجابة في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، وبنسبة تشتمت مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (36.0%) وهي نسبة مرتفعة جداً عن النسبة المقبولة وهي (20.0%)، ورغم أن استجابة العينة كانت (68.8%) حولها، إلا أن هذه النتائج تبين اختلافاً لدى العينة حول متابعة إدارة الجهاز لما ينجم عن قراراته من آثار على معنويات العاملين لديه، وهو ما يعني أن الإدارة تمارس دوراً تقيماً مرتفعاً لقراراتها وما تعكسه على العاملين في الجهاز.

7. ما مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لإجابة السؤال الفرعي الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة

للتعلم في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.8) التالي:

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
34.	تدعم قيادة الجهاز الموظفين في الحصول على التدريب والتعليم المستمر.	4.00	0.855	21.4 %	80.0%	مرتفعة
35.	تتبنى قيادة الجهاز سياسة الباب المفتوح في متابعة الأفكار المبدعة.	3.64	1.002	27.5 %	72.8%	مرتفعة
36.	يشارك المدراء الموظفين دائماً بالمعلومات المحدثة بشكل مستمر.	3.60	1.086	30.2 %	72.0%	مرتفعة
37.	يدعم الجهاز تفويض الموظفين بسلطات تتناسب مع مسؤولياتهم.	3.55	1.115	31.4 %	71.0%	مرتفعة
38.	يبحث المدراء باستمرار عن فرص للتدريب والتعلم.	3.66	1.086	29.7 %	73.2%	مرتفعة
39.	يتم العمل على تدريب الموظفين لإيجاد وتطوير قيادات جديدة.	3.79	1.025	27.0 %	75.8%	مرتفعة
	المستوى العام للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	3.70	0.851	23.0 %	74.0%	مرتفعة

ومن النتائج السابقة، نجد بأن المستوى العام للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذا المستوى (3.70) وبانحراف معياري بلغ (0.851)، وكانت درجة استجابة عينة الدراسة حول هذا المستوى مرتفعة بلغت نسبتها (74.0%).

ومن حيث معامل الاختلاف لهذا المستوى، فقد كان أعلى من المستوى لكنه كان مقبولاً نوعاً ما، ويعكس تشتتاً بسيطاً بين المبحوثين حول هذا المستوى.

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول (4.10)، نجد بأن جميع الفقرات التي تقيس مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم جاءت بنسب استجابة مرتفعة، كان أعلاه الفقرة رقم (34) والتي جاءت بنسبة

استجابة بلغت (80.6%) وهي نسبة مرتفعة، والتي تبين موافقة كبيرة لدى عينة الدراسة حول دعم القيادة العليا للجهاز للموظفين في الحصول على التدريب والتعليم المستمر، كذلك جاءت الفقرة رقم (39) بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (75.8%) والتي أكدت موافقة عينة الدراسة على أنه يتم العمل على تدريب العاملين لإيجاد وتطوير قدرات قيادية جديدة بينهم.

أما أقل هذه الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (37) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (71.0%) والتي أكدت موافقة عينة الدراسة على دعم الجهاز لتفويض السلطات للموظفين بما يتناسب مع مسؤولياتهم.

ومن خلال ما سبق من إجابات عن الأسئلة الفرعية للسؤال الأول للدراسة، يمكن الوصول إلى نتيجة تحدد مستوى المنظمة المتعلمة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والتي يبينها الجدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء

الفلسطيني

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
3	المستوى الكلي العام لخلق فرص التعلم المستمر	3.74	0.881	74.8%	مرتفعة
5	المستوى العام لتشجيع الاستعلام والحوار	3.67	0.958	73.4%	مرتفعة
1	المستوى العام لتشجيع التعاون والعمل الجماعي	3.83	0.792	76.6%	مرتفعة
1	المستوى العام لإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم	3.83	0.851	76.6%	مرتفعة
2	المستوى العام لتمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	3.75	0.863	75.0%	مرتفعة
4	المستوى العام لربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.70	0.874	74.0%	مرتفعة
4	المستوى العام للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	3.70	0.851	74.0%	مرتفعة
	المستوى العام للمنظمة المتعلمة في الجهاز المركزي للإحصاء	3.85	0.785	77.0%	مرتفعة

ومن خلال ما يبينه الجدول (4.9) السابق، نجد بأن المستوى العام للمنظمة المتعلمة بأبعادها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العام للمنظمة

المتعلمة في الجهاز (3.85) وبتباخراف معيارى بلخ (0.785)، وكانت نسبة استجابة المبحوثىن حول المستوى العام بأبعاده (77.0%) وهى نسبة مرتفعة.

كما يتبين من الجدول (4.11) السابق، أن أعلى أبعاد المنظمة التعلمة تطبيقاً فى الجهاز المركزى للإحصاء الفلسطينى كان على السواء تشجيع التعاون والعمل الجماعى، وإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وهما البعدين اللذين كانا بدرجة استجابة (76.6%) وبدرجة مرتفعة، فىما كان البعد الأقل تمثيلاً لى الجهاز المركزى للإحصاء الفلسطينى، بعد تشجيع الاستعلام والحوار، والذى جاء بدرجة مرتفعة بلغت نسبة الاستجابة عليها (73.4%) غير أنها الأقل تمثيلاً مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وتختلف هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة زيادة (2021) والتي بينت أن مستوى المنظمة المتعلمة فى جامعة المنوفية جاءت بمستوى ضعيف فى التطبيق، وكذلك دراسة البورسعيدى (2018) التي بينت أن درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة فى كلية السلطان قابوس كانت بدرجة متوسطة، وهو ما أظهرته نتائج دراسة أبو العلا (2017) أيضاً.

فىما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة اللحام (2020) والتي أثبتت توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة فى المدارس الثانوية فى غزة.

4.3.2 إجابة السؤال الثانى:

▪ ما مستوى الأداء الوظيفى لى العاملين فى الجهاز المركزى للإحصاء الفلسطينى من خلال أبعاده المتمثلة ب: الكفاءة، الجودة، الإبداع؟

وللوصول إلى إجابة هذا السؤال تم تفريعه إلى عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى الكفاءة لى العاملين فى الجهاز المركزى للإحصاء الفلسطينى كأحد أبعاد الأداء الوظيفى لىهم؟

لإجابة السؤال الفرعى الأول، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة لى العاملين فى الجهاز المركزى للإحصاء الفلسطينى، وكانت النتائج كما هى موضحة فى الجدول رقم (4.10) التالى:

جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اجابات عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
40.	أمتك معرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.	4.5	0.763	17.0 %	90.0%	مرتفعة جداً
41.	أمتك القدرة على إنجاز العمل بكفاءة.	4.45	0.725	16.3 %	89.0%	مرتفعة جداً
42.	أحرص على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	4.33	0.84	19.4 %	86.6%	مرتفعة جداً
43.	أستطيع أداء مهامى بكفاءة وتقديم الأفكار والمقترحات.	4.31	0.818	19.0 %	86.2%	مرتفعة جداً
44.	استخدام التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمات.	4.27	0.927	21.7 %	85.4%	مرتفعة جداً
45.	أتكيف وأتأقلم مع التغييرات والتطورات الجديدة في الجهاز.	4.25	0.812	19.1 %	85.0%	مرتفعة جداً
46.	تتصف السياسات والإجراءات والتعليمات بالوضوح الذي يلزم لإنجاز الأعمال بكفاءة.	4.08	0.838	20.5 %	81.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لكفاءة العاملين في الجهاز	4.30	0.692	16.1 %	86.0%	مرتفعة جداً

ومن الجدول (4.10) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة لدى العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاءت بنسبة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (4.30) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.692)، وبنسبة استجابة مرتفعة جداً بلغت (86.0%)، ويتميز هذا المستوى بأن معامل الاختلاف كان بنسبة أقل من المستوى المقبول حيث بلغ (16.1%) وهي نسبة تعكس توافقاً لدى المبحوثين حول هذا المستوى.

وقد جاءت جميع الفقرات التي تقيس مستوى الكفاءة مرتفعة، كان أعلاها الفقرة رقم (40) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة جداً بلغت (90.0%)، والتي جاءت لتعكس موافقة مرتفعة جداً لدى عينة الدراسة حول امتلاكهم للمعرفة بطبيعة الأعمال التي توكل إليهم، يليها الفقرة رقم (41) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة جداً بلغت (89.0%)، والتي بينت موافقة كبيرة لدى العينة حول امتلاكهم للقدرة على إنجاز العمل بكفاءة.

ورغم أن جميع الفقرات جاءت بنسب استجابة مرتفعة، إلا أن أقلها كانت الفقرة رقم (46) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بنسبة (81.6%) والتي أيدت موافقة العينة حول أن السياسات والإجراءات والتعليمات في الجهاز تتصف بالوضوح الذي يلزم لإنجاز الأعمال بكفاءة.

2. ما هو مستوى الجودة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كأحد أبعاد الأداء الوظيفي؟
 لإجابة السؤال الفرعي الثاني، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى الجودة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.11) التالي:

جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الجودة

#	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
47.	يسعى الجهاز إلى تبني الأساليب الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات.	4.11	0.815	19.8 %	82.2%	مرتفعة
48.	لدي القدرة على فهم وتحليل المعلومات.	4.25	0.804	18.9 %	85.0%	مرتفعة جداً
49.	لدي القدرة على أداء مهام عملي طبقاً لمعايير الجودة.	4.25	0.795	18.7 %	85.0%	مرتفعة جداً
50.	أطور وأحسن مستوى جودة العمل.	4.27	0.808	18.9 %	85.4%	مرتفعة جداً
51.	أسعى إلى إتقان عملي بمستوى عال من الدقة.	4.34	0.809	18.6 %	86.8%	مرتفعة جداً
52.	التزام بأنظمة قوانين العمل في الجهاز.	4.33	0.926	21.4 %	86.6%	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمستوى الجودة	4.25	0.696	16.4 %	85.0%	مرتفعة جداً

يبين الجدول (4.11) السابق، أن الدرجة الكلية لمستوى الجودة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاءت بنسبة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.696)، وكانت نسبة الاستجابة مرتفعة جداً بلغت (85.0%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس توافقاً لدى عينة الدراسة حول جودة الأعمال والخدمات والعمليات التي يقوم بها الجهاز.

وقد جاءت جميع الفقرات التي تقيس هذا المستوى باستجابات مرتفعة، كانت أعلاها الفقرة رقم (51) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (86.8%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة جداً لدى عينة الدراسة حول سعيهم إلى إتقان عملهم بمستوى عالٍ من الدقة، تليها الفقرة رقم (52) والتي أظهرت موافقة مرتفعة جداً بنسبة استجابة بلغت (86.6%) حول التزام العاملين بأنظمة وقوانين العمل في الجهاز.

ورغم أن جميع الفقرات كانت مرتفعة في نسب الاستجابة، إلا أن الفقرة رقم (47) كانت هي الفقرة الأقل استجابة من قبل عينة الدراسة، حيث جاءت بنسبة (82.2%) والتي أظهرت موافقتهم المرتفعة حول سعي الجهاز إلى تبني أساليب كفيلة بتطوير كفاءة العمليات.

3. ما هو مستوى الإبداع لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كأحد أبعاد الأداء الوظيفي؟
 لإجابة السؤال الفرعي الثالث، قام الباحث بتطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.12) التالي:

جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
53.	يتمتع الجهاز بثقافة تنظيمية تساعدني على الإبداع والابتكار والمبادرة.	3.79	1.097	28.9 %	75.8%	مرتفعة
54.	يُثمن الجهاز جهود الموظفين المبدعين.	3.71	1.126	30.4 %	74.2%	مرتفعة
55.	لدي القدرة على الإبداع وتقديم الأفكار والمقترحات	4.07	0.892	21.9 %	81.4%	مرتفعة
56.	يتبنى الجهاز الأفكار الإبداعية التي أقدمها لمواجهة مشكلات العمل.	3.83	0.999	26.1 %	76.6%	مرتفعة
57.	أحرص على اكتساب مهارات جديدة في العمل تساعدني على تحقيق الإبداع.	4.16	0.884	21.3 %	83.2%	مرتفعة
58.	أمتلك مهارات متعددة تجعلني قادر على أداء أكثر من وظيفة.	4.12	0.943	22.9 %	82.4%	مرتفعة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	الوزن النسبي	تقدير الدرجة
	الدرجة الكلية لمستوى الإبداع	3.94	0.82	20.8 %	78.8%	مرتفعة

ومن النتائج في الجدول (4.12) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى الإبداع لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.94) وانحراف معياري بلغت نسبته (0.820)، وكانت نسبة الاستجابة حول هذه الدرجة مرتفعة حيث بلغت (78.8%)، وقد كان معامل الاختلاف مقبولاً حيث بلغت نسبته (20.8%) وهي نسبة مقبولة تعكس حالة من التوافق بين أفراد العينة حول هذه الدرجة.

وكانت الفقرات جميعها التي تقيس مستوى الإبداع بدرجات استجابة مرتفعة، كانت أعلاها الفقرة رقم (57) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (83.2%) والتي أظهرت موافقة كبيرة لدى المبحوثين حول حرصهم على اكتساب مهارات جديدة في العمل تساهم في تحقيق الإبداع، كذلك الفقرة رقم (58) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (82.4%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه امتلاك المهارات المتعددة التي تجمع الموظف قادر على أداء أكثر من وظيفة.

أما أقل هذه الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (54) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (74.2%) والتي بينت موافقة المبحوثين على تثمين الجهاز لجهود الموظفين المبدعين، غير أن معامل الاختلاف لهذه الفقرة جاء بنسبة مرتفعة عن المعيار المقبول، حيث بلغت نسبته (30.4%) وهو ما يعني تبايناً في إجابات العينة حول هذه الفقرة.

ومن خلال إجابة الأسئلة المتفرعة عن السؤال الثاني للدراسة، يمكن الوصول إلى مستوى الأداء الوظيفي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من خلال قياس أبعاد الكفاءة والإبداع والجودة، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول (4.13) التالي:

جدول 4.13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للأداء الوظيفي وأبعاده لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	الدرجة الكلية لكفاءة العاملين في الجهاز	4.30	0.692	86.0%	مرتفعة جداً
2	الدرجة الكلية لمستوى الجودة	4.25	0.696	85.0%	مرتفعة جداً
3	الدرجة الكلية لمستوى الإبداع	3.94	0.82	78.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	4.17	0.661	83.4%	مرتفعة

ومن النتائج في الجدول (4.13) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي الذي يتمتع به الجهاز والعاملون فيه جاء بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (83.4%)، وقد بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة حول هذه الدرجة (4.17) وبانحراف معياري (0.661)، وهو الأمر الذي يعكس توافقاً حول هذا المستوى لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

ومن خلال قياس أبعاد الأداء الوظيفي، نجد بأن أعلاها تحققاً هو بعد الكفاءة للعاملين في الجهاز، يليه الجودة، وفي النهاية الإبداع.

4.4 تقدير النموذج البنائي للدراسة

ارتكز النموذج البنائي على فرضيات الدراسة التي افترضت ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى H₁₁: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور المنظمة المتعلمة بأبعادها (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، الإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية H₁₂: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

وبين تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، الإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثالثة H₁₃: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التعديل للعوامل الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي) في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعاده (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وبين الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، والإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

4.4.1 اختبار فرضيات النموذج:

من خلال نمذجة المعادلات المهيكلية، فإن نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة كانت كما هي مبينة في الجدول (4.14) التالي:

جدول 4.14: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للنموذج وفق تقدير النموذج البنائي

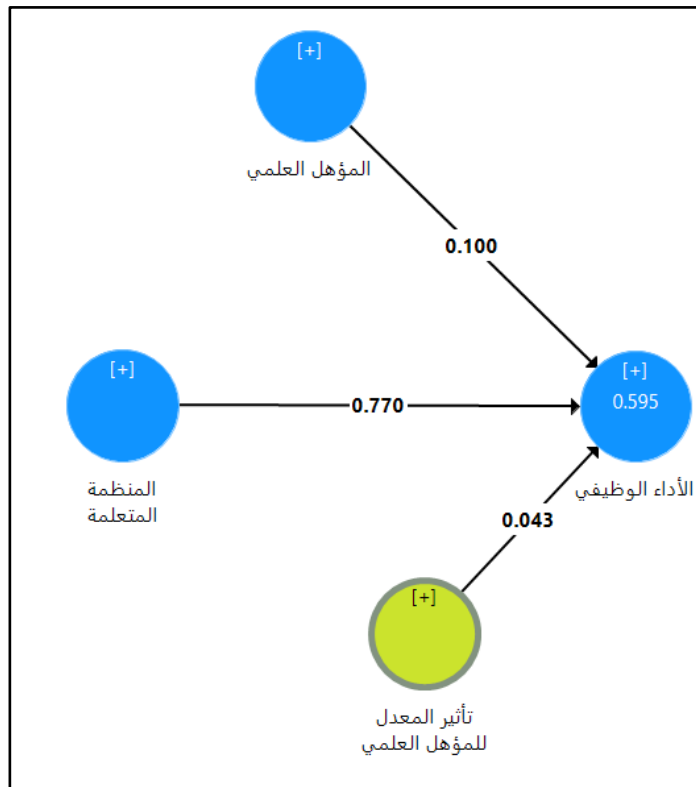
P Values	T Statistics (O/STDEV)	Original Sample (O)	العلاقة	الفرضية
0.001	23.131	0.770	المنظمة المتعلمة بأبعادها -> الأداء الوظيفي	H ₁₁
0.090	1.698	0.100	المؤهل العلمي -> الأداء الوظيفي	H ₁₂
0.888	0.141.	-0.008	الجنس -> الأداء الوظيفي	H ₁₂₋₁
0.057	1.908	0.102	الفئة العمرية -> الأداء الوظيفي	H ₁₂₋₂
0.001	3.752	-0.236	المستوى الوظيفي -> الأداء الوظيفي	H ₁₂₋₃
0.040	2.061	0.117	سنوات الخبرة -> الأداء الوظيفي	H ₁₂₋₄
0.497	0.680	0.043	تأثير المعدل للمؤهل العلمي	H ₁₃
0.025	2.255	-0.135	تأثير المعدل للجنس	H ₁₄₋₁
0.496	0.681	0.044	تأثير المعدل لسنوات الخبرة	H ₁₄₋₂
0.198	1.288	0.071	تأثير المعدل للمستوى الوظيفي	H ₁₄₋₃
0.358	0.919	0.052	تأثير المعدل للفئة العمرية	H ₁₄₋₄

من خلال نتائج اختبار العلاقات الرئيسة في النموذج البنائي للدراسة والمبينة في الجدول (4.14) السابق، يخلص الباحث إلى ما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى H₁₁: تفيد النتائج بصحة الفرض الرئيسي الأول للدراسة، والذي يعني وجود دور إيجابي للمنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة وبين تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث يبين النموذج وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين متغيري المنظمة المتعلمة بأبعادها كمتغير مستقل وبين تحقيق الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع، وبلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (77.0%)، وهي نسبة ارتباط مرتفعة وفقاً لـ Chin (1998)، إضافة إلى أن قيمة t المحسوبة لهذه العلاقة كانت مرتفعة وقد بلغت (23.131) وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية المعيارية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة (0.001) وهي دلالة مرتفعة، واعتماداً على هذه النتائج يمكن القول أن وصول المؤسسة إلى مستويات مرتفعة من كونها منظمة متعلمة يؤدي إلى تحسن مستويات تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

وهي نتائج تتقارب مع ما جاءت به دراسة Kanter & et al., (2015) التي أظهرت أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تؤثر على كل من دمج الوظيفة والأداء الفردي التكيفي بشكل إيجابي، ودراسة Dekoulou & et al., (2015) التي أظهرت وجود دور الوسيط الإيجابي للمنظمة المتعلمة في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الفعلي، وهو ما يعني تأثير المنظمة المتعلمة بالأداء بشكل ضمني.

وبالنظر إلى نموذج الدراسة القياسي والموضح في الشكل (4) التالي، فإن قيمة R-Square التي تفسر العلاقة بين المتغيرين (المنظمة المتعلمة، والأداء الوظيفي المتميز) كانت (0.595)، وبالتالي فإن تحقق المنظمة المتعلمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يفسر التباين في مستويات تحقيق الأداء الوظيفي فيه، وتكون نسبة تفسير المتغير المستقل للتباين في المتغير التابع في هذه الحالة هي بنفس قيمة R-Square، بمعنى أن أي تغير أو تباين يحصل على الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسة يكون نسبة مشاركة المنظمة المتعلمة في أسبابه (59.5%) وهي نسبة متوسطة وفقاً لما تعتمده الدراسة والمبين في



الملحق رقم (4)، والذي يوضح تفسيرات R^2 (Chin, 1998).

شكل 4: قيمة R-Square للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى H_{11} عدة فرضيات فرعية تم التحقق منها كما يوضح الجدول (4.15) التالي:

جدول 4.15: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى في النموذج البنائي

الفرضية	العلاقة	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H ₁ 1-1	خلق فرص التعلم المستمر -> الأداء الوظيفي	0.235	2.151	0.032
H ₁ 1-2	تشجيع الاستعلام والحوار -> الأداء الوظيفي	-0.142	1.057	0.291
H ₁ 1-3	تشجيع التعاون والعمل الجماعي -> الأداء الوظيفي	0.272	2.230	0.026
H ₁ 1-4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم -> الأداء الوظيفي	0.098	1.014	0.311
H ₁ 1-5	تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة -> الأداء الوظيفي	0.047	0.386	0.700
H ₁ 1-6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية -> الأداء الوظيفي	0.085	0.503	0.615
H ₁ 1-7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم -> الأداء الوظيفي	0.320	2.413	0.016

ومن خلال نتائج الفرضيات الفرعية المبينة في الجدول (4.15) السابق، يتبين بأن أبعاد المنظمة المتعلمة ليست جميعها ترتبط بعلاقة مع الأداء الوظيفي المتميز بشكل منفرد، فقد تحققت وفقاً للنموذج القياسي صحة الفرضيات الفرعية التالية:

- H₁1-1: والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق فرص التعلم المستمر بشكل منفرد وبين الأداء الوظيفي المتميز، وكانت هذه العلاقة بدرجة ارتباط متوسطة بلغت قيمتها (23.5%) ، فيما كانت قيمة t المحسوبة لهذه العلاقة (2.151) وهي أعلى من القيمة الجدولية المقبولة، كذلك بلغت دلالتها الإحصائية (0.032) وهي أدنى من المستوى المقبول (0.05).
- H₁1-3: وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية، حيث أظهرت النتائج السابقة أن قيمة ارتباط بعد تشجيع التعاون والعمل الجماعي بشكل منفرد مع متغير الأداء الوظيفي المتميز جاء بنسبة (27.2%) ، وهي نسبة ارتباط متوسطة، إضافة إلى دلالة هذه العلاقة والتي بلغت (0.026) وهي أدنى من مستوى الدلالة المقبول (0.05) خاصة وأن قيمة t المحسوبة لهذه العلاقة كانت أقل من قيمتها الجدولية حيث بلغت (2.230) ، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة للفرض الرئيسي الأول صحيحة وتم قبولها.
- H₁1-7: ثبت صحة هذه الفرضية والتي تبين وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بشكل منفرد وبين الأداء الوظيفي المتميز، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (32.0%) ، فيما كانت قيمة t المحسوبة لهذه العلاقة (2.413) وهي أقل من القيمة الجدولية وكذلك الدلالة كانت (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05).

إضافة إلى ما سبق، تم التحقق من خطأ الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الرئيسية الأولى وهي: H_{11-2} ، H_{11-4} ، H_{11-5} ، H_{11-6} ، H_{11-7} ، حيث كانت دلالة هذه الفرضيات أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، وهو ما يعني عدم ارتباطها بشكل منفرد بعلاقة مع الأداء الوظيفي المتميز، بمعنى أن تطبيق أي من هذه الأبعاد منفرداً لا يؤثر على الأداء الوظيفي المتميز، وإنما وجودها وتطبيقها مجتمعة مع كافة الأبعاد هو ما يحدث التأثير المطلوب.

الفرضية الرئيسية الثانية H_{12} : بينت النتائج في الجدول (4.15) السابق، ومن خلال نموذج الدراسة بتقديره البنائي عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي وبين الأداء الوظيفي بأبعاده، وهو الأمر الذي تبينه قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.100) وهي قيمة ضعيفة جداً، إضافة إلى قيمة الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة والتي كانت قيمتها (0.090) وهي أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وقيمة t المحسوبة التي كانت (1.698) وهي قيمة أقل من القيمة المعيارية (1.96)، وبالتالي فإن المؤهل العلمي كمتغير مستقل لا يؤثر على مستويات تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود هذه العلاقة بين متغيرات (الجنس، الفئة العمرية) وبين الأداء الوظيفي بأبعاده، فقد كانت قيم الارتباط لهذين المتغيرين منخفضة جداً وليس لها دلالة، وكانت قيم t الخاصة بها أقل من القيمة الجدولية (1.96) إضافة إلى أن دلالاتها كانت مرتفعة عن مستوى الدلالة المقبول (0.05).

وفيما يتعلق بمتغيرات المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، فقد بينت النتائج وجود علاقة لهذين المتغيرين مع الأداء الوظيفي وأبعاده، فقد أظهرت النتائج أن قيمة الارتباط بين المستوى الوظيفي وبين الأداء الوظيفي (-0.236)، وكانت قيمة t المحسوبة لهذه العلاقة (3.752) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.96) وكانت دلالتها (0.001) وهي دلالة قوية، وهو ما يعني علاقة عكسية بين المستوى الوظيفي والأداء الوظيفي، فكلما انخفض مستوى الموظف كلما كان أداءه الوظيفي أعلى، وهي نتيجة منطقية، فكلما كان مستوى الموظف في السلم الوظيفي أدنى كلما كان عدد المشرفين عليه أعلى، وهو الأمر الذي يدفعه إلى تحسين أدائه الوظيفي باستمرار.

كذلك أظهر النتائج وجود علاقة بين سنوات الخبرة كمتغير ديموغرافي وبين الأداء الوظيفي وأبعاده، وهو ما تظهره قيمة الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.117) وهو ارتباط إيجابي ولكنه ضعيف، كذلك كانت قيمة t المحسوبة (2.061) وهي أقل من القيمة الجدولية وكذلك الدلالة كانت أقل من الدلالة المقبولة وبلغت (0.040) وهي تعكس دلالة ضعيفة.

ومن خلال ما سبق، تكون الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية H_{12} ، H_{12-1} ، H_{12-2} ، قد تم التحقق من خطأها حيث تبين عدم وجود علاقة بين متغيرات المؤهل العلمي والجنس والفئة العمرية بالأداء الوظيفي وأبعاده، فيما تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية H_{12-3} ، H_{12-4} والتي أظهرت وجود علاقة بين متغيري المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وبين الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية الثانية قد تم التحقق من صحتها بنسبة (40.0%) فيما تم التحقق من خطأها بنسبة (60.0%).

الفرضية الرئيسية الثالثة H_{13} : من خلال اختبار الفرضية السابقة، وقبول الفرض الصفري لها، فإن هذه النتيجة تؤدي ضمناً إلى عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة H_{13} ، وهو ما تؤكدته نتائج التقدير البنائي والمبينة في الجدول (4.15) السابق، والتي تظهر عدم وجود تأثير المعدل للمؤهل العلمي على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبين تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، حيث بلغت قيمة ارتباط هذا التأثير بالعلاقة (0.043) وهي قيمة متدنية جداً وغير دالة، إضافة إلى قيمة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير والتي بلغت (0.479) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة t المحسوبة لهذا التأثير كانت (0.680) وهي أقل من القيمة المعيارية لها، الأمر الذي يكشف عدم وجود تأثير المعدل لمتغير المؤهل العلمي على علاقة المنظمة المتعلمة بأبعادهما في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والقبول بالفرضية الصفرية لها.

من خلال اختبار دور المعدل للمتغيرات الديموغرافية الأخرى للدراسة، في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادهما وبين الأداء الوظيفي بأبعاده، قام الباحث بتفريع هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4.15) المذكور سابقاً.

ومن نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الرابعة، يتبين بأن الجنس له تأثير المعدل في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادها الأداء الوظيفي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث بلغت قوة هذه العلاقة (13.5%) وكانت بقيمة سالبة، وبلغت قيمة t المحسوبة لهذه العلاقة (2.255) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.025) وهي دلالة متوسطة القوة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأنه وكلما كان هناك تنوع جندي بين العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كلما كان لذلك تأثير إيجابي على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي بأبعادهما، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة H_{14-1} قد تم التحقق من صحتها والقبول بها.

أما الفرضيات الفرعية H_{14-2} ، H_{14-3} ، H_{14-4} فقد تم التحقق من خطأها، حيث لم تظهر النتائج وجود تأثير المعدل للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والفئة العمرية) في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادها وبين الأداء الوظيفي، حيث كانت قيم الارتباط لهذه التأثيرات متدنية جداً وكانت قيم t لهذه التأثيرات أقل من القيمة الجدولية (1.96) وكانت دلالاتها جميعاً أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، وبالتالي تكون هذه الفرضيات الفرعية الثلاث قد تم رفضها والتحقق من خطأها.

ومن النتائج فإن الفرضية الرئيسية الرابعة تكون قد تم القبول بها بنسبة لا تتجاوز (25%) فيما تم رفضها والتحقق من خطأها بنسبة (75.0%) وهي نسبة مرتفعة لاتخاذ قرار رفضها التام.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

يقوم الباحث ضمن هذا الفصل باستعراض النتائج التي توصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة واجابة تساؤلاتها، حيث يقوم بربط النتائج التي توصل إليها مع مشكلة الدراسة وأهدافها، ومناقشتها اعتماداً على الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، والخروج باستنتاجات وتوصيات من شأنها أن تتصف بالدقة والموثوقية.

5.2 ملخص النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة

فيما يلي سيتم استعراض أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال ما تقدم من اختبار للفرضيات البحثية وإجابات أسئلة الدراسة:

5.2.1 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: هناك دور للمنظمة المتعلمة بأبعادها (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وبين الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، الإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1. من خلال اختبار النموذج القياسي للدراسة، تبين صحة الفرضة، حيث تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين المنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة وبين الأداء الوظيفي بأبعاده في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
2. تدخل المنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة بعلاقة إيجابية قوية مع الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة، حيث ترتبط مع المتغير التابع بنسبة ارتباط عالية بلغت (77.0%).

3. وصول الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى مستوى المنظمة المتعلمة بأبعاده، يفسر التباين والاختلاف الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (الإبداع، الكفاءة، الجودة) لدى الجهاز بنسبة (59.5%).

4. بشكل منفرد فإن الأداء الوظيفي للجهاز يتأثر بعلاقة متوسطة ببعد خلق فرص التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، وتبلغ قوة هذه العلاقة (23.5%).

5. هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بشكل منفرد وبين الأداء الوظيفي المتميز، وتبلغ قوة هذه العلاقة (32.0%).

6. إن تشجيع التعاون والعمل الجماعي بشكل منفرد يدخل بعلاقة إيجابية مع متغير الأداء الوظيفي المتميز، وقد بلغت نسبة هذه العلاقة (27.2%)، وهي نسبة ارتباط متوسطة.

7. بشكل منفرد فإن أبعاد تشجيع الاستعلام والحوار، وإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة، وتمكين العاملين، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، لا ترتبط بأي علاقة منفردة مع الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء.

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وبين تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، الإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1. تم التحقق من صحة الفرضية السابقة بنسبة (40.0%)، فيما ثبت خطأها بنسبة (60.0%).

2. تبين عدم وجود علاقة بين متغيرات المؤهل العلمي والجنس والفئة العمرية وبين الأداء الوظيفي بأبعاده في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث كانت جميع قيم الارتباط لهذه المتغيرات مع المتغير التابع متدنية ودلالاتها الإحصائية أعلى من مستوى الدلالة المقبولة (0.05).

3. هناك علاقة بين متغيرات المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وبين الأداء المؤسسي وأبعاده في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وكانت هذه العلاقة أقوى فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فكلما كان المستوى الوظيفي متدني كلما كان الأداء الوظيفي وأبعاده أعلى، فيما كانت قوة العلاقة الخاصة بسنوات الخبرة منخفضة، ولكنها ذات دلالة إحصائية حيث بلغت دلالتها (0.040).

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: للمؤهل العلمي دور المعدل في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادها (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وبين الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، والإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1. ليس للمؤهل العلمي دور المعدل في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادها وبين الأداء الوظيفي المتميز، حيث أشارت النتائج إلى أن ارتباط هذا التأثير بهذه العلاقة كانت ضعيفة جداً وغير دالة حيث بلغت قيمة الدلالة (0.479) وهي أعلى من المستوى المقبول (0.05).

ملخص الفرضية الرئيسية الرابعة H14: للعوامل الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) دور المعدل في العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادها (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وبين الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الكفاءة، الجودة، والإبداع) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1. تحققت الفرضية الرئيسية الرابعة H14 وتم التثبت من صحتها بنسبة (25.0%)، فيما كانت نسبة خطأها (75.0%) وبالتالي سيكون الأخذ برفضها هو القرار الأكثر ترجيحاً.

2. تبين من خلال اختبار الفرضيات الفرعية وجود دور لمتغير الجنس كمتغير معدل بشكل إيجابي على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبين الأداء الوظيفي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وكلما كان هناك تنوع في الجندرة والجنس بين العاملين في الجهاز كلما كان لذلك تأثير إيجابي على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع في هذه الدراسة، وقد ارتبط الجنس بدور المعدل بارتباط بلغت قيمته (13.5%) وبدلالة إحصائية متوسطة بلغت (0.025).

3. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير التعديل لمتغيرات سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والفئة العمرية، في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع للدراسة.

5.2.2 ملخص نتائج إجابة أسئلة الدراسة:

فيما يلي استعراض لأهم نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

ملخص إجابة السؤال الأول:

1. بينت النتائج أن مستوى المنظمة المتعلمة بأبعادها جميعها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كانت مرتفعة، حيث بلغت نسبتها (77.0%).
2. إن كافة الأبعاد التي تقيس المنظمة المتعلمة كانت بدرجات مرتفعة في الجهاز المركزي للإحصاء، وكان أعلاها بعدي تشجيع التعاون والعمل الجماعي وإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة، حيث جاء كليهما بنسبة مرتفعة بلغت (76.6%).
3. إن المستوى العام لخلق فرص التعلم المستمر كان مرتفعاً وبلغ مستواه (74.8%) وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.
4. تؤيد نسبة عالية من المبحوثين قيام الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني باستخدام أحدث التقنيات اللازمة لممارسة أنشطة التعلم المستمر، وهو ما جاء بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (82.0%).
5. بينت النتائج أن مستوى مكافئة العاملين في الجهاز عند حصولها على تعليم لأشياء جديدة تحسن من مهاراتهم وقدراتهم كانت بدرجة متوسطة، بلغت نسبتها (66.4%).
6. بينت النتائج أن الإدارة في الجهاز المركزي للإحصاء تقوم بمناقشة أخطاء العاملين بشفافية وبهدف التعلم منها وهو جاء بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (70.4%).
7. أظهرت النتائج أن مستوى تشجيع الاستعلام والحوار لدى الجهاز كان بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (73.4%)، كما تظهر النتائج أن الجهاز يقوم بحث العاملين لديه على تبادل المعلومات بشفافية وهو ما جاء بنسبة (76.4%).
8. من النتائج يتبين بأن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يقوم بتشجيع العاملين على الحوار الفعال وتقبل النقد البناء لتطوير الأداء وهو ما جاء بنسبة (71.8%)، مع وجود تشتت كبير في هذا المجال ما يعني حاجة إلى زيادة مستويات تشجيع الحوار.

9. بينت النتائج أن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يتمتع بدرجة مرتفعة من مستويات تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وهو ما جاء بنسبة (76.6%).
10. بينت النتائج حرص الجهاز على تشجيع العمل الجماعي والتعاون فيما بين العاملين لديه، من خلال دعم وتطوير أساليب العمل الجماعي المنظم.
11. أظهرت النتائج أن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لديه مستوى مرتفع لإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وهو ما جاء بدرجة نسبتها (76.6%).
12. تبين من النتائج أن الجهاز يستخدم التكنولوجيا في نشر المعرفة بين العاملين لديه بشكل مرتفع، بنسبة استجابة بلغت (80.4%)، كما يوفر الجهاز أنظمة اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين العاملين لديه، وهو ما جاء باستجابة مرتفعة بلغت (77.6%).
13. أظهرت النتائج أن مستوى تمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة في الجهاز جاءت بنسبة مرتفعة بلغت (75.0%).
14. تبين النتائج وجود اختلاف وتفاوت في الموافقة لدى المبحوثين حول حرص إدارة الجهاز على إشراك العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف للجهاز، وقد جاءت نسبة الموافقة (73.6%) بمعامل اختلاف كبير بلغت نسبته (30.4%).
15. بينت النتائج أن المستوى العام لربط المنظمة بالبيئة الخارجية كان بدرجة مرتفعة بلغ مستواها (74.0%)، كما يتبين بأن إدارة الجهاز تعمل على تشجيع العاملين على احترام وجهات نظر المستفيدين من الخدمات بدرجة كبيرة بلغ مستواها (78.0%).
16. أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى متابعة إدارة الجهاز للآثار التي تخلفها قراراته على معنويات العاملين كانت بدرجة متوسطة بلغ مستواها (68.8%) وبمعامل اختلاف يعكس تبايناً كبيراً حولها بلغت نسبته (36.0%).
17. إن مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كان بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (74.0%)، ومن النتائج يتبين بأن القيادة العليا للجهاز تدعم الموظفين في الحصول على التدريب والتعلم المستمر بدرجة مرتفعة بلغت (80.6%)، كذلك تبين بأن هناك موافقة مرتفعة بنسبة (75.8%) حول تدريب العاملين لدى الجهاز لإيجاد وتطوير القدرات القيادية الجديدة لديهم.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

1. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي المتميز لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة الاستجابة حول هذه الدرجة (83.4%)، وهو ما يعكس تمتع الجهاز بأداء متميز بوضعه الحالي.
2. من حيث الكفاءة كأحد أبعاد الأداء الوظيفي المتميز، فقد جاءت بدرجة مرتفعة بنسبة بلغت (86.0%)، وهو ما يعني تمتع الجهاز المركزي بعملياته ووظائفه والعاملين لديه بدرجة مرتفعة من الكفاءة.
3. بينت النتائج أن العاملين في الجهاز يمتلكون المعرفة اللازمة بطبيعة الوظائف والأعمال التي يقومون بها والتي توكل إليهم بدرجة مرتفعة جداً بلغت نسبتها (90.0%).
4. كذلك تبين الدراسة أن السياسات والإجراءات والتعليمات في الجهاز تتصف بالوضوح اللازم لإنجاز الأعمال بكفاءة وهو ما وافق عليه ما نسبته (81.6%) من العينة.
5. من حيث الجودة، فقد بينت النتائج أن الجهاز المركزي يتمتع بمستوى مرتفع من درجات الجودة في الأداء الوظيفي، وهو ما جاء بنسبة مرتفعة بلغت (85.0%).
6. كذلك نجد بأن العاملين في الديوان يسعون بشكل دائم إلى إتقان عملهم بدقة، وكانت اتجاه الاستجابة لذلك (86.8%) وهي نسبة مرتفعة.
7. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع كان الأقل مقارنة بالكفاءة والجودة، فقد جاء بنسبة استجابة مرتفعة لكنها الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث بلغت (78.8%).
8. فيما يتعلق بالإبداع فقد أظهرت النتائج أن هناك نسبة استجابة مرتفعة لدى العينة حول حرصهم الشديد على اكتساب مهارات جديدة في العمل تساهم في تحقيق الإبداع لديهم.
9. فيما بينت النتائج أن مستوى تثمين الجهاز لجهود العاملين لديه ولو أنها جاءت بنسبة مرتفعة بلغت (74.2%) إلا أنها كانت بمعامل اختلاف بنسبة مرتفعة بلغت (30.4%) تعكس تبايناً حول هذا الأمر ما يعني ضرورة الاهتمام به بشكل أكبر.

5.3 مناقشة النتائج والاستنتاجات

من خلال ما تم من اختبار للفرضيات البحثية واجابة أسئلة الدراسة والوصول إلى نتائجها يمكن الوصول للاستنتاجات التالية:

1. هناك دور كبير للوصول إلى مستوى المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية بما يخدم مستويات الأداء الوظيفي المتميز فيها، وبما يخدم الإبداع والكفاءة والجودة في العمل لدى هذه المؤسسات، وهو ما يتشابه مع نتائج دراسة الصديق (2021) التي وجدت أن المنظمة المتعلمة لا بد وأن تكون منظمة مرنة قادرة على مواجهة المتغيرات البيئية، وهو ما ينعكس على الأداء الوظيفي فيها، وكذلك توافقت مع دراسة (Kanter & et al. (2015) التي بينت أن المنظمة المتعلمة تؤثر على الأداء الفردي التكيفي بشكل إيجابي.

2. كلما وصلت المؤسسة إلى مستوى أن تكون منظمة متعلمة، كلما كان تأثير ذلك كبيراً على تحسين الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده: الكفاءة، الجودة والإبداع، كما لا بد من توافر مستويات مقبولة وجيدة من أبعاد المنظمة المتعلمة: خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، مجتمعة ودون نقصان لتحديث تأثيراً في الأداء الوظيفي المتميز، يمكن قياسه من خلال أن كل تغير يطرأ إيجاباً على هذا الأداء يكون السبب فيه بنسبة (59.5%) عائد إلى مستويات المنظمة المتعلمة.

3. هناك علاقة إيجابية وطردية بين بعض أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل منفرد وبين الأداء الوظيفي المتميز، كان أكثرها قوة بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وهو ما يعني أهمية دعم القيادة الاستراتيجية للعاملين وتعلمهم.

4. هناك علاقة بين خلق فرص التعلم المستمر وبين الأداء الوظيفي المتميز بشكل منفرد، حيث يؤثر هذا البعد بدرجة متوسطة تبلغ قوتها (23.5%) في الأداء المتميز لدى الجهاز.

5. لتشجيع التعاون والعمل الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة تأثير على الأداء الوظيفي المتميز بشكل منفرد، وهو ما يعني أهمية المشاركة والجماعية في العمل للوصول إلى مستويات رائدة كمنظمة متعلمة في المؤسسات الفلسطينية.
6. لا تؤثر أبعاد الاستعلام والحوار، وإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والربط بالبيئة الخارجية بشكل منفرد في الأداء الوظيفي، وهو ما يعني أهمية ارتباطها بالأبعاد الأخرى للمنظمة المتعلمة كي يكون لها التأثير المطلوب.
7. ليس هناك أي علاقة بين المؤهل العلمي وبين تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، الأمر الذي يعني أن المؤهل العلمي هو متغير موجود بشكل أساسي في العاملين لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وهو بدرجات مرتفعة لا تؤثر على الأداء الوظيفي.
8. لا يؤثر المؤهل العلمي في تعديل العلاقة بين المنظمة المتعلمة بأبعادها وبين الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وهو نتيجة منطقية يمكن تفسيرها بأن المؤسسات الفلسطينية تعمل على رفد كوادرها دائماً بالفئات المتعلمة والحاصلة على المؤهلات العلمية العليا، وهو ما يمكن تفسيره أيضاً بطبيعة المجتمع والشباب الفلسطيني الذي يولي التعليم أهمية كبيرة، وبالتالي فإن هذا المتغير لن يكون له تأثير ملحوظ في علاقة المنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي المتميز كون هذه العلاقة مبنية أساساً بوجود كوادر مؤهلة ومتعلمة بمستويات عليا.
9. يؤثر الجنس واختلافه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تعديل العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبين الأداء الوظيفي بشكل إيجابي، فكلما كان هناك تنوع في الجنس بين العاملين كلما كان لذلك تأثيره الجيد في تحسين علاقة المنظمة المتعلمة بالأداء الوظيفي.
10. يتمتع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بدرجة مرتفعة من مستويات المنظمة المتعلمة، وتتوافر أبعاد هذه المنظمة بدرجات مرتفعة في الجهاز، وهو ما يتعارض مع دراسة زيادة (2021) التي بينت حصول أبعاد المنظمة المتعلمة على درجات تطبيق ضعيفة، كذلك دراسة البوسعيدي

(2018) التي بينت أن توافر هذه الأبعاد جاء بدرجة متوسطة في المؤسسات العربية، كذلك دراسة أبو العلا (2017) التي خلصت إلى نفس النتيجة التي مفادها توافر هذه الأبعاد بدرجة متوسطة، فيما تتوافق هذه الاستنتاجات مع دراسة اللحام (2020) والذي بينت دراسته توافر هذه الأبعاد بدرجة مرتفعة في المدارس الثانوية في قطاع غزة.

11. توافرت أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وكانت أعلى هذه الأبعاد تطبيقاً لتشجيع العمل الجماعي والتعاون وإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وهو ما يعني اهتماماً كبيراً لدى الإدارة العليا بالعمل الجماعي ومشاركة المعرفة والتعلم بين العاملين.

12. هناك قصور لدى إدارة الجهاز في مكافئة العاملين الذين يحصلون على مهارات وقدرات جديدة تحسن من مستوياتهم.

13. تقوم إدارة الجهاز بمناقشة أخطاء العاملين بشفافية بهدف الاستفادة منها كخبرات تراكمية، غير أنها بحاجة إلى وضع سياسات وآليات واضحة لحدوث ذلك يؤدي إلى تحسين ورفع مستويات المساءلة والمناقشة.

14. تتباين النتائج حول قيام الجهاز بتشجيع الحوار والنقد البناء، ولا بد من زيادة مستويات هذه العملية للوصول إلى نتائج إيجابية تخدم الأداء الوظيفي والعمل.

15. هناك حاجة لدى إدارة الجهاز في متابعة وتقييم القرارات الصادرة وتأثيراتها على العاملين وعلى المستفيدين من خدمات الجهاز ككل.

16. يتمتع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بمستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي المتميز، كما أن أبعاد هذا الأداء مرتفعة لدى الجهاز وهو ما يعني إدارة عليا لديها الاهتمام الكبير في أداء العمل والوصول إلى أرقى المستويات فيه.

5.4 التوصيات

اعتماداً على النتائج والاستنتاجات يقترح الباحث عدة توصيات من شأنها إثراء العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والوصول به إلى المستويات العليا كمنظمة متعلمة لتحقيق أداء وظيفي متميز وهي كما يلي:

- 1) تعزيز مستويات وأبعاد المنظمة المتعلمة وذلك من خلال وضع السياسات وتنفيذ برامج مستدامة بهدف تعزيز الممارسات التي تشجع على العمل الجماعي وتضمن أشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في الممارسات الإدارية المختلفة مثل التخطيط واتخاذ القرارات وغيرها.
- 2) تصميم وإقرار وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية الطاقات القيادية في المؤسسات وتهيئتها لأخذ دورها.
- 3) وضع استراتيجيات تتضمن التكامل بين أبعاد المنظمة المتعلمة وترجمتها بخطط تنفيذية وتشغيلية للتأكد من تطبيقها جميعاً دون استثناء وذلك لتعظيم الفائدة منها.
- 4) الاهتمام بتمكين منتسبي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والعمل على تعزيز الممارسات والسياسات التي تضمن مشاركة ونقل المعرفة للوصول بهم إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي.
- 5) تعزيز البيئة التنظيمية للمنظمة وخلق بيئة محفزة لزيادة الرغبة لدى الموظفين في التعلم المستمر وتطوير الذات.
- 6) تطبيق نتائج وتوصيات هذه الدراسة على مؤسسات القطاع العام خاصة وإنها تشترك في كثير من السمات مع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

المصادر والمراجع

• المصادر والمراجع العربية

أبو العلا، ليلي، (2017، مارس) " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد رقم (18)، عدد رقم (01)، صفحة رقم (445).

أبو صالح، محمد. (2001). الطرق الإحصائية (المجلد ط 02). عمان، المملكة الاردنية الهاشمية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو ناصرية، حنين (2022) " التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.

باعجاجة، أيمن (2020) " أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثورة المعدنية " المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الرابع، العدد (36)، صفحة (03).

بحر، يوسف (2010) " المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين - دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة " مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد رقم (14) العدد (02) الصفحة (50-81).

البلوي، محمد (2008) " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة مؤتة.

بوترعة، أمال (2018) " أثر معايير تقييم الاداء على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة - المسيلة "، رسالة ماجستير، جامعة بوضياف - المسيلة، الجزائر.

البوسعيدي، سالم (2018) " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها " رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

تمام، عبد العليم. (2017) " الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل " المجلة العلمية، جامعة أسيوط لكلية الآداب، عدد خاص، صفحة (21-40).

الجعدي، سناء (2007) دور وأهمية القياس المحاسبي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2022):
https://www.pcbs.gov.ps/site/lang__ar/539/default.aspx?lang=ar

الحداد، جعفر (2016) " الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت " مجلة كلية التربية، مجلد (27)، صفحة (107 - 289).

الحو، منال عمر درويش (2020) "أثر انماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-فلسطين" رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين

حرب، خميس (2018) " تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء فهم المنظمة المتعلمة " مجلة الإدارة التربوية، العدد (20)، صفحة رقم (305-389).

حماده، محمود (2022) "دور التدريب كمتغير معدل على العلاقة بين مهارات الاتصال والتواصل وجودة الخدمة المقدمة في المعابر الفلسطينية: دراسة حالة معبر الكرامة الفلسطيني " رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال.

ديري، زاهد (2012) " الرقابة الإدارية "، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع

ربحي، مبارك (2018) " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم
التكنولوجية بجامعة بسكرة "، مجلة العلوم الانسانية، مجلد (18)، عدد (02)، صفحة (143-
121).

الرشدان، يحيى (2011): المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة،
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة جدارا، أربد، الأردن، شهر أكتوبر، سنة 2011،
صفحة (512-497).

رميته، محمد (2020) " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة -كلية العلوم الاقتصادية
بجامعة 20 أوت 1955، رسالة ماجستير -جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر .

زيادة، رانية (2021، حزيران) " المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية)
جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها " مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية
والاقتصادية، مجلد رقم (06)، العدد رقم (15)، الصفحة رقم (69).

زيادة، رانية (2022) " دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز لموظفي
مصرف الراجحي - أبها "، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد
(29)، عدد (01)، صفحة (129-100).

سويدان، طارق (2001) " المنظمة المتعلمة كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟ " الطبعة
الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني.

الشريف، هاجر أحمد محمد، وأحسونة، ناصر فرج (2013) " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي:
دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة
بنغازي " (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنغازي.

الشنطي، محمود (2016) "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (01)، مجلد (24)، صفحة (72-98).

الشوبكي، رنا (2017) "المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الصادق، تيطراوي (2021) "دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة" رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

صقر، هدى (2003): المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز الإداري للدولة. المؤتمر الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.

ضاحي، حاتم (2018) "تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" المجلة التربوية، العدد (56).

الطراونة، تحسين (1992) "تقييم الأداء والوصف الوظيفي"، مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد رقم (07)، عدد (04)، صفحة (209-234).

الطيبي، محمد، أبوسمرة، محمود. (2019) "مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين" عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العامري، خالد (2008) "الادارة الالكترونية للموارد البشرية"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

العبد الله، معن (2018) " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية.

عبد الله، يحيى (2017) " الرضا الوظيفي وأثر على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتعاقدن بكلية العلوم الإدارية والإنسانية " جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، عدد (01)، صفحة (148 - 187).

عبيد، شاهر، وآخرون (2016) " تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، العدد (4)، مجلد (12)، صفحة رقم (68-86).

عريهير، إسماعيل (2020) " المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لمنظمة مغرب بايب انديستري بالمسيلية " مذكرة لنيل رسائل الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .

العنزي، سعد، (2014) " إبداعات الأعمال قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي " الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الوراق للنشر والتوزيع.

عودة حسين (2021) أثر المساءلة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عيشي، عمار (2012) " اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار أسامة للنشر.

فرج، الزهراء (2017) " اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية "، مجلة الفرى للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (14)، عدد (02)، صفحة (183-213).

فرحي، ابتسام (2016) " التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

قوي، بوحنية (2008) " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات " الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي.

كرنكة، محمد مصطفى حمدان (2016) " مفهوم الأداء وطرق قياسه " مجلة العدل، عدد (18)، مجلد (47)، صفحة (279 - 303).

كورتل، فريد (2012) " استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الاشارة لحالة البلدان العربية "، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي طرابلس جامعة الجنان، لبنان.

كينغ، باتريشيا، وسلامة سهيل فهد. (1986) " تخطيط وتقييم الأداء ". مجلة العلوم الاجتماعية مجلد (01)، عدد (01) صفحة (35-36).

الحام، محمد، (2022) " درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة علاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها " رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

محمد، سلوى (2018) " أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط " جامعة دمياط، العدد الثالث (ج 2)، المجلد التاسع.

مصطفى، عمرو (2018) " أثر أبعاد المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي " أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (03)، مجلد (36)، صفحة (116-177).

المطلق، نايف (2021) " إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية "، المجلة العربية للإدارة، مجلد (41)، عدد رقم (01)، صفحة رقم (187).

النجار، فايز، النجار، نبيل، الزعبي، ماجد (2018) " أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي " عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الحامد للنشر والتوزيع.

النسور، أسماء (2010) " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردني " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

النمر، سعود، وآخرون (2000) " الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة "، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، الشقيري للنشر وتقنية المعلومات.

الياسيري، أكرم، وآخرون (2016) " مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز) " الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار المنهجية للنشر والتوزيع.

• المصادر والمراجع الأجنبية:

- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 295 (2), 295-336.
- Daft, R. (2000) . Management. Fort Worth: Dryden press.
- Daft Richard L. (2004). Organizational theory and Design, 8th ed. Thomson Learning, USA
- Dekoulou , Parskevi Trivellas , Panagiotis , (2015) . Measuring the Impact of Learning Organization on Jop Satisfaction and Indizidual Performance in Greek Advertising Sector, social and behavioral sciences 23, page (1358-1366).
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, E. (2008). Is yours a learning organization? Harvard Business Review, 86 (3), 109.116.
- Hair, J., Black, W., & Babin, B. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. London: Pearson Education.

- Hair, J., Hult, G., Tomas, M., & Ringle, C. (2013). primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). Sage Publications
- Hair, J., M. Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Second ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hair J., Ringle, C., Danks, N., M. Hult, G., Sarstedt, M., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Gewerbestrasse: Springer Nature Switzerland.
- Kanter, Pelin and ather (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. social and behavioral sciences 175, page (367-375)
- Marsick, V & Watkins, K. (1993). Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change. Jossey-Bass, San Francisco. Jossey-Bass.
- Moe, Sturko, P, Wood, A. (2003). Human Resource Management. U.S.A: McGraw – Hill Co., Inc.
- Nicole, M, Young, Msw, " Qualities of high performance organization ", www.opti-solutions.com, 2005.
- Pimentel, J. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. USM R & D, 18(2), 109-112.
- Sastry, K., (1988). Performance evaluation models for public enterprises. The management account Journal, 23, (6) P. 433.
- Seng, Peter (1990). " The fifth discipline: The art and practice of the learning organization ". (Doubleday, New York).
- Thompson, S. K. (2012). Sampling. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS, Inc., Publication

ملحق 1: الاستبانة في صورتها النهائية

الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الموظف/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول " المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني"، كمتطلب لرسالة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة. لذا نأمل منكم النفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة، من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة العلمية الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة وحقيقية يمكن الاعتماد عليها ويمكن تعميمها، ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة وتعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على الأسئلة في هذه الاستبانة.

مع بالغ شكري وتقديري

الباحث: عدي محمد حسين أبو هيفاء

بإشراف: د. عبد اللطيف أبو عودة

الجزء الأول:

أرجو منك بيان ما يلي:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية .

الرجاء وضع إشارة (/) في المربع الذي ينطبق عليك:

○ الجنس:

() ذكر () أنثى

○ المؤهل العلمي:

() دبلوم فما دون () بكالوريوس () دراسات عليا

○ العمر:

() من 25 سنة إلى 35 سنة () من 36 سنة إلى 45 سنة () أكبر من 45 سنة

○ سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 9 سنوات () من 10 إلى 15 سنة

() أكثر من 15 سنة

○ المسمى الوظيفي:

() موظف () رئيس شعبة () رئيس قسم () مدير دائرة () مدير عام فأعلى

الجزء الثاني: يرجى الإجابة على فقرات الأداة التالي بوضع إشارة (X) في العمود المناسب بجانب كل فقرة.

المحور الأول (المتغير المستقل): المنظمة المتعلمة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: خلق فرص التعلم المستمر						
1	يدعم الجهاز الموظفين بأحدث التقنيات لممارسة أنشطة التعلم المستمر.					
2	يوفر الجهاز دورات تدريبية ملائمة لتطوير مهارتي و خبراتي.					
3	يكافئني الجهاز عند تعلمي أشياء جديدة تسهم في تحسين كفاءتي.					
4	يستفيد الجهاز من المشاكل التنظيمية كفرص للتعلم.					
5	تُناقش الإدارة الأخطاء التي أقوم بها بشفافية بهدف التعلم و الاستعادة منها.					
6	تحدد المهارات اللازمة لإنجاز المهام المستقبلية و تطوير الأداء.					
البعد الثاني: تشجيع الاستعلام و الحوار						
7	يوفر الجهاز بيئة مشجعة لبناء الثقة المتبادلة بين الموظفين لتبادل الخبرات.					
8	يستحدث الجهاز قنوات اتصال مفتوحة بين الموظفين.					
9	يشجع الجهاز على الحوار الفعال و تقبل النقد البناء لتطوير أدائي.					
10	يحث الجهاز على تبادل المعلومات بكل شفافية.					
11	تناقش الإدارة وجهات النظر المختلفة من الموظفين لإيجاد حلول أفضل لمشكلات العمل.					
البعد الثالث: تشجيع التعاون و العمل الجماعي						
12	تحفز إدارة الجهاز العمل بروح الفريق.					
13	تشكل إدارة الجهاز فرق متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة.					
14	تنظم إدارة الجهاز اجتماعات دورية لفرق العمل لتبادل الخبرات.					
15	تأخذ إدارة الجهاز بتوصيات فرق العمل بما يضمن تطوير الأداء.					
16	تدعم إدارة الجهاز العلاقات الإنسانية بالموظفين لتعزيز التعلم الجماعي.					
17	يساعد الموظفون في الجهاز بعضهم بعضاً على التعلم و اكتساب الخبرات.					
البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة و التعلم						
18	يوفر الجهاز أنظمة لقياس الأداء الحالي و المتوقع بهدف التعلم المستمر.					
19	يُمكن الجهاز الموظفين من الحصول على المعلومات بسرعة و سهولة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يدعم الجهاز عملية تبادل الخبرات التطويرية بين الأقسام المختلفة.	20
					يستخدم الجهاز التكنولوجيا لنشر المعرفة بين موظفيه.	21
					يوفر الجهاز نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات.	22
					البعد الخامس: تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	
					تحرص إدارة الجهاز على إشراك الموظفين في وضع الرؤية (الإستراتيجية و الرسالة و الأهداف للجهاز).	23
					تسمح إدارة الجهاز بتقديم خيارات متعددة لتنفيذ مهام العمل.	24
					تهتم إدارة الجهاز في المبادرات (الفردية و الجماعية) البناء المقدمة من الموظفين.	25
					تمكن إدارة الجهاز الموظفين من التحكم بالموارد اللازمة لتأدية أعمالهم.	26
					تحرص إدارة الجهاز على دعم القيم الأخلاقية.	27
					تدعم إدارة الجهاز جهود الموظفين لتحقيق أفضل الممارسات في أدائهم الوظيفي.	28
					البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	
					تشجع إدارة الجهاز الموظفين على احترام وجهات نظر المستفيدين .	29
					تدعم إدارة الجهاز الموظفين على العمل مبدأ شمولية التفكير في حل المشكلات .	30
					تستفيد إدارة الجهاز من الخبرات و الكفاءات العلمية للموظفين في حل المشكلات .	31
					توفر إدارة الجهاز ثقافة تنظيمية عالية للموظفين للتكيف مع المتغيرات الخارجية .	32
					تتابع إدارة الجهاز أثر قراراته على معنويات الموظفين فيه .	33
					البعد السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	
					تدعم قيادة الجهاز الموظفين في الحصول على التدريب و التعليم المستمر .	34
					تتبنى قيادة الجهاز سياسة الباب المفتوح في متابعة الأفكار المبدعة .	35
					يشارك المدراء الموظفين دائما بالمعلومات المحدثة بشكل مستمر .	36
					يدعم الجهاز تفويض الموظفين بسلطات تتناسب مع مسؤولياتهم .	37
					يبحث المدراء باستمرار عن فرص للتدريب و التعلم .	38
					يتم العمل على تدريب الموظفين لإيجاد و تطوير قيادات جديدة .	39

المحور الثاني (المتغير التابع): الأداء الوظيفي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					البعد الأول: الكفاءة	
					40	أمتلك معرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.
					41	أمتلك القدرة على إنجاز العمل بكفاءة.
					42	أحرص على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.
					43	أستطيع أداء مهامي بكفاءة و تقديم الأفكار و المقترحات .
					44	استخدام التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمات.
					45	أتكيف و اتأقلم مع التغييرات و التطورات الجديدة في الجهاز.
					46	تتصف السياسات و الإجراءات و التعليمات بالوضوح الذي يلزم لإنجاز الأعمال بكفاءة .
					البعد الثاني: الجودة	
					47	يسعى الجهاز إلى تبني الأساليب الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات .
					48	لدي القدرة على فهم و تحليل المعلومات.
					49	لدي القدرة على أداء مهام عملي طبقاً لمعايير الجودة.
					50	أطور و أحسن مستوى جودة العمل .
					51	أسعى إلى إتقان عملي بمستوى عال من الدقة.
					52	التزام بأنظمة قوانين العمل في الجهاز .
					البعد الثالث: الإبداع	
					53	يتمتع الجهاز بثقافة تنظيمية تساعدني على الإبداع و الابتكار و المبادرة.
					54	يُثمن الجهاز جهود الموظفين المبدعين.
					55	لدي القدرة على الإبداع و تقديم الأفكار و المقترحات
					56	يتبنى الجهاز الأفكار الإبداعية التي أقدمها لمواجهة مشكلات العمل .
					57	أحرص على اكتساب مهارات جديدة في العمل تساعدني على تحقيق الإبداع.
					58	أمتلك مهارات متعددة تجعلني قادر على أداء أكثر من وظيفة .

الباحث: عدي محمد حسين أبو هيفاء

ملحق 2: أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	أسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
01	د. ذياب علي ذياب جرار	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
02	د. شاهر محمد احمد عبيد	أستاذ مشارك	الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة
03	د. صلاح يحيى صلاح صبري	أستاذ مساعد	الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة
04	د. رسلان احمد رسلان محمد	أستاذ مشارك	اقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
05	د. سلامة "محمد وليد" سالم سلامة	أستاذ مشارك	القانون والعلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة
06	د. نور طاهر محمد الأقرع	أستاذ مساعد	القانون والعلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة
07	د. عطية محمد محمود مصلح	أستاذ مشارك	تجارة	جامعة القدس المفتوحة
08	د. محمد باجس موسى فواقا	أستاذ مساعد	اللغة العربية	جامعة القدس المفتوحة
09	د. محمد أحمد عبد الغني تلالوة	أستاذ مساعد	المالية والمحاسبة التنظيمية	جامعة القدس المفتوحة
10	د. عمر محمود محمد أبو عيده	أستاذ	اقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
11	د. مروان علاونة	أستاذ مشارك	إدارة تربية	جامعة الاستقلال
12	د أيمن طه	أستاذ مساعد	الإدارة العامة	جامعة الاستقلال
13	د إسماعيل عريقات	أستاذ مساعد	أدارة	جامعة بيرزيت

ملحق 3: كتاب تسهيل المهام البحثية

Al-Quds Open University

President's Office

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6160730

Tel: 02/2964571/2/3/4

Fax: 02/2964570

Email: presidentoffice@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

مكتب الرئيس

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6160730

هاتف: 02/2964571/2/3/4

فاكس: 02/2964570

بريد إلكتروني: presidentoffice@qou.edu

Ref.:

Date:

الرقم: 22 / 2032 / 2022
التاريخ: 30 / 08 / 2022

حضرة معالي الوزير د. علا عوض حفظه الله
رئيس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فأرجو الإيعاز لمن يلزم من طرفكم تسهيل مهمة الطالب (عدي محمد حسين أبو هنياء)، في تخصص ماجستير " الإدارة والسياسات العامة" المعونة ب: (المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب وجمع المعلومات في توزيع أدوات الدراسة المتعلقة به لاستكمال رسالته، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. سمير النجدي
رئيس الجامعة



نسخة:

- نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم
- عميد الدراسات العليا المحترم
- الملف

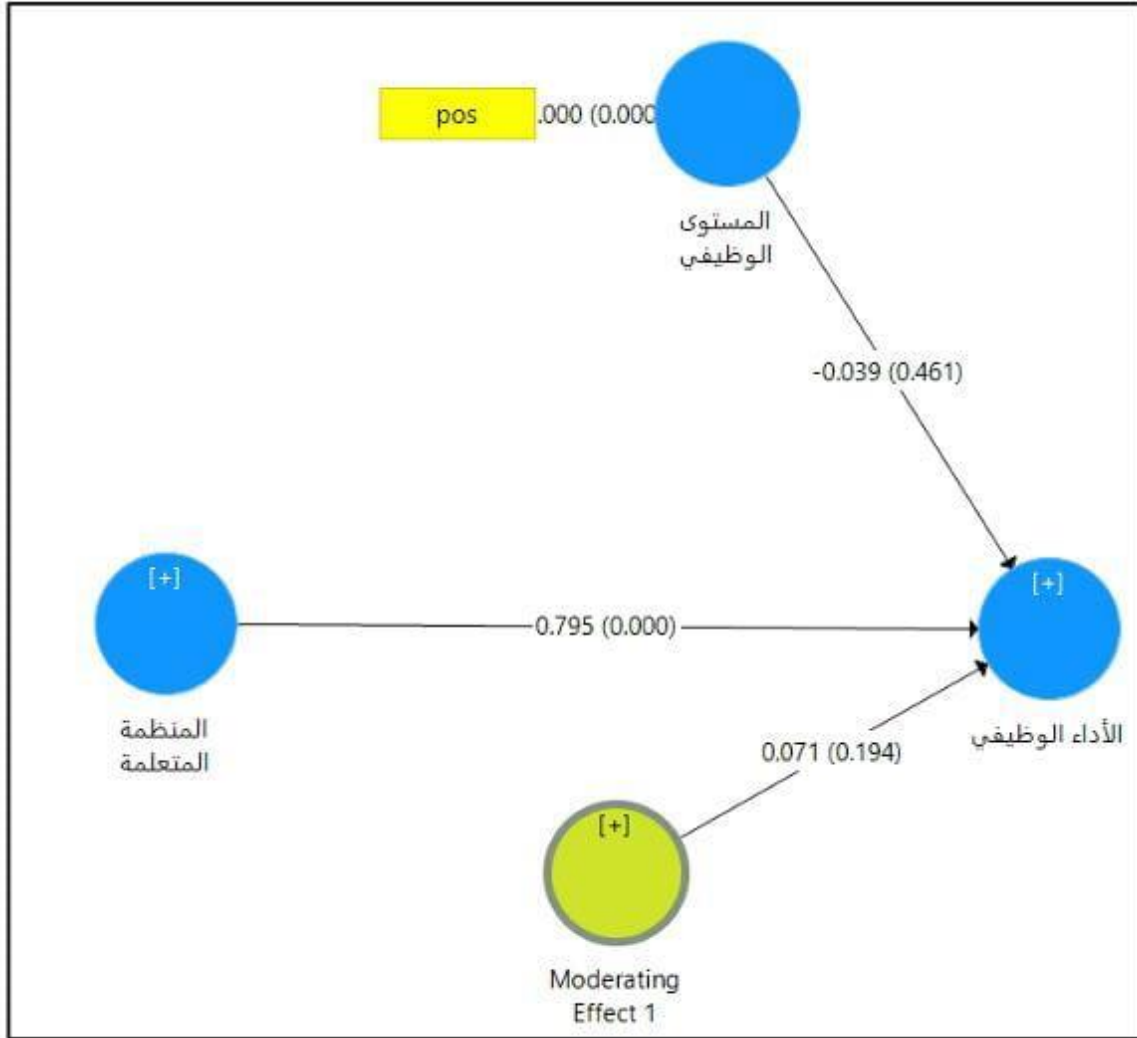
ملحق 4: تفسير معامل الارتباط

فيما يلي تفسير نتائج معامل الارتباط التي تم اعتمادها في الدراسة (Sayago, Asuero, & Gonzalez, 2006):

تفسير الارتباط	قيمة معامل الارتباط R
لا يوجد ارتباط	$R=0$
ارتباط ضعيف	$0.00 < R < 0.25$
ارتباط متوسط	$0.25 \leq R < 0.75$
ارتباط قوي	$0.75 \leq R < 1$
ارتباط كامل (تام)	$R=1$

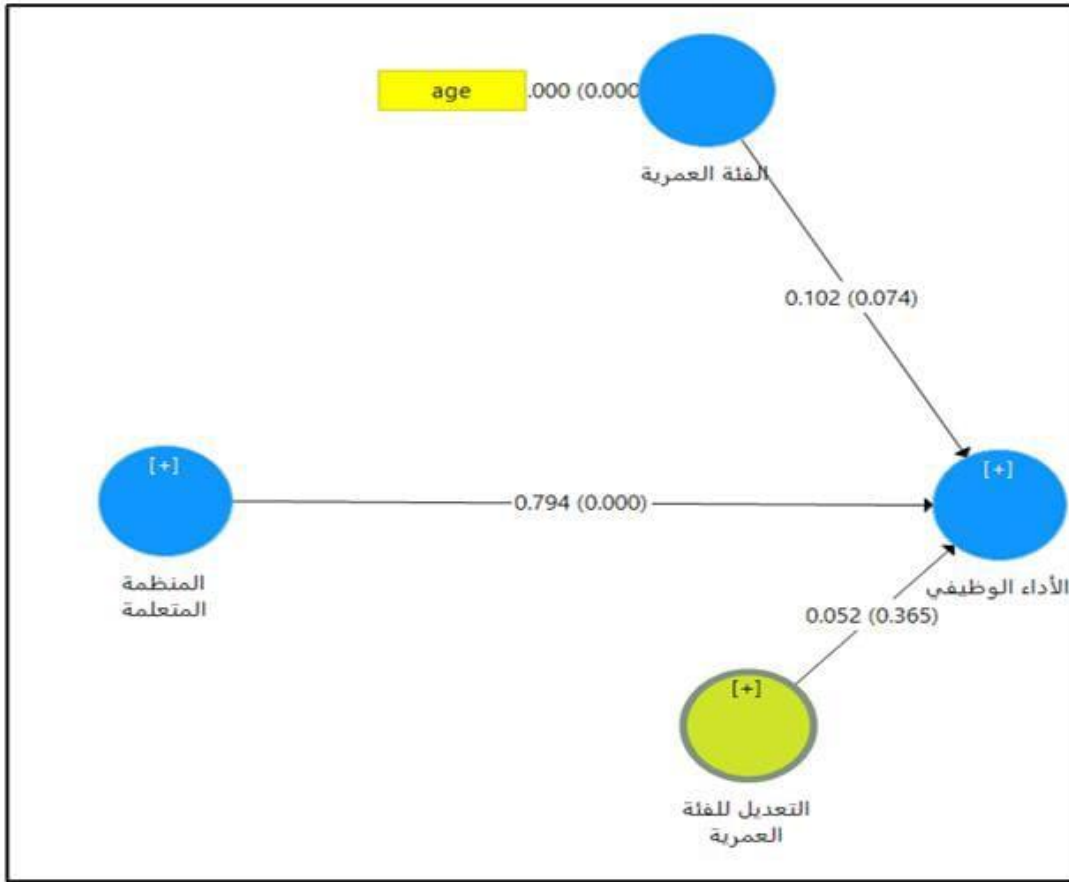
فيما يلي مفتاح تفسير قيم R^2 المتعمد في الدراسة وذلك اعتماداً على (Chin 1998):

No	R-Square Value	Interpretation
1.	$0.19 \leq R^2 < 0.333$	Weak
2.	$0.333 \leq R^2 < 0.67$	Moderate
3.	$0.67 \leq R^2$	Strong

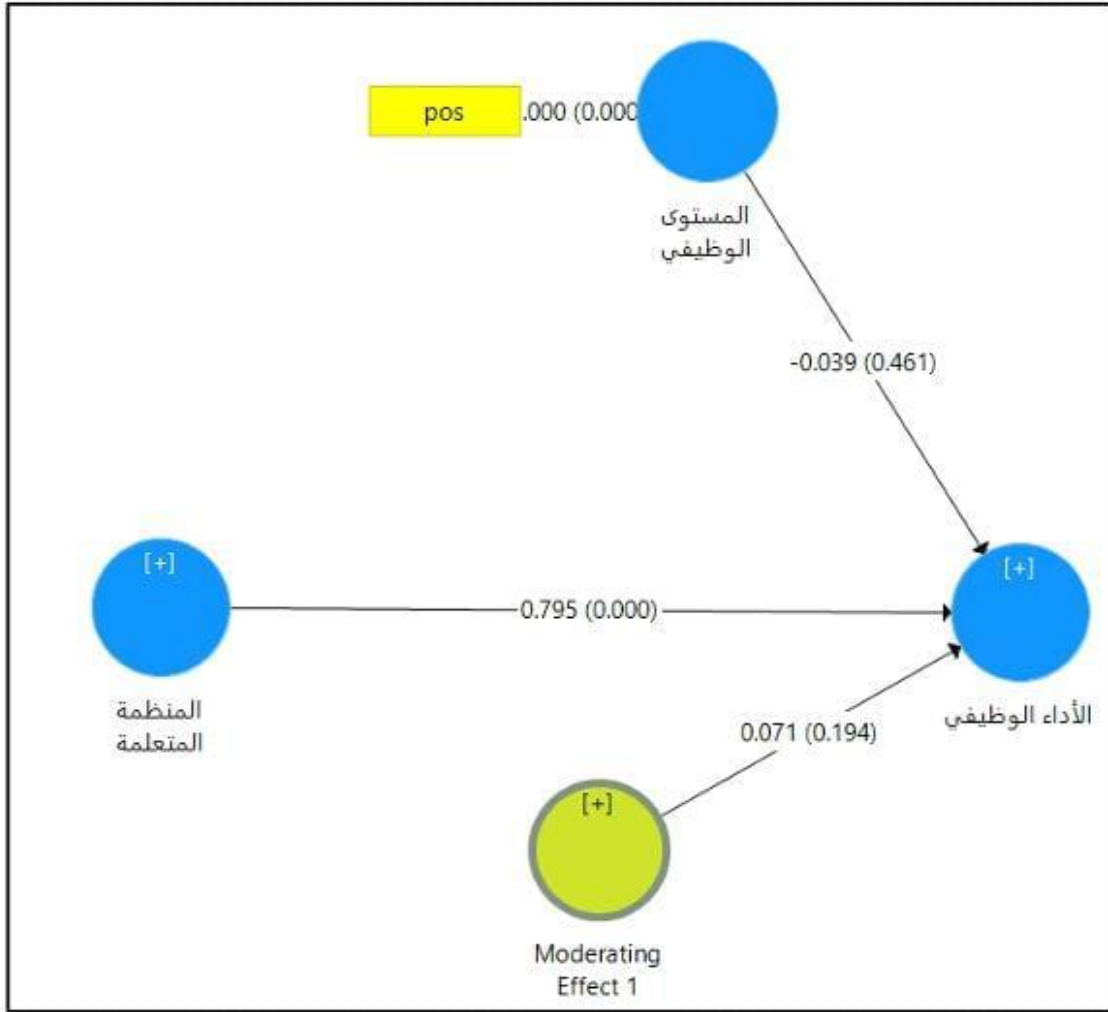


ملحق 5: تأثير المعدل للعوامل الديموغرافية على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع للدراسة

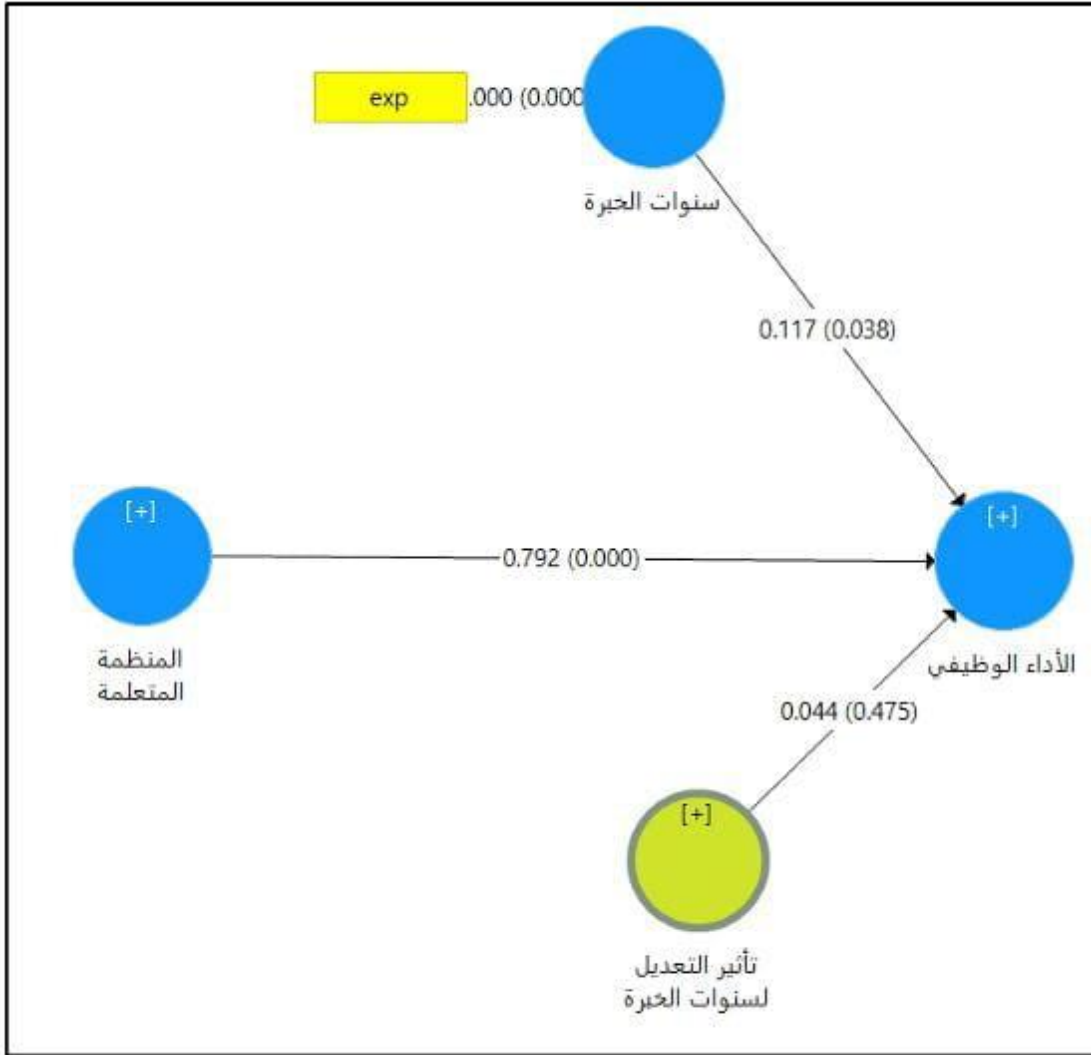
شكل 5: تأثير الجنس كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل



شكل 6: تأثير الفئة العمرية كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل



شكل 7: تأثير المستوى الوظيفي كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل



شكل 8: تأثير سنوات الخبرة كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل