

تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة

* د. سدينا جبريل غيث

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية الى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وتحسين طريقة أداء أعمالها، و مهامها المنوطة بها؛ بصورة تمكنها من التعامل مع المستجدات والمتغيرات، وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم مسح الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، الأمر الذي مكنها من تقديم تصور مقترح لتطوير أداء الكادر الإداري بالجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.

مقدمة: يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، وقد انعكست تلك التغيرات على طبيعة الاداء في المؤسسات والمنظمات، مما استوجب عليها المنافسة للحفاظ على مركزها المحلي والاقليمي، لذا تسعى تلك المؤسسات الى التطوير بوصفه مطلباً استراتيجياً حتى تتمكن من مسايرة هذه التغيرات على كافة الاصعدة. "فلا مجال أن تستمر المنظمات دون أن تتبنى طرائق جديدة للارتقاء بقدراتها لتحقيق التعلم المستمر، ومن هنا فقد أصبحت المنظمات مطالبة -أكثر من أي وقت مضى - على إعادة ترتيب أوضاعها، بما يتماشى مع هذه التغيرات، وأن تستند الى تقنيات متقدمة، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج التطوير والتحديث، التي تضمن لها التحول من فكر إداري تقليدي الى فكر إداري حديث" (العتيبي و إبراهيم، 2015: 35).

"فالمنظمات مطالبة بالسعي والتحول الى المنظمة المتعلمة التي تعلم نفسها بنفسها، وتتعلم من الآخرين أفضل ما يمارسون من أساليب عمل، ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية الى كيانها نقلاً تشاركياً، من أجل البقاء في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها، والمنظمة المتعلمة - عادة - تحمل في مضمونها مبادئ عديدة، وقيماً كثيرة تدعوها الى تبني أنماط تفكير حديثة، وتغيير الثقافة السائدة، لتفعيل عمليات التغيير الإداري، وللتخلص من أساليب العمل البيروقراطية، والتوجه نحو اللامركزية، أي العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات بما يرافقه ذلك من تدريب كاف، لضمان نجاح المهمة، و إثراء ثقافة التعلم و نموها" (الرفاعي وآخرون، 2013: 128). إن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية بفاعلية وكفاءة وابتكار من أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من المجتمعات، فمن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ما يتوفر في مؤسساتها الجامعية من قدرات وطاقات، وما يمتلكه منسوبيها من مهارات وكفايات"

* محاضر، قسم التخطيط والإدارة التربوية، جامعة عمر المختار

(الخطيب، 2000: 83). ومن هنا باتت الرهان على دور الجامعات الليبية في قيادة عجلة تطوير وتنمية المجتمع، والحقيقة أنها لا يمكن تحقيق ما ترمى إليه إلا من خلال التطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات عالية من الجودة من أجلها تحقيق أهدافها. ونظراً لأن الجامعات الليبية شأنها شأن غيرها من المؤسسات الجامعية لا تخلو من التحديات والمشكلات التي تتطلب مواجهتها نوعية جديدة من التعلم القادر على تهيئة الأفراد للمشاركة في عالم يتزايد فيه التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع، لذا بات الاعتماد على مبدأ التعلم التنظيمي أمراً مهماً، باعتباره "أحد المبادئ المؤدية لتمييز أداء العاملين بالمؤسسة، وتعديل سلوكياتهم، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه عملهم، وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير الأداء الكلي للجامعة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" (Peter, 2008: p.12).

ومن منطلق أن الموارد البشرية تمثل الركن الأكثر أهمية، لذا يتحتم على الجامعات أن تبحث عن الطرق والوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، بما يتواءم مع سرعة التحديات العلمية والتقنية والمعرفية، ولهذا فإن تبني التعلم التنظيمي يعد مدخلاً مهماً في تطوير الأداء المؤسسي، وبالتالي رفع كفاءة أداء العاملين، توفير بيئة تنظيمية تساعد على توفير المعرفة غرس ثقافة التعلم لديهم. ومن ثم فإن التحول نحو تطبيق ثقافة المنظمة المتعلمة لم يعد اختياراً موضع تفكير، بل بات ضرورة ملحة للتكيف مع متغيرات العصر، مدخلاً للتطوير الشامل بما يملكه من أدوات لتطوير الأداء، ومتابعة وقياس مدى التقدم نحو النتائج واستغلال الموارد المتاحة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية المنظمة المتعلمة، ودورها في تحسين أداء المنظمات، و تطويرها، وتدعيم الإبداع بها، والعمل على زيادة دافعية العاملين، كما أنها تساهم في تقبل المنظمة للتغيير، فضلاً عن أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة يمكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين، للمشاركة في بناء المعرفة، والقدرة على جذب صناعات المعرفة، واستقطابهم، وتحفيزهم، الأمر الذي يمكنها من مواكبة كل المتغيرات، والمستجدات" (محمد، 2017: 35).

كما أجمع العديد من الباحثين على أن مؤسسات التعليم العالي مطالبة باعتماد نموذج جديد ينقلها إلى مداومة التعلم، وتحقيق ما تحلم به الجامعات من جودة، لتصير منظمات متعلمة، عبر التركيز على أهمية عمليتي: "التعليم و التعلم، واستمراريتهما، وتسهيل التعليم لكل أعضائها، وتسعى باستمرار إلى تطوير مقدراتها على التكيف والتغيير المستمرين من خلال أعضاء فاعلين يقومون

بدور فعال في معالجة مختلف القضايا في المنظمة، خاصة في ظل معاناة هذه الجامعات من عديد من المشكلات مثل: عدم القدرة على تحقيق بعض أهدافها، ومواكبة تغيرات العصر، والقصور في تطوير أدائها، فضلاً عن ضعف الدور المؤسسي في عمليات إصلاح التعليم، وقصورها في إكساب مهارات التفكيرين، الابداعي والناقد، وعدم تشجيعها للعمل الجامعي، وغيرها من المشكلات التي تعوق الجامعة من أن تنهض بدورها التنموي في المجتمع" (دغري، 2017: 279).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء بالجامعات العربية، والتأكيد المستمر على ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية، إلا أنه من الملاحظ أن هذه الجامعات مازالت تعاني من قصور في أدائها المؤسسي، الى جانب العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات انعكست على الأداء الكلي للجامعات و منها ما يأتي:

- الافتقار الى آليات واضحة لسير الأداء المؤسسي وعدم إتباع معايير التميز في الاداء.
- محدودية تقنيات المعلومات والاتصالات و قلة استخدامها في تطوير الاداء المؤسسي بالجامعات.
- غلبة الطابع التقليدي والروتيني والنمطية والرتابة في الانجاز، مع إهمال واضح في تطوير الممارسات المرتبطة بالجوانب الادارية والاكاديمية و البحثية.
- ضعف إعداد الكفاءات القادرة على التعامل مع التطورات التي يشهدها المجتمع والعالم لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.
- وباستقراء وتشخيص واقع الاداء المؤسسي بالجامعات الليبية، يتضح أن الادارة الجامعية لا تزال في حاجة الى مزيد من الجهد لمواجهة المشكلات التي تعوق عملية تطوير الاداء المؤسسي بها، وهو ما أكدته نتائج بعض الدراسات، وقد تمثلت هذه المشكلات فيما يأتي (بشير، 2008: 10؛ الحوات و آخرون، 2004: 114):

■ تضخم الهياكل الادارية واستمرار هيكل الجامعات على حاله منذ سنوات دون تطور فاعل مع متطلبات المرحلة، وبما يتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية و العلمية و البحثية.

■ بطء الجامعات الليبية في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقيد التنظيمات البيروقراطية واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية.

■ ان الجهاز الإداري للجامعات الليبية يتصف بالبيروقراطية، والمكتبية، والروتينية، كما يفتقر لسبل الاتصال السريع، وسرعة اتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات الإداري.

وحتى يمكن تلافي هذا القصور فإنه ينبغي تبني صيغاً ومداخل وتوجهات متطورة للتغيير والتحديث، والعمل على تطوير أداء الكوادر الادارية، ومن أهمها وأكثرها فاعلية الاخذ بمفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل يقوم على تنمية الكادر الوظيفي وتطوير قدراته وتهديب ملكاته. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير الاداء المؤسسي بالجامعات

الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟ و يتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ◀ ما متطلبات تطوير الاداء المؤسسي بالجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟
- ◀ ما طبيعة مفهوم المنظمة المتعلمة في الفكر الإداري، و ما أبرز خصائصه؟
- ◀ ما التصور المقترح لتطوير الاداء المؤسسي في الجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟
- ثانياً: أهداف الدراسة: كغيرها من الدراسات تسعى الدراسة الحالية لتحقيق مجموعة من الأهداف، لعل من أهمها ما يأتي:
- ◀ إلقاء الضوء على مفهوم المنظمة المتعلمة، و أهميته بصفة عامة، و للجامعات بصفة خاصة.
- ◀ تحديد متطلبات الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية، في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.
- ◀ تقديم تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الليبية.
- ثالثاً: أهمية الدراسة: تعود أهمية هذه الدراسة الى عديد من الجوانب التي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- ◀ تناولها موضوعاً بالغ الاهمية لكل المؤسسات بصفة عامة، وللجامعات بصفة خاصة، والذي يكتسب أهمية متزايدة في غالبية الجامعات، خاصة التي بدأت التحول نحو هذا الاتجاه (المنظمة المتعلمة).
- ◀ تزويد مخططي ومسؤولي تطوير التعليم الجامعي بمفهوم المنظمة المتعلمة، كأحد التوجهات الحديثة للتطوير الإداري بالمؤسسات الجامعية.
- ◀ امكانية إفادة الجامعات من معايير تطوير الاداء المؤسسي، في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك لتعرف واقعتها، وتحديد نقاط الضعف، والعمل على تلافيتها، ونقاط القوة، والعمل على تدعيمها.
- رابعاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي متمثلاً في مسح الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها، لاستقراء مفهوم المنظمة المتعلمة، وأبرز خصائصها، ثم استنتاج أبرز أهدافها التي ترنو إليها، وتحليل أبرز نماذج المنظمة المتعلمة، واستنتاج الابعاد المشتركة للاستفادة منها في بناء التصور المقترح.

خامساً: مصطلحات الدراسة: يمكننا في هذا الجزء أن نقدم بعض التعريفات حول المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية على النحو الآتي:

■ التطوير: يعرف التطوير بأنه "عملية إيجابية مقصودة ومخططة تستهدف الارتقاء بإدارة نظام التعليم عن طريق تطوير عناصر النظام، ودراسة قوى التغيير الداخلية و الخارجية، وتحديد الأساليب و الآليات الرامية الى رفع كفاءة النظام التعليمي". (أبو حشيش، 2004: 7)

■ الاداء المؤسسي: يعرف الاداء المؤسسي بأنه القدرة على التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات من خلال إدارة واستثمار رأس المال الفكري لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة؛ بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الاداء و الإنتاجية و الجودة التي تشكل مجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد" (الفارس، 2010: 59)

■ تطوير الاداء: يعرف تطوير الاداء بأنه "الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوى الاداء عن طريق مراقبة المسؤوليات والواجبات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها" (Rosa, 2010: p.25).

■ المنظمة المتعلمة: "تعرف بأنها الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الافراد العاملين، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها" (سلامة، 2001: 6)

سادساً: الدراسات السابقة: في هذا الجزء يمكننا استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية حسب تسلسلها الزمني من الاحداث إلى الأقدم؛ على النحو الآتي:

دراسة كروود وآخرون (2020)؛ هدفت الدراسة لبحث أثر التعلم التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي لدى عينة من العاملين، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتعلم التنظيمي على المتغير التابع تنمية المسار الوظيفي، تجسد في بعد التعلم على مستوى المؤسسة، إضافة لوجود فروق معنوية في اتجاهات افراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

دراسة جبران و ابراهيم (2017): هدفت الدراسة الى التعرف على إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين في محافظة جرش وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ضمن ضوابط سينج (Senge) للمنظمة المتعلمة، وأظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق المشرفين التربويين في الأردن للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة.

دراسة العنزى (2016) هدفت الدراسة الى معرفة تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، وخلصت الدراسة الى أن جميع استجابات اعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة.

دراسة Yousefi (2014): هدفت الدراسة الى معرفة أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة، والأداء في الكليات التربوية في مقاطعة أهر الإيرانية، وبينت النتائج وجود تأثير دال احصائياً لإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة والأداء.

دراسة Mangotr and Mahajan (2014): تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة إدارة المعرفة في كلية الطب الحكومية في جامو (Jammu)، وتأثيرها في المنظمة المتعلمة و الأداء، وأظهرت النتائج وجود مؤشرات فعلية الى ممارسات إدارة المعرفة في الكلية، كما تبين وجود علاقة موجبة بين ممارسات إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة، وأن درجة تأثير ممارسات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة على الأداء كانت غير كبيرة.

دراسة غنيم (2012): سعت الدراسة الى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها ونماذجها، وتحديد درجة توافر متطلبات أبعاد المنظمة المتعلمة بالمركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، وخلصت الدراسة الى أن الابعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي و هي البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي تتوافر بدرجة متوسطة بالمركز القومي للبحوث التربوية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: طبيعة وماهية الأداء المؤسسي: يعرف الاداء بأنه "درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الاداء الطريقة التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الاداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل. (نجم الدين وعراقي، 2012: 101). و تعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء المؤسسي، حيث ينظر البعض الى الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية؛ من حيث أداء الافراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، (محمد، 2014: 439)، ويرى يحيى (2014: 6) أن الاداء المؤسسي هو: "نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الافراد وبين الاساليب والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الافراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها". ومن ناحية أخرى يرى عبدالله وأحمد (2010)

أن الاداء المؤسسي عبارة عن مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي.

وعلى مستوى مؤسسات التعليم العالي، يتم تعريف الأداء المؤسسي بأنه "فاعلية مؤسسات التعليم العالي، بحيث يواكب توجهه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات، لضمان الحصول على مركز متقدم في مجال التعليم العالي وتطوير قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل (ابو جامع، 2013: 755).

ومن الجدير بالذكر أن هناك عديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي بالجامعات والتي من أهمها ما أورده الجعبري (2009: 67) على النحو الآتي:

1. المحافظة على ثبات العمل الجامعي واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتوريث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

2. الاعتماد على جماعية الاداء و المشاركة في اتخاذ القرار الجامعي من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة الجامعة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس الجامعة بالإدارة و القرار.

3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للجامعة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم و القوانين المعتمدة.

4. استثمار جهود كافة الافراد العاملين بالجامعة نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

5. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للجامعة على مستوى خدماتها.

6. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها الجامعة في التوظيف.

7. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للجامعة وأنظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

8. يضمن العمل المؤسسي ايجاد قيادات جامعية بديلة، و يتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

ومن جانب آخر نجد أن مقومات تطوير الأداء داخل المؤسسات الجامعية تتمثل فيما يأتي (الجعبري، 2009: 71)

- أ. التركيز على الجودة في كل أنحاء المؤسسة الجامعية ومجالات النشاط بها.
- ب. تشجيع الرؤساء على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- ج. التركيز على أن تكون المؤسسة الجامعية رائدة في مجالها السياسي.
- د. توفر نظم وآليات تحليل المعلومات و استنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة الجامعية ثم التصرف بحسب.
- هـ. نبذ سياسة الترميم التنظيمي وإصلاح الوحدات الجامعية المتعثرة أو إغلاقها.
- و. استثمار الموارد البشرية بالجامعة لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
- ز. التوجه بحسب في تعميق جانب الخدمات الجامعية والاتجاه الى التعامل بمنطق العولمة.
- ومن جانب آخر يرى الشبلي (2011: 69) أن مراحل تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات يفترض به أن يمر بعدة مراحل على النحو الآتي:

1. مرحلة الاستعداد: وتتضمن ما يأتي:

- أ. القناعة بأهمية التطوير الجامعي ووجود نظام للجودة الشاملة يواكب متطلبات الأيزو.
- ب. ترجمة تلك القناعة من خلال الالتزام الجاد للعاملين بالجامعة.
- ج. تحديد الاشخاص المناسبين لإدارة هذا النظام والحفاظ عليه.
- د. رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير ورفع جودة العمل بالجامعة.
- هـ. تدريب العاملين وتحديد أدوارهم بوضوح في البرنامج المطبق.
- و. وضع جدول زمني لتطبيق برامج التطوير وتخصيص موارده.

2. مرحلة التنفيذ: وتشتمل على:

- أ. ملائمة الأنظمة والبرامج المطبقة لطبيعة الجامعة.
- ب. دقة إجراءات التطوير التنفيذية مع وضوح التعليميات لكافة القطاعات والإدارات.
- ج. تكوين فريق للتدقيق الداخلي لصيانة وتطوير النظام.
- د. مراجعة تطبيق التطوير بصورة دورية للتأكد من فاعلية النظام.

3. مرحلة ما بعد التنفيذ: وتشمل:

أ. متابعة وملاحظة الخطوات التنفيذية سالفه الذكر.

ب. تحديد أوجه القصور وتلافيها أولاً بأول.

ج. تحقيق مبدأ المساءلة والمحاسبة لكافة القطاعات والإدارات الجامعية.

د. متابعة مستوى الأداء لضمان المنافسة على مستوى رفيع.

هـ. الحرص على زيادة ثقة العملاء والمتعاملين مع الجامعة.

و. إرساء فلسفة للتطوير والجودة تسعى الجامعة لتحقيقها دائماً.

و من جانب آخر توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه قياس الاداء المؤسسي داخل الجامعة، وتتمثل تلك المعوقات في تأثر تفكير العاملين بمجموعة من المتغيرات التي تحيط بهم، والتي أدت الى التركيز على المركزية الشديدة، والاهتمام بالولاء لقادة المؤسسة الجامعية، و من أبرز هذه المعوقات ما يأتي (العربي و القشلان، 2009: 104):

1. التضخم الوظيفي من خلال شيوع البطالة المقنعة في غالبية وحدات الجامعة.

2. الضغوط السياسية من خلال وجود ضغط مباشر أو غير مباشر من السلطة السياسية على المؤسسة الجامعية، من اجل تحقيق أهداف معينة ربما يترتب عليها مردود سلبي.

3. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، مع تعدد الأهداف وتعارض الاولويات.

4. غياب المصادقية في قياس الاداء الجامعي.

ثانياً الإطار الفكري و الفلسفي لمفهوم المنظمة المتعلمة: تواجه مؤسسات التعليم الجامعي اليوم تحديات كبيرة وتطورات متسارعة في مجالات المعرفة وثورة المعلومات، بما يفرض عليها تلبية متطلبات هذا الزخم المتسارع من المعارف والمعلومات والأفكار، ولعل ذلك يدعو الى تبني استراتيجية المنظمة المتعلمة التي تؤكد على ضرورة اهتمام المنظمة بتجاربها وخبراتها السابقة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها بما يسهم في تحقيق جودة عالية في العمل ومخرجات الاداء. "و يعود مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) في بدايات ظهوره الى كتابات الباحث الامريكى بيتر سينغ (Peter Senge) الذى أرسى مبادئها في كتابه (The Fifth Discipline) سنة 1990، وأشار الى أنها تلك المنظمة التي يعمل فيها الجميع عملاً مستقلاً ومتعاوناً على تطوير

قدراهم باستمرار، من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي تسعى الى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لنفسها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية" (أبوبكر، 2001: 73).

في حين يرى بهنامي (Behnami) "بأن المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتضمن جميع الطرق والآليات والعمليات التي تستخدم داخلها لتحقيق التعلم" (Yousefi. Et al, 2014). كذلك تشير صقر (2003: 114) إلى "أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية، وبحرصها على تعلم أساليب التفكير، واكتساب التحليل والحوار، واجراء تبادل الافكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في المستويات التنظيمية كافة، وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، قوة التأثير في الآخرين، والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية". واتجه رأي آخر في تعريفه للمنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف المشكلات، وحلها، و التحسين المستمر، مما يمكن المنظمة من التحسين و التجريب باستمرار، وبهذا تزداد جدارتها (المليجي، 2010: 235)، وهناك من نظر إليها على أنها "المنظمة التي تشجع التعلم المستمر بين أعضائها، ويُدعم التعلم فيها عبر سلوك قيادي استراتيجي، وتشجع على التعاون والتعلم الجماعي عبر فرق العمل، وتبنى أنظمة حديثة لمشاركة المعرفة والتعلم، و بحث العاملون فيها عن الافكار الجديدة، ليتكيفوا معها، ويتبادلونها، من خلال رؤية مشتركة" (العتيبي و إبراهيم، 2015: 46).

ويتضح من العرض السابق أن هناك اجتهادات عدة لتعريف مفهوم المنظمة المتعلمة، وبرغم تعدد تلك التعريفات، فإن هناك اتفاقاً عاماً بين أغلب أصحاب هذه الرؤى على أن المنظمة المتعلمة ليست معنية بخلق المعرفة وإنتاجها فحسب، ولكن تسعى إلى تعزيز قدراتها نحو اكتساب المعرفة، وتطويرها، وصياغة رؤيتها ومستقبلها، وفقاً لمخرجات هذه المعرفة. ومن جانب آخر تكتلك المنظمة المتعلمة العديد من الخصائص التي من أبرزها ما أورده كل من حسانين (2011) و صبري (2013) على النحو الآتي:

1. الخصائص الاستراتيجية: وتشمل الرؤيا المشتركة، ورصد التغيرات، وتبنى استراتيجيات التعلم.
2. الخصائص الإدارية: وتشمل توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم، ودعم قيادي للتدريب والتمكين، وتعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتياً.
3. الخصائص التنظيمية: وتشمل التصميم العضوي للتنظيم، وفرق العمل ذاتية الإدارة، والهيكلة التنظيمي الافقي، والاتصالات المفتوحة.

4. الخصائص الثقافية: وتشمل توفير إطار قيم للثقافة التنظيمية، والبيئة المساندة للتعليم، فالمنظمات المتعلمة تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم التنظيمي، تقوم على التقاسم، والانفتاح، والشفافية، وتستند أسس الحوافز والمكافأة فيها الى الابداع والابتكار، وتغذى التحريب والمحاولة.

وقد يتوفر بكل منظمة خاصية أو أكثر من تلك الخصائص، ولكن الأهم ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص، لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية لكي يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة.

في الواقع ونظراً لأهمية مفهوم المنظمة المتعلمة، ودورها في تحسين أداء المنظمات، وتطورها فقد تناوله عديد من الباحثين بالدراسة، وبالتالي أمكن إنجاز بعض الجوانب التي تبرز أهمية المنظمة المتعلمة، التي تتمثل في: "دعم الإبداع، وتحسين التعليم وإصلاحه، إعداد المنظمة لتقبل التغيير، وانتقال أثر التدريب وتحسين أداء المنظمة، والتعامل مع التغيرات في أساليب العمل، والقدرة على استثمار المعرفة، ومساعدة المنظمة في تلبية متطلبات التغيير السريع في عالم اليوم، وزيادة دافعية أعضاء المنظمة" (الشريفي وآخرون، 2012: 220). وهنا تتضح أهمية التحول الى المنظمة المتعلمة من أجل توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق أهداف المنظمة، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع الحوار، والمشاركة، والابداع كمصدر لتنمية القدرات، والتجديد، والتفاعل مع البيئة.

تبيّن مما سبق أهمية المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير المنظمات، وتجديدها، وتوفير المتطلبات اللازمة لبنائها، وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاحها، وهذا يتطلب البحث عن نماذج تدعم التحول، وترسم له الأطر العامة، والمبادئ الأساسية للمنظمة، لذا يلزم الأمر عرض بعض النماذج الشائعة في أدبيات المنظمة المتعلمة، وهو ما يمكن تناوله على النحو الآتي (حسين، 2012: 59-63):

1. نموذج سينج (Senge: 1990): يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، والذي حدد خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي:

أ. التفكير النظامي (Systemic Thinking): ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للمنظمة، والتي ستظل المجالات الأخرى من دونه معزولة.

ب. الاتقان الشخصي (Personal Mastery): يشير هذا البعد الى توافر البراعة الشخصية التي تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم، وتنمية مهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم في المستويات الإدارية كافة.

ج. النماذج العقلية (Mantel Models): وهي تمثل الإطار المرجعي للعمليات العقلية التي تحدد كيف يفكر الأفراد، ويشكلون تصوراتهم عن المواقف، وكيف يؤثر ذلك على قراراتهم، وأفعالهم.

د. الرؤية المشتركة: يدل هذا البعد على القدرة والالتزام الحقيقيين من العاملين نحو الرؤية المؤسسية، بحيث ينظر العاملون الى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة، مما يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود.

هـ. التعلم الجماعي (Team Learning): ويعني القدرة على العمل كفريق، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، عبر تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم العاملين على تحسين أدائهم بصورة أفضل.

2. نموذج مارسك و واتكنز (Marsck & Watkins: 1993): يحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض للمنظمة المتعلمة للتأثير في قدرة المنظمة على التغيير و التطوير، وهما الأفراد و البناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) ويحوي كل عنصر مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة المكونة للمنظمة المتعلمة، وهي:

أ. خلق فرص الالهام المستمر. ب. تشجيع الاستفهام والحوار.

ج. تشجيع التعاون والتعلم المستمر. د. تمكين العاملين لجمعهم تحت رؤية مشتركة.

هـ. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم. و. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ز. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

3. نموذج ماركواردت (Marquardt: 1996): يقدم هذا النموذج الخطوات الواجب إتباعها لبناء المنظمة المتعلمة، ومن أهمها: التزام

الإدارة العليا ببناء المنظمة المتعلمة، نقل رؤية القيادة التنظيمية الى الأفراد في المستويات التنظيمية كافة بشأن التعلم التنظيمي، وتوصل الى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أبعاد وهي:

أ. التعلم (Learning): يمثل التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويعكس نمط التعلم و المهارات الأساسية اللازمة لممارسة

فاعلية التعلم في المنظمة، ويتضمن التعلم ثلاثة عناصر أساسية هي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.

- ب. التنظيم (Organization): يتكون التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.
- ج. الأفراد (People): تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو، والابتكار، والتفوق عبر قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري بشكل فاعل، الذي من دونه لا يتحقق أي إنجاز؛ لذا يعد الأفراد أحد الأبعاد المهمة التي تركز إليها المنظمة المتعلمة.
- د. إدارة المعرفة (Knowledge Management): وتشمل مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة، وهي عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.
- هـ. التقنية (Technology): ويقصد بها مجموعة الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات، والأنظمة، والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد في تبادل المعلومات، والمعارف، كما تشمل الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم.
4. نموذج أديلسون (Addleson: 1998): توصل أديلسون الى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة منطلقاً من مجموعة مسلمات يمكن إنجازها فيما يأتي:
- أ. أن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية، والإدارات الحكومية، والجمعيات الخيرية.
- ب. أن للمنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على كون التنظيم نشاطاً اجتماعياً يتسم بالتعاون.
- ج. أن المنظمة المتعلمة تبنى العلاقات التعاونية، للوصول الى القوة المستمدة من تباين المعرفة، والتجارب، والقدرات والأساليب التي يستخدمها الفراد في إنجاز المهمات.
- د. أن الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.
5. نموذج مالونين (Mollianen: 2001): يعد هذا النموذج من أحدث نماذج المنظمة المتعلمة، هو مكون من خمسة أبعاد رئيسة، يمكن إنجازها في النقاط الآتية:

أ. الدوافع المحركة (Driving Forces): ويقصد بها مدى سعى قيادة المنظمة الى وضع الهياكل، والأنظمة، والعمليات التي تساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم، وتشجيعهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم، وخبراتهم.

ب. البحث عن أهداف مشتركة (Finding the Purpose): ويقصد بها وجود رؤية تنظيمية، وأهداف مشتركة مرتبطة باستراتيجية المنظمة، واتجاهاتها، كما تشير الى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات، وأشياء جديدة.

ج. الاستفهام (Questioning): يضم عناصر للتعرف الى طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، والعوامل التي تساعد الأفراد في تصحيح نماذجهم الذهنية، وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

د. التمكين (Empowering): ويشير الى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل، والاستفادة من خبرات الأفراد، ومعارفهم.

هـ. التقييم (Evaluating): ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات، والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، وإفساح المجال لفرق العمل لتقييم نتائج أعمالهم.

6. نموذج جيمس (James: 2003): أعدت جيمس نموذجاً لتصميم المنظمة المتعلمة، أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة، والذي جاء بعد الانتقادات التي وجهت الى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين، يتطلب تصميم هذا النموذج التركيز على ستة أبعاد؛ هي:

أ. القيادة التحويلية: وتوجد بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز على تعلم المعرفة وتحولها، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

ب. ثقافة المساواة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة، لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة في المنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

ج. نشر الاستراتيجيات: تنبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذا لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فحسب.

د. دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، و تعكس عمليات التواصل، والسياسات التي تنمى مشاركة المعرفة والتعلم عبر الأفراد، والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

هـ. البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة الى بناء اتحاد شبه مستقل، بحيث تنتقل التقارير من الوحدات الى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحقيق طرائق إنجاز الأهداف.

و. صناع المعرفة: حيث يتحول الأفراد في المنظمة الى صناع معرفة، وكل منهم مسؤول عن التمكين في وظيفته، ونشر المعلومات بين الآخرين في المنظمة، وهم يطورون بصفة دائمة مهاراتهم، و يكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

من خلال العرض السابق للنماذج المختلفة للمنظمة المتعلمة، يتبين عدم وجود اختلافات جوهرية فيما بينها، بل تتعدد أوجه التشابه بينها، بعضها توسع في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما قام البعض باختصارها، ولكن هناك اتفاقاً بين غالبية النماذج على ضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد في حال الرغبة في بناء المنظمة المتعلمة، واعتمدت الدراسة على هذه الأبعاد في تقديم رؤيتها لتطوير الاداء المؤسسي للجامعات الليبية، وتحويلها الى منظمة متعلمة، و التي تطرحها الدراسة في الجزء الخاص بالتصور المقترح.

تعد الجامعات إحدى المؤسسات المهمة التي تضطلع بصناعة الكثير من القرارات المؤثرة في المجتمع، فضلاً عن تزويده بقيادة الفكر والأعمال، و تقديم أبحاث علمية تكتشف جوانب المعرفة و التقنية المتعددة، ونظراً للمتغيرات العالمية التي كان لها دورٌ في تحول النظر للجامعة من كونها رد فعل واستجابة الى قيادة التغيير، الى التحديد المستمر وتوجيهه، الأمر الذي يدفع الجامعة الى الأخذ بالمبادرة في التطوير و التحديد، ومن ثم يتطلب الأمر تناول بعض المبررات التي تدفع الجامعة الى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي يمكن إنجازها في النقاط الأتية (الحواجرة، 2011: 376؛ توازن و بلقاسم، 2017: 269):

1. تعتبر الجامعة صانعة المعرفة، الأمر الذي يجعلها مطالبة بالاستجابة لظروف مجتمعها، واحتياجاته، و متطلباته، فضلاً عن دورها الريادي في المجتمع الذي تقوم به، مثل: تنظيم المشاريع التي تعزز التنمية الاقتصادية، والقدرة التنافسية على المستويين: المحلي والدولي.
2. تؤدي المتغيرات العالمية دوراً في تحول الجامعة من كونها رد فعل فحسب، الى الأخذ بزمام المبادرة، وقيادة التغيير والتطوير المستمرين، وتوجيهها، والحرص على تزويد أفرادها بما يمكنهم من مواجهة التحديات التي تواجههم، وذلك بامتلاك المهارات التي تمكنهم من التعامل معها.

3. يفرض عصر المعلوماتية على جميع المنظمات - وتأتي الجامعات في مقدمتها - ضرورة تطوير إدارتها، ومن ثم تغيير ممارساتها الإدارية، وإعادة النظر في جميع أنشطتها، ووظائفها، من أجل تحسين أدائها الإداري و التعليمي، ومن ثم تقديم مخرجات ملائمة لاحتياجات المجتمع، وسوق العمل.

4. إن التغيير الذي سيطر على الجامعة أصبح أمراً مفروضاً، ولا بد من ضرورة التحولات الهيكلية التقليدية للجامعات، التي تعتمد على فعاليات الأداء البشري، الى هيكلية تعتمد على التقنيات التي تختصر الجهد والوقت، والمال، والتحول من ثقافة الاحتكار الى ثقافة التشارك في المعلومات، كل هذه التغيرات تؤكد أن التغيير أمر ملح، وبالغ الأهمية، و هذا يتطلب الاستجابة لتأثير التكنولوجيا والمعلوماتية.

ومن خلال العرض السابق لمبررات تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة، وفي ظل التصنيفات العالمية للجامعات والتي تدفع الجامعات للحصول على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية، وغيرها من التحديات التي تضع الجامعات اللبية في منافسة شديدة، على المستويين المحلي والعالي، الأمر الذي يدفع الجامعات إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كأحد المداخل الإدارية الحديثة، مما قد يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بها؛ الأمر الذي يؤدي بدوره الى امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في المنافسة.

ومن جانب آخر يذكر الرفاعي و آخري (2013: 128) أن أبرز المعوقات التي تقف أمام بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات، وتحول دون تطبيق أبعادها لتحقيق التعلم التنظيمي، هي:

1. معوقات تنظيمية داخلية: وتشمل الآتي:

أ. انشغال الجامعات والعاملين بها في تحقيق نوعية التعلم الذي يتسم بالسهولة، وسرعة نتائجه، فضلاً عن تدني مستويات دافعية العاملين، وعدم تقبلهم فلسفة التعلم التنظيمي.

ب. الأنماط الدفاعية على مستوى الجامعة كتنجب الاتصالات المباشرة، والمناقشات العلنية فيما يخص الموضوعات الحساسة، والسيطرة على المناقشات العامة، لتجنب المشاعر السلبية.

ج. غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وإحجامها عن تبني أي مفهوم لتحسين الجامعة، وميلها الى الحفاظ على الوضع الراهن.

د. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض القيادات بأن التعلم التنظيمي يتمثل في عقد الدورات فحسب، والتي تمثل عبئاً على كاهل ميزانية المنظمة.

هـ. تشبث بعض الجامعات بالروتين، وعدم تفاعلها مع المستجدات.

و. تقديم الحلول الجزئية للمشكلات، والعمل على مواجهتها بشكل فردي، وإغفال شبكة العلاقات داخل الجامعات.

ز. ثقافة بعض الجامعات التي قد تحول دون تشجيع الافراد على التعلم، وتدعم الهياكل الهرمية التي تضعف نظام التواصل بين الافراد، وتجزئ الإقسام الى عدة دوائر.

ح. الانحياز، وتدخّل المصالح الشخصية في اختيار المشاركين في الدورات التدريبية.

2. معوقات تنظيمية خارجية: وتشمل ما يأتي:

أ. التغيرات الخارجية المفروضة على الجامعات، كالسياسات الحكومية، والعمليات المركزية.

ب. الاختلافات الثقافية بين الجامعات في حجمها، ومواردها والتي تحد من قدرة الجامعة على التعلم من تجارب المؤسسات الأخرى، فضلاً عن تأثيرها على أنظمة التواصل، وصنع القرار بها.

ج. قلة الحوافز لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، فضلاً عن تقاعس بعض المسؤولين عن تخصيص الموارد اللازمة للتعليم والتدريب.

المبحث الثالث: تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة:

يأتي تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة كأحد المداخل الإدارية، وأكثرها ضرورة، الأمر الذي قد يسهم في تحسين أداء الكادر الإداري بها، وتطويره بصورة قد تؤدي إلى امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والتنافس. وفي ضوء تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة، واهم نماذجها، وخصائصها، وفي ضوء المعوقات التي تقف أمام تحول الجامعات نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، تقدم الدراسة الحالية تصورها لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الليبية لتطوير أدائها المؤسسي.

أولاً: أهداف التصور المقترح: بهدف التصور المقترح إلى تطوير الاداء المؤسسي في الجامعات الليبية، عبر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، و تبلور هذه الأهداف فيما يأتي:

1. توفير مناخ داعم للمنظمة المتعلمة، يزيد من دافعية الكوادر الإدارية، ويحفزهم للمشاركة في تطوير الوحدات الإدارية والجامعة.

2. الإسهام في نشر ثقافة المنظمة المتعلمة داخل الجامعة.

3. الإسهام في إعادة الهيكلة التقليدية للجامعة، بما يمكنها من تنمية قدراتها التنافسية.

ثانياً: **منطلقات التصور المقترح:** وتمثل هذه المنطلقات فيما يأتي:

1. يفرض عصر المعلوماتية على الجامعة ضرورة تطوير إدارتها، ومن ثم تغيير ممارساتها الإدارية لتحسين أدائها الإداري.
2. تعتبر الجامعة صانعة المعرفة، الأمر الذي يجعلها مطالبة بالاستجابة لظروف مجتمعها، واحتياجاته، ومتطلباته، ويؤدي مفهوم المنظمة المتعلمة دوراً مهماً في تحقيقه.
3. يبدأ بناء المنظمات المتعلمة عند التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الى ثقافة التعلم، التي تتجسد في العمل بروح الفريق، لمساعدة جميع الأفراد في استمرارية التعلم، مع إتاحة الفرص لهم للمشاركة في الخبرات، والمعلومات في مجال العمل.
4. تعتبر ممارسات رؤساء الأقسام الإدارية من أهم العوامل في تطوير أقسامهم، وذلك من خلال تقديم الدعم لنشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين أعضاء الكادر الإداري كمدخل رئيسي للتطوير.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية، ودعم الاتصال، والتواصل على كافة المستويات، وتوفير قاعدة بيانات تتضمن سهولة تبادل المعلومات.

ثالثاً: **الخطوات الإجرائية لتحقيق التصور:** وتمثل هذه الخطوات فيما يأتي:

1. لجنة التطوير التنظيمي: وتختص هذه اللجنة بتطوير الأقسام الإدارية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وتتكون من مجموعة من الإداريين المعنيين بعمليات التعلم و التطوير، وبعض أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التطوير، وأعضاء من وحدات الجودة، ويمكن استقطاب بعض الكفاءات من خارج الجامعة لدعم اللجنة، ويندرج تحت هذه اللجنة فرق عمل تابعة لها، وهي:
 - أ. فريق التخطيط: يختص بتخطيط عملية تطوير الأقسام الإدارية، وتحولها الى مفهوم المنظمة المتعلمة، وإعداد برامج تدريبية لتطوير الأقسام، وتقديم الدعم والمشورة لها.
 - ب. فريق التطوير الداخلي: وهو فريق يختص بتطوير الأقسام والوحدات الإدارية من الداخل، ويتكون برئاسة رئيس القسم الإداري، وعضوية بعض أعضائه، وهذه الفرق مسؤولة عن تنفيذ الخطط والإجراءات الخاصة بتطوير هذه الأقسام وتحولها الى منظمات متعلمة.

ج. فريق المتابعة: ويقوم هذا الفريق بإصدار التقارير، وتزويد الجهات المعنية في الجامعة بالتوصيات المختصة بها لمعالجتها، وتقديم التغذية الراجعة.

د. فريق إعلامي: ومهمة هذا الفريق نشر ثقافة التطوير، والتوعية بمهام اللجنة سواء داخل الجامعة أو خارجها، وذلك للمساهمة في إنجاح عملية التحول وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الأقسام الإدارية.

2. مهام اللجنة: تحدد مهام اللجنة، وأدوارها في النقاط الآتية:

أ. نشر ثقافة التطوير، والتعبير على مستوى الأقسام الإدارية، وتنمية الوعي بين أعضاء الكادر الإداري بالتطوير التنظيمي، وبالمنظمة المتعلمة، وأهميتها، ودورها في توجيههم نحو تطوير مهاراتهم في إدارة التغيير.

ب. اقتراح بعض الفعاليات للتعامل مع الكادر الإداري للحد من مقاومة التطوير، وتحويلهم إلى أشخاص فاعلين في حل المشكلات، وتقديم المقترحات.

ج. مراجعة معايير تطوير الأقسام الإدارية، ومؤشرات قياسها، ووضع الإجراءات اللازمة لقياس مدى تطبيق الأقسام لهذه المعايير.

د. وضع قواعد وآليات للمتابعة والتوجيه المستمرين لعمليات التطوير بالأقسام والوحدات الإدارية، والمراجعة المستمرة لتنفيذ الأقسام للخطة الموضوعية.

هـ. تشجيع الكادر الإداري على تحديد احتياجاتهم من التعلم، واكتشاف قدراتهم على فهم وتطبيق التعلم و التطوير التنظيمي داخل الأقسام.

و. تقديم الدعم اللازم للأقسام الإدارية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من التطوير والتغيير، وتوجيهها للإجراءات التي تمكنها من الوصول للمعايير المطلوب تحقيقها.

ز. تطوير بيئة مساندة للتعلم مجهزة بأحدث التقنيات التي تسهل إدارة المعرفة للجميع، إذ تسهل عملية توظيف التقنيات الحديثة في عملية التطوير، ودعم الأقسام الإدارية للحصول عليها واستثمارها، وبالتالي الحصول على المعلومات، وتوليدها، ومعالجتها، وتخزينها، وتداولها، بصورة تمكن الكل من الحصول على المعلومات اللازمة التي يحتاجها لأداء مهامه، عبر نظم اتصالات حديثة.

ح. وضع نظم لتحفيز أعضاء الكادر الإداري بصورة تدعم متطلبات المنظمة المتعلمة، لتتضمن قواعد وآليات متنوعة لمكافحة التمييز بينهم، والذين يتعلمون ويتقنون بعض المهارات التي تضيف قيمة للعمل.

- رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح: هناك عدة متطلبات يجب توافرها لتطبيق التصور المقترح، ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي:
1. نشر ثقافة المنظمة المتعلمة: تهدف الى تعريف أعضاء الكادر الإداري بطبيعة المنظمة المتعلمة، وأبعادها، وأهميتها، ودورها في تطوير الاداء، وتنميتها، وكذلك الفائدة التي تعود عليهم من تحول الجامعة الى لهذا المفهوم.
 2. توافر التدابير البشرية اللازمة: يتوقف نجاح لجنة التطوير التنظيمي والفرق التابعة لها في أداء مهامهم على كفاءة أعضائها، لذا لا بد أن يعد التخصص والكفاءة من المعايير الرئيسية عند اختيار أفراد اللجنة، والفرق التابعة لها.
 3. المشاركة والتنسيق: تعد عملية التطوير والتحول مفهوم المنظمة المتعلمة مسألة تهم كل فرد من أفراد الجامعة، الأمر الذي يتطلب المشاركة، وتضافر كل الجهود لتحقيق هذا التحول، كما يجب أن تعمل الجامعة بكل أقسامها ووحداتها على تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يتطلب الأمر قدراً من التنسيق، والترابط، والتكامل بين الوحدات الجامعية.
 4. توفير التدابير المادية: يتطلب تطبيق التصور المقترح توفير الدعم المالي اللازم، لتنفيذ الإجراءات، والمهام الموكلة للجنة تطوير القسم الإدارية، ويغطي احتياجات الفرق التابعة لها، فضلاً عن توفير الدعم اللازم لعملية تحفيز الأقسام.
 5. الشفافية: يتوقف نجاح التصور المقترح على توفر قدر كبير من الشفافية والوضوح، حيث ترتبط الشفافية بالثقة بين أعضاء الكادر الإداري، وتشجع على اتخاذ قرارات أكثر وضوحاً، وإتاحة الفرصة للمشاركة، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وإتاحتها لأي عضو يريد الوصول إليها.
 6. التحفيز: يؤدي التحفيز دوراً مهماً في نجاح تطبيق المنظمة المتعلمة بالأقسام الإدارية بالجامعة، كما يدعم عمل لجنة التطوير التنظيمي، ويعمل على نجاحها في أداء مهامها، مع مراعاة أن تكون هذه الآليات محفزة للإبداع والابتكار، فكلما كان الحافز قوياً زاد التنافس بين الأقسام في تطبيق معايير تطوير أقسامهم، وازداد حرصهم و التزامهم بتطبيقها.
 7. إجراء دراسة استطلاعية بالأقسام الإدارية: ضرورة إجراء دراسة استطلاعية في الأقسام الإدارية للوقوف على أبعاد المنظمة المتعلمة، وتقييم درجة توافرها بهذه الأقسام، وذلك قبل التطبيق الفعلي لهذا التصور، مما يساهم في معرفة إمكانات الأقسام، والعاملين بها، وقدراتهم، والوقوف على المعوقات المادية، والتنظيمية، والتقنية، وذلك لمراعاة الفروق بين الأقسام في مرحلة تطبيق التصور المقترح، وأن تكون خطة العمل، وإجراءات تنفيذها بناءً على الواقع الفعلي لهذه الأقسام.

خامساً: التحديات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح، وسبل مواجهتها: قد يواجه تنفيذ هذا التصور بعض التحديات، وفيما يأتي عرض أبرز هذه التحديات وسبل التغلب عليها:

1. ضعف الوعي بأهمية التعلم التنظيمي لدى بعض القيادات الإدارية بالجامعة، وإحجام بعضهم عن تبني مفهوم التطوير و التحسين، وميلها الى الحفاظ على الوضع الراهن، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوعية عبر الفريق الاعلامي في اللجنة باستخدام وسائل مختلفة تعبر عن أهمية العناية بعملية التطوير، و إبراز العائد منها على الاقسام الإدارية و الجامعة.
2. التصور الخاطئ لدى بعض القيادات عن مفهوم المنظمة المتعلمة، وجعل التعلم التنظيمي مقصوداً على عقد الدورات فحسب، والتي تمثل عبئاً على كاهل ميزانية الجامعة و الأقسام الإدارية، ويمكن التغلب على ذلك بقيام لجنة التطوير التنظيمي بمشاركة المتخصصين بتوعيتهم عن مفهوم المنظمة المتعلمة، وأبعادها، وكيفية تنفيذ الإجراءات المطلوبة، دون تحميلهم مزيداً من الجهد، والتكلفة.
3. شيوع الأنماط الإدارية التقليدية داخل الجامعة، الأمر الذي قد يعوق عملية التحول نحو المنظمة المتعلمة، ويمكن التغلب على ذلك بعقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة تسهم في تنمية مهاراتهم الإدارية بصورة عامة، الأمر الذي يسهل تطبيقه، ومن جهة أخرى العمل على تحفيز القيادات الجامعية بمختلف مستوياتها، لقيادة التغيير، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة.

Proposal for developing the performance of Libyan universities in the light of the concept of the learner organization.

Abstract :The study aimed to develop a proposed vision to the development of the institutional performance of Libyan universities, in the light of the concept of learning organization, and for improve the way performs its work, and its assigned tasks, enables it to deal with developments and changes, and to increase its production efficiency, the study relies on the descriptive approach, previous studies related to the subject of the study were surveyed, which enabled to present a proposed vision for developing the performance of the administrative staff in Libyan universities in the light of the concept of the educated organization.

المراجع:

1- أبو جامع، ابراهيم بن احمد (2013): اثر التنمية المهنية في تطوير اداء العاملين بجامعه طيبه، مجلة جامعة الازهر مصر،

(2)، 156، 755.

- 2- أبو حشيش محمد (2004): تطور نظام الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 3- أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز (2007): إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية "تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 4- أبو بكر، فتن أحمد (2001): نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
- 5- توزان، فاطمة، بلقاسم، زايري (2017): الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 33.
- 6- جبران، على، المحاسنة، نسيبة إبراهيم (2017): درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، الكويت.
- 7- الجعبري، تغريد (2009): دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 8- حسانين، جاد الرب (2011): خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية ادراك التفكير الابتكاري "دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 9- حسين، أسامة ماهر (2012): تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية "دراسة حالة الجامعات الخاصة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 23.
- 10- حسين، أيمن (2011): أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي "دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (2)، دمشق

- 11- الحواجرة، كامل محمد (2011): الاستعداد التنظيمي لادراك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 7(4)، عمان.
- 12- الخطيب، أحمد (2000): إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات في الإدارة الجامعية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت.
- 13- دغري، فتحي (2017): تبنى استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 2017، 17/30.
- 14- كيرد، ربيعة وآخرون (2020) التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة/ سوناطراك الجزائر (المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، www.researchgate.net)
- 15- رضوان، أحمد بشير (2008): إدارة الجامعات الليبية في ضوء بعض الاتجاهات العالمي المعاصرة، مجلة المختار، طبرق، ليبيا.
- 16- الرفاعي، محمد نايف وآخرون (2013): مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية بمحافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2013، 1/9
- 17- سلامة، عادل (2001): المداخل الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للحلقة الدراسية لكبار المسؤولين عن إدارة وتخطيط التعليم العالي، المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم الثقافية، طرابلس، ليبيا، 2001.
- 18- الشبلي، هيثم محمود (2011): استراتيجية تحسين وتطوير الاداء المؤسسي للجامعات العربية "نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية"، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، ، 35.
- 19- الشريف، عبد مهدي وآخرون (2012): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الاوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، 2012، 20، 1.
- 20- صبري، ميمح (2013): دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة "تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات"، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، الجزائر، 11.

- 21- صقر، هدى (2003): المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية، دمشق، 2003.
- 22- عبدالله، خديجه و احمد، إيمان (2010): تطوير الاداء المؤسسي والاكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية و جامعة الامارات العربية المتحدة. كلية التربية النوعية بجامعة المنصورة، في الفترة من (14 - 15) ابريل، 2010.
- 23- العتيبي، تركي بن كيميس وإبراهيم، هيفاء بنت عبد العزيز (2015): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية، 2015، 92.
- 24- العربي، شريف عبد المعطي والقشلان، احمد حسن (2009): تطوير الاداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، 2009، العدد 2، مجلد 3
- 25- الحوات، على و أخرون (2004): مسيرة التعليم العالي في ليبيا "انجازات وطموحات، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، طرابلس.
- 26- العنزى، أحمد سلامة (2016): درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية كلية التربية، جامعة الملك سعود، 28، 1
- 27- الغامدى، عمير (2012): التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 28- غنيم، صلاح (2012): المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة، مجلة مستقبل التربية العربية، 81.
- 29- الفارس، سليمان (2010): دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، 26، 2

- 30- محسن، منتهى عبد الزهرة (2011): واقع الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2.
- 31- محمد، رغدة احمد ابو العلا (2017): دور منظمة التعلم في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال، 157.
- 32- محمد، عايدة (2014)، درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي في تطوير الاداء المؤسسي نحو الاقتصاد المعرفي في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين، مجلة جرش للبحوث والدراسات، الاردن، 15، 2.
- 33- المليجي، رضا إبراهيم (2010): إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طيبة.
- 34- نجم الدين، احمد وعراقي السعيد (2012): تطوير الاداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، 124، 101.
- 35- يحيى، على (2014): تطوير الاداء الاداري للجامعات اليمينية في ضوء ادارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة.

36- Gorelick، C.(2005)، “ Organizational Learning vc the Learning Organization: A conversation with practitioner” The Learning Organization، 12 (4)، 384.

37- Kuo،T.(2011)، How to Impvove Organizational Performance Through Learning and Knowledge? International Journal of man power، 32، 581-603.

38- Mangotra،M and Mahajan، R. (2014)، Assessing the impact of Knowledge Management Practices on Organizational Learning and Performance، A study of Govet-Medical College Jammu، International Journal of Management and Intranational Business Studies، 4 (1)، 101-108.

39- Marquardt، M.(2002)، Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning، palo Alto، USA، Davies-Black Publishing، 2.

40- Nafukho، F. (2006)،” Consensuses Blinding، Dialogue and Spirituality Principles of the Learning Organization Paradigm: Implications for Kenya”s Public Service Reform Agenda “ Journal of Third World Studies، 12 (2)، 135.

41- Peter ،Senge،et al. (2008).”The necessary revolution: How Individuals and Organizations are working together to create a Sustainable World” Doubleday currency، June، 12.

42- Rosa, M. (2010), Implantation Results – Based Management, LAPLAMBERT Academic Publishing, Germany, 2010,25.

43- Yousefi, R, Taherkhani, S and Ghardashkhani, N. (2014), The Effect of Knowledge management on organization learning and performance of education department of abhar country, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 3 (12), 55-59.

i