

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة "التعلم التنظيمي متغير وسيط"

وائل محمد ثابت

جامعة الأزهر- غزة

E-mail: thabetw@yahoo.com

تاريخ الاستلام 2020/10/8 تاريخ القبول 2020/11/29

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (110) استبانة على الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى من منظمات العمل الأهلي الفلسطينية، وتم استرداد (80) استبانة بنسبة استرداد (72.72%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة. وأظهرت الدراسة كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة لبرامج التطوير التنظيمي من قبل صناع السياسات والقرار في منظمات المجتمع المدني، بحيث تشمل تعزيز أنشطة التعلم التنظيمي من أجل تنمية مهارات وقدرات العاملين الإبداعية، وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة بما يضمن خلق ميزة تنافسية لها تدعم استدامتها في سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التطوير التنظيمي، التعلم التنظيمي، الأداء الوظيفي.

Abstract

The study aimed to highlight the effect of organizational development strategies on the level of job performance in Palestinian civil work organizations in the Gaza Strip through organizational learning as a mediating variable, The study used the descriptive and analytical method, and the questionnaire was designed as a tool to collect data, (110) questionnaires were distributed to employees working in upper and middle management of the Palestinian civil work organizations, and (80) questionnaires were retrieved, with a recovery rate of (72.72%).

The study found a set of results, the most important where:

There is a statistically significant effect at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ for the organizational development strategy on the job performance of Palestinian civil work organizations and a statistically significant effect at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ for the organizational development strategy on organizational learning in Palestinian civil work organizations. In addition to the presence of a statistically significant effect at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ for organizational development strategies on job performance with the presence of organizational learning as an intermediate variable in the Palestinian civil work organizations.

The study concluded by recommending the necessity of developing a comprehensive strategic plan for organizational development programs by policy and decision makers in civil society organizations which include the promotion of functional learning activities in order to develop the creative skills and abilities of workers and improve the job performance in the organization to ensure the creation of a competitive advantage for it that supports its sustainability in the labor market.

المقدمة:

نشهد في عصرنا الحالي بيئة عمل ديناميكية سريعة التغيير تتميز بالابتكار والتطوير المستمر في كافة نواحي الاعمال مما يستوجب الاهتمام بالتطوير التنظيمي باعتباره وسيلة لتعزيز فاعلية استراتيجيات المنظمات لما له من اثر فعال في تعزيز قدرة المنظمات على التفاعل مع المستجدات المتلاحقة في بيئة الاعمال المتغيرة وحيث أن المنظمات تواجه حالياً مجموعة من التحديات، ولعل أبرزها إدارة عمليات التغيير الاستراتيجي بجوانبها المختلفة، فان ذلك يستلزم تعزيز إطار التعلم التنظيمي لديها؛ للحفاظ على كفاءتها، وفعاليتها، وقدرتها على الاستمرار (العصيمي، 2007).

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

فالتطوير التنظيمي هو بمثابة جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تطوير وتنمية العاملين من خلال التأثير في قيمهم، ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المشكلات والتحديات بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (منصور، 2015).

ويمكن القول إن تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي بالتوازي مع تبني التعلم التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية يعد من الأدوات المهمة التي يمكن أن تؤثر بشكل حيوي على تحقيق مستويات متميزة من الأداء الوظيفي، حيث إن الضعف في عمليات التطوير والتعلم التنظيمي يؤثر بصورة عامة على معظم المكونات البنيوية للاقتصاد الوطني الفلسطيني بقطاعاته المختلفة، سواء قطاعات العمل الأهلي، أو مؤسسات القطاع الخاص، أو العام الفلسطيني.

وفي ظل شح التمويل والعديد من التحديات التي تواجه بيئة العمل في منظمات العمل الأهلي فإن ذلك يستوجب امتلاك هذه المنظمات لخطط استراتيجية، وفرق عمل، وأنظمة إدارية فاعلة كشرط يؤهلها للحصول على التمويل اللازم لأنشطتها، ويعزز استمراريته، ويمنحها ميزة تنافسية بين مثيلاتها في بيئة الأعمال.

أولاً: مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية منظمات العمل الأهلي الفلسطيني في تعزيز قواعد العمل التنموي في الأراضي الفلسطينية، ودورها الفاعل في سد فجوات التمويل بين احتياجات القطاعات والشرائح المختلفة للشعب الفلسطيني، وبين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية من حيث مساندتها للحكومات المتعاقبة في قطاعات متنوعة كالصحة، والتعليم، والزراعة، والبنى التحتية ضمن علاقة تكاملية، ودورها الفاعل في التشغيل، وعليه فإن أداء هذه المؤسسات وتعزيز قدرتها على تجنيد التمويل والاستمرارية يعد من الجوانب المهمة التي يجب التركيز عليها؛ للمساهمة في تعزيز الجوانب الاقتصادية الحيوية للاقتصاد الوطني بما ينعكس إيجاباً على قدرة الفئات الهشة والضعيفة من الوصول إلى الخدمات (أبراش، 2011)، لذا فإن دراسة وتحليل جوانب التطوير والتعلم التنظيمي داخل منظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة، وأثره على مستويات جودة الأداء الوظيفي لهذه المنظمات يعد من الاتجاهات المهمة التي تسهم في إعادة صياغة توجهات هذه المنظمات نحو البرامج المتنوعة، بحيث تركز هذه البرامج على تطوير القدرات، وتعزيز الاتجاهات لدى العاملين بداخلها.

وبالرجوع إلى دراسة (مطر، 2015) بعنوان: "دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة" نلاحظ أنها أوصت بضرورة نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي بين المنظمات محل الدراسة (القيادات الشابة) في قطاع غزة. أما دراسة (أبو عمرة، 2012) بعنوان: "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة" فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود تطبيق متوسط لمبادرات التطوير التنظيمي، وأنه يجب زيادة تفعيل تطبيق التطوير التنظيمي في المنظمات محل الدراسة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد أثر لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية متمثلة في:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي في منظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لمنظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة؟
3. ما مستوى تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي في منظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة؟
4. هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة؟
5. هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي داخل منظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة؟
6. هل يوجد أثر للتعلم التنظيمي على تعزيز الأداء الوظيفي لمنظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ويتفرع من الهدف الرئيس للدراسة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع بيئة عمل المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
2. التعرف على مفهوم واستراتيجيات التطوير التنظيمي، وعلاقتها بالتعلم التنظيمي.
3. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي داخل منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة.
4. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي داخل منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة.
5. تحديد أثر تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي والتعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي بقطاع غزة.
6. تحديد أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي لمنظمات العمل الأهلي بقطاع غزة.
7. تقديم التوصيات والاقتراحات لإدارات منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة حول آليات استخدام التطوير والتعلم التنظيمي لتعزيز الأداء الوظيفي لهذه المنظمات.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الدراسات النوعية التي تحاول تشخيص واقع تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي، وربطها بالأهداف الوظيفية لمنظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات هذه المنظمات في التعلم التنظيمي كمتغير وسيط يؤثر في قدرات هذه المنظمات لتطبيق هذه الاستراتيجيات، وإمكانية تحقيق أهدافها الوظيفية المنشودة، وذلك لمجموعة من الاعتبارات التي تشمل:

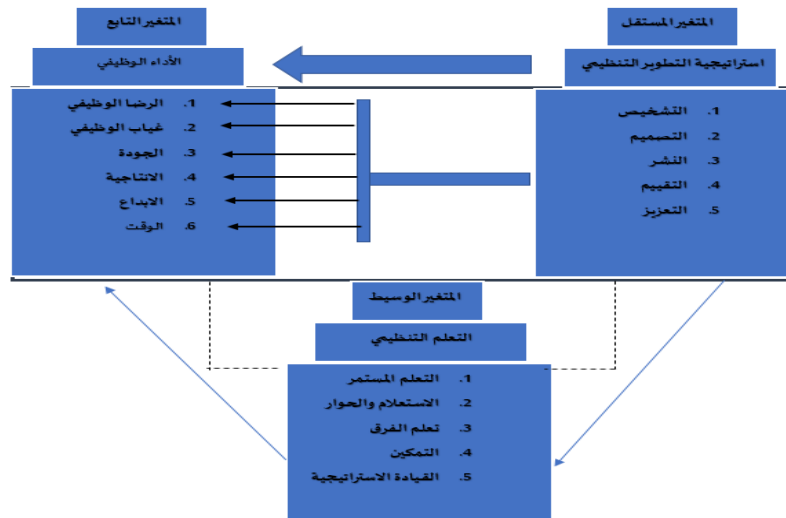
الأهمية العلمية:

1. تتميز هذه الدراسة باستخدامها لأسلوب المتغيرات الوسيطة لدراسة العلاقات غير المباشرة لمتغير التعلم التنظيمي على التطوير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.
2. تلافى النقص في الأبحاث السابقة التي ركزت على دراسة جوانب التطوير التنظيمي بشركات القطاع الخاص دون البحث عن تطبيق هذه الاستراتيجيات بمنظمات العمل الأهلي.
3. تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تقدم تشخيصاً دقيقاً لاستراتيجيات التطوير التنظيمي، وعلاقته بالأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي العاملة بقطاع غزة.

الأهمية العملية:

- التعرف على واقع عمل المنظمات الأهلية بقطاع غزة، ومدى مواكبتها للتطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري، ومدى قدرتها على ممارسة مفاهيمه باعتبارها منظمات خدمية غير ربحية.
- توجيه صناع القرار في الجهات الرسمية والخاصة لإعادة صياغة توجهاتها بآليات العمل داخل هذه المنظمات، بما يسهم بتمكينهم من تجنيد التمويل استناداً إلى قدرات إدارية تنظيمية علمية مخططة.

نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة.

المصدر: دراسة (أحمد، 2016)، (Shukla, 2015 et al)، (عبابنة وجميل، 2016)

رابعاً: فرضيات الدراسة

إن دراسة تأثير تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لمنظمات العمل الأهلي في قطاع غزة في ظل التعلم التنظيمي متغير وسيط يعد من التوجهات المهمة لتحديد جوانب القوة والضعف لدى هذه المنظمات فيما يتعلق بالإجراءات والممارسات التي تقوم بتطبيقها، أو

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

تلك التي تحتاج إليها، وهو الأمر الذي يترتب عليه إعادة النظر في السياسات وإجراءات العمل المتبعة من أجل تعظيم حجم الاستفادة لديها من قدراتها الكامنة لتطوير أدائها الوظيفي. وللوقوف على هذه التوجهات، فقد تطلب الأمر إجراء الاختبار للفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة.

خامساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم هذا المنهج كأسلوب من أساليب البحث العلمي التي تعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها، والتعبير عنها كيفياً، أو كمياً، أو كلاهما معاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو السمة المدروسة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح هذه السمة أو حجمها (باتشيري، 2015)، ويتمثل مجتمع الدراسة في منظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث تم اختيار المنظمات بناءً على معايير (عمر المنظمة يزيد عن 10 سنوات بعمل المنظمات، عدد العاملين يزيد عن 25 موظف، المنظمة فاعلة، الموازنة للمنظمة أكثر من مليون شيكل) وتم الاعتماد على المعايير لضمان وجود عملية إدارية وأنشطة حقيقية لعمل المنظمات، وفقاً

لهذه المعايير التي تم ذكرها بلغ عدد المؤسسات (41) منظمة حسب إحصائية الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية لعام 2019، وقام الباحث باختيار 11 منظمة بطريقة العينة العشوائية، ويتمثل أفراد العينة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة، وبلغ عدد العاملين (110) عامل، وقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل للعاملين، وتم توزيع (110) استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (80) استبانة من الإدارة العليا والوسطى بنسبة استرداد (72.72%).

سادساً: حدود البحث

- ❖ **الحد المكاني:** يشمل الإطار المكاني للدراسة قطاع غزة، حيث تم تطبيق الدراسة على منظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة فقط.
- ❖ **الحد الزمني:** ويشمل الحد الزمني للدراسة العام 2019- 2020 ، وتم تنفيذ الدراسة على منظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

1. **التطوير التنظيمي:** هو منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية، ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها، والتكنولوجيا المستخدمة (مطر، 2015، ص37).
2. **استراتيجية التطوير التنظيمي:** هي منظور فكري يعكس في صورة خطة إجرائية تشمل (التشخيص، التصميم، النشر، التعزيز، التقييم) من أجل تحقيق أهداف المنظمات (أحمد، 2016، ص12)
3. **التعلم التنظيمي:** هو مجموعة من العمليات المستمرة، والتي تشمل (التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، تعلم الفريق، التمكين، القيادة الاستراتيجية) والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة من خلال زيادة فاعلية استراتيجية التطوير التنظيمي في تعزيز الأداء للمنظمات (Rose et al., 2009, P56)
4. **الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء الواجبات، والمهام، والمسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات، والمهام، والمسؤوليات على أكمل وجه (الشريف، 2013، ص 30).

تعد المنظمات جزءاً من البيئة المحيطة، تؤثر وتتأثر بها، وحيث إن البيئة تتعرض للكثير من التغيرات، مما يجعلها أكثر تعقيداً واضطراباً، فإن ذلك يستوجب على المنظمات اتباع استراتيجيات التطوير التنظيمي من أجل تحفيزها للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على مستوى أدائها، انطلاقاً من رغبتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني أنظمة إدارية حديثة وفاعلة (أحمد، 2016).

كما أن عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع جعل الكثير من المنظمات تسعى إلى إيجاد السبل التي تمكنها من التكيف والانسجام مع تلك التطورات المذهلة ومواكبتها، وفي هذا السياق تبرز أهمية استراتيجيات التطوير التنظيمي كأحد السبل الفعالة في عملية الإصلاح التنظيمي من أجل تطوير أداء المنظمة، ورفع كفاءتها وفعاليتها (الشمري، 2018) حيث يعتبر الهدف الأساسي لاستراتيجيات التطوير التنظيمي هو تمكين المنظمة من أن تكون أكثر انفتاحاً وأكثر تكيفاً مع البيئة المحيطة ومستجداتها، ويكون ذلك من خلال تعزيز الكفاءة والإمكانات بقصد أن تنفذ المنظمات باستمرار جهود التغيير المخطط لها على أساس توجيه العمل، حيث إن استراتيجيات التطوير التنظيمي تعني بتعزيز التطابق بين الهيكل التنظيمي، والطريقة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والثقافة، وتطوير الحلول التنظيمية المبتكرة والإبداعية، وتعزيز قدرة المنظمة على التجديد الذاتي. (Madasamy, 2019).

وبذلك فإن استراتيجيات التطوير التنظيمي هي بمثابة عملية حاسمة قائمة على العلم، تساعد المنظمات على بناء قدرتها على التغيير، وتحقيق فعالية أكبر من خلال تطوير، وتحسين، وتعزيز الاستراتيجيات، والهيكل، والعمليات، حيث إن بناء القدرة على التغيير وتحقيق فعالية أكبر من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية التي عادة ما تشمل الأداء المالي، ورضا العملاء، ومشاركة أعضاء المنظمة، وزيادة القدرة على التكيف، وتجديد المنظمة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تحسن، وتعزز الاستراتيجيات، والهيكل، والعمليات. (Vulpen, 2020).

وحيث إن معظم المنظمات حول العالم تواجه العديد من التحديات والعقبات في بيئة العمل المتغيرة، وخصوصاً منظمات العمل الأهلي، فإن ذلك يستوجب وضع استراتيجيات التطوير التنظيمي

ضمن أولويات صانعي سياسات التطوير والتنمية، لما لها من تأثير كبير على المدى الطويل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والارتقاء بمستوى أدائها (أبو ورد، 2015).

ويعرفها Vulpen (2020) بأنها عبارة عن استراتيجيات بناء وتعزيز قدرة المنظمة على تقييم أدائها الحالي، وتعديله من أجل تحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق يعرفها الباحث بأنها عبارة عن التطبيق المنهجي للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويزيد من فاعلية مكوناتها؛ من أجل تحسين فاعلية أدائها التنظيمي، وتحسين جودة مخرجاتها.

نستنتج مما سبق أن استراتيجيات التطوير التنظيمي تعتمد على المقومات التالية:

1. وجود خطة استراتيجية فاعلة طويلة المدى، مصممة على أساس تحسين المناخ الداخلي للمنظمة، ومرنة بشكل يتوافق مع المستجدات الخارجية المحتملة.
2. وجود نظام قيادي تشاركي فعال في المنظمة يتيح تعزيز المشاركة الفعالة لكافة مكونات المنظمة من إدارة عليا، وخبراء، ومستشارين، وعاملين.
3. وجود تفكير إبداعي ذو أفق واسع يستوعب الاستراتيجية التطويرية والتقنيات التطبيقية التكنولوجية الحديثة.

أهمية استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتمثل أهمية استراتيجيات التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

1. تأسيس روابط أقوى مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والعمل على تكامل أهدافها بين الجمهور، والمجتمع، والعاملين (Madasamy, 2019).
2. التقليل من هدر الموارد في المنظمة، ورفع كفاءتها، وتعزيز إنتاجيتها بالشكل الذي يعزز استدامتها.
3. توفير مناخ ملائم، وبيئة متوازنة؛ لاقتناص الفرص، وتعزيزها، ولمواجهة التحديات والتعامل معها.
4. تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز أدائها الفعلي، والاستفادة من كامل طاقات المنظمة بالشكل الأمثل (أبو ورد، 2015).

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

وبذلك يرى الباحث أن أهمية استراتيجيات التطوير التنظيمي بشكل عام تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في متابعة خطوات التطوير، وتقييمها، ومعالجة الانحرافات، والتعامل مع المستجدات بشكل فعال إن وجدت، من أجل ضمان نجاح خطة التطوير التنظيمي.

أهداف استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتمثل أهم أهداف استراتيجيات التطوير التنظيمي في تشخيص المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة العليا، والمتوسطة، والدنيا، والتعرف على جوانب القوة والضعف بها، وتحديد الآليات التي يجب استخدامها من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل يضمن تحقيق أهدافها، من خلال الالتزام باستراتيجية فعالة تضمن تحسين أداء العاملين، وتحسين استغلال موارد وإمكانيات المنظمة بالشكل الأمثل (أحمد 2016).

ثانياً: - الأداء الوظيفي (Functionality):

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً مركزياً في مجال علم النفس التنظيمي، فهو يركز على التطور في العمليات المرتبطة بالأداء الفردي للعاملين، بمعنى أنه يشمل جميع السلوكيات التي يخرط فيها الموظفون أثناء العمل، فهو يشير إلى مدى جودة أداء شخص ما في عمله، حيث أصبحت بيئة العمل الحالية تركز على جوانب مثل: الكفاءة الوظيفية للمهام المحددة، والسلوك المرتبط بالمهام الأساسية للوظيفة، ومستوى الالتزام بالمهام الأساسية، وسلوك العمل العام، وهي عوامل مهمة تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين، وتؤثر بالتالي على الأداء العام للمنظمة (Fogaça, et al., 2018).

فالعاملون هم العمود الفقري للمنظمة بمعنى أن الإنجازات أو القضايا التي تمر بها المنظمة مرهونة بأداء موظفيها، لذلك من الضروري أن يدرك القادة التنظيميون أهمية التدريب والتطوير في أداء العاملين وتقييمهم . ويتضح مما سبق أن فاعلية أي منظمة ترتبط بكفاءة العنصر البشري لديها، وقدرته على العمل، والإنجاز، والإبداع في استخدام موارد المنظمة المتاحة من أجل تعظيم إنتاجيتها، فالأداء الوظيفي يشير إلى درجة إشباع العامل لمتطلبات الوظيفة؛ بمعنى بذل الطاقة البشرية في سبيل تحقيق وإتمام المهام الوظيفية بشكل كامل (أبو شرخ، 2020)

ويعرفه Rodriguez & Walters (2019) بأنه مستوى فاعلية الأساليب المنهجية المستخدمة في تطوير وتدريب العاملين في تحسين المخرجات النهائية للمنظمة.

وفي هذا السياق يعرفه الباحث بأنه رغبة العاملين المحفزة لسلوكهم الوظيفي، والداعمة لتنمية وتطوير قدراتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز إنتاجيتها.

يستنتج الباحث مما سبق أن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على توفر المقومات التالية:

1. وجود بيئة عمل معززة بشكل إيجابي وحيوي .
2. وجود التزام من قبل أصحاب العمل بإجراء تقييمات منتظمة من أجل تقييم أداء الموظف، وتقديم اقتراحات لتحسينه .

ثالثاً: - التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

يعد التعلم التنظيمي مفهوماً إدارياً حديثاً يعبر عن التفاعل داخل المنظمة، مما يؤدي إلى كسب المزيد من المعارف، والمهارات، وإحداث التغييرات المعرفية لدى العاملين بالمنظمة. وحيث إن عصر التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم حالياً يجعل بيئة عمل المنظمات أكثر تعقيداً، مما يستوجب على صانعي القرار والمسؤولين فيها إيجاد بيئة تعلم داخل منظماتهم توفر للعاملين المعلومات الضرورية التي تساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم على التعامل والتكيف مع التحديات التي قد تواجه المنظمة، وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بجودة عالية (Sharmane, 2014)، فإن تحسين وتيرة التعلم التنظيمي في المنظمة يعزز قدرتها على التفاعل مع المتغيرات المحيطة، وعلى مواكبة التطورات السريعة في بيئة الأعمال، من خلال الانفتاح على استقبال التطورات الجديدة، وتعزيز الابتكار والإبداع في الأداء الوظيفي الذي يحسن بالتالي جودة مخرجات المنظمة (دروزة وآخرون، 2014).

يتضح مما سبق أن المعرفة أصبحت في السنوات الأخيرة مصدراً مهماً للمنظمات المختلفة ضمن سياق الأعمال التنافسي، لذلك برزت أهمية التعلم التنظيمي كأداة استراتيجية في مجال الإدارة الحديثة لاكتساب ميزة تنافسية، واستقرار النجاح التنظيمي من خلال تعزيز معرفة الموظف ومهاراته، بالإضافة إلى تطوير ونمو المنظمة، وبناء منظمة تعليمية ديناميكية مرنة قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (Saadat & Saadatb, 2016).

ويعرف التعلم التنظيمي بحسب (Saadat & Saadatb, 2016) بأنه: "عبارة عن خاصية استراتيجية في المنظمة، تهدف إلى العمل على التطوير المستمر للتعلم في جميع مستويات المنظمة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها تضمن تحسين الأداء الوظيفي فيها".

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

بينما يعرفه الخالدي، (2012) بأنه: "عبارة عن استراتيجية الحصول على المعرفة، والتي تعتبر المحرك الرئيس للتنمية الاجتماعية، وللثورة المعلوماتية، مما يعزز التحولات الاقتصادية للمنظمة".

وفي هذا السياق يعرفه الباحث بأنه: عبارة عن عملية تعلم استراتيجية تقوم المنظمة من خلالها بتعزيز المعرفة، واكتساب الخبرة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.

نخلص مما سبق إلى أن التعلم التنظيمي يستند إلى وجود ثقافة تنظيمية تقدر مشاركة المعرفة، وتبادل المعلومات، ووجود بيئة مشجعة للتعلم، يتوفر بها الوقت والموارد اللازمة لعملية التعلم، ووجود استراتيجية تعلم مرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة .

أهمية التعلم التنظيمي:

يلخص Roder (2019) أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما يلي:

1. يساهم التعلم التنظيمي في إنشاء قاعدة عريضة من المعرفة داخل المنظمة .
 2. يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز روح المشاركة الفعالة لدى العاملين.
 3. يساهم التعلم التنظيمي في تطوير الوعي النفسي الاجتماعي لدى العاملين، فيساهم الجميع بأفكارهم وحلولهم، مما يخلق أفكاراً إبداعية تساهم في استدامة عمل المنظمة.
- وبذلك يرى الباحث أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في أن تسارع التطور في بيئة العمل، بالإضافة إلى التطور في تقنيات العمل الحديثة في العصر الحالي يتطلب التكيف والتفاعل بشكل إيجابي ومتسارع مع المستجدات؛ من أجل ضمان الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة، تعزز إنتاجيتها، وولاء عملائها، وبالتالي تضمن استدامتها في سوق العمل.

أهداف التعلم التنظيمي:

تتمثل أهم أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية: .(الخالدي، 2012)

1. تعزيز وبناء الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الحصول على المعرفة .
 2. تعزيز العلاقات الاجتماعية التعاونية بين العاملين، ومد جسور الثقة المتبادلة بينهم.
 3. تعزيز الأفكار الابتكارية لدى العاملين التي تحقق التحدي والمنافسة
- ويرى الباحث من خلال ما سبق أن مفهوم التعلم التنظيمي يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسة، تتمثل في الآتي: البعد الاستراتيجي (ويشمل الرؤية المشتركة، وتوحيد جهود أعضاء التنظيم نحو التعلم) والبعد

الثقافي (ويشمل تعزيز العمل التشاركي ضمن مرونة الهيكل التنظيمي) والبعد التنظيمي (ويشمل توفير بيئة عمل مشجعة على التعلم) .

الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات على المستوى المحلي مفاهيم التطوير التنظيمي، وقد اختلفت المجالات التي ركزت عليها هذه الدراسات باختلاف الباحثين وتوجهاتهم، فقد ركزت دراسة (مطر، 2015) على دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية بقطاع غزة، وقد اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتطرق لروءاء مجالس الإدارات في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، حيث أظهرت نتائجها وجود دور إيجابي جيد لتلك القيادات الشابة في تطوير أنظمة المؤسسة التي يعملون بها، وقد أوصت الدراسة بنشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي بين القيادات الشابة من خلال عقد ورش العمل والبرامج التدريبية.

بينما ركزت دراسة (أبو عمرة، 2012) على تقييم التطوير التنظيمي للموظفين بوكالة الغوث، مع التركيز على الإدارة والقيادة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالمدراء العاملين في مكتب وكالة الغوث، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق متوسط لمبادرات التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة، ومستوى الحوار والتواصل مع العاملين، والمساءلة، والشفافية، والرقابة، والحشد والتشبيك، وجلب التمويل مع مستوى تطور الإدارة والقيادة. وبناء على ذلك أوصت الدراسة الأونروا بضرورة منح الأولوية لتطبيق النموذج الجديد لنظام تصنيف الوظائف والتعويضات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يصاحب هذا التنفيذ خطة توعوية شاملة للموظفين عن طبيعة النظام الجديد وآلياته، بالإضافة إلى تعزيز تطبيق المساواة في النوع الاجتماعي، وتكافؤ الفرص بين الرجال والنساء.

أما بالنسبة للدراسات العربية، فقد ركزت دراسة (العابدي والجبري، 2017) على البحث في الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة لمعرفة دورها في تحقيق التطوير التنظيمي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بديوان محافظة النجف الأشرف بالعراق، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وقد أظهرت النتائج وجود اهتمام كبير لدى المحافظة بالتطوير التنظيمي، بهدف توجيه الموارد البشرية لخدمة المواطن والمجتمع، باعتبار أن التطوير يزيد من تعزيز الأداء العالي لأفرادها العاملين. وقد أوصت الدراسة بضرورة

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

تصميم استراتيجيات التطوير المستدام لتحقيق النجاح الاقتصادي للمنظمات، ومواجهة المشكلات الاجتماعية البيئية التي تواجه البلدان النامية، بالإضافة إلى تعزيز الفهم النقدي؛ للمساهمة في تحسين نهج الاستدامة بصورة تنعكس على صياغة وتنفيذ مبادرات الاستدامة الاستراتيجية.

كما ركزت أيضاً دراسة (عبانة وجميل، 2016) على الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي، وذلك بالتطبيق على القيادات الإدارية في ثلاث جامعات أردنية من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي بالمنظمات المبحوثة، وعدم وجود أثر لبعدي الإبداع والتعاون في التطوير التنظيمي. وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة العمل على تشجيع الإبداع والمبدعين على المستوى الفردي والجماعي داخل الجامعات، وبذل جهد أكبر نحو التعاون، وتشجيع العمل الجماعي، وسيادة روح الفريق، مما يساهم في رفع فاعلية وكفاءة تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما دراسة (أحمد، 2016) فقد تناولت موضوع استراتيجية التطوير التنظيمي، وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية التطوير التنظيمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي على أبعاد التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر للتعلم التنظيمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، وهو ما يشير إلى عمل هذه المتغيرات بشكل أفضل في ظل وجود التعلم التنظيمي داخل الشركات. وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الأردنية بأهمية تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي كأحد الأدوات التي تمكنها من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجهها، بالإضافة إلى ضرورة توفير بيئة للتعلم التنظيمي؛ لكي يتوفر للعاملين المعلومات الضرورية اللازمة لإنجاز الأعمال والتعلم من مختلف الأزمات التي تواجه هذا القطاع عموماً.

أما بالنسبة لدراسة (الشريف، 2013) فقد سلطت الضوء على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، من خلال توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

وتصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث أظهرت نتائج الدراسة قيام إدارة التطوير الإداري بالجامعة بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كافة الإدارات والأقسام المختلفة، من خلال تطوير وتحديث أساليب وطرق العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتحديد طبيعة الاحتياجات للعاملين، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بإحداث تغيير، مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم، وكذلك ضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل، والتغلب على التعقيدات المتبعة، وذلك لتسهيل العمل الإداري.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية التي تمت في مجال موضوع الدراسة الحالية، فقد هدفت دراسة (Rose et al., 2009) إلى معرفة تأثير التعلم التنظيمي على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأداء العمل، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (AMOS V6) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مدراء الخدمات العامة في ماليزيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التعلم التنظيمي وأداء العمل، ووجود علاقة خطية قوية بين التعلم التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وهناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة أيضا بضرورة إجراء المزيد من البحوث لتغطية إطار أوسع للمعايير يمثل قطاع الخدمات العامة، من خلال إجراء عينة على المهندسين، والمعلمين، والعاملين الصحيين.

بينما هدفت دراسة (Angba et al, 2008) إلى التعرف على المعوقات التي تعوق الأداء الوظيفي لدى المنظمات غير الحكومية، وتحديد مواقف العاملين تجاه وظائفهم، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجرى البحث في ولاية (Croos River) نيجيريا، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة (42.2%) من المشاركين لديهم أداء مرتفع برغم أن بعضهم أشار إلى وجود بعض القيود المفروضة مثل: الخدمة غير مرضية، والأجور المنخفضة وغير المنتظمة، وعدم توافر المواد والأدوات المناسبة لتنفيذ الأعمال تؤثر على أداء الموظفين، وكذلك وجود علاقة كبيرة بين التعليم، والموقف، والأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بأنه ينبغي توظيف الموظفين الشباب والمؤهلين الذين يهتمون بالتنمية الريفية للقيام بهذه المهمة.

أما بالنسبة لدراسة (McLean, 2010) فقد هدفت إلى التعرف على آثار ممارسات التعلم التنظيمي على فعالية الالتزام التنظيمي في المنظمات المتوسطة والصغيرة في تايوان، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برامج (SPSS, LISREL) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير قوي لممارسة التعلم التنظيمي على الالتزام التنظيمي والفعالية، وكذلك وجود تأثير إيجابي بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية؛ بمعنى أن تعلم ممارسات المنظمة والالتزام التنظيمي هي الضمانات الإيجابية لتعزيز الفعالية التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعلم كعنصر مهم في التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمة التعلم.

بينما هدفت دراسة (Shukla et al, 2015) إلى البحث في تأثير تصور التعلم التنظيمي على الالتزام التنظيمي، حيث تم إجراء الدراسة للمقارنة بين الجامعة الحكومية والخاصة، واعتمدت الدراسة على منهجية المسح الوصفي والكمي، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة (Harran University) وجامعة (Zirve University)، وتم توزيع (380) استبانة، وتم استرداد (268) استبانة، وكانت (172) استبانة صالحة للتحليل، وذلك بنسبة استرداد (64.2%)، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة لديهم مستوى أعلى من تصورات المنظمات التعليمية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، حيث يشعرون بمستوى أعلى من الالتزام بالجامعات التي يعملون فيها، بالإضافة إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لمستويات الالتزام التنظيمي (باستثناء الالتزام القائم على الامتثال) أكثر من أولئك الذين يعملون في الجامعات الحكومية وقد خلصت الدراسة إلى التوصية بتنفيذ المزيد من الدراسات للمقارنة بين الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية، وأوصى الباحثون - أيضاً - بضرورة العمل على تطوير مفاهيم أخرى حول (الإبداع التنظيمي، وإدارة التنوع، والقيادة، وما إلى ذلك.. ذات علاقة مع التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي).

ثالثاً: الدراسة التطبيقية.

1. محتوى أداة الدراسة.

تتمثل أداة الدراسة باستبانة حول أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة والتعلم التنظيمي كمتغير وسيط، حيث تتكون الاستبانة من قسمين رئيسين، يتكون القسم الأول من البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثل ب (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، وتتكون الدراسة من ثلاثة أنواع من المتغيرات، النوع الأول: يتمثل في المتغير المستقل "أبعاد استراتيجية التطوير التنظيمي" والذي تم قياسه من خلال (19) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، التعزيز)، والنوع الثاني: ويمثل المتغير الوسيط "التعلم التنظيمي" والذي تم قياسه من خلال (12) فقرة، أما النوع الثالث: فيتمثل بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي" والذي تم قياسه من خلال (12) فقرة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور الدراسة وأبعادها.

متغيرات الدراسة		البعد	نوع المتغير	عدد الفقرات
ابعاد ومحاور الدراسة	(1) التشخيص	الأول	متغير مستقل	4
	(2) التصميم	الثاني		4
	(3) النشر	الثالث		4
	(4) التقييم	الرابع		3
	(5) التعزيز	الخامس		4
المحور الأول "أبعاد" التطوير الاستراتيجي"				
المحور الثاني "التعلم التنظيمي"				
المحور الثالث "الأداء الوظيفي"				
البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)				

من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات (دراسة أحمد، 2016)، (et al, 2015 Shukla)، (عبابنة وجميل، 2016)

2: المحك المعتمد في الدراسة.

لقد قام الباحث بالاعتماد على استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لتصحيح أداة الدراسة من خلال إبداء الرأي المحدد بخمسة خيارات، ومن هنا جاءت التسمية بمقياس ليكرت الخماسي، وتتنحصر ردود الأفعال في مجموعة من الدرجات تبدأ بالرقم (1) الذي يشير إلى مستويات من عدم الموافقة المرتفعة جداً حول الفقرة المطروحة، بينما تشير الدرجة (2) إلى عدم الموافقة، بينما تمثل الدرجة (3) القيمة المحايدة، وتشير الدرجة (4) إلى الموافقة على الفقرة، وأخيراً فإن الدرجة (5) تشير إلى الموافقة بشدة من قبل المبحوث على الفقرة المطروحة، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل محور، وكل بعد ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي، وقيمة الوزن النسبي. والجدول رقم (2) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (2): مستويات الموافقة على فقرات، ومحاور، وأبعاد الدراسة.

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي"

3: صدق وثبات أداة الدراسة

1.3 صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة ومتغيراتها.

يوضح جدول رقم (3) درجة التشبع (Outer Loadings) لجميع فقرات أبعاد الدراسة ومتغيراتها، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد المنتمي إليه. وبعد إجراء التحليل تبين وجود فقرات أكبر من الحد الأدنى المسموح لتواجدها ضمن النموذج (درجة التشبع أكبر من 0.3) (تيغرة، 2012) حيث بلغ أدنى درجة تشبع للفقرة الأولى، وتدرج تحت المحور الثاني "التعلم

التنظيمي" (درجة التشبع = 0.359)، بينما بلغ أعلى درجة تشبع للفقرة الأولى، وتدرج تحت البعد الأول "التقييم" (درجة التشبع = 0.905) وتعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في تقدير النموذج الهيكلي البنائي في الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع: Outer Loadings) لأبعاد الدراسة ومتغيراتها

التشخيص	درجة التشبع	التصميم	درجة التشبع	النشر	درجة التشبع
1	0.689	1	0.827	1	0.808
2	0.729	2	0.531	2	0.737
3	0.807	3	0.770	3	0.786
4	0.477	4	0.856	4	0.476
التقييم	درجة التشبع	التعزيز	درجة التشبع		
1	0.857	1	0.816		
2	0.905	2	0.860		
3	0.862	3	0.756		
		4	0.865		
التعلم	درجة التشبع	التعلم	درجة التشبع	التعلم	درجة التشبع
1	0.359	5	0.729	9	0.722
2	0.674	6	0.746	10	0.615
3	0.727	7	0.778	11	0.658
4	0.585	8	0.744	12	0.651
الأداء	درجة التشبع	الأداء	درجة التشبع	الأداء	درجة التشبع
1	0.582	5	0.705	9	0.576
2	0.376	6	0.621	10	0.764
3	0.580	7	0.608	11	0.776
4	0.728	8	0.719	12	0.600

(درجة التشبع: Outer Loadings): تمثل نسبة مساهمة (ارتباط) كل فقرة في البعد المنتمي إليه

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Smart PLS.

سادساً. ثبات أداة الدراسة.

1.6 مؤشر ألفا كرونباخ ومؤشر الثبات المركب.

ويعرف ثبات المقياس الي أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، وبناءً على المراجع الإحصائية التي تفترض قبول معامل الثبات هي قيمة (0.600) والتي تشير الي وجود درجة ثبات مقبولة (Taber, K. S, 2018)، حيث تراوحت قيم مؤشر معامل ألفا كرونباخ بين (البعد الأول "التشخيص" 0.636، والبعد الخامس "التعزيز" 0.851)، بينما بلغت قيمة الفا كرونباخ للمحور الثاني (التعلم التنظيمي 0.890) أما المحور الثالث "الأداء الوظيفي" فقد بلغ (0.871). وفيما يتعلق بمؤشر الثبات المركب، تراوحت القيم ما بين (البعد الأول "التشخيص" 0.775 و"البعد الرابع (التقييم)" 0.907) بينما بلغ مؤشر الثبات للمحور الثاني (التعلم التنظيمي 0.909)، في حين بلغ مؤشر المحور الثالث (الأداء الوظيفي 0.893). وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وعليه فإنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة، وتحليلها وتفسير نتائجها، وتعميمها، والجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات، وأبعاد، ومحاور الدراسة.

جدول (4): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد الدراسة ومحاورها.

متغيرات الدراسة	البعد	نوع المتغير	ألفا كرونباخ	الثبات المركب
(1) التشخيص	الأول	متغير مستقل	0.636	0.775
(2) التصميم	الثاني		0.775	0.839
(3) النشر	الثالث		0.682	0.801
(4) التقييم	الرابع		0.847	0.907
(5) التعزيز	الخامس		0.851	0.895
المحور الثاني "التعلم التنظيمي"		متغير وسيط	0.890	0.909
المحور الثالث "الأداء الوظيفي"		متغير تابع	0.871	0.893

من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SmartPLS.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الباحث في الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.25) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وكذلك برنامج (Smart PLS v3.2.8)، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، واختبار فرضيات الدراسة، والتي تمثلت فيما يلي:

1. اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:

1.1 صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loading).

2. اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:

2.1 طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

2.2 الثبات المركب (Composite reliability).

3. اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:

3.1 الجداول التكرارية والنسب المئوية.

3.2 الوسط الحسابي (Mean).

3.3 الوزن النسبي (Relative Important Index).

3.4 الانحراف المعياري (Standard Deviation).

4. اختبارات فرضيات الدراسة من خلال:

4.1 نمذجة المعادلة البنائية (الهيكلية) "SEM" The Structural Equation Modeling

لتحليل أثر متغيرات الدراسة، والإجابة عن فرضياتها، باستخدام نموذج المربعات الصغرى الجزئية (PLS "partial least squares"): حيث تقوم هذه الطريقة بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية، وكذلك هذه الطريقة تمكننا من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد، أو مجموعات أخرى، بالإضافة إلى ذلك توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج، والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين.

1.8 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية.

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (80) مستجيب من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، والجدول رقم (5) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية للمستجيبين في الدراسة كما يلي:

1.1.8 متغير الجنس: بلغت نسبة الذكور (46.3%) بواقع (37) مستجيب، بينما بلغت نسبة الإناث (53.8%) بواقع (43) مستجيب، وهذا مؤشر لزيادة تواجد المرأة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

2.1.8 متغير العمر: حيث بلغت نسبة أعمار العاملين أقل من 30 سنة (7.5%) بواقع (6) مستجيبين، بينما بلغت نسبة أعمار العاملين التي تتراوح ما بين 30- إلى أقل من 40 سنة (57.5%) بواقع (46) مستجيب، في حين بلغت نسبة أعمار العاملين التي تتراوح ما بين 40- إلى أقل من 50 سنة (23.8%) بواقع (19) مستجيب، والنسبة المتبقية (11.3%) تزيد أعمارهم عن 50 سنة بواقع (9) مستجيبين . ونلاحظ هنا أن الفئة العمرية من 30-40 هي الأكثر تواجداً، وهذا مؤشر طبيعي؛ لأن هذه المرحلة العمرية هي الأكثر عطاء، والأكثر تواجداً في المنظمات محل الدراسة.

4.1.8 متغير سنوات الخبرة: بلغت نسبة العاملين والتي تتراوح خبرتهم ما بين 1-5 سنوات (5%) بواقع (4) مستجيبين، وكذلك أيضاً بلغت نسبة العاملين التي تتراوح خبرتهم ما بين (5-10) سنوات (36.3%) بواقع (29) مستجيب، بينما بلغت نسبة العاملين التي تتراوح خبرتهم ما بين (10-15) سنة (33.8%) بواقع (27) مستجيب، في حين بلغت نسبة العاملين التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة (25%) بواقع (25) مستجيب ، ويبدو من التحليل أن غالبية المستجيبين هم من ذوي الخبرة العالية، والتي تتراوح ما بين 5 - 15 سنة، وهذا يدل على توافر خبرات عالية داخل المنظمات محل الدراسة، وأيضاً يعزز من قيمة هذه الدراسة.

5.1.8 متغير المؤهل العلمي: حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة علمية دبلوم (3.8%) بواقع (3) مستجيبين، بينما بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس (63.8%) بواقع (51) مستجيب، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة ماجستير (28.8%) بواقع (23) مستجيب، أما النسبة

المتبقية الحاصلين على درجة دكتوراه (3.8%) بواقع (3) مستجيبين، ويتضح هنا أن معظم المستجيبين هم من حملة البكالوريوس، وهذا مؤشر على اهتمام المنظمات بتعيين حملة البكالوريوس (تعليم عالي) كما توجد نسبة جيدة من حملة الدراسات العليا.

جدول رقم (5): الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية (العدد = 80)

المتغير			العدد	%	المتغير			العدد	%
الجنس	ذكر	37	46.3		العمر	أقل من 30	6	7.5	
	أنثى	43	53.8			40-30	46	57.5	
المؤهل العلمي	دبلوم	3	3.8			50-40	19	23.8	
	بكالوريوس	51	63.8			50 فأكثر	9	11.3	
	ماجستير	23	28.8		سنوات الخبرة	5-1	4	5.0	
	دكتوراه	3	3.8			10-5	29	36.3	
						15-10	27	33.8	
						15 فأكثر	20	25.0	

من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تاسعاً: نتائج تحليل أبعاد الدراسة ومحاورها بشكل عام.

يوضح الجدول رقم (6) المقاييس الوصفية لأبعاد الدراسة ومحاورها لدى العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد استراتيجية التطوير التنظيمي) من (19) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) من (12) فقرة، أما المتغير الثالث المتمثل بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) مكون من (12) فقرة.

وقد بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد استراتيجية التطوير التنظيمي (3.95 من 5) بوزن نسبي (79%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة. وفيما يتعلق بأبعاد استراتيجية التطوير التنظيمي، فقد أظهرت النتائج بأن البعد الأول "التشخيص" احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.10 من 5) بوزن نسبي (82%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، بينما احتل البعد الرابع "التقييم" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.84 من 5) بوزن نسبي (76.8%) وتعتبر عن وجود درجة

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

موافقة مرتفعة. وبشكل عام فإن هذه النتائج تدل على مستوى مرتفع من التطوير التنظيمي لدى منظمات العمل الأهلي محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين. ويعزو الباحث ارتفاع مستوى التطبيق لاستراتيجيات التطوير التنظيمي الى الاتجاه العام من قبل تلك المنظمات لتوطين مفاهيم الحوكمة في اطر اعمالها كتوجه عالمي لتطوير الاداء وكشرط اساسي من شروط المانحين لإعطاء الاولوية للمنظمات المستفيدة من المنح المقدمة، اذ اصبحت هذه المنظمات تركز على قضايا الشفافية والافصاح وما يتطلبه من قضايا النشر لكافة المعلومات والقضايا التي ترتبط بأطراف العلاقة، هذا بالإضافة الى تبنيها لاستراتيجيات التصميم الجيد لبرامجها وانشطتها بالشراكة مع اطراف المصلحة واعتمادها على اجراء التقييمات الدورية للأنشطة والاعمال المرتبطة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة كتوجه استراتيجي مصاحب لاستراتيجية تعزيز القدرات الفنية والادارية الخاصة بهذه المنظمات وهو ما يفسر المعدلات المرتفعة من التطبيق لاستراتيجيات التطوير التنظيمي بداخلها.

اما المحور الثاني، المتمثل في "التعلم التنظيمي" حيث بلغ الوسط الحسابي (3.60 من 5) بوزن نسبي (72%) وتعتبر النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى تركيز المنظمات الاهلية على بناء القدرات الذاتية لها وذلك ارتباطا برغبتها في تطوير ادائها نظرا لزيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات فيما يتعلق بتجديد التمويل، حيث اصبح الوصول الى الاداء المتميز احد اهم الشروط التي يفرضها المانحين من اجل تقديمه لتلك المنظمات، وبالتالي فقد كان لزاما على تلك المنظمات السعي لتطوير قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الداخلية ام الخارجية بغية تحقيق نتائج اداء مرضية لأطراف العلاقة واهمها الجهات المانحة من اجل تمكينها من تجديد التمويل اللازم لأنشطتها وبالتالي فقد ركزت على تفعيل التعلم التنظيمي كوسيلة لتحقيق هذه الغاية، أما فيما يتعلق بالمحور الثالث، المتمثل "بالأداء الوظيفي" فقد بلغ الوسط الحسابي (3.88 من 5) بوزن نسبي (77.6%) ويعبر ذلك عن وجود درجة موافقة مرتفعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى الاتجاه العام لدى المنظمات الاهلية للاعتماد على كوافر فنية وكفاءات بشرية ذات قدرة عالية لإنجاز المهام المطلوبة، اذ اصبحت جودة المخرجات من خدمات تلك المنظمات معيارا هاما يحدد بقائها واستمراريتها في العمل في ظل بيئة الاعمال شديدة المنافسة، وبالتالي فقد اصبح التوظيف في المنظمات الاهلية يعتمد على امتلاك المهارات العالية المنافسة

لنتمكن المنظمات من تحقيق اهدافها والوصول الى مصادر التمويل وتجنيدها، وبالتالي فقد ركزت هذه المنظمات عبر تاريخ عملها على التماشي مع تلك التوجهات واعتمدت ضمن استراتيجياتها قضايا التطوير الوظيفي وبناء قدرات العاملين كتوجه لتطوير اعمالها وهو ما يفسر ارتفاع معدلات الاداء الوظيفي لديها.

جدول رقم (6): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة ومحاورها

المحور	الوصف	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأول	البعد الأول: التشخيص	4.10	82.0%	0.42	مرتفعة
	البعد الثاني: التصميم	3.94	78.8%	0.60	مرتفعة
	البعد الثالث: النشر	3.87	77.4%	0.55	مرتفعة
	البعد الرابع: التقييم	3.84	76.8%	0.77	مرتفعة
	البعد الخامس: التعزيز	3.98	79.6%	0.61	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الأول "استراتيجية التطوير التنظيمي"	3.95	79.0%	0.43	مرتفعة
الثاني	التعلم التنظيمي	3.60	72.0%	0.62	مرتفعة
الثالث	الأداء الوظيفي	3.88	77.6%	0.51	مرتفعة

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100،

من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

عاشراً: نتائج تحليل النموذج الهيكلي

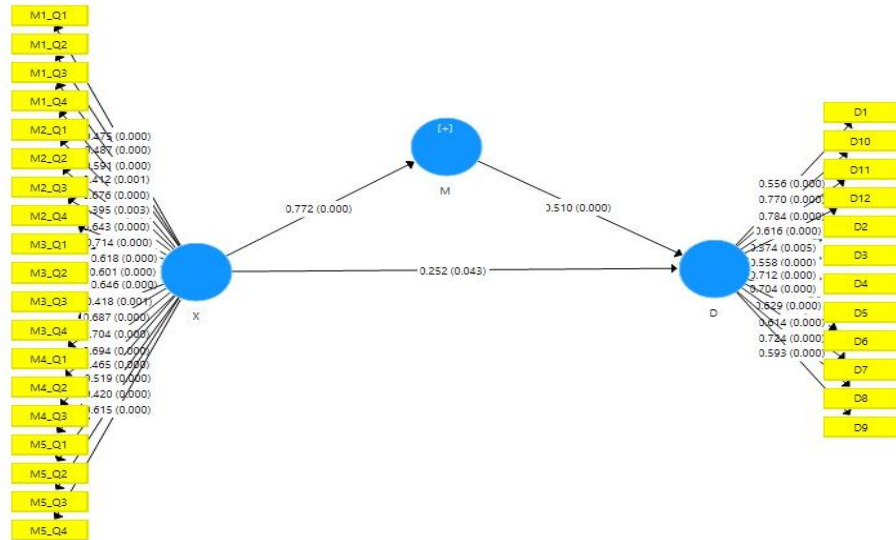
1.10 نتائج تحليل النموذج الهيكلي لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

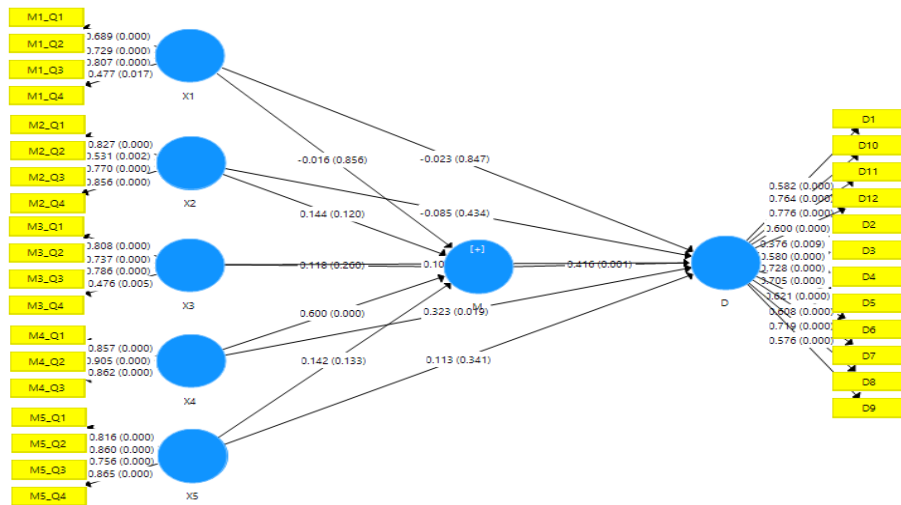
جدول رقم (7) يوضح نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة.

التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		التأثير
الدلالة	قيمة التأثير	الدلالة	قيمة التأثير	
0.000	0.393**	0.043	*0.252	استراتيجية التطوير التنظيمي → الأداء الوظيفي
		0.000	0.772**	استراتيجية التطوير التنظيمي → التعلم التنظيمي
		0.000	0.510**	التعلم التنظيمي → الأداء الوظيفي
0.871	-0.007	0.847	-0.023	التشخيص → الأداء الوظيفي
		0.856	-0.016	التشخيص → التعلم التنظيمي
0.235	0.060	0.434	-0.085	التصميم → الأداء الوظيفي
		0.120	0.144	التصميم → التعلم التنظيمي
0.295	0.049	0.481	0.105	النشر → الأداء الوظيفي
		0.260	0.118	النشر → التعلم التنظيمي
0.002	0.250**	0.019	0.323**	التقييم → الأداء الوظيفي
		0.000	0.600	التقييم → التعلم التنظيمي
0.029	0.059	0.341	0.113	التعزيز → الأداء الوظيفي
		0.133	0.142	التعزيز → التعلم التنظيمي

معامل التحديد (استراتيجية التطوير التنظيمي تفسر 55.2% التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، واستراتيجية التطوير التنظيمي تفسر 66.2% التباين الحاصل في التعلم التنظيمي)، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001



الشكل البياني (1) يوضح النموذج الهيكلي الكلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة.



الشكل البياني (2) يوضح النموذج الهيكلي التفصيلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة.

حادي عشر: نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

تتمثل نقطة البدء في الجانب العملي لأي دراسة بحثية في وضع فرضيات (Hypotheses) حول الظاهرة المراد دراستها، وتم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1.11 / الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن استراتيجية التطوير التنظيمي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.252) بمستوى دلالة $= 0.043$ أقل من (0.05) وهذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى، مما يدل على مدى فاعلية استراتيجية التطوير التنظيمي بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات العمل الأهلي العاملة في قطاع غزة، وذلك ضمن الإجراءات التطويرية، والبرامج المعدة لخلق وتعزيز الإطار التنظيمي الفعال لجميع المستويات التنظيمية، بما يحسن من الأداء التنظيمي في المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2016) والتي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي على أبعاد التعلم التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

1.1.11 / الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشخيص على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة"

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التشخيص لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.847 أكبر من 0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى، ويشير ذلك إلى أنه في الوقت الذي زاد فيه اهتمام منظمات العمل الأهلي بالتركيز على سياسة العمل الجماعي في المنظمات، فقد قل التركيز على منهج التشخيص الفردي التقليدي بشكل ملحوظ في هذه المنظمات،

حيث يحتاج الأداء التنظيمي إلى وجود استراتيجية عمل جماعي تشاركي بين العاملين؛ لتعزيز مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الوظيفية وتكاملها بما يحسن من أداء المنظمة.

2.1.11 / الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصميم على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التصميم لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.434 أكبر من 0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، ويعود السبب في عدم وجود تأثير للتصميم كأحد أبعاد استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي إلى أن التصميم يرتبط بشكل كبير بالنماذج النظرية التي تنبثق منها الهياكل والمسؤوليات وبالتالي يرتبط بعد التصميم بكيفية حفظ توازن المنظمة في ظل التوترات التي قد تحصل في بيئة العمل وتستلزم حفظ توازن المنظمة ما بين التكيف مع هذه التوترات والمستجدات وما بين المساءلة عن مخرجاتها في ظل هذه التوترات

3.1.11 / الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنشر على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن النشر لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.481 أكبر من 0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة، ويشير عدم وجود أثر لاتباع أسلوب النشر ضمن استراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي إلى أن تبادل ونشر المعلومات واستخدامها يُستخدم في المنظمة من أجل تعزيز قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها وبالتالي فإن استخدامه يتم على المستوى الإداري لذلك فإن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ليس مباشراً.

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

4.1.11 / الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التقييم يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.323) بمستوى دلالة $0.019 =$ أقل من (0.05) وهذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، بالإضافة إلى تأكيد وجود أثر غير مباشر للتقييم على الأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة التأثير (0.250) بمستوى دلالة أقل من ($0.05 = 0.002$)، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية عملية التقييم في تحديد مستوى ومسار الأداء الوظيفي، وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة، حيث إن عملية التقييم تساهم في معرفة العاملين للمهام المطلوبة منهم بالتحديد، وتحفز المديرين - أيضاً - نحو معرفة الأمور المؤثرة على الأداء، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

5.1.11 / الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعزيز على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التعزيز لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.341 أكبر من 0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن أداء الموظف في منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة يعتمد على قدرته على العمل ومهاراته، وحيث أن التعزيز يرتبط بالشعور النفسي للعاملين، فإنه لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف، إذ تتجه رغبات الموظف نحو الحوافز والمكافآت المادية وبالتالي فهي أكثر تأثيراً على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

2.11 / الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن استراتيجية التطوير تؤثر بشكل مباشر على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.772) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05) وهذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وتشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات التطوير التنظيمي في منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة ترتبط بشكل مباشر في تعزيز الصورة الذهنية لأهمية التعلم التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي فإنها تساهم في تعزيز رغبة العاملين على مشاركة المعارف والمهارات، وتنمية قدرتهم على تفعيل العمل الجماعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عمرة، 2012) والتي أشارت إلى تطبيق متوسط أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادرات التطوير التنظيمي والتعلم في منظمات العمل الأهلي الفلسطيني.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية خمس فرضيات فرعية كما يلي:

1.2.11/ الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشخيص على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التشخيص لا يؤثر بشكل مباشر على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.856 أكبر من 0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى، وتشير هذه النتيجة إلى أن التشخيص الفردي للعاملين لا يعزز رغبتهم بالتعلم التنظيمي، بل يخلق الفروقات، حيث إن نجاح التعلم التنظيمي يعتمد بشكل رئيسي على التعلم الجماعي التشاركي بين جمع العاملين في المنظمة في جميع مستوياتها.

2.2.11 / الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصميم على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التصميم لا يؤثر بشكل مباشر على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.120 أكبر من 0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، ويعود السبب في عدم

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

وجود تأثير مباشر للتصميم على التعلم التنظيمي إلى أن التصميم يهتم بشكل رئيسي بتصميم البرامج والعمليات ضمن المستويات الإدارية، وبالتالي فإنه لا يؤثر على التعلم التنظيمي ضمن العاملين في المنظمة.

3.2.11 / الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنشر على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن النشر لا يؤثر بشكل مباشر على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة (0.260) أكبر من (0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة، ويعود السبب في عدم وجود تأثير مباشر للنشر على التعلم التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة إلى أن النشر يعني بشكل رئيس بتوضيح نقاط القوة والضعف التي تعترض المنظمة، وبالتالي فإن ذلك لا يعتبر ضمن المحفزات المعززة لاهتمام العاملين بتحسين التعلم التنظيمي الجماعي، والاستفادة من تبادل المهارات، وتعزيز قدراتهم الوظيفية.

4.2.11 / الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التقييم يؤثر بشكل مباشر على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.600) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من (0.05) وهذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحدد نقاط الضعف والقوة في مهاراتهم وقدراتهم الخاصة بإنجاز العمل، وبالتالي فهو يؤثر بشكل كبير على تحفيز التعلم التنظيمي.

5.2.11 / الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعزيز على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التعزيز لا يؤثر بشكل مباشر على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.260 أكبر من 0.05) وهذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة، ويعود عدم وجود تأثير مباشر للتعزيز على التعلم الوظيفي إلى أن تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين في منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة لا يعتبر ذو أثر ملموس لتحفيز التعلم التنظيمي.

3.11 / الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن استراتيجيات التطوير التنظيمي تؤثر على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.393 بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05) وهذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وتشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات التطوير التنظيمي مجتمعة تقود إلى نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي العام لمنظمات العمل الأهلي في قطاع غزة، وذلك من خلال توفير الدعم الكامل من هذه الاستراتيجيات، وتحفيز التعلم التنظيمي كوسيلة فعالة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز العمل التشاركي الفعال في المنظمة بشموليته لجميع المستويات التنظيمية، مما يحسن من الأداء التنظيمي العام للمنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، ومنها: دراسة . (McLean, 2010) والتي أشارت إلى وجود آثار لممارسات التعلم التنظيمي على فعالية الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود تأثير إيجابي بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تايوان، بالإضافة إلى دراسة (أحمد، 2016) والتي أشارت إلى وجود تأثير لاستراتيجية التطوير التنظيمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، وهو ما يشير إلى عمل هذه المتغيرات بشكل أفضل في ظل وجود التعلم التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.

1. أظهرت النتائج وجود درجة موافقة مرتفعة حول استراتيجية التطوير التنظيمي بوزن نسبي (79%).
2. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول التعلم التنظيمي بوزن نسبي (72%).
3. توصلت الدراسة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول مستوى الأداء الوظيفي بوزن نسبي (77.6%).
4. بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ حجم التأثير (0.252).
5. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ حجم التأثير (0.772).
6. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ حجم التأثير (0.393).

ثانياً: التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت فيما يلي:

1. ضرورة اهتمام القيادات العليا وصانعي القرار في منظمات العمل الأهلي بتوفير بيئة فعالة للتعلم التنظيمي بشكل يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
2. ضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة لتعزيز برامج التطوير التنظيمي كخطوة رئيسية تنطلق من خلالها المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية لها في سوق العمل، تعزز من خلالها قدرتها على الحصول على التمويل اللازم لاستدامة تقديم خدماتها للمجتمع الفلسطيني.
3. ضرورة إشراك العاملين في منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة في وضع السياسات والخطط؛ لتفعيل دورهم الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، ولخلق حس المسؤولية والولاء، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبراش، إبراهيم. (2011) التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010 دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، نادر. (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عمرة، عبدربه. (2012) "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ورد، فانت. (2015) درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، نضال. (2016) " استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعليم التنظيمي- دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الأعرجي، عاصم، والعزام، زياد. (2003): "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية " دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*. مجلد 23، عدد2، (ديسمبر 2003).
- باتشيري، أنول. (2015): بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الخالدي، صالح. (2012) دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سوزان، دروزة وآخرون. (2014) تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 1، العدد 4.

أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني...

الشريف، ريم. (2013) " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الشمري، بدرية. (2018) تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"، بحث محكم، (مجلة التربية) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية. (مجلد 26، عدد 4)

العابدي، علي. الجبوري، قاسم. (2017) " الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة، ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف، دراسة ميدانية في ديوان المحافظة"، بحث غير منشور، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2: 14، العراق ص ص 1-17.

عبابنة، هابل. جميل، عمر. (2016) " الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"، بحث غير منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8:16، العراق، ص ص 50-76.

العصيمي، عواطف. (2007) "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

مطر، خليل. (2015) "دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

منصور، بوبكر. (2015) "البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقاً للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص"، بحث غير منشور، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر_ الوادي، العدد 10، الجزائر، ص ص 195-204.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.

Angba, A. O., Ekuri, P., & Akpabio, I. A. (2008). PERFORMANCE OF NON GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS'WORKERS IN RURAL

- DEVELOPMENT IN CROSS RIVER STATE, NIGERIA. Journal of International Social Research, 1(2).
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. Educational sciences: Theory and practice, 12(4), 2474-2486.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Jr, F. A. (2018). Job performance analysis: *Scientific studies in the main journals of management and psychology* from 2006 to 2015. Performance Improvement Quarterly, 30(4), 231-247.
- Madasamy, V., (2019). Impact of Organizational Development Interventions, International Journal of Human Resource Management and Research.
- Roder, N., (2019). What is Organizational Learning (And Why is it Important?), <https://www.zenefits.com/workest/what-is-organizational-learning/>
- Rodriguez & Walters, (2019). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, Research Gate.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. Journal of Applied Business Research (JABR), 25.(6).
- Saadat, V., & Saadatb, Z., (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Sharmane C. Miller (2014). The Impact of Organizational Learning culture and learning motivation. School of business & leadership. Regent University .
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. Research in Science Education, 48(6), 1273-1296.
- Vulpen, E., (2020). What is Organizational Development? A Complete Guide, <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development>