

استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها

اسراء محمد النبيان، منيرة محمود الشرمان *

ملخص

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي التطويري، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (216) قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة كانت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة احصائية حول إمكانية تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتكونت الهيكلية العامة للاستراتيجية المقترحة من خمس مراحل: التخطيط للتخطيط، تحليل الأبعاد البيئية، وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً، وضع البرامج وتنفيذها، تقييم الاستراتيجية وفاعليتها، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بتبني الاستراتيجية المقترحة.

الكلمات الدالة: استراتيجية مقترحة، المنظمة المتعلمة، الجامعات الأردنية الرسمية.

المقدمة

كشفت التطورات النوعية التي أوجدتها تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي في شتى الميادين، الستار عن المؤسسات جميعها باختلاف أنواعها واهتماماتها، وبيئت ما لها وما عليها، فلم تعد تقليدية المنظمات تستوعب حجم التغيير وسرعته، وباتت الصبغة الجديدة للحياة المتميزة والمتمثلة بعدم الثبات النسبي، تهدد أمن تلك المنظمات القائمة على الروتين والقابع فيها، وقد شكلت هذه التحديات رسماً استراتيجياً جديداً للمفاهيم الإدارية، يقوم على تبني نماذج ومفاهيم إبداعية ريادية تتكيف والمتغيرات السريعة؛ لتقليص الفجوة بين الواقع والمأمول وردم الهوة بين القائم والمطلوب، وعلى رأس هذه المفاهيم المنظمة المتعلمة (Learning organization).

إن التحول إلى منظمة متعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (خبرات المديرين، وبرامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين)، ومن خارج المنظمة

* طالبة دكتوراه، الادارة التربوية، جامعة اليرموك؛ كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة اليرموك. تاريخ استلام البحث 2015/6/13، وتاريخ قبوله 2015/8/27.

(التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المنظمات في المجتمع) وهذا التعلم يمكن للمنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير، وبناء الصور الذهنية والحركية، وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية (النسور، 2010).

ولقد برز مفهوم المنظمة المتعلمة وبقوة في حقل الإدارة التربوية وذلك تأكيداً على الدور المحوري والمهم الذي يجب أن تتمتع به المنظمات التربوية بعامه ومنظمات التعليم العالي بخاصة في ظل تحديات المنافسة والسباق نحو التميز والجودة، ومن منطلق الفلسفة التربوية للتعليم الجامعي، والمتمثلة في إحداث التحول (التغيير) النافع في المجتمع، فإن هذا التحول يصبح حقيقة ماثلة مالم تسبقه تغيرات بدلالة الواقع الحالي والنظم التعليمية القائمة، ولعل أهم هذه التحولات ربط الممارسات التربوية الجامعية، والوسائل التعليمية والمواد الدراسية، بعملية إدارية فاعلة توازي عمق التحول المنشود من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا، ومواكبة كل ما هو جديد ويسعى بالمنظمات للرقى والتميز والذي يمكن أن يساهم وبفعالية في تقديم الحلول لمشكلات الإدارات التربوية للتعليم العالي (العتيبي، 2011).

ويرى الذياب (2014) أن منظمات التعليم العالي الأردنية تواجه جملة من التحديات الحالية والمستقبلية بسبب التطور

وضع الخطة الاستراتيجية أم من أسس القبول، ومن جعل المنظمة مجتمع معرفة، ومن تنمية وتشجيع الابداع في البحث العلمي وتمكين العاملين، ومن هنا كانت الحاجة لوضع استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة.

مشكلة الدراسة:

إن المنظمات العالمية الرائدة في التعليم العالي لم تعد اليوم تسيطر على العالم بسبب حدة المنافسة والتعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها، إضافة إلى زيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي فأخذت هذه المنظمات بالبحث عن الأفكار الريادية والواعدة في مجال إدارتها لأعمالها؛ فظهر مفهوم المنظمات المتعلمة حيث أن هذه المنظمات تستطيع أن توظف المعرفة في أعمالها وعملياتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن بناء هذه المنظمات يجب أن يكون بشكل مدروس ومخطط سواء في بناء المنظمة أول مرة أو من خلال تغير المنظمة، وذلك من خلال اتباع استراتيجية واضحة المعالم، تمكننا من إدارة تلك المنظمات المتعلمة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي تتحدد بالسؤال الآتي:

- ما الاستراتيجية المقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟
أسئلة الدراسة:

1. ما درجة توفر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إمكانية تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
3. ما الاستراتيجية المقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم المنظمات المتعلمة وتطبيقه في المنظمات التربوية والتي تهدف إلى تمكين المنظمات التربوية من القيام بالأدوار المنوطة بها، ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في:

- تقيد هذه الدراسة راسمي السياسات العامة في الجامعات الأردنية من خلال وضع التصور الاستراتيجي المتكامل عن

الكبير في المعرفة والثورة العلمية والتكنولوجية، وتأثير ذلك على المهن المختلفة في سوق العمل، في حين تعمل هذه المنظمات التربوية على تهيئة الخريجين لشغلها من خلال مدهم بالمعلومات والمهارات الكافية، وكذلك الضغوط الممارسة من قبل القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإن عليها أن تصبح منظمات متعلمة معتمدة على التعلم والتطوير المستمر.

وعلى ذلك كله يمكن القول إن منظمات التعليم العالي تحتاج إلى تغيير استراتيجي، وذلك لأن التغيير يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر في الأفراد والجماعات، وإن المنظمات في محاولاتها إحداث التغيير تتبع طرقاً متنوعة منها: إدارة الجودة الكلية وتحجيم الأعمال والاندماجات والاستحواذ والتغيرات الثقافية وإعادة الهيكلة وتطوير البرمجيات وتطبيقها، وهذه الأساليب جميعها محاولات لإحداث التغيير الإيجابي الناجح، وإن القدرة على التغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل في ظل المنافسة القائمة يعد أحد عناصر استدامة الميزة التنافسية، كما أن للتغيير أهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من أولوية من إزالة الحدود التي تقف عائقاً أمام محاولات التغيير الاستراتيجي، ولضمان الرقي والتميز والنجاح والحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية، والنهوض بالمنظمات إلى منظمات متعلمة تواكب متغيرات العصر وكل ما هو جديد وحديث للوصول إلى العالمية، وهذا ما تركز عليه الاستراتيجية، وتهدف له (الحواجرة، 2010).

ويمكن إيجاز مفهوم الاستراتيجية (المقترحة) بأنها الانتقال بالممارسات الإدارية القائمة على التقليدية والمزاجية الفردية والعشوائية والروتين والبداهة والحدس والتقليد إلى الممارسات الإدارية القائمة على المشاركة (فرق العمل)، والتغيير المخطط والابتكار والمبادرة واستثمار التكنولوجيا الحديثة، وتوظيف المعلومات المتجددة، فضلاً عن اعتماد البحث العلمي والتجريب كمرتكزات أساسية للتطوير والتجديد (الخطيب، 2006) ومن منظور آخر، فإن المنظمات المتعلمة هي الأداة المثلى لتطوير وتميز أنموذج الإدارة التربوية في منظمات التعليم العالي، ووضع إطار العمل الاستراتيجي لوضع الخطة الاستراتيجية، ومواكبة إدارة عصر المعرفة وتميز الإدارة بالتمكين للأفراد العاملين بها.

وتعني هذه الاستراتيجية بواقع المجتمع المعرفي الأردني الحالي والمستقبلي المتوائم مع أهداف التنمية وخططها، وذلك بهدف تخريج طلبة مؤهلين قادرين على تلبية هذه الاحتياجات الواقعية، من خلال رسم السياسات وتحديد الاجراءات اللازمة لتوفير البيئة الملائمة لهذا الرقي والتطوير، ومن خلال المحاور التي تدور حولها هذه الاستراتيجية، سواء أكانت من حيث

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على مفهوم المنظمة المتعلمة ومتطلبات تحقيقها والمعيقات التي تواجهها، وذلك من أجل بناء استراتيجية لإدارتها في الجامعات الأردنية الرسمية.
 2. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
 3. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الرسمية.
 4. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الجامعي 2015/2014.
- مفهوم المنظمة المتعلمة:**

تعد المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار. مارسك و ويتكنز (Marsick & Watkins, 2003:147)

وقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية، وتنوع تجاربهم، وتعدد تخصصاتهم، وسنورد فيما يلي أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة.

عرفها سينج بأنها: "المنظمة المتعلمة هي التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته. سينج (4: 1994, senge)"

ويضيف سينج بأنها: "منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة، وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض باستمرار. سينج (8: 2004, senge)"

ويلاحظ من التعريفات السابقة تركيزها على الجانب الإنساني في المنظمة، حيث يتعلم الأفراد أولاً كفايات ومهارات تمكنهم من تحقيق قدر مهم من التمكن الشخصي، ثم تدمج هذه الكفايات والمهارات مع العاملين الآخرين ضمن رؤية المنظمة ورسالتها في عمل جماعي موحد ينتج عنه تحقيق الأهداف المرغوب فيها (الطويل وعابنة، 2009، 86).

المنظمة المتعلمة وعناصرها لدعم رسم أفضل للسياسات التعليمية.

- تقديم التغذية الراجعة للجامعات الأردنية الرسمية حول واقع أدائهم والوقوف على جوانب القوة من جهة وجوانب الضعف من جهة أخرى، ومن ثم تقديم المقترحات إليهم.
- تفيد هذه الدراسة الباحثين في إجراء دراسات مماثلة بناء على نتائجها وتوصياتها.
- تفيد في إثراء المكتبة العربية بأدبيات في موضوع إدارة المنظمة المتعلمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة، وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة ثلاثة أبعاد: الأول: التخطيط الاستراتيجي، الثاني: إدارة المعرفة، الثالث: التمكين. وتسعى إلى توفير قاعدة بيانات للعاملين في مؤسسات التعليم العالي وتزويدهم بمؤشرات مفيدة وفعالة، ومعلومات دقيقة عن كيفية تحويل المنظمات التربوية إلى منظمات متعلمة من أجل النهوض والرقى بها إلى مستوى أفضل.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

-**الاستراتيجية:** تلاحم مهمة المنظمة، ووضع أهداف التنظيم في ضوء القوى الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف، وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم (العتيبي، 2011).

وتعرف إجرائياً بالتطبيق المباشر والدقيق للخطط المرتبطة بمهام إدارية محددة وتقاس بدرجة إلزام المنظمة بالمعايير الموضوعية في تنفيذ تلك الخطط.

-**المنظمة المتعلمة:** وهي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته (أبو زيد، 2013).

وتعرف إجرائياً أنها المؤسسة التي تتعلم وتشجع التعلم باستمرار لجميع العاملين فيها والعمل على رفع كفاياتهم، وكفايات الطلاب من خلال العمل الفردي، وتشجيع التعاون والحوار، ودعم الإبداع والتطوير المستمر والتنبؤ بالتغيير والاستعداد للمستقبل بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- **الجامعات الأردنية الرسمية:** مؤسسات أكاديمية رسمية مستقلة، تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي، وتمنح درجة جامعية.

- **القادة الأكاديميين:** والمقصود بهم في هذه الدراسة هم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الكليات.

والتكيف. 4. الهيكل التنظيمي: والذي يوضح الأدوار والمسؤوليات والعلاقات، والذي يتصف بدرجة عالية من المرونة والاستجابة. 5. الموارد البشرية: وأهمها افراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف ويحملون مهارات وقدرات. 6. المهارات: وهي الأساسيات التي يتميز بها العاملون في المنظمة. 7. النظم: وهي الطرق الخاصة بتحويل المعلومات ونشرها وتبادلها بين أطراف المنظمة. 8. فرق العمل: والتي تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية.

نماذج المنظمة المتعلمة:

توجد العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة، وفيما يلي أهم خمسة نماذج للمنظمة المتعلمة كما وضحتها مجموعة من الباحثين (الخطيب، 2006) و(النسور، 2010) و(الرفاعي والشباب والروادة، 2013):

1. نموذج سينج :

يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة والذي حدد خمسة مبادئ للمنظمة المتعلمة، وهي: التميز الذاتي، والتفكير النظامي، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والنماذج الذهنية، ويشير الباحثين أن التميز أو البراعة الشخصية تتطلب من الأفراد العاملين في المنظمات تحديد وتوضيح قيمهم وأهدافهم والعمل بجد لتحقيق هذه الأهداف من منطلق تلك القيم، وأن التفكير النظامي يحدد النماذج التي ينتمي إليها السلوك، أما الرؤية المشتركة فهي القاعدة التي توضح الأهداف المستقبلية للمنظمة، ويشير إلى أن التعلم الجماعي قائم على الحوار للحد من الآثار السلبية للتعلم الفردي، وأن النماذج الذهنية هي التي تحدد أساليب التفكير والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات في المنظمات.

2. نموذج مارسك وواتكنز:

حدد مارسك وواتكنز سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: توفير فرص التعلم، وحث الحوار، والتعلم التعاوني، والتمكين، والمشاركة، ودمج المنظمة مع البيئة المحيطة، والقيادة، وقد أشار الخطيب (2006) بأن هذا النموذج يحدد عنصرين رئيسيين للمنظمة المتعلمة ومتداخلين مع بعضهما البعض في اتجاه المنظمة نحو التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، والمستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة.

3. نموذج ماركواردت :

حدد ماركواردت خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

وعرفت أيضاً بأنها: " المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم" (الكبيسي، 2004، 113).

خصائص المنظمة المتعلمة:

يوجد الكثير من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، وتؤكد النسور (2010) على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:

1. توفير فرص مستمرة للتعلم.
2. استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
3. ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
4. تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
6. استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
7. تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
8. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
9. الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
10. إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
11. استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

بناء المنظمة المتعلمة:

يتطلب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة جهداً كبيراً من قبل أعضاء هذه المنظمات، ولكن الأهم هو القناعة والإيمان لديهم بضرورة التغيير نحو الأفضل، والسعي الدائم للتحسين المستمر.

وعلى الرغم من توضيح الأمور التي تميز المنظمات التقليدية عن المنظمات المتعلمة، إلا أنه ليس هناك أسلوباً أو طريقة محددة أو وصفة يمكن اتباعها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (سلطان وخضر، 2010).

تعتمد أنشطة بناء المنظمة المتعلمة على عدد من العناصر والقدرات والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية اللازمة للتطوير، وقد طور هيت (hitt) كما جاء في (أبو زيد، 2013) ثمانية عناصر، أطلق عليها اسم (8s) كما يلي:

1. قيم مشتركة: وتمثل المعتقدات الأساسية الخاصة بسبب وجود المنظمة، وما الأشياء المهمة لها وكيف ستعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة من وجود المنظمة.
2. النمط القيادي المحفز.
3. الاستراتيجية: التي غرضها الاكتشاف

التعلم، والفرد، والتنظيم، والتكنولوجيا، والمعرفة وشرح ماركواردت بالتفصيل الخطوات الواجب اتباعها لبناء المنظمة المتعلمة، ومن أهمها التزام الإدارة العليا ببناء المنظمة المتعلمة، ونقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بشأن التعلم التنظيمي.

4. نموذج العتيبي:

قام العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة من خلال مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها، بالإضافة إلى مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة، وهي: (نظام التعلم، ونظام البناء التنظيمي، والثقافة الاجتماعية).

5. نموذج مايلونين:

ويعد أحدث نماذج المنظمة المتعلمة والذي حدد مايلونين فيه خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

- الدافعية: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
- التمكين: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

- الاستفسار: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

- التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفراح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

وفي هذه الدراسة بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وخصائصها ومراجعة المفاهيم الثقافية في المنظمات التربوية الأردنية ونظراً لحاجتها إلى تطبيق أبعاد محددة حتى تتعلم باستمرار وتتحول إلى منظمات متعلمة فإن الدراسة ركزت على الأبعاد الثلاثة التالية، وهي: التخطيط

الاستراتيجي، وإدارة المعرفة، والتمكين، وفيما يلي سياتي الحديث عن علاقة كل بعد وأهميته للتحول إلى منظمة متعلمة.

1. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة: يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة تتيح للمنظمة توجيه المستقبل وإدارته، واختيار أفضل استجابة للظروف التي تعمل بها المنظمة للحصول على أفضل النتائج والحد من الوقوع في المشكلات، وإيجاد الآليات لتحقيق أهداف المنظمات على المستويين المتوسط وطويل الأجل من خلال التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية من أجل صياغة وإعداد خطة استراتيجية تحقق الأهداف بأقصر وقت، وبأقل تكلفة وجهد ممكن.

ويعرف (الدوسري، 2010) التخطيط الاستراتيجي بأنه كشف حجب المستقبل الخاصة بالمنظمة عن طريق التنبؤ بملامحها وتوجهاتها ومسارها وأهدافها، مجالات عملها وأنشطتها والتحولات والتغيرات التي تدخل عليها في المستقبل.

وهكذا نرى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد توجه المنظمة، وماذا تفعل؟ وكيف تفعل ذلك؟ من خلال التركيز على الآليات المتاحة والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق الأهداف، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مراحل متلاحقة، تبدأ بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ومن ثم تقييم الوضع الحالي للمنظمة باستخدام أساليب تحليل بيئة التخطيط مثل تحليل SWOT أو تحليل STEEP، ومن ثم إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية المناسبة والتي تتضمن أهداف كبرى وأهداف خاصة بالمنظمة، وأخيراً متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتأكد من تحقيق أهدافها (النياب، 2014).

ولكي يتحقق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يجب أن تكون هذه المنظمات متعلمة؛ وذلك لأن المنظمة المتعلمة التي تستهدف بناء الخبرة والوقوف على جميع المستجدات في بيئتها هي أفضل من تلك المنظمات التي لا تتعلم حتى وإن كان لديها أفضل الخطط الاستراتيجية، فالمهم هنا ليس ما تعرفه، وإنما ما تستطيع تعلمه وتطبيقه، وهو ما يعني القدرة على فهم ما يدور حولك وإحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب، ولذلك فالخطة الاستراتيجية في المنظمات المتعلمة قائمة على المشاركة من الأفراد في صياغتها وإعدادها، وكذلك تعمل على توفير الدعم وتطوير الأفراد والاستغلال الأمثل والأكثر فاعلية لمهاراتهم وخبراتهم المكتسبة.

2. إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة: تعد إدارة المعرفة هي الوسيلة المهمة في العصر الحالي لضمان توليد

إلى توسيع الخيارات أمام الأفراد، وإطلاق العنان لقدراتهم في التعليم والتعلم وزيادة مهاراتهم بالتفكير الاستراتيجي، والمبادرة والإبداع، والادراك الإيجابي للذات وارتفاع مستوى الطموح، والتكيف والمرونة، والثقة بالنفس، والمخاطرة وتحمل المسؤولية، وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية والتوازن وقبول الآخر.

ويعرف (الشباب وأبو حمور، 2011) التمكين أنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلحيًا.

وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين الأفراد، حيث إنها تساهم في تشجيع المساهمات والأفكار المقدمة من الأفراد بما يؤدي إلى ارتفاع القدرات الابتكارية، ومنح الفرصة للمشاركة في صياغة وتحديد الأهداف، وتنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل المعرفة بين الأفراد، وتقليل الصراع والنزاع، وزيادة رضا الأفراد عن عملهم ووظائفهم، وقبول التغيير الذي ساهموا في إحداثه (الشباب وأبو حمور، 2011).

والمنظمات المتعلمة كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة تعمل على تعزيز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد والتطوير المستمر في المنظمة، الأمر الذي يتطلب منح الأفراد الصلاحيات وتحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم، وبالتالي فإن تمكين الأفراد وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة يساهم وبشكل كبير في تحقيق التميز والنجاح، وهو ما تسعى إليه المنظمات المتعلمة (الذباب، 2014).

الدراسات السابقة.

تم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المنظمة المتعلمة، وتم ترتيبها زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم، وإلى دراسات عربية وأجنبية كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الذياب (2014) وسمها بـ "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج"، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 120 موظف إداري وعضو

المعرفة في منظمات اليوم وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات معرفة وليس كل المعارف تُعد ذات قيمة؛ مما ينبغي على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

ويعرف حسانين (2011) إدارة المعرفة أنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويعبر عنها بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة.

وترتبط إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة، ويمكن أن نتصور العلاقة بينهما بأنها علاقة من الترابط والانسيابية، كما أنها أيضاً علاقة اعتماد متبادل بين إدارة المعرفة والمنظمة، ولكي تكون المنظمة المتعلمة لابد من توفر إدارة المعرفة، حيث إن عملية التعلم المستمر والتنظيمي هي التي تتضافر فيها الجهود لاكتساب المعرفة العملية والعلمية المتخصصة وتوزيعها ونقلها، وحفظها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة، يجب عليها أن تطبق عملية التعلم التنظيمي، ورغم أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، إلا أن مجموعة من الدراسات الإدارية أغفلت هذه العلاقة، فقد أصبحت المعرفة المعرفة مورداً هاماً من موارد المنظمة، والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن بيئة تنافسية، وإن عملية التعلم التنظيمي التي تركز عليها المنظمة المتعلمة تزيد من تحسين وتطوير مستوى اكتسابهم للمعرفة، حيث إن المعلومات بحاجة إلى عملية التعلم لتصبح معرفة، إضافة إلى أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة مرتبطة بخصائص المنظمة المتعلمة (صقر، 2003).

وتعد إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة، فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن اكتساب وتشارك وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها، وتعد إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة، فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن اكتساب وتشارك وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها (الخشالي، 2009).

3. التمكين وعلاقته بالمنظمة المتعلمة: يهدف التمكين

الرسمية في تنظيم المعلمين والانجازات الاكاديمية للطلبة، وقد تم استخدام في تحليل البيانات نموذج راش ورو لقياس التشخيص واختبار ارتباط سبيرمان، حيث توصلت الدراسة الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلّم غير الرسمي والثقافات في المؤسسة مع الجنس والعمر والخبرة في العمل وأن تصورات ثقافة التعلّم في تنظيم عمل المعلمين جاءت مرتفعة.

دراسة (Jamalzadeh (2012 بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة وتنظيم تعلم أعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد الاسلامية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتيين لجمع البيانات من عينة الدراسة وعددها 140 عضو هيئة تدريس وتم الاعتماد على المنهج الاحصائي الوصفي الاستنتاجي، اما اهم النتائج كانت أنه يوجد علاقة ايجابية بين عناصر ادارة المعرفة والتعلّم التنظيمي.

دراسة (Zhaochuan, qianghua, huihui (2012 بعنوان الرأي المتواضع على الهيكل التنظيمي لمنظمات التعلّم الجامعي، وهو من الابحاث المهمة للتعليم العالي والتي تخرج عن التقليد، وهو بحث لإدارة الجامعات لتفعيل وتعزيز طاقة التنمية ومن زاوية تغيير النموذج التنظيمي، فهذا البحث جاء لتقديم الاستراتيجية الاساسية في كيفية بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات المتعلمة الجامعية، حيث تسعى الدراسة للتحويل من منظمة بيروقراطية الى تقسيم السلطة بين الموظفين، وأن تعمل على تعزيز العلاقة بين رأس الهرم الاداري وأسفل الهرم عن طريق توفير غرفة لاعضاء المنظمة لعرض قدراتهم لممارسة الابداع والمبادرة وذلك من اجل النمو الذاتي.

دراسة (abdoli (2011 بعنوان دراسة جدوى عن تطوير كلية الإدارة والاقتصاد في طهران فرع العلوم والأبحاث لمنظمة التعلّم في جامعة آزاد الاسلامية، يهدف هذا البحث إلى تقييم إمكانية تطوير كلية الإدارة والاقتصاد في فرع البحوث في جامعة آزاد الاسلامية إلى منظمة تعلم وذلك لأن المنظمات الحديثة تسعى لمواجهة التغييرات الجارية وذلك لفهم البيئة التشغيلية والتحول إلى منظمة تعلم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 269، وتبين النتائج أن كلية الإدارة والاقتصاد في فرع طهران للعلوم والبحوث في جامعة آزاد الاسلامية ليست منظمة تعلم.

دراسة (fahey (2008 ، والتي هدفت إلى التعرف على دور برامج تطوير القيادة في مساعدة الجامعات متوسطة الحجم الكندية لتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال التركيز على عدد من العوامل منها: الثقافية التعليمية، والابداع وخفض التكاليف والتعاون، وكيف يمكن لهذه الجامعات أن تتبنى

هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الخصائص التي توهم الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة.

دراسة أبو زيد (2013) وسمها بـ "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاها الوظيفي"، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتيين تم توزيعهما على عينة الدراسة والبالغ عددها 198 مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المتوسط الحسابي النسبي الكلي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة توافر بدرجة كبيرة .

دراسة البنا (2012) وسمها بـ "درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها"، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 405 معلماً ومعلمة تم أخذها بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة علي (2012) وسمها بـ "درجة تبني مفاهيم التفكير النظمي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات"، حيث استخدمت الباحثة اسبانه قامت باعدادها لغرض جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة والتي تم توزيعها على عينة بلغ عددها 409 من العمداء ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن كلاً من العمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات رأوا أن درجة تبني تلك المفاهيم متوسطة في الدرجة الكلية.

دراسة جبران (2010) وسمها بـ "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على أفراد العينة والبالغ عددها 439 معلماً، حيث توصلت النتائج إلى أن هناك تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة، وظهرت ايضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس، حيث ظهرت فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Baser, hasan, hassan, sulaiman, ab hadi and buntat (2013) بعنوان العلاقة بين ثقافات التعلّم غير

هياكل تشجع على عملية التطوير والتحسين، وتسهل من عملية إنجاز أهداف التعلم كمنظمة متعلمة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

نستنتج من العرض السابق للدراسات السابقة المتوفرة حول موضوع المنظمات المتعلمة في المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي أنها تحدثت عن أهمية وضرورة التحول وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة سواء أكان في المجال الأكاديمي أم الإداري، لما تمثله من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء ومواكبة التغييرات والتطورات السريعة والمستمرة والتنافس مع المؤسسات العالمية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأداة المناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات لجمع المعلومات بالكيفية المناسبة وفي مناقشة النتائج. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها تهدف إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة، حيث لا توجد- في حدود العلم والاطلاع- من الدراسات السابقة أعطى استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة، كما تستشجع هذه الدراسة في تشخيص واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي للوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيقها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي التحليلي التطويري، وذلك لملائمته طبيعة وموضوع الدراسة وأسئلتها، من خلال التعرف على واقع تطبيق المنظمة المتعلمة وتوافر متطلبات تطبيقها، وذلك من أجل تقديم استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة) والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية من محافظات الشمال والوسط والجنوب، وبلغ عددهم (3248) قائدًا أكاديمي وعضو هيئة تدريس لغاية العام الدراسي 2015/2014.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية بلغ عددها (216) أي ما نسبته (6.7%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	العدد	الفئات	
37.0	80	اليرموك	الجامعة
46.8	101	الأردنية	
16.2	35	مؤتة	
47.2	102	قادة أكاديميين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام)	المسمى الوظيفي
52.8	114	عضو هيئة تدريس	
67.6	30	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
18.6	40	من 5 إلى 10 سنوات	
13.8	146	أكثر من 10 سنوات	
100.0	216	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة بناءً على اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة لموضوع المنظمة المتعلمة وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات رئيسية، وهي:

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويضم 10 فقرات.

المجال الثاني: إدارة المعرفة، ويضم 10 فقرات.

المجال الثالث: الذكاء المؤسسي، ويضم 10 فقرات.

المجال الرابع: التمكين، ويضم 10 فقرات.

وتمت الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي وذلك على النحو التالي:

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، تحديد أفراد مجتمع الدراسة، التأكد من صدق أداة الدراسة، توجيه كتاب من الرئاسة في جامعة اليرموك إلى الجامعات الأردنية الرسمية التي تم توزيع أداة الدراسة فيها، لتسهيل مهمة الباحثة، ثم قامت الباحثة بتوزيع الأداة على أفراد العينة لغايات جمع المعلومات من خلال زيارة الجامعات وتوضيح آلية الإجابة على الأداة، وبيان أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ثم تم إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ثم تم استخراج النتائج والتأكد من ثباتها وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة، وتم اعتماد المعادلة التالية كميّار للحكم لدرجة تحقق مجالات فقرات الاستبانة: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) ÷ عدد المستويات

$$\text{أي طول الفئة} = (5 - 1) \div 3 = 1.33$$

وبذلك ستكون المستويات الثلاث كما يلي:

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1) - (2.33) يمثل درجة منخفضة.

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34) - (3.67) يمثل درجة متوسطة.

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3.68) - (5) يمثل درجة مرتفعة.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة التي استخدمت لغايات جمع البيانات، وصدق وموضوعية استجابة أفراد العينة على فقراتها.

المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة، وترميزها، وإدخال البيانات إلى الحاسوب، تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وعلى النحو التالي:

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني، وتحليل التباين الثنائي المتعدد لمعرفة أثر كل من المتغيرات الديموغرافية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي) على درجة إمكانية التحول للجامعات إلى منظمات متعلمة.

- وبناءً على نتائج الأسئلة السابقة تم الإجابة على السؤال

1. موافق بدرجة كبيرة جداً، وحصلت على الرقم 5.
2. موافق بدرجة كبيرة، وحصلت على الرقم 4.
3. موافق بدرجة متوسطة، وحصلت على الرقم 3.
4. موافق بدرجة قليلة، وحصلت على الرقم 2.
5. موافق بدرجة قليلة جداً، وحصلت على الرقم 1.

صدق الأداة:

لأغراض التحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى (content validity)، إذ تم عرضها على (11) من المحكمين والخبراء في مجال المنظمات المتعلمة في الجامعات: اليرموك والأردنية والبلقاء التطبيقية، لإبداء رأيهم في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وإبداء أي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة بشأن هذه الأداة، وصلاحياتها لتحقيق الهدف الذي صممت لأجله، وبعد الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم تم تعديل الاستبانة للخروج بالشكل النهائي لها، فكانت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (30) فقرة موزعة على (3) مجالات رئيسية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (25) حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
التخطيط الاستراتيجي	0.94
ادارة المعرفة	0.94
التمكين	0.92
الدرجة الكلية	0.97

متغيرات الدراسة:**أولاً: المتغيرات المستقلة:**

1. مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
2. المسمى الوظيفي (عميد/ نائب عميد، رئيس قسم، عضو هيئة تدريس).

ثانياً: المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع في استجابات أفراد العينة لأداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بتوفر متطلبات التحول إلى منظمة متعلمة من أجل تقديم استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة.

الثالث عن طريق تقديم استراتيجية مقترحة للتحويل إلى منظمات متعلمة للواقع العملي.

بناء الاستراتيجية:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، تم تطوير الاستراتيجية على النحو التالي:

- بناء الاستراتيجية اعتماداً على الأدب النظري ذي العلاقة والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة.

- استخراج الاختلافات بين الواقع والمأمول ضمن مجالات المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي، استرشاداً بنتائج الدراسة المسحية.

- الخلفية الأدبية للاستراتيجية.
- الشكل العام للاستراتيجية والمراحل التي تمر بها.
وبعد ذلك تم تقديم الاستراتيجية بشكلها النهائي للواقع العملي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها:

" ما درجة توفر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التخطيط الاستراتيجي	3.29	.898	متوسطة
2	3	التمكين	2.98	.775	متوسطة
3	2	إدارة المعرفة	2.92	.936	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.06	.806	متوسطة

(المتوسطة) دليل ايجابي على اعتبار أن البيروقراطية والروتين هما النمطان السائدان لدى الجامعات الأردنية، والتي لا تسمح في كثير من الأحيان بتسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالشكل المرغوب فيه، وقد يعود ذلك إلى أن هناك اهتماماً متوسطاً بالتدريب والتعليم واستخدام التكنولوجيا لإصلاح الإدارة الجامعية. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.92-3.29) والدرجة الكلية كانت متوسطة، حيث جاء التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.29)، بينما جاءت إدارة المعرفة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.06)، ويعزى ذلك إلى أن معظم الجامعات الأردنية الرسمية تتوفر بها متطلبات المنظمة المتعلمة مما يجعل تطبيق الاستراتيجية المقترحة وإدارة المنظمة المتعلمة ممكناً وبشكل أفضل في المستقبل في حال وجدت اهتماماً متواصلاً من قبل الإدارة العليا للتطبيق المتكامل لتلك الأبعاد، كما أن هذه الدرجة

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة.	3.68	.989	مرتفعة
2	2	لدى الجامعة رسالة واضحة.	3.67	1.040	مرتفعة
3	3	لدى الجامعة غايات وأهداف استراتيجية واضحة.	3.61	1.065	متوسطة
4	9	تعلن الجامعة خططها الاستراتيجية.	3.37	1.199	متوسطة
5	4	تحدد الجامعة جوانب قوتها وضعفها.	3.19	1.001	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	8	تشرك الجامعة المعنيين بوضع الخطة الاستراتيجية.	3.15	1.157	متوسطة
7	5	تحدد الجامعة الفرص والتهديدات الخارجية.	3.12	.964	متوسطة
8	6	تقيد الجامعة من النماذج العالمية الرائدة عند وضع خطتها الاستراتيجية.	3.06	1.046	متوسطة
9	10	تقوم الجامعة بمتابعة الموظفين بتطبيق الخطة الاستراتيجية.	3.03	1.112	متوسطة
10	7	تقوم الجامعة بتقييم الخطة الاستراتيجية.	2.96	1.236	متوسطة
		التخطيط الاستراتيجي	3.29	.898	متوسطة

العليا والمعنيين بعملية التخطيط، فعملية تغيير حقيقية وجذرية تتطلب تغييراً في الفكر والثقافة، وفي الوضع السياسي والاجتماعي، وتوفير الامكانيات اللازمة، وأن الإدارة العليا لا تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية بالمعنى الكافي والدقيق لهذا التحليل، وأن ما يجتمع لدى الجامعة والإدارة العليا في هذا الإطار هو أعمال فردية لذلك لا يتم تعميمها على جميع الأطراف المعنيين.

ثانياً: إدارة المعرفة

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.96-3.68) بمتوسط حسابي للمجال ككل بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "تقوم الجامعة بتقييم الخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.96). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.29)، ويعزى ذلك إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية تحظى باهتمام غير كافٍ من قبل الإدارة

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ادارة المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يتوافر في الجامعة أنظمة حديثة لجمع المعلومات اللازمة.	3.18	1.144	متوسطة
2	13	تواكب الجامعة التطورات التربوية للإفادة من النماذج العالمية.	3.10	1.164	متوسطة
3	11	تحرص الجامعة على الحصول على معلومات لتحسين وظائفها الأساسية.	3.04	1.057	متوسطة
4	17	يعي الموظفون في الجامعة أهمية التشارك المعرفي والتعلم المستمر مع الآخرين.	2.92	1.144	متوسطة
4	19	تطور الجامعة أعمالها وآلياتها باستمرار لتحقيق المشاركة في التعلم لجميع الموظفين.	2.92	1.052	متوسطة
6	18	الجامعة تضم أفراد من أقسام وإدارات مختلفة عند تشكيل فرق العمل ليتم تبادل الخبرات والمعارف بينها.	2.87	1.179	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	16	يتم تخزين المعلومات المهمة من خلال أنظمة فعالة تتيح الوصول إليها بسهولة من قبل المستفيدين.	2.83	1.217	متوسطة
8	20	تشجع الجامعة البرامج والمشاريع التي تعمل على زيادة فرص التعلم والمعارف للأفراد.	2.82	1.159	متوسطة
9	15	يتم تجريب الخدمات والبرامج الجديدة التي تقدمها الجامعة قبل تنفيذها فعلياً.	2.78	1.069	متوسطة
10	14	يتم تدريب الموظفين في الجامعة على مهارات تحليل المعلومات.	2.76	1.148	متوسطة
		ادارة المعرفة	2.92	.936	متوسطة

بالجامعات، إلا أن عمليات اكتساب المعارف ووعي العاملين بأهمية التشارك والتعلم المستمر مع الآخرين وتجريب الخدمات والبرامج الجديدة قبل تنفيذها كان أحياناً يتم وبدرجة متوسطة، وهي كلها مؤشرات تعكس المستوى غير المقبول لجميع محاور إدارة المعرفة، وتعزى هذه النتيجة إلى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال، وبالتالي إعاقه عملية تبادل المعلومات والمعرفة..

ثالثاً: التمكين

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.76-3.18) بمتوسط حسابي للمجال ككل بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يتوافر في الجامعة أنظمة حديثة لجمع المعلومات اللازمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.18)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يتم تدريب الموظفين في الجامعة على مهارات تحليل المعلومات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.92)، ويعزى ذلك إلى أن استخدام المعرفة وتطبيقها غالباً ما يتم

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	23	تحرص الجامعة التعرف على المستفيدين والموردين القادرين على دعم أهدافها ونشاطاتها.	3.17	.961	متوسطة
2	21	تطور الجامعة مواردها البشرية بحيث تصبح متمكنة وقادرة على انجاز الوظائف وتعلم المهام.	3.08	1.023	متوسطة
3	22	تقوض الجامعة الصلاحيات للموظفين بما يتناسب ومسؤولياتهم وقدراتهم على التعلم.	3.05	1.043	متوسطة
4	26	يعتمد الموظفون على أنفسهم في أداء أعمالهم.	3.04	.947	متوسطة
5	28	يمتلك الموظفون المقدرة على تقييم ما يقومون بإنجازه.	2.98	.876	متوسطة
6	29	يقوم القائد بدور المدرب والموجه والمسهل لعملية تعلم الموظفين.	2.96	1.046	متوسطة
7	24	يطور الموظفون مهاراتهم وخبراتهم لوعيهم بأهمية ذلك.	2.95	.969	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	27	يحث القائد على المبادرة الذاتية مثل مشاريع، نشاطات تربوية.	2.90	1.057	متوسطة
9	25	يطرح الموظفون آراءهم في أي وقت دون قيود.	2.86	1.055	متوسطة
10	30	يشارك القائد والموظفون في الجامعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	2.83	1.080	متوسطة
		التمكن	2.98	.775	متوسطة

البيروقراطية والمستندة إلى مبدأ الهيراركية والمركزية مما يجعل التقويض والتمكن للموظفين بدرجة متوسطة. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إمكانية تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي)؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة حسب متغيري مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.83-3.17) بمتوسط حسابي للمجال ككل بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تحرص الجامعة التعرف على المستفيدين والموردين القادرين على دعم أهدافها ونشاطاتها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "يشارك القائد والموظفون في الجامعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.83). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.98)، ويعزى ذلك إلى وجود رغبة متوسطة لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات لتشجيع العاملين لتحمل مسؤولية قراراتهم، نظراً لتطبيق

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة حسب متغيري مدة الخدمة والمسمى الوظيفي

الدرجة الكلية	التمكن	إدارة المعرفة	التخطيط الاستراتيجي			
2.97	2.90	2.74	3.29	س	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
.794	.796	.961	.767	ع		
3.00	2.92	2.85	3.22	س	من 5 إلى 10 سنوات	
.825	.734	.946	.984	ع		
3.13	3.04	3.04	3.32	س	أكثر من 10 سنوات	
.799	.784	.909	.907	ع		
3.25	3.14	3.19	3.42	س	قادة أكاديميين	المسمى الوظيفي
.831	.825	.959	.886	ع		
2.97	2.90	2.79	3.22	س	عضو هيئة تدريس	
.779	.738	.897	.898	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة بسبب اختلاف فئات متغيري مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إمكانية تحويل الجامعات

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية (8) وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل جدول (9).
تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات جدول

جدول (8): تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر مدة الخدمة والمسمى الوظيفي على المجالات

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.687	.376	.302	2	.603	التخطيط الاستراتيجي	مدة الخدمة
.148	1.922	1.611	2	3.222	ادارة المعرفة	ويلكس=973
.465	.766	.452	2	.905	التمكين	ح=157
.044	4.103	3.288	1	3.288	التخطيط الاستراتيجي	المسمى الوظيفي
.001	11.917	9.987	1	9.987	إدارة المعرفة	هوتلنج=040
.013	6.189	3.652	1	3.652	التمكين	ح=004
		.802	341	273.319	التخطيط الاستراتيجي	الخطأ
		.838	341	285.777	إدارة المعرفة	
		.590	341	201.232	التمكين	
			344	277.200	التخطيط الاستراتيجي	الكلية
			344	301.124	إدارة المعرفة	
			344	206.372	التمكين	

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح القادة الأكاديميين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر مدة الخدمة في جميع المجالات.

جدول (9): تحليل التباين الثنائي لأثر مدة الخدمة والمسمى الوظيفي على الدرجة الكلية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.416	.880	.558	2	1.117	مدة الخدمة
.004	8.302	5.266	1	5.266	المسمى الوظيفي
		.634	341	216.319	الخطأ
			344	223.439	الكلية

يتبين من الجدول (9) الآتي:

لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 8.302 وبدلالة إحصائية بلغت 0.004 وجاءت الفروق لصالح القادة الأكاديميين، ويعزى ذلك إلى أنه يوجد رؤية متباينة حول أهمية توافر أبعاد المنظمة وتحويل الجامعات إليها مع اختلاف المسمى الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أنه يوجد قدر كافٍ من الوعي لدى القادة الأكاديميين إلى أهمية تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وتحقيق التعلم المستمر، وأهمية وضع خطط استراتيجية يتم إشراك جميع المعنيين بوضعها ضمن جداول

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر مدة الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 0.880 وبدلالة إحصائية بلغت 0.416، ويعزى ذلك إلى أنه لا يوجد لدى القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية رؤية متباينة لأهمية توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتحويل الجامعات إليها مع اختلاف مدة الخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى

اجرائياً.

المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.

المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وفاعليتها.

المرحلة السادسة: تصديق الاستراتيجية.

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

يعد التخطيط الاستراتيجي أهم المرتكزات الأساسية لنجاح المراحل اللاحقة، إذ العناية بالتخطيط يساعد في فهم عناصر المنظمة المتعلمة وتنظيمها وتوجيهها بصورة علمية فاعلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، ولتعزيز القدرة على إدارة تلك العناصر، وتوجيه الموارد والقوى بما يضيف قيمة جديدة لمجمل الموارد والعمليات والمخرجات الإدارية والتربوية والخدمات التي تقدمها الجامعات الأردنية الرسمية.

زمنية محددة، وإلى أهمية تمكين العاملين وتقويض الصلاحيات، وذلك ليتم نشر المعرفة بكل سهولة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها:

"ما الاستراتيجية المقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟".

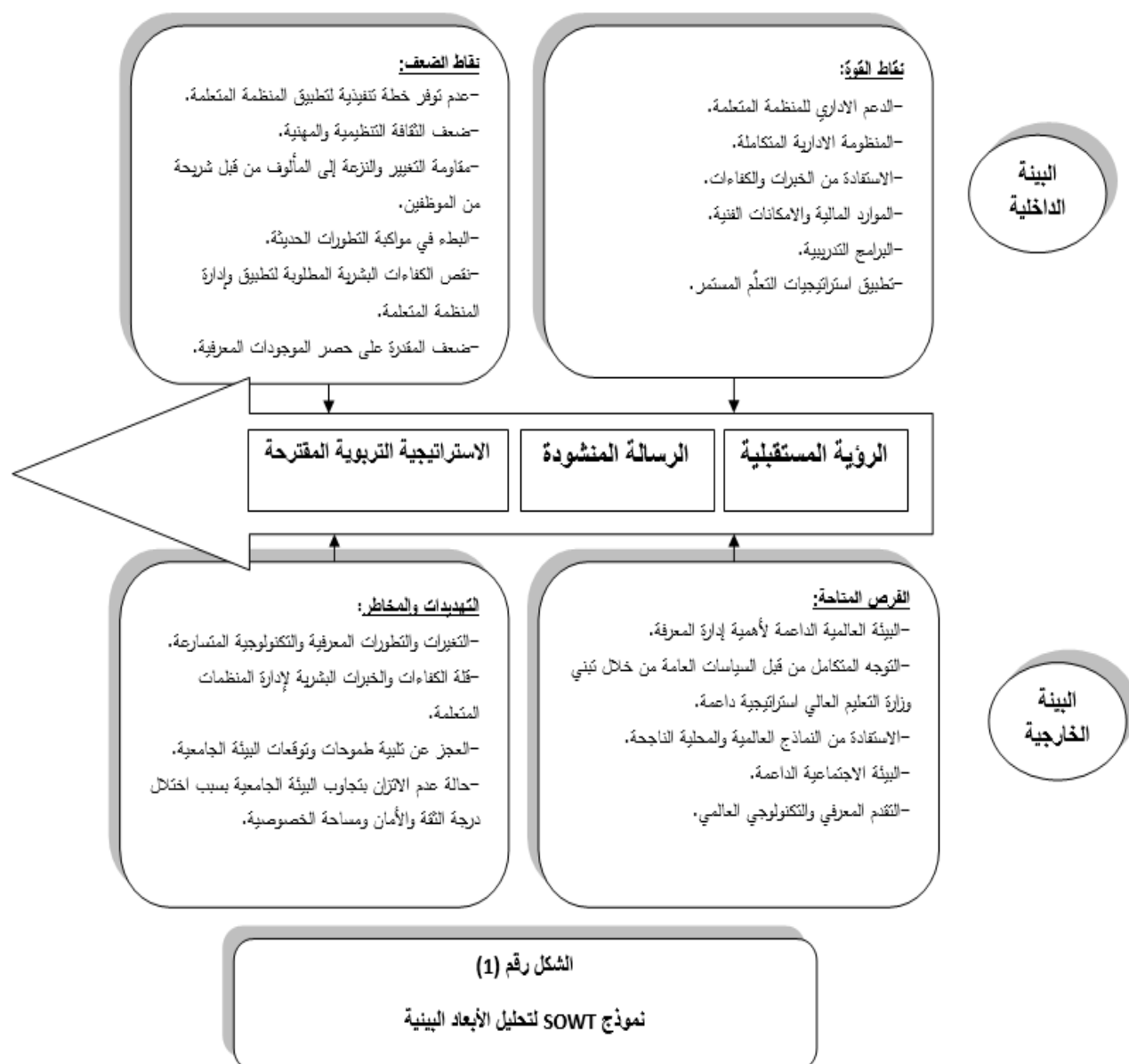
وللإجابة عن هذا السؤال سيتم الاعتماد على الأدب النظري ذي العلاقة، واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية.

وتتكون استراتيجية تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من ست مراحل هي:

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية.

المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها



وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

1. تشكيل فريق التخطيط

2. إختيار قائد الفريق.

3. التخطيط لعقد دورات تدريبية.

4. تشخيص واقع المنظمة المتعلمة.

5. التخطيط لإنشاء قسم لإدارة المنظمة المتعلمة.

6. نشر ثقافة المنظمة المتعلمة.

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية.

الهدف من التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية تمكين المنظمة من إدراك عملها ضمن البيئة الداخلية والخارجية لها، مع وضع أفضل سبل الاستجابة لكل من المتغيرات والمستجدات، وتحقيق هدفها في البناء والنمو والتطور عبر الإرتقاء بها واستغلال أدائها، والتحليل يعد بياناً لما تمتلكه المنظمة من مقدرات جوهرية، وبالتالي يقودها إلى تحقيق أفضل النتائج.

وتنقسم البيئة التي تعمل بها المؤسسات التعليمية الجامعية إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية، وبالتفاعل المستمر بينهما تكون مقدرتها على زيادة الانتاجية وتطوير استراتيجيات الأعمال، فالبيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكنها من التحكم فيها والسيطرة عليها.

أما البيئة الخارجية فهي تمثل عناصر القوى والمتغيرات التي لها علاقة بمؤسسات التعليم العالي ولها تأثير في أدائها، مع كونها غير خاضعة لسلطتها مثل الناحية الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، ولا يمكن التحكم فيها كأصحاب المصالح والمنافسين والعمامة، ويعد نموذج SOWT من أكثر النماذج شيوعاً في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ويعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة التي يجب اقتناصها، والتهديدات التي يجب مواجهتها، ويتميز هذا النموذج بالوضوح والمرونة والعمق. والشكل رقم (1) يوضح نموذج SOWT لتحليل الأبعاد البيئية للجامعات الأردنية الرسمية.

المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها استراتيجياً.

تبنى هذه المرحلة إستناداً إلى العناصر المستفادة من نتائج المرحلة السابقة والمتمثلة بعملية تحليل الأبعاد البيئية الخارجية والداخلية التي تعمل في ظلها مؤسسات التعليم العالي، وما ترتب على ذلك من عمق للعلاقات المتشابكة التي تتأثر من خلالها مؤسسات التعليم العالي بالمجتمع المحلي والبيئة الجامعية، وما نتج عنها من تحديد لواقع إدارة المنظمات

المتعلمة في تلك المؤسسات، ودور الإدارة العليا والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية في دعم استراتيجية المنظمة المتعلمة، وما يبني عليها من مستوى تأهيل الموارد البشرية التي تمارس عليها عمليات وخدمات المنظمة المتعلمة ودرجة تطور البيئة الجامعية التي تيسر عمليات التطبيق.

وتشتمل مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط على أربعة عناصر هي:

1. الرؤية:

تعتمد صياغة الرؤية على استشراف المستقبل الذي تتطلع إليه مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى مستوى فاعل لتطبيق المنظمة المتعلمة من خلال سعيها لتفعيل استراتيجية المنظمة المتعلمة فيها، اعتماداً على فهم ظروف الحاضر والواقع البيئي، فالرؤية مظلة الارتباط بين الرسالة والغايات والتي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها، كما أنها تمثل الإدراك العاقل (الذكي) كمحرك أساسي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وممارسة البرامج والعمليات والأنشطة في مختلف المستويات.

2. الرسالة:

تجيب الرسالة عن ماهية عمل المنظمة بالإجابة عن سؤال ماهو عملنا؟ والذي سيكون مرادفاً لسؤال ماهي رسالتنا؟ والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، فرسالة المنظمة تمثل سبب تقرر المنظمة عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها والذي يحدد ماهو نشاطها، وماهية الأهداف الأساسية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنهجية التي تطبق بها الأنشطة والعمليات، وتتم كتابة الرسالة في عملية انسجام مع البيئة المحيطة، والأفراد الذين تخدمهم، وطموحات أصحاب المصالح والمستفيدين.

3. الأهداف:

تعد الأهداف الاستراتيجية الركيزة لعملية التخطيط لوضع البرامج وتنفيذها، والبوصلة لمتخذي القرار، والموجه الاساسي لترقية وتطوير العمل والهيكلية الإدارية لتفويض الصلاحيات وتحديد مراكز المسؤولية في المستويات الإدارية المختلفة، وبناءً على هذه الأهداف تشتق السياسات والمؤشرات ومقاييس الأداء وتقييم أداء الأفراد.

وتتمثل الأهداف الاستراتيجية لاستراتيجية إدارة المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية الرسمية في بناء نظام متكامل لتحقيق وتطبيق وإدارة المنظمة المتعلمة في الجامعات، مما يوفر كفاءة عالية للخدمات المقدمة ويدعم فاعلية الاستخدام الكمي والنوعي للموارد والموجودات المتاحة في البيئة الجامعية. وتتلخص الأهداف الاستراتيجية لتطبيق المنظمة المتعلمة بالتالي:

جدول رقم (10): الأهداف الاستراتيجية لتطبيق المنظمة المتعلمة

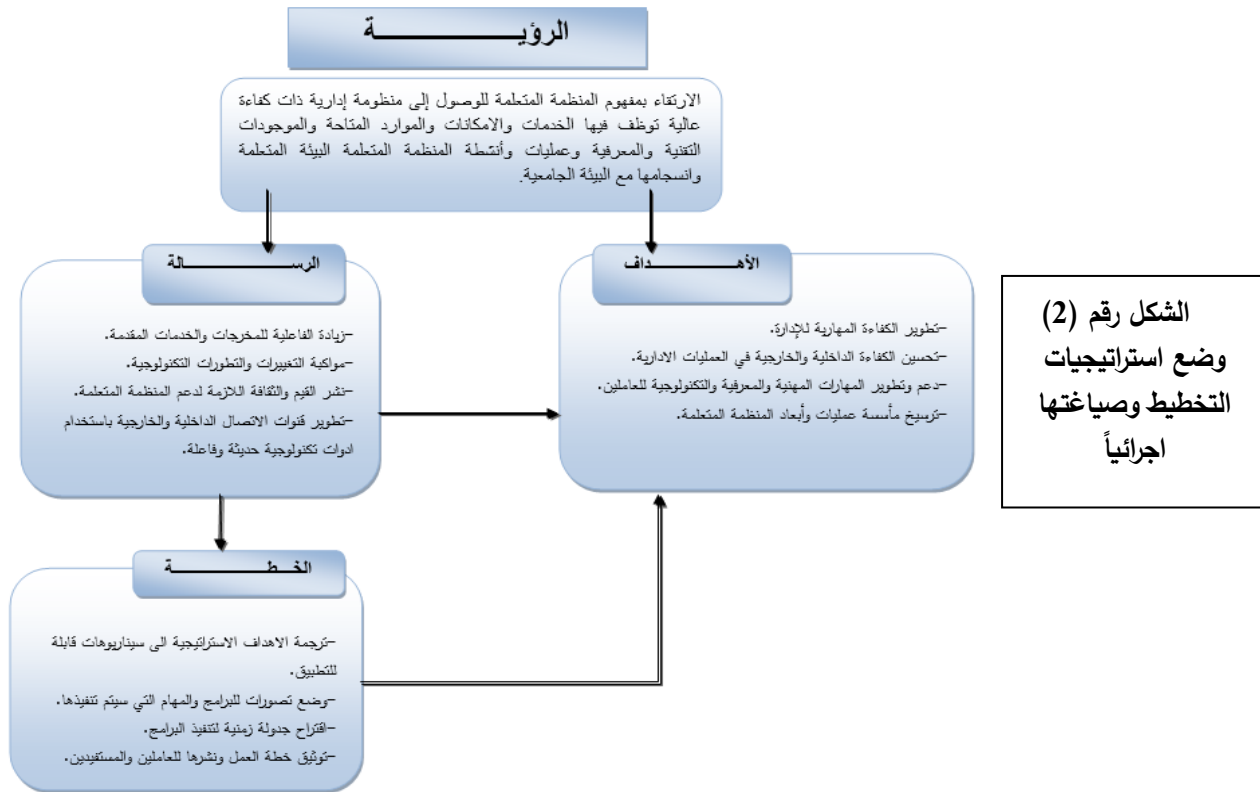
الهدف الاستراتيجي	السياسات الداعمة للهدف
1. العمل على تطوير خطط أكاديمية بما يواكب تطورات العصر.	-تحديث المساقات الدراسية لتتواءم مع متطلبات المنظمة المتعلمة في التعلم المستمر. -تنفيذ برامج التقويم المستمر للخطط.
2. العمل على رفع الكفاءة المهنية والمعرفية والتقنية للعاملين والمستفيدين داخل البيئة الجامعية بما يتوافق مع المنظمة المتعلمة.	-إعداد برامج للاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في هذا المجال. -نشر الثقافة التنظيمية والمهنية بين أصحاب المصالح لترسيخ متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة.
3. رفع الوعي الثقافي للعاملين والمستفيدين داخل البيئة الجامعية بتطبيقات ومجالات المنظمة المتعلمة لخلق بيئة ابداعية.	-تبني تطبيقات التكنولوجيا كبرنامج تنفيذي لتفعيل تطبيق متطلبات الجامعة المتعلمة. -برامج تثقيف لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق.
4. تطوير وتنويع اساليب التدريس وتفعيل طرق استخدام التكنولوجيا باعتبار تنمية مهارات اعضاء هيئة التدريس.	-التركيز على اساليب حديثة ومنوعة في التدريس باعتبار تنمية مقدرات اعضاء هيئة التدريس. -استخدام الطرق الحديثة في التدريس التي تستند إلى فاعلية الانسجام بين مكونات العملية التعليمية (التعلم الذاتي، التعليم المبرمج،... الخ)
5. تطوير أساليب البحث العلمي ورفع الكفاءة البحثية، وتنمية مهارات إعداد المحتوى البحثي لأعضاء هيئة التدريس.	-تفعيل نشر البحوث والدراسات بجودة عالية من خلال توفير التكنولوجيا الحديثة. -توفير قاعدة بيانات للبحوث العلمية.
6. تفعيل دور الجامعات في مجال برامج خدمة المجتمع من خلال مراكز خدمية تقوم بسد الفجوة بين البيئة الجامعية والمجتمع المحيط.	-توفير كوادر بشرية متخصصة للعمل بهذه المراكز. -تلبية حاجات المجتمع المحلي من استشارات وبحوث نظرية وتطبيقية. -أن تتحول هذه المراكز لتكون مركزاً لشراكة حقيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده.
7. العمل على رفع كفاءة نظام تطبيق الاعتماد وضمان الجودة الاكاديمي.	-اعتماد مقاييس الجودة الشاملة في تفعيل تطبيق المنظمة المتعلمة. -برامج التقييم المستمر للخدمات والتطبيقات.
8. تنمية مهارات العاملين بالبيئة الادارية لوضع الخطط بكفاءة ومهنية عالية وتمكين العاملين.	-بناء نظام شامل لادارة المنظمة المتعلمة. -إعداد البرامج التدريبية في التخطيط الاستراتيجي وادارة المعرفة والتمكين. -تفعيل تطبيق البرامج التدريبية على الواقع.
9. بناء نظام تشريعي متكامل لبيئة العمل في الجامعات باعتبار تطبيق المنظمة.	-تعديل القوانين التي تختص بالتعليم العالي باعتبار تفعيل مفهوم المنظمة المتعلمة. -اعتماد قانونية الخدمات التكنولوجية (التوقيع الالكتروني، البريد الالكتروني)

التخطيط، بوضع تصورات مستقبلية للمهام والبرامج التي سيتم تنفيذها بصورة واضحة ومحددة، وبجدولة زمنية تعتمد على أولويات التنفيذ بما يتناسب مع تحقيق النتائج، والإمكانات والموارد المتوفرة، التي تساهم في تحقيق ذلك من خلال الاستراتيجية. ويوضح الشكل رقم (2) مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً

وتتميز الأهداف الاستراتيجية بالواقعية، والقابلية للتطبيق والقياس، ويتم وضعها ضمن أطر وجداول زمنية محددة.

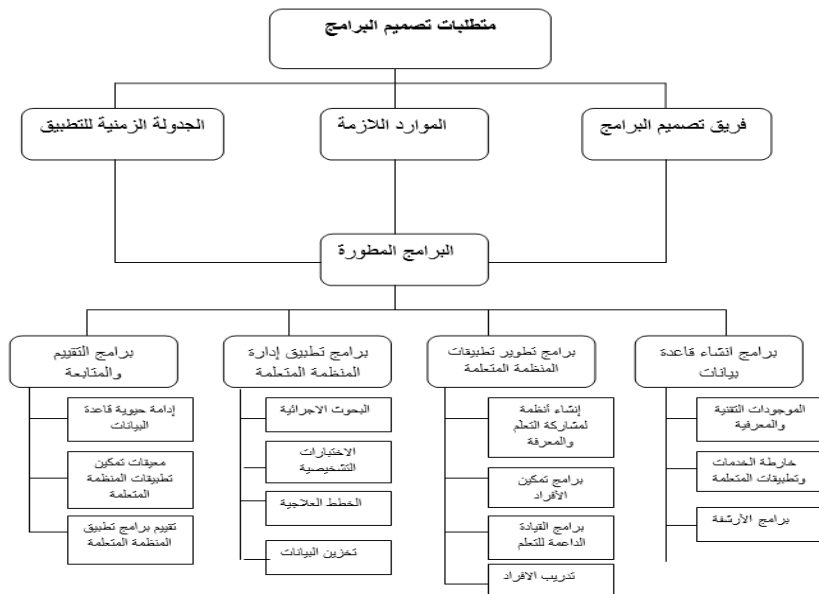
4. خطة العمل:

تبدأ مؤسسات التعليم العالي تحويل عملية التخطيط والأهداف الاستراتيجية والسياسات إلى آلية عمل لتلبية احتياجات مؤسسات التعليم العالي وفقاً للإمكانات والموارد المتاحة، ويقوم فريق إدارة المنظمة المتعلمة بالاشتراك مع فريق

**المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.**

تشتمل هذه المرحلة التطبيق العملي لاستراتيجيات التخطيط التي تمت صياغتها في المرحلة السابقة، وذلك بتصميم البرامج العملية لدعم أنشطة تطوير المجالات التقنية والمعرفية، ومجالات إدارة المنظمة المتعلمة وتطبيقها في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الأهداف المنشودة، ويقوم فريق إدارة المنظمة المتعلمة بمساندة فريق التخطيط باتباع أسلوب علمي لتصميم برامج متكاملة ذات أهداف وإطار زمني محدد للتنفيذ، وتكلفة مادية محسوبة باعتماد المعلومات الميدانية المرتكزة

على تقدير الاحتياجات الأساسية، والموارد اللازمة لتجهيز البنية التحتية، وتهيئة الظروف لوضع البرامج وتنفيذها، من خلال الموارد البشرية اللازمة وإعدادها، والمؤهلات والخبرات والمهارات التي تمتلكها الجامعات، وتحديد الأنظمة والوسائل المستخدمة في تطوير هذه البرامج وتسهيل تنفيذها، وطبيعة المعلومات والمعرفة الأساسية اللازمة لوضع البرامج، وتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على فرق العمل والموارد البشرية. والشكل رقم (3) يوضح مرحلة وضع البرامج وتنفيذها.

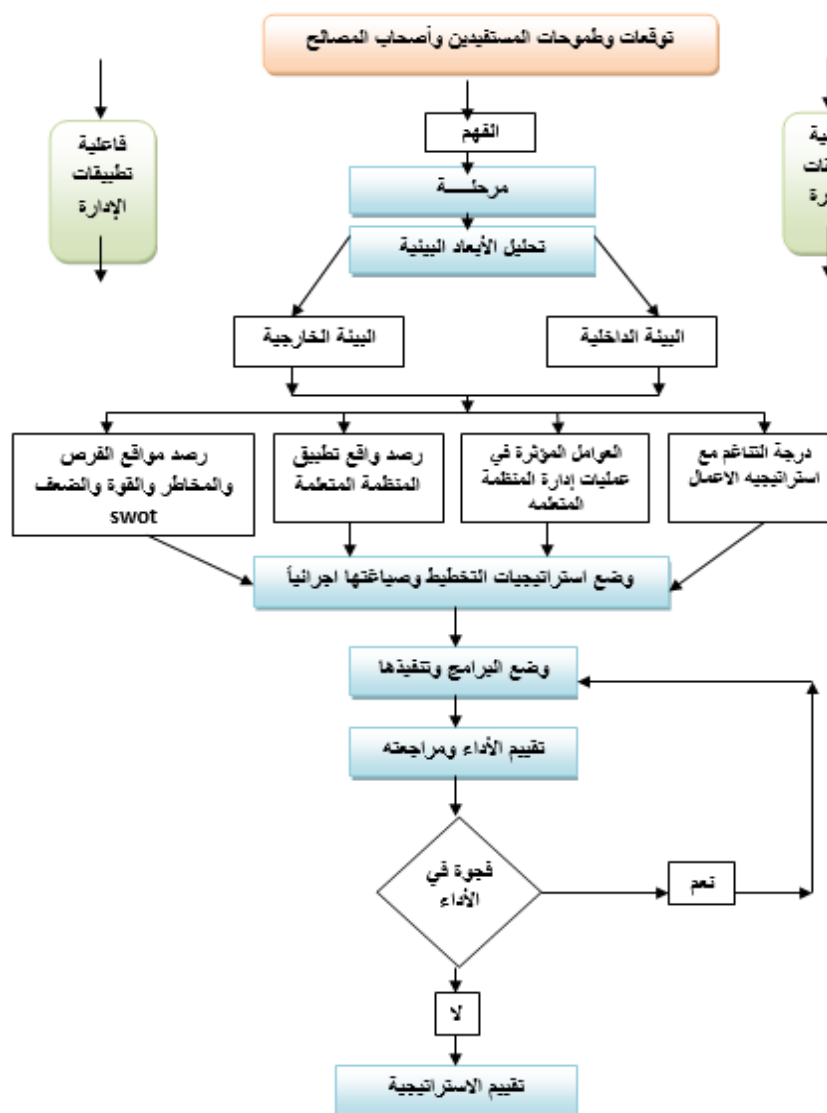


الشكل رقم (3) يوضح
مرحلة وضع البرامج وتنفيذها

منها: الصدق والموثوقية والملائمة والمرونة والتكامل. وبذلك تكون مراحل بناء الاستراتيجية قد انتهت، ويوضح الشكل (4) مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة والشكل العام لها.

المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وفعاليتها.

يعتمد تقييم درجة فاعلية الاستراتيجية على قياس الأداء ونتائجه في جميع مراحل التنفيذ الاستراتيجية ودرجة تحقيق هذا الأداء للرؤية، والرسالة، والغايات والأهداف التي صيغت هذه الاستراتيجية لتحقيقها، ولا بد من مراعاة عدة اعتبارات وضوابط،



الشكل رقم (4) الاستراتيجية المقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة

المرحلة السادسة: تصديق الاستراتيجية.

نظراً لكون منهج الدراسة مسيحياً تحليلياً تطويرياً وليس تجريبياً، فقد قامت الباحثة بعرض الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين لإبداء أية ملاحظات تتعلق بالأمر التالي:

- الخطوات والمراحل التي تمر بها الاستراتيجية.
- ترتيب الاستراتيجية من حيث الخطوات والاجراءات التي تمر بها.

- سلامة الصياغة اللغوية، ودرجة مناسبتها لموضوع الاستراتيجية.
- تعرف درجة ملائمة المجالات والفقرات التي تضمنتها. وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في موضوع المنظمة المتعلمة تم اعتماد الاستراتيجية.

التوصيات:

أظهرت النتائج (وفقاً لإجابات أفراد العينة ودرجة موضوعيتها) التي أفرزتها هذه الدراسة عموماً بأن درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة هي درجة متوسطة، وأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في امكانية التحويل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح القادة الأكاديميين، وعلى يمكن التوصل إلى ما يلي:

1. استناداً إلى نتائج السؤال الأول التي بينت بأن درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة كانت بدرجة متوسطة، توصي الباحثة تشجيع الإدارة العليا على التأمل في أدائهم وأداء العاملين في الجامعة حتى يكتشفوا مواطن القوة والضعف ويعملوا على تعزيزها أو التغلب عليها، ودعوة الجامعات الأردنية إلى تطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج التعليم المستمر وتمكين العاملين، وعقد دورات تدريبية لنشر ثقافة المنظمة المتعلمة ومتطلباتها.

2. استناداً إلى نتائج السؤال الثاني والتي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول امكانية تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، توصي الباحثة إلى العمل على تفعيل تبادل التقارير وعقد ندوات وورش عمل بين القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة

المصادر والمراجع**المراجع العربية**

أبو زيد، م (2013)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاها الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

البناء، ش (2012)، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. جبران، ع (2010)، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، دراسة متوفرة على الموقع الإلكتروني:

<http://www.alijubran.net/images/stor...sitions/05.p>

df ، استرجع بتاريخ 2014/7/11.

حسانين، ج (2011)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال بحافظة الدهلقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

الحاجرة، ك (2010)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم انسانية، (45)، 30-1. الحاجرة، ك (2011)، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير

التدريسية لتوعيتهم، وحتم على التعلّم المستمر وتدريبهم على وضع الخطط ومساهماتهم للرقى بها، وتمكين العاملين وتقويض الصلاحيات وتشكيل فرق عمل متجانسة والتي تسهم بفاعلية على تحقيق الأهداف وحل المشكلات، ودعوة الجامعات إلى الإفادة من كواردها التدريسية، ودعمهم من خلال توفير الاستقرار الوظيفي الذي يعمل على زيادة التطوير وبناء المعرفة التراكمية، ويمنح المنظمة ميزة تنافسية على المستوى العالمي، ويوفر مناخ لإحداث التطوير التنظيمي.

3. استناداً إلى نتائج السؤال الثالث والتي بينت أن هناك خمس مراحل لبناء الاستراتيجية، توصي الباحثة بتبني الاستراتيجية المقترحة المتمخضة عن الدراسة الحالية بما فيها من مراحل وافتراضات، والتي تبين بعد عرضها على عدد من المحكمين أنها تميزت بدرجة عالية من المصادقية، ولذلك توصي الباحثة أيضاً بتشكيل فريق عمل متخصص يعمل على تدريب الأفراد في الجامعات الأردنية الرسمية على تطبيق الاستراتيجية المقترحة.

4. استناداً على نتائج صدق وثبات الأدوات توصي الباحثة باعتماد أداة الدراسة الحالية من أجل إجراء دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية.

الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (7)، 3، الجامعة الأردنية، 376-397.

الخشالي، ش (2009)، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 29، عدد 1، 45-68.

الخطيب، أ (2006)، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، إربد، عالم الكتاب الحديث.

الدوسري، م (2010)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف الأمنية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الذياب، س (2014)، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الرفاعي، م والشياح، أ والروابدة، م (2012)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (9)، 1، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سلطان، س وخضر، ض (2010)، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.

الشياح، أ وأبو حمور، ع (2011)، مفاهيم إدارية معاصرة،

- Sciences, (29), 957 – 963.
- Fahey, k(2008), learning to lead: leading to learn in apost-secondary learning organization, thesis master, royal roads university.
- Jamalzadeh, m, The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University, Shiraz Branch in Academic year. (2010-2011), Procedia - Social and Behavioral Sciences, (62), 1164 – 1168.
- Seng, p(1994), the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, new York, doubleday.
- Seng, p(2004), the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, new York, doubleday.
- Wathkins, k & marsik, v(2003), making learning count: diagnosing the learning culture in organizations, advances in developing human resources, vol.5, no.2, thousand oaks, ca: sage.
- Zhaochuan, Q, Qianghua, L and Huihui, M, A Humble Opinion on the Architectural Construction of University Learning Organizations, Procedia Environmental Sciences, (12), 1354 – 1360.
- الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صقر، ه (2003)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز، في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع من الفترة 13-14 أكتوبر، دمشق.
- الطويل، ه وعبابنة، ص (2009)، المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر، عمان.
- العتيبي، ع (2011)، استراتيجية مقترحة للإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- علي، س (2012)، درجة تبني مفاهيم التفكير النظامي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات، مجلة جامعة دمشق، (28)، 3، 289-353.
- الكبيسي، ع (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- النسور، أ (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المراجع الأجنبية**
- Abdoli, I, A Feasibility Study on Developing the Faculty of Management and Economics at Tehran Science and Research Branch of the Islamic Azad University into a Learning Organization, Procedia - Social and Behavioral

A proposed Strategy for the Transformation of Public Jordanian Universities to learning organization from perspectives of academic leaders and staff members

*Israa M. Althebean, Monera M. Al-Shorman**

ABSTRACT

The main objective of study is to build a proposed strategy for the transformation of Jordanian public universities to learning organization from perspective of academic leaders and staff members. The developmental analytical survey method was used, and to achieve the aim of the study, a questionnaire was distributed on the study sample of (216) academic leaders and staff members. The output of the study had important results which are: the degree of availability of transforming the Jordanian public universities into learning organization was moderate, and there were statistical significant differences due to the job title. The overall structure of the proposed strategy was formed into five-stage strategy: planning for planning, analysis of the environmental dimensions, planning strategies and drafting procedural, program development and implementation, strategic evaluation and effectiveness. In the light of the findings of the study, the researcher recommends the adoption of the proposed strategy.

Keywords: proposed strategy, learning organization, Jordanian public universities.

*Yarmouk University. Received on 13/6/2015 and Accepted for Publication on 27/8/2015.