



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

The 10th International Scientific Conference

Under the Title

“Geophysical, Social, Human and Natural Challenges in a Changing Environment”

المؤتمر العلمي الدولي العاشر

تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"

25 - 26 يوليو - تموز 2019 - اسطنبول-تركيا

<http://kmshare.net/isac2019/>

University Administration And Its Role In Activating The Principles Of Learning Organization In Public Universities In The West Bank In Palestine

Hanan M. Samir

Islamic Sciences College/ Palestine
hananmusa@hotmail.com

Abstract: The aim of the study was to know the university administration and its role in activating the principles of learning organization of public universities in the West Bank in Palestine from the point of view of their faculty members.

The researcher prepared a valid and reliable questionnaire, the study included all the faculty members of the public universities in the West Bank in Palestine which are (879) members during the academic year (2012/2013) and a stratified random sampling was used to select (256) of them. To serve the purpose of the study.

The data was statistically analyzed to show the following results:

- The perception of the faculty members for the role of the university administration in activating the principles of learning organization was of a big degree in the domain of shared vision, of an average degree in the other domains and of an average degree in the questionnaire.
- The five domains as put in a descending order according to the role of the university administration in activating them were: shared vision, personal mastery, systems thinking, mental models and then team learning.
- There was no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) in the degree of activating the principles of learning organization by the university administration that could be referred to the variables of specialty, academic rank or experience in the five domains and the whole questionnaire.
- The faculty members proposed many suggestions to activate the principles of learning organization by the university administration of the public universities in the West Bank in Palestine.



According to the results of the study, the researcher concluded multiple suggestions of which the most prominent were:

- Spreading the culture of learning organization in the universities of Palestine and activating its principles.
- Applying the suggestions that would have a positive impact on the development of the organizational performance in the universities of Palestine.
- Conducting further researches in the field of this study.

Key words: The Role, University Administration, Learning Organization.

الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية

العامّة في فلسطين

حنان موسى مُحمَّد سمير

كلية العلوم الإسلامية/ فلسطين

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين والبالغ عددهم (879) في العام الدراسي (2013/2012)، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتكونت من (256) عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- جاءت درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة كبيرة في مجال الرؤية المشتركة، ومتوسطة في باقي المجالات، ومتوسطة للأداة ككل.

- تترتب الضوابط الخمسة تنازلياً حسب دور الإدارة الجامعية في تفعيلها على النحو الآتي:
الرؤية المشتركة، التمكين الشخصي، التفكير النظامي، النماذج العقلية، التعلم الجماعي.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، في درجة تفعيل الإدارة الجامعية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية.

- قدم أعضاء هيئة التدريس العديد من المقترحات لتفعيل ضوابط الإدارة الجامعية بهدف تحسين الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات، من أبرزها:

- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية وتفعيل ضوابطها.
- الأخذ بالمقترحات التي لها انعكاس إيجابي على تطوير الأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسات علمية أخرى في موضوع هذه الدراسة مثل تطبيق نموذج مقترح لضوابط لمنظمة المتعلمة في الجامعات وقياس تأثيره على الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الدور، الإدارة الجامعية، المنظمة المتعلمة.

المقدمة

تعتبر الجامعات من أهم المنظمات التعليمية في الحياة المعاصرة، وتعد ركناً أساسياً في النظام التعليمي نظراً للمهام التي تقوم بها في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في المجالات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبذلك فهي تستهدف تطوير المنظمة والمجتمع ككل، وهي كذلك تهدف إلى زيادة الفاعلية في العمل من خلال رفع درجة الثقة بين الأفراد والجماعات، وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في عملية التطوير، حتى يصبح هؤلاء الأفراد قوة دافعة للتطوير في المنظمات من خلال تحسين أدائهم والارتقاء به في إطار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والمجتمع.

والإدارة الجامعية لها الدور الأكبر في القيام بهذه المهام والعمل على تحقيقها على أكمل وجه، حيث تقع على عاتقها معرفة المستجدات والتطورات في المجتمع والعالم ككل، والعمل على مواكبتها والاستفادة منها خاصة في ظل الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية التي يعيشها العالم، والسعي إلى تحقيق أهدافها من خلال تفعيل استخدام هذه المعارف والاستفادة منها لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.

فالإدارة الجامعية بنيت وتأسست وفقاً لمعايير ومواصفات معينة جعلت من الجامعة مؤسسة تعليمية موجودة في جميع المجتمعات، فهي تعتبر محراباً للفكر الحر من الثقافة والحضارة الإنسانية المتطورة، وهي أيضاً مأوى للعلماء والباحثين في مختلف ميادين العلوم والمعرفة، وهذا ما ألقى على الجامعة مسؤوليات كبيرة تجاه المجتمع والأمة جمعاء لقيادة المجتمع والوصول به إلى مصاف الدول المتقدمة، وأن تتعامل مع العالم المتقدم بكل أخطاره وتعقيداته، ولن يتسنى القيام بهذا الدور إلا من



خلال إدارة جامعية قادرة على إزالة كل العقبات والمشكلات، وأن تكون مؤهلة لتحمل القيادة بكل كفاءة واقتدار. (عبد الحفي، 2007).

وتحقيقاً لهذا الهدف كان ضرورياً للإدارة الجامعية أن تتبنى أفكاراً إدارياً حديثاً يعمل على تطوير أداء العاملين وتحسينه على جميع الأصعدة والمستويات، مثل مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) وهذا المفهوم تم تطبيقه في مجال الإدارة العامة في المؤسسات الصناعية والتجارية، ثم تنبّهت له المؤسسات التربوية، وذلك لتحويل المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، مما يساهم في تحسين أدائها ورفع مستوى مخرجاتها.

إن مفهوم المنظمة المتعلمة حديث نسبياً، فقد ظهر أول مرة عام (1990) على يد بيتر سينج (Peter Senge) في كتابه الضابط الخامس: الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)، عندما حول النظرية في التعلم المنظمي إلى ممارسات عملية. من خلال تطبيق مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة وهي التفكير النظامي، والتمكن الشخصي، والنماذج العقلية، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي. (عاشور، 2009).

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

وواقع التعليم العالي في فلسطين لا يختلف كثيراً عن واقع التعليم العالي في الدول العربية، إذ إن الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تتشابه إلى حد بعيد مع مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، كما أن التحديات التي يعاني منها التعليم العالي الفلسطيني تكاد تكون نفسها التحديات التي يعاني منها التعليم العالي في كثير من الدول العربية.

وتتأثر الجامعات العربية بما تتأثر به جامعات البلدان النامية، والتي عليها إنتاج متعلمين بمهارات عالية من التعلم مدى الحياة، وتحمل مسؤوليتهم نحو تعلمهم، وتطوير استراتيجيات التعليم والتعلم، وأن تهتم الجامعة بالمحافظة على اكتساب المعرفة. (Steyn, 2004).



يضاف إلى ذلك تحديات خاصة ذات علاقة بالأوضاع السياسية التي يمر بها الوطن (فلسطين) وما ينجم عنها من صعوبات ومشكلات غير عادية تواجه الجامعات الفلسطينية منها المصاعب التي يفرضها الاحتلال، كالإغلاق القسري لمؤسسات التعليم العالي، والحوازج التي تمنع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين من الوصول إلى جامعاتهم، والعزلة التي فرضتها قيود السفر من وإلى خارج البلاد، بالإضافة لصعوبة العثور على هيئة تدريس مؤهلة والاحتفاظ بها، كما أن محدودية الموارد المتاحة للتعليم العالي تعدّ سبباً رئيساً لعدم قدرة هذه الجامعات على مواكبة التطورات التي يمر بها التعليم في الدول المتقدمة. وتحدّ كل هذه الظروف وغيرها من قدرة نظام التعليم العالي الفلسطيني على تحقيق الأهداف المرجوة. (نشوان، 2004).

وهذه الظروف والمتغيرات تستدعي أن تكون الجامعات الفلسطينية منظمات متعلمة من خلال قيام إداراتها بتطبيق مبادئ (ضوابط) المنظمات المتعلمة التي وضعها سينج (Senge)، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي للإداريين والأكاديميين، ساعية إلى أن يكون لذلك أثر إيجابي في الأداء التنظيمي للجامعة ككل. وتعدّ الجامعات الفلسطينية فتية وفقاً للمعايير الدولية، فلم يمر على إنشاء أقدمها سوى ما يقارب أربعين عاماً. فبحسب الإحصاءات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، فقد بلغ عدد الجامعات الفلسطينية (13) جامعة وهي: كلية فلسطين التقنية طولكرم "خضوري" (1960) والتي تحولت فيما بعد إلى جامعة، جامعة الخليل (1971)، وجامعة بيرزيت (1972)، وجامعة بيت لحم (1973)، وجامعة النجاح الوطنية (1977)، والجامعة الإسلامية (1978) وجامعة بوليتكنك فلسطين (1978)، وجامعة القدس (1991)، وجامعة الأقصى (1991)، وجامعة الأزهر (1991)، وجامعة القدس المفتوحة (1991)، والجامعة العربية الأمريكية (1997)، وجامعة فلسطين (2007). (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2013).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة الجامعية هي المحرك الرئيسي والمسؤول عن تحسين أداء الجامعات، وبذلك فإنه لزاماً عليها أن تضع في أولوية استراتيجياتها أن تبني فكراً إدارياً ناجحاً يحقق لها ذلك، ولما كان مفهوم المنظمة المتعلمة قد أثبت نجاحه في المنظمات الصناعية ومنظمات إدارة الأعمال وبدأ ينتقل إلى المنظمات التربوية فإنه يعدّ مدخلاً لتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية، وتتحدد مشكلة هذه الدراسة في التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:



- 1- ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين تعزى للتخصص والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- ما المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين؟
- أهداف الدراسة:**
تهدف هذه الدراسة إلى:
- التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.
 - التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين تبعاً لمتغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.
 - التعرف إلى أهم المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين؟
- أهمية الدراسة:**
- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الممكن أن يكون لها دور في سد جزء من النقص في البحوث والدراسات المتعلقة بدور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة.
 - من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها في فتح الباب أمام العديد من الباحثين لمواصلة البحث في هذا المجال بطرق مختلفة.
 - من الممكن أن يستفيد منها القائمون على إدارة الجامعات والمسؤولون في التعليم العالي لتطوير الأداء في الجامعات.
- التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:**
الدور: المقصود به هنا الدرجة أو المقياس الذي تقيسه أداة الدراسة فيما يتعلق بدور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة.



الإدارة الجامعية: وتعرف بأنها " الطريقة التي يدار بها التعليم العالي لتحقيق أهدافه بأسلوب خلاق من خلال العمل مع الأساتذة والطلاب والعاملين في الجامعة وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج ". (سنقر، 2000). المنظمة المتعلمة: هي " المنظمة التي يسعى الأفراد فيها باستمرار إلى زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، ويتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة من التفكير، حيث يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة، ويتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون من بعضهم البعض ". (Senge, 2004).

حدود الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس خلال العام الدراسي 2012/2013.

- اقتصرت هذه الدراسة على جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين وتشمل: جامعة النجاح الوطنية، وبيروت، والقدس، وبيت لحم، وبوليتكنيك فلسطين، والخليل.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي للتعرف إلى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، وتم بناء استبانة لهذه الغاية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، والبالغ عددها ست جامعات وهي: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين. وبلغ عددهم (879) عضو هيئة تدريس حسب الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام (2010 – 2011).

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية ، وتكونت من (300) عضو هيئة تدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، أي ما نسبته (34.1%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم واسترجاع (260) استبانة، أي ما نسبته (29.6%) من مجتمع الدراسة، منها (4) استبانات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، فأصبح العدد النهائي لعينة الدراسة (256) فرداً.



أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوعات الإدارة الجامعية والمنظمة المتعلمة ، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (37) فقرة لقياس دور الإدارة الجامعية في تفعيل المنظمة المتعلمة توزعت على خمسة مجالات كالآتي:

- 1- مجال التمكين الشخصي: تكون من ثماني فقرات.
- 2- مجال النماذج العقلية: تكون من سبع فقرات.
- 3- مجال الرؤية المشتركة: تكون من سبع فقرات.
- 4- مجال التعلم الجماعي: تكون من سبع فقرات.
- 5- مجال التفكير النظامي: تكون من ثماني فقرات.

كما تضمنت أداة الدراسة سؤالاً مفتوحاً حول مقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل المنظمة المتعلمة. وقد تم اعتماد "مقياس ليكرت الخماسي" في أداة الدراسة لتتوزع عليها استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: 1 "بدرجة قليلة جداً"، 2 "بدرجة قليلة"، 3 "بدرجة متوسطة"، 4 "بدرجة كبيرة"، 5 "بدرجة كبيرة جداً".

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات أردنية وفلسطينية، وعددهم (18)، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة حيث تم تطبيقها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، الذين عددهم (20) من خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم احتساب معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل الثبات لمبادئ المنظمة المتعلمة ككل (0.96).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة:

وتشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية:



- التخصص: وتضمن مستويين: علمياً وإنسانياً.
- الرتبة الأكاديمية: وتضمنت ثلاثة مستويات: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.
- الخبرة: وتضمنت ثلاثة مستويات: أقل من (5) سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.
- المتغير التابع: تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

الأدب النظري

الإدارة الجامعية:

تعدّ الإدارة الجامعية المحرك الأساسي المسؤول عن قيادة التغيير وتحسين الأداء في الجامعة بكل مكوناتها وعناصرها المادية والبشرية، وذلك لتمكينها من المنافسة والبقاء في ظل التطورات المتسارعة في جميع الميادين.

وقد أورد توماس (Thomas, 2001) أن الإدارة الجامعية تعدّ الركيزة الأساسية التي يتوقف على مدى جودتها نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة، وباعتبارها المسؤولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته، وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل، وتأتي الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي، ولا يمكن أن ينجح العمل الجامعي أكاديمياً أو بحثياً أو يكون في خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة واعية ومخلصة، بداية من رئيس الجامعة، ومروراً بنوابه، وانتهاءً برؤساء الأقسام.

وتعرّف الإدارة الجامعية بأنها: " الطريقة التي يدار بها التعليم العالي لتحقيق أهدافه بأسلوب خلاق من خلال العمل مع الأساتذة والطلاب والعاملين في الجامعة وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج ". (سنقر، 2000).

كما عرفها يحيى المشار إليه في (عبد الحي، 2007: 31) بأنها " العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنشائية والمادية وتنظيمها والتنسيق فيها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها".

وذكرت سنقر (2000) أن مدير الجامعة المؤمن بأهمية التعليم العالي يجهد لدعم التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لأنه الأقدر على تقييم الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي، فهو بحكم عمله يعرف ما يتم في مجال التدريس والبرامج الأكاديمية والبحث العلمي، وهو الأقدر على توفير البيئة الأكاديمية وتطوير خبرات الأساتذة وتشجيعهم على تطوير المناهج وأساليب تدريسهم وتوفير البنية التحتية للبحث العلمي، وما يلزمها من تقانات بشرية ومادية ... الخ . والمدير الناجح ينمو بنمو عناصره. وهذا الأمر يتطلب منه تحفيز طاقات العاملين معه وقدراتهم الابتكارية الخلاقة ليقوم الجميع بعملهم على أحسن صورة وأفضل أداء.



والإدارة الجامعية لا يمكن أن تحقق النجاح للعملية التعليمية إلا إذا حققت النجاح لذاتها، ولن يتحقق هذا النجاح إلا من خلال إيجاد روح معنوية قوية بينها (القادة) وبين العاملين معها من موظفين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب، بحيث يكون بينهم قدر من التفاهم والثقة والاحترام المتبادل وتقدير قيمة العمل والسعي دائماً نحو الحلول السلمية الودية بعيداً عن الجزاءات أو العقوبات، وتعميق الشعور بالانتماء الثقافي في خدمة العملية التعليمية بكل التفاني والحب. (عبد الحفي، 2007).

كما أورد شاتوك (2008) أن للعلاقات الشخصية والاجتماعية دوراً هاماً في نجاح الإدارة الجامعية حيث تصبح قنوات الاتصال أكثر اتساعاً وعمقاً بأن يتعرف كبار الأكاديميين أو الإداريين العاملين إلى زملائهم بالأقسام الأكاديمية بصفة شخصية، يتقابلون باستمرار وبصفة غير رسمية، في ظل ظروف تحفزهم على التحدث بحرية. فعند زيارة أي جامعة ناجحة يكون هناك أماكن يجلس فيها الأشخاص لتناول الطعام معاً، أو المشروبات بعد المحاضرات، أو قبل الأنشطة الجامعية، أو قبل بدء المجالس العليا والأكاديمية، أو في فترات الراحة أثناء اجتماعات المجالس العليا، إضافة إلى المشاركة في المناسبات الاجتماعية. وتعد هذه عوامل إضافية ضرورية لتحقيق العمل داخل الجامعة.

خصائص الإدارة الجامعية:

وذكر عبد الحفي (2007) أن للإدارة الجامعية مجموعة من الخصائص والسمات التي تتسم بها وأهمها:

- 1- أنها عملية إنسانية، تستهدف تحقيق أقصى ما يمكن من الرغبات والحاجات الإنسانية. وتتوقف كفاءتها ونجاحها إلى حد كبير على نوعية الجهد البشري المبذول، وعلى مدى فهمها لسلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم.
 - 2- أنها عملية تربوية تستهدف تنمية وتربية المرتبطين بها وتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع .
 - 3- أنها عملية هادفة وبناءة غايتها الأساسية تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والمعرفية.
 - 4- أنها عمل جماعي تعاوني يقتضي المشاركة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل من كل فرد بداخلها، وفي حدود الإمكانيات والاختصاصات المحددة لها.
 - 5- أنها تشتمل على جميع الجهود والأعمال والعمليات المختلفة التي يتطلبها العمل الإداري التربوي والتعليمي سواء أكانت تنفيذية أم فنية أم تربوية.
 - 6- أنها عملية اجتماعية، تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، وهي وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية، وقيامها في الأصل من أجل تقديم فائدة عامة للمجموعة .
- وظائف الإدارة الجامعية



- وقد أورد الخطيب (2001) مجموعة من الوظائف الجامعية من أبرزها:
- إقامة علاقات عمل جيدة مع الجهات والأجهزة الداعمة والممولة .
 - صياغة رسالة الجامعة بحيث تكون ذات استراتيجيه واضحة .
 - العناية بإدارة قوية على المستوى التنفيذي؛ للقيام بمسؤولياتها في القيادة والتوجيه في مجالات عمل الجامعة الرئيسية: التمويل، العاملون، المرافق، البحث العلمي، العمل الأكاديمي.
 - فتح القنوات لاستقبال المعلومات من الجهات والمؤسسات الخارجية، من مثل أعضاء مجالس الفعاليات الاقتصادية والتجارية والبنوك والشركات واللجان الشعبية المهتمة بتوفير الدعم المالي للجامعات والطلاب في الخارج، هذا بالإضافة إلى ضرورة إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط في الجامعة، تكون مسؤوليتها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية وتحليلها.
 - إنشاء قاعدة بيانات، واستخدام مؤشرات الأداء لإجراء المقارنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدوائر، ولقياس مدى التقدم الذي تم تحقيقه.
 - اعتماد نماذج وإجراءات الموازنة المرتبطة بالتخطيط، وتطبيقها على الكلفة الحقيقية على مستوى الدوائر التي تولت تنفيذ البرامج.
 - اعتماد رؤساء الدوائر أو الأقسام مديرين منفذين حقيقيين.
 - المرونة في جميع مجالات العمل في الجامعة.
- وبينت سنقر (2000) أن الإدارة الجامعية ذات أهمية خاصة وأنها بمنزلة العمود الفقري للجامعة، لأن التعليم العالي يلعب دوراً أساسياً في تحقيق التنمية البشرية والتطور الاقتصادي إذا استطاعت توظيف جميع القدرات إلى الحد الأقصى، وأضافت أن للإدارة الجامعية وظيفة علمية تطويرية تهدف إلى تحقيق التوافق بين ما تقوم به الجامعة وما يتوقع المجتمع منها أن تفعل، ولأجل ذلك تقوم بوظائف متعددة الأدوار وتعمل كبرج مراقبة قادر على التنبؤ والتوقع، وهي الأكثر قدرة على توجيه وتكييف جهود العاملين في الجامعات بما يحقق التجدد والتطور والاستمرارية.
- كما ذكر عبد الحي (2007) مجموعة من الوظائف للإدارة الجامعية من أبرزها:
- أولاً : صياغة فلسفة واضحة الأهداف والغايات للتعليم الجامعي.
- ثانياً: تطوير التعليم الجامعي من خلال تطوير وتوحيد العملية التعليمية، وإنتاج ونشر المعرفة، والحفاظ على الدور الحضاري للجامعات، وتحديد التقنيات التربوية، وإعطاء أهمية للنشاط العلمي والإبداعي.



ثالثاً: إعداد أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم من خلال برامج التعليم المستمر والتدريب أثناء الخدمة، واتخاذ إجراءات مقننة لدعم الخبرة العملية والقدرة العلمية .

رابعاً: الاستعانة بشبكات المعلومات وقواعد البيانات المتطورة في الحصول على الدراسات والبحوث ونتائجها، وتوظيفها في أغراض البحث العلمي، وإنتاج المعرفة. وهذا يتطلب ربط الجامعات ومراكز وهيئات البحث العلمي بشبكات المعلومات، وتطوير وسائل الاتصال بين الجامعات ومؤسسات التنمية والعمل الإنمائي في المجتمع.

خامساً: تشجيع الجامعات والمعاهد العليا على البدء في تنفيذ دورات علمية متخصصة في استخدام الحاسب الآلي وتعليم اللغات الأجنبية وطرق الاستخدام والاستفادة من منظومات شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة منها لتطوير قدراتهم في هذه العلوم والمعارف والتقنيات.

سادساً: الاهتمام بالتعليم العالي الإلكتروني وتسخيروه لإحداث التكامل بين المؤسسات التعليمية المختلفة، ومواكبة المستجدات العالمية بتنفيذ المكتبة الإلكترونية، والاستفادة من أنظمة التعليم عن بعد، واستخدام تقنيات التعليم عن بعد بما يجعل التعليم العالي مرناً ومفتوحاً وجامهياً.

سابعاً: تحفيز البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي والأنشطة العلمية والثقافية لأعضاء هيئة التدريس مثل المساهمة والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، ووضع آليات لتسهيل هذه المشاركات.

وقد أورد شاتوك (2008) أنه إذا أرادت الجامعة النجاح في مهمتها والارتقاء بمكانتها لتصبح في مصاف الجامعات المتقدمة يتعين عليها القيام بعدة أمور أهمها:

- توضيح دور إدارة الجامعة على نطاق واسع ووصف جوانبها المتعددة.
- تطوير خطة عمل تشتمل على فهم الظروف المحيطة والتغيرات المصاحبة لها، ويقصد بذلك "مفهوم التكيف الفعال بين المنظمة والظروف المحيطة".
- التواصل الفعال والثقة المتبادلة بين مراكز قيادة الجامعة ووحدات التشغيل التابعة لها، لتشجيع قيام مؤسسة تعليمية تمتاز بالمهارة في ابتكار المعرفة واكتسابها وتحويلها وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة والأفكار الجديدة.
- وضع استراتيجيات للاستفادة من الفرص الخارجية، وتجنب تأثير التهديدات الخارجية أو الحد منه.
- المشاركة في الإدارة بين الأكاديميين والإداريين.
- تكوين وتدريب فريق من العاملين لتولي المناصب العليا بحيث يتم اختيارهم بعناية، ويكون لديهم المؤهلات الأكاديمية أو المهنية التي تمكنهم من العمل على قدم المساواة مع زملائهم الأكاديميين، والتدريب على الأداء المتزن للواجبات المتعلقة



بسياسة الجامعة والأخرى المتعلقة بالأمور الإدارية اليومية، وأن تتسم بيئة العمل التي يعملون فيها بالفعالية والتشجيع على المبادرة والنقاش.

- تقديم حوافز إضافية مثل فرض أعباء تعليمية أقل، وتوفير تسهيلات بحثية، ودعم أعضاء هيئة التدريس لجذب فرق عمل أكاديمية من الجامعات التي تتميز بسمعة جيدة أو تفوق شديد في مجال معين.

التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم العالي:

هناك العديد من القطاعات لدى مؤسسات التعليم العالي، والتي بناء عليها تسعى هذه المؤسسات لإحداث التغيير والتطوير، نذكر منها:

١- إن التطوير الحقيقي لنوعية التعليم لدى مؤسسات التعليم العالي لن يتأتى إلا من داخل المؤسسات نفسها، وبإجراءات وجهود مخططة وواعية يشارك فيها جميع العاملين، مما يستدعي إعادة هيكلة المؤسسة وإعادة هندسة العمليات والاستفادة من إمكانيات الترابط الشبكي بين الإدارات للتعليم.

٢- للتعليم العالي ذي النوعية عالية الجودة دور حاسم في التنمية المستدامة للمجتمع من خلال تعميق استخدام التقنيات الحديثة في أساليب التدريس وبما يواكب الاتجاهات المعاصرة لتحسين تقديم الخدمة التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار ثقافة الإتقان والتميز.

٣- لضمان النوعية عالية الجودة بمؤسسة التعليم العالي يلزم توافر نظام محدد وواضح للموارد البشرية.

٤- يتطلب تطبيق مفاهيم وأسس التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة أن يخصص رئيس مؤسسة التعليم العالي وقتاً ثابتاً في جدولته المزدحم، من أجل إظهار الدعم الملموس للحلول التي يقترحها العاملون للمشكلات التي تواجههم، ولتأكيد العمل على التحسين المستمر في أداء المؤسسة وخاصة القدرة على المنافسة.

٥- ضرورة أن تكون مؤسسات التعليم العالي مستقلة مادياً وإدارياً وأكاديمياً، وأن يتم إجراء صيانة كفاءة وفعالية تطبيقات التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة دورياً.

٦- على قيادات مؤسسات التعليم العالي الاتصاف بالرؤية المتكاملة لتشمل كافة جوانب أنشطة المؤسسة كي لا يعترض التميز حواجز أو طرق ضيقة تحد من القدرة على الإنجاز. (العربي والقشلان، 2009)

معوقات الإدارة الجامعية:

نتيجة للتوسع الهائل الذي يشهده التعليم العالي في البلدان العربية والعالمية هناك بعض التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الجامعات من أبرزها (الخطيب، 2001):



- النمطية: التي تظهر جليةً في توحيد الخطط والمناهج الدراسية والأنظمة والتعليمات.
- التصلب والجمود: إن أنظمة التعليم العالي في جميع البلدان العربية بحكم نشأتها ونتيجة لاعتمادها على النماذج الغربية المستوردة، تعاني من الجمود والشكلية في هياكلها وبنائها التنظيمية، أو في محتوى برامجها ومناهجها، أو في الوسائل والإجراءات التي تعتمد عليها.
- المركزية في صناعة القرارات: حيث تتمركز السلطة في مؤسسات التعليم العالي في أيدي فئة محدودة من القيادات الإدارية العليا، الأمر الذي يترتب عليه فقدان المشاركة، وانعدام تفويض السلطة للحلقات الإدارية الوسطى والدنيا، مما ينعكس سلباً على كفاية وفعالية الجامعات، وبالتالي يؤدي إلى ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها والقيام بواجباتها.
- عدم التوازن بين الجوانب الكمية والكيفية: حيث يوجد عدم توازن بين النمو الكمي لإعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات وبين نوعية وجود التعليم الجامعي.
- غياب مفهوم التكامل والتنسيق: يتمثل ذلك في تقليد الجامعات العربية لبعضها حيث تكرر الجامعات نفسها من حيث الفلسفة والأهداف والقوانين والأنظمة والهياكل الإدارية والبرامج والخطط الدراسية ومتطلبات النجاح والقبول.
- ضعف الكفاية: ذلك من خلال الاختلال القائم بين مخرجات الجامعة وبين متطلبات خطط التنمية من هياكل العمالة المؤهلة والمدربة، ومن خلال عدم التوازن ما بين المهارات التي يكتسبها الخريجون في هذه الجامعات وبين متطلبات الوظائف والأعمال والمهن التي يفترض اللحاق بها.
- المنظمة المتعلمة:
- في السنوات الأخيرة من القرن الحادي والعشرين درج استخدام مصطلح المنظمة المتعلمة والذي استخدم كوسيلة لتحسين الأداء وتطويره، وبما أن الجامعات هي إحدى هذه المنظمات، فإنه من الطبيعي أن تسعى إلى تطبيق هذا الفكر الإداري الحديث لتحسين أدائها وللحفاظ على بقائها كمؤسسات تعليمية رائدة في خدمة الفرد والمجتمع.
- مفهوم المنظمة المتعلمة:
- يجد المتتبع للأدبيات العلمية اختلافات ظاهرة بين المفكرين، فيما يتعلق بدراسة المنظمة المتعلمة، لأن المفهوم يضم كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة، واستخدام الباحثين مصطلحات مرادفة للمنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة والمنظمات المفكرة، فقد اختلف الكتاب في ترجمة مصطلح (Learning Organization)، فمنهم من ترجمه (المنظمة الذكية)، وآخر ترجمه (المنظمة المتعلمة) أو (المنظمة التعلّمية) أو (المنظمة المتعلّمية)، أو ما يقابله من مصطلحات مثل: المنظمات العارفة (Knowing Organizations)، والمنظمات المفكرة، (Thinking) Organization



والتعلم التنظيمي، (Organization Learning)، وغيرها. وكلها تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمتقوم أساسي للإدارة التي تريد التسليح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (عبابنة والعدوان، 2007)، (عبابنة، 2007).

ومعظم الباحثين يتفقون على أن المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي مفهومان متلازمان، إذ يؤكد هيجان (1998) أنهما يجسدان علاقة السبب والنتيجة.

والمنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي يسعى الأفراد فيها باستمرار إلى زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وتتم فيها مساندة وتشجيع نماذج جديدة وشاملة من التفكير، حيث يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة، ويتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون من بعضهم البعض. (Senge, 2004:2).

وتعرف المنظمة المتعلمة أيضاً بأنها "المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل المنظمة وخارجها، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج". (2002:2 Marquardt).

وتعرف كذلك بأنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر. (Marsick&Watkins, 1999).

وعرفت أسهان أغوغلو (Agaoglu, 2006) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تدعم نقل المعرفة واستخدامها، وتشجع خلق بيئة مناسبة للتطوير، وتعمل على توحيد جهود الأفراد واستخدامها لإحداث تطوير مستدام في المنظمة. عرف درة (2004) المنظمة أو المؤسسة الساعية للتعلم المستمر بأنها تلك المؤسسة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها مقدره مستمرة على التعلم والتكيف والتغيير: فقيمتها وسياساتها وأنظمتها وهيكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها.

وهي منظمة المعرفة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية، وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تمكن العاملين من إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المتاحة لديهم. (حمود، 2010).

ويرى عطاري وعيسان (2003) أن التطور المنظمي هو الحقل الأم الذي ترعرعت فيه فكرة التعلم المنظمي، ولا بد لنجاح التطوير المنظمي من توفر شروط مثل الرغبة في إحداث التغيير، والقدرة على التأثير في الأشخاص والمنظمات والنمو المهني.



إن فكرة المنظمة المتعلمة تأثرت بأدبيات المجتمع المتعلم واقتصاد المعرفة والتعلم المنظمي والتطوير المهني، وإن نقطة الانطلاق في كل تلك الأفكار أن هناك "تغيراً" مستمراً تتطلب مواجهته تعلماً مستمراً.

يرى بعض المفكرين أن المنظمات لا تتعلم من تلقاء ذاتها، وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أعضاؤها، وأن تعلم الفرد شرط للتعلم التنظيمي، فليس بمقدور المنظمة خلق المعرفة من دون الأفراد، بينما يرى آخرون أن المنظمات يمكنها أن تتعلم، لأنها تمتلك القابليات التي يمتلكها الأفراد، إذ إن التعلم التنظيمي ينشأ عن الإجراءات والتفاعلات البينية للأفراد، ويمكن النظر إليه على أنه عملية إنشاء وبناء وبذلك فإن المنظمات تتعلم فعلاً. (البغدادي، العبادي، 2010).

وفي قلب المنظمة المتعلمة يتحول العقل من النظر للفرد على أنه جزء منفصل عن العالم إلى جزء موصول بالعالم، ومن النظر إلى المشكلات على أنها صادرة من شخص ما أو شيء ما إلى النظر إلى الكيفية التي سببت أفعال الأفراد في خلق المشكلات.

المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يواصل الأفراد فيه اكتشافهم لكيفية خلقهم لواقعهم، وكيف يمكنهم تغييره. (Senge, 2004).

مبادئ (ضوابط) المنظمة المتعلمة لدى سينج (Senge):

لقد نالت الضوابط الخمسة التي وضعها سينج (Senge) للمنظمة المتعلمة منذ عام (1990) قبولاً واسعاً عند مديري الأعمال المختلفة، وشرعوا بتطبيقها في منظماتهم، ويعرف سينج (2004) Senge الضابط (Discipline) بأنه مجموعة متكاملة من التقانات التي تعتمد المزاجية بين النظرية والتطبيق في المنظمة، والمعنى القاموسي لكلمة (Discipline) هو الانضباط أو الحقل المعرفي.

وأشار عطاري وعيسان (2003) إلى أن استخدام سينج لهذا المصطلح (الضابط) كان مقصوداً، لأن الانضباط يعني الالتزام والتركيز والممارسة.

وهذه الضوابط هي:

التفكير التنظيمي : عرفه سينج أنه هو الإطار المفاهيمي، وهو مجموعة من المعارف والأدوات التي تطورت على مدى (50) عاماً، لتجعل الأنماط الكاملة أوضح، ولتساعد في تغييرها بفعالية.

والأعمال والمساعي الإنسانية عبارة عن نظم ترتبط فيما بينها بأنسجة مترابطة غير مرئية، وتستغرق سنوات ليظهر تأثيرها مع بعضها البعض.



ويميل الأفراد إلى التركيز على أجزاء منفصلة من النظام بدلاً من التركيز على النمط الكلي للنظام، مما يعيق إيجاد حلول للمشاكل العميقة. ولكي نفهم النظام لا بد من التفكير في النمط ككل وليس في جزء منفصل منه. والتفكير النظامي هو الضابط الخامس. فهو المبدأ الذي يدمج الضوابط دمجاً متماسكاً في كيان بين النظرية والتطبيق، ويحفظها من التفكك، وبدونه لا توجد دافعية لملاحظة كيفية ارتباط الضوابط ببعضها. وهذا يثبت أن الكل يتجاوز (يفوق) مجموع أجزائه.

والتفكير النظامي جانب مهم من جوانب المنظمة المتعلمة، فهو طريقة جديدة ينظر بها الأفراد لأنفسهم وعالمهم. ويحتاج التفكير النظامي الضوابط الأخرى لتحقيق إمكانياته:

بناء النظرة المشتركة يعزز الالتزام على المدى البعيد. والنماذج العقلية للتركيز على الانفتاح الذي نحتاجه للكشف عن أوجه القصور في الطرق الحالية لرؤية العالم، والتعلم الجماعي لتطوير مهارات الأشخاص في المجموعات للنظر إلى الصورة الكبيرة التي تقع وراء وجهات النظر الفردية، والتمكن الشخصي يعزز الدافعية الشخصية لمعرفة كيفية تأثير أفعال الأفراد في عالمهم، وبدون التمكن الشخصي يبقى الأفراد غارقين في عقلية رد الفعل (إن هناك شخصاً ما أو شيئاً ما هو السبب في المشكلة). وهذا مرفوض من وجهة نظر النظم.

التمكن الشخصي: يعدّه سينج (Senge) حجر الزاوية في المنظمة المتعلمة والأساس الروحي لها. ويوحى التمكن الشخصي بكسب الهيمنة على الأشخاص أو الأشياء، ويعني مستوى خاصاً من الكفاءة، والتمكن الشخصي هو الأساس للتوضيح المستمر والعميق للرؤية الشخصية، والمركز للطاقات، والمطور للصبر مما يمكن الأفراد من رؤية الواقع بموضوعية.

والأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التمكن الشخصي يستطيعون أن يدركوا باستمرار النتائج الأكثر أهمية لهم، فينتهجون حياتهم بطريقة فنية، ويكتسبون ذلك من خلال التزامهم بالتعلم مدى الحياة.

ويشير سينج (Senge) أيضاً إلى أن قدرة المنظمة على التعلم أكبر منها لدى أعضائها.

وعادةً ما يبدأ الأفراد عملهم متفائلين، ويتعلم جيد، وطاقة عالية، ورغبة في إحداث التغيير، ولكن بمرور الزمن يفقدون ذلك. لذلك لا بد من الربط بين التعلم الشخصي وتعليم المنظمة، وذلك بالالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة، وتوفر روح خاصة لمنظمة مكونة من المعلمين.

إن تحقيق التمكن الشخصي يتطلب:



• أن يكون لدى الفرد إدراك واضح للواقع الحالي، بدون تحيز أو إساءة تصور، مما يسهل عليه رؤية القيود والمعوقات التي تعترض تحقيق الهدف.

• تغييراً في نمط التفكير، بحيث يستخدم العقل والحس والإحساس والحس، ليرى الأشياء في إطارها الأوسع، ويدرك موقعه منها وصلته بها وتأثره بها وتأثيره فيها، وليدرك الترابطات والتقاطعات والتفاعلات والعلاقات بينها. (عطاري وعيسان، 2003).

-تمكين العاملين ليؤهلهم لاتخاذ قرارات أفضل من القرارات التي يتخذها المدراء، لأن العاملين حقيقة يمتلكون أفضل المعلومات. (Marquardt, 1996).

لممارسة هذه الضوابط يجب أن يتعلم الفرد مدى الحياة، ولن يصل إلى اتقان هذه الضوابط. ولن يستطيع القول: "نحن منظمة متعلمة"، إنما يستطيع القول "أنا شخص مستنير"، ويقدر ما يتعلم الفرد بقدر ما يصبح مدركاً لجهله. (Senge, 2004).

النماذج العقلية: هي الافتراضات العميقة، والصور والاتجاهات التي تمكن الأشخاص من فهم العالم واتخاذ الإجراءات، وغالباً لا يعي الأفراد نماذجهم العقلية وتأثيرها في سلوكهم.

ويبدأ النجاح في العمل بالنماذج العقلية عند تحويل المرآة للداخل، حيث يتم كشف الصور الداخلية للعالم، لإظهارها على السطح ومن ثم تدقيقها بصرامة. وكذلك من خلال عرض الأفراد لتفكيرهم بفعالية، وجعل هذا التفكير يؤثر في الآخرين. ولكي تصبح المنظمة أكثر نجاحاً، لابد لها أن تتعلم كيف تكشف عن النماذج العقلية لمديريها وكيف تتحداها.

ويعتمد التكيف والنمو المستمر في بيئة العمل المتغيرة للمنظمة على قدرة فريق الإدارة على تغيير النماذج العقلية للمنظمة، وما يترتب عليه من أسواق ومنافسين.

وذكر بانج (Pang, 2005) أن هذا الضابط يركز على تطوير وعي كل من العاملين بمواقفه ومدركاته، ومواقف ومدركات الآخرين في المنظمة. إن معرفة النماذج العقلية يساعد في تحديد وتوضيح الأحداث الجارية في المنظمة، بالرغم من أن معظم النماذج العقلية في المنظمات لا يمكن مناقشتها لكونها غير معلنة وخافية عن النظر، إلا أن من أهم الأمور في المنظمة المتعلمة هي اختبار هذه النماذج وكشفها، وتطوير المقدرة على أن يتحدث كل من العاملين بأمان. ويمكن توضيح الفرق بين النماذج العقلية للأفراد بتفسير: لماذا يفسر شخصان حدثاً واحداً بشكلين مختلفين؟ الهدف الرئيسي لهذا الضابط هو إخراج الافتراضات العقلية والاتجاهات من الباطن إلى السطح بحيث يستطيع الأفراد اكتشاف الفرق بينهم، والحديث عن هذه الفرق بأدنى مقدار من الدفاعية.



فالنماذج العقلية تؤثر في إدراك أنماط العلاقات بين أجزاء النظام وبين النظام وغيره من الأنظمة وكيفية تفاعل مكونات النظام مع بعضها. ومن الطبيعي أن تؤدي النماذج العقلية المختلفة إلى إدراكات مختلفة لماهية الأجزاء المكونة للنظام، ولكيفية تفاعلها. ومن أجل أن يحدث التعلم المنظمي يجب أن تتوفر للأفراد في المنظمة إرادة واستعداد لعرض نماذجهم العقلية الفردية ومقابلتها ببعضها ومناقشة الاختلافات بينها والتقدم بإدراك مشترك عن ماهية النظام (عطاري وعيسان، 2003).

بناء الرؤية المشتركة:

عبر عنها سينج (Senge) بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات والتوجيهات لترجمة الرؤية الفردية إلى رؤية جماعية. والتي تتضمن ممارسة مهارات الكشف المشتركة عن المستقبل.

فمن الصعب أن تحقق أية منظمة نجاحاً في غياب الأهداف، القيم، والمهام المشتركة بعمق في أنحاء المنظمة، وأن يرتبط الأشخاص معاً بهوية مشتركة.

وعندما تكون هناك رؤية حقيقية، يتعلم الأفراد ويتفوقون، ليس لأن أحداً يريد منهم ذلك ولكن لأنهم يريدون ذلك. ويمتلك العديد من القادة رؤية شخصية لكنها لا تترجم إلى رؤية مشتركة للمنظمة.

وقد أورد بانج (Pang, 2005) أن الرؤية المشتركة هي مجموعة من الأدوات والطرق لتوحيد طموحات جميع الأفراد في المنظمة وخارجها، ولبناء الرؤية المشتركة لا بد أن تقوم جماعة من الأفراد ببناء وبلورة حس من العمل المشترك، وبناء تصور للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه معاً.

تعلم الفريق:

يعتبر تعلم الفريق أمراً حيويًا، لأن الفريق، وليس الفرد، هو وحدة التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة، وبدون تعلم الفريق لا تتعلم المنظمة.

وهناك أمثلة عديدة تبين أن ذكاء الفريق يفوق ذكاء الأفراد في الفريق، حيث يطور الفريق قدرات استثنائية لتنسيق العمل، فيتقدم الأفراد بسرعة وتظهر نتائج استثنائية.

والمبدأ الذي يبدأ به تعلم الفريق هو الحوار، وهو قدرة أعضاء الفريق على تعليق الافتراضات والدخول في تفكير جماعي حقيقي، وهذا المبدأ كان موجوداً في الحضارات القديمة، لكنه فقد في المجتمعات الحديثة. وبدأت حالياً مبادئ وممارسات الحوار تعود وتوضع في السياقات المعاصرة.



ويشمل مبدأ الحوار أيضاً معرفة أنماط التفاعل في الفريق التي تحدد التعلم. فالأنماط الدفاعية إذا ترسخت في الفريق ولم يتم تمييزها ستقوّض التعلم في الفريق، أما إذا تم تمييزها وإظهارها على السطح ومواجهتها فسيتم تسريع التعلم. ووضع سينج (Senge, 2004) ثلاثة شروط لنجاح مثل هذا الحوار:

- على جميع المشاركين تنحية افتراضاتهم جانباً.
- عليهم التعامل مع بعضهم كزملاء.
- أن يكون هناك منسق يدير الحوار.

وذكر بانج (Pang, 2005) أن "تعلم الفريق" مهارة جماعية يمكن تعلمها وترسيخها عبر توفير مديري المنظمات البيئات المناسبة التي يستطيع فيها الأفراد توضيح وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرارات، وتوفير وسائل الاتصال باتجاهين لتقييم وتأمل الممارسات التربوية ونقل الخبرات بين العاملين، مما يساعد على إيجاد الظروف المناسبة للعمل التعاوني مع الآخرين، والتعلم منهم، والتعلم معهم، وهذا من شأنه أن يعزز مفاهيم تعلم الفريق، ومن ثم تحسين الأداء. وتختلف هذه الضوابط الخمسة عن غيرها من ضوابط الإدارة التقليدية، في أنها ضوابط "شخصية". كل منها يعمل مع كيفية تفكير الشخص، وماذا يريد أن يتعلم، وكيف يتفاعل ويتعلم مع الآخرين وهذا لا يأتي بتقليد الآخرين. (Senge, 2004).

- عناصر المنظمة المتعلمة:

للمنظمة المتعلمة مجموعة من العناصر من أهمها:

- القيادة: حيث إن القيادة في المنظمات المتعلمة تضطلع بأدوار جديدة هي غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، والتفاعلية، والقرارية).
- الشبكية: تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها، ليس بتأثير تكنولوجيا المعلومات فقط، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.
- الثقافة: إن المنظمة المتعلمة كنمط جديد لا بد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر.
- التعلم الاستراتيجي: إن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الاستراتيجي (Strategic Learning) الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق.



- الإقبال على المعرفة: إن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج الشركة (البيئة الخارجية) أو توليد المعرفة من داخل الشركة. (البغدادى، العبادى، 2010).

- خصائص المنظمة المتعلمة :

يشير العلي وآخرون (2009) إلى أن المنظمة المتعلمة تتمتع بالخصائص الآتية:

- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم.
 - كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
 - عمل الأفراد بمجموعتهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل).
 - تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
 - تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
 - العاملون مدعوون للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين.
 - يعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله.
 - للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام.
 - وقد أورد ماركواردت (Marquardt, 1996) أن من خصائص المنظمة المتعلمة:
 - التكيف بسهولة أكبر مع التأثيرات البيئية.
 - التسريع في تطوير المنتجات الجديدة والعمليات والخدمات.
 - الكفاءة في التعلم من المنافسين والمتعاونين.
 - نقل المعرفة ونشرها بين أجزاء المنظمة.
 - التعلم من أخطائها.
 - الاستفادة المثلى من الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.
 - اختصار الوقت اللازم لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية.
 - تحفيز التحسين المستمر في جميع أرجاء المنظمة.
- كما يضيف السالم (2005) خصائص أخرى للمنظمة المتعلمة، وهي:



1. مشاركة جميع العاملين في التفكير والعمل المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير وإعادة التطوير لقبليتها وإمكاناتها البشرية.

2. الاهتمام بالتعليم الفردي والجماعي، لأنه الوسيلة الأساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية.

3. بذل الجهد الكبير من أجل هيكليتها عملياتها المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصاً للتعلّم المستمر.

ومن أجل توافر الخصائص السابقة يقتضي التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة. (العلي وآخرون، 2009)
خصائص مؤسسة التعليم العالي كمنظمة متعلمة:

١- لديها استراتيجية للتغيير التنظيمي عند الحاجة وفرص التعبير عن الرأي وحرية الفكر.

٢- قدرة على التركيز على العمل الجماعي في الوحدات التنظيمية المختلفة، كما أنها تعنى بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد بداخلها.

٣- لديها آلية لتمكين العاملين بجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية و مرونة.

4- تبني الهيكل التنظيمي الأفقي، أو الذي يتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية حتى تتوافر قنوات الاتصال السريعة، وتبادل خبرات وتجارب العاملين بما يحقق سرعة التفاعل بينهم، ومن الممكن اتخاذ الهيكل التنظيمي الدائري لانسحاب وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات، وصولاً لجميع المرافق داخل الهيكل التنظيمي، مؤدياً للتعلّم التنظيمي.

5- لن تخسر المؤسسة قدرات التعليم عندما يترك الأعضاء المؤسسة، إذ يسهم التعلّم التنظيمي في الذاكرة التنظيمية، لذا فأنظمة التعلّم لا تؤثر في أعضاء حاليين فقط، وإنما أعضاء مستقبليين من واقع تراكم الخبرات والاستفادة من التاريخ و التجارب السابقة.

٦- إن معظم أصول مؤسسات التعليم العالي قابلة للتقادم، أو حتى للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، إلا أنه يوجد عنصر وحيد فقط له قوة الترجيح وهو الموارد البشرية المتعلمة (رأس المال البشري) المنتجة والمبتكرة، ويؤكد ذلك حقيقة أن نجاح العمال يرتبط مباشرة بالاستفادة الكاملة من كل الأفراد ممارسي التعلّم التنظيمي.



٧- تعدّ المنافسة، وهى سمة العصر، سبيلاً لبقاء مؤسسات التعليم العالي، لذا ينبغي على القيادات الإدارية رصدها والاستعداد لها والتعامل معها بإيجابية، ومواجهتها من خلال مفهوم التعلم التنظيمي واستثمار قدرات وخبرات العاملين المتعلمين. (العربي والقشلان، 2009).

الحاجة إلى منظمة تتعلّم:

لقد أورد طويقات (2009) والكبيسي (2005) عدة مبررات لوجود المنظمة المتعلمة هي: تكنولوجيا المعلومات: إن أحد عناصر التوجيه نحو التغيير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديداً، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. التحول الجوهري في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا، وذلك بابتكار أنماط جديدة تمكنهم من إدارة التغيير المستمر. زيادة تأثير العملاء: أصبح العملاء يمتلكون قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات، ويوجهون إدارتها إلى معايير جديدة للأداء، مما أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية.

المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة. فتطور أدوار وتوقعات العاملين يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب العاملين واستقطابهم ذوي الكفاءات، والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي، والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم.

الخطوات التي يجب على المنظمة اتباعها لتصبح منظمة متعلمة:

ذكر ماركواردت (Marquardt, 1996) انه من المهم أن نتذكر دائماً أنه لا يمكن الوصول إلى منظمة متعلمة، لأن

التغيير مستمر باستمرار التعلم وأن هناك خطوات (16) تقوم بها المنظمات المختلفة لتصبح منظمات متعلمة:

هناك خطوات (16) تقوم بها المنظمات المختلفة لتصبح منظمات متعلمة:

1- أن تتعهد المنظمة بأن تصبح منظمة متعلمة.

2- ربط التعلم بمختلف العمليات فيها.

3- تقييم قدرة المنظمة وقابليتها في كل نظام فرعي من أنظمة التعلم.

4- توضيح رؤية المنظمة المتعلمة للجميع.



- 5-التعريف بأهمية التفكير النظمي وإجراءاته.
 - 6-أن يكون القادة هم القدوة في الالتزام بالتعلم.
 - 7-تحويل الثقافة التنظيمية للمنظمة إلى ثقافة تطوير وتعليم مستمر.
 - 8-وضع استراتيجيات للتعليم (تشجيع التجريب، وتمييز ومدح المتعلمين، ومكافأة التعلم، ونشر كلمة عن التعلم الجديد وتطبيقه).
 - 9-الحد من البيروقراطية وتبسيط الهيكلية .
 - 10-التمكين (لامتلاك الحرية اللازمة، والثقة، والنفوذ، والفرصة، والسلطة). والتفويض (لامتلاك المهارات اللازمة، والمعرفة، والقيم، والمقدرة).
 - فالوظفون موارد كبيرة للوقت والمال. وهناك أشخاص متخصصون في تطوير مهارات الموظفين في الأعمال الحالية والمستقبلية، وإعدادهم لمواجهة التحديات غير المرئية.
 - 11-توسيع نطاق التعلم التنظيمي ليشمل سلسلة العمل بأكملها.
 - 12-القبض على التعلم والإفراج عن المعرفة بسرعة في أرجاء المنظمة.
 - 13-اكتساب وتطبيق أفضل تكنولوجيا لأفضل تعليم.
 - 14-تشجيع وتعزيز التعلم على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي.
 - 15-التعلم أكثر عن المنظمات المتعلمة.
 - 16-الاستمرار في التكيف والتطوير والتعلم.
- معوقات التعلم التنظيمي:

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:

أ. جمود الهياكل التنظيمية:

إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية، وتحديد سلطاتها الرئاسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدققها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها



الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، فضلاً عن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم.
ب. ممارسة المركزية:

تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلاً عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم التي تعد من الأبعاد الرئيسة في بناء المنظمات المتعلمة.
ج. الافتقار إلى القيادات الواعية:

من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي، وأن غيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم، منها ضعف التحمس للتعلم، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم، ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.
د. افتقار النظرة الشمولية:

تتعامل أغلب المنظمات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، من خلال نظرة جزئية، أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها. إن افتقار النظرة الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة، وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة، مما يولد شعوراً داخلياً للأفراد بالنفوذ والمقدرة مما يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم. إذ إن افتقار النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.
التعلم الوهمي:

يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المنظمات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تنوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصر على تأويل النتائج بأنها دالة على خبرة ناجحة، وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً للواقع الفعلي.

ثقافة المنظمة: تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكيل ثقافة المنظمة. وهي تلعب دوراً مهماً بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته. (الحكيم وزوين والخفاجي، 2009).



والجامعات الفلسطينية كغيرها من الجامعات في العالم تحتاج إلى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على الصعيد الإداري والأكاديمي لكي تتمكن من تحسين وتطوير أدائهم لينعكس ذلك على أداء الجامعة ككل، فقد ذكر أبو حشيش ومرتحي (2011) أن التعلم التنظيمي يعدّ مدخلاً من مداخل التطوير في الجامعات على المستوى الإداري والأكاديمي خاصة، في ظل العولمة والثورة التكنولوجية والاقتصاد الحر القائم على التنافس والتميز في تقديم خدماته للجمهور، والجامعة كمؤسسة مجتمعية باتت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع خاصة، في ظل التوسع الكمي في إنشاء الجامعات والمعاهد العلمية، لذا أصبح من الضروري على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات الفلسطينية، وهذا يتطلب توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الجامعات.

الدراسات السابقة:

وهدفت دراسة خضر (2008) إلى تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية للعام الدراسي (2007/2008) والبالغ عددهم (1109)، وتم اختيار (289) عضواً بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم تصميم استبانة شملت المجالات التالية: (التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلّم الفريق، والتفكير النظامي، والتعلّم التنظيمي، وإدارة المعرفة). وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمجالات المنظمة المتعلمة كبيرة في مجالات التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، وتعلّم الفريق، ومتوسطة في مجالات التفكير النظامي، وإدارة المعرفة، والتعلّم التنظيمي، والرؤية المشتركة. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمجالات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير نوع الكلية، وأن هناك فروقاً إحصائية دالة تعزى لمتغير المركز الوظيفي وبتغير الرتبة الأكاديمية عند مجال تعلم الفريق ومجال التعلم التنظيمي والأداة الكلية.

وفي دراسة الحكيم وزوين والحفاجي (2009)، وهي بعنوان دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز، من خلال المزج ما بين الأفكار والنظريات الاستراتيجية والمعرفية والتنظيمية وصهرها في بوتقة الأداء الجامعي المتميز. يتضمن مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصديه لأصحاب الخبرة في العمل الإداري والكفاءة، إذ قد وقع



الاختبار على (26) منها وزعت عليها الاستبانة، وعند استرجاعها اعتمدت منها (22) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد أظهرت الدراسة الاستنتاجات الآتية:

- أمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة، لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية.
- إن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها.
- إن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلائم بيئة التعليم الجامعي سيخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.
- وقد أظهرت دراسة العواودة (2009)، والتي هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة. تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، للعام الدراسي (2008/2007) وبلغ عددهم (1924). تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (347) فرداً من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، ولتحقيق هدف الدراسة، طورت الباحثة استبانته للتعرف إلى درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية، وتكونت من (74) فقرة، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:
- تم تطوير النموذج التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة.
- تم التأكد من إمكانية تطبيق النموذج عملياً في الجامعات الفلسطينية.
- كانت درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة متوسطة للأداة ككل، ولضابطي النماذج العقلية، والتفكير النظمي، وبلغت درجة الممارسة الإيجابية لمجال تقويض المنظمة المتعلمة درجة متوسطة.
- توجد فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة لصالح جامعة القدس، مقارنة بجامعة بيرزيت على الدرجة الكلية للأداة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لكل من التخصص وكذلك للمؤهل العلمي، والخبرة.



- توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي لصالح الأكاديميين التعليميين في مجال التفكير النظامي ، ولصالح الأكاديميين الإداريين في مجال تفويض المنظمة المتعلمة .

وجاءت دراسة الحواجرة (2010) التي بعنوان المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة استراتيجية للتعلم. وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس إدراك الباحثين لاستعداد منظماتهم للتغيير. واختارت الدراسة منظمة خدمية (جامعة البتراء) لدراستها كحالة، وشارك فيها (284) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى الباحثين قد تمثل في بُعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وأن تصورات الباحثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وأن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية، وأن هناك فروقا هامة دالة إحصائياً بين الباحثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

وفي دراسة أبو حشيش ومرنجي (2011)، وهي بعنوان مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لتغير (النوع، والتخصص، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل)، ووضع بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً إدارياً وأكاديمياً، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة الذي يتكون من سبعة أبعاد والمطور بواسطة واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick, 1993) تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية، حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، حيث وجدت فروق لصالح كليات العلوم، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق تبعاً لتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء البعد الرابع



"إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من (10) سنوات، والبعد السادس "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من (5) سنوات، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول "إيجاد فرص للتعليم المستمر" حيث وجدت فروق لصالح الإداريين، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، والبعد السابع "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم حيث تبين عدم وجود فروق بينهما".

أما دراسة فو ين (2010, Poh yen)، وهي بعنوان أبعاد المنظمة المتعلمة ومشاركة المعرفة دراسة أجريت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة، فقد هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من (watskins & marsick, 1996) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والتعرف إلى مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء منظمة متعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة والبالغ عددها (17) جامعة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع ما يقارب من (200) استبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

كما أظهرت دراسة نجاد وعباس زاده وحساني وبرنوشي (Nejad, Abbaszadeh, Hassani, & Bernoushi, 2012)، وهي بعنوان دراسة ريادة الأعمال في الجامعات كمنظمات متعلمة اعتماداً على نموذج سينج. وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين مبادئ المنظمة المتعلمة (حسب نموذج سينج) وريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية غرب أذربيجان. واستخدمت الدراسة طريقة المسح الوصفي. وتم استخدام استبانتين كأدوات للدراسة، الأولى تتعلق بمبادئ المنظمة المتعلمة، والثانية استبانة مسحية لجمع المعلومات عن ريادة الأعمال. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في ولاية غرب أذربيجان. وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (460) عضو هيئة تدريس. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير النظامي، وبين ريادة الأعمال.

الخلاصة

- تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن تم جمع البيانات اللازمة للدراسة .



وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها في ضوء أسئلتها، وتمت الإجابة عن كل سؤال على حدة، وفيما يلي عرض للناتج والبيانات المتعلقة بها:

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

- ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، في كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.
- جدول (3)
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
كبيرة	.82	3.46	الرؤية المشتركة	3	1
متوسطة	.70	3.26	التمكن الشخصي	1	2
متوسطة	.70	3.22	التفكير النظمي	5	3
متوسطة	.77	3.18	النماذج العقلية	2	4
متوسطة	.75	3.16	التعلم الجماعي	4	5
متوسطة	.65	3.24	مبادئ المنظمة المتعلمة ككل		

- يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16-3.46)، حيث جاء مجال الرؤية المشتركة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التعلم الجماعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبادئ المنظمة المتعلمة ككل (3.24)، بدرجة تقدير متوسطة.



- وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

- **1. مجال التمكن الشخصي**

- جدول (4)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكن الشخصي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	1.00	3.50	تحرص الإدارة الجامعية على استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة	3	1
كبيرة	.99	3.49	تحرص الإدارة الجامعية على إشراك العاملين فيها من ذوي الاختصاص في الندوات والمؤتمرات	7	2
كبيرة	.95	3.41	توفر الإدارة الجامعية للعاملين فرص التعليم المستمر	1	3
متوسطة	.90	3.32	تتيح الإدارة الجامعية للعاملين فرص الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة	4	4
متوسطة	.96	3.20	تسعى الإدارة الجامعية إلى تعريف العاملين بما يستجد في مجال عملهم	2	5
متوسطة	.91	3.18	توفر الإدارة الجامعية نظام معلومات متطوراً في كافة المجالات	5	6
متوسطة	1.02	3.09	تشجع الإدارة الجامعية العاملين فيها على الحصول على الشهادات المهنية والأكاديمية من خلال الترتيبات والمكافآت	6	7
متوسطة	1.15	2.87	توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث	8	8



الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		التمكن الشخصي	3.26	.70	متوسطة

- يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.87-3.50)، حيث جاءت الفقرة رقم (3)، والتي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتمكن الشخصي ككل (3.26) وبدرجة تقدير متوسطة.

- 2. مجال النماذج العقلية

- جدول (5)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النماذج العقلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	توجه الإدارة الجامعية الجميع نحو تبني اتجاهات إيجابية نحو التميز	3.29	1.00	متوسطة
2	4	تشجع الإدارة الجامعية العاملين على التفكير من منظور عالمي	3.24	1.00	متوسطة
3	1	تحرص الإدارة الجامعية على وجود حوار مهني بناء بين العاملين	3.23	1.03	متوسطة
4	5	تتبني الإدارة الجامعية تصوراً لتحديث الممارسات والسياسات والإجراءات بما يخدم مصلحة العمل	3.17	.95	متوسطة
5	2	تشجع الإدارة الجامعية العاملين على طرح قضايا تم العمل	3.13	.97	متوسطة
6	7	تقارن الإدارة الجامعية بين نتائجها في العام الحالي	3.13	.99	متوسطة



الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		والعام الماضي باستمرار			
7	6	ترتبط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها	3.04	1.04	متوسطة
		النماذج العقلية	3.18	.77	متوسطة

- يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.04 - 3.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (3)، التي تنص على "توجه الإدارة الجامعية الجميع نحو تبني اتجاهات إيجابية نحو التميز" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "ترتبط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها" بالمرتبة الأخيرة، وبتوسط حسابي بلغ (3.04)، بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للنماذج العقلية ككل (3.18)، بدرجة تقدير متوسطة.

- 3. مجال الرؤية المشتركة

- جدول (6)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية المشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تسعى الإدارة الجامعية إلى حرص جميع العاملين على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملهم	3.61	1.04	كبيرة
2	4	تطور الإدارة الجامعية رؤيتها بناء على استشراف المستقبل	3.52	.96	كبيرة
3	5	تركز الإدارة الجامعية في اجتماعاتها على تحسين نوعية العمل وتطويره	3.43	.93	كبيرة
4	3	تحرص الإدارة الجامعية على التزام جميع العاملين بتحقيق مبادئ وأهداف الجامعة	3.36	1.01	متوسطة



الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.06	3.34	تعتبر الإدارة الجامعية نجاحها في مهمتها نجاحاً للجميع	1	5
متوسطة	1.05	3.34	تحرص الإدارة الجامعية على ضرورة شعور جميع العاملين بالانتماء للجامعة	6	5
متوسطة	1.00	3.20	تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين	2	7
كبيرة	.82	3.46	الرؤية المشتركة		

- يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.20-3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (7)، والتي تنص على "تسعى الإدارة الجامعية إلى حرص جميع العاملين على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملهم" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للرؤية المشتركة ككل (3.46)، وبدرجة تقدير كبيرة.

4. مجال التعلم الجماعي

- جدول (7)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلم الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.00	3.31	تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد	1	1
متوسطة	.99	3.23	تشرك الإدارة الجامعية جميع العاملين في تحمل المسؤولية	3	2
متوسطة	.95	3.18	تشجع الإدارة الجامعية تبادل الخبرات بين العاملين	2	3



الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		التي تصب في مصلحة العمل			
4	5	تشجع الإدارة الجامعية اجتماعات العاملين ليثري كل منهم الآخر	3.13	.95	متوسطة
5	6	تشكل الإدارة الجامعية فرقا للعمل على جميع المستويات اعتمادا على المهارات اللازمة	3.11	.95	متوسطة
6	7	تتيح الإدارة الجامعية الحرية لمجموعات العمل لتكييف أهدافهم حسب الاحتياجات	3.09	.99	متوسطة
7	4	تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض	3.07	.98	متوسطة
		التعلم الجماعي	3.16	.75	متوسطة

- يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.07-3.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتعلم الجماعي ككل (3.16) وبدرجة تقدير متوسطة.

- 5. مجال التفكير النظمي

- جدول (8)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التفكير النظمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	ترى الإدارة الجامعية أن نتائجها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع	3.57	.95	كبيرة



الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	.99	3.55	تؤكد الإدارة الجامعية على اعتبار نفسها مجتمعاً مصغراً من المجتمع المحلي	1	2
متوسطة	.97	3.35	تؤكد الإدارة الجامعية على كونها كيانا أكبر من مجموع أفرادها ومكوناتها	4	3
متوسطة	.95	3.17	تعمل الإدارة الجامعية على تحليل القضايا والمشكلات قبل اتخاذ قرارات فيها	3	4
متوسطة	1.03	3.10	تحرص الإدارة الجامعية على مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين	5	5
متوسطة	.98	3.09	تشعر الإدارة الجامعية كل فرد من العاملين فيها بأهمية دوره في نجاح الجامعة	7	6
متوسطة	.98	2.96	تسعى الإدارة الجامعية إلى الحد من تعقيد هيكلها التنظيمي	6	7
متوسطة	.98	2.94	تعتمد الإدارة الجامعية نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين.	8	8
متوسطة	.70	3.22	التفكير النظامي		

- يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.94-3.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "ترى الإدارة الجامعية أن نتائجها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تعتمد الإدارة الجامعية نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتفكير النظامي ككل (3.22)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:



- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين تعزى للتخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين حسب متغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.
- جدول (9)
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة حسب متغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة

مبادئ المنظمة ككل	التفكير النظامي	التعلم الجماعي	الرؤية المشتركة	النماذج العقلية	التمكن الشخصي	التخصص		
3.23	3.20	3.17	3.43	3.17	3.24	س	علمي	التخصص
.64	.71	.77	.78	.77	.67	ع		
3.26	3.25	3.16	3.50	3.19	3.27	س	إنساني	
.67	.68	.71	.87	.78	.76	ع		
3.33	3.32	3.34	3.52	3.26	3.23	س	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
.54	.64	.63	.74	.67	.62	ع		
3.23	3.18	3.17	3.32	3.20	3.29	س	أستاذ مشارك	
.63	.69	.73	.76	.73	.73	ع		
3.19	3.17	3.04	3.51	3.10	3.25	س	أستاذ مساعد	
.73	.74	.81	.90	.86	.75	ع		
3.31	3.31	3.22	3.51	3.25	3.24	س	أقل من 5 سنوات	الخبرة
.60	.68	.69	.79	.71	.62	ع		



مبادئ المنظمة ككل	التفكير النظمي	التعلم الجماعي	الرؤية المشتركة	النماذج العقلية	التمكن الشخصي	التخصص	
3.22	3.16	3.21	3.44	3.14	3.23	س	10-5
.62	.67	.75	.76	.72	.71	ع	سنوات
3.21	3.20	3.06	3.45	3.15	3.29	س	أكثر من 10
.72	.75	.78	.91	.88	.77	ع	سنوات

- س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري
- يبين الجدول (9) تبايناً ظاهراً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة، بسبب اختلاف فئات متغيرات التخصص والترتبة الأكاديمية والخبرة.
- وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات في جدول (10)، وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (11).
- جدول (10)
- تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر التخصص والترتبة الأكاديمية والخبرة على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.787	.073	.037	1	.037	التمكن الشخصي	التخصص
.812	.057	.034	1	.034	النماذج العقلية	هوتلنج=005
.513	.429	.291	1	.291	الرؤية المشتركة	ح=948
.962	.002	.001	1	.001	التعلم الجماعي	
.546	.365	.179	1	.179	التفكير النظمي	
.877	.131	.066	2	.132	التمكن الشخصي	الرتبة الأكاديمية
.393	.938	.564	2	1.128	النماذج العقلية	ويلكس=915



الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.326	1.127	.765	2	1.531	الرؤية المشتركة	ح=0.015
.054	2.960	1.635	2	3.269	التعلم الجماعي	
.469	.759	.372	2	.743	التفكير النظامي	
.829	.188	.094	2	.189	التمكن الشخصي	الخبرة
.633	.459	.276	2	.552	النماذج العقلية	ويلكس=0.963
.970	.030	.020	2	.041	الرؤية المشتركة	ح=0.509
.586	.536	.296	2	.592	التعلم الجماعي	
.528	.641	.314	2	.628	التفكير النظامي	
		.502	250	125.547	التمكن الشخصي	الخطأ
		.602	250	150.446	النماذج العقلية	
		.679	250	169.761	الرؤية المشتركة	
		.552	250	138.064	التعلم الجماعي	
		.490	250	122.420	التفكير النظامي	
			255	125.914	التمكن الشخصي	الكلية
			255	152.262	النماذج العقلية	
			255	171.832	الرؤية المشتركة	
			255	142.643	التعلم الجماعي	
			255	124.312	التفكير النظامي	

- يتبين من الجدول (10) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.



- جدول (11)

- تحليل التباين الثلاثي لأثر التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.641	.218	.093	1	.093	التخصص
.443	.816	.348	2	.697	الرتبة الأكاديمية
.761	.274	.117	2	.234	الخبرة
		.427	250	106.665	الخطأ
			255	107.866	الكلي

- يتبين من الجدول (11) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر التخصص، حيث بلغت قيمة ف 0.218، بدلالة إحصائية بلغت 0.641.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 0.816، بدلالة إحصائية بلغت 0.443.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.274، بدلالة إحصائية بلغت 0.761.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

- ما المقترحات التي ترونها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم تجميع مقترحات أفراد عينة الدراسة وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظرهم وكانت كالاتي:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- الرقابة والمساءلة الفعالة على الأداء الإداري والأكاديمي باستمرار.

- توفير الأمن الوظيفي للعاملين.



- اطلاع الإدارة الجامعية والعاملين على نماذج إدارية عالمية.
- زيادة الثقة بين الإدارة الجامعية والعاملين، والتعامل معهم بعدالة وشفافية.
- توفير الدعم المادي للجامعات من قبل الحكومة، وتوفير الرواتب للعاملين.
- تبني نظام حوافز وترقيات لتشجيع العاملين على التنافس.
- الحد من المركزية وأن تعتمد إدارة الجامعة أسلوباً لتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالتعليم الإلكتروني وتوظيف التكنولوجيا.
- تفعيل المشاركة في المؤتمرات والندوات والمحاضرات على الصعيد المحلي والعالمي وتشجيع تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الحديثة الناجحة.
- اعتماد معايير مهنية في التوظيف والترقيات، والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.
- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي، وتوفير الميزانية اللازمة له، ونشر الأبحاث لرفع مكانة الجامعة.
- تغيير الإدارة الجامعة بشكل دوري (كل خمس سنوات تقريباً)، وعدم تكرار الوجوه التي ثبت فشلها في الأداء.
- التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين وتشجيع اللقاءات والاجتماعات فيما بينهم.
- تفعيل دور لجان العاملين وإشراكهم في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، لا أن تكون لجاناً شكلية.
- التجديد والتحديث في كافة المجالات خاصة فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات لمواكبة المستجدات وخدمة المصلحة العامة.
- توثيق العلاقات وبناء جسور الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- تعريف الإدارة الجامعية العاملين بدورها وسياساتها وخططها.
- الحد من الترهل الإداري الذي يرهق كاهل الجامعة إدارياً ومادياً.
- تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد، وبناء رؤية جماعية.
- اعتماد الإدارة الجامعية المعايير الكمية والنوعية لتقييم إنجاز العاملين لتحفيزهم على التميز والإبداع.
- وضع سياسات وإجراءات لمواجهة ظاهرة احتكار المعرفة.
- دراسة احتياجات السوق الوظيفي (في المجتمع)، وعمل التعديلات اللازمة في سياسة الجامعة لتلبية احتياجاته.
- استقطاب العاملين بشتى فئاتهم وتخصصاتهم من ذوي الكفاءات والمؤهلات المتميزة.
- وضوح وشمول الأنظمة والتعليمات.
- توفير الاستقلالية للجامعات لتمارس عملها بمهنية بعيداً عن الضغوط بشتى أنواعها.



- التوصيات والمقترحات
- استناداً إلى النتائج التي أظهرتها الدراسة تم وضع التوصيات الآتية:
- 1- أظهرت نتائج السؤال الأول أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، وكذلك في مجالات: التمكين الشخصي، والنماذج العقلية، والتعلم الجماعي، والتفكير النظامي. وعليه فإن التوصية المقترحة:
- زيادة اهتمام الإدارة الجامعية بنشر ثقافة المنظمة المتعلمة ومبادئها في المجالات المذكورة أعلاه في جامعات الضفة الغربية العامة الفلسطينية.
- ابتعاد الإدارة الجامعية عن النمط التقليدي في الإدارة، وتبني فكراً إدارياً جديداً أكثر فاعلية حسب ما يناسبها ويحقق لها النجاح مثل فكر المنظمة المتعلمة.
- تبين أن الفقرة التي نصت على "توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث"، حصلت على أقل تقدير من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:
- توفير الإدارة الجامعية للدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعليمهم خاصة عن طريق الابتعاث إن أمكن.
- توطيد العلاقات بين الجامعات المختلفة على المستوى العربي والعالمي للمساهمة في فتح قنوات للتبادل العلمي والثقافي بين الجامعات خاصة فيما يتعلق بموضوع الابتعاث.
- تبين أن الفقرة التي نصت على "تربط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها" قد حصلت على أقل تقدير من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:
- تطوير الإدارة الجامعية لأساليبها في التخطيط لتتمكن من الربط بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها.
- مشاركة الإدارة للعاملين في عملية التحليل والتخطيط لأخذ أفكار وملاحظات واقعية للأسباب والنتائج.
- تبين أن الفقرة التي نصت على "تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين" قد حصلت على أقل تقدير، من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:
- مشاركة الإدارة الجامعية للعاملين في بناء رؤية وأهداف الجامعة، وعدم الاقتصار على الإدارة الجامعية في القيام بذلك.
- عمل لقاءات وورش عمل وندوات للعاملين لتدريبهم على التخطيط والتحليل والحوار البناء لتقريب وجهات النظر بينهم، والوصول لأفكار مشتركة بينهم للوصول إلى رؤية وأهداف مشتركة.



- تبين أن الفقرة التي نصت على " تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض" قد حصلت على اقل تقدير، من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:
- تقوية الاتصال والتواصل باتجاهاته وأنواعه المختلفة بين الإدارة الجامعية والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض.
- قيام الإدارة الجامعية بتفعيل نقل الخبرات بين العاملين.
- سعي الإدارة الجامعية لتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتهيئة المناخ المناسب لذلك.
- تبين أن الفقرة التي نصت على " تعتمد الإدارة الجامعية نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين"، قد حصلت على اقل تقدير، من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:
- استخدام الإدارة الجامعية نظاماً فعالاً وأساليب متنوعة لتقييم أداء العاملين لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع منهم، وبالتالي التمكن من تنمية وتطوير أدائهم.
- اطلاع العاملين على نماذج للأداء العالي والمتدني لمقارنة أدائهم بهذه النماذج، وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم، والاستفادة منها في تطوير أدائهم.
- 3- أظهرت نتائج السؤال الثالث أن هناك العديد من المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة من أبرزها:
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- اطلاع الإدارة الجامعية والعاملين على نماذج إدارية علمية.
- التجديد والتحديث في كافة المجالات خاصة فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات لمواكبة المستجدات وخدمة المصلحة العامة.
- توثيق العلاقات وبناء جسور الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- إجراء دراسات أخرى في مجال الإدارة الجامعية والمنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.

المراجع : References

- أبو حشيش، بسام محمد ومرتمحي، زكي رمزي. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 19(2)، 397-438.
- البغدادي، عادل والعبادي، هاشم. (2010). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة* (الطبعة الأولى)، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الحكيم، ليث علي وزوين، عمار عبد الأمير والخفاجي، حاكم جبوري. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(2)، 94-129.
- حمود، خضير. (2010). *منظمة المعرفة*، عمان: دار صفاء.



- الحواجرة، كامل. (2010). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، (45)، 1-30.
- خضر، ضحى حيدر مجّد. (2008). تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد. (2001). الإدارة الجامعية، دراسات حديثة (الطبعة الأولى). إريد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (2004). المنظمة الساعية للتعلم. رسالة المعلم، 43(2)، 60-63.
- السالم، مؤيد. (2005). نظرية المنظمة والهيكل والتصميم (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل.
- سنقر، صالحة. (2000). تطور التعليم العالي في سوريا من عام 1970 حتى عام 2000 وتوجهاته المستقبلية. وزارة التعليم العالي، دمشق، سوريا.
- شاتوك، مايكل. (2008). إدارة الجامعات بنجاح (خالد العامري، مترجم). (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- طويقات، امجد فهد نمار. (2009). بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عاشور، مجّد. (2009). تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة. مجلة الساتل، السنة الثالثة، (7)، 115-146.
- عبابنة، صالح. (2007). المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبابنة، رائد والعدوان، ياسر. (2007). العوامل المؤثرة في ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية، المؤتمر الأول حول تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبد الحي، رمزي احمد مصطفى. (2007). تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- العربي، شريف عبد المعطي والقشلان، أحمد حسن. (2009). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 2(3)، 89-104.
- العصيمي، عواطف. (2007). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحة عبد الله. (2003). المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة بعنوان: أنماط التعلّم الحديثة، جامعة السلطان قابوس واتحاد الجامعات العربية، مسقط، عمان، 23-29 نيسان، 2003.
- العلي، عبد الستار مجّد وقنديلجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان عيسى. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة (الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العوادة، انتصار طالب جبر. (2009). تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر بن خضير. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- موقع وزارة التعليم العالي الفلسطينية. (2013). استرجع بتاريخ 7 كانون ثاني 2013 من المصدر <http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=306>



نشوان، يعقوب. (2004). نوعية التعليم العالي الفلسطيني. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 3-5 تموز، 2004.

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1998). التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، 37(4)، 675-712.

Agaoglu, E. (2006). The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education. **Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE**, 7(1), 132-148.

- Marquardt, M, J. (1996). **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement**. New York: McGraw-Hill
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning**. Palo Alto: Davies-Black Press.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). **Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count**. Brookfield, VT: Gower Pub Co.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M., Hassani, M., & Bernoushi, I. (2012). Study of the Entrepreneurship in Universities as Learning Organization Based on Senge Model. **International Education Studies**, 5(1), 67-77.
- Pang, K.N. (2005). Transforming Schools into Learning Organizations: Operationalization of Peter Senge's Framework. **The Fifth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organizations**, Greece, 19-22 July 2005
- Poh yen, N. (2010). **learning organization dimensions on knowledge sharing, a study of faculty members in private universities in Malaysia**. Retrieved January 11, 2013, from <http://www.doc88.com/p-997598605983.html>
- Senge, P. M. (2004). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Steyn, G. (2004). Harnessing The Power of Knowledge in Higher Education. **Education**, Summer (2004), 124(4), 615-631.
- Thomas, H. G. (2001). Management by Result in Higher education. **Higher Education Management**, 10(2), 95-106.