



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بيتر سينج (Peter Senge) في جامعة
بوليتكنك فلسطين

**The Availability Degree of Learning Organization Dimension
According To Peter Senge's Dimensions In Palestinian
Polytechnic University.**

إعداد الباحثة
ميساء عزالدين الدويك

إشراف
د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في
جامعة الخليل، الخليل_ فلسطين.

2018م

إجازة الرسالة

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بيتر سينج (Peter Senge) في جامعة
بوليتكنك فلسطين

**The Availability Degree of Learning Organization Dimension
According To Peter Senge's Dimensions In Palestinian Polytechnic
University**

إعداد الباحثة

ميساء عزالدين الدويك

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة و أجيزت بتاريخ 6-3-2018 ، يوم الثلاثاء ، من لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

1- د. محمد الجعبري (مشرفاً ورئيساً) : 

2- د. اسامه شهوان (ممتحناً داخلياً) : 

3- د. علي عييدة (ممتحناً خارجياً) : 

2018م

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

” يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ”

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة، آية 11)

الإهداء

إلى والداي العزيزين

قدوتي حازم

ابنتي لين

أخوتي وأخواتي

أهديكم هذا المجهود المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذه الرسالة ،أتقدم بالشكر والتقدير إلى من كان خير الناصح الأمين، إلى خير المعلمين، شكرا لدعمك المتواصل الذي أثمر بهذه النتيجة إلى مشرفي وأستاذي الدكتور محمد الجعبري الفاضل، كما أتقدم بالشكر لكل من أعضاء لجنة المناقشة، و لأساتذتي الكرام في كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل، الدكتور صلاح الزرو، الدكتور سمير أبو زنيد، الدكتور أسامة شهوان، الدكتور باسل النتشة، الدكتور يوسف أبو فارة، الدكتور مجدي الكبيجي، الدكتور إقبال الشريف، الدكتور راتب الجعبري،، شكرا لما قدمتموه لي من معرفة ومعلومات قيمة.

أشكر زميلاتي ألاء الجعبري، نفين ناصر الدين، غدير شاهين، أنيسة الدويك، سماح وشيرين الشرباتي، مرمر الشريف، معالي التميمي، إسراء الجعبري، فداء نمر، مجدولين الخطيب، سميحة الناظر، نكاء الجعبري، غدير القصراوي، ياسمين الشريف، رزان ناصر الدين، ايمان القاضي، خلود الحلواني، سحر دودين، سهير الجنيدى، غدير اقنيبي، عبير التكروري، بشائر مسودة، فرح ابو عياش، جمانة الدويك، أريج حسونة، رندة فنون، دعاء خنفر، هبه عمرو، لطفية المحتسب، رهام البكري، لحبكم وتعاونكم، للحظات المرح والسعادة، لأبسط معلومة ومساعدة قدمتموها لي في الرحلة الدراسية.

زملائي الأعداء فضل أبو عواد، محمد طهوب، فؤاد سلطان، طارق مضية، أمجد اعيبدو، يحيى الشعراوي، مكرم الجعبري، عصام وزوز، أيمن عيدة، عادل الرجبي، محمد التميمي، محمد عقابنة، فؤاد شاور، كريم الجعبري، خالد علان، محمد أبو اسنينة، جورج العلي، وجوني اناسطس، كنتم خير أخوة.

وفي الختام جزا الله الجميع عني خير جزاء، وجعلهم مباركين أينما كانوا، كما أرجو الله أن يجعل عملي هذا خالصا متقبلا لوجهه الكريم.

مع صادق مودتي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	إجازة الرسالة	1
ت	آية قرآنية	2
ث	الإهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
ح	فهرس المحتويات	5
ش	فهرس الجداول	6
ض	فهرس الملاحق	7
ط	الملخص باللغة العربية	8
ظ	الملخص باللغة الإنجليزي	9
الفصل الأول - الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1-1
4	مشكلة الدراسة	2-1
5	أهداف الدراسة	3-1
6	أسئلة الدراسة	4-1

7	أهمية الدراسة	5-1
8	حدود الدراسة	6-1
8	الحدود الموضوعية	1-6-1
8	الحدود البشرية	2-6-1
8	الحدود المكانية	3-6-1
8	الحدود الزمنية	4-6-1
8	محددات الدراسة	7-1
9	مصطلحات الدراسة	8-1
الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة		
13	المبحث الأول- الإطار النظري	2-1
13	المقدمة	1-1-2
16	نشأة المنظمة المتعلمة	2-1-2
18	مفهوم المنظمة المتعلمة	3-1-2
20	أنماط التعلم في المنظمة المتعلمة	4-1-2
21	التعلم الفردي	1-4-1-2
21	التعلم الفريقي (الجماعي)	2-4-1-2
21	التعلم المنظمي	3-4-1-2

21	الحاجة إلى المنظمة المتعلمة	5-1-2
26	خصائص المنظمة المتعلمة	6-1-2
28	مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية	2-6-1-2
30	أهداف المنظمة المتعلمة	7-1-2
32	أهمية المنظمة المتعلمة	8-1-2
33	عناصر المنظمة المتعلمة	9-1-2
35	أبعاد المنظمة المتعلمة	10-1-2
44	استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة	11-1-2
46	معيقات التحول إلى منظمة متعلمة	12-1-2
49	المبحث الثاني - الدراسات السابقة	2-2
49	المقدمة	1-2-2
50	الدراسات العربية	2-2-2
61	الدراسات الأجنبية	3-2-2
65	التعقيب على الدراسات السابقة	4-2-2
65	أهم ما يميز الدراسة الحالية	5-2-2

الفصل الثالث - منهجية الدراسة

68	المقدمة	1-3
68	منهج الدراسة	2-3
69	جمع البيانات والمعلومات	3-3
69	مجتمع الدراسة	4-3
70	عينة الدراسة	5-3
71	أداة الدراسة	6-3
71	بناء أداة الدراسة	1-6-3
71	أسلوب تحليل المحتوى	1-1-6-3
72	الطرائق الكمية (الاستبيان)	2-1-6-3
73	صدق أداة الدراسة وثباتها	2-6-3
73	أسلوب تحليل المحتوى	1-2-6-3
74	الطرائق الكمية (الاستبيان)	2-2-6-3
78	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة	7-3
80	عملية معالجة وتحليل البيانات	8-3
80	أسلوب تحليل المحتوى	1-8-3

81	الطرائق الكمية (المعالجة الإحصائية للاستبيان)	2-8-3
81	مفتاح التصحيح	9-3
الفصل الرابع - عرض النتائج		
83	المقدمة	1-4
83	عرض نتائج تحليل المحتوى	2-4
83	تحليل المحتوى لأنظمة الجامعة	1-2-4
84	تحليل المحتوى للمقابلات المنتظمة	2-2-4
84	عرض نتائج السؤال العام في أسئلة المقابلة	1-2-2-4
85	عرض نتائج الأسئلة الخمسة المتعلقة بالأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة.	2-2-2-4
87	عرض نتائج السؤال السادس في أسئلة المقابلة	3-2-2-4
88	عرض نتائج الاستبيان	3-4
88	المقدمة	1-3-4
88	المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	2-3-4
91	استعراض إجابات أسئلة الدراسة لفقرات الاستبيان المتعلقة بأبعاد الدراسة الخمسة	3-3-4

الفصل الخامس - النتائج والتوصيات

102	النتائج	1-5
102	مقدمة	1-1-5
102	ملخص النتائج	2-1-5
103	نتائج أسئلة الدراسة	3-1-5
103	نتيجة السؤال الرئيس في الدراسة	1-3-1-5
104	نتائج تحليل أسئلة الدراسة - السؤال الفرعي الأول	2-3-1-5
104	نتائج تحليل أسئلة الدراسة - السؤال الفرعي الثاني	3-3-1-5
105	نتائج تحليل أسئلة الدراسة - السؤال الفرعي الثالث	4-3-1-5
105	نتائج تحليل أسئلة الدراسة - السؤال الفرعي الرابع	5-3-1-5
106	نتائج تحليل أسئلة الدراسة - السؤال الفرعي الخامس	6-3-1-5
107	التوصيات	2-5

قائمة المصادر و المراجع		
108	المصادر العربية	1
113	المصادر الأجنبية	2
116	الملاحق	3

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
29	مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية	1-2
70	يمثل عدد مجتمع الدراسة	1-3
74	معامل الصدق (Persona correlation) لفحص التناسق الداخلي للفقرات	2-3
77	مصنوفة قيم معامل الارتباط Persona correlation	3-3
78	معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل محور من محاور الدراسة	4-3
81	مفاتيح التصحيح للنسب المئوية	5-3
84	النسب المئوية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالنسبة لأنظمة الجامعة.	1-4
86	النسب المئوية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالنسبة للمقابلات المنتظمة.	2-4
89	العينة الديموغرافية المستخدمة في الدراسة.	3-4

89	توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	4-4
91	الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول في الاستبيان المتعلقة بالتمكين الشخصي	5-4
93	الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني في الاستبيان المتعلقة بالنماذج الذهنية	6-4
95	الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث في الاستبيان المتعلقة بالرؤية المشتركة	7-4
97	الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع في الاستبيان المتعلقة بتعلم الفريق	8-4
99	الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس في الاستبيان المتعلقة بالتفكير النظامي	9-4

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
117	تحليل المحتوى للأنظمة المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين	(1)
119	تحليل المحتوى للمقابلات المنتظمة	(2)
128	الاستبيان	(3)
134	نموذج أسئلة المقابلة	(4)
136	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	(5)
137	ترميز المقابلات	(6)
138	كتاب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات.	(7)

الملخص باللغة العربية

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بيتر سينج (Peter Senge) في جامعة بوليتكنك

فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين والتي حددها بيتر سينج وهي: التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي، ودرجة ممارسة وتطبيق الجامعة لهذه الأبعاد مع الكوادر الأكاديمية والوظيفية، وللتعرف على ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين الإداريين والأكاديميين المثبتين في جامعة بوليتكنك فلسطين والبالغ عددهم (210)، وتكونت عينة الدراسة من 15 شخص تم مقابلتهم من أصل 36 تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، أما الباقي فتمثل ب 118 أكاديمي من أصل 174 تم توزيع الاستبيان عليهم، وقد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية غير منتظمة.

اعتمدت الباحثة على الطريقة المختلطة لجمع البيانات من طرائق كمية ونوعية. حيث استخدمت أسلوب تحليل المحتوى لتحليل الأنظمة المعمول بها داخل الجامعة، وتحليل المقابلات المنتظمة التي قامت بها، وأيضاً قامت باستخدام الاستبيان الذي حلل بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة هي درجة متوسطة في الأبعاد (التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق) بينما تمثل بعد التفكير النظامي بدرجة عالية من التوافر، بالمقابل لم تحظ هذه الأبعاد إلا بدرجة متدنية من التوافر في الأنظمة المعمول بها داخل الجامعة.

Abstract

The Availability Degree of Learning Organization Dimension According To Peter Senge's Dimensions In Palestinian Polytechnic University.

The study aimed at identifying educated organization dimensions availability degree at Palestine Polytechnic University defined by Peter Senge: personal empowerment, mental models, shared vision, team learning, systematic thinking and university practice and application of these dimensions level with academic and functional staff. The researcher used the descriptive approach, the study population consisted of 210 administrative and fixed academics at PPU, the study sample consisted of 15 persons interviewed out of 36 who were selected through the intentional sample method, the questionnaire was distributed among the remaining 118 academics out of 174 which were selected in an irregular random stratified method.

The researcher adopted a mixed approach to collect data from quantitative and qualitative methods. Content analysis method was used to analyze the applied systems within the university and to analyze its regular interviews undertaken, she also used a questionnaire which was analyzed by SPSS program.

The study found that the extent of educated organization dimensions availability at PPU was medium in the dimensions of (personal empowerment, mental models, shared vision, team learning), while the systematic thinking dimension was highly available. On the other hand, these dimensions received a low degree of availability among the regulations applied within the university.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

يشهد العصر الذي نعيشه تطوراً سريعاً في جميع نواحي الحياة العلمية والعملية، حيث اتصف هذا العصر بعدم الثبات والتغيير الدائم، وذلك بسبب ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والعولمة، بالتالي وجب على الأمم الجادة أن تدرك التقدم والتطور لأننا نعيش في عصر التحول الاجتماعي والتنظيمي، ووجب إعطاء الأهمية والفرصة لكل من له القدرة الفكرية على الإبداع وتوليد الأفكار الأصيلة للمنظمات (الدسوقي، 2015).

ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل يعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة، يدعو المؤسسات التعليمية إلى تطوير مفاهيم جديدة وبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم بما يضمن لها الاستمرار والتميز، فكان لزاماً عليها النهوض بالثورة المعرفية التي تختزنها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي. (جبران، 2011).

وتشكل التطورات المتسارعة تحدياً كبيراً للمنظمات والمجتمعات في القرن الحالي، والذي تتنافس فيه تلك المنظمات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الأساسي للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة (النعيمة، 2012).

وتعتبر الخصائص التي تتسم بها الوظائف الإدارية الخاصة بأي منظمة أعمال من أهم الاعتبارات التي تؤخذ بالحسبان للتحقق من مدى نجاح المنظمة في تحقيق التميز في الإدارة، وفي القدرة على تقديم أفضل الخدمات إلى قطاع المستفيدين، في ظل أي متغيرات بيئية قد تواجهها المنظمة عند تنفيذ أعمالها، مما يؤدي إلى توفير بيئة جيدة للعمل تتناسب مع سعي هذه المنظمات للتميز والريادة في ممارسة أعمالها، حيث

حظي مفهوم المنظمة المتعلمة، وما يتبعها من ثقافات باهتمام واسع في أدبيات التطوير والتغيير التنظيمي، من كتابات قام بها مجموعة من الباحثين بوصف المفهوم منذ ثلاثة عقود، ووصفت المنظمة المتعلمة بأنها مرنة وقادرة على مواجهة التغييرات البيئية، وذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة موظفين مؤهلين للحصول على المعرفة والاستفادة منها (خضير، 2015).

ورغم أن منظري المنظمة المتعلمة استهدفوا عالم العمل والشركات ولم يستهدفوا جمهور التربويين، إلا أن أفكار المنظمة المتعلمة تنطبق على عالم التربية بل إن كثيراً من التربويين يشعرون بأن هذه الأفكار ليست خاصة بعالم العمل بل بالتعلم الإنساني وطرق التفكير والتفاعل الجديدة التي نحتاج إليها في القرن الحادي والعشرين، قرن التغيير والاعتماد المتبادل، وفوق ذلك لا يوجد في أفكار المنظمة المتعلمة ما يفصل التربية عن عالم العمل بل يمكن القول: أن مقولات المنظمة المتعلمة مقولات تربوية أكثر منها اقتصادية (عطاري وآخرون، 2007).

حيث تواجه الجامعات كمؤسسات اجتماعية تحديات يتطلب منها تقديم خدمات متميزة للمجتمع، لذا أصبح عليها توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها، من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات كمدخل لتطويرها (خرائط، 2014)، وذلك يتطلب توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها.

فالمنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة في قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز (السالم، 2005).

وهكذا فرض هذا العصر على جميع المنظمات - وفي طليعتها المنظمات التربوية - تغيير ممارستها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وتطوير أدائها، والأخذ بمفاهيم قيادة إدارية جديدة، محورها التحول لتصبح منظمات متعلمة (سلطان وخضر، 2010).

1-2 مشكلة الدراسة:

إن الأهمية التي تحتلها المؤسسات الأكاديمية من حيث التأثير في الأفراد والمجتمع والنتائج التي تتركها على كلا الجانبين، دفعت المهتمين والباحثين مثل سينج (Senge,1990) إلى أن تكون هذه المؤسسات في المقدمة، وكان لزاماً على هذه المؤسسات أن تتحول من منظمات عادية إلى منظمات تعلم توفر لأفرادها المناخ التعاوني الملائم لكي ترقى وتستمر في التقدم، ولا يمكن أن يحدث ذلك ما لم تكن هناك قيادات وإدارات مبدعة لمساعدة المنظمة والعاملين فيها و لرفع الكفاية والفعالية في العمل، ولأن منظمة التعلم هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصال، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري، والعنصر البشري تقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجية، وصناعة القرار (Marsick & Watkins, 2003).

وبالرجوع إلى الأدب النظري السابق، أشارت (مؤتمن، 2003) إلى ضرورة أن يعمل قادة النظام الأكاديمي بالمفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة التربوية التي تنقلها من مجرد تسيير روتيني للوظائف الإدارية إلى عمليات قيادة، وابتكار، وإبداع، وهذا ما أوصى به المؤتمر العلمي الثالث عشر الذي عقد في القاهرة (2001)، بإجراء العديد من الدراسات والبحوث لتطوير التعليم في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية المعاصرة (وزارة التربية والتعليم، 2002).

ومن بين المؤسسات الأكاديمية تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، (طعيمة وآخرون، 2006)، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في الأداء الجامعي، ونظرا لطبيعة هذا التشابك بين جميع هذه العمليات، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة التالي ما هي درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب أبعاد Peter Senge في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعة؟

1-3 أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة.
2. الخروج بمقترحات وتوصيات من أجل تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين، والوصول بها إلى مصاف الجامعات المتعلمة بكل أبعاد Peter Senge.

1-4 أسئلة الدراسة:

للقوف على الهدف والتحقق منه يستوجب علينا معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة الأكاديميين والإداريين الإداريين في الجامعة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة توافر بعد التمكين الشخصي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين الإداريين في الجامعة ؟
2. ما درجة توافر بعد النماذج الذهنية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين الإداريين في الجامعة ؟
3. ما درجة توافر بعد الرؤية المشتركة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين الإداريين في الجامعة ؟
4. ما درجة توافر بعد تعلم الفريق في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين الإداريين في الجامعة ؟
5. ما درجة توافر بعد التفكير النظمي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين الإداريين في الجامعة ؟

1-5 أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال النواحي الآتية:

1-5-1 الأهمية النظرية: تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها حيث تعتبر الأولى من نوعها- في حدود علم الباحثة- التي تتناول موضوع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية، كما و يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقة لدراسات وأبحاث أخرى.

1-5-2 الأهمية العلمية: تأتي من أهمية دور الجامعة في إعداد وتأهيل المعلمين والقيادات التربوية، إذ أن الجامعات كمنظمات متعلمة تعزز التوجه المستقبلي لتمييزها، فتسهل على أعضائها التعلم الجماعي مما يمكنها من مواكبة التغيرات بسرعة وبشكل مستمر، كما أنها تتيح لأعضائها اكتشاف المعرفة وتعديلها ونقلها مما يؤدي إلى إيجاد معارف ومهارات جديدة.

كما وتساعد الجامعة في زيادة الوعي الإداري بمفهوم المنظمة المتعلمة ودفع الجامعات إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والتحول إليها وتطوير أدائها لتحقيق أهدافها المستقبلية، و استحداث برامج تدريبية تعزز ثقافة التعلم الجماعي.

ويمكن أن تساهم هذه الدراسة بتقديم صورة لمتخذي القرار عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين وكيفية الاستفادة منها في إدارة التغيير.

6-1 حدود ومحددات الدراسة:

1-6-1 الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة موضوع أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة بوليتكنك فلسطين في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة، ضمن الأبعاد الخمسة التي حددها بيتر سينج (Peter Senge)، وهي (التمكين الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، العمل كفريق، التفكير النظامي).

2-6-1 الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على النائب الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين وعدد من الأكاديميين والإداريين في الجامعة.

3-6-1 الحدود المكانية:

طبقت الدراسة على جامعة بوليتكنك فلسطين في محافظة الخليل.

4-6-1 الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2016-2017 والفصل الدراسي الأول 2017-2018.

1-7 محددات الدراسة:

تعرضت الباحثة لاعتذار بعض الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين عن فتح المجال لإجراء المقابلات معهم.

8-1 مصطلحات الدراسة:

1-8-1 المنظمة المتعلمة:

المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته (Senge, 1994) من خلال اطلاع الباحثة على الموضوع فإنه يمكن التطرق لتعريف أبعاد المنظمة المتعلمة على أنها، المجالات التي حددها سينج والتي يجب أن تتوافر في كل مؤسسة حتى تعتبر منظمة تعلم وهي: التفكير النظامي، التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق.

2-8-1 التمكين الشخصي:

ويعنى المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها (Senge, 2007).

3-8-1 النماذج الذهنية :

هي افتراضات عميقة الجذور، وتعميمات أو حتى صوراً تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة، وذلك بدوره يؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة (Senge, 2007).

1-8-4 الرؤية المشتركة:

ويقصد بها الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تطورات مشتركة للمستقبل، والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك (Senge, 2007).

1-8-5 تعلم الفريق :

عملية تنظيم طاقة فريق العمل وتطويرها، من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق (Senge, 2007).

1-8-6 التفكير النظامي :

يركز التفكير النظامي على القوى والعلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام والتي تؤثر أكثر من العوامل الخارجية في تشكيل سلوك النظام (Senge, 2007).

1-8-7 جامعة بوليتكنك فلسطين:

جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وتربطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم العربية والإسلامية آخذةً بعين الاعتبار ظروف واحتياجات الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتُسخر كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية بشقيها النظري

والتطبيقي، كما وتعمل بكامل طاقتها على توظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة هذه العملية، وتعمل أيضاً على مواكبة الاتجاهات الحديثة في هذه العلوم.

تأسست جامعة بوليتكنك فلسطين عام 1978م، من قبل رابطة الجامعيين في الخليل اتحاد رابطة الجامعيين (UGU) في مدينة الخليل.

انطلقت جامعة بوليتكنك فلسطين في البداية من خلال برامج تمنح درجة الدبلوم ذي ثلاث سنوات في تخصصات الهندسة الكهربائية، والهندسة الميكانيكية، والهندسة المدنية، والهندسة المعمارية. في عام 1982 تم تغيير هذه الخطط لتصبح هذه البرامج دبلوم سنتين وقد تم إبراز الجوانب العلمية في هذه الخطط لتلبية حاجة المجتمع المحلي والسوق العربية. في عام 1990م كانت الانطلاقة الثانية حيث تم طرح برامج بكالوريوس خمس سنوات في الهندسة الميكانيكية وهندسة أنظمة الحاسوب وفي الأعوام التي تلت افتتاح برامج بكالوريوس جديدة في تخصصات متعددة: هندسة الأتمتة الصناعية، هندسة الأجهزة الطبية ضمن دائرة الهندسة الكهربائية وتخصصي هندسة المباني وهندسة المساحة والجيوماتكس ضمن الهندسة المدنية والمعمارية وتخصصي نظم المعلومات والرياضيات التطبيقية، في عام 1999 أصبحت جامعة بوليتكنك فلسطين رسمياً عضواً في مؤتمر رؤساء الجامعات الفلسطينية وفيما بعد عضواً في اتحاد الجامعات العربية وكذلك عضواً في الجامعات الإسلامية وعضو في مجلس التعليم العالي (القواسمة، 2014).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

1-2 المبحث الأول: الإطار النظري.

1-1-2 المقدمة:

تجري في عالمنا اليوم، تحولات اقتصادية واجتماعية وثقافية... عميقة، يميزها بشكل غير مسبوق المرور السريع إلى الفضاء اللامادي، إذ تجاوز الاستثمار في مجال المعرفة والتعلم وبأصولهم اللامادية، نظيره من الاستثمار في المجالات المادية من تجهيزات ومعدات، كما أن الموارد المخصصة للاستثمار في إنتاج المعرفة ونشرها كالبحت والتطوير والتدريب، أصبحت اليوم تزداد باستمرار وتتطور بشكل سريع يبلور على إثرها اقتصاد عالمي جديد قوامه المعرفة والتعلم (مليكي وشرقي، 2011).

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الهدف أو الأهداف المحددة لها، إن لم يتوافر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، القادرون على تحقيق الهدف في ضوء أحسن استخدام للمقومات المادية والتنظيمية، فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها، وإنما هي إنجازات بشرية بالدرجة الأولى (خضير، 2015).

ومن هذا المنطلق دأبت الكثير من المنظمات على اختلاف أنواعها إلى توظيف الأفكار الإدارية الحديثة في نشاطاتها المختلفة بغية تحسين فاعليتها وكفاءتها، وزيادة أرباحها وتعزيز المنافسة فيما بينها (طاهر، 2011)، فقد أصبحت المهارات والمعارف اليوم بمثابة أصل من أصول المنظمة، وفي هذا المجال تعد المنظمة المتعلمة إحدى المداخل الحديثة في تسيير أهم موارد المنظمات وأحد أصولها اللامادية، لذلك فقد عُنيت المنظمة المتعلمة بخصائصها وأبعادها باهتمام كبير ومتزايد، من قبل المهتمين بحقل إدارة الأعمال،

فسارعت منظمات الأعمال للاستثمار في أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة والتعلم، لما لهذه المجالات من أهمية في خلق القيمة وتحقيق الأرباح (مليكي وشرقي، 2011).

ولأن المنظمة المتعلمة تحاول جاهدة التحول من الانكفاء على ما تعرفه، إلى المداومة على التعلم المستمر بين أفرادها، من خلال موظفين فاعلين، يؤمنون بأن التعلم هو السبيل للتغير والتكيف لمواكبة التطور المستمر في المنظمة، فهي كأحدث نمط إداري انتشر مؤخراً، يحل محل الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات، تقوم على النظرة المنفتحة للعامل وقدراته وإسهاماته للتطوير والتحسين في المنظمة وليست الإدارة وحدها مسؤولة عن ذلك التطوير، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الأكاديمي في المنظمات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها (أبو عامر، 2008).

ولأن الهدف الرئيسي لمنظمات اليوم لم يعد فقط تحقيق الأرباح أو الوصول إلى أكبر حجم من الزبائن، أو حتى تحقيق ميزة تنافسية، إنما أصبحت المنظمات تحمل شعار المزايا التنافسية الدائمة، والتي لا تتحقق إلا إذا كنا على دراية تامة ببيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمة من جهة، واستثمار أقصى للعاملين فيها من جهة أخرى، وهذا لا يتأتى إلا إذا تحكمت المنظمة في المعلومات واختارت أفضلها، واستثمرتها، لكن هل يعتبر هذا كافياً؟ فكيف للمنظمة أن تستخدم المعلومات وتشرها إذا لم تمتلك كادراً مؤهلاً من العاملين قادرين على تحصيل ونشر و تشارك المعارف، بحيث تعتبر مشاركة المعرفة من أصعب الإنجازات التي يجب على المنظمة تحقيقها، وهذا التشارك يكون بين العاملين، أو حتى بين المنظمة ومحيطها الخارجي، هذا التشارك هو منطلق ما يسمى بالتعلم التنظيمي، وهذا ما تسعى المنظمة لتحقيقه، (فاسي، 2011).

وستقوم الباحثة خلال هذا الفصل بالإضافة إلى الدراسات السابقة بتغطية المواضيع التالية:

أولاً: نشأة المنظمة المتعلمة.

ثانياً: مفهوم المنظمة المتعلمة.

ثالثاً: أنماط التعلم في المنظمة المتعلمة.

رابعاً: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة.

خامساً: خصائص المنظمة المتعلمة.

سادساً: أهداف المنظمة المتعلمة.

سابعاً: أهمية المنظمة المتعلمة.

ثامناً: عناصر المنظمة المتعلمة.

تاسعاً: أبعاد المنظمة المتعلمة.

عاشراً: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.

الحادي عشر: معوقات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

2-1-2 نشأة المنظمة المتعلمة:

لم يكن ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة فجائياً أو ضمن مرحلة زمنية قصيرة، بل تطور ضمن مراحل متدرجة وعلى امتداد سنوات طويلة، فوصف المنظمة بالنظام المتعلم أو الساعية إلى التعلم، ليس بجديد، فقد وجد في الإدارة العلمية كيف كان تايلور (Taylor) يحاول نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين، لتكون المنظمة أكثر كفاءة.

ورأينا المحاولات التي قدمها فايول (Fayoul) من أجل تعليم المديرين جملة من المبادئ الإدارية من أجل ضمان نجاحهم في العمل الإداري، وأيضاً كيف ركز ماكس ويبر (Max Weber) عبقريته في كيفية إدارة المنظمات الكبيرة، وما الاشتراطات التي يجب توفيرها في المنظمة من أجل النجاح في تحسين إنتاجية العاملين وزيادة فاعلية المنظمات وكفاءتها في تحقيق الأهداف (السالم، 2005).

وتذكر كورس بأن مؤسسي مفهوم منظمة التعلم هم بيتر سينج " Peter Senge وكريس أرجريس " Chris Argyris ودونالد سكون " Donald Schon"، ومارجريت ويتلي " Margaret Wheatley " (Cors, 2003)، ويذكر بنيامين أن من مؤسسي مفهوم منظمة التعلم أيضاً مارسيك وواتكنز " Marsick & Watkins" وبدلر وبويدل وبورجوين " Padller & Boydell & Burgoyne" حيث تناولوا مفاهيم مختلفة للمنظمات المتعلمة وقدموا بديلاً متماسكاً لمنظور تغيير الأنظمة الموجودة داخل المدرسة (Benjamin, 2009).

ويعتبر الظهور الحقيقي لهذا المفهوم - بوصفه توجهاً إدارياً جديداً - في عام (1990) عندما نشر سينج (Senge, 1990) كتابه (The fifth discipline) عن مسؤولية المنظمات على التكيف مع التطورات

التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والفوضى والاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية (الشريفي وآخرون، 2012).

وقد انطلق مصطلح المنظمة المتعلمة من البحث في التعلم المنظمي، حيث يعد مفهوم التعلم المنظمي مفهوم قديم نسبياً يعود إلى الخمسينيات عندما ذكره هيربرت سيمون (Herbert Simon) لأول مرة عام 1953 من القرن الماضي، حيث انتشر في نظريات النظم الحيوية والنظم الإدارية، وقد عرفه سيمون على أنه " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها" (الطويل، 2009)، وتؤكد العديد من الدراسات على وجود درجة من التشابه بين المنظمة المتعلمة والتعلم المنظمي وهي تؤكد أهمية وحيوية التعلم، وأن الأفراد وما يملكون من مهارات وخبرات هم العامل الأساسي في تفوق المنظمة، ويعد التعلم المنظمي مقدمة وشرط سابق ودائم لتكوين المنظمة المتعلمة (عبابنة، 2007).

وقد شاع مفهوم المنظمة المتعلمة في أوائل السبعينيات من القرن الماضي من قبل التربويين الأساسيين مثل: شاين "Schien, 1985"، وسينج "Senge, 1990"، وغارفين "Garvin, 1993" وأشارت كيزير "Kezeir, 2005" إلى أن سبب ظهور المنظمة المتعلمة هو أن الأميركيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي، لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للتكيف والمرنة، والمعتمدة على التجربة والتجديد، ويعد نموذج سينج "Senge, 1990" النموذج المثالي من بين النماذج التي قدمها العلماء (سلطان وخضر، 2010). وقد ازدادت الكتابات في الآونة الأخيرة عن موضوع المنظمة المتعلمة وتبني هذا المفهوم ومحاولة تطبيقه في الكثير من المؤسسات وتحولها من أنظمة تقليدية إلى أنظمة متعلمة.

2-1-3 مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة أحد المداخل التي تمكن الجامعة من التكيف مع المتغيرات المختلفة سواء على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، إلا أن التعريفات قد تعددت وتباينت بخصوص مفهوم المنظمة المتعلمة والتي قدمها المفكرون والباحثون في هذا المجال، تبعاً لاختلاف فلسفتهم وتخصصهم وتجاربهم التي مروا بها، فقد عرفها سينج (Senge) في كتابه البعد الخامس بأنها " المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض باستمرار (Senge, 2004).

وينطلق مجموعة من الباحثين بتعريف المنظمة المتعلمة أمثال: (Moilanen, 2001) بأنها المنظمة التي تتم إدارتها بوعي من خلال التعلم الذي يعد مكوناً رئيسياً في قيم المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وبأنها المنظمة التي تعمل على إيجاد أسس لتسهيل التعلم وتقويمه وتطويره، ويعرفها (العلي وآخرون، 2006) بأنها: المنظمة التي تطور باستمرار قدراتها على التكيف والتغيير من خلال سلسلة التفكير والتفاعل، وعرفها (ملاوي، 2007) بأنها: المنظمة التي تمكنت من أن تنسج في ثقافتها وكيانها مقدره مستمرة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغيير.

وقد أورد البغدادي والعبادي عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة:

- منظمة تسهل التعلم للجميع من أعضائها ودائماً تنقل نفسها إلى مواقع أفضل.

- هي تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب، وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية.
- منظمة تملك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها، ولأعضائها، لإيجاد طرائق أفضل وجديدة، لتنظيم جهودهم باتجاه تحقيق الأهداف والتي هي مهمة لهم.
- تلك المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار، وبهذا تزداد جدارتها (البغدادي والعبادي، 2009).
- واستنتجت (النسور، 2010) بعد استعراضها لمجموعة من التعريفات بأن المنظمة المتعلمة هي: منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة تسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تتبنى العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.
- ترى الباحثة مما تقدم أن هناك الكثير من الاجتهادات والمحاولات لتعريف وتحديد مفهوم المنظمات المتعلمة، ومع هذا التعدد في التعريفات إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين معظم الكتاب والباحثين على أن المنظمات المتعلمة هي التي:

1. تسعى وبشكل مستمر إلى تعزيز قدراتها على اكتساب وتطوير وإيجاد المعرفة.
2. تعمل على صياغة رؤيتها ومستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة.
3. تتبنى رؤية مشتركة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
4. تحقق التغيير والتكيف المنظمي الذي يتناسب والتغير في البيئة الخارجية.
5. تحتاج إلى تكاتف جهود القاعدة والقمة ولا تتحقق بجهود الإدارة العليا فقط .

4-1-2 أنماط التعلم في المنظمة المتعلمة:

تسعى جميع المنظمات والمؤسسات إلى التطور وخاصة في زمن الثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة التي تميز بها هذا العصر، ومن ضمن المؤسسات "الجامعة" فهي مطالبة أكثر من أي وقت بأن تواكب التطورات والتغيرات والمستجدات، وذلك لترسيخ ثقافة التعلم المستمر لدى إدارتها ومعلميها وطلبتها.

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هو كيف تستطيع كل منظمة أن تدمج الأفراد في عملية التعلم، وكيف تستطيع أن تتعلم بدرجة أسرع من المنافسين وربما قد يصبح التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية المؤكد (ياسين، 2007).

والمؤسسة التي تقودها إدارة تسعى لبناء منظمة تعلم لا بد أن تضمن التزاماً عالياً من كل أفرادها العاملين بضرورة التعلم، فيما تمنح القيادة اهتماماً خاصاً للارتقاء بالجوانب المعرفية والمهارة للهيئة التعليمية العاملة فيها، وبناء "شراكة تعلم" مع جميع المستفيدين من التعلم (طرخان، 2005).

ويتضح من خلال ما سبق أن التعلم ضروري لكل مؤسسة تسعى لأن تكون منظمة متعلمة، وإن أي منظمة متعلمة مهما كان النموذج الذي تتبناه فإنها تعتمد على مستويات تعلم، وقد تنوعت المساهمات الأدبية التي قدمت في موضوع مستويات (أنماط) التعلم؛ التي تمثلت في:

2-1-4-1 التعلم الفردي:

هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين ، ولتعلم مبادئ محددة ، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم، إذن التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد(خيرة، 2011).

2-4-1-2 التعلم الفرقي (الجماعي):

يحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة، وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً ثم إلى المنظمة (السالم، 2005) ويعمل التعلم الفرقي على تطوير مهارات مجموعات الأفراد للبحث عن الصورة الكلية التي تتبع نتيجة لرؤى الأفراد (Senge , 2004).

2-4-1-3 التعلم المنظمي:

ويعتبر التعلم المنظم بأنه الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذين يعملون فيه، وأن باستطاعتهم تغيير الواقع (الطويل وعبابنة، 2009).

2-1-5 الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من اجل البقاء والاستمرار(زنون، 2017)، ولم تعد المؤسسات التربوية ومنها الجامعة استثناءً،

بل أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت بأن تواكب المستجدات العلمية والتغيرات المتتالية، وأن تتحول إلى نظام دائم التعلم والتطوير، فالمنظمة المتعلمة مفهوم إداري حديث وواعد، يجب أن تتبناه المؤسسات التربوية. وتشير كثير من الدراسات إلى وجود عديد من المبررات المؤدية إلى الحاجة للمنظمة المتعلمة، وقد عرضت بعض العوامل التي تفاعلت معاً لتبرز الحاجة للتحويل إلى المنظمات المتعلمة منها:

1. العولمة والتقنية.
2. التحول الجوهري في عالم العمل.
3. زيادة تأثير العميل والمعرفة.
4. تغير أدوار وتوقعات العاملين.

ويذكر أن هذه العوامل مجتمعة تبرز ظهور المنظمات المتعلمة التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها، وعلى تنمية القدرة على التعلم، وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر (سلطان وخضر، 2010).

بالإضافة إلى بعض الأمور التي ذكرها (السالم، 2005) منها:

1. أن منظمات التعلم تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأشياء ستكون أفضل في المستقبل.
2. تهيئ منظمات التعلم للعاملين مناخاً ملائماً لأفكارهم الخلاقة.
3. تقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول.

4. يتم فيها احترام آراء كل شخص، وأن الكمية التي تستطيع تقديمها لا تتحدد بأهميتها بمركزه الوظيفي، بل ما تملكه من أهمية في حد ذاتها. ويشير (Thomas & Allen, 2006) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، ومن العوامل التي تفاعلت معاً لتبرز الحاجة إلى التحول إلى المنظمات المتعلمة من وجهة نظر ماركواردت (Marquardt,) 2002 هي :

1. العالمية: تحقق العالمية نجاحاً في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي وهذا ما تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن (100) ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم ، وأن من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

2. تكنولوجيا المعلومات إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي , وتحديدًا فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات أثر وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس استراتيجي لأهمية هذين الموردتين لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي.

3. التحول الجوهري في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين من دون أن يتقابلوا، وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن

الحادي والعشرين، أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر والجودة.

4. زيادة تأثير العملاء: أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيراً في تحديد استراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الإنتاج، والملائمة في الوقت، والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء، إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليها وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.

5. المعرفة أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة، ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة اللازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية.

6. تطور أدوار وتوقعات العاملين : إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الآلات، والمواد الخام بالاستعمال)، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ

بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم، وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة، كما اتجهت إلى الاستفادة من خدمات العاملين بالحاسوب.

وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تبرز ظهور المنظمات المتعلمة التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها، ويفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والاستفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات نموذجا خاصا لممارسة عملية التعلم (النسور، 2010).

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن هناك أسباب مهمة تدفع المنظمة للتحويل إلى منظمة تعلم منها:

- توفير المنظمة المتعلمة المناخ الأنسب للتعلم

- قدرة المنظمة المتعلمة على مواكبة التغيير والتطور والتقدم .

- تدعم المنظمة المتعلمة أفرادها وتنمي قدرتهم على التميز من خلال تعلم المهارات اللازمة ، كما أنها

تطلق لهم المجال لطرح أفكارهم.

- إمكانية المنظمة المتعلمة على تنمية وتغذية التفكير الإبداعي.

2-1-6 خصائص المنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً يمكن الأفراد من تحسين قدراتهم باستمرار وخلق النتائج التي يرغبون بها والعديد من الخصائص والميزات التي تميزت بها المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات والتي جعلتها محور اهتمام الباحثين.

ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ، وسنورد فيما يلي أهم خصائص المنظمات المتعلمة كما أشار إليها مجموعة من الكتاب والباحثين:

- يتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم وتحرص على التعلم الجماعي والفردى.
- تستخدم نتائج التعلم للتحسين المستمر.
- تحرص على توفير الرؤية المشتركة.
- تستند أسس الحوافز والمكافأة فيها على الإبداع والابتكار (رشدان، 2011).
- توفر فرص مستمرة للتعلم.
- تربط الأداء الفردى مع الأداء المؤسسى.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وبسهولة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة (النسور، 2010).
- التعلم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات (البغدادى والعبادى، 2009).

و يرى السالم أن المنظمة المتعلمة تمتلك خصائص أساسية من بينها أنها:

1. تهتم بشكل كبير بالتعلم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية
2. يشترك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير، وإعادة التطوير لقابليتها وإمكانياتها البشرية.
3. يتم تشجيع التعلم الداخلي في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.
4. الاختلاف بين الأفراد لا يتم تشجيعه فقط ، وإنما ينظر إليه كشيء أساسي في تنشيط عملية التعلم والإبداع.
5. يتم تهيئة فرص التعلم الذاتي للجميع (السالم ، 2005).

من خلال الاطلاع على خصائص المنظمة المتعلمة التي أجمع عليها الباحثون ترى الباحثة أنها تركز على بعض الأمور وهي:

1. التعلم المستمر للأفراد من أجل زيادة معارفهم وتطويرهم
2. التركيز على التعلم بكافة مستوياته الفردي والجماعي والتنظيمي.
3. الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي مما يولد شعوراً بالانتماء لدى الأفراد وتحمل المسؤولية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
4. التركيز على إبداع العاملين وأهميته في المنظمات.
5. التأكيد على أهمية مشاركة المعرفة ونقل المعلومات بين الأفراد والأقسام.

2-1-6-1 مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية:

بدأ وجود المنظمات بوجود الإنسان ، ففي المجتمع البدائي الذي بدأ منه تطور المجتمع كان الناس يعيشون بشكل جماعات لتدبير شؤونهم الحياتية كالصيد وجمع الثمار والدفاع عن النفس وما إلى ذلك ، وعندما تتشكل الجماعات وتعمل سوية ، كما يعمل شخصان ويتعاونان لتحريك أو نقل حجر من مكانه إلى مكان آخر " فإنهما يزيدان في الحقيقة من قوتها الشخصية عن طريق التجميع ، واعترافهما بذلك هو بمثابة تكوين منظمة عن قصد ، وبذلك يمكن القول أن تطور المنظمات ونموها على أنها وسيلة للتغلب على القيود التي تحد من العمل الفردي".

ومع تطور المجتمع وتعدد صعوبات الحياة ومشاكلها من تعقيد وتنوع للحاجات الإنسانية سواء أكانت حاجات مادية أم حاجات معنوية ، دفعت بالإنسان كفرد للتعاون مع الآخرين من أجل إشباع حاجاته والتي تتحقق من خلال المنظمات ، وذلك لعجزه كفرد عن إشباع تلك الحاجات ومن هنا يمكن تعريف المنظمة التقليدية بأنها عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري ، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو حكومية (تيشوري، 2010).

ويوضح الجدول التالي بعض الاختلافات ما بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.

جدول رقم (1-2)

مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية.

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة	ملاحظات
القيم المشتركة	الكفاءة والفاعلية	تجديد التميز المؤسسي	في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في العصر الحالي لا تكفي الكفاءة والفعالية فقط لضمان الاستمرارية وإنما يلزم التحسين المستمر للخدمات للوصول إلى مرحلة التميز.
أسلوب الإدارة	المراقبة والسيطرة	تسهيل الطريق ومشاركة المعلومات	المنظمة المتعلمة تسمح للأفراد باستخدام قدراتهم، وتتيح لهم حرية التصرف لمقابلة الهدف، مع توسيع نطاق المشاركة في المعلومات والمعرفة لتمكين العاملين.
الاستراتيجية خطة العمل	خريطة طريق، نهج من أعلى إلى أسفل	كل شخص يتم استشارته في خريطة التعلم	في المنظمة المتعلمة يتم مشاركة العاملين في تطوير الاستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأن العاملين على تماس مع الزبائن والموردين فهم يعرفون الحاجات والحلول.
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي، مسطح، شبكة ديناميكية حيوية.	الهيكل العمودي يوجد مسافات وفواصل بين الإدارة العليا والعاملين، أما الهيكل الأفقي فيخلق تدفق سلس في العملية الإدارية وكذلك يسهل عملية الاتصال.

خصائص العاملين	الناس الذين يمتلكون المعرفة (خبراء)، المعرفة هي القوة.	الناس الذين يتعلمون التسامح في الأخطاء هم جزء من التعلم.	تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، ومعاملة الجميع بعناية واحترام، مما يعزز إيجاد مناخ آمن وموثوق للتجريب حتى لو نتج عن التجريب خطأ، وذلك لتعزيز التعلم.
مهارات العاملين المتميزة	تعلم تكيفي	تعلم تفاعلي عن طريق العمل	تشجع المنظمة المتعلمة ثقافة العمل والتجريب والتغير مما يساعد العاملين على التعلم، لأن القيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.
نظام القياس	قياس مالي	القياس المالي وغير المالي	بالإضافة إلى الجانب المالي فالمنظمة المتعلمة تقيس الوقت والجهد المبذول فيما إذا حقق العائد المتوقع أم لا.
فرق العمل	مجموعات عمل، حدود للأقسام	تقاطع الفرق الفنية	المنظمة المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود مما يعمق من التعاون والتعليم والتكيف.

Agarwal, A. (2010). Learning organization. P8 22\10\2017.
www.ec.tuwien.ac.at/~dorn/Courses/KM/Resources/LearningOrganization.pdf

7-1-2 أهداف المنظمة المتعلمة:

إن من أهم أهداف المنظمة المتعلمة هو تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، ولكي يتم ذلك لا بد من توافر

الشروط التالية:

1. التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.
2. التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة وليس مسؤولية جهة معينة.

3. مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها ومن أي مكان وفي أي ظرف.

4. تعزيز السلوك التكيفي: الذي يوفر إمكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة.

5. تحويل التعلم إلى قيمة: أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس مال المنظمة.

6. قياس التعلم: أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المنظمة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها (نجم، 2005).

ويضيف الطويل وعبابنة في هذا المجال:

1. توفير فرص تعلم مستمر.
2. التوجيه نحو التشارك وتعلم الفريق.
3. اقتناص فرص التعلم ونشره في المنظمة.
4. دعوة العاملين إلى التشارك في الرؤية والعمل.
5. تستخدم أسلوباً منظماً لحل المشكلات.
6. تطبيق المبدأ التجريبي.
7. التعلم من التجارب الذاتية.
8. التعلم من تجارب الآخرين (الطويل وعبابنة، 2009).

وترى الباحثة أن تطوير الموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال الاهتمام بالتعلم الفردي والجماعي، واستخدام الأسلوب المنظم وتطوير إجراءات العمل والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار يعتبر من أهم أهداف المنظمة المتعلمة.

2-1-8 أهمية المنظمة المتعلمة:

إن إتباع المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية وتحويلها إلى منظمات متعلمة يعتبر ضرورة ملحة، وذلك لما تقدمه المنظمة المتعلمة من مزايا مهمة وفريدة.

وقد ذكر السالم أن المنظمة المتعلمة:

1. تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأمور ستكون أفضل في المستقبل.
2. تهيئ للعاملين مناخاً ملائماً لأفكارهم الخلاقة.
3. تقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول. (السالم، 2005).

تتضح أهمية المنظمة المتعلمة من خلال تطبيق المبادئ التي نادى بها سينج، حيث يكون التعلم التنظيمي هو الركيزة الأساسية بها، خاصة في ظل ما نعانیه من تكرار الأخطاء وضعف التعلم من التجارب السابقة في منظماتنا الحكومية خاصة، فأغلب المشكلات التي تواجه تلك المنظمات قد تكون متكررة في كل عام، لذلك فإنه آن الأوان لتطبيق ذلك المفهوم في منظماتنا، وذلك من خلال:

1. التكيف مع التغيرات بالبيئة الخارجية.
2. تطوير التعلم الجماعي والفردي بها.

3. استخدام المنظمة نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل.
4. زيادة قدرات العاملين بها وزيادة درجة التمكين لديهم.
5. الاستفادة من التجارب السابقة داخلياً وخارجياً .
6. استخدام التقنية لتعزيز الإنتاج والتعلم.
7. التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها (الحربي، 2010).

تستنتج الباحثة مما سبق أن المنظمة المتعلمة تجعل الموارد البشرية في تنافس دائم حول التعلم وزيادة قدراتهم، والتطور والتغيير المتسارع، حيث أن ازدياد التحديات في المنظمات ساعد في تغيير المفاهيم التقليدية بالمفاهيم الحديثة.

2-1-9 عناصر المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بمجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض تفاعلاً شبيكياً وقد ذكر (البغدادي والعبادي، 2009)، خمسة من هذه العناصر وهي :

1. القيادة: حيث تتمثل القيادة في المنظمة المتعلمة بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير، كما أن له مهارات جديدة تنسجم والمنظمة المتعلمة، وتحدد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في ثلاثة أمور هي: المصمم، والمعلم، والراعي.

2. الشبكية: حيث إن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الحد الأدنى، وإنما أيضاً لأنها توجد عقبات المكانة والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم.

3. الثقافة: إن المنظمة المتعلمة كنمط جديد لا بد أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر.

4. التعلم الاستراتيجي: وتتسم المنظمات المتعلمة بالتعلم الاستراتيجي، الذي يجعل الاستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق، ولاشك أن التعلم الاستراتيجي يصبح ضرورة لأنه الأساس في تطوير الاستراتيجية الانبثاقية الجديدة في المرحلة القادمة.

5. الطلب على المعرفة: إن المنظمة المتعلمة تنتم بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المنظمة أو توليد المعرفة من داخل المنظمة.

ويتضح للباحثة أنه يتوجب على المنظمة التي ترغب بالتحول إلى منظمة متعلمة، أن تمتلك مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض والمتمثلة في:

1. القيادة ودورها الرائد في تنسيق الجهود والدعم والمساندة للعاملين في المؤسسة.
2. العاملون وورغبتهم في التطوير.
3. التفاعل والانسجام بين القيادة والعاملين والعمل بشكل فريقي مما يعمل على سهولة اكتساب وتبادل المعرفة.
4. نشر ثقافة التغيير في المؤسسة والتعلم بشكل مستمر.

2-1-10 أبعاد المنظمة المتعلمة:

وهناك نماذج عديدة تحدثت عن أبعاد المنظمة المتعلمة ومنها:-

- نموذج (Senge,1990) و يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة وحدد في هذا النموذج خمسة أبعاد وهي (التمكين الشخصي، و التفكير النظمي، و الرؤية المشتركة، و التعلم الجماعي، و النماذج الذهنية).
- نموذج (Redding, 1997) والذي يتضمن بعدين أساسيين هما (مستوى التعلم، و منظومة المنظمة).
- نموذج (Addleson, 1998) والذي يتضمن البديهيات الأربعة حسب ما حمل هذا النموذج لهذا الاسم كونه يتضمن مسلمات بديهية (المنظمة المتعلمة هي : اكتساب المعرفة، و رؤية جديدة، و علاقات تعاونية، و عمل جماعي).
- نموذج (Moilanen, 2001) والذي يتكون من خمسة أبعاد وهي (الدوافع المحركة، و تحديد الهدف، و الاستطلاع والاستفهام، و التمكين، و التقييم).
- نموذج (Al-Otaibi, 2001) والذي يتكون من ثلاث نظم رئيسة وأربعة عشر متغيرا، والنظم هي (نظام المنظمة، و نظام التعلم، و نظام الثقافة الاجتماعية).
- نموذج (Marquardt,2002) والذي حدد فيه خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي (التعلم، و الفرد، و التنظيم، و التكنولوجيا، و المعرفة).
- نموذج (James, 2003) و الذي يتكون من ستة مكونات تستند إلى الاتصالات في شبكة تفاعلها وهي (القيادة التحويلية، و ثقافة المساواة، و نشر الاستراتيجيات، و دمج الآليات، و البناء الأفقي، و صناعة المعرفة)

• نموذج (Marsick & Watkins 2003) ، والذي حدد فيه سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي (فرص للتعلم المستمر، و تحفيز الاستفهام والحوار، و تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، و تمكين العاملين، و أنظمة لمشاركة المعرفة والتعليم، و ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، و القيادة الاستراتيجية).

وسوف نتطرق بشيء من التفصيل عن أبعاد المنظمة المتعلمة الخاصة بنموذج (بيتر سينج)، فقد عرف هذا المفهوم من خلاله، وقد طبقت الأبعاد التي استخدمها أكثر من غيرها، والذي تبنته الباحثة في دراستها:

1. **التمكن الشخصي:** ويعنى المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها (عبابنة، 2007).

ويشير التمكن الشخصي إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، وعن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية (البناء، 2013).
ويتكون التمكن الشخصي من مكونين رئيسيين:

1. وجوب تحديد الفرد ما يحاول الوصول إليه (الرؤية).

2. وجوب امتلاك المعيار الصادق لتحديد درجة الوصول إلى تلك الرؤية (جلاب، 2011).

ويتصف الأشخاص المتمكنون أو المتقنون بمجموعة من الصفات أهمها:

1. لديهم إحساس عال بالأهداف المنسجمة مع رؤاهم، ومراميمهم.

2. يرون الواقع بوضوح.

3. يعملون بشكل جيد بوجود قوى التغيير حيث لا يكون دورهم مجرد مقاومة التغيير بل يتفاعلون معه.
4. يحبون البحث بعمق وباستمرار من أجل رؤية الحقيقة بشكل أفضل وأدق.
5. يشعرون بارتباطهم مع الآخرين.
6. يشعرون وكأنهم جزء من عملية إبداعية عظيمة، ولديهم المقدرة على التأثير فيها والتفاعل معها.
7. التعلم المستمر.
8. يدركون بدقة مستوى درايتهم وكفاءاتهم، ومدى حاجتهم لمداومة نموهم المهني (سلطان وخضر، 2010).

والتمكن الشخصي ليس المقدرة على تحقيق النتائج فقط، بل تمكن من الطرق اللازمة لتحقيق ذلك، فالدور الرئيس للمعلمين هو إعلاء مقدراتهم المهنية لنقل المعرفة، وتجريب كل الاستراتيجيات الممكنة لتسهيل التعلم للطلاب، إن تمكن المعلم في المبحث الذي يدرسه يرتبط بمقدرته على التعامل مع الطيف الواسع للمعرفة، ومن الضروري توفير برامج تطوير مهني مناسبة لكل معلم، وتشجيع ودعم التعلم الفردي المستمر للمعلمين (الطويل، وعبابنة، 2009).

يتضح للباحثة من خلال ما سبق أهمية التمكن الشخصي للمنظمة المتعلمة، لحاجة المعلمون للمهارات والقدرات وطرق واستراتيجيات التدريس مما يؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية، والذي يتحقق بالتعلم المستمر، والبحث الدؤوب، مما يساهم بشكل فاعل في تحقيق الإبداع لدى المعلم وتطوير التعليم بشكل عام.

2. **النماذج الذهنية:** هي افتراضات عميقة الجذور، وتعميمات أو حتى صوراً تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة، وذلك بدوره يؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة (Senge, 2007).

ويركز هذا البعد على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع وتبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلا من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية (جبران، 2011).

وللتعرف على النماذج العقلية للعاملين لا بد من اختبارها، وذلك بوضعهم في جو من الحوار المستمر لمختلف القضايا الخلافية، مما يؤدي إلى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة، وأن الفشل في تعرف النماذج العقلية للعاملين يؤدي إلى فشل في إيجاد التفكير النظمي في المؤسسة (عبابنة، 2007).
وتقوم المنظمات بالتعرف على النماذج العقلية لأفرادها واختبارها من خلال:

1. الأدوات التي تطور الإدراك الشخصي والمهارات الانعكاسية له.

2. توفير أجواء ثقافية تدعم الاستفسار وحب الاستطلاع، وتتحدى التفكير.

ويتطلب هذا بيئة من الانفتاح، يكون لها انعكاس على بيئة العمل، وكلها تحتاج لمهارات يفتقدها الكثير من الإداريين في المنظمات التقليدية التي تقوم معتقداتها على الإدارة والتنظيم والسيطرة، أما في المنظمات المتعلمة فالعقيدة الجديدة تتمثل في الرؤية، والقيم والنماذج العقلية (سلطان و خضر، 2010).

ويعد بناء النماذج العقلية شيء أساسي في المنظمات ويعتمد بناؤها على نوعين من المهارات هما:

1. التأمل: والذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من أجل زيادة الوعي بالطريقة التي تتشكل بها

النماذج العقلية.

2. الاستفسار: ويترتب عليه إجراء المحادثات وتقاسم الرؤى وتطوير المعرفة حول افتراضات الفرد

والآخرون (عيشوش، 2011).

وهنا ترى الباحثة أننا نعيش في عصر دائم التغيير وحتى نتعايش مع هذا العصر يجب أن تكون تصوراتنا عن الأشياء مرنة ومتغيرة، ولا نعتمد على صورة واحدة فقط.

3. الرؤية المشتركة: ويقصد بها الشعور بالالتزام في المجموعة، عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل،

والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك، فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلم، ومنظمة التعلم لا تستطيع أن توجد بدونها (Senge, 2007).

يدل هذا البعد على القدرة والالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (جبران، 2011).

وبناء الرؤية المشتركة يمثل قلب المنظمة المتعلمة، حيث وجود الرؤية الواضحة المشتركة يلهم ويوحد العاملين للعمل الجماعي، وإذا تم بناء الرؤية بشكل صحيح فإن الأفراد سيكافحون من أجل تعلم ما يلزم لتحقيقها، وعندما تمتلك منظمة رؤية مشتركة، ومستوى عال من التمكن الشخصي، تتولد القوة التي تسوق التغيير وهي التوتر الابتكاري الذي يعبر عن الفرق بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي، والذي يؤدي مع توفر التزام حقيقي عند الأفراد إلى تحقيق المنظمة المتميزة لأهدافها (عبابنة، 2007).

ويتم تطوير الرؤية المشتركة في المنظمة وفق الآتي:

1. تشجيع الرؤى الشخصية، فالرؤية المشتركة تأتي من الرؤى الشخصية.

2. تطوير الرؤى الشخصية بحيث تتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة.

3. الالتزام بالرؤية، وتعاون الأفراد في تحقيقها.

4. إرساء الرؤية ضمن مجموعة من الأفكار المحددة.

5. التركيز على الرؤية الإيجابية مقابل الرؤية السلبية.

6. الاهتمام بالتوتر الإبداعي، مع الالتزام بالواقع والابتعاد عن الرؤى الخيالية.

7. تتجذر الرؤى وتنتشر بوجود التعزيز والوضوح والاتصال والالتزام (سلطان وخضر، 2010).

تستنتج الباحثة هنا أهمية بعد الرؤية المشتركة في مؤسساتنا، فعليهم جمع العاملين ومشاركتهم جميعاً في وضع الرؤى، ليسعوا إلى تحقيقها من خلال التعاون بينهم، لأهمية ذلك في توحيد جهودهم وتوفير الوقت والجهد عليهم، ولتنظيمه لعملهم من خلال التحديد المسبق لما يريدون تحقيقه.

4. **تعلم الفريق:** يعد الفريق وحدة أو مفتاح تعلم في المنظمة، وتعلم الفريق هو عملية تنظيم طاقة فريق العمل وتطويرها، من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق، ويبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة، والتميز، والابتكار الشخصي، كما أن فرق العمل ذات الموهبة توفر أفراداً ذوي موهبة، وهناك مجموعة من المكونات التي يتألف منها تعلم الفريق وهي: المحادثات مع الآخرين والتي تحدد افتراضاتهم، إذ إن جميع المشاركين ينظرون إلى الآخرين كزملاء وأصدقاء، فضلاً عن توافر الدعم الخارجي، وتتمين إنجازاتهم من قبل قياداتهم (Senge, 2007).

وعرفه (جبران، 2011) بأنه درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في أداء المهام بصورة أفضل.

ويعد الفريق من وجهه نظر (سينج) الوحدة الرئيسية للتعلم في المنظمة، وهو يشير إلى عملية تطوير طاقة الفريق (قابليته) وحشدها بقصد الحصول على النتائج المرغوبة فعلاً من قبل أعضاءه، وتعلم الفريق بدوره يقوم على تطوير الرؤية المشتركة والبراعة الشخصية (جلاّب، 2011).

وقد بين سينج أن تعلم الفريق له ثلاثة أبعاد وهي:

1. هناك حاجة للتفكير ببصيرة وفتنة حول القضايا المعقدة، حيث يجب أن تتعلم الفرق بأن إمكانية العقول مجتمعة أكبر من إمكانية العقل بمفرده.

2. هناك حاجة للتجديد والابتكار، والمشاركة التي تعتمد على الثقة المتبادلة.

3. يلعب أعضاء الفريق دورا مهما مع الفرق الأخرى (نفس الدور)، بحيث تعمل على تشارك المهارات والممارسات معها لتصبح هذه الممارسات أوسع نطاقا (Seng، 2004).

تعد ضرورة الفرق لمنظمات التعلم مساوية لضرورة الأسر بالنسبة للمجتمع، فالفرق هي التي تكون الروابط بين الفرد والمنظمة المتعلمة، وهي التي تمكن المنظمة المتعلمة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة لدى القوى العاملة (عيشوش، 2011).

ومن هنا يزداد التأكيد للباحثة بضرورة توفر فرق العمل في المنظمات ولا سيما بالجامعات والمؤسسات التعليمية، فمن خلال التعاون يتم تبادل المهارات والخبرات والمعلومات والمعارف، والتعلم من بعضهم البعض، ووضع الأفكار البناءة والحلول المناسبة والفعالة للمشكلات التي تواجهها مثل هذه المؤسسات، مما يطور ويحسن الأداء للجميع.

5. **التفكير النظامي**: يركز التفكير النظامي على القوى والعلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام والتي تؤثر أكثر من

العوامل الخارجية في تشكيل سلوك النظام، والتفكير النظامي قائم على فكرة أولوية أو أسبقية الكل على الجزء، وهو بذلك نقيض لكثير من مناهج التعلم السائدة القائمة على تقسيم الكل إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة، ثم التوصل إلى استنتاجات تنطبق على الكل، هذه الطريقة الآلية في التفكير لم تعد فعالة في دراسة المشكلات العصرية، ذلك أن معظم القضايا المهمة اليوم مترابطة بشكل لا يلائم السببية الخطية، إذ

يكون كل متغير سبباً هنا ونتيجته هناك ، كالعلاقة بين الاقتصاد والبطالة مثلا، وما يميز النظام أنه لا يمكن فهمه بمعزل عن مكوناته، إذ لا يعتمد سلوك النظام على ما يقوم به كل جزء فيه، بل على كيفية تفاعله مع بقية المكونات، وكيفية انسجامه مع النظام الأكبر الذي يعد جزءا منه، ومعنى ذلك أن هناك عوامل خارج السياق المباشر للنظام تؤثر فيه (Senge, 2007).

للتوضيح أكثر عرف بأنه القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تتحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكيل النظام بشكل كامل، ويوفر هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية (جبران، 2011).

إن التغيرات السريعة والمستمرة في مكونات الأنظمة وعلاقتها مع بعضها البعض، جعلت من الصعوبة التنبؤ بمكان هذه التغيرات، وتنوع أنماط السلوك، مما أضعف مقدرة النماذج الذهنية للأفراد على فهم طبيعة المنظمات الكبيرة والمعقدة، واستيعاب جذور مشكلاتها، ومن هنا أصبح من المهم اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة للنظر إلى المنظمة ككل بوصفها نظاما شاملا له ارتباطاته الداخلية، كما وله ارتباطات بأنظمة البيئة الخارجية، فلم يعد مقبولا فصل تلك الأنظمة والأجزاء ودراستها منفصلة عن النظام الكلي (سلطان وخضر، 2010).

وبمجرد قبول التفكير النظامي، يمكن تحسين تعلم الأفراد ليتواجهوا نحو فهم النظام ككل من خلال دعم الأفراد بالمهارات والأدوات التي تمكنهم من التعلم، ومن ملاحظة أنماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون فيها، وفهم تلك الأنماط (الكبيسي، 2013).

ولقد وضع (سينج) قواعد او قوانين أساسية في التفكير النظمي وهي:

1. مشكلات اليوم تأتي من حلول الأمس.
2. كلما زاد الضغط على النظام، تراجع إلى الوراء.
3. السلوك ينمو بشكل أفضل قبل أن يتفقم سوءا.
4. الطريق السهل دائما يؤدي للتراجع للخلف.
5. العلاج يمكن أن يكون أسوأ من المرض.
6. الحل الأسرع هو الأسوأ.
7. السبب والنتيجة لا ترتبط ارتباطا وثيقا في الزمان والمكان.
8. التغييرات الصغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة.
9. لا تستطيع الحصول على الكعكة وأكلها في نفس الوقت.
10. تقسيم الفيل إلى نصفين لا ينتج فيلين صغيرين.
11. لا مجال للتوبيخ أو الملامة (Seng, 2004).

تري الباحثة مما سبق أن التفكير النظمي يعد ضروري للمنظمة المتعلمة نظرا للتغيرات والتطورات التي جعلت من الصعب التنبؤ بأنماط السلوك الإنساني، وتغيرها المستمر يستدعي ضرورة وجود أنماط تفكير تعمل على ربط الأحداث والعلاقات واتخاذ القرارات في ضوءها.

2-1-11 استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة:

توجد عدة استراتيجيات يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، وفيما يلي تلك الاستراتيجيات:

1. عقد مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية: تغيير الرؤية التنظيمية يشبه تغيير إطار سيارة متحركة، إلا أن ذلك أول خطوة حاسمة، وللبداء في تلك الخطوة يجب إشراك القيادة، والشركاء، والموظفين، والزبائن، والموردين، والمساهمين في إعادة تشكيل المنظمة المتعلمة، والمؤتمرات البحثية المستقبلية أحد الأدوات لفعل ذلك، والتخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية المستقبلية أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، فالرؤية المشتركة الجديدة ستكون بلا شك مؤثرة في السياسة التنظيمية وممارستها، اصطفاً التعلم مع الأهداف التنظيمية، وتعظيم المعرفة لزيادة الإنتاج وجودة الخدمة (الرشودي، 2007).
2. كسب دعم من أعلى مستوى في الإدارة: كبار المدراء لا يجب عليهم توضيح الرؤية فقط وإنما ينبغي أن يكونوا من أوائل المشاركين نشاطاً في إدراكها، هؤلاء المدراء يمثلون محامون عن جهود التعلم في المنظمة وهم أكثر وسيلة قوية للإعلام وإلهام الآخرين في المنظمة (صباح، 2011).
3. خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات: بيئة المنظمات التي تدعم وتكافئ التعلم، وتشجع الناس للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة، والعوامل التالية مفيدة في تطوير هذا المناخ:

1. خلق ثقافته التحسين المستمر.
2. وجود قيمة التسامح في الأخطاء ونقص الأداء، فكلاهما بذل للجهد واكتساب للتعلم.
3. المشاكل والأخطاء يجب أن تكون مشتركة ولا تخفى.

4. إبداء الاهتمام بتطوير كل شخص.
5. المساعدة في جعل التعلم عادة (البنا، 2012).
4. إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلم: منظمات التعلم تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود، ذلك لأن المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل وخارج المنظمة.
5. مكافأة أفراد وفرق التعلم: إن مكافأة الإنجاز واحدة من أقوى مبادئ الإدارة في العالم، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار على النقيض بأن الذي يذهب دون مكافئة قريباً سيرحل، لذلك من الأهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافأة الأفراد والأهم فريق التعلم، تطبيق المكافأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تساهم في عملية التعلم التنظيمي مثل قبول المخاطرة، الالتزام بالتعلم وصقل الشخصية، فرق العمل، تشجيع خبرات وأفكار جديدة، تكوين مدرب أو معلم ونقل المعرفة المكتسبة للزملاء (الرفاعي وآخرون، 2013).
6. دمج التعلم في جميع السياسات والإجراءات: من أجل تحويل المنظمة إلى منظمة تعلم بشكل منهجي من الضروري دمج التعلم بشكل تلقائي في كل العمليات في المنظمة.
7. إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع: مراكز التميز استراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من منظمات التعلم، عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز.
8. قياس المجالات المالية وغير المالية كنشاط للتعلم.
9. توفير الوقت والمكان للتعلم.
10. جعل التعلم المقصود في كل وقت وفي كل مكان.

2-1-12 معيقات التحول إلى منظمة متعلمة:

إن تطبيق وامتلاك المؤسسات لأبعاد المنظمة المتعلمة يعد نقلة نوعية في النظم التربوية، حيث تتعلم المؤسسات وتتطور من خلال نفسها، والأفراد يعملون بها، من خلال التفاعل بين الخبرات الذاتية، والإفادة من خبرات المجتمعات التعليمية.

ولا يتم التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال التوجه التقني وحسب (الذي يركز على النتائج أكثر من التفاعل والعمليات) بل ومن خلال التوجه الاجتماعي الذي يركز كذلك على العمليات والتفاعل بين العاملين، ونجاح هذه المنظمة يحتاج إلى التزام على مستوى الفرد والجماعة وإلى مساهمة جميع العاملين، ويقتضي ذلك وجود أنظمة وآليات وعمليات تستخدم لتعزيز إمكانيات العاملين وتحقيق أهداف مستدامة للمنظمة وبيئتها (جبران، 2011).

إلا أن هذا التحول تواجهه مجموعة من المعوقات والتي لا بد من التغلب عليها للتحول إلى منظمة متعلمة منها:

2-1-12-1 معيقات داخلية منها:

1. غياب القيادات التنظيمية الواعية.
2. إجماع القيادات التنظيمية عن تبني أي مفهوم لتحسين المنظمة.
3. ميل القيادات التنظيمية للحفاظ على الوضع الراهن.

2-12-1-2 معيقات خارجية منها:

1. التغييرات الخارجية المفروضة على المؤسسات كالسياسات التربوية.
2. اختلاف المنظمات من حيث الحجم والموارد وما يترتب عليه من أنظمة اتصال وصنع القرار.
3. تقاعس المسؤولين عن تخصيص موارد كبيرة للتعلم والتدريب.

2-12-1-3 معيقات فردية منها:

1. ميل الأفراد لحماية صورهم الإيجابية والإبلاغ عن نجاحاتهم وتجنب الإبلاغ عن حالات الفشل.
2. اعتقاد بعض العاملين أن المعرفة ملكة شخصية، ومصدر للقوة والتفاوت.
3. تنوع حاجات الأفراد النفسية. (جبران، 2011).

ويضيف سلطان وخضر (2010) مجموعة من المعوقات منها:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لروح التعاون.
- اتسام بيئة العمل بالقلق.
- تقييد صلاحيات المديرين.
- قلة الوقت اللازم للتفكير.
- زيادة الأعباء.
- عدم توفر مستوى عال من الوعي بمفهوم التعلم والتحديات التي تواجه المنظمات.
- عدم توفر درجة عالية من الالتزام لدى العاملين.
- الافتقار إلى التنسيق.

- عدم المشاركة في صنع القرارات. (سلطان وخضر، 2010).

ولا شك في أن تطبيق أي مفهوم جديد أو تبني نمط إداري سيواجه مجموعة من المعوقات والتحديات، ولكن على المؤسسة التي تسعى للتحويل إلى منظمة متعلمة محاولة التغلب على هذه المعوقات والتحديات، وعدم الاستسلام لها وذلك بتكاتف جميع العاملين في المؤسسة، وينبع ذلك من خلال القنوات التي يحملها هؤلاء العاملون وإصرارهم على الوصول إلى مكانة مرموقة، وأن تتصف مؤسساتهم بميزة تنافسية تختلف عن غيرها من المؤسسات.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

1-2-2 المقدمة

يعد موضوع المنظمة المتعلمة وأبعادها من الموضوعات التي لاقَت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وستقوم الباحثة باستعراض عدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال، وذلك لما توفره الدراسات السابقة من خبرات وتجارب الباحثين السابقين، وتُغني الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

ويتضمن هذا المبحث العناوين الآتية:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية.

2-2-2 الدراسات العربية :

1) دراسة (النويري، 2016)، بعنوان : " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيه"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها في ضوء المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقم تم استخدام استبيانين، الاستبيان الأول: لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الثانوية بمحافظة غزة، والاستبيان الثاني: لقياس أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ولقد بلغت عينة الدراسة (131) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في الفصل الأول من العام الدراسي (2015-2016).

من أهم النتائج الدراسة:

1. أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (79.80%).
2. لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. الدرجة الكلية لأنماط الثقافة التنظيمية جاءت كبيرة جداً بوزن نسبي (85.40%)، فقد حصلت ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى بوزن نسبي (90%)، وثقافة الإنجاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.2%)، وثقافة النظم والأدوار على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85%)، وثقافة القوه على المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (78.80%).

4. لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

5. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم وبين تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

(2) دراسة (العياصرة والحارثي، 2015)، بعنوان: " درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة "، هدفت هذه الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف والبالغ عددهن (2238) معلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (671) معلمة من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لتقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.

أهم نتائج الدراسة:

1. درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.60).

2. توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل، ولمجال (تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة) ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات.

3. لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص .

(3) دراسة (خراط، 2014)، بعنوان: " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة تدريسها، و التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الدرجة العلمية ، و عدد سنوات الخدمة ، و طبيعة العمل/ رئيس قسم _عضو هيئة تدريس ، و طبيعة الكلية /عملية _نظرية ، و عدد الدورات التدريبية ، و النوع/ ذكر-أنثى)، حيث اعتمد الباحث على المنهج وصفي التحليلي ، وتم أخذ عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس و بلغ عدد أفرادها (165) عضوا وعضوه، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة ، تضمنت (51) فقرة وزعت على سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة ، هي : إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، و إيجاد فرص للتعلم المستمر ، وتشجيع الحوار والاستفسار ، و تشجيع التعلم والتعاون الجماعي ، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى ، كانت بمجملها متوسطة.
2. البعد السابع (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) جاءت في الرتيب الأول بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام.

3. وجدت فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري) عدد سنوات الخبرة ، و عدد الدورات التدريبية (كما وجدت فرو تعزى لمتغير الدرجة العلمية في أبعاد المنظمة المتعلمة (الثاني والرابع والخامس والسابع)،بينما لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في البعد (الأول والثالث والسادس).

4. لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة ، تعزى إلى متغيرات(النوع ، و طبيعة العمل ، وطبيعة الكلية).

4) دراسة (الكبيسي، 2013)، بعنوان: "درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى: لقياس أبعاد منظمة التعلم، والثانية: لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين.

من أهم نتائج الدراسة:

1. أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.55).
2. أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96).
3. كانت هناك علاقة إيجابية بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم، ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63).

4. عدم وجود فروق في درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في المدارس الأساسية الخاصة تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

5. هناك فروق في درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم تعزى لمتغير الجنس.

6. عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

7. هناك فرق في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الجنس.

5) دراسة (بن زرع، 2013)، بعنوان: "مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت

عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر

خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام

الأكاديمية والتعرف على الفروق بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديمية بحسب (الكلية، سنوات الخبرة،

الدرجة العلمية، حجم القسم). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع

رئيسات الأقسام البالغ عددهن (42) رئيسة قسم، طبقت الدراسة الميدانية على جميع أفراد مجتمع الدراسة،

حيث تم توزيع (42) استبانته، وبلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (37)، وهو يعادل

(88%) من مجتمع الدراسة.

من أهم نتائج الدراسة:

1. أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفراً من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "تمكين الأفراد من رؤية

جماعية مشتركة.

2. أكثر الأبعاد توفراً من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم.

3. وتراوحت درجة توفر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين متوسطة وعالية.
4. وجود بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة في تلك الأبعاد (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية)، ويعود الاختلاف لعدد سنوات خبرة أفراد العينة، وذلك لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات).
5. وجود فروق في بعد: (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة)، تعود لاختلاف حجم القسم (عدد الأعضاء)، وذلك لصالح الأقسام ذات الحجم من 20 إلى أقل من 30 عضو.

6) دراسة (أبو زيد، 2013) بعنوان: " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاها الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاها الوظيفي، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق الأهداف قام باستخدام أداتين، هما: استبيان درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، واستبيان لقياس درجة الرضا الوظيفي لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومدبرات مدارس الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (2012 - 2013) والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة، ولقد بلغت عينة الدراسة (198) مديراً ومديرة، بنسبة (80.82 %) من أفراد المجتمع.

من أهم نتائج الدراسة:

1. المتوسط الحسابي النسبي الكلي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة بلغ (74%) وبدرجة توافر كبيرة.
2. هناك فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وكذلك لمتغير مستوى المدرسة وذلك لصالح المدارس الابتدائية
3. لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي، عدا عن بعد التفكير النظمي حيث وجدت فروق لصالح بكالوريوس/ ليسانس.
4. المتوسط الحسابي النسبي الكلي لدرجة الرضا الوظيفي لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة بلغ (77%) وبدرجة رضا عالية.
5. هناك فروق بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث في مجالات (الترقيات والحوافز، العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور)، وكذلك لمتغير مستوى المدرسة ولذلك لصالح المدارس الابتدائية.
6. لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها في محافظات غزة لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة عدا مجال العلاقة مع أولياء الأمور وذلك لصالح المديرين العاملين لسنوات خدمة أقل من (5 سنوات).

7. لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عدا مجالي العلاقة مع المعلمين، والترقيات والحوافز حيث وجدت فروق لصالح بكالوريوس/ليسانس.

8. توجد علاقة ارتباطيه قوية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها في محافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ودرجة رضاهم الوظيفي.

7) دراسة (أبو حشيش ومرتجى، 2013) بعنوان: "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيه". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع-التخصص-سنوات الخدمة-طبيعة العمل). وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفاً إدارياً وأكاديمياً ، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Watkins & Marsick,1993) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسة.
من أهم نتائج الدراسة:

1. عدم وجود فروق لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح كليات العلوم.

2. دم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات والبعده السادس "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية " حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات،

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول " إيجاد فرص للتعلم المستمر " حيث وجدت فروق لصالح الإداريين

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" والبعد السابع " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم حيث تبين عدم وجود فروق بينهما.

8) دراسة (البناء، 2012)، بعنوان: " درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء، (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية، سنوات الخدمة). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها (405) معلماً ومعلمة تم أخذها بطريقة عشوائية. من أهم نتائج الدراسة:

1. درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة.
2. لا توجد فروق في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة).
3. توجد فروق تعزى لمتغير المديرية وذلك لصالح مديرية غرب غزة.

9) دراسة (جبران، 2011)، بعنوان: " المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين

في الأردن"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات ونحو مديريهم كقادة

تعليميين في الأردن في ضوء المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخدمة)، وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الاستبانة كأداة. وتكونت عينة الدراسة من (439) معلماً

ومعلمة، وقد بلغ عدد المعلمين (177) وعدد المعلمات (262) تم اختيارهم بطريقة قصديه.

من أهم نتائج الدراسة :

1. أظهرت النتائج تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة.

2. عدم وجود فروق بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية، باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت الفروق

لصالح الذكور.

10) دراسة (الحواجرة، 2010)، بعنوان: " مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، هدفت هذه

الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير . وتناول متغير المنظمة

المتعلمة سبعة أبعاد اعتماداً على دراسة (Watkins and 1999, Marsick) وهي : الاستفسار

والحوار، التشجيع والتعاون لفريق التعلم، تطوير أنظمة المشاركة ، تشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية،

ربط المنظمة ببيئتها، إيجاد قيادة استراتيجية للتعلم . والاستعداد التنظيمي للتغيير حدد على أساس إدراك

المبحوثين لاستعداد منظماتهم للتغيير، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف تصورات المبحوثين

عن منظماتهم كمنظمة متعلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة

البراء الخاصة، وبلغ عددهم حسب سجلات الشؤون الإدارية (284) عضواً.

من أهم نتائج الدراسة:

1. أن العامل المدرك الأعلى أثرا لدى المبحوثين تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية.
2. أن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها.
3. تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة ايجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي للتغيير.
4. وإن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي للتغيير.
5. لا توجد فروق بين تصورات المبحوثين المدركة لمنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديمغرافية.
6. هناك فروق هامة بين المبحوثين وفهمهم للاستعداد والتغيير باختلاف عمرهم ورتبهم الأكاديمية .

3-2-2 الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (KIZILOGLU, 2015) بعنوان: "The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector" تأثير التعلم

التنظيمي على القدرة على تحقيق الابتكار المؤسسي: في القطاع المصرفي " هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى التعلم التنظيمي في المصارف العامة العاملة في دنيزلي وتحديد نوع العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي لهذه البنوك مع عقلية الابتكار وأنشطة الابتكار، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 272 موظف بنكي. من أهم نتائج الدراسة:

1. هناك علاقة إيجابية بين التعلم المؤسسي والابتكار بشكل عام.
2. هناك علاقة إيجابية بين العوامل الفرعية "الالتزام بالتعلم" و "الرؤية المشتركة" و "تقاسم المعرفة داخل المنظمة" التي تنتمي إلى مفهوم التعلم التنظيمي، وهو أمر حاسم في الابتكار.
3. لا توجد علاقة كبيرة بين البعد "الانفتاح" والابتكار.

(2) دراسة (Erdem & others, 2014) بعنوان: "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers"

العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي، لتحقيق أغراض الدراسة استخدم الاستبيان كأداة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (450) معلم ابتدائي تم أخذها بطريقة عنقودية.

من أهم نتائج الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وتخصص المعلمين.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة، وهما الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي، من حيث مدة الخدمة للمعلمين.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة وهي، إتقان الشخصية، النماذج العقلية والتفكير النظمي.

(3) دراسة (Rouzbahani, 2013) بعنوان: "The relationship between learning organization and organizational readiness for change according to seven dimensions for learning organization" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير حسب أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير من خلال الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 210 من العاملين في البنك الزراعي بمدينة بروجرد في إيران تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

من أهم نتائج الدراسة:

1. التأكيد على أن البنك الزراعي بمدينة بروجرد يعتبر منظمة متعلمة فوق المتوسط.

2. هناك علاقة بين الاستعداد التنظيمي للتغيير وأبعاد المنظمة المتعلمة.

4) دراسة (Bostrom, 2012) بعنوان " A learning project organization " منظمة المشاريع

المتعلمة، هدفت الدراسة الى تطوير نموذج تقييم يساعد مؤسسة "إلكتا" للتعلم من خبرات الماضي وتطبيق تلك الخبرات في مشاريع المستقبل، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المقابلة كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من مدراء المشاريع في مؤسسة "إلكتا" في 6 مواقع مختلفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1. تقديم مقترح نموذج لشركة إلكتا للتقييم للاستفادة من الماضي وتطبيقها في المستقبل.
2. تقديم خطة تنفيذ لنموذج التقييم المقترح من حيث التدابير التي ينبغي اتخاذها في الوقت المناسب لتخطو شركة إلكتا نحو التحول إلى منظمة مشاريع متعلمة.

5) دراسة (Can, 2011)، بعنوان: " Developing activities of learning organizations in primary schools"

أنواع أنشطة تطوير المنظمة المتعلمة في المدارس الابتدائية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأنشطة التي أجريت لتطوير المنظمة المتعلمة في المدارس الابتدائية، وقد استخدم الباحث المقابلات ودراسة تقارير السجلات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (9) مدراء و (24) معلم وذلك في (8) مدارس.

من أهم نتائج الدراسة:

1. فهم أفراد العينة للمنظمة المتعلمة ولأبعادها.

2. معظم المدارس لم يكن لديها الأنشطة التي تعزز فهم المنظمة المتعلمة.
3. من أبرز الأنشطة التي تحدث في المدارس، الاجتماعات في فرق، وإبقاء مكتبة المدرسة مفتوحة، والتواصل المستمر مع أولياء الأمور والمنظمات المحيطة، وتنمية المعلمين أنفسهم، وإيجاد روح الفريق لديهم وتقاسم وتطوير رؤية وأهداف المدرسة.

6) دراسة (Moloi, 2010)، بعنوان: " How can schools build learning organizations in difficult education contexts? كيف يمكن للمدارس أن تبني المنظمات المتعلمة في السياقات

التربوية العسيرة؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية ، المنظمة المتعلمة، وكيف يمكن للمدارس التي تعمل في السياقات التربوية العسيرة أن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وتم استخدام المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة الرئيسية هي المقابلات الشخصية، وبلغت عينة الدراسة (16) معلم.

من أهم نتائج الدراسة:

1. بناء المؤسسة التعليمية في الظروف التعليمية الصعبة يتطلب معلمين ذوي كفاءة تعليمية خاصة ليقدموا تدريس فعال من أجل تحصيل مدرسي عالي.
2. التفاعل اليومي بين المعلمين يعزز من تفهم المعلم لضرورة تحقيق الهدف من العملية التعليمية.
3. العمل ضمن فريق يعزز الانتماء للمؤسسة التعليمية وبالتالي يعزز التعاون بين العاملين.
4. التفكير في العمل بشكل دائم يعطي المعلمين قدرة على تشخيص أخطائهم ويوسع أفق المعلمين للعمل بشكل أفضل مستقبلاً.
5. الحوار بين المعلمين له أهمية كبيرة في تبادل الخبرات وحل المشكلات، كما أن الحوار بين المعلمين ومدير المدرسة وتقبله للنقد البناء يصب في مصلحة بناء مؤسسة تعليمية.

4-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، في مجال المنظمة المتعلمة وأبعادها وأثرها، والتي أجريت على قطاع التعليم، ومن الملاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على التعليم بالمدارس أكثر منها بالجامعات.

وقد أظهرت هذه الدراسات نتائج متعددة في مجال التعليم ورضا العاملين، وكيف تستطيع المدرسة أن تبني منظمة متعلمة، وأنواع الأنشطة التي تطور من المنظمة المتعلمة في المدارس، ومدى استخدام استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارسهم، ولقد تباينت الدراسات في طريقة تناولها للموضوع، فكل باحث يتناول دراسته وفق لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

وانطلقت كل دراسة من الدراسات السابقة من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، وذلك لاختلاف الاهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحثة بالكثير من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع الدراسة، وأفاد الباحثة في تصميم الاستبيان وصياغة عباراتها.

5-2-2 أهم ما يميز الدراسة الحالية:

تعد هذه الدراسة الأولى في الضفة الغربية على حد علم الباحثة التي تدرس موضوع المنظمة المتعلمة، كما أن معظم الدراسات السابقة استخدمت استبيان المنظمة المتعلمة لقياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسة التي أجريت عليها، وذلك لتوفره وسهولة الحصول عليه من الدراسات السابقة، أما ما يميز الدراسة الحالية

1. عدم اعتمادها بشكل أساسي على الاستبيان بل استخدم كوسيلة تحليل ثالثة لتوضيح النتائج.

2. اعتماد أسلوب تحليل المحتوى في تحليل نتائج المقابلات التي قامت بها الباحثة مع عدد من الأكاديميين الإداريين بالجامعة، بالإضافة إلى استخدام نفس الأسلوب في تحليل الأنظمة السارية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- معالجة وتحليل البيانات

3-1 المقدمة

للوصول إلى أفضل النتائج اعتمدت الباحثة على مصادر متعددة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها، بداية من الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم أسلوب تحليل المحتوى الذي شمل على المقابلات المنتظمة، الأنظمة المعمول بها داخل جامعة بوليتكنك فلسطين، وأخيرا الاستبيان.

3-2 منهج الدراسة (Methodology)

تم إتباع المنهج الوصفي (Descriptive Method) للوصول إلى نتائج الدراسة، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث استخدمه كثير من الباحثين في دراساتهم السابقة الشبيهة.

واعتمدت الباحثة في دراستها على الطريقة المختلطة (Mixed Methods) بحيث اعتمدت على الطرائق الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها (Quantitative & Qualitative)، فكانت الطرائق النوعية عبارة عن مقابلات منتظمة (Structure interviews) مع الأكاديميين الإداريين من عمداء كليات، ورؤساء أقسام، والنائب الأكاديمي، كما قامت بدراسة وتحليل نماذج الأنظمة المعمول بها في الجامعة، باستخدام أسلوب تحليل المحتوى (content analysis) وكذلك استخدم الأسلوب نفسه لتحليل المقابلات المنتظمة، أما الطرائق الكمية تمثلت في الاستبيان الذي تم توزيعه على عدد من الأكاديميين في الجامعة.

3-3 جمع البيانات والمعلومات (Data Collection)

تم جمع المعلومات والبيانات من مصادر أولية وثانوية.

3-3-1 المصادر الثانوية: اشتملت على الأدب النظري والدراسات السابقة في إدارة الأعمال، حيث قامت

الباحثة بزيارة عدد من مكتبات الجامعات في الضفة الغربية، بالإضافة إلى المشاركة في عدد من المواقع

الإلكترونية وقواعد البيانات لعدد من الجامعات الدولية والعربية وحتى المحلية. وكذلك الاطلاع على عدد من

البحوث والمقالات العلمية المحكمة، ورسائل الماجستير، والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة.

3-3-2 المصادر الأولية : فقد تكونت من :

- مقابلات منتظمة (Structured interviews).
- أسلوب تحليل محتوى (content analysis) للأنظمة المعمول بها بالجامعة والمقابلات المنتظمة.
- الاستبيان (Survey questionnaires).

3-4 مجتمع الدراسة (The Population)

تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين الإداريين والأكاديميين المثبتين في جامعة بوليتكنك فلسطين والبالغ

عددهم (210) والجدول رقم (3-1) يوضح طبيعة المجتمع.

جدول رقم (1-3)

يمثل عدد مجتمع الدراسة

العدد	المنصب الإداري
1	النائب الأكاديمي
35	الأكاديميين الإداريين
174	الأكاديميين
210	المجموع

3-5 عينة الدراسة (The sample)

قامت الباحثة باختيار العينة من الأفراد والجهات التي تمتلك المعلومات والخبرة اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة سواء أكانت الخبرة تتبع من طبيعة تخصصهم أو من سنوات الخبرة العملية، وذلك لمساعدة الباحثة في التعرف على واقع وتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث تكونت العينة من:

1. عينة الخبراء: وهم خبراء بحكم سنوات الخبرة الأكاديمية، والعمل الإداري داخل الجامعة حيث تمت مقابلة كل من النائب الأكاديمي، و14 من الأكاديميين الإداريين (العمداء ورؤساء الأقسام) العاملين بالجامعة والبالغ عددهم 36 موظف، حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية.
2. الأكاديميين: حيث تم تقسيم الكليات إلى طبقات وتم تحديد أعداد الأكاديميين في كل كلية، وتم اختيار الأكاديميين من كل كلية بالطريقة العشوائية الطبقيّة غير منظمة والتي تمثل كل كلية.

3-6 أداة الدراسة

3-6-1 بناء أداة الدراسة:

3-6-1-1 أسلوب تحليل المحتوى

يعد تحليل المحتوى أحد أنواع الدراسات المسحية (survey studies)، حيث يتم من خلاله جمع المعلومات، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي تدرسها، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها، تتم دراسة تحليل المحتوى تحديداً من غير اتصال مباشر مع المصادر البشرية التي تمتلك المعلومات، حيث يكتفي الباحث باختبار عدد من الوثائق المرتبطة بموضع البحث وتحديداً بالبيانات الصريحة الواضحة المذكورة فيها (الخطيب، 2017).

حيث تضمن أسلوب تحليل المحتوى في هذه الدراسة المقابلات المنتظمة التي قامت بها الباحثة مع الأكاديميين الإداريين بجامعة بوليتكنك فلسطين، وبعض الأنظمة المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتكونت وحدة التحليل من أبعاد بيتر سينج الخمسة، وقد استخدمت الباحثة تحليل المحتوى المختلط؛ أي تحليل المحتوى الظاهري والخفي (Babbies, 2007)، فكل إشارة واضحة ومباشرة أو غير مباشرة كانت تشير إلى أحد الأبعاد الخمسة المعرفّة سابقاً.

حيث قامت الباحثة وبعد الاطلاع على الأنظمة المعمول بها داخل جامعة بوليتكنك فلسطين، وجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية عن موضوع المنظمة المتعلمة، بوضع عدد من الأسئلة وتصميم نموذج المقابلات، بهدف التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين، وتكون النموذج من سؤال عام عن عملية التقييم المعتمدة بالجامعة، وخمسة أسئلة أخرى كل سؤال كان مختص

بالإجابة عن بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، والسؤال الأخير تضمن اقتراحات لتطوير الجامعة، انظر الملحق رقم (4) الذي يبين نموذج المقابلات، ومن ثم حسابها ضمن التكرارات والنسب المئوية، بينما تم إهمال الكلمات أو العبارات التي تخلو من العناصر المعرفة.

3-6-1-2 الطرائق الكمية (الاستبيان)

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلات، تم تصميم استبيانها وتطويرها، لاستكمال جمع البيانات والمعلومات التي لم يتم تغطيتها من خلال المقابلات، وللحصول على تفاصيل أكثر دقة عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين، ويبين الملحق رقم (3) الاستبيان، التي تكونت من ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: رسالة موجهة إلى المبحوثين، لتعريفهم بهدف الدراسة ودورهم في إثراء الدراسة.

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية وتضمنت المتغيرات التالية:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي.
3. سنوات الخدمة.
4. طبيعة العمل.
5. عدد الدورات التدريبية.

الجزء الثالث: محاور الاستبيان وتضمن خمسة محاور، وكل محور كان مختص ببعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

ولقد أستخدم مقياس المستويات المتماثلة، وأعطيت كل رقم درجته ، حيث كانت أعلى درجة لتوافر العنصر إجابتها برقم (5)، وأقلها درجة إجابتها برقم (4)، وبالتالي تنقص درجة توافر العنصر بنقص الرقم إلى أن تصل للرقم (1)، وهي أقل درجة لتوافر العناصر المذكورة بكل محور من محاور الاستبيان.

3-6-2 صدق أداة الدراسة وثباتها (validity)

3-6-2-1 أسلوب تحليل المحتوى

للتحقق من صدق أداة الدراسة (تحليل المحتوى)، قامت الباحثة باستخدام أسلوب المشاركة الاسترجاعية للمبحوثين (participant feedback)، ويتمثل هذا الأسلوب في رجوع الباحثة إلى أفراد عينة الدراسة، وذلك من موافقتهم على ما تم التوصل إليه من تفسيرات، واستبيان مواطن عدم الدقة في هذه التفسيرات وذلك لاستبيان مواطن عدم الدقة في تسجيلاتها.

وأيضاً قامت الباحثة بعرض نموذج المقابلة على عدد من المحكمين المختصين، كما وقامت الباحثة باستخدام إستراتيجية التأمل لتقليل تأثير الميول الشخصي المحتمل على الدراسة (حجر، 2011).

إن التناسق بين وجهات نظر عدد من المحكمين ونظرتهم إلى مفهوم معين، أو شرحهم لإجابات المستقصى منهم يسمى الثبات باستخدام التناسق بين آراء المحكمين (Interpreter reliability). ذلك أن الاعتماد على الثقة عند تناسق آراء عدد من المحكمين يكون مناسباً عندما يتم تجميع البيانات عن طريق الملاحظة، أو عن طريق اختبار دلالات الألفاظ، أو المقابلات غير منتظمة، وفي جميع هذه الأساليب. فإن هناك دوراً واضحاً للحكم أو التقدير الشخصي عند شرح وتفسير هذه البيانات، يوجد تناسق بين آراء المحكمين باتجاه الأسئلة التي تم طرحها في المقابلات المنتظمة.

3-6-2 الطرائق الكمية الاستبيان

للتحقق من صدق أداة الدراسة الكمية (الاستبيان) تم اعتماد طريقة صدق المحتوى (Content validity)، فقامت الباحثة بعد تصميم الاستبيان بعرضه على مجموعة من المحكمين المختصين، وقامت الباحثة بتعديل الاستبيان، اعتماداً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم، أنظر الملحق رقم (5) وهو يشمل قائمة بأسماء محكمي الاستبيان.

كما تم التحقق أيضاً باستخدام اختبار (Persona correlation) لفحص التناسق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية، وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-3)

معامل الصدق (Persona correlation) لفحص التناسق الداخلي للفقرات

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال	
0.00	0.66	تتبنى الجامعة استراتيجيات الإبداع كأساس لإدارة الموارد البشرية فيها.	1.
0.00	0.76	توفر الجامعة البيانات والمعلومات اللازمة للبحث العلمي لدى عضو هيئة التدريس.	2.
0.00	0.69	تسعى الجامعة لتطوير جوانب الضعف لدى المدراء ورؤساء الأقسام وتحسين كفاءتهم عن طريق الدورات العلمية.	3.
0.00	0.80	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التعلم المستمر معتبرة ذلك أمراً حيوياً مدى الحياة.	4.
0.00	0.71	تثمن الجامعة الإنجازات العلمية لأعضاء هيئة التدريس على أرض الواقع.	5.

0.00	0.79	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم بالمستقبل.	6.
0.00	0.81	تعتمد الجامعة على أسلوب التخطيط العلمي لإنتاج خطط جيدة.	7.
0.00	0.75	تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة من خلال قدرتهم على تحليل الأنظمة الجامعية.	8.
0.00	0.80	تعتمد الجامعة مبدأ تقبل الآخر والحوار كأساس لصياغة أهدافها المستقبلية.	9.
0.00	0.73	تعتمد الجامعة في صناعة قراراتها على اهتماماتها الحقيقية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.	10.
0.00	0.76	تأخذ الجامعة الأفكار النابعة التأمل الفردي بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الهامة.	11.
0.00	0.78	تدعو الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى فهم التعقيدات والقضايا الخلاقية كأساس للإبداع.	12.
0.00	0.76	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المساهمة الجماعية في تقويم إنجازاتها الحالية.	13.
0.00	0.79	تسعى الجامعة إلى تذليل العقبات أمام أعضاء هيئة التدريس للتعلم المشترك.	14.
0.00	0.74	تشكل الجامعة لجاناً متخصصة لإثراء رؤيتها الإستراتيجية في ضوء المستجدات والتحديات.	15.
0.00	0.72	تعمل الجامعة على دمج الرؤى الفردية لأعضاء هيئة التدريس في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة لها.	16.

0.00	0.86	تصنع الجامعة رؤياها المستقبلية بناء على فهم دقيق للواقع المحيط بها.	17.
0.00	0.70	يناقش أعضاء هيئة التدريس الأخطاء بانفتاح في كل وحدة (قسم - كلية).	18.
0.00	0.81	توجه الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى إنجاز مهامهم كفريق مبدع.	19.
0.00	0.80	تسعى الجامعة من خلال تشكيل فرق عمل إلى استثمار قدرات وإمكانات العاملين لتحقيق أعلى مستوى من التعلم.	20.
0.00	0.50	تطرح الجامعة على فرق العمل قضايا يصعب تحقيقها بشكل فردي.	21.
0.00	0.74	تعمل الجامعة على توفير فرص تعليمية لفرق العمل بالتنسيق مع المؤسسات والمراكز العلمية والعالمية.	22.
0.00	0.74	تشجع الجامعة على التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق الواحد والفرق الأخرى لتطوير مهاراتهم.	23.
0.00	0.79	تعد الجامعة التغذية الراجعة منطلقاً للتفكير المستقبلي.	24.
0.00	0.84	تسخر الجامعة إمكاناتها اللازمة لربط عضو هيئة التدريس في الكليات بالمستحدثات التكنولوجية.	25.
0.00	0.77	ترسخ الجامعة مبدأ التصور الكلي في التفكير لحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.	26.
0.00	0.86	تطور الجامعة من مستواها بالتركيز على تحسين المستوى الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.	27.
0.00	0.63	يطور أعضاء هيئة التدريس مقدرتهم على التعامل بنجاح	28.

		مع الظروف الخارجية المتغيرة المحيطة بهم.	
--	--	--	--

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لجميع الفقرات كانت (0.00) وقيم معاملات الثبات تراوحت (0.50-0.86) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة لديها درجة عالية من الاتساق الداخلي وهذا يعني أننا نستطيع الحصول على نتائج قريبة فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامهما مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

كما تم حساب معامل الارتباط (Persona correlation) بين كل بُعد من أبعاد الدراسة والبالغ عددها خمس أبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس والتي تمثل درجة التطبيق الكلية والجدول التالي يوضح مصفوفة قيم معامل الارتباط Persona correlation.

جدول (3-3)

مصفوفة قيم معامل الارتباط Persona correlation

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1. التمكن الشخصي	0.91	0.00
2. النماذج العقلية	0.93	0.00
3. الرؤية المشتركة	0.94	0.00
4. العمل كفريق	0.91	0.00
5. التفكير النظامي	0.90	0.00

وللتحقق من ثبات الأداة تم اعتماد معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والتي تم تطبيقها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-4)

معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل محور من محاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	التمكين الشخصي	6	0.89
2	النماذج الذهنية	6	0.90
3	الرؤية المشتركة	5	0.88
4	تعلم الفريق	6	0.87
5	التفكير النظامي	5	0.91
	استمارة البحث الكلية	28	0.97

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لجميع محاور الاستبيان تمثل (0.7 فأكثر) وعليه فإن استبيان البحث يعتبر مناسب لتنفيذ هذه الدراسة ويمكن قبول نتائجه (Sekaran, 2006).

3-7 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

بداية تم الحصول على نماذج الأنظمة المتبعة بالجامعة، ومن ثم تصميم أداة الدراسة النوعية وهي نموذج المقابلات المنتظمة، وتم إجراء المقابلات، ومن ثم تم تصميم أداة الدراسة الكمية وهي الاستبيان، حيث تم تنفيذ الإجراءات الآتية:

1. الحصول على كتاب من لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من الجامعة المبحوثة، ملحق رقم (7).
2. التنسيق مع الجامعة للحصول على نماذج الأنظمة المتبعة في جامعة بوليتكنك فلسطين لدراستها وتحليلها.
3. التنسيق مع الجامعة للبدء بجمع البيانات لإجراء المقابلات المنتظمة والتي استغرق إجرائها عدة أشهر بسبب صعوبة تنسيق المواعيد مع العينة المقصودة
4. تحليل المقابلات حيث تم الاعتماد على التسجيل الإلكتروني في المقابلات مع موافقة كل المبحوثين على ذلك، واستخدمت الباحثة نموذج المقابلة المعد من قبلها لتسجيل إجابات المبحوثين، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة استخدمت نموذج الأسئلة بالكامل مع بعض المبحوثين، وقامت بالاستفسار عن بعض النقاط غير الواضحة مع بعضهم الآخر بما يتوافق مع طبيعة الأجوبة.
5. تحليل الأنظمة المعمول بها بجامعة بوليتكنك فلسطين قامت الباحثة بالحصول على بعض نماذج الأنظمة المعمول بها بالجامعة والتي تتناسب مع موضوع الدراسة، ودرستها وتحليل محتواها، وذلك للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وربطها بنتيجة المقابلات والاستبيان للتوصل إلى النتائج المرجوة.
6. بالمرحلة الأخيرة من جمع البيانات الأولية تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على نتائج المقابلات ونماذج التقييم الموجودة، وتوزيع 118 استبيان على عينة الأكاديميين في الجامعة، وتم استرداد ما نسبته 80% من الاستبيانات وتحليل الصالح منها ومعالجته إحصائياً.

8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات

1-8-3 أسلوب تحليل المحتوى

تمت عملية تحليل البيانات في أنظمة الجامعة والمقابلات المنتظمة وفق الآلية الآتية:

1. قامت الباحثة بتحضير نموذج لتحليل نتائج هذه المقابلات يدويا، انظر الملحق (2)، حيث أفرغت الباحثة ما حصلت عليه من نتائج المقابلات بخصوص الأبعاد الخمسة في هذا الجدول، وقامت بحساب النسبة المئوية لها.
2. تمت مراجعة الإجابات لكل مقابلة على حدة، ومن ثم مراجعتهم دفعة واحدة، حيث قامت الباحثة بقراءة إجابات المبحوثين بشكل سريع لتكوين انطباع أولي، ثم قراءة متعمقة ومتكررة مرات عديدة للإجابات، وذلك من أجل تحديد المواضيع الرئيسية التي تناولتها إجابات المبحوثين، وتحديد الأفكار المتعلقة بالأسئلة واقتباس الدلالات وتوظيفها في عملية التحليل للوصول إلى النتائج.
3. قامت الباحثة بقراءة الأنظمة بشكل سريع لتكوين انطباع أولي، ثم قراءة متعمقة ومتكررة مرات عديدة لها، وذلك من أجل تحديد النقاط التي تناولتها هذه الأنظمة والتي تتناول أحد أبعاد المنظمة المتعلمة، لاستخدامها في عملية التحليل للوصول إلى النتائج.
4. قامت الباحثة بتحضير نموذج تم فيه عرض النقاط التي ذكرت بالأنظمة بخصوص أبعاد المنظمة المتعلمة الخمسة، انظر الملحق (1)، وقامت بحساب النسبة المئوية لها.

3-8-2 الطرائق الكمية (المعالجة الإحصائية للاستبيان):

أستخدم الحاسب الآلي، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social science- SPSS) للتحليل الإحصائي، حيث تمت مراجعة الإجابات وإعطائها أرقام معينة (أي تحويل الإجابات إلى رقمية)، ومن ثم إدخالها على الحاسب الآلي، وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات.

3-9 مفاتيح التصحيح:

وتم إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 3 ليصبح الناتج $3/4 = 1.33$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-5)

مفاتيح التصحيح للنسب المئوية

النسبة	المستوى
أقل من 46%	منخفض
من 47% - 72%	متوسط
أعلى من 73%	مرتفع

الفصل الرابع

عرض النتائج

- عرض نتائج تحليل المحتوى
- عرض نتائج الاستبيان

1-4 مقدمة:

سيتناول هذا الفصل عرض للنائج التي تم التوصل لها باستخدام أسلوب تحليل المحتوى والتي اشتملت على الأنظمة المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين، والمقابلات المنتظمة التي قامت بها الباحثة، ومن ثم سيتم عرض لنائج الاستبيان.

2-4 عرض نتائج تحليل المحتوى

سيتم عرض النتائج الإحصائية التي تم معالجتها باستخدام أسلوب تحليل المحتوى.

1-2-4 تحليل المحتوى لأنظمة الجامعة

تم اعتماد بعض الأنظمة المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي نظام الموارد البشرية للجامعة المذكورة والذي اشتمل على قسم بناء وتطوير القدرات، وأيضا النظام الداخلي للجامعة، ونظام البحث العلمي وهم ثلاث أنظمة من أصل تسعة.

حيث قامت الباحثة بإفراغ النتائج، انظر الملحق رقم(1)، ومن ثم حساب التكرارات وإيجاد النسب المئوية لكل بعد من الأبعاد الخمسة كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول (1-4)

النسب المئوية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالنسبة لأنظمة الجامعة.

أبعاد المنظمة المتعلمة	النسبة المئوية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في أنظمة الجامعة
التمكين الشخصي	33%
النماذج الذهنية	11%
الرؤية المشتركة	0%
تعلم الفريق	22%
التفكير النظامي	0%

يتضح من الجدول السابق أن الأنظمة المعمول بها داخل جامعة البوليتكنك والتي اعتمدها الباحثة في عملية التحليل، تفتقر افتقار شديد لذكر بعض الإجراءات التي يجب اتباعها بالجامعة والتي تشمل على أبعاد بيتر سينج الخمسة الأساسية في منظمات التعلم.

2-2-4 تحليل المحتوى للمقابلات المنتظمة

1-2-2-4 عرض نتائج السؤال العام في أسئلة المقابلة

هل تتم عملية التقييم للعاملين بالجامعة بشكل منتظم وبمواعيد محددة:

أجمع المبحوثين على تنظيم عملية التقييم المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين، حيث يتميز بأنه تقييم إلكتروني منتظم وفصلي، وهناك تقييم منتصف الفصل يقوم الأكاديمي بتوزيعه على الطلبة لتقييم أداءه الأكاديمي، وإعطاء تغذية عكسية من الطلبة للأكاديمي مباشرة خلال الفصل، ونتائج هذا التقييم تكون

للأكاديمي فقط، أما نهاية الفصل فيعقد تقييم الطلبة الإلكتروني للمساق. ويقوم بعملية التقييم الجهات التالية (الطلبة، المسؤول المباشر من رئيس دائرة أو عميد، النائب الأكاديمي، الأكاديمي نفسه).

بالنسبة للتقييم الذاتي، يكون في نهاية كل فصل حيث يقوم الأكاديمي بتعبئة النموذج الإلكتروني الخاص بالتقييم الذاتي من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة فيه، ومن ثم ينقل هذا التقييم الكترونيا للمسؤول المباشر للأكاديمي، وعادة يكون رئيس القسم ومن ثم يقيم رئيس القسم الأكاديمي ويناقشه بنتائج التقييم، وتمرر هذه التقييمات من رئيس القسم إلى العميد ثم ترفع إلى النائب الأكاديمي وهكذا.

4-2-2-2 عرض نتائج الأسئلة الخمسة المتعلقة بالأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة.

هل تقوم الجامعة بتبني خطط تدريبية على مدار السنة لموظفيها وذلك لتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم المستمر؟

هل يتم إشراك الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة بوضع الخطط المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم اقتراحاتهم؟

هل تتبع الجامعة أسلوب دمج الرؤى الفردية للكوادر الأكاديمية والإدارية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة لها؟

هل يعد أسلوب الجامعة المطبق على العاملين أسلوب داعم للعمل كفريق واحد؟

هل تقوم الجامعة بتحديد منطلقا للتفكير بقراراتها المستقبلية؟

بعد حصر إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلات، وقراءتها كل على حدا ثم إعادة قراءتها بتمعن وربط الإجابات وتحليلها وإفراغها كما هو موضح في الملحق رقم (2)، قامت الباحثة بحساب النسب المئوية لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة وتوضيحها في الجدول رقم (2-4).

جدول (2-4)

النسب المئوية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالنسبة للمقابلات المنتظمة.

النسبة المئوية لتوافر الأبعاد بالنسبة لإجابات المبحوثين في المقابلات المنتظمة	أبعاد المنظمة المتعلمة
47%	التمكين الشخصي
73%	النماذج الذهنية
86%	الرؤية المشتركة
66%	تعلم الفريق
93%	التفكير النظمي

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبتي تمثلت لبعدين مطبقين في الجامعة حسب رأي المبحوثين وهم (التفكير النظمي، الرؤية المشتركة) حيث أن الجامعة تركز على أساس واضح في تفكيرها المستقبلي، و تسعى لدمج الرؤى الفردية بما يتناسب مع رؤيتها العامة، بينما مثلت نسبة 73% لبعدها النماذج الذهنية ويعزى النقص في هذه النسبة لسوء فهم بعض المبحوثين لأسس وضع الاستراتيجيات الجامعية، 66% لبعدها تعلم الفريق، وتمثلت أدنى نسبة وهي 47% لبعدها التمكين الشخصي في الجامعة وذلك لضعف الموازنات المالية الداعمة للتدريبات والحوافز اللازمة للعاملين، وحيث تعتبر النسب الممثلة للأبعاد نسب متوسطة الدرجة.

4-2-3 عرض نتائج السؤال السادس

ما المقترحات لتطوير جامعة بوليتكنك فلسطين تحت مفهوم المنظمة المتعلمة؟

أجمع خمسة أشخاص من أصل خمسة عشر شخصا على ضرورة تطوير ميزانية الجامعة، ومحاولة تحسين الوضع المادي فيها، وأجمع اثنان آخران على ضعف في تنفيذ الخطط الخاصة بالكليات، بينما تباينت الاقتراحات المتبقية وتمثلت فيما يلي:

1. تعزيز الحوكمة بالجامعة من خلال المسألة، والمشاركة الجماعية، والاستقلالية في المجالس عن الأعضاء الخارجيين.
2. مشاركة قصص النجاح بين الزملاء، للاستفادة من التجارب والخبرات.
3. استقطاب كفاءات جديدة للكوادر التعليمية، وتحسين البرامج التعليمية وبرامج البحث العلمي.
4. تحسين أو ابتكار نظام توثيق الإجراءات المعمول بها بالجامعة، بالإضافة إلى الاتفاق مع مقيمين خارجيين، لتقييم المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
5. نشر التدريبات داخل المؤسسة بشكل أكبر خاصة منها الخارجية.
6. أن تنتظر للأشخاص داخل الجامعة كجزء منها، وليس كأشخاص عاملين فقط.
7. زيادة الحوافز المعنوية والمادية.
8. عدم زيادة الحد الأعلى لساعات عمل الأكاديميين عن 15 ساعة.

3-4 عرض نتائج الاستبيان

1-3-4 مقدمة

خصص هذا الجزء لعرض النتائج الإحصائية المتعلقة بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة بوليتكنك فلسطين.

حيث تم تقسيم النتائج إلى قسمين، القسم الأول تم تخصيصه لاستعراض "بطاقة" أفراد العينة المختارة في هذه الدراسة للاطلاع على التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة، القسم الثاني تم فيه استعراض إجابات أسئلة الدراسة باستخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الممثلة لأبعاد الدراسة الخمسة.

2-3-4 المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

تم توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، وأخيرا عدد الدورات التدريبية، ولقد جاء توزيع أفراد العينة بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-4)

العينة الديموغرافية المستخدمة في الدراسة

الدورات التدريبية	طبيعة العمل	سنوات الخدمة	المؤهل العلمي	الجنس	
69	69	69	69	69	الإجابات
0	0	0	0	0	القيم الناقصة
69	69	69	69	69	المجموع

جدول (4-4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسب المئوية	التكرار	المتغير	
62.3%	43	ذكر	الجنس
37.7%	26	أنثى	
37.7%	26	بكالوريوس	المؤهل العلمي
36.2%	25	ماجستير	
26.1%	18	دكتوراه	
40.6%	28	من 1 إلى 5 سنوات	سنوات الخدمة
26.1%	18	من 6 إلى 10 سنوات	
10.1%	7	من 11 إلى 15 سنة	
23.2%	16	أكثر من 16 سنة	
100%	69	عضو هيئة تدريسية	طبيعة العمل
40.6%	28	من 0 إلى 3 سنوات	الدورات التدريبية
33.3%	23	من 4 إلى 6 سنوات	

8	من 7 إلى 10 سنة	11.6%
10	أكثر من 11 سنة	14.5%

يوضح الجدول السابق بأن نسبة الذكور قد بلغت 62.3% من إجمالي العينة، أما فيما يخص المؤهلات العلمية فإن النسبة الأعلى كانت لفئة حملة شهادة البكالوريوس 37.7% يليهم بفارق بسيط فئة الماجستير بنسبة 36.2% والفئة المتبقية من حملة شهادة الدكتوراه 26.1%، بينما تبين النتائج المدرجة في الجدول السابق أن العينة لم تتضمن أي شخص برتبة أستاذ.

وتظهر النتائج أن 23.2% هم من أصحاب الخبرات العالية الذين تجاوزت سنوات خبرتهم الـ 16 سنة فأكثر، بينما كان أغلب الأشخاص وذلك بنسبة قاربت 40.6% هم من أصحاب الخبرات المتوسطة والتي كانت من سنة إلى خمسة سنوات، يليهم فئة العاملين من ست إلى عشر سنوات بنسبة 26.1%، وتحددت أقل نسبة 10.1%، لفئة العاملين من 11 إلى 15 سنة، أما بالنسبة لفئة المبحوثين التي شملهم البحث فتمثلوا بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وذلك لمتطلبات الدراسة، أما فيما يخص عدد الدورات التدريبية المجتازة فتمثلت أعلى نسبة لفئة الأكاديميين المجتازين ثلاث دورات تدريبية فأقل، وتليهم الفئة الثانية الذين اجتازوا عدد دورات ما بين 4-6 دورات ممثلة بنسبة 33.3% بينما كانت الفئة الحائزة على 11 دورة فأكثر بنسبة 14.5%، وتمثلت أقل نسبة للمجتازين على عدد دورات تدريبية تتراوح بين 7-10 حيث تمثلت نسبتهم بـ 11.6%.

ولقد رأت الباحثة ضرورة الإشارة إلى جميع الخصائص أو المتغيرات الديموغرافية السابقة لعينة الدراسة، وذلك لبيان ووصف أفراد عينة الدراسة، وهم الأفراد الذين تم الاعتماد عليهم في جمع بيانات الاستبيان.

4-3-3 استعراض إجابات أسئلة الدراسة لفقرات الاستبيان المتعلقة بأبعاد الدراسة الخمسة.

في هذا القسم تمت الإجابة على أسئلة الدراسة والتي تم صياغتها للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والذي يركز على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين.

السؤال الأول: ما درجة توافر بعد التمكين الشخصي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم بناء الجدول التالي والذي يبين النسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بهذا السؤال، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-5)

الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول في الاستبيان المتعلقة بالتمكين الشخصي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	5		4		3		2		1		البعد الأول
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.23	3.16	13	9	33.3	23	21.7	15	20.3	14	11.6	8	1. تتبنى الجامعة استراتيجيات الإبداع كأساس لإدارة الموارد البشرية فيها.
1.12	3.29	17.4	12	26.1	18	27.5	19	26.1	18	2.9	2	2. توفر الجامعة البيانات والمعلومات اللازمة للبحث العلمي لدى عضو هيئة التدريس.
1.05	3.28	5.8	4	46.4	32	26.1	18	13	9	8.7	6	3. تسعى الجامعة لتطوير جوانب الضعف لدى المدراء ورؤساء الأقسام وتحسين كفاءتهم عن طريق الدورات العلمية.
1.18	3.45	21.7	15	30.4	21	24.6	17	17.4	12	5.8	4	4. تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التعلم المستمر معتبرة ذلك أمراً حيوياً مدى الحياة.

1.13	3.33	15.9	11	33.3	23	23.2	16	23.2	16	4.3	3	5. تشتمل الجامعة الإنجازات العلمية لأعضاء هيئة التدريس على أرض الواقع.
1.16	3.19	10.1	7	37.7	26	23.2	16	18.8	13	10.1	7	6. تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم بالمستقبل.
0.932	3.28	14.0	10	34.5	24	24.4	17	19.8	14	7.2	5	الدرجة الكلية

النتائج الموضحة بالجدول السابق تشير وبناءً على آراء الباحثين بأن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس لديها على التعلم المستمر بدرجة أولى حيث تمثلت نسبة موافقة تقاربت 0.57% يلي ذلك تثميناها للإنجازات العلمية لأعضاء هيئة التدريس على أرض الواقع ممثلة بنسبة موافقة تقارب 0.55%، تلاها قيام الجامعة بتطوير جوانب الضعف لدى المدراء ورؤساء الأقسام وتحسين كفاءتهم عن طريق الدورات العلمية بنسبة متساوية مع توفيرها البيانات والمعلومات اللازمة للبحث العلمي لدى عضو هيئة التدريس بنسبة 0.54%، وكانت نسبة 0.53% فقط من الباحثين ترى أن الجامعة تتبنى استراتيجيات الإبداع كأساس لإدارة الموارد البشرية فيها وتشجع على تحديد المهارات التي يحتاجونها الأكاديميين لإنجاز مهامهم بالمستقبل، وهي تعتبر نسب مئوية متوسطة لتمكين الموظفين في الجامعة.

السؤال الثاني: ما درجة توافر بعد النماذج الذهنية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم بناء الجدول التالي والذي يبين النسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بهذا السؤال، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-6)

الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني
في الاستبيان المتعلقة بالنماذج الذهنية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	5		4		3		2		1		البعد الثاني
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.13	3.48	18.8	13	34.8	24	29	20	10.1	7	7.2	5	1.1 تعتمد الجامعة على أسلوب التخطيط العلمي لإنتاج خطط جيدة.
1.05	3.33	13	9	33.3	23	31.9	22	17.4	12	4.3	3	2.2 تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة من خلال قدرتهم على تحليل الأنظمة الجامعية.
1.06	3.19	8.7	6	33.3	23	33.3	23	17.4	12	7.2	5	3.3 تعتمد الجامعة مبدأ تقبل الآخر والحوار كأساس لصياغة أهدافها المستقبلية.
1.16	3.42	20.3	14	31.9	22	21.7	15	21.7	15	4.3	3	4.4 تعتمد الجامعة في صناعة قراراتها على اهتماماتها الحقيقية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.
1.05	3.01	10.1	7	18.8	13	39.1	27	26.1	18	5.8	4	5.5 تأخذ الجامعة الأفكار النابعة من التأمل الفردي بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الهامة.
1.08	3.28	14.5	10	27.5	19	33.3	23	20.3	14	4.3	3	6.6 تدعو الجامعة أعضاء هيئة

												التدريس إلى فهم التعقيدات والقضايا الخلافية كأساس للإبداع.
0.904	3.28	14.2	10	29.9	21	31.4	22	18.8	13	5.5	4	الدرجة الكلية

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك تقارب بين آراء المبحوثين، فالنسب المئوية متقاربة بشكل كبير حيث تفاوتت نسب الموافقة ما بين 0.58% إلى 0.50% وكانت النتيجة الأعلى تتحاز بأن الجامعة تعتمد على أسلوب التخطيط العلمي لإنتاج خطط جيدة، ومن ثم صناعة قراراتها على اهتماماتها الحقيقية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، وكانت نسبة 0.55% بأن الجامعة تتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة من خلال قدرتهم على تحليل النظم الجامعية لديها، أذنها نسبة 0.54% بأنها تدعو أعضاء الهيئة التدريسية على فهم التعقيدات والقضايا الخلافية كأساس للإبداع وهي تقارب اعتماد الجامعة على مبدأ تقبل الآخر والحوار كأساس لصياغة أهدافها المستقبلية الذي تمثل بنسبة 0.53%، وكان الحياد واضح بأن الجامعة تؤكد على التأمل الفردي قبل اتخاذ القرارات الهامة، وهذه النسب تمثل التوسط في مساعدة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بوضع نماذج ذهنية وافتراسات تؤثر على كيفية فهم للعالم وكيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة بالنسبة للكادر الأكاديمي لديها.

السؤال الثالث: ما درجة توافر بعد الرؤية المشتركة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر

الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم بناء الجدول التالي والذي يبين النسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات

المعيارية الخاصة بهذا السؤال، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-7)

الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث
في الاستبيان المتعلقة بالرؤية المشتركة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	5		4		3		2		1		البعد الثالث
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.01	3.17	4.3	3	40.6	28	30.4	21	17.4	12	7.2	5	1.1 تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المساهمة الجماعية في تقويم إنجازاتها الحالية.
0.98	3.16	5.8	4	33.3	23	37.7	26	17.4	12	5.8	4	2.2 تسعى الجامعة إلى تذليل العقبات أمام أعضاء هيئة التدريس للتعلم المشترك.
1.09	3.58	20.3	14	39.1	27	23.2	16	13.0	9	4.3	3	3.3 تشكل الجامعة لجاناً متخصصة لإثراء رؤيتها الاستراتيجية في ضوء المستجدات والتحديات.
0.98	3.14	8.7	6	29.0	20	31.9	22	29.0	20	1.4	1	4.4 تعمل الجامعة على دمج الرؤى الفردية لأعضاء هيئة التدريس في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة لها.
1.19	3.38	18.8	13	31.9	22	24.6	17	17.4	12	7.2	5	5.5 تصنع الجامعة رؤياها المستقبلية بناء على فهم دقيق للواقع المحيط بها.
0.868	3.29	11.6	8	34.8	24	29.6	20	18.8	13	5.2	4	الدرجة الكلية

حاولت الباحثة في هذا المحور رصد بعض المؤشرات التي تمثل الرؤية المشتركة للأكاديميين في الجامعة المبحوثة، وذلك لقياس درجة توافر العنصر بالجامعة، وبناء على النتائج التي تم رصدها في الجدول السابق فقد تبين أن الأغلبية أبدوا بالإشارة بأن الجامعة تشكل لجاناً متخصصة لإثراء رؤيتها الإستراتيجية في ضوء المستجدات والتحديات وتمثلت بنسبة 0.71%، وأدناها بدرجات أن الجامعة تصنع رؤياها المستقبلية بناء على فهم دقيق للواقع المحيط بها وتشارك به العاملين فيها بكافة المستويات بنسبة 0.67%، وتلاها نسبة توافق 0.63% لكل من العمليات التي تقوم بها الجامعة المتمثلة بإتاحة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المساهمة الجماعية في تقييم إنجازاتها الحالية، وبأنها تذليل العقبات أمامهم للتعلم المشترك، وتسعى لدمج الرؤى الفردية لأعضاء هيئة التدريس في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة لها.

وبهذا نستطيع التوضيح بأن الجامعة تسعى جاهدة لتسهيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع قراراتها المستقبلية وبأنها تصنع رؤياها المستقبلية بناء على فهمها العميق للواقع بنسبة جيدة، بينما تعطي درجة متوسطة لتذليل العقبات أمام الأكاديميين للتعلم المشترك ودمج الرؤى الفردية عندهم في اتجاه واحد.

السؤال الرابع: ما درجة توافر بعد تعلم الفريق في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم بناء الجدول التالي والذي يبين النسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بهذا السؤال، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-8)

الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع
في الاستبيان المتعلقة بتعلم الفريق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	5		4		3		2		1		البعد الرابع
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.18	3.41	15.9	11	40.6	28	20.3	14	14.5	10	8.7	6	1. يناقش أعضاء هيئة التدريس الأخطاء بانفتاح في كل وحدة (قسم - كلية).
1.09	3.49	21.7	15	26.1	18	36.2	25	11.6	8	4.3	3	2. توجه الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى إنجاز مهامهم كفريق مبدع.
1.09	3.35	11.6	8	43.5	30	17.4	12	23.3	16	4.3	3	3. تسعى الجامعة من خلال تشكيل فرق عمل إلى استثمار قدرات وإمكانات العاملين لتحقيق أعلى مستوى من التعلم.
1.02	3.07	7.2	5	27.5	19	36.2	25	23.2	16	5.8	4	4. تطرح الجامعة على فرق العمل قضايا يصعب تحقيقها بشكل فردي.
1.09	3.16	8.7	6	34.8	24	27.5	19	21.7	15	7.2	5	5. تعمل الجامعة على توفير فرص تعليمية لفرق العمل بالتنسيق مع المؤسسات والمراكز العلمية والعالمية.
1.07	3.14	11.6	8	24.6	17	36.2	25	21.7	15	5.8	4	6. تشجع الجامعة على التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق الواحد والفرق الأخرى لتطوير مهاراتهم.
0.858	3.27	12.8	9	32.9	23	29.0	20	19.3	13	6.0	4	الدرجة الكلية

إنّ ثمار العلم الجماعي وفوائده كثيرة فهي قوّة للفرد والمجتمع وهو يوحد العاملين ويجعلهم أكثر قدرة على العطاء والبذل، كما أنهم يصبحون أكثر قدرة على تجاوز نقاط الضعف، ولهذا تم تحديد بعض النقاط التي تتوقع الباحثة توافرها بالجامعة لقياس درجة توافرهم من قبل المبحوثين، ولقد تم عرض نتائج في الجدول السابق، ولقد تمثلت النسبة بالإجمال بالتوسط حيث أعطيت نسبة 0.58-0.57% لتوجيه الجامعة أعضاء هيئة التدريس لديها إلى إنجاز مهامهم كفريق مبدع. وهي درجة متوسطة بالإجمال، وبعقد اجتماعات يتم فيها نقاش الأخطاء بانفتاح في كل وحدة (قسم- كلية)، وهي نسبة متوسطة بالإجمال، بينما تسعى الجامعة لاستثمار قدرات وإمكانات العاملين لتحقيق أعلى مستوى من التعلم من خلال تشكيل فرق العمل بنسبة 0.55%، وتوالت النسب ما بين 0.52-0.51% بتشجيعها على التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق الواحد والفرق الأخرى لتطوير مهاراتهم، وتوفير فرص تعليمية لفرق العمل بالتنسيق مع المؤسسات والمراكز العلمية والعالمية، وطرحها تطرحها على فرق العمل قضايا التي يصعب تحقيقها بشكل فردي.

السؤال الخامس: ما درجة توافر بعد التفكير النظمي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم بناء الجدول التالي والذي يبين النسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بهذا السؤال، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-9)

الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس
في الاستبيان المتعلقة بالتفكير النظمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	5		4		3		2		1		البعد الخامس
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.10	3.33	13.0	9	37.7	26	24.6	17	18.8	13	5.8	4	1. تعد الجامعة التغذية الراجعة منطلقاً للتفكير المستقبلي.
1.11	3.36	13.0	9	40.6	28	21.7	15	18.8	13	5.8	4	2. تسخر الجامعة إمكاناتها اللازمة لربط عضو هيئة التدريس في الكليات بالمستحدثات التكنولوجية.
1.05	3.10	5.8	4	34.8	24	31.9	22	18.8	13	8.7	6	3. ترسخ الجامعة مبدأ التصور الكلي في التفكير لحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.
1.18	3.42	18.8	13	34.8	24	23.3	16	15.9	11	7.2	5	4. تطور الجامعة من مستواها بالتركيز على تحسين المستوى الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
1.05	3.54	17.4	12	40.6	28	23.1	16	15.9	11	2.9	2	5. يطور أعضاء هيئة التدريس مقدرتهم على التعامل بنجاح مع الظروف الخارجية المتغيرة المحيطة بهم.
0.945	3.34	13.6	9	37.7	26	24.9	17	17.6	12	6.1	4	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق نجاح أعضاء هيئة التدريس بالتعامل مع الظروف الخارجية المحيطة بنسبة 71%، وتمثل نسبة 68% - 67% تركيز الجامعة على تحسين المستوى الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وتسخير إمكانياتها اللازمة لربط عضو هيئة التدريس بالمستحدثات التكنولوجية.

بينما تعتمد الجامعة على التغذية الراجعة في قراراتها وتفكيرها المستقبلي بنسبة 66%، وهي نسبة متوسطة، ويتلوا بالتوسط بتدني أربع درجات باعتماد الجامعة مبدأ التصور الكلي في التفكير لحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- النتائج
- التوصيات

5-1 النتائج

5-1-1 مقدمة

خصت الدراسة هذا المبحث من أجل عرض ملخص لنتائج الدراسة، وتعليل سبب الوصول لهذه النتائج؛ لتحقيق هدف الدراسة الذي يركز على معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب الأبعاد الخمسة التي حددها سينج في جامعة بوليتكنك فلسطين.

5-1-2 ملخص النتائج

1. أظهرت النتائج إجماع واضح من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة، على مدى رضاهم لنماذج التقييم المعمول بها، وشموليتها في المعايير المستخدمة، وشمولية الجهات التي تقوم بالتقييم أيضا ابتداء من الطلبة وانتهاء بالنائب الأكاديمي، بالإضافة إلى سلاسة التقييم وتميزه بأنه تقييم إلكتروني واضح ودقيق.
2. أظهرت النتائج تفاوت في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين، وحاجتها لاهتمام أكبر من الإدارة العليا في تطبيق هذه الأبعاد وبصورة سليمة.
3. ضعف وتشتت في دليل الأنظمة السارية في جامعة بوليتكنك فلسطين، وضعف أيضا في توثيق ورصد الإجراءات، والتي تبرز أهميتها في تصحيح الأعمال وتخفيف الحد الأدنى من الأخطاء، مثال معادلة الشهادات للطلاب كالطلاب الملتحقين بالجامعة لدرجة الماجستير الذين يحتاجون لمواد استدراكي، لمترصدي الإجراءات أساس لاحتساب ساعات المواد الاستدراكية على سبيل المثال، هل يتم احتسابها كاحتساب ساعات المواد لطلاب البكالوريوس أو الماجستير.

4. الحاجة إلى استقطاب كفاءات أكاديمية خارجية للكوادر التعليمية داخل الجامعة لتحسين التعليم ورفع مستواه، واستخدام أساليب تعليم متنوعة وجديدة للطلبة، وأيضاً الحاجة إلى تدقيق خارجي أكاديميا وإداريا، لمعرفة نقاط الضعف والقصور وتحسينها وتطويرها، لترقى الجامعة بمستوى عالي من الحداثة والتطوير والتميز.

5. قصور مادي ملحوظ تعاني منه الجامعة ويعزى ذلك لطبيعة الوضع السياسي والاقتصادي الذي تعاني منه البلاد، والذي يعود نتاجه إلى ضعف في تقديم الحوافز للمتميزين ولأصحاب الكفاءات، وضعف في تلبية التدريبات اللازمة للكوادر التعليمية، مما يضعف الانتماء وشغف التعليم المستمر.

6. استناد الجامعة على أساس واضح ومفهوم في تفكيرها المستقبلي، واهتمامها بدراسة احتياجات المجتمع من المخرجات التعليمية، وبذل قصارى الجهد لتلبية هذه الاحتياجات.

5-1-3 نتائج أسئلة الدراسة

5-1-3-1 نتيجة السؤال الرئيس في الدراسة:

ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر رؤساء و مدراء الدوائر والأقسام الإدارية فيها ؟

أظهرت النتائج إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة هي درجة متوسطة في الأبعاد (التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق) بينما تمثل بعد التفكير النظامي بدرجة عالية من التوافر، بالمقابل لم تحظ هذه الأبعاد إلا بدرجة متدنية من التوافر في الأنظمة المعمول بها داخل الجامعة.

5-1-3-2 نتائج تحليل أسئلة الدراسة – السؤال الفرعي الأول:

ما درجة توافر بعد التمكين الشخصي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعة ؟

أظهرت النتائج درجة متوسطة فيتوافر بعد التمكين الشخصي بين نتائج الاستبيان ونتائج المقابلات، حيث لوحظ أن هناك ضعف في تطبيق بعض اهتمامات الجامعة في تلبية احتياجات الكوادر الأكاديمية من بعض التدريبات خاصة منها الخارجية وغير الممولة، ويفسر ذلك لضعف الوضع المادي في الجامعة، وضعف قدرتها لتغطية جميع نفقات هذه التدريبات، بينما لوحظ بشكل واضح فقر الأنظمة المعمول بها داخل الجامعة لهذا البعد.

5-1-3-3 نتائج تحليل أسئلة الدراسة – السؤال الفرعي الثاني:

ما درجة توافر بعد النماذج الذهنية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعة ؟

أظهرت النتائج اعتماد الجامعة على أسلوب التخطيط العلمي لإنتاج خطط جيدة، واهتمامها بدراسة احتياجات المجتمع من المخرجات الأكاديمية، وصناعة قراراتها على اهتماماتها الحقيقة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، والأخذ برأي ومشاركة الكوادر الأكاديمية بوضع الخطط الإستراتيجية، حيث تمثلت هذه النتائج بدرجة التوسط في تحليل المقابلات والاستبيان، أما في أنظمتها الجامعية فلوحظ القصور في تحديد وكتابة النقاط التي تدعم النماذج الذهنية.

وتفسر هذه النسبة على مدى اهتمام الجامعة بدراسة البيئة المحيطة بها على الدوام ودراسة احتياجات المجتمع، بينما نسبة الانخفاض تفسر بعدم قيام الجامعة بتوثيق هذه الإجراءات التي تقوم بها في أنظمتها.

5-1-3-4 نتائج تحليل أسئلة الدراسة – السؤال الفرعي الثالث:

ما درجة توافر بعد الرؤية المشتركة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعة ؟

بينت النتائج أن الجامعة تفتقر بأنظمتها المكتوبة إلى التطرق لموضوع الرؤية المشتركة، بالرغم مع أنها تتبع هذا البعد في سياستها وإجراءاتها، فهي تعمل على الدوام بعقد نقاشات وحوارات وتشارك فيها الآراء وتعمل على تحديد توجه الأفكار بما يتناسب مع إستراتيجية الجامعة المكتوبة، وقد حظيت بنسبة رضا من الإداريين الأكاديميين، وأكد الأكاديميين أيضا رضاهم بمدى مشاركتهم بوضع الخطط بنسبة متوسطة، وفسرت الباحثة ذلك لعدم قدرة المبحوثين على الإثراء بتناول هذا الموضوع لمحدودية الإجابة في نموذج الاستبيان، بينما تعزى نتيجة الانخفاض لضعف في توثيق أنظمة الجامعة وليس في ممارسة هذا البعد.

5-1-3-5 نتائج تحليل أسئلة الدراسة – السؤال الفرعي الرابع:

ما درجة توافر بعد تعلم الفريق في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعة ؟

لقد تبين أن هناك تقارب في نتائج بعد تعلم الفرق، في تحليل الاستبيان والمقابلات المنتظمة حيث تمثلت النسبة بالتوسط، وتبين من خلال الإجابة بأن الجامعة تعتمد بشكل أساسي على تشكيل لجان خاصة بكل قسم وكل كلية لمناقشة الصعوبات وعقد الحوارات بالأمور التي تواجهها، وبتخاذ القرارات المناسبة، وعادة

تشكل هذه اللجان من ثلاثة أشخاص أو أكثر. بينما تفسر نسبة التوسط بهذا البعد بأن هناك قرارات لا يمكن للجان اتخاذها بدون مراجعة ومناقشة إدارة الجامعة، كما أن هناك فئة من الأكاديميين يتمتعون ببعض الخمول الذاتي الذي يمنعهم من أبداء الرأي في هذه المناقشات، فتفضل الجامعة الموظف النشط السباق المبادر وتميزه عن غيره في مشاركته ببعض القرارات، بينما كانت نتيجة توافر هذا البعد بأنظمة الجامعة نتيجة متدنية.

5-1-3-6 نتائج تحليل أسئلة الدراسة – السؤال الفرعي الخامس:

ما درجة توافر بعد التفكير النظمي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين في الجامعة ؟

ظهر بعد التفكير النظمي بنتيجة مرتفعة في تحليل الاستبيان والمقابلات، حيث يعزى الارتفاع إلى نجاح الجامعة والكوادر التعليمية والإدارية بالتعامل مع الظروف الخارجية المحيطة بهم، ومدى تركيز الجامعة على تحسين المستوى الأكاديمي بقدر المستطاع تحت الظروف المادية التي تمر بها، واجتهادها بتسخير أفضل المستحدثات التكنولوجية، كما أوضحت اهتمامها تلبية ودراسة حاجات المجتمع. بينما يفسر الانخفاض كما في جميع الأبعاد السابقة، بعدم التطرق لذكر هذا البعد في الأنظمة المعتمدة بالجامعة مما أثر على نسبة التمثيل بالتأثير السلبي لبعد التفكير النظمي.

2-5 التوصيات

وبناء على نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:

1. إعادة النظر في توثيق الأنظمة المعمول بها داخل جامعة بوليتكنك فلسطين وتغذيتها بجميع الإجراءات التي تعمل بها الجامعة بشكل واضح ودقيق، وإنشاء أنظمة لتبادل المعرفة، وإعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية لتتلاءم مع احتياجات العاملين وتكون ذات نوعية عالية وتمنح فرصها للعاملين بعدالة.
2. توفير موازنة كافية تساعد على تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة لتطوير الإدارة الجامعية والعملية التعليمية.
3. ضرورة اهتمام الجامعة بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها التنظيمية، ومنها بناء قدرات الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح الجامعة وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير الاستراتيجي.
4. إجراء دراسات تتناول العلاقة بين منظمة التعلّم ومتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والروح المعنوية للمعلّمين.
5. تحديث وإجراء التعديلات للأنظمة المرفقة بما يتناسب مع الجامعة كمنظمة متعلمة (نظام الموارد البشرية، نظام البحث العلمي، النظام الداخلي للجامعة).

قائمة المصادر والمراجع

• القرآن الكريم

1. سورة المجادلة، آية (11).

• المراجع العربية

1. أبو زيد، محمد إبراهيم(2013)، " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاهم الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو حشيش، بسام، مرتجي، زكي(2011)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيه، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو عامر، أمال(2008)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، غزة ، فلسطين.
4. البغدادي، عادل والعبادي، هاشم(2009)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
5. بن زرع، سوسن(2013)، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، جامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن.
6. البناء، شادي(2012)، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
7. تيشوري، عبد الرحمن(2010)، مفهوم المنظمة وتعريفها وأنشطتها ومبادئ عملها.

8. جبران، علي(2011)، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
9. جلاب، إحسان (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. الحربي، عبدالله(2010)، المنظمة المتعلمة، جريدة الجزيرة، العدد(13699)، الرياض، <http://www.al-jazirah.com/2010/20100401/rj5.htm>
11. الحوارة، كامل (2010)، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي، جامعة الرزقاء.
12. خراط، رواز بنت جميل أحمد (2014)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
13. خضير، علاء(2015)، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. الخطيب، ماجدولين (2017)، تفاعل الشركات الفلسطينية مع بيئة أعمالها: دراسة مقارنة بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، جامعة الخليل، الخليل.
15. خيرة، عيشوش(2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.
16. الدسوقي، وردة(2015). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة الأزهر، غزة.
17. الرشدان ، يحيى(2011)، المنظمات المتعممة في عصر العولمة ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العملي الأول " منظمات متميزة في بيئة متجددة - 25 " 27 / 10 / 2011 ، جامعة جدارا ،الأردن.

18. الرشودي، محمد(2007)، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية الرياض.
19. الرفاعي، محمد، الشيباب، أحمد، الروابدة، محمد(2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
20. زنون، بسام مصباح(2017)، الغرف التجارية العربية كمنظمات متعلمة.
21. السالم، مؤيد سعيد(2005)، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
22. السالم، مؤيد(2005)، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
23. سلطان، سوزان، أكرم وخضر، ضحى حيدر(2010)، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
24. شرقي فطيمة، مليكي نسرين(2011)، علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بشركة صناعة الغرف الصحراوية CABAM عين مليلة، عين مليلة، الجزائر.
25. الشريف، عباس وآخرون(2012)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية ، المجلد (20)، العدد (1)، ص 209-275.
26. صباح، ميسرة(2011)، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
27. طاهر، فاضل(2011)، تأثير أبعاد التعلم المنظم في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة" دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة بغداد، العراق.

28. طرخان، محمد عبد القادر(2005)، المدرسة كمنظمة للتعلم مفهومها وأهميتها وخصائصها وأساليب تطويرها، عمان، معهد التربية.
29. طعيمة، رشدي وآخرون(2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المسيرة: عمان.
30. الطويل، هاني وعبابنة، صالح (2009)، المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
31. عبابنة، صالح(2007)، المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
32. عطاري، عارف وعيسان، صالحة والعاني، وجبيهة(2007)، اتجاهات حديثة في التربية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
33. العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر والعمرى، غسان(2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
34. العياصرة، معن، والحارثي، خلود (2015)، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية.
35. عيشوش، خيرة(2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
36. فاسي، فاطمة الزهراء(2011)، آليات التحول من إدارة المعرفة إلى المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند او لحاج البويرة.

37. القواسمة، لينا(2014)، تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
38. الكبيسي، أريج(2013)، درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط.
39. الكبيسي، عامر(2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
40. ملكاوي، ابراهيم (2007)، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
41. مؤتمن، منى عماد الدين(2003)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
42. نجم، نجم عبود(2005)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
43. النصور، أسماء(2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
44. النعيمي، صالح(2012)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (31) ، ص 161 - 190.
45. النويري، عبير ماجد(2016)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الجامعة الإسلامية، غزة.
46. وزارة التربية والتعليم(2002)، إدارة البحث والتطوير التربوي: نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، عمان، الأردن.
47. ياسين، سعد غالب(2007)، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

• المراجع الأجنبية:

1. Addleson , M.(1998) : **What is the learning organization?**
2. AL- Otaibi, S., (2001) : **The learning organization:** Development of a conceptual model and an instrument for assessment in Saudi Arabia, Unpublished DBA ,University of Hull, Hull, UK.
3. Agarwal, A. (2010). **Learning organization.** P8. 22\10\2017.
www.ec.tuwien.ac.at/~dorn/Courses/KM/Resources/LearningOrganization.pdf
4. Benjamin, Donna(2009) : **The Learning Organization :Validation of the DLOQ with School Staff.** Unpublished Ph.D. Dissertation, School Psychology. Alfred University.
5. Bostrom, Adam (2012), **A learning project organization,** LUND University.
6. Can, Niyazi (2011), **Developing activities of learning organizations primary schools,** African Journal of Business Management, Article Number - E484FC214623.
7. Cors, Rebecca (2003), **What Is a Learning Organization.**

Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives, Organizational Learning for Environmental Management, University of Wisconsin-Madison.

8. Erdem, Mustafa & others (2014): **Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers**, International Online Journal of Education Science, Vol.4, No.1, 8-20.
9. James, C., (2003): **Designing learning organizations, Organizational dynamics**, Vol (32).
- 10.KIZILOGLU, Mehmet (2015): **The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector**, Kale Meslek Yüksekokulu, Pamukkale Üniversitesi, Turkey
- 11.Marquardt, M.J. (2002): **Building the Learning Organization: Mastering the five elements of corporate learning**, Palo Alto, CA: Davies- Black Publishing.
- 12.Marsick V. & Watkins K. (eds.) (2003). **Marking learning count diagnosing the learning culture in organizations**, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. (2),
<http://www.adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/2/132>
- 13.Moloi, Kholeka Constance (2010) , **How can schools build learning organizations in difficult education contexts?**, South African Journal of Education.
- 14.Moilanen R. (2001). “Diagnosing and measuring learning organization”, **The Learning Organization**,

15. Redding, J., (1997): **Hardwiring the learning organization, Training & development**, Aug 97, Vol (51), No (8),
16. Rouzbahani , Mohammad Taheri (2013), **The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization**, Islamic Azad University.
17. Sekaran ,U. (2006), **Research methods for business** , fourth edition, south Illinois university at Carbondale.
18. Senge, Peter, (2004). **The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday Publishers , New York
19. Senge P.M. (1990). **The fifth discipline**, The art and practice of learning organization, New York: Doubleday.
20. Thomase, K. & Allen, S. (2006) : **The Learning Organization: A meta-analysis of Themes in Literature: The Learning Organization** , Vol.13 , No.2 , from:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696470610645467>

الملاحق

- ملحق رقم 1 تحليل المحتوى للأنظمة المعمول بها في جامعة
بوليتكنك فلسطين
- ملحق رقم 2 تحليل المحتوى للمقابلات المنتظمة
- ملحق رقم 3 الاستبيان.
- ملحق رقم 4 نموذج أسئلة المقابلة
- ملحق رقم 5 قائمة بأسماء محكمي الاستبيان وأسئلة المقابلة.
- ملحق رقم 6 ترميز المقابلات.
- ملحق رقم 7 كتاب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات.

ملحق رقم 1

تحليل المحتوى للأنظمة المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين

أنظمة الجامعة			أبعاد المنظمة المتعلمة
نظام البحث العلمي	نظام الموارد البشرية	النظام الداخلي	
تلتزم جامعة بوليتكنك فلسطين بتوفير الجو الملائم والإمكانات اللازمة للنهوض بالبحث العلمي، وذلك بتوفير الوقت لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث، وتوفير الأماكن والأجهزة والخدمات المكتبية، وأية متطلبات أخرى للبحث العلمي.	الإشراف على تنظيم البحث العلمي في الكلية وتشجيعه. التوصية في جميع الأمور المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الكلية وغيرهم من القائمين بأعمال التدريس فيها من تعيين، وترقية، ونقل، وانتداب، وإعارة، ومنح وإجازات.	يتم دراسة الاحتياجات للكفاءات العلمية والتدريبية والإدارية ومتابعة البعثات والتدريبات، وتقييم الموظفين، وتقدير الاحتياجات التدريبية من برامج ونشاطات وفعاليات تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.	التمكين الشخصي
-	تقديم الاقتراحات إلى مجلس الكلية حول الخطط الدراسية في القسم وما من شأنه من النهوض بالقسم والكلية وإبداء الرأي في عدة أمور منها الترقيات وطلبات التعيين..	-	النماذج الذهنية
-	-	-	الرؤية المشتركة
-	تقييم أعمال الجامعة عن طريق النظر في التقارير الدورية والسنوية التي يرفعها إلية رئيس الجامعة وتشكيل اللجان الخاصة	تنمية روح البحث العلمي والاستقلال الفكري والمبادرة الشخصية وروح	تعلم الفريق

-	بتقييم... والتنسيق بين أعمال الكليات فيما يتصل بالدروس والمحاضرات.	العمل الجماعي.	
-	-	-	التفكير النظامي

ملحق رقم (1-1)

نموذج تحليل الأنظمة المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين.

النسبة المئوية	التكرار	نظام البحث العلمي	النظام الداخلي	نظام الموارد البشرية	أبعاد المنظمة المتعلمة
%33	3	يوجد	يوجد	يوجد	التمكين الشخصي
%11	1	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	النماذج الذهنية
%0	0	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	الرؤية المشتركة
%22	2	لا يوجد	يوجد	يوجد	تعلم الفريق
%0	0	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	التفكير النظامي

ملحق رقم 2

تحليل المحتوى للمقابلات المنتظمة

البعد الأول: التمكين الشخصي

إجابة على السؤال التالي: هل تتبنى الجامعة خطط تدريبية على مدار السنة لموظفيها تحفزهم وتشجعهم على التعلم المستمر.

المقابلة الأولى	هناك تطوير مستمر ودائم للأكاديميين في مركز التعليم والتعلم، يتم نقل التدريبات بين الأكاديميين، تعلم عن طريق خدمة المجتمع....
المقابلة الثانية	كتابة مقترحات مشاريع، أبداء الرأي، تفويض للبعض المخول بتمثيل الجامعة باتخاذ القرارات، مسابقات مستمرة..
المقابلة الثالثة	من خلال تدريبات مستمرة للكادر الأكاديمي، إبداء الرأي والأفكار... شخص عندك فكرة نحنا جاهزون لدعمك. حوافز مالية، تقديم كتب شكر.
المقابلة الرابعة	الريادة والإبداع هدف استراتيجي للمؤسسة، تشجيع الأفكار الريادية، تدريس ريادي، نقل التدريبات بين الزملاء.
المقابلة الخامسة	متابعة التقييمات، مشاركة الأكاديميين في ورشات العمل والمسابقات، ومشاريع عالمية ودولية.
المقابلة السادسة	تحفيزهم وتكريمهم على انجازات معينة، تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس. حاجة كوادر للتدريب والكفاءة.
المقابلة السابعة	فتح فرص وأفق مع الخارج، شراكات خارجية، دعم الأفكار الأبداعية. نقص في التحفيز للعاملين.

المقابلة الثامنة	كل موظف لديه الحرية الطلب بما ينقصه من دورة من حضور ورشة عمل. التلبية لا تكون مائة بالمائة.
المقابلة التاسعة	يتم عرض تجارب الزملاء وسماعهم، استخدام وسائل التعلم الإبداعية أو الإلهامية، التدريبات التي يحتاجها العاملين يتم دراستها ولا يشترط أن تتم حسب العدد والحاجة.
المقابلة العاشرة	تشارك وتعاون بين الزملاء، المكافئة المالية والمعنوية، ضعف التدريب بسبب الوضع المادي.
المقابلة الحادية عشر	ورشات عمل مستمرة، موافقة على التدريبات شيء، وقدرتها على تمويل الدورة شيء. الدورات الخارجية يشترط أن تكون ممولة بسبب الوضع.
المقابلة الثانية عشر	جائزة الأستاذ المبدع (مبلغ مادي) سنوية تابعة لمركز التعليم والتعلم، الجامعة تدعم وتعطي المجال للتدريبات. بالنسبة للمساعدات بالتدريبات الخارجية والدراسات لا تستطيع المساعدة بشكل كامل، بسبب محدودية الوضع المالي.
المقابلة الثالثة عشر	دورات و ورشات عمل بالإضافة إلى التبادل الأكاديمي لمن يرغب، لا يمكن لأي موظف جديد أن يتم تعيينه بدون إعطائه دورة في مركز التعليم والتعلم لكن التدريبات ليس لكل من هو بحاجة
المقابلة الرابعة عشر	مشاركة بالقرارات، تطوير الموظف وتحفيزه هو أساس المنظمة لتطويرها، التدريبات بشكل مستمر ودائم.
المقابلة الخامسة عشر	يتم تحديد احتياجات الموظفين بكل كلية لتدريبات ولكنها تعتمد بشكل أساسي على التمويلات الخارجية الداعمة لهذه التدريبات، وبالتالي هي لا تتم بشكل مستمر وللحاجة لها. فيجب الانتظار لاكمال العدد المحدد لدورة مثلا، أو وصول دعم.

البعد الثاني : النماذج العقلية:

إجابة على السؤال التالي: هل يتم إشراك الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة بوضع الخطط المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم اقتراحاتهم ؟

المقابلة الأولى	يبدأ من الأكاديميين وينتهي بإدارة الجامعة
المقابلة الثانية	النقاشات المستمرة، السياسة المتبعة. bottom up approached.
المقابلة الثالثة	الكل من أول مدرس لأعلى شخص بإدارة الجامعة.
المقابلة الرابعة	من رئيس الجامعة للموظف.
المقابلة الخامسة	من أول موظف لرئيس الجامعة. نقص في سماع الاحتياجات والنصائح
المقابلة السادسة	بشكل هرمي من الأسفل للأعلى.
المقابلة السابعة	الهرم الإداري، إدارة الجامعة إلى نائب رئيس شؤون التخطيط، إلى نائب الرئيس الأكاديمي، إلى الكليات، ثم الدوائر، ثم أعضاء هيئة التدريس.
المقابلة الثامنة	نائب رئيس الجامعة للتخطيط والتطوير يوضع بشكل عام الإطار العام وتوزع على كل كلية، الإستراتيجية تمرر من الأعلى إلى الأسفل. ثم تحدد الخطط لكل كلية.
المقابلة التاسعة	يشارك بها كل الأكاديميين والإداريين إلى رئيس الجامعة.
المقابلة العاشرة	هامش ومساحة لكل موظف للمشاركة بالخطوة الإستراتيجية.
المقابلة الحادية عشر	العمل بالخطط لا يكون فردي بتاتا، يتم مشاركة كل الموظفين.

المقابلة الثانية عشر	توضع من قبل الموظفين وتنتقل بالتدرج للأعلى بالهرم الإداري، إلى رئيس الجامعة.
المقابلة الثالثة عشر	تتم بمشاركة الجميع من أستاذ لرئيس قسم، لعميد كلية ، لنواب الرئيس، لرئيس الجامعة.
المقابلة الرابعة عشر	لا يتم اتخاذ أي قرار أو حل أي مشكلة أو نقاش أي موضوع أو تحديد أي خطوة إلا كمجموعة واحدة متعاونة، يشارك الجميع فيها ويأخذ بعين الاعتبار كل كلمة تعرض وتقترح.
المقابلة الخامسة عشر	يتم توزيع على الكليات الخطة المحددة، ويتم تحديد موعد محدد لتسليمها، يتم نقاش الأمور المذكورة المحددة بالخطط، ويتم مشاركة الجميع فيها.

البعد الثالث: الرؤية المشتركة:

إجابة على السؤال التالي: هل تتبع الجامعة أسلوب دمج الرؤى الفردية للكوادر الأكاديمية والإدارية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة لها؟

المقابلة الأولى	يتم النقاش من مقترح معين للوصول إلى أهداف واضح تحقق الرؤية العامة للجامعة.
المقابلة الثانية	تشكل فرق للمحاور مثل تكنولوجيا المعلومات، خدمة المجتمع.. تدرس وتناقش كل فرقة الأفكار والاحتياجات وتتوصل لمقترحات وأفكار تحقق أهداف الجامعة
المقابلة الثالثة	فكرة يتم نقاشها ودراستها وتعديل أي مقترح لتحسينها، تهدف بالنهاية لتحقيق رؤى وأهداف الجامعة العامة.
المقابلة الرابعة	خطة إستراتيجية فرعية تناقش، تحلل، تعدل، لتتناسب مع الخطط الجامعية

المقابلة الخامسة	اجتماعات معمقة لتناقش والحوار وأخذ الأفكار وتحليلها، ترفع لدائرة التخطيط والتطوير، لدراسة انسجامها مع الخطة الجامعية.
المقابلة السادسة	تشارك في لرأي ومناقشته للوصول إلى شعور الفرد بإنجاز فردي لأي انجاز تقوم به الجامعة.
المقابلة السابعة	تأخذ بالرؤى وبالرأي، ويتم مناقشتها، ومن ثم مناقشة الأكاديميين في النتائج، في حال كانت مناسبة للخطة الجامعية يتم اعتمادها.
المقابلة الثامنة	اجتماعات الهيئة العامة للمدرسين بالفصل أما اجتماعين أو ثلاث، القرار لا يؤخذ بشكل فردي، ويدرس بما يناسب الخطة العامة.
المقابلة التاسعة	التناغم بالأفكار لا يمكن أن يكون 100% ولكن هناك تناسق بينهم، تناقش هذا الأفكار وتحدد بما يتناسب مع الخطط المكتوبة.
المقابلة العاشرة	يتم دراسة الأفكار ونقاشها والحل يجب أن ينعكس على الخطة الإستراتيجية الرئيسية للجامعة.
المقابلة الحادية عشر	لقاءات مستمرة لوضع الخطوط العريضة، كيفية سير اللقاءات، وتحديد الوجهة التي يجب الوصول لها.
المقابلة الثانية عشر	لا بد أن هناك اختلاف بوجهات النظر والآراء والأفكار من شخص لشخص، لكن على المدى البعيد الطويل ومع الخبرة تتكون فكرة لتفكير الجميع، ويستطيع توحيدها.
المقابلة الثالثة عشر	نقاش داخلي يدوم لساعات، وبعدها توكل المهام الجماعية للأفراد لإنجاز هذه المهام بفكرة محددة.
المقابلة الرابعة عشر	الخطو تعني أن تجعل كل المؤسسة أو الفريق على قلب رجل واحد، حتى بالأفكار ستصبح ثقافة منتشرة بينهم، لتحقيق الهدف المحدد.
المقابلة الخامسة عشر	نعم بعد توزيع الرؤية العامة للجامعة لهم، والنقاشات التي تدور.

البعد الرابع : تعلم الفريق:

إجابة على السؤال التالي: هل يعد أسلوب الجامعة المطبق على العاملين أسلوب داعم للعمل كفريق واحد؟

المقابلة الأولى	لا يوجد قرار فردي، لجان مخصصة لمتابعة وبلورة فكرة معينة.
المقابلة الثانية	يعزز ذلك بالتعامل اليومي، واكتسب أيضا كثافة بيئية بالجامعة.
المقابلة الثالثة	لجان لكل قسم ولكل دائرة ولكل كلية، لا يصدر أي قرار فردي.
المقابلة الرابعة	تتم الأعمال على شكل لجان تشكل بالتشاور، في حال وجود عقبات هناك مرجعية للأعلى لإعادة تشكيل الفريق.
المقابلة الخامسة	تعمل على أساس لجان مكونة من أكثر من موظف، تساعد في تشكيل فرق عمل بحثية. يتم اختيار أشخاص مناسبين من أجل تقديم مشروع تطويري للمؤسسات العالمية.
المقابلة السادسة	الجامعة معتمدة بشكل أساسي على اللجان.
المقابلة السابعة	تطلب كتابة مقترح لمشروع خارجي ، المساقات المدرسين لنفس المادة يجب أن يتعاونوا بوضع الاختبارات واعتماد نفس الكتب.
المقابلة الثامنة	بعض المهام تكون على مستوى الأفراد، وبعضها موكلة للجان. المهام التي لها قرار تعرض لمجلس الدائرة هي من تتخذ القرار.
المقابلة التاسعة	العمل يكون عن طريق الوحدات التي تتطلب العمل الجماعي.
المقابلة العاشرة	موجود على شكل لجان، كل موظف ملزم ان يكون أحد أعضاء اللجنة المكونة أقل شيء من ثلاثة أشخاص.
المقابلة الحادية عشر	يوجد لجان لكل قسم ولكل دائرة، تهدف لتنفيذ خطط محددة، لكن الأشخاص الذين يعملون معروفين، وهم من يتم تطوير مهاراتهم، وهناك أشخاص غير

مبادرات ويتم إهمال هذه الفئة غير المبادرة.	
تتم مناقشات وحوارات وكل بلجان محددة. الشخص يشعر بأنه جزء من الجامعة وليس أحد موظفيها، نادرا ما يكون هناك قرارات شخصية.	المقابلة الثانية عشر
تتم عن طريق لجان وعلى حسب رغبة الموظف بالانضمام لأي لجنة.	المقابلة الثالثة عشر
جزء من منظومة وفلسفة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف، هم يد واحدة، تحقيق الهدف لا يتم إلا إذا تم مشاركة الجميع بالقرار.	المقابلة الرابعة عشر
هناك فرق تعمل مع بعضها، لكن لا يفرض عليهم هذا بشكل كامل، هناك بعض الأعمال التي تتم بشكل فردي، فبعض الأمور تتم باختيار الشخص المناسب لتقديم الجامعة بشكل جيد ومناسب وليس الشخص الملائم لهذا العمل.	المقابلة الخامسة عشر

البعد الخامس: التفكير النظمي:

إجابة على السؤال التالي: هل تقوم الجامعة بتحديد منطلقا للتفكير بقراراتها المستقبلية؟

تغذية راجعة عن احتياجات السوق والمجتمع من كوادرات وتخصصات علمية.	المقابلة الأولى
احتياجات الأشخاص والسوق	المقابلة الثانية
الأفكار المطروحة المدروسة التي تمثل الاحتياجات للمجتمع.	المقابلة الثالثة
وضع التعليم المحلي والعالمي بما يتناسب مع موارد الجامعة.	المقابلة الرابعة
اقتراحات اللجان المتخصصة.	المقابلة الخامسة
المجتمع واحتياجاته.	المقابلة السادسة

المقابلة السابعة	تغذية راجعة لاحتياج المؤسسات من وحدات أكاديمية للخريجين.
المقابلة الثامنة	تحدد لتلبية رؤية الجامعة وعلاقتها مع المجتمع.
المقابلة التاسعة	احتياجات المجتمع من الكوادر التعليمية.
المقابلة العاشرة	احتياجات الدائرة أو الكلية، واحتياجات السوق.
المقابلة الحادية عشر	من السنوات السابقة، والاحتياجات للمجتمع.
المقابلة الثانية عشر	من احتياجات المجتمع.
المقابلة الثالثة عشر	تغذية راجعة من البيئة المحيطة مع الاهتمام للعنوان الرئيسي للخطة.
المقابلة الرابعة عشر	احتياج الأفراد مع المجتمع والجامعة.
المقابلة الخامسة عشر	الاحتياجات حسب المجتمع.

ملحق رقم (2-2)

نموذج تحليل المقابلات المنتظمة في جامعة بوليتكنك فلسطين.

أبعاد المنظمة المتعلمة	التمكين الشخصي	النماذج العقلية	الرؤية المشتركة	تعلم الفريق	التفكير النظامي
المقابلة الأولى	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الثانية	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الثالثة	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الرابعة	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الخامسة	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد

المقابلة السادسة	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة السابعة	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الثامنة	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد
المقابلة التاسعة	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة العاشرة	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الحادية عشر	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الثانية عشر	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الثالثة عشر	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المقابلة الرابعة عشر	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
لمقابلة الخامسة عشر	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد
التكرار	7	10	13	11	14
النسبة المئوية	%47	%66	%86	%73	%93

ملحق رقم 3 استبيان رسالة ماجستير



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

تحية طيبة وبعد...

كانت المشكلة الأساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة المهارة التنفيذية بالدرجة الأولى، ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، برزت مشكلة تكمن في الحاجة الماسة إلى نوع جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، وهذا النوع ما يطلق عليه "المنظمة المتعلمة".

لذلك تجري الباحثة دراسة ميدانية بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بوليتكنك فلسطين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، ولقد صممت الباحثة الاستبيان لقياس درجة توافر أبعاد المنظم المتعلمة في جامعة بوليتكنك بالاعتماد على أبعاد بيتر سينج الخمسة التالية (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، العمل كفريق، التفكير النظمي).

فيرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان لما في ذلك من أهمية في إنجاح هذا البحث، حيث أن هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم جهودكم

الباحثة: ميساء عز الدين الدويك.

بإشراف الدكتور: محمد الجعبري.

الجزء الأول

أسئلة عامة

ضع / ي إشارة (×) أمام الإجابة الصحيحة :

أولاً: السمات الشخصية:

1. الجنس: ذكر. أنثى.
2. المؤهل العلمي بكالوريوس. ماجستير. دكتوراه. أستاذ.
3. سنوات الخدمة 1-5. 6-10. 11-15. 16 - فأكثر.
4. طبيعة العمل عميد كلية. رئيس قسم. موظف إداري. عضو هيئة تدريس.
5. عدد الدورات التدريبية 0-3. 4-6. 7-10. 11 - فأكثر.

الجزء الثاني: يرجى الإجابة على كل فقرة من الفقرات الآتية المتعلقة بدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بوضع إشارة في المكان الذي يتناسب مع إجابتك أمام الفقرات التالية، وذلك بتحديد درجة توافر النقاط المذكورة بالأسفل بتقييمها من 1-5 حيث أن رقم 1 يدل على أدنى درجة متوافرة فيها النقطة ويزداد تدريجياً ليصل أقصى درجة وهي رقم 5.

المنظمة المتعلمة: المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته (Senge , 1994).

5	4	3	2	1	البعد وفقراته
<p>البعد الأول " التمكين الشخصي " ويقصد به: نمو الشخصية والتعلم ، حيث أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الإتيان الشخصي يستطيعون باستمرار أن يوسعوا قدراتهم حقاً.</p>					
					1 تتبنى الجامعة استراتيجيات الإبداع كأساس لإدارة الموارد البشرية فيها.
					2 توفر الجامعة البيانات والمعلومات اللازمة للبحث العلمي لدى عضو هيئة التدريس.
					3 تسعى الجامعة لتطوير جوانب الضعف لدى المدراء ورؤساء الأقسام وتحسين كفاءتهم عن طريق الدورات العلمية.
					4 تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التعلم المستمر معتبرة ذلك أمراً حيوياً مدى الحياة.
					5 تشتمل الجامعة الإنجازات العلمية لأعضاء هيئة التدريس على أرض الواقع.
					6 تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم بالمستقبل.
<p>البعد الثاني " النماذج العقلية " ويقصد بها: افتراضات عميقة الجذور ، وتعميمات أو حتى صوراً تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة ، وذلك بدوره يؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة.</p>					
					7 تعتمد الجامعة على أسلوب التخطيط العلمي لإنتاج خطط جيدة.
					8 تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة من خلال قدرتهم

					على تحليل الأنظمة الجامعية.
					9 تعتمد الجامعة مبدأ تقبل الآخر والحوار كأساس لصياغة أهدافها المستقبلية.
					10 تعتمد الجامعة في صناعة قراراتها على اهتماماتها الحقيقية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.
					11 تأخذ الجامعة الأفكار النابعة من التأمل الفردي بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الهامة.
					12 تدعو الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى فهم التعقيدات والقضايا الخلاقية كأساس للإبداع.
<p>البعد الثالث " الرؤية المشتركة " ويقصد بها: قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه.</p>					
					13 نتيج الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المساهمة الجماعية في تقويم إنجازاتها الحالية.
					14 تسعى الجامعة إلى تذليل العقبات أمام أعضاء هيئة التدريس للتعلم المشترك.
					15 تشكل الجامعة لجاناً متخصصة لإثراء رؤيتها الإستراتيجية في ضوء المستجدات والتحديات.
					16 تعمل الجامعة على دمج الرؤى الفردية لأعضاء هيئة التدريس في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة لها.
					17 تصنع الجامعة رؤياها المستقبلية بناء على فهم دقيق للواقع المحيط بها.

<p>البُعد الرابع " العمل كفريق " ويقصد به: و العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود ومجموعة الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.</p>					
					18 يناقش أعضاء هيئة التدريس الأخطاء بانفتاح في كل وحدة (قسم- كلية).
					19 توجه الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى إنجاز مهامهم كفريق مبدع.
					20 تسعى الجامعة من خلال تشكيل فرق عمل إلى استثمار قدرات وإمكانات العاملين لتحقيق أعلى مستوى من التعلم.
					21 تطرح الجامعة على فرق العمل قضايا يصعب تحقيقها بشكل فردي.
					22 تعمل الجامعة على توفير فرص تعليمية لفرق العمل بالتنسيق مع المؤسسات والمراكز العلمية والعالمية.
					23 تشجع الجامعة على التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق الواحد والفرق الأخرى لتطوير مهاراتهم.
<p>البُعد الخامس " التفكير النظمي " ويقصد به: مجموعة من المعارف والأدوات التي يتم تطويرها على مر السنين من أجل الحصول على أنماط أكثر وضوحاً وتساعدنا في معرفة كيفية التغيير بفعالية.</p>					
					24 تعد الجامعة التغذية الراجعة منطلقاً للتفكير المستقبلي.
					25 تسخر الجامعة إمكاناتها اللازمة لربط عضو هيئة التدريس في الكليات بالمستحدثات التكنولوجية.
					26 ترسخ الجامعة مبدأ التصور الكلي في التفكير لحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.
					27 تطور الجامعة من مستواها بالتركيز على تحسين المستوى الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

					يطور أعضاء هيئة التدريس مقدرتهم على التعامل بنجاح مع الظروف الخارجية المتغيرة المحيطة بهم.	28
--	--	--	--	--	--	----

ملحق رقم 4

أسئلة المقابلة التي تم طرحها على الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك
فلسطين

التاريخ والوقت:

الاسم:

المسمى الوظيفي:

السؤال العام:

هل تتم عملية التقييم للعاملين بالجامعة بشكل منتظم وبمواعيد محددة؟

1. نعم

2. لا

أسئلة المقابلة:

أولاً: التمكين الشخصي:

- هل تقوم الجامعة بتبني خطط تدريبية على مدار السنة لموظفيها وذلك لتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم المستمر؟

ثانياً: النماذج العقلية:

- هل يتم إشراك الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة بوضع الخطط المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم واقتراحاتهم؟

ثالثاً: الرؤية المشتركة:

- هل تتبع الجامعة أسلوب دمج الرؤى الفردية للكوادر الأكاديمية والإدارية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة لها؟

رابعاً: تعلم الفريق:

- هل يعد أسلوب الجامعة المطبق على العاملين أسلوب داعم للعمل كفريق واحد؟

خامساً: التفكير النظامي:

- هل تقوم الجامعة بتحديد منطلقاً للتفكير بقراراتها المستقبلية؟

سادساً: الاقتراحات

- ما المقترحات لتطوير جامعة البوليتكنك فلسطين تحت مفهوم المنظمة المتعلمة؟

ملحق رقم 5

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان وأسئلة المقابلة

الجامعة	أسماء محكمي الاستبيان وأسئلة المقابلة	
جامعة الخليل	الدكتور سمير أبو زنيد	1
جامعة بوليتكنك فلسطين	الدكتور غسان شاهين	2
جامعة بوليتكنك فلسطين	الدكتورة ديانا حسونة	3

ملحق رقم 6

ترميز المقابلات المنتظمة

ترميز المقابلات
المقابلة الأولى مع نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية .
المقابلة الثانية مع مساعد النائب الأكاديمي.
المقابلة الثالثة مع عميد كلية المهن التطبيقية.
المقابلة الرابعة مع عميد كلية العلوم التطبيقية.
المقابلة الخامسة مع عميد كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب.
المقابلة السادسة مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
المقابلة السابعة مع عميد الدراسات العليا والبحث العلمي.
المقابلة الثامنة مع رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات.
المقابلة التاسعة مع رئيس مركز التميز بتكنولوجيا المعلومات.
المقابلة العاشرة مع رئيس كلية المهن التطبيقية دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
المقابلة الحادية عشر مع رئيس دائرة الهندسة الكهربائية.
المقابلة الثانية عشر مع رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية.
المقابلة الثالثة عشر مع رئيس قسم هندسة الحاسوب.
المقابلة الرابعة عشر مع رئيس مركز التكنولوجيا الحيوية للأبحاث.
المقابلة الخامسة عشر مع رئيس قسم التخطيط والتنمية.

ملحق قم 7

كتاب من جامعة الخليل

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل
Ref.	رقم:	2017/03/29
Date	التاريخ:	2017/03/29
السيد / أ.د. عماد الخطيب المحترم رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين		
تحية طيبة وبعد،،،		
<u>الموضوع / بحث دراسات عليا</u>		
<p>يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بان الطالبة ميساء عز الدين الدويك ، ورقمها الجامعي (21329025) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة حسب ابعاد بيتر سينج "Peter senge" في جامعة بوليتكنك فلسطين).</p>		
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.		
مع الاحترام و التقدير،،،		
 د. سمير ابو زويد عميد كلية التمويل والإدارة رئيس لجنة الدراسات العليا		
P.O.Box 40 . Hebron , West Bank , Palestine URL: http://www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303