



واقع برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالجامعات اليمنية

في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة

نجلاء عبد الدائم الفخري

قسم إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

الكلمات المفتاحية	الملخص
التعليم المستمر، خدمة المجتمع، المنظمة المتعلمة	<p>يهدف هذا البحث إلى تشخيص واقع برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ولتحقيق هذا الهدف المحوري وما ترتب عنه من أهداف فرعية، استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي عبر أسلوبه المسحي. وتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مرحلية، حيث بدأت باختيار عينة عشوائية من الجامعات الحكومية بواقع (8) جامعات، وبنسبة (50%)، ومن هذه الجامعات تم اختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية ذات العلاقة بمراكز التعليم المستمر وخدمة المجتمع، بلغ عددهم (136) قيادياً وبنسبة (9.3%) من إجمالي أفراد المجتمع. وتحليل النتائج الميدانية استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) المتمثل بالأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية الأوزان النسبية ومعامل الارتباط (إلغا كرونباخ)، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن النتيجة الإجمالية لتشخيص واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد العينة الأولى كانت بدرجة (صغيرة) وبمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.93) وبوزن نسبي (43%)، وخلص البحث إلى تقديم عدد من التوصيات والمقترحات المتعلقة بتطوير واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء المنظمة المتعلمة.</p>

واقع برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالجامعات اليمنية
في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة

**The reality of continuing education and community service programs
in Yemeni universities in light of the approach of
the learning organization**

Naglaa Abdel-Daem Moqbel Al-Fakhry

Department of educational management and planning, Faculty of Education, Ibb University, Yemen

Keywords:	Abstract:
<p><i>continuing education</i> ، <i>community service</i> ، <i>The learning organization</i></p>	<p>The aim of the current research is to diagnose the reality of continuing education and community service programs in Yemeni universities in the light of the learning organization approach. The questionnaire was used as a tool for collecting data and information, after verifying its validity and reliability, and it was applied to stratified random sample, which started by selecting a random sample from public universities at (8) universities, with a percentage of (50%). From these universities, a stratified random sample was selected from academic and administrative leaders related to continuing education and community service centers, their number reached (136) leaders, at a percentage of (9.3%) of the total members of research population. To analyze the data, the researcher used the statistical program (SPSS), represented by the following statistical methods: arithmetic means, standard deviations, relative weights, and Cronbach's alpha correlation coefficient. The research reached many results, the most important of which are: The overall result of diagnosing the reality of the performance of Yemeni universities in the light of the learning organization from the point of view of the members of the sample was (small), with an arithmetic mean (2.16), a standard deviation (0.93), and a relative weight (43%). The research concluded by presenting a number of recommendations and suggestions related to the development of the reality of the performance of Yemeni universities in the light of the learning organization approach.</p>

أولاً: الإطار العام للبحث:

المقدمة:

أبرزت ظاهرة العولمة ومتطلبات المجتمع المعرفي تحديات استراتيجية للتطوير المؤسسي تقتضي تبني نماذج ومداخل إدارية معاصرة، وفي مقدمتها مدخل المنظمة المتعلمة، حيث يؤكد أبرز منطري المنظمة المتعلمة (Marsick & Watkins 2003، 146) أن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين بامتياز، وهو القرن الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنيات؛ لذلك يعد نموذج المنظمة المتعلمة النموذج الأكثر حداثة في المجال الإداري، والأكثر ملاءمة؛ لتمكين المنظمات من سرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة، من خلال توفيره لفرص التعلم المستمر، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي؛ لذلك تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمدخل المنظمة المتعلمة بوصفه ضرورة استراتيجية؛ من أجل ضمان تقدم المنظمات واستمراريتها، (حوجو، 2020، 278).

ونظراً لأهمية فكرة المنظمة المتعلمة أصبحت المنظمات التربوية أكثر حرصاً من غيرها من المنظمات بخصوص الاهتمام بالتعلم المستمر، فهي تعمل على إعداد الأفراد، ليس للعيش في الحاضر الذي يمتاز بشدة التغير وسرعته في مختلف جوانب الحياة؛ بل للعيش في المستقبل. (عبابنة 2011: 148) ولعل ذلك يرجع إلى أن تكون المنظمة المتعلمة تقوم في الأساس على

التعلم المستمر مدى الحياة، فهذا المنطلق ينسجم تماماً مع منطلقات المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعة؛ لذلك تعالت الأصوات التي تتادي بضرورة تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة (العنزي، 2016، 72).

وتزداد أهمية هذا المدخل للجامعات التي تهيمن عليها الوظائف التقليدية على حساب الوظيفة الثالثة، كونه المدخل المناسب لتطوير هذا الدور الحيوي للجامعة. (باترشيا، 2013، 16).

وانطلاقاً من إجماع عدد من المفكرين والباحثين بخصوص نموذج أن نموذج المنظمة المتعلمة يعد أكثر النماذج الإدارية المعاصرة ملاءمة لظروف الجامعات لتقلها من الانكفاء على ما تعرف، إلى مداومة التعلم؛ لتصبح منظمات متعلمة ومنفتحة على مجتمعها لتلبية متطلبات التنمية فيه. (Duke، 2004، 2004)، وذلك من خلال نمذجة الجامعة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ونظراً لما تمثله النمذجة من أهمية في الربط بين المبادئ النظرية والممارسات العملية، لمعرفة الواقع وإيجاد نوع من التوافق بين ما هو معمول وما هو مأمول، (Jensen، 2017، 55).

ونظراً لأهمية تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة ظهرت العديد من الدراسات العالمية التي تبحث في عملية تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة، ووضع نماذج واستراتيجيات لتطوير الجامعات في ضوء هذا المدخل، وقد كان السبق في هذه الجهود التطويرية للباحثين الأمريكيين (فريد وكلمان)، حيث طوراً أنموذجاً تطويرياً

ومحي الدين، 2018 وحتبوت (2019) و الوجيه (2019) والجحافي (2021)، جميعها ركزت على ضرورة تطوير الأداء الإداري في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ولكنها لم تكن في الأساس معنية بدراسة هذا الدور المغيب للجامعات اليمنية، باستثناء دراسة العريقي، والتبالي اللتان ركزتا على دور الجامعات اليمنية في خدمة المجتمع، ولكن ليس في ضوء المنظمة المتعلمة، وهذا ما شكل فجوة معرفية دفعت الباحثة الخوض في هذا الموضوع البحثي؛ لذلك تكاد الباحثة تجزم أن تشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمات المتعلمة، يعد الأول من نوعه، فهو يمثل امتدادا لجهود تطوير هذه الوظيفة الهامشية للجامعات اليمنية في ضوء هذا المدخل الإداري المعاصر،

وتأسيسا على ذلك، فإن الباحثة تعترم تشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة لسد هذه الفجوة المعرفية.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من الجهود المتنامية لتطوير التعليم الجامعي؛ فإن النتائج لازالت مخيبة للآمال. فالجامعات اليمنية تواجه عدداً من المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي أضعفت أدائها في مختلف الوظائف والمهام المنوطة بها، لا سيما وظيفتها الثالثة المتعلقة بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر، حيث تؤكد الشواهد الميدانية،

لعشر مؤسسات تعليم عال في ولاية (ايوا) الأمريكية لتحويلها إلى منظمات متعلمة، وبعد تطبيق الأنموذج التطويري، نجحت تلك المؤسسات عبر التحول إلى منظمات متعلمة فاعلة، وصارت أكثر قدرة على مواجهة التحديات ومواكبة المستجدات (فريد وكلمان، 1996، Freed & Klugman) كما صمم سميث أنموذجا تطويريا لتحويل جامعة مونتانا إلى منظمة متعلمة، وخلصت جهوده إلى نتائج ايجابية في هذا الصدد (سميث Smith، 2004)، ثم توالى عملية تقديم النماذج التطويرية في ضوء هذا المدخل؛ لتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة في أوروبا وأستراليا واليابان وغيرها من بقاع العالم.

كما تنامت الجهود البحثية على المستوى العربي في مجال الاستفادة من هذا المدخل التطويري المعاصر؛ لتحسين أداء الجامعات العربية، ومنها دراسات: قباعة (2005) وابن زرعة (2014) وعبد الله وابو راضي، 2014، العنززي (2016) والذبيان والشمرمان، 2017، والعتيبي وابراهيم (2015) وأبو العلا (2017) وعبد الله، 2019.

وعلى الرغم من تنامي الجهود البحثية المحلية حول هذا الموضوع، فإن عدداً من الدراسات المحلية ما زال محدودا، لا سيما في مجال تطوير دور الجامعات في التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة، وقد ظهر ذلك في دراسات كل من: العريقي (2006) وباسردة (2011) و السيانى (2018)، والتبالي

المتعلمة؟. ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما الأسس الفكرية والنماذج المرجعية التطويرية لمدخل المنظمة المتعلمة وأهمية تطبيقها في التعليم الجامعي كما ترصدها الأطر النظرية والدراسات العلمية؟.

2- ما واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة؟.

3- هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة تشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغير: طبيعة العمل - المستوى القيادي - سنوات الخبرة؟.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى بناء أنموذج لتطوير دور في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في الجامعات اليمنية، في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية: التعرف على الأسس الفكرية والنماذج المرجعية التطويرية لمدخل المنظمة المتعلمة وأهمية تطبيقها في التعليم الجامعي كما ترصدها الأطر النظرية والدراسات العلمية.

تشخيص واقع الجامعات اليمنية ودورها في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة.

تحديد طبيعة الفروق في استجابات أفراد العينة لتشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في

كما تشير التقارير الرسمية والدراسات العلمية التي كرسنا لتقصي واقع التعليم الجامعي في اليمن، ومن أبرزها: (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006-2010) (التقرير التنموية البشرية الوطني 2013-2014)، (مطهر، 2005)، (الحاج، 2013)، (الصلاح، 2008)، التي تكاد تجمع على قلة اهتمام الجامعات اليمنية بوظيفة خدمة المجتمع؛ بل وغموض هذا المفهوم لدى الكثير من المعنيين بالتعليم الجامعي، مما أدى إلى ضعف العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية الأخرى،

لذلك فإن هذا البحث يأتي استجابة منطقية لهذه الشكوى المتكررة حول تردي أوضاع التعليم الجامعي وخاصة في وظائفه المجتمعية، والدعوة المتنامية لضرورة تطوير دورها التنموي خاصة في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع، كما أن الباحثة ومن خلال معاشتها لواقع الحياة الأكاديمية والإدارية في إحدى الجامعات اليمنية، فقد شعرت بأن الجامعات اليمنية، لن تستطيع مواجهة هذه المشكلات والتحديات ومواكبة المستجدات العصرية، إلا من خلال تشخيص أوضاعها في ضوء مداخل إدارية معاصرة، وفي طبيعتها مدخل المنظمة المتعلم، الأمر الذي شكل دافعاً ملحا لدى الباحثة للقيام بهذه الدراسة الميدانية.

وعليه تمكن مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء مدخل المنظمة

أن النتائج التي توصل إليها هذا البحث قد تفيد الباحثين والمهتمين في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي عبر تزويدهم بالمؤشرات والمعلومات التي تساعدهم على إجراء مزيد من الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء المداخل الإدارية المعاصرة.

حدود البحث:

تقتصر حدود هذا البحث على الحدود الآتية:
الحدود الموضوعية: تشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع على وفق أبعاد المنظمة المتعلمة.
الحدود البشرية: ويشمل جميع العاملين في مراكز التعليم المستمر وخدمة المجتمع، من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية.
الحدود المكانية: جميع الجامعات اليمنية الحكومية.
الحدود الزمنية: تم تنفيذ البحث الحالي في العام 2021/2022م.

مصطلحات البحث:

التعليم المستمر: يعرفه عامر، (2007)، (22) بأنه " التعليم أو التدريب الذي يقدم لفئة من المتعلمين خارج نطاق التعليم النظامي، والذي تلقوا التعليم ثم توقفوا عنه لسبب ما، يمكن تزويدهم بمعارف ومهارات تحسن من نشاطاتهم الحياتية أو المهنية أو الوظيفية ".
مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة وفقا لمتغير: طبيعة العمل - المستوى القيادي - سنوات الخبرة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في عدد من الجوانب أهمها:

يأتي هذا البحث في سياق الاهتمام المتنامي في السنوات الأخيرة بمفهوم المنظمة المتعلمة بوصفه أولوية استراتيجية لتطوير المنظمات واستمراريتها بما يضمن للمنظمات وخاصة الجامعات سرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة وتحسين أدائها التنموي،

يشخص دور الجامعات اليمنية في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر في ضوء مدخل المنظمة المتعلم، مما قد يساعد في إحداث عملية التطوير لنظام التعليم الجامعي، وبما يتلاءم مع متطلبات إصلاح وتطوير التعليم الجامعي في اليمن.

يسهم هذا البحث في تقديم خلفية نظرية عن المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم الجامعي وهو ما يمثل إضافة معرفية تضاف إلى المكتبة الجامعية اليمنية.

أن النتائج التي توصل إليها هذا البحث قد تفيد القيادات وصانعي القرار والمخططين في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، ويمكن أن تساعدهم في إعداد الخطط والبرامج لتطوير دور الجامعات اليمنية في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

ويمكن تعريف برامج التعليم المستمر إجرائياً بأنها الجهود المخططة والمنظمة والمستمرة التي تقدمها الجامعات اليمنية؛ لتزويد المتدربين بمعارف وخبرات ومهارات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم؛ من أجل تطوير كفاءة أدائهم في مجال معين.

خدمة المجتمع:

عرفها إيهاب، (2002، 12) بأنها تحديد الاحتياجات المجتمعية للأفراد والجماعات والمؤسسات، وتصميم الأنشطة والبرامج التي تلبي هذه الاحتياجات عن طريق الجامعة وكلياتها، ومراكزها البحثية المختلفة بغية إحداث تغيرات تنموية وسلوكية مرغوب فيها،

ويعرفها عامر، (2007، 7) بأنها مجموعة من الأنشطة التدريبية الموجهة إلى غير طلبة الجامعة، ويتم تقديمها عن طريق نشر المعرفة خارج جدران الجامعة، وذلك بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحداتها الإنتاجية المختلفة.

وتعرف خدمة الجامعة للمجتمع إجرائياً في البحث الحالي بأنها: كل ما تقدمه مراكز الخدمة في الجامعات اليمنية من أنشطة وخدمات تتوجه بها إلى العاملين فيها، والمستفيدين منها من أفراد المجتمع ومؤسساته بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية مهنية في البيئة المحيطة بالجامعة.

المنظمة المتعلمة:

ويعرفها دافت (40، 2000؛ Daft) بأنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة

وعرفه عبد العظيم، (2012، 1) بأنه: "عملية تعليمية منهجية التي تهدف إلى تحسين المعارف، والمهارات، والكفاءات الشخصية والمدنية والاجتماعية عن طريق دمج مجموعات مختلفة من المعارف والمهارات لابتكار معارف ومهارات جديدة".

ويعرف التعليم المستمر في هذا البحث إجرائياً بأنه: ما تقدمه الجامعات اليمنية من أنشطة تدريبية وخدمية للمنتسبين إليها والمستفيدين منها عبر المراكز المخصصة لهذه المهمة ضمن وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع،

برامج التعليم المستمر:

يقصد بالتعليم المستمر ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلى مساعدة الفرد في مواجهة المتغيرات الحضارية والاجتماعية والتقنية، في مجال العمل أو المجتمع؛ تحقيقاً للتكامل والترابط بين الإنسان والبيئة التي يعيش فيها، وصولاً إلى النهوض بالطاقات البشرية وإنمائها، وحشد طاقات البيئة والاستفادة منها، (أبو العلا، 2013، 541).

وتعرف برامج التعليم المستمر بأنها عبارة عن محتوى تدريبي مخطط ومُكمل؛ وليست برامج تعليمية أساسية أو تأهيلية؛ أي أنها تبنى على خبرات سابقة، وتقدمها المراكز الجامعية لفئات معينة تكون لديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرات العلمية والعملية السابقة، سواء كان حضور البرامج التدريبية المستمرة بدافع شخصي من المتدرب، أم بتحفيز من المؤسسة التابع لها المتدرب. (كمال الدين، 2009، 16)

الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن واقع أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة قد حصل على درجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

2-دراسة السيانى،(2018): هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة إب في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة إب في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة كانت بدرجة ضعيفة و أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة إب وفق مدخل المنظمة المتعلمة، تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أهمية عناصر بناء التصور المقترح قد حصل على درجة كبيرة لدى عينة الخبراء، بنسبة موافقة بلغت (81%).

3-دراسة الوجيه: (2019) هدفت إلى بناء (نموذج مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة إب في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة)؛

تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

تعرفها ماركواردت (247، 2002، Marquardt) بأنها "المنظمة التي تتعلم بفعالية وبشكل جماعي، وتغير نفسها باستمرار نحو إدارة أفضل واستخدام أفضل للتكنولوجيا، وتشجع أفرادها على التعلم المستمر بينما يعملون داخل أو خارج المنظمة..".

ويعرفها أبو حشيش، مرتجي (2011، 402) بأنها " المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة ". وتعرفها الباحثة: المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها " مدخل تطوري معاصر يساعد على تمكين العاملين في الجامعات اليمنية على تكوين رؤية مشتركة تساعد على التعلم الجماعي المستمر وزيادة فاعلية خدمة المجتمع والتكيف مع المتغيرات المستمرة ويمثل هذا المدخل اطارا مرجعيا لتحقيق أهداف هذا البحث.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة عبد ربه،(2015): التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطوري؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت

التجارب العالمية المعاصرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التطويري، وتحدد مجتمع البحث بجميع القادة الأكاديميين والمدرسين في الجامعات اليمنية الحكومية البالغ عدد هم (4315) عضوا أكاديميا. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية (253) واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج كان من أبرزها الآتي:

-تدني مستوى درجة واقع البيئة الداخلية للجامعات اليمنية للتحويل إلى منظمة متعلمة وبدرجة صغيرة.

-ارتفاع مستوى درجة واقع البيئة الخارجية للجامعات اليمنية للتحويل إلى منظمة متعلمة وبدرجة كبيرة.

6- دراسة أبي خضير (2006): فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لأفراد الدراسة يميل إلى تأييد توافر عناصر نظام التقنية ونظام إدارة المعرفة ونظام التحويل بدرجة كبيرة في المعهد، حين توافرت بقية عناصر النظام بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمقر العمل، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة.

7- دراسة؛ العواودة، (2008): هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والتطويري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها الآتي:

أن درجة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بجامعة إب في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل عام، كانت (منخفضة)، وأن درجة أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة إب في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل عام، كانت (مرتفعة)، تراوحت درجة أهمية ممارسة مجالات الأنموذج المقترح وفقاً لإجابات الخبراء، ما بين أعلى قيمة لمجال التمكين الوظيفي للموارد البشرية، وأقل قيمة لمجال إدارة المعرفة التنظيمية.

4-دراسة الذبحاني (2019) وهدفت إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير مراكز التعليم المستمر في جامعة تعز على ضوء احتياجات المجتمع المحلي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت النتائج إزاء توافر هذه المعايير في المراكز بتقدير (متوسط) لمجالات الاستبانة ككل؛ حيث حصل مجال رسالة المركز، وأهدافه، ومخرجات التعلم على متوسط (2.13)، ومجال البرامج الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس على متوسط (1.88)، ومجال إدارة المركز، وبرامجه على متوسط (2.12)، مجال البنية المادية على متوسط (1.63)، مجال الموارد المالية للبرامج الأكاديمية في المركز على متوسط (1.82).

5- دراسة الجحافي، (2021)، هدفت الدراسة إلى إعداد استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات اليمنية إلى منظمات متعلمة في ضوء

متعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين، للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

3-دراسة؛ رازلي وآخرين، (Razali)، et al، 2013: : وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعة عامة في ماليزيا، ووصف ممارسات المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة، لـ مارسك وواتنس (Marsick 1996) & Watkins، وكيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على رضاهم الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أظهرت النتائج أن ممارسة مجال القيادة الاستراتيجية قد حصل على المرتبة الأولى بعدها أهم أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة البحث، كما أظهرت النتائج أن ممارسة مجال تشجيع التعاون والتعلم الجماعي قد حصل على المرتبة الثانية من أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة البحث، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى العاملين.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- تصميم هيكل البحث وجميع فصوله.
- 2- الاستفادة من المراجع والمصادر والدراسات المتخصصة في موضوع البحث.
- 3- إبراز الفجوة المعرفية للبحث والمتمثلة بدور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة

وتطوير نموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة كانت بدرجة متوسطة ل لأداة ككل.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة Kumar & Idris (2006): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعليم العالي الماليزية. وقد اعتمدت الدراسة سبعة أبعاد للتعلم التنظيمي هي: التعلم المستمر، والحوار، وجماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام، والرؤية المشتركة، وربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الاستراتيجية وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بمستويات متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمي السبعة المذكورة أعلاه في الأداء المعرفي لهذه المنظمات؛ ولكن أكثر الأبعاد تأثيرا كانت: جماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام، والقيادة الإستراتيجية.

2-دراسة Poh Yen Ng (2010):

هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من (watskins & marsick 1996) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والتعرف على مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء منظمة

كمنظمة متعلمة يسهم في إصلاح أدائها الأكاديمي بمختلف جوانبه (Sarah, 2002, 123).

2- إعداد المنظمة لتقبل التغيير:

أدت التغييرات السريعة في بيئة العمل، والناجمة عن العولمة والمنافسة والثورة التكنولوجية، إلى إجبار المنظمات في جميع أنحاء العالم على ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات، وأكدت أن هناك علاقة موجبة بين جاهزية المنظمة للتغيير من جهة، وخصائص المنظمة المتعلمة في مهامها الأكاديمية، ومسؤولياتها المجتمعية من جهة أخرى (الذبيان، 2016، 211).

كما أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث التغيير الجذري، وتمكن كل عضو من أعضائها من الإسهام في تحديد المشكلات، والعمل على حلها باستمرار، وهذا المدخل لا يُمكن المنظمة من إحداث التغيير المطلوب فحسب؛ بل يمكنها من امتلاك الآليات اللازمة؛ لتحقيق التغيير المستمر (الغامدي، 2016، 355)، لذلك يفرض التغيير السريع والمتواصل في البيئة: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، التي يشهدها العالم اليوم، على المنظمات، مجموعة من القيود، تجبرها على الاستجابة لها، والعمل في إطارها، الأمر الذي يدفعها إلى تعلم كل المستجدات في عالم المعرفة، والمهارات، والسلوك، ومواكبتها ومن هنا تأتي أهمية المنظمات المتعلمة في تلبية هذا المتطلب (العتيبي، وإبراهيم، 2015، 77).

3- انتقال أثر التدريب، وتحسين أداء المنظمة: أشار وليدي (Weldy)، (2009) إلى

المجتمع ومتطلبات تطويره وفق أبعاد المنظمة المتعلمة.

4- إعداد الإطار النظري للبحث.

5- صياغة منهجية وإجراءات البحث.

6- مناقشة النتائج وتفسيرها.

-أهم ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:
- التركيز على المنظمة المتعلمة بوصفه مدخلاً لتطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع في الجامعات اليمنية.

- النطاق المكاني للبحث، على حسب علم الباحثة أن هذا البحث أول بحث في المنظمة المتعلمة مختص بالجامعات اليمنية الحكومية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع.

ثالثاً: الخلفية النظرية؛

أ- أهمية المنظمة المتعلمة:

نظراً لأهمية مفهوم المنظمة المتعلمة، ودورها في تحسين أداء المنظمات، وتطورها؛ فقد تناوله عدد من الباحثين، وخلصت نتائج دراساتهم إلى جانب أو أكثر من جوانب أهميته، التي تمثل - في مجملها - المبررات التي تبين الحاجة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وفيما يلي إيجاز لبعض جوانب أهمية المنظمة المتعلمة، في ضوء ما خلصت إليه نتائج بعض الدراسات، منها:

1- تحسين التعلم، وإصلاحه:

هناك علاقة إيجابية بين بعض أبعاد المنظمة المتعلمة - كالرؤية، والقيادة، وإدارة المعرفة والاتصالات - من ناحية، وتحسين أداء الجامعات، ومن ناحية أخرى أن تقييم الجامعات

الأداء، وتطويره؛ على المستويات: الفردية، والجماعية، والتنظيمية. (الشريفي وآخرون، 2012، 220)

وهذا ما تلبيه المنظمة المتعلمة، فهي تعتمد على قاعدة من المعرفة، وتمتلك أسسًا معرفية مؤسسية، وعمليات لتوليد الأفكار الجديدة، وتعد كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة لديها، وتدعم حرية حصوله على المعلومات، وتنمية قدرته؛ لتوليد مزيد منها. لذا فإن المنظمات المتعلمة الحديثة تسعى لجذب صناعات المعرفة، واستقطابهم، وتحفيزهم، والعمل على توفير البيئة المناسبة المشجعة لهم على أداء مهامهم على الوجه الأكمل (عبد الرزاق، وعبد العليم، 2013، 123).

6- زيادة دافعية أعضاء المنظمة: يلاحظ أن تنفيذ مبادئ المنظمة المتعلمة يزيد من دافعية العاملين بها؛ لأداء ما عليهم من واجبات، ومهام، وتدفعهم لبذل جهد كبير من أجلها، ولتحقيق أهدافها؛ بل يقوي إيمانهم، وقبولهم قيمها، وتنمي رغبتهم القوية في الحفاظ على العضوية داخل المنظمة (محمد، 2017، 39).

كما أن المنظمة المتعلمة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل، وتسارع التغيرات الجارية الناجمة عن العولمة، والمنافسة، والثورة التكنولوجية، الأمر الذي يجبر المنظمات - في جميع أنحاء العالم - على إعادة تنظيمها؛ لتحقيق النجاح، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية في العمل، وإنشاء المعرفة،

اكتشاف العلاقة بين مدخل المنظمة المتعلمة، وانتقال أثر التدريب، وتحسين الأداء، والاحتفاظ بميزة تنافسية، فهناك علاقة بين المنظمة المتعلمة، وانتقال أثر التدريب، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء، وتزيد من الحصول على فوائد أكثر أهمية، وتمكن المنظمات من البقاء في حالة تنافس في ظل المنافسة العالمية التي تحدث بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

4- التعامل مع التغيرات في أساليب العمل: لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين كثيراً من التطورات والتغيرات في أساليب العمل، وبشكل جذري، فانقلت المنظمات من إدارة الجودة، التي فرضت نفسها في الثمانينيات، إلى التوجه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات؛ ومن ثم التحول في أساليب العمل، وطرائقه، في القرن الحادي والعشرين؛ حيث اتجهت المنظمات إلى تطوير عملياتها، وابتكار أساليب جديدة في أداء العمل؛ لتكون قادرة على إدارة التغيير، والتطوير المستمرين، ومن ثم يأتي مدخل المنظمة المتعلمة واحدة من هذه الأساليب التي تسعى لتسريع بهذا التغيير المنشود (Thomas & Allen, 2006, 264).

5- القدرة على استثمار المعرفة: تعد المعرفة من الأصول المهمة لأي منظمة، ومن أهم مصادر الثروة، ويُعد العنصر البشري المصدر الرئيس القادر على توليد المعرفة - بشكل مستمر - في كل ركن من أركان المنظمة، كما أن المعرفة مصدر ضروري لزيادة قدرة العاملين على تحسين

والإقبال على فرص التعلم لتطوير مهاراتهم، بما يعود عليهم، وعلى منظماتهم ومجتمعهم بالنفع. _النماذج العقلية: وهي الصور الذهنية التي يحملها الأفراد نحو ذاتهم، والتي تؤثر في ممارساتهم، مثل: حرية التعبير عن الرأي، وتقبل الرأي الآخر، والإفادة منه، والنظر إلى الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم.

_التعلم كفريق: وذلك عبر حرص المنظمة على امتلاك أفرادها القدرة على العمل الجماعي؛ لتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

ج- الجامعات والمنظمة المتعلمة:

يمثل تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة نقلة نوعية جوهرية في أنشطتها؛ خاصة بعد أن صار التعلم مصدراً لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة، فهي التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين، وتنقل المعرفة بسرعة، وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي؛ لذلك فهي منظمة متميزة في: سماتها، واستراتيجيتها، وأهدافها، وإدارتها، وتقتضي عملية تحول الجامعات التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تقتضي التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية إلى ثقافة التعلم، التي تتجسد في العمل بروح الفريق؛ لمساعدة جميع أفراد الجامعة في استمرارية التعلم، وربطه بالواقع؛ الأمر الذي يستدعي إلقاء الضوء على دعائم بناء الجامعة كمنظمة متعلمة، ويمكن

وتحليلها، وتخزينها، ونشرها داخلها بصورة تؤدي إلى توفير الوقت المناسب لأفرادها للتعامل مع مشكلات أكثر إلحاحاً وتعقيداً، فضلاً عن تحقيق التوازن بين النموين: الشخصي، والمهني للعاملين (صبري، 2013، 154).

ويتضح مدى الاحتياج إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة من أجل توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق أهداف المنظمة، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع الحوار، والمشاركة، والإبداع بوصفه مصدراً للطاقة وتنمية القدرات، والتجديد، والتفاعل مع البيئة؛ (الرفاعي وآخرين، 2013، ص126).

ب- أبعاد المنظمة المتعلمة:

هناك أبعاد مشتركة أجمع عليها رواد المنظمة المتعلمة، ويمكن إيجازها فيما يلي: _الرؤية المشتركة: والتي تؤكد تشابه نظرة الأفراد إلى مستقبل المنظمة، وأهدافها والعمل على توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة؛ للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

_التفكير النظمي: ويقصد به توفر هيكلية فكرية؛ لربط الإحداث والقرارات التي تخص المنظمة ببعضها البعض؛ لتكون نظرة شاملةً للأحداث، والفعاليات جميعها؛ ولاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

_الإلتقان الشخصي: حيث تعنى المنظمة بالوصول بأفرادها إلى مستوى عالٍ من الإلتقان المهني والعلمي، الذي يدفعهم إلى التعلم المستمر،

التعلم، وتشجيعهم من أجل تحقيق هذه الرؤية، والعمل على إيجاد بيئة تعليمية مناسبة في الجامعة، والتي من خلالها يمكن أن يسهم الجميع في تنفيذ خطة عمل الجامعة، (الحواجرة، 2011، 2).

ومن ناحية أخرى لا بد أن تسعى هذه القيادات لتضييق المسافات بين المستويات الإدارية في الجامعة، فكلما كانت المستويات الإدارية بين المستويين: الأعلى، والأدنى قليلة بعض الشيء؛ كان الاتصال بينهما أسرع وأكثر فاعلية، الأمر الذي يساعد في تعلم أفراد المنظمة بشكل أسرع، ومشاركتهم للمعرفة فيما بينهم بطريقة تلقائية. (حسين، 2012، 54).

-الهيكل التنظيمي: تحتاج المنظمة المتعلمة إلى هيكل تنظيمي يلبي حاجات التعلم بها، ويتميز بقدر من المرونة؛ لكي تتمكن الجامعة من الاستجابة للتغيرات الخارجية، ويعمل على تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية؛ بصورة تمكن الجامعة من تصميم برامجها التعليمية التي تمكنها من الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية؛ فضلاً عن تعزيزها بعض الممارسات الأخرى التي تسهم في تحسين عملية التعلم التنظيمي، مثل: تشكيل فرق العمل متعددة المهام، والتدوير الوظيفي (الرفاعي وآخرون، 2013، 126).

-المناخ التنظيمي: بناء المنظمة المتعلمة بحاجة إلى تبني مناخ تنظيمي داعم قائم على الانفتاح والثقة المتبادلة، ومشجع لأسلوب العمل

استخلاص أبرز هذه الدعائم، وإيجازها في النقاط الآتية:

1-الرؤية المشتركة: تُعد الرؤية الثاقبة أولى خطوات بناء المنظمات المتعلمة، وتبنى الخطة المستقبلية في ضوئها؛ لذا لا بد من وجود إطار نظمي يقوم على الكل بدلاً من الجزء، بالإضافة إلى رؤية مشتركة بأهداف الجامعة وخططها المستقبلية، وبناءً عليها يُحدّد ما هو مطلوب من تعلم تنظيمي؛ لبلوغ أهداف الجامعة. (الذبيان، 2016، 211).

ولكي يتكامل التعلم التنظيمي مع مهام الجامعة وأهدافها، لا بد أن تعمل رؤية الجامعة واستراتيجيتها على دعم التعلم التنظيمي، وأن تنظر الجامعة إلى نفسها على أن التعلم والتغيير هما أسلوباً حياة، وأن يطلع جميع العاملين على الأهداف العامة للجامعة، وأن يكونوا على وعي تام بأنها تعمل بشكل متكامل؛ بحيث يؤثر كل جزء في باقي أجزاء الجامعة؛ فمعرفة العاملين بالأهداف والتوجهات تولد لديهم الالتزام بالعمل نحو تحقيق الأهداف بأفضل ما لديهم من قدرات، ومهارات. (البغدادى، 2008، 211)

2-قيادة المنظمة: تعد ممارسات القيادة من أهم العوامل المهمة في بناء المنظمة المتعلمة، فبعد وضع الرؤية يأتي دور القيادات لتقديم الدعم اللازم لتحقيقها على أرض الواقع؛ وذلك من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في الجامعة، وحثهم لتحمل مسؤولية التحسين المستمر من خلال

فيما يخص أعمالهم، وتشجيعهم على الابتكار، وتجريب الفكر الجديدة، وتوفير الإمكانيات لهم، وتكريمهم على مبادراتهم؛ فضلاً عن التوجه نحو تخفيض صلاحيات المستويات الإدارية العليا. (العتيبي، وإبراهيم، 2015، 49).

- التعلم الجماعي: العمل على تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام، وحل المشكلات، وتطوير الأداء في الجامعة، والحرص على تنوع الخبرات داخل فرق العمل، واستحداث بعض البرامج التدريبية؛ لتنمية مهارت العاملين، وقدراتهم على العمل كفريق؛ إذ تؤدي هذه البرامج دوراً مهماً ورئيساً في تحسين أداء المنظمة، وتطويرها؛ خاصة أن التدريب في أثناء العمل له دور واضح في تحقيق مفهوم التعلم التنظيمي، وشموله الجانب المعرفي؛ كي يتعرف الأفراد على الفكر الجديدة، ويوسعوا مداركهم، بالإضافة إلى الجانب السلوكي؛ كي يضمن قيام الأفراد بتحويل معرفتهم الجديدة إلى سلوك؛ الأمر الذي يقودهم إلى تحسين الأداء (العتيبي، وإبراهيم، 2015، 49).

الجامعة والبيئة الخارجية: يعد ربط الجامعة بالبيئة الخارجية من أهم دعائم تحويلها إلى منظمة متعلمة، فلا بد من القيام بعمليات لمسح بيئتها الخارجية، ورصدها؛ للتعرف على ما يطرأ من تغيرات، ودراسة تأثيرها على الجامعة، واتخاذ ما يلزم بشأنها (العلي وآخرون، 2006، 334).

ولن يتحقق ذلك إلا بإيجاد آلية واضحة للتغذية الراجعة عن الأداء من الأمور الضرورية للجامعة؛ وللتأكد أن التعلم التنظيمي بها يحقق ما

الجماعي، ومحفز للأفراد؛ لعرض فكرهم، واقتراحاتهم فيما يخص الجامعة، كما أنه في حاجة إلى ترسيخ ثقافة المنظمة المتعلمة لدى قيادات الجامعة والعاملين بها، ووضع تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة كهدف استراتيجي (عبد الرزاق، وعبد العليم، 2013، 124).

ويعد التحفيز من أهم العوامل التي تدعم البناء التنظيمي، فالجامعة التي تريد أن تصبح منظمة متعلمة لا بد أن تضع نظاماً لمكافآت العاملين، ليأخذ هذا النظام أشكالاً متعددة، مثل: تكريم العاملين الذين يتحملون بعض المخاطر، أو صرف مكافآت إضافية للمجيدين الذين يقدمون حلولاً لبعض المشكلات التي تواجه الجامعة، أو للذين يتعلمون ويتقنون بعض المهارات التي تضيف قيمة للعمل، مع مراعاة أن يكون النظام محفزاً للإبداع والابتكار، ومشجعاً الأفراد على تقاسم المعرفة، وتبادل المعلومات، ووضع الأنظمة التي تدعم ذلك، مثل: ربطها بتقويم الأداء الوظيفي؛ مما يلبي ويدعم متطلبات الجامعة. (دغريز، 2017، ص279).

-المشاركة والتمكين: يتوقف نجاح تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات على مشاركة الأفراد للخبرات والمعلومات في مجال العمل؛ لذا لا بد من توافر الطرائق التي يتقاسم الأفراد عبرها الخبرات والمعارف، مثل: تنظيم اللقاءات بين العاملين من حين إلى آخر، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في وضع أهداف العمل والاستراتيجيات المناسبة لإنجازها، واتخاذ القرارات؛

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي وظائفها التعليمية والبحثية والمعلوماتية في القرن الواحد والعشرين، وتعمل على تلبيتها بنجاح بما في ذلك الجامعات، عليها أن تكون قادرة على الاستجابة بفعالية لحاجات التعليم والتدريب المتغيرة وتكثيفها بما يلائم المتغيرات التي طرأت على المجتمع، (محمد، 2012، 872)، وعموماً يمكن التفصيل

في بعض أهم وظائف الجامعة فيما يلي:

1) وظيفة التعليم: يعد التعليم من أهم وظائف الجامعة لما له من دور في إعداد الطلبة، وإكسابهم المعرفة العلمية التخصصية، الأمر الذي أدى لضرورة إتاحة الفرص للتعليم لدى جميع الطلاب، حيث أن التعليم في الجامعات مطالب بالوصول إلى درجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية المتصلة بالمهنة، وتطبيق ما تم تعلمه من حقائق ومعلومات ومفاهيم على المواقف والقضايا الجديدة، بالإضافة إلى المهارات المرتبطة بالتفكير العلمي الناقد، (حرب، 2013، 37).

2) وظيفة البحث العلمي: لا يمكن الحديث عن بحث علمي فعال وإنتاج معرفة ابتكارية، إلا من خلال اتباع أساليب دقيقة وطرق سليمة في التفكير وتوجيه الفكر والبحث عن الحقائق، وكذا إيلاء المورد البشري القائم على العلمية البحثية أهمية وعناية بالغتين، وذلك من خلال، (معمرية، 2007، 5):

التدريب على البحث وأساليبه، ويتحقق في أثناء إعداد درجتي الماجستير والدكتوراه.

التأليف في مناهج البحث وتقنياته.

هو مطلوب منه للبيئتين الداخلية والخارجية، ويسير في الاتجاه المرسوم، فاستخدام التغذية الراجعة عن الأداء يعد بمنزلة الموجه الحقيقي للتعلم التنظيمي، ويشكل عاملاً حيوياً ومهماً في تطوير تعلم جميع العاملين في الجامعة (مرتوق، 2009، 25).

- وظائف الجامعة:

إن تحديد وظائف الجامعة يستند إلى فلسفتين، الأولى تركز على الجانب المعرفي، وترى أن الوظيفة الأساسية للجامعة " علمية أكاديمية بحتة " وأن العلم هدف في حد ذاته بغض النظر عن فوائده وتطبيقاته العلمية، وأن الجامعة هي المكان الذي تجري فيه الدراسة والبحث العلمي المجرد، أما الثانية فتؤكد على الجانب الاجتماعي؛ إذ ترى أن وظيفة الجامعة اجتماعية سياسية، وأن الجامعة هي المكان الذي يدرس أوضاع المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد الحلول لها، (قلية، 1997، 47).

وإذا لم تقم الجامعة بالوقوف على مشاكل المجتمع وعيوبه ونواقصه، ولم تعمل على حلها وعلاجها فلا فائدة منها، فالجامعة تتأثر بالمجتمع الموجودة كما يجب أن تقوم وتؤثر فيه ولا تخضع لهيئته وتتحمل مسؤوليتها في عملية التغيير، (شرقي، 2008، 174)، فنجاح الجامعة في أي مجتمع مرهون بمدى تفاعلها معه والاقتراب منه، ولا بد من تحديد المشاكل والثغرات الموجودة فيه وبالتالي إيجاد الحلول.

المنحى التجديدي للجامعات المعاصرة يجعلها في قلب المجتمع، تبحث عن مشاكلة وتوجد الحلول المناسبة لها، وتعمل على تقدمه في سائر المجالات؛ لذا فإن الخدمة العامة للمجتمع أصبحت وظيفة أساسية للجامعة لا يقل شأنها عن وظيفتي التعليم والبحث العلمي، (عريفج، 2001، 35).

- الجامعة والتعليم المستمر :

إن مراكز التعليم المستمر وأقسام الخدمة العامة التابعة للجامعات تتميز ببرامجها المتنوعة والمرنة وتتناول موضوعات ومجالات تتفق واحتياجات العاملين في المجالات المختلفة، أو بعض الهوايات الفردية وتقوم فلسفة هذه المراكز على اعتبار أن: (الفخري، 2014، 46-47)

- التعليم لا ينتهي عند التخرج من التعليم النظامي إلى الحياة العملية؛ فالتعلم عملية مستمرة وهذا الاستمرار يجب أن يتناول شتى النواحي.
- الكبار بحكم طبيعتهم يرغبون في التعليم ويستطيعون تحقيق ذلك، ولكن القدرة على الدراسة والتحصيل تفتقر وتضعف إذا أهمل استخدامها، ومن ثم تبدو أهمية إتاحة الفرصة لهم لاستمرار التعليم.

- تكمن في الإنسان طاقات متعددة ولكن الافتقار إلى المعرفة والمهارات كثيراً ما يجعل من المعتذر توجيه هذه الطاقات (إبراهيم ومحمد، 2004، 56، 55)

أ- مراكز الثقافة العمالية وبرامجها: وهذه المراكز والبرامج تسعى إلى النهوض بمؤسسات التربية

الاستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان التخصص.

حضور حلقات البحث التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين والمشاركة في تنشيطها ومناقشتها وقراءة موضوعات البحث العلمي للطلبة وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث.

حضور الملتقيات العلمية والمؤتمرات الوطنية والدولية المنظمة في ميدان تخصصه والمشاركة فيه.

3) وظيفة خدمة المجتمع : تمثل خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة في خدمة مجتمع المعرفة، حيث تعمل باستمرار على تطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج الجامعة عن دورها التقليدي والعمل خارج أسوارها إلى المجتمع لتتفاعل معه، ويظهر مفهوم الجامعة بوصفه تنظيمًا مفتوحًا، كما ترتبط بمتطلبات مجتمع المعرفة المتمثلة في التعلم والإنتاج والتقنيات والمعرفة ومصادرها المتعددة، وتتوسع مجالات خدمة المجتمع فقد تشمل خدمة أعضاء هيئة التدريس للمجتمع المحيط في الجامعة كالقيام بالأبحاث المشتركة، أو المشاركة في الندوات والأنشطة المجتمعية، أو تقديم الخدمة للمجتمع الكبير، كالقيام بعمل البحوث التي تعالج مشكلات المجتمع، وتقديم المشورة والخبرة إلى مؤسسات الدولة، وتأهيل القيادات المجتمعية، (حرب، 2013، 37)؛ إذ لا يمكن للجامعة أن تحقق ذاتها وتثبت وجودها ما لم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره. إن

التحقوا به، وبالتالي يجب أن تنظم لهم برامج تؤهلهم للعمل الجديد، أو لإحداث تطور في مجال عملهم وهذا التطور يحتاج إلى برامج تدريب حتى يتكيفوا مع المستجدات العصرية. (الأهدل، 2010، 45)

د- واقع التعليم الجامعي في اليمن كما ترصده الوثائق الرسمية والدراسات العلمية:

لقد خضعت الجامعات اليمنية لكثير من جهود التشخيص والتحليل والتقييم، سواء على المستوى الرسمي، أم على المستوى الأكاديمي، وتكاد تجمع هذه الجهود على أن الجامعات اليمنية تواجه الكثير من المشكلات والتحديات، الداخلية والخارجية، خاصة فيما يتعلق بواقع الوظيفة الثالثة للجامعة، وسوف نكتفي بتشخيص أبرز هذه المشكلات عبر الرجوع إلى أهم المصادر الوطنية في الأبعاد الآتية للتعليم الجامعي:

أولاً: واقع السياق القانوني: يستند التعليم العالي في الجمهورية اليمنية على قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة 1995م، و قانون الجامعات الأهلية 2005، ولائحته التنفيذية لسنة 2007م، وقانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م، ولقد حولت هذه القوانين واللوائح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حق الإشراف والتنسيق، ووضع الخطط والسياسات والبرامج التعليمية، وتحديد معايير الجودة على جميع مؤسسات التعليم العالي، وحق المتابعة للتأكد من التزامها بكل القوانين واللوائح والتعليمات النافذة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي. ومع ذلك

الثقافية والقومية للعمال، مثل الجامعة العمالية في مصر.

ب- مراكز تعليم اللغات: وتنظم هذه المراكز عدداً من الفصول وتقدم من خلالها برامج لتعليم اللغات الأجنبية المختلفة، وتسير هذه المراكز غالباً على نظام الدورات، وتستغرق مدة كل دورة ما بين شهر إلى ثلاثة أشهر، وفي بداية كل دوره يعقد امتحان لتحديد مستوى الدارسين؛ لتسكينهم في المجموعة التي تتناسب ومستوياتهم، كما تنتهي الدورة باختبار تحصيلي لتحديد المستوى الجديد، (السيد، 2006، 19).

ج- برامج التأهيل والتدريب: في هذا المجال نجد أن هناك فئة من الكبار بحاجة إلى التأهيل، إلا أنهم لم يعدوا أساساً للعمل الذي التحقوا به. كما نجد فئة أخرى من الكبار بحاجة إلى تدريب لرفع مستواهم في مجال تخصصهم حتى يتكيفوا مع نوعية العمل الجديد. وفي إطار هذا نجد عديداً من المؤسسات التأهيلية التدريبية المنتشرة في مجتمعاتنا العربية ويطلق عليه عادة مراكز التدريب السريع، والتدريب لرفع مستوى المهارة، ومراكز الإعداد السابقة للتدريب المهني، ومراكز التكوين المهني وأقسام التدريب بالوزارة المختلفة وتدريب العاملين بالخدمات العسكرية والمعلمين، (المنظمة العربية للتربية، 2000، 31).

برامج التأهيل والتدريب الأساسي (محو الأمية الوظيفية) هي برامج نوعية العمل الجديد، تعد خصيصاً للكبار الذين يحتاجون إلى تأهيل وتدريب مهني إما لأنهم لم يعدوا أساساً للعمل الذي

- وجود حاجة إلى جعل هذه التشريعات مواكبة للأطر القانونية المنظمة لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية والأجنبية التي تخضع للتعديل والتحديث بين مدة وأخرى وفقاً للمستجدات العصرية ومتطلبات التنمية المجتمعية.

ثانياً: واقع التوجهات الاستراتيجية: وجود غياب للأطر الاستراتيجية المرجعي لكافة مؤسسات التعليم العالي التي تطالبها الوزارة بإعداد خططها الاستراتيجية، في الوقت الذي تفقد فيه الوزارة نفسها لخطتها الاستراتيجية، حيث إن وزارة التعليم العالي تعيش فراغاً استراتيجياً منذ عام 2010م، حين انتهى الأمد الزمني للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، وهذا الغياب الاستراتيجي المرجعي يشكل تحدياً رئيساً لكل مؤسسات التعليم العالي، التي تطالبها الوزارة بإعداد خططها الاستراتيجية، في الوقت الذي تفقد فيه الوزارة نفسها لخطتها الاستراتيجية.

- غياب التكامل بين استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي والاستراتيجيات التعليمية والتنمية الأخرى من جهة، وبينها وبين الخطط المترجمة للرؤية الاستراتيجية لليمن 2030م.

ثالثاً: واقع الإطار التنظيمي: أشارت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (2006 - 2010، 28-31) إلى وجود العديد من المشكلات في الجانب التنظيمي أهمها ما يأتي:

- جمود الهياكل التنظيمية المنظمة لمؤسسات البحث العلمي.

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من المشكلات والتحديات في هذا السياق، وذلك على النحو الآتي:

- تقادم التشريعات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي وغموض نصوصها القانونية وخاصة فيما يتعلق بتحديد العلاقات بين المجلس والوزارة، مما أدى إلى وجود تداخل في المهام والاختصاص وتضارب في الصلاحيات بين المجلس وقطاع الشؤون التعليمية بالوزارة.

- تعدد القوانين المعنية بالتعليم العالي، مما أربك مؤسسات التعليم العالي، نتيجة تعدد المرجعيات القانونية. ناهيك عن أن قانون رقم (13) لسنة 2010م الذي يعد أهم هذه الأطر القانونية لم يتم وضع لائحة تنفيذية وتفسيرية له، مما جعله أقل تأثيراً في واقع الممارسات التطبيقية، نتيجة لغياب التفسير الواضح لبعض نصوصه القانونية.

- تركزت هذه التشريعات حول مهام الوظيفة الأولى للتعليم الجامعي مع بعض الإشارات إلى الوظيفة البحثية للتعليم العالي، فقد توزعت أهداف التعليم العالي العشرة على الوظائف الثلاث بحيث أخذت الوظيفة الأولى (5) أهداف وأخذت الوظيفة البحثية (3) أهداف، في حين كرس هدفان فقط للوظيفة الثالثة، وإذا كانت تلك الأهداف قد فعلت إلى حد ما في وظيفتي التدريس والبحث العلمي، غير أنها ضعيفة التأثير على مستوى وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع.

صنعاء، وجامعة عدن، وبالتالي تشابهت في المشكلات والعمليات والمخرجات.

- توسعت مؤسسات التعليم الجامعي في الكليات النظرية مقابل ضيق الكليات التطبيقية وضيق أقسامها العلمية، وقبول عدد قليل من الطلبة فيها، لقلة الموارد، فتكدست إعداد الطلبة في الكليات النظرية الذين يضغطون على مواردها، في وقت قلت الحاجة إليهم في سوق العمل وأعباء متزايدة على خطط التنمية.

- تعاني الجامعات من عجز كمي ونوعي في أعضاء هيئة التدريس، وازدياد أعدادهم لا توازي الزيادة الطلابية، إلى جانب ذلك نقص الكوادر الإدارية والإشرافية والعملية، يتحول ذلك في ظل سواء الإدارة، وانقطاع الرواتب والأجور، إلى ارتباكات تعيق أداء وظائف الجامعات وخاصة في الوظيفة الثالثة.

- هيمنة الوظيفة التدريسية على حساب النشاط البحثي وخدمة المجتمع.

- هجرة الكفاءات الأكاديمية إلى خارج الوطن.
- غياب الخارطة الأكاديمية التي تحدد أولويات النشاط الأكاديمي.

- هيمنة الجهود البحثية الفردية في أوساط أعضاء هيئة التدريس.

- غياب أخلاقيات العمل الأكاديمي، بما يربط المعرفة بالقيم.

- قلة الإنتاجية العلمية، وضعف جودتها وقدرتها على المنافسة محلياً وخارجياً.

- ضعف الاستقلالية الأكاديمية والمالية لمؤسسات التعليم العالي.

- هيمنة أنظمة إدارية تقليدية ومفرطة في المركزية.

- غياب الشفافية في اختيار الكوادر الإدارية والبحثية المتميزة.

- غياب الحرية الأكاديمية وضعف التفكير النقدي عند الباحثين في مختلف المجالات البحثية - عدم توافر مناخ تنظيمي وبيئة مؤسسية داعمة للعمل الأكاديمي.

- غياب البرامج التدريبية للقيادات الإدارية في ضوء المداخل الإدارية المعاصرة والإدارة الإلكترونية

- والأبرز من ذلك غياب النماذج الحديثة كالجامعة الافتراضية، الجامعة البحثية، والجامعة المنتجة...

رابعاً: واقع السياق الأكاديمي: تركزت مواقع

الجامعات في أغلب المدن الرئيسية، بمعنى أنها انتشرت في الحضر لتلبية مطالبه، دون أن تتوسع وتنتشر تبعاً للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات قطاعات الإنتاج.

- نمت مؤسسات التعليم الجامعي وانتشرت بصورة متماثلة، كل منها تكاد تشابه مع الأخرى من حيث الكليات والأقسام والتنظيم الأكاديمي والإداري. وفي المحتوى التعليمي والأساليب والأنشطة، وفي اختيار المعيدين وتعيين أعضاء هيئات التدريس، وقد حمل كل منها اسم المنطقة التي وجدت فيها، اقتداء بالجامعتين الأم: جامعة

- تدني مستوى الأنشطة المقدمة في التعليم المستمر وخدمة المجتمع. (الحاج)
- خامساً: واقع البنية المالية:** في هذا الجانب نجد أن سياسة الإنفاق على التعليم العالي يعترضها عدد من المشكلات والتحديات من أهمها:
 - عدم وجود سياسة مالية مستقلة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
 - اعتماد الجامعات الحكومية على مصادر التمويل الحكومي بشكل كبير.
 - انقطاع التمويل الحكومي لمؤسسات التعليم العالي حالياً.
 - ضعف دور القطاع الخاص في دعم التعليم العالي الحكومي.
 - غياب مبدأ الشراكة الوطنية والدولية في تمويل التعليم العالي.
 - ضعف الدعم المالي للمشاركة في المؤتمرات العلمية الخارجية.
- سادساً: واقع البنية التحتية والتقنية:** تعاني الجامعات اليمنية من عدم توافر الأجهزة التكنولوجية الكافية، ولم تُدخل التقنية الحديثة في إكساب العرفة وإنتاج المعرفة وإدارتها، فقد أشارت الدراسات إلى وجود عدد من المشكلات والتحديات في هذا السياق أبرزها:
 - ضعف تجهيز المعامل الجامعية بالمعدات والمحاليل والهيئة الفنية اللازمة.
 - تردي أوضاع المكتبات الجامعية ونقص مصادر المعلومات وتقنياتها الحديثة.
- غياب نظم الربط الشبكي القائم على تكنولوجيا المعلومات بين مؤسسات البحث العلمي.
- نقص الكوادر المكتبية المتخصصة في علوم المكتبات وتقنيات المعلومات.
- عدم وجود قاعدة بيانات حديثة في المراكز والهيئات الخدمية الجامعية.
- غياب آليات التواصل بين الباحثين والجهات المحتاجة لمخرجات البحوث العلمية.
- ندرة المعارض والمؤتمرات العلمية التي تمكن الباحثين من تسويق نتاجهم العلمي.
- غياب الشراكة بين الجامعات والمنظمات الدولية والإقليمية والمحلية؛ لتبادل الخبرات الأكاديمية. (الحدابي، 2014، 14). و (العبيدي، 2002، 25).
- سابعاً: واقع الخدمة المجتمعية:** بالنظر إلى الهيكل التنظيمي للجامعات يتضح أنه يعمل على تحقيق الوظيفة الأولى للجامعة المتمثلة في التدريس، ويعمل إلى حد ما على تحقيق الوظيفة الثانية المتمثلة في البحث العلمي، الذي يتمحور فقط حول برامج الدراسات العليا في الداخل والخارج، بينما يغفل تماماً ما يتعلق بالوظيفة الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع، فلا يوجد نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع، كما هو معمول بها أغلب الجامعات العربية والأجنبية، كما لا يوجد عميد لكلية معنية بشؤون خدمة المجتمع بحيث يضطلع برسم سياسة للجامعة في خدمة المجتمع، وتبني البرامج و الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها الجامعة أو الكليات في خدمة المجتمع؛ ولذا فلا

رابعاً: منهجية الدراسة الميدانية:

أولاً: منهج البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي؛ لتشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة.

ثانياً: مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في مراكز التعليم المستمر وخدمة المجتمع في الجامعات اليمنية الحكومية والبالغ عددهم (1887) قيادياً في الجامعات الحكومية البالغ عددها (16) جامعة بحسب إحصائية العام الجامعي 2021/2020م.

ثالثاً: عينة البحث: لمعرفة واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مرحلية، بدأت باختيار عينة عشوائية من الجامعات الحكومية بواقع (8) جامعات، وبنسبة (50%)، ومن هذه الجامعات تم اختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية ذات العلاقة بمراكز التعليم المستمر وخدمة المجتمع، بلغ عددهم (136) قيادياً وبنسبة (9.3%) من إجمالي أفراد المجتمع البالغ (1460) فرداً في الجامعات المختارة، يتوزعون على النحو التالي:

أ- توزيع أفراد المجتمع في الجامعات المختارة:

فائدة من الحديث عن دور للجامعة في خدمة المجتمع دون العمل على استحداث هذا المنصب (العريفي، 2006، 2).

وهذا يؤدي بدوره إلى تعطيل الجامعة عن القيام بدورها في خدمة المجتمع فهناك غياب القنوات اللازمة التي من خلالها تستطيع الجامعة وأعضاء هيئة التدريس القيام بأدوارهم في خدمة المجتمع، وهو ما أدى إلى خلل واسع وقطيعة كبيرة بين الجامعة وبين المجتمع، فالجامعات اليمنية تعيش في أبراج عاجية، ولا تلامس هموم المجتمع وطموحاته، ولا تسعى بما لديها من إمكانيات وقدرات وكفاءات بشرية إلى النهوض بالمجتمع، فضلاً عن اقتصر الجامعة على الوظيفة التدريسية يجعلها أشبه ما تكون بمدارس التعليم العام، كما أن هناك غياباً لمشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة في صنع القرار في الجامعات اليمنية، وهو ما يجعلها إلى وضع يختلف عن التوجهات العالمية في تطوير دور الجامعات في التعليم المستمر وخدمة المجتمع. (الحدابي، 2014، 44) و (التبالي ومحي الدين، 2018، 131).

جدول (1) يبين عدد القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في الجامعات المختارة للعام 2021/2020م.

م	الجامعة	عدد القيادات الأكاديمية				عدد القيادات الإدارية				
		عمداء الكليات	نواب العمداء	رؤساء الأقسام	عمداء المراكز	الإجمالي	أمناء الجامعات	المراكز وأمناء الكليات	مديرو العموم الإجمالي	
1	صنعاء	19	66	141	11	237	1	16	19	36
2	عدن	25	82	162	10	279	2	25	15	42
3	تعز	14	48	71	11	144	1	11	29	41
4	الحديدة	17	51	72	3	143	1	17	30	48
5	أب	11	36	57	8	112	1	11	46	58
6	ذمار	9	27	35	7	78	1	9	12	22
7	حضر موت	15	45	69	6	135	1	15	8	24
8	عمران	5	8	28	3	44	2	5	11	18
	المجموع	115	363	635	59	1172	10	109	160	279

ب- توزيع أفراد العينة بحسب الجامعات المختارة

جدول (2): توزيع أفراد العينة بحسب الجامعات المختارة

الجامعة	القيادات الأكاديمية			القيادات الإدارية			الإجمالي	
	النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العينة	المجتمع	العينة	النسبة
صنعاء	5%	12	237	28%	10	36	22	8%
عدن	5%	13	279	28%	9	42	20	6%
تعز	10%	14	144	22%	9	41	23	12%
إب	8%	11	143	15%	7	48	16	8%
ذمار	6%	7	112	10%	6	58	13	8%
الحديدة	8%	6	78	23%	5	22	11	11%
حضر موت	7%	9	135	45%	10	24	21	8%
عمران	9%	4	44	22%	4	18	10	13%
الإجمالي	6.5%	76	1172	21%	60	279	136	9.3%

ج- وصف أفراد عينة البحث بحسب خصائصهم:

جدول (3): وصف أفراد عينة البحث الخاصة بمعرفة الواقع

م	المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
1	المؤهل العلمي	بك	18	13%
		ماجستير	37	27%
		دكتوراه	81	60%
		الإجمالي	136	100%
2	نوع الوظيفة	قيادي أكاديمي	60	44%
		قيادي إداري	76	56%
		الإجمالي	136	100%
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	73	53%
		أكثر من 5 سنوات	63	47%
		الإجمالي	136	100%

رابعاً: أداة البحث:

التوصيات الصادرة عن المؤتمرات والندوات

والحلقات العلمية المتخصصة.

التقارير الرسمية المحلية والدولية الصادرة

عن واقع التعليم الجامعي واتجاهات تطويره في اليمن.

ب- صياغة المجالات الرئيسية ل أداة البحث

وذلك على النحو الآتي:

تحددت (5) مجالات لتشخيص واقع دور

الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة وذلك على

النحو الآتي:

المجال الأول: القيادة الاستراتيجية والرؤية

المشتركة (التفكير النظمي) واحتوت (20) فقرة.

المجال الثاني: أنظمة المشاركة والتعلم

الجماعي (الادارة التشاركية) واحتوت (20) فقرة.

في ضوء أهداف البحث تم بناء استبانة في

ضوء الإجراءات الآتية:

أ- تحديد المصادر التي تم الاعتماد عليها

في بناء أداة البحث وتمثلت بالآتي:

المصادر والمراجع والكتب العربية والأجنبية

المتخصصة بالجامعات والمنظمة المتعلمة.

المصادر والمراجع والكتب المتخصصة

والقوانين واللوائح الرسمية عن التعليم الجامعي باليمن.

المصادر والمراجع والكتب المتخصصة

بالتعليم المستمر وخدمة المجتمع.

البحوث والدراسات العلمية السابقة ذات

العلاقة بموضوع البحث.

الخاصة بالتحقق من حيث صدق الاستبانة فقد اعتمد أسلوب الصدق الظاهري للأداة وذلك بحسب الخطوات الآتية:

أ- القيام باختيار لجنة من الخبراء المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي والتعليم المستمر؛ بهدف استخراج الصدق الظاهري لأداة البحث وقد بلغ عددهم (15) خبيراً، وتم توزيع أداة البحث عليهم، وطلب منهم الحكم على ال أداة من حيث صلاحية الفقرات أو إضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة، وتحديد مدى انتمائها للمجالات ومدى صلاحيتها.

ب- تم اعتماد نسبة الاتفاق (80%) أعلى معياراً؛ لاعتماد فقرات أداة البحث بين آراء المحكمين، بحيث تعتمد كل فقرة تحصل على نسبة الاتفاق المحددة، وحذف الفقرة التي تحصل على أقل من النسبة المحددة، وبعد القيام بعملية جمع الأداة من قبل الخبراء المحكمين، تم القيام بتحليل النتائج النهائية وإخراج الأداة بصورتها النهائية، حيث بلغت عدد الفقرات المعتمدة في صورتها النهائية (74) فقرة، ملحق (3)، وكانت نتائج التحكيم كما هي موضحة في الجدول (4).

المجال الثالث: النماذج الذهنية واحتوت (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي) (20) فقرة.

المجال الرابع: فرص التدريب (برامج التعليم المستمر) واحتوت (20) فقرة.

المجال الخامس: المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة والخدمة المجتمعية) (20) فقرة.

ج- تصميم مقياس الاستجابات على أداة البحث: لمعرفة واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع، في ضوء المنظمة المتعلمة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بحسب البدائل الآتية:

درجة كبيرة جداً وأعطيت لها الرقم (5)

درجة كبيرة: وأعطيت لها الرقم (4).

درجة متوسطة: وأعطيت لها الرقم (3).

درجة صغيرة: وأعطيت لها الرقم (2).

درجة صغيرة جداً: وأعطيت لها الرقم (1).

وضع التعليمات والإرشادات التي ينبغي مراعاتها عند التعامل مع أداة البحث من قبل الخبراء والمحكمين خلال تحديد صدقها وثباتها.

د- صدق أداة البحث:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد أداة البحث بصورتها الأولية تم القيام بالإجراءات المنهجية

جدول (4): نتائج التحكيم لأداة البحث.

عدد الفقرات بصورتها النهائية	المجالات الرئيسية				م
	عدد الفقرات المعدلة	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات بصورتها الأولية	
15	2	7	2	20	1 القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظامي)
14	3	7	1	20	2 أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة التشاركية)
14	1	7	1	20	3 النماذج الذهنية واحتوت (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي)
15	3	6	1	20	4 فرص التدريب (برامج التعليم المستمر)
16	2	5	1	20	5 المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة والخدمة المجتمعية)
74	11	32	6	100	الإجمالي

هـ - ثبات أداة البحث: الرئيسة، وتم حساب الاتساق الداخلي للمجالات، وكانت نتائج الثبات الإجمالية للأداة (0,936) وفق معامل (ألفا كرونباخ)، و (0,897) وفق معامل التجزئة النصفية، وهي قيمة تؤكد ثبات الأداة على عينة صغيرة تم استبعادها من العينة بعد الانتهاء من إجراءات صدق الأداة، تم القيام باستخراج ثباتها، بأسلوب التجزئة النصفية وباستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة صغيرة تم استبعادها من العينة الرئيسة، وتم حساب الاتساق الداخلي للمجالات، وكانت نتائج الثبات الإجمالية للأداة (0,936) وفق معامل (ألفا كرونباخ)، و (0,897) وفق معامل التجزئة النصفية، وهي قيمة تؤكد ثبات الأداة بدرجة عالية، ومن ثم جاهزيتها للتطبيق الميداني كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (5): معاملات ارتباط ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث

معامل التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	المجال
.934	.934	1 القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظامي)
.856	.956	2 أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة التشاركية)
.895	.895	3 النماذج الذهنية واحتوت (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي)
.860	.960	4 فرص التدريب (برامج التعليم المستمر)
.939	.939	5 المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة والخدمة المجتمعية)
.897	.936	إجمالي الأداة

و- إجراءات تنفيذ أداة البحث:

- نسخ أداة البحث المتعلقة بتشخيص الواقع على عدد أفراد العينة، حيث تم وضع ال أداة لكل جامعة على حدة.
- إعداد برنامج زمني لتوزيع أداة البحث وجمعها ورقياً وإلكترونياً من أفراد العينة في عموم الجامعات المستهدفة.
- استخراج مذكرة تسهيل مهمة بحث ميداني من عمادة كلية التربية جامعة إِب.
- توزيع أداة البحث على أفراد العينة بحسب البرنامج الزمني، وشرح أهمية البحث وأهدافه لكل فرد على حدة، مع إعطاء الوقت الكافي لهم.
- التواصل المستمر مع أفراد العينة سواء من خلال الزيارة المتكررة لبعضهم أم التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ بهدف الرد على الاستفسارات والملاحظات.
- جمع أداة البحث من أفراد العينة واعتماد التغذية الراجعة؛ بهدف التأكد من استيفاء الإجابة عن جميع الفقرات في الحقول المحددة بالأداة.
- فرز أداة البحث بحسب كل جامعة على حدة، بعد التأكد من الاستجابة عليها.
- عقد اللقاءات مع الخبير الإحصائي؛ بهدف تصميم قاعدة بيانات على الحاسب الآلي لتفريغ الاستبانات.
- تفريغ استجابات أفراد العينة وتحليلها وفق الأساليب الإحصائية المناسبة، بعد التحقق من شكل التوزيع ومدى تحقق شروط التوزيع الاعتمالي للبيانات.

- لمعرفة واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة، وبما يحقق أهداف البحث الثاني والثالث:
- ما واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة، بحسب ما أشارت إليه نتائج الدراسة الميدانية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث، نحو واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات (نوع الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟
- فقد قامت الباحثة بعدد من الإجراءات التنفيذية يمكن عرضها على النحو الآتي:
- مراجعة الإدارة العامة للإحصاء في وزارة التعليم العالي؛ بهدف جمع المؤشرات الإحصائية حول عدد القيادات من الأكاديميين والإداريين ذات العلاقة بالتعليم المستمر في الجامعات اليمنية التي سيتم إجراء الدراسة الميدانية عليها، والتي بلغت (8) جامعات حكومية موزعة بحسب التوزيع الجغرافي للمحافظات اليمنية.
- إعداد إحصائية بعدد القيادات والإداريين ذات العلاقة بمراكز التعليم المستمر بالجامعات اليمنية المستهدفة؛ بهدف تحديد العينة الطبقية غير التناسبية منها وفق القواعد المعتمدة في البحث العلمي.

ز - الأساليب الإحصائية:

للحكم على نتائج تشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع في ضوء المنظمة المتعلمة، تم تصميم معيار الحكم على نتائج تشخيص الواقع بحسب ما هو موضح في الجدول الآتي:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية، (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: -المتوسطات الحسابية -والانحرافات المعيارية - والوزن النسبي والاختبار التائي - واختبار شففيه لتحديد اتجاهات الفروق الإحصائية.

جدول (6): معيار الحكم على نتائج الواقع

درجة البديل					من	حدود البديل
1	2	3	4	5		
1	1.80	2.60	3.40	4.20	من	إلى
1.79	2.59	3.39	4.19	5		
درجة الموافقة على الواقع		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا

الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجالات الأداة وتم ترتيبها تنازلياً، وفقاً لقيمتها الإحصائية وفق تقديرات استجابات أفراد العينة، وباستخدام معيار تحديد القيم الإحصائية لتقديرات استجابات أفراد العينة.

خامساً: عرض النتائج ومناقشتها:

أ - عرض النتائج على مستوى الأداة إجمالاً:

لتحليل النتائج المتعلقة بتحقيق الهدف الثاني المتعلق بتشخيص واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة، استخدمت الباحثة المتوسطات

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث بحسب إجمالي

المجالات لواقع دور الجامعات

اسم المجال	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
4 فرص التدريب والتميز الذاتي (برامج التعلم المستمر).	1	2.28	.87	46%	صغيرة
3 النماذج الذهنية (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي).	2	2.15	.87	43%	صغيرة
5 المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة وخدمة المجتمع).	3	2.14	.88	43%	صغيرة
2 أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة التشاركية)	4	2.13	.89	43%	صغيرة
1 القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظامي)	5	2.13	.92	43%	صغيرة
متوسط الإجمالي العام		2.16	.93	43%	صغيرة

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي إجمالي (2.13) وبانحراف معياري إجمالي (0.92) ووزن نسبي (45%)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة المنطقية إلى وجود قدر من الاجماع بين تقديرات عينة البحث حول واقع دور الجامعات اليمنية في التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة، إلى التغيب الواضح في هذه الوظيفة التتموية للجامعات وانشغال القائمين على الجامعات بوظيفة التدريس والبحث العلمي، مما أدى إلى محدودية علاقة الشراكة بين الجامعات وبين المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته، وضعف امتلاك الجامعات لصلاحيه عقد اتفاقيات التعاون وتفعيلها، والمركزية في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعات التي تتلقى تعليماتها من وزارة التعليم العالي التي ربما لا تترك لها هامشاً من الحرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالوزارة تُملي تعليماتها على الجامعات وهي بدورها تطلب من العاملين تنفيذ تلك التعليمات دون مناقشة، كما أن النظم القائمة لا تسمح بالمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم ناهيك عن افتقارها إلى وضع الاستراتيجيات تطويرية في هذا المجال.

(ب): عرض النتائج وتحليلها على مستوى المجالات: أشارت النتائج إلى أن المستوى العام للأداة بشكل عام كان بدرجة صغيرة؛ حيث احتوى على (5) مجالات رئيسية، وسوف تكتفي الباحثة بعرض أعلى فقرتين، وأدنى فقرتين لكل مجال باعتبار أن جميع الفقرات جاءت بمستوى واحد وفق تقديرات أفراد العينة وهو مستوى تحقق بدرجة

يتضح من الجدول رقم (7) تدني المستوى الإجمالي لواقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة صغيرة، وبمتوسط حسابي إجمالي (2.16) وبانحراف معياري إجمالي (0.93) ووزن نسبي إجمالي (43%) من إجمالي الاستجابات على المجالات المحددة في أداة البحث.

-تفاوت تدني المستوى الإجمالي لواقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة للمجالات التي احتوت عليها ال أداة وبدرجة صغيرة؛ حيث احتل مجال فرص التدريب والتميز الذاتي (برامج التعلم المستمر). المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي إجمالي (2.28) وبانحراف معياري إجمالي (0.87) ووزن نسبي (46%)، واحتل مجال النماذج الذهنية (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي). المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي إجمالي (2.15) وبانحراف معياري إجمالي (0.87)، ووزن نسبي (43%)، واحتل مجال المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة وخدمة المجتمع)، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي إجمالي (2.14) وبانحراف معياري إجمالي (0.88) ووزن نسبي (43%)، وجاء مجال أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة التشاركية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي إجمالي (2.13) وبانحراف معياري إجمالي (0.89) ووزن نسبي (43%)، واحتل مجال القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظمي)

صغيرة بصرف النظر عن التباين الطفيف في القيم الإحصائية، ويمكن عرض نتائج المجالات على النحو الآتي:

1- نتائج مجال القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظامي)

احتل مجال القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظامي) المرتبة الخامسة؛ حيث

جدول (8): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الأوزان النسبية

لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع في مجال القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظامي).

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	تتوفر قيادة جامعية ذات رؤية استراتيجية للتطوير التنظيمي للتعليم المستمر وخدمة المجتمع.	1	2.44	0.93	49%	صغيرة
2	تحرص قيادة الجامعة على تمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة حول التطوير التنظيمي.	2	2.34	.94	47%	صغيرة
5	تُشجع قيادة الجامعة الموظفين على التفكير التنظيمي برؤية تطويرية شاملة.	3	2.30	.93	46%	صغيرة
3	تمتلك الجامعة رؤية تطويرية موحدة عبر المستويات المختلفة لمجموعات العمل.	4	2.27	0.94	45%	صغيرة
15	تستخدم وسائل اتصال حديثة تساعد العاملين على تبادل الخبرات وتكوين رؤية مشتركة.	5	2.25	.89	45%	صغيرة
13	تبني قيادة الجامعة علاقات شراكة وتعاون مع المنظمات الداعمة للتعليم التنظيمي وطنياً وعربياً ودولياً.	6	2.24	.95	45%	صغيرة
4	تحرص قيادة الجامعة على التأكد من أن أعمالها متناسقة مع رسالتها وقيمتها التنظيمية.	7	2.18	0.83	44%	صغيرة
7	تتوافر بنية تحتية وتجهيزات مناسبة لتطبيق الرؤية الاستراتيجية لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع.	8	2.08	.91	42%	صغيرة
12	تتوافر آليات للاحتفاظ بالكوادر الذين يمتازون بالمعرفة العالية بعدهم ببيت خبرة في الجامعة.	9	2.08	.95	42%	صغيرة
14	تتوافر الإرادة لدى قيادة الجامعة بأهمية تطوير برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	10	2.01	.86	40%	صغيرة
10	تتاح المعلومات الخاصة بالتوجهات الاستراتيجية لجميع الموظفين والمستفيدين	12	2.00	.97	40%	صغيرة
6	تؤكد رؤية الجامعة على أهمية تبادل الخبرات بين العاملين والمستفيدين.	11	2.00	.87	40%	صغيرة
11	تتوافر الموارد اللازمة لتنفيذ رؤية الجامعة في التطوير التنظيمي.	13	1.96	.95	39%	صغيرة
9	تشجع القيادة العاملين على المشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية.	14	1.95	.95	39%	صغيرة
8	تحرص قيادة الجامعة على تحديث توجهاتها الاستراتيجية باستمرار.	15	1.80	.89	36%	صغيرة
	متوسط إجمالي المجال		2.13	0.92	43%	صغيرة

صناعة القرارات الاستراتيجية. " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (1,95) وانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (39%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، وحصلت الفقرة رقم (8) التي تنص: " تحرص قيادة الجامعة على تحديث توجهاتها الاستراتيجية باستمرار"، على أدنى متوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (36%) وبدلالة لفظية أيضًا (صغيرة).

وهذا يؤكد تمامًا ما أشارت إليه الباحثة في تحليل واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة من خلال التقارير الرسمية والدراسات السابقة، ويعزى ذلك إلى إدراك عينة البحث أن الجامعات وعلى الرغم من توفر توجهات استراتيجية تطويرية لبعض الجامعات اليمنية إلا أنها لا تطبق مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم التنظيمي. ولا تتيح فرص مناسبة للعاملين للمشاركة في صناعة القرار ورسم الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للجامعات ولا تشجعهم على الحرية في التعبير عن آرائهم، ولا تمكنهم من الحصول على فرص التعلم المستمر إلا في الحدود الدنيا، ولعل ذلك ما جعل إحساسهم بدور القيادة الداعمة للتعليم أصبح منخفضاً، كما أن غياب دور القيادة الداعمة للتعليم يؤدي بالضرورة إلى عدم وجود فرص للتعليم المستمر والذي يعد من أبرز مظاهر دعم القيادة الجامعية للتعليم المستمر في ضوء المنظمة المتعلمة.

يتضح من الجدول رقم (8) أنه قد حصل المجال على المتوسط الحسابي (2.13)، والانحراف المعياري (0.92)، والوزن النسبي (43%)، والجدول (9) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية: أما على مستوى الفقرات فهناك تفاوت إحصائي طفيف في تدني واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في مجال القيادة الاستراتيجية والرؤية المشتركة (التفكير النظامي) حيث حصلت الفقرات على متوسطات حسابية تتراوح بين (1.80 - 2.44) وأوزان نسبية تروح بين (36% - 49%)، وبدلالة لفظية (صغيرة) وكان أعلى متوسط حسابي من نصيب الفقرة (1) التي تنص: تتوافر قيادة جامعية ذات رؤية استراتيجية للتطوير التنظيمي للتعليم المستمر وخدمة المجتمع". حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0,93) ووزن نسبي (49) وبدلالة لفظية (صغيرة) كأعلى قيمة، بينما بقية الفقرات تباينت متوسطاتها الحسابية بشكل بسيط وانحرافات المعيارية ووزنها النسبي؛ إذ حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص: " تحرص قيادة الجامعة على تمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة حول التطوير التنظيمي"، على متوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (47%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، في حين حصلت الفقرة رقم (9) والتي تنص " تشجع القيادة العاملين على المشاركة في

2- نتائج مجال أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة التشاركية) احتل مجال أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة التشاركية) المرتبة الرابعة؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في هذا

جدول (9): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع في مجال أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة التشاركية).

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	يتوافر توصيف وظيفي يسهل عمل الموظفين ويبسر إمكانية التعلم من الآخرين.	1	2.43	.93	49%	صغيرة
4	توجد علاقة تعاون وثقة بين القيادة والموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	2	2.39	.92	48%	صغيرة
3	تتوافر القوانين واللوائح الموجهة لعمليات الاتصال والتعلم التعاوني،	3	2.37	.93	47%	صغيرة
12	تسهل الجامعة للموظفين عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في أي وقت.	4	2.27	.85	45%	صغيرة
5	يركز أعضاء فرق العمل على تنفيذ مهامهم كمجموعات عمل بشكل تكاملي.	5	2.20	.87	44%	صغيرة
8	تتوافر وسائل اتصال تسهل تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين ورؤى مشتركة بين العاملين.	6	2.18	.95	44%	صغيرة
6	يتم تدريب الموظفين على كيفية العمل والتعلم في مجموعات أو فرق عمل.	7	2.14	.95	43%	صغيرة
14	تتوافر آلية للتنسيق بين مراكز التعليم المستمر والمؤسسات الخدمية والتنموية ذات العلاقة.	8	2.13	.85	43%	صغيرة
10	يتم استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات التعليم المستمر.	9	2.09	.87	42%	صغيرة
13	تقدم الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين والمستفيدين.	10	2.04	.86	41%	صغيرة
7	تمنح مكافآت للموظفين على إنجازاتهم الوظيفية كفرق عمل وليس كأفراد.	11	1.99	.84	40%	صغيرة
2	توجد أنظمة تشاركية تساعد الموظفين على التدريب والتعلم الجماعي.	12	1.89	.85	38%	صغيرة
9	تدعم الإدارة الموظفين الذين يملكون روح المبادرة والتعاون في التعلم التنظيمي.	13	1.87	.88	37%	صغيرة
11	تتوفر متطلبات تنفيذ وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الجهات المستفيدة من التدريب.	14	1.80	.95	36%	صغيرة
	متوسط إجمالي المجال		2.13	0.89	43%	صغيرة

يتضح من الجدول رقم (9) تفاوت تدني واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في مجال أنظمة المشاركة والتعلم الجماعي (الإدارة

التشاركية)، حيث حصلت الفقرات على متوسط حسابي تراوح بين (1.80 - 2.43) ووزن نسبي تروح بين (36% - 49)، وبدلالة لفظية (صغيرة)، وحصلت الفقرة رقم (1) التي تنص: يتوفر

وجود بعض التضارب في الاعمال الإدارية نتيجة لغياب التوصيف الواضح للمهام، وضعف آلية التنسيق بين ادارات التعليم المستمر وغيرها من الادارات الجامعية داخليا وبينها وبين المؤسسات الخدمية والتنمية ذات العلاقة في البيئة الخارجية. 3-نتائج مجال النماذج الذهنية (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي)

احتل مجال النماذج الذهنية (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي) المرتبة الثانية؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في هذا المجال، كانت بدرجة صغيرة لجميع فقرات هذا المجال، وقد حصل على المتوسط الحسابي (2.15)، والانحراف المعياري (0.87)، والوزن النسبي (43%)، والجدول (10) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لذلك.

توصيف وظيفي يسهل عمل الموظفين وييسر إمكانية التعلم من الآخرين". على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.93) ووزن نسبي (49%) وبدلالة لفظية (صغيرة)؛ وحصلت الفقرة رقم (4) التي تنص: "توجد علاقة تعاون وثقة بين القيادة والموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية."، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.92) ووزن نسبي (48%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، كأعلى قيم، بينما باقي الفقرات تباينت متوسطات ها الحسابية بشكل بسيط وانحرافات المعيارية ووزنها النسبي وكانت أدنى القيم الاحصائية من نصيب الفقرة رقم (9) والتي تنص "تدعم الإدارة الموظفين الذين يملكون روح المبادرة والتعاون في التعلم التنظيمي." حيث حصلت على المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.88) ووزن نسبي (37%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، وحصلت الفقرة رقم (11) التي تنص: "تتوفر متطلبات تنفيذ وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الجهات المستفيدة من التدريب."، على أدنى متوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (36%) وبدلالة لفظية أيضًا (صغيرة)، ويعزى ذلك إلى أن الجامعات لا تعمل على توفير ما يشجع العاملين على القيام بالمبادرات في إشراكهم في رؤية الجامعة وتوفير ما يحتاجونه من موارد تمكنهم من إنجاز أعمالهم وعدم وتدني جهودهم و إنجازاتهم،

جدول (10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع في مجال النماذج الذهنية (منهجية الاستفهام والحوار التعليمي).

م	الفقرات	ت	المتوسط سط الحس ابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
6	تم مناقشة الموظفين بشفافية حول أخطاء العمل بهدف التعلم والاستفادة منها.	1	2.54	.81	51%	صغيرة
13	يشجع الموظفون على مناقشة أخطاءهم بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها.	2	2.27	.84	45%	صغيرة
3	يتم تمكين الموظفين من الإفصاح عن وجهات نظرهم والاستفسار عن وجهات نظر الآخرين في أي وقت.	3	2.24	.86	45%	صغيرة
14	يكافأ الموظفون الذين يقدموا المبادرات العلمية لحل مشكلات التعليم المستمر والخدمة المجتمعية.	4	2.23	.89	45%	صغيرة
11	يشجع العاملون على تحمل مسؤولية تحديد مشكلات العمل وإيجاد الحلول العلمية لها.	5	2.22	.88	44%	صغيرة
7	يتم تشجيع الموظفين باستمرار على التساؤل حول التوجهات الاستراتيجية للجامعة.	6	2.19	.89	44%	صغيرة
4	يتم توجيه الأنشطة البحثية نحو تقويم وتطوير برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع	7	2.18	.87	44%	صغيرة
1	يتم تشجيع للموظفين على أن يكونوا مبادرين في استخدام أساليب التعلم المستمر.	8	2.18	.88	44%	صغيرة
10	يتم تمكين الموظفين من بحث مشكلات العمل باعتبارها فرصاً للتعلم المستمر.	9	2.05	.88	41%	صغيرة
2	تمنح الأولوية في المكافآت للأنشطة البحثية الإجرائية ذات الطبيعة الجماعية.	10	2.03	.87	41%	صغيرة
8	تشجع الإدارة استخدام الأساليب العلمية للبحث في مجال التدريب والتعلم المستمر.	11	2.03	.93	41%	صغيرة
12	يتم تدريب الموظفين على استخدام منهجيات التعلم التنظيمي المتنوعة والحديثة.	12	2.01	.85	40%	صغيرة
9	يتم تعزيز لغة الحوار بين الإدارة والعاملين بما يسمح بالتعلم والاستفادة من الخبرة الجامعية التنظيمية.	13	1.99	.89	40%	صغيرة
5	تتوافر مراكز بحثية متخصصة في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	14	1.97	.84	39%	صغيرة
	متوسط إجمالي المجال		2.15	.87	43%	صغيرة

يتضح من الجدول رقم (10) تفاوت تدني المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المتعلمة في مجال النماذج الذهنية (منهجية

ويعزى ذلك إلى إدراك عينة البحث أن قيادة الجامعات لا تستخدم لغة الحوار بين الإدارة والعاملين بما يسمح بالتعلم والاستفادة من الخبرة الجامعية التنظيمية، ومعرفة الفرق بين الأداء الفعلي والمتوقع وتصحيح مسار أداء العمل وبالتالي لا يتم استخدام الأخطاء كمرجعيات ودروس يستفيد منها جميع العاملين، وأن العاملين في الجامعات لا يتبادلون وجهات النظر فيما بينهم ولا يتم طرح الأسئلة بمختلف مستوياتهم الوظيفية إلا بدرجة صغيرة.

4- نتائج مجال فرص التدريب والتميز الذاتي (برامج التعليم المستمر)

احتل مجال فرص التدريب والتميز الذاتي (برامج التعليم المستمر) المرتبة الأولى؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في هذا المجال، كانت بدرجة صغيرة لجميع فقرات هذا المجال، وقد حصل على المتوسط الحسابي (2.28)، والانحراف المعياري (0.87)، والوزن النسبي (46%)، والجدول (11) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لذلك.

الاستفهام والحوار التعليمي)، حيث حصلت الفقرات على متوسط حسابي تراوح بين (1.97- 2.54) ووزن نسبي تراوح بين (39% - 51%)، وبدلالة لفظية (صغيرة)، حيث حصلت الفقرة (6) التي تنص: يتم مناقشة الموظفين بشفافية حول أخطاء العمل بهدف التعلم والاستفادة منها ". على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.81)، ووزن نسبي (51%) وبدلالة لفظية (صغيرة)؛ وحصلت الفقرة رقم (13) التي تنص: " يشجع الموظفون على مناقشة أخطاءهم بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها.."، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.84) ووزن نسبي (45%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، كأعلى قيم، بينما باقي الفقرات تباينت متوسطات ها الحسابية بشكل بسيط وانحرافات المعيارية ووزنها النسبي وكانت أدنى القيم الإحصائية من نصيب الفقرة رقم (9) والتي تنص " يتم تعزيز لغة الحوار بين الإدارة والعاملين بما يسمح بالتعلم والاستفادة من الخبرة الجامعية التنظيمية." حيث حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (40%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، وحصلت الفقرة رقم (5) التي تنص: " تتوفر مراكز بحثية متخصصة في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع."، على أدنى متوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.84) ووزن نسبي (39%) وبدلالة لفظية أيضاً (صغيرة)،

جدول (11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع في مجال فرص التدريب والتميز الذاتي (برامج التعليم المستمر).

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
5	تتوفر القوانين واللوائح المنظمة لمراكز وبرامج التعليم والتدريب المستمر.	1	2.89	.83	%58	متوسطة
3	تتوفر مراكز متخصصة للتعليم والتدريب المستمر وخدمة المجتمع.	2	2.57	.84	%51	صغيرة
4	توجد إدارة عامة للتعليم المستمر وخدمة المجتمع في الجامعة	3	2.56	.85	%51	صغيرة
11	تتوفر كوادر تدريبية متخصصة في مجال التدريب والتعليم المستمر.	4	2.43	.82	%49	صغيرة
12	تتوفر كوادر إدارية وفنية متخصصة لتسيير مراكز وبرامج التعليم المستمر.	5	2.43	.91	%49	صغيرة
7	يلتزم الموظفون بالتعليم المستمر سعياً وراء التحسين والتميز الذاتي.	6	2.29	.89	%46	صغيرة
1	تحرص قيادة الجامعة على ان يكون التعلم المستمر من أولويات خططها التطويرية.	7	2.29	.84	%46	صغيرة
2	يتم تحفيز الموظفين على التدريب المستمر في كافة المستويات الوظيفية.	8	2.24	.90	%45	صغيرة
13	يتم تشجيع الموظفين على الاستمرارية في التعلم والتدريب داخل الجامعة وخارجها.	9	2.23	.93	%45	صغيرة
8	يتم استخدام أساليب تدريبية حديثة تساعد الأفراد على التعلم المستمر بطرق متعددة.	10	2.22	.88	%44	صغيرة
6	تتوفر المستلزمات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ عمليات التعلم والتدريب المستمر.	11	2.19	.88	%44	صغيرة
10	تتوفر فرص التعلم المستمر والتنمية المهنية لجميع العاملين والمستفيدين.	12	2.14	.95	%43	صغيرة
9	تحرص الإدارة على مكافأة الموظفين الراغبين في متابعة تعلمهم باستمرار.	13	2.13	.84	%43	صغيرة
14	تتوفر آلية للتنسيق بين مراكز التعليم المستمر والكليات والإدارات ذات العلاقة في الجامعة.	14	1.84	.83	%37	صغيرة
15	توجد قنوات اتصال بين مراكز التعليم المستمر والمؤسسات الخدمية والتنموية في المجتمع.	15	1.71	.85	%34	صغيرة جدا
	متوسط إجمالي المجال		2.28	.087	%46	صغيرة

ينضح من الجدول رقم (11) تفاوت تدني واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في مجال فرص التدريب والتميز الذاتي

والمؤسسات الخدمية والتنمية في المجتمع"، على أدنى متوسط حسابي (1.71) وبانحراف معياري (0.85)، وزن نسبي (34%) وبدلالة لفظية (صغيرة جداً) ويعزى ذلك إلى أن تحقيق فرص التعلم المستمر يفتقر إلى إمكانيات مادية من قاعات ومراكز تدريب وأجهزة حاسب وشبكات انترنت وإمكانيات بشرية من كادر تعليمي مختص وأفراد آخرين مبادرين والجامعات بالتالي بإمكانياتها المتواضعة غير قادرة على إيجاد فرص تعلم تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها وبالتالي لا يوجد إيجاد فرص للتعلم المستمر في الجامعات.

4- نتائج مجال المنظمة والبيئة الخارجية

(الجامعة وخدمة المجتمع)

احتل مجال المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة وخدمة المجتمع) المرتبة الثالثة؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في هذا المجال، كانت بدرجة صغيرة لجميع فقرات هذا المجال، وقد حصل على المتوسط الحسابي (2.14)، والانحراف المعياري (0.88)، والوزن النسبي (43%)، والجدول (12) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لذلك:

(برامج التعليم المستمر)، حيث حصلت الفقرات على متوسط حسابي تراوح بين (1.71 - 2.89) ووزن نسبي تروح بين (34% - 58%)، وبدلالة لفظية (صغيرة)، لجميع الفقرات ما عدا الفقرات رقم (15%)، حيث حصلت الفقرة (5) التي تنص: تتوفر القوانين واللوائح المنظمة لمراكز وبرامج التعليم والتدريب المستمر. " على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (2.89) وبانحراف معياري (0.83)، ووزن نسبي (58%) وبدلالة لفظية (متوسطة)؛ وحصلت الفقرة رقم (3) التي تنص: تتوفر مراكز متخصصة للتعليم والتدريب المستمر وخدمة المجتمع"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.84) ووزن نسبي (51%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، كأعلى قيم، بينما باقي الفقرات تباينت متوسطات ها الحسابية بشكل بسيط وبانحرافات المعيارية ووزنها النسبي وكانت أدنى القيم الإحصائية من نصيب الفقرة رقم (14) والتي تنص " تتوفر آلية للتنسيق بين مراكز التعليم المستمر والكليات والإدارات ذات العلاقة في الجامعة." حيث حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (1.84) وانحراف معياري (0.83) ووزن نسبي (37%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، وحصلت الفقرة رقم (15) التي تنص: " توجد قنوات اتصال بين مراكز التعليم المستمر

جدول (12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع في مجال المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة وخدمة المجتمع).

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	توجد عمادة معنية بإدارة شؤون مراكز التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	1	2.38	.93	48%	صغيرة
4	تحرص الجامعة على الاستفادة من وجهات نظر المنتفعين عند وضع الخطط التطويرية لخدمة المجتمع	2	2.32	.86	46%	صغيرة
11	يتم تقديم برامج تدريبية ملائمة لاحتياجات الأفراد في مجال التنمية البشرية.	3	2.32	.87	46%	صغيرة
15	توجد مراكز تدريبية تزود المجتمع بالكفاءة المهنية في مجالات تنمية متنوعة.	4	2.29	.94	46%	صغيرة
7	تحرص قيادة الجامعة على تحسين مكانة الجامعة وسمعتها في البيئة المجتمعية..	5	2.27	.87	45%	صغيرة
10	تحرص الجامعة على إشراك السلطة المحلية في جهود التعليم المستمر والخدمة المجتمعية.	6	2.25	.85	45%	صغيرة
9	يوجد ممثلون للمجتمع المحلي في مجالس الجامعة وفي اللجان التطويرية في مجال الخدمة المجتمعية.	7	2.19	.87	44%	صغيرة
2	توجد خطة للشراكة المجتمعية بين الجامعة والجهات التنموية ذات العلاقة.	8	2.16	.83	43%	صغيرة
5	يتم تشجيع الموظفين على التفكير والعمل بمبدأ الشراكة المجتمعية عند معالجة المشكلات.	9	2.16	.87	43%	صغيرة
14	تتوفر مراكز للاستشارات العلمية وخدمة الأفراد والمؤسسات المجتمعية.	10	2.09	.92	42%	صغيرة
8	يتم توجيه الأنشطة البحثية التطبيقية لحل المشكلات التنموية وتقديم الخدمات المجتمعية.	11	2.08	.86	42%	صغيرة
12	تتوفر آلية لتقويم وتطوير البرامج التدريبية في ضوء احتياجات المجتمع.	12	2.05	.86	41%	صغيرة
6	تحرص الجامعة على العمل مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المشتركة وتبادل المنافع.	13	2.03	.90	41%	صغيرة
13	تعقد ندوات ومؤتمرات لإشهار الخدمات الجامعية التدريبية والاستشارية.	14	2.00	.88	40%	صغيرة
3	تتوفر آلية لربط البرامج التدريبية والاستشارية بمؤسسات الإنتاج ذات العلاقة.	15	1.99	.89	40%	صغيرة
16	يتوفر نظام الربط الشبكي بين الجامعة والجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية.	16	1.67	.92	33%	صغيرة جداً
	متوسط إجمالي المجال		2.14	0.88	43%	صغيرة

رقم (16) التي تنص: " يتوفر نظام الربط الشبكي بين الجامعة والجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية."، على أدنى متوسط حسابي (1.67) وبانحراف معياري (0.92) ووزن نسبي (33%) وبدلالة لفظية أيضاً (صغيرة جداً).

وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات بحاجة إلى المزيد من الخبرات والمعارف وبالتالي لا بد من تحقيق الاتصال مع الجامعات الأخرى للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم وذلك عن طريق إقامة المؤتمرات والندوات العلمية وإيفاد العاملين لاكتساب المهارات الجديدة وتشجيع العاملين على تبادل المعلومات مع الإدارات المختلفة داخل الجامعة كما يمكنها الاعتماد على اختبارات الجودة وتصميم الاستبيانات للحصول على وجهات نظر عملائها والاستفادة منها في تقويم الأداء .

ثانياً: نتائج الفروق بحسب متغيرات البحث:

يحتوي هذا الجزء على عرض نتائج استجابات أفراد عينة تشخيص الواقع بحسب متغيراتها، وبما يحقق هدف البحث الثالث المتمثل بالتعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات (نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؛ ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات المنهجية وتوصل التحليل الإحصائي إلى النتائج الآتية:

1- نتائج الفروق بحسب متغير نوع الوظيفة:

يتضح من الجدول رقم (12) تفاوت تدني درجة واقع دور الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة في مجال المنظمة والبيئة الخارجية (الجامعة وخدمة المجتمع)، حيث حصلت الفقرات على متوسط حسابي تراوح بين (1.67 - 2.38) ووزن نسبي تروح بين (33% - 48%)، وبدلالة لفظية (صغيرة)، لجميع الفقرات ماعدا الفقرة رقم (16)، التي على تقدير (صغيرة جداً)، حيث حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص: توجد عمادة معنية بإدارة شؤون مراكز التعليم المستمر وخدمة المجتمع. ". على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.38) وبانحراف معياري (0،93) ووزن نسبي (48%) وبدلالة لفظية (صغيرة) ؛ و حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص: " تحرص الجامعة على الاستفادة من وجهات نظر المنتفعين عند وضع الخطط التطويرية لخدمة المجتمع "، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.86) ووزن نسبي (46%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، كأعلى قيم، بينما باقي الفقرات تباينت متوسطات ها الحسابية بشكل بسيط وبانحرافات المعيارية ووزنها النسبي وكانت أدنى القيم الإحصائية من نصيب الفقرة رقم (3) والتي تنص " تتوفر آلية لربط البرامج التدريبية والاستشارية بمؤسسات الإنتاج ذات العلاقة." حيث حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (0،89) ووزن نسبي (40%) وبدلالة لفظية (صغيرة)، وحصلت الفقرة

جدول (13): نتائج اختبار التائي (T-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين

استجابات أفراد عينة البحث نحو الواقع بحسب متغير نوع الوظيفة

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
التفكير التنظيمي	أكاديمي	76	2.48	.74	.025	134	.77	غير داله
	إداري	60	1.64	.94				
الإدارة التشاركية	أكاديمي	76	2.37	.79	2.96	134	.004	دالة
	إداري	60	1.78	.97				
الحوار التعليمي	أكاديمي	76	2.36	.77	2.18	134	.032	دالة
	إداري	60	1.87	.82				
برامج التعليم المستمر	أكاديمي	76	2.53	.71	2.85	134	.006	داله
	إداري	60	1.92	.88				
خدمة المجتمع	أكاديمي	76	2.38	.84	2.65	134	.010	دالة
	إداري	60	1.81	.87				
إجمالي	أكاديمي	76	2.42	.73	3.08	134	.003	دالة
	إداري	60	1.80	.86				

تقع دون مستوى الدلالة المعتمدة وهي: (0.05)؛

مما يدل على وجود هذه الفروق.

وقد يعزى ذلك إلى ان إدراك عينة البحث من الأكاديميين لأبعاد المنظمة المتعلمة أكثر احاطة من الإداريين وخاصة في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع، باعتبار ان هذه الوظيفة الأكاديمية المهمة تأتي في الأساس ضمن جهودهم الأكاديمية وبالتالي يشعرون أكثر من غيرهم بان قيادة الجامعات تهتمش دورهم في هذا المجال.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة وفق متغير

يتضح من الجدول (13) الآتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة وفق متغير نوع الوظيفة في (مجالات الإدارة التشاركية- الحوار التعليمي-برامج التعليم المستمر -خدمة المجتمع) عند مستوى الدلالة (0.05)؛ إذ بلغت قيمة (ت) (2.96، 2.18، 2.85، 2.65، 3.08) على التوالي ومستوى دلالة (0.04، 0.32، 0.006، 0.10، 0.003) ولصالح أكاديمي، وبمستوى دلالة محسوب بقيم إحصائية

جدول (15): يبين نتائج اختبار التحليل التباين الاحادي (Anova) لمعرفة الفروق

ذات الدلالة الإحصائية نحو الواقع بحسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	12.586	2	6.293	8.965	.000	دالة
	داخل المجموعات	53.348	134	.702			
	الإجمالي	65.934	134				
الإدارة التشاركية	بين المجموعات	6.004	2	3.002	3.859	.025	دالة
	داخل المجموعات	59.128	134	.778			
	الإجمالي	65.132	134				
الحوار التعليمي	بين المجموعات	16.903	2	8.451	10.321	.000	دالة
	داخل المجموعات	62.230	134	.819			
	الإجمالي	79.133	134				
برامج التعليم المستمر	بين المجموعات	14.434	2	7.217	9.076	.000	دالة
	داخل المجموعات	60.438	134	.795			
	الإجمالي	74.872	134				
خدمة المجتمع	بين المجموعات	21.417	2	10.708	15.331	.000	دالة
	داخل المجموعات	53.085	134	.698			
	الإجمالي	74.502	134				
الإجمالي	بين المجموعات	13.894	2	6.947	9.857	.000	دالة
	داخل المجموعات	53.563	134	.705			
	الإجمالي	67.458	134				

التوالي وبمستوى دلالة بلغت (،.000، ،.025، ،.000، ،.000، ،.000، ،.000) على التوالي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار تشيفيه للمقارنات البعدية والمبينة نتائجه في الجدول رقم (16) الآتي:

يتضح من الجدول (15) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة وفق متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات عند مستوى الدلالة (0.05)؛ حيث بلغت قيمة (ف) لتلك المجالات (8.97، 3.859، 10.321، 9.076، 15.331) على

جدول (16): يوضح اتجاهات الفروق وفقا لاختبار تشيفيه بحسب متغير المؤهل العلمي

الترجيح	المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة
ماجستير	التفكير التنظيمي	بك	ماجستير	$-.74321^*$.027
ماجستير	الإدارة التشاركية	ماجستير	دكتوراه	$.87294^*$.000
دكتوراه	الحوار التعليمي	دكتوراه	ماجستير	$.59674$.033
ماجستير	برامج التعليم المستمر	بك	ماجستير	$-.78042^*$.032
دكتوراه	خدمة المجتمع	دكتوراه	دكتوراه	-1.02753^*	.000
ماجستير		بك	ماجستير	$-.78991^*$.027
دكتوراه		ماجستير	دكتوراه	$-.93627^*$.000
ماجستير		بك	ماجستير	$-.88704^*$.006
دكتوراه		بك	دكتوراه	-1.15528^*	.000

وخاصة الجامعات لتمكينها من مواجهة التحديات وسرعة التكيف مع المستجدات العصرية، وفي ضوء النتائج الميدانية التي توصل إليها البحث الحالي خلصت الباحثة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها:

تدني واقع دور الجامعات اليمينية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة وفق ما اشارت اليه التقارير الرسمية والدراسات السابقة وبحسب معطيات الدراسة الميدانية لهذا البحث، حيث جاءت بدرجة صغيرة، وبمتوسط حسابي إجمالي (2.16) وبانحراف معياري إجمالي (0.93) ووزن نسبي إجمالي (43%) من إجمالي الاستجابات على المجالات المحددة في أداة البحث. مما يؤكد ضرورة تطوير هذا الواقع ونمذجته في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ان هناك حاجة ماسة لتطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع، في الجامعات اليمينية من خلال

يتضح من الجدول (16) السابق أنّ اتجاه الفروق في المؤهل العلمي كانت بين ماجستير وبكالوريوس ودكتوراه وفي كلا المقارنات كانت لصالح الدكتوراه والماجستير، ويعزى ذلك إلى أنّ أفراد العينة من حملة الماجستير أكثر رغبة في مواكبة التطور والتحديث المستمر والرغبة في متابعة التعلم والتدريب المستمر، والعمل التعاوني والتعرف على الأساليب البحثية الحديثة من منظور المنظمة المتعلمة والذي لا يقل من حيث الأهمية عن دور غيرهم من الأكاديميين.

سادسا: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أ- الاستنتاجات:

في ضوء ما تحقق من مؤشرات حول الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة تبين ان مدخل المنظمة المتعلمة يعد أبرز المداحل الإدارية المعاصرة واكثرها أهمية في تطوير المؤسسات التعليمية

6. دعم القيادة الجامعية لحرية التعبير وطرح الأفكار والمبادرات وتسخير الإمكانيات المتاحة لرعاية المبادرات الابداعية من قبل جميع العاملين.

7. العمل على تقليل الضغوط الإدارية والمهنية الموجهة للعاملين في الجامعات من خلال تفعيل فرق العمل وتوزيع المهام بشكل متوازن على أعضاء فرق العمل.

8. مراجعة الهياكل التنظيمية بالجامعات اليمنية، وإعادة تصميمها بما يساعد على تحويل إدارتها إلى فرق فنية متخصصة في جميع البرامج المستهدفة في المنظمة المتعلمة،

9. إعداد وتنفيذ الخطط الهادفة إلى توفير المتطلبات اللازمة البشرية والمالية والتكنولوجية، التي تمكن الجامعات اليمنية من تطبيق المنظمة المتعلمة،

ج- المقترحات:

بناء على النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث، تقترح الباحثة القيام بعدد من البحوث والدراسات العلمية التي يمكن ان تمثل امتدادا لموضوع البحث الحالي، ومنها:

إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تصميم معايير للمنظمة المتعلمة التي ينبغي تقييم أداء الجامعات اليمنية، لتطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع، في ضوء المنظمة المتعلمة،

إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تحديد متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية لتطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع،

تبنى أبعاد ومتطلبات المنظمة المتعلمة، وبما يؤدي إلى رفع معارف ومهارات العاملين والقيادات في كافة المستويات الإدارية بما يمكنهم من تفعيل أدائهم وتعاملاتهم، وفق آليات واضحة ومحددة،

ب- التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث، توصي الباحثة بضرورة القيام بالإجراءات التنفيذية التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع، في الجامعات اليمنية في ضوء المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال الآتي:

1. تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية والإداريين تعنى بالأساليب والوسائل والمهارات التي تمكنهم من الوصول بالجامعات إلى مرحلة تتوافر بها جميع مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة.
2. منح الجامعات مزيداً من الصلاحيات الإدارية في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر بما يمكنها من التحول لتكون منظمة متعلمة.
3. إتاحة الفرصة لجميع منسوبي الجامعات للتعلم المستمر عن طريق توفير الموارد اللازمة وتسهيل الإجراءات الإدارية لذلك.
4. منح الموظفين المتميزين حوافز ومكافآت مجزية لتشجيعهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل من أجل دعم وتحقيق أهداف الجامعات بما يؤهلها لأن تكون منظمة متعلمة.
5. العمل على تطبيق أنظمة مرنة تساعد على قياس أداء الموظفين الحالي والأداء المتوقع.

3. الأهدل، طاهر محمد عمر، 2010، " تعليم الكبار بين الطموح والواقع" مركز التربية ط 2 صنعاء اليمن
4. التبالى، محمد ناجي، وعارف محمد محي الدين، (2018) "مدى قيام جامعة اب اليمنية بالأدوار المطلوبة منها في التعليم المستمر وخدمة المجتمع" مجلة العلوم التربوية، المجلد (3) العدد (2) 1439، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ص 107 - 138، السعودية
5. الذبيان، إسراء محمد، والشـرمان، منيرة محمود. (2017) (استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الاردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (44)، العدد (4)ص317-338، الاردن.
6. رمضان، عصام (2014)، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها،" مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 28(10)، 2375 - 2410.
7. الصوفي، محمد عبد الله، (2013)، التعليم العالي والبحث العلمي، متاح على موقع Retrieved10
8. 12013،
- إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات والعاملين في الجامعات اليمنية بالجمهورية اليمنية، وفق احتياجاتهم المطلوبة لتطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع، في الجامعات اليمنية في ضوء المنظمة المتعلمة،
- إجراء دراسة علمية، تهدف إلى قياس اتجاهات القيادات والعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات، نحو تطبيق الأنموذج المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية.
- إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تصميم نظام للمعلومات التي يتطلبها أسلوب المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية في الجمهورية اليمنية، وفق أنموذج المنظمة المتعلمة.
- إجراء دراسة علمية، تهدف إلى إعداد أنموذج مقترح لتطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع، في الجامعات اليمنية في ضوء المنظمة المتعلمة،

سابعا: قائمة المراجع

1. إبراهيم، إبراهيم محمد، مصطفى عبد السميع محمد، 2004، "التعليم المفتوح وتعليم الكبار" دار الفكر العربي القاهر: مصر
2. أبو العلا، ليلى محمد حسني (2013)،
- درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم التربوية والنفسية- البحرين.

from:<http://www.yemennic.info/c ontents/education/studies/12.>

9. السيد، أسامة محمود فراج (2006): "دراسة تقييمية لمقررات قسم تعليم الكبار بمعهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة على ضوء مبادئ التربية المستمرة"، المؤتمر السنوي الثالث معلم الكبار في القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
10. عبد الله، ولاء محمود؛ أبو ارضي، سحر محمد (2014)، "استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 56(2)، 327-388.
11. عبابنة، صالح (2010)، درجة ممارسة العاملين في المدارس العامة في ليبيا للتفكير النظامي من وجهة نظرهم، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45 طرابلس، ليبيا.
12. عبد الله، ولاء محمود؛ أبو ارضي، سحر محمد (2014)، "استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 56(2)، 327-388.
13. العبيدي، سيلان جبران، (2003)، تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية، منشورات المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن.
14. العبيدي، سيلان جبران. (2002). "التوجه الاستراتيجي للبحث العلمي في اليمن". مجلة كلية التجارة، العدد 18 و19، جامعة صنعاء، كلية التجارة، الجمهورية اليمنية.
15. العتيبي، تركي بن كديميس؛ إبراهيم، هيفاء بنت عيد العزيز سليمان (2015)، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف"، مجلة الثقافة والتنمية، 92(1)، 35-160، السعودية.
16. العريقي، عايدة (2006). دراسة تقييمية لدور الجامعات اليمنية في مجال خدمة المجتمع في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.
17. العنزي، أحمد سلامة (2016)، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود، 28(1)، 69-94.
18. الغامدي، رحمة بنت محمد صالح (2016)، "درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 2(167)، 351-390.
19. الفخري، نجلاء عبد الدائم، 2014، تصور مقترح لتطوير برنامج تعليم الكبار والتعليم المستمر بجامعة إب في ضوء متطلبات

- الجامعات اليمنية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، دراسة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول للتطوير الأكاديمي، تحت شعار: الجودة.. الطريق نحو مجتمع المعرفة 28-29 نوفمبر. جامعة صنعاء
26. الوجيه، وسيم. (2019) أنموذج مقترح للطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة إب في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
27. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2014). "مشروع الرؤية المتكاملة للتعليم في اليمن، محور التعليم العالي والبحث العلمي"، اليمن.
28. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (2005) "تقرير التنمية البشرية" صنعاء، اليمن.
29. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (2013) "تقرير التنمية البشرية" صنعاء، اليمن.
30. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2010)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006-2010)، صنعاء.
31. وزارة الشؤون القانونية، رئاسة الجمهورية، قرار جمهوري رقم (140) لسنة 2007م بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم (13) لسنة 2005 م الخاص بالجامعات والمعاهد العليا والكليات الاهلية، المادتان رقم (18،19)، اليمن.
- مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اب اليمن.
20. الفرهود، صالح، 2019، رؤية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (8) العدد (1)، ص 119-140، المملكة العربية السعودية.
21. القربي، ابو بكر، (2000)، " التعليم العالي الحكومي في اليمن.. إلى اين؟"، مؤتمر التعليم العالي الاهلي، المنعقد في فترة 30 مايو -1 يونيو، جامعة الملكة أروي، صنعاء.
22. كمال الدين، يحيى مصطفى، "التعليم المستمر: دراسة مقارنة للجامعة المفتوحة والجامعة الافتراضية"، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، مركز تعليم الكبار - جامعة عني شمس، العدد الثامن، يوليو 2009، ص 161 - 9
23. مطهر، محمد بن محمد، (2005)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية، من منشورات المركز الوطني للمعلومات، صنعاء.
24. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2000)، "إستراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي"، المنظمة، تونس
25. الهبوب، أحمد والفخري، نجلاء، (2018) تصور مقترح لتطوير البحث العملي في

39. Marquardt, Michael (2002), Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning, Palo Alto, USA, Davies- Black Publishing.
40. Marsick, Victoria J.; & Watkins, Karen (1999), Facilitating Learning Organizations. Making Learning Count, Brookfield, Ashgate Publishing Co.
41. poh Yen, Ng (2006), Learning Organization Dimensions on Knowledge Sharing: A study of Faculty Members in the Private Universities in Malaysia, <http://webcache.googleusercontent>.
42. Sarah, C. (2002), "The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments", Doctoral Thesis, University of Virginia.
43. Smith, B. (2003), "The University as a Learning Organization Developing a Conceptual Model", Doctoral Thesis, Montana State University.
44. Thomas, Keith; Allen, Stephen (2006), " The learning
32. وزارة الشؤون القانونية، رئاسة الجمهورية، قرار رقم (18) لسنة 1995م، بشأن الجامعات اليمنية، المادة رقم (11) بصيغتها المعدلة بالقانون رقم (33) لسنة 2000م.
33. وزارة الشؤون القانونية، (2010)، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء.
34. Daft; R. (2000), "Management", Dryden Press, Fort Worth, p: 40.
35. Duke, Chris (2002), " The Morning after the Millennium: Building the Long-Haul Learning University", International Journal of Lifelong Education, 21(1), 24-36.
36. Jensen, J. D. (2017). The Learning Organization: A Strategic Approach to Today's Global Business Environment. The Journal of International Management Studies, Vol. 12 No. 1
37. Kumar, N; & Idris K (2006), " An examination of educational institutions' knowledge performance: Analysis, implications and outlines for future research", The Learning Organization, 13(1), 96-116
38. Marsick & Watkins 2003

organisation: a meta-analysis of themes in literature", The Learning Organization, 13(2-3), 123-139.

45. Weldy, Teresa G (2009), " Learning organization and transfer: strategies for improving performance", The Learning Organization, 16(1), 58-68.