



تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلي منظمة متعلمة

إعداد

أ/ عصام محمد المغاوري حجازي
باحث ماجستير بقسم أصول التربية كلية التربية – جامعة طنطا

المجلد (73) العدد (الأول) الجزء (الثاني) يناير 2019م

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة، وتم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس داخل كلية التربية بجامعة طنطا، والبالغ عددهم 267 عضواً، أما العينة فقد تكونت من 57 عضو هيئة تدريس، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss وكان أهم ما توصلت اليه الدراسة:

أن كلية التربية بجامعة طنطا حصلت على نتائج متوسطة في تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة، من وجهة نظر عينة الدراسة، وكان ترتيب المحاور كالتالي:

1- المحور السابع الخاص بالقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم حصل على المرتبة الأولى، وكان وزنه النسبي (2.055).

2- المحور الثاني الخاص بتشجيع الاستفسار والحوار حصل على المرتبة الثانية، وكان وزنه النسبي (2.035).

3- المحور السادس الخاص بربط المنظمة بالبيئة الخارجية حصل على المرتبة الثالثة، وكان وزنه النسبي (2.031).

4- المحور الأول الخاص بالتعلم المستمر حصل على المرتبة الرابعة، وكان وزنه النسبي (2.030).

5- المحور الخامس الخاص بتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة حصل على المرتبة الخامسة، وكان وزنه النسبي (2.026).

6- المحور الثالث الخاص بتشجيع التعاون والتعلم الجماعي حصل على المرتبة السادسة، وكان وزنه النسبي (1.997).

7- المحور الرابع الخاص بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حصل على المرتبة السابعة، وكان وزنه النسبي (1.975).

حيث تراوحت متوسط الأوزان النسبية بين تلك المحاور (1.975)، (2.055).

كما أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة، ومحاورها الفرعية تبعاً لمتغير النوع (ذكر- أنثى). وتفسير ذلك أن سياسة الجامعة كهيئة تعلم تطبق على الجنسين بدون تمييز فكل منهما لديه القدرة على التغيير والرغبة في تحقيقه.

كما أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة وكذلك على محاورها الفرعية تبعاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) وتعزى تلك النتائج إلى رؤية كل من الأستاذ والأستاذ المساعد والمدرس لعمل الكلية واحدة، فجميعهم مؤهلين للعمل داخل تلك البيئة، فهم حاصلون على درجة الدكتوراه، وهي درجة مرموقة من يحصل عليها يمتاز بالكفاءة العملية.

أوضحت نتائج الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة وكذلك على محاورها الفرعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بعد الحصول على الدكتوراه (أقل من 10 سنوات- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة- من 20 سنة فأكثر) وتعزى تلك النتائج إلى أن مفاهيم العمل واحدة عند

أعضاء هيئة التدريس لا تعتمد على سنوات الخبرة فجميعهم لديهم توجه واحد نحو الأبعاد المكونة لبيئة العمل التعليمية داخل كلية التربية.

ان نتائج هذه الدراسة سوف تدفع القائمين على إدارة المنظمات موضع التطبيق إلى إعادة النظر في كل ما يتعلق بالأبعاد الاستراتيجية التنظيمية والإدارية والثقافية، والأمر الذي يخلق مناخاً مناسباً لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين بهذه المنظمات، كما يجعلها أكثر قدرة على النمو والتطور لمواجهة البيئة المتغيرة وللوفاء بمطالب التحديث والإصلاح التربوي.

كما تسهم الدراسة في وضع تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة وكذلك ما تضيفه إلى البناء التراكمي للمعرفة في المنظمة المتعلمة وتساعد هذه الدراسة أيضاً على تزويد القيادات التربوية بالسبل التي تساعد في تطبيق المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية بصفة عامة.

Message Summary

The study was designed to develop a proposed scenario to transform the Faculty of Education at Tanta University into an educated organization. The descriptive approach was used in this study. The questionnaire was based on the questionnaire. The study population consisted of 267 members of the Faculty of Education, The sample consisted of 57 faculty members. The data were collected and analyzed using the statistical analysis program for social sciences (SPSS). The main findings of the study were:

That the Faculty of Education at Tanta University obtained intermediate results in applying the principles of the educated organization, from the point of view of the sample of the study.

- 1) The seventh axis of the strategic leadership in support of learning was ranked first, and its relative weight was (2.055).
- 2) The second axis of encouragement of inquiry and dialogue was ranked second, and its relative weight was (2.035).
- 3) The sixth axis of linking the organization to the external environment was ranked third, and its relative weight was (2.031).

- 4) The first axis of continuous learning was ranked fourth, and its relative weight was (2.030).
- 5) The fifth axis of the empowerment of individuals to bring them to a common vision ranked fifth, and its relative weight (2.026).
- 6) The third axis of encouraging cooperation and collective learning was ranked sixth, with a relative weight of 1.997.
- 7) The fourth axis of establishing systems for knowledge sharing and learning was ranked seventh, with a relative weight of (1.975).

The average weights between these axes ranged between (1.975) and (2.055).

The results of the field study showed that there were no statistically significant differences between the respondents' responses to the total questionnaire and its sub-axes according to the gender variable. This explains that the University's policy as a learning environment applies to both sexes without discrimination, both of which have the potential for change and the desire to achieve it.

The results of the study showed that there were no statistically significant differences between the respondents' responses to the questionnaire as a whole and their sub-axes according to the academic degree variable (professor-assistant professor-teacher). Are qualified to work within the environment, they have a doctorate degree, a prestigious degree of the recipient of the practical efficiency.

The results of the study also showed that there were no statistically significant differences between the respondents' responses to the questionnaire as well as their sub-axes according to the variable years of experience after obtaining.

مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين طفرة علمية وتكنولوجية وتراكم مستمر في المحتوى المعرفي، حتى أصبح التغيير سمة مميزة للعصر الحاضر، وهذا التغيير المستمر فرض على مؤسسات المجتمع على اختلافها أن تغير في أهدافها ووسائل وأساليب عملها، حتى تصبح قادرة على التوافق مع الحاجات المتغيرة للمستفيدين، وأن تكون قادرة على البقاء في سوق عالمي تنافسي واسع التحديات والمخاطر. وكانت العناية باختيار وتدريب العنصر البشري، هو اهتمام "برأس المال الذكي"، ويأتي هذا من خلال حسن معاملة وتقدير العنصر البشري والثقة به، وتحفيزه على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار⁽¹⁾.

وهذا التحول في مفهوم رأس المال البشري فرض على المؤسسات التعليمية تغيير أهدافها وبرامجها وسياسات عملها على الدوام وأن تكون مثلاً حياً للمنظمة المتطورة النامية التي تستجيب لتطلعات وآمال المستفيدين منها. وربما ذلك يفرض على مؤسسات التعليم أن تحاول التخلص من المعوقات التي ساهمت على نحو كبير في قصور أدائها والتي منها: "البيروقراطية وغلبة الروتين على العمل التعليمي، نظم الإدارة المدرسية المتسلطة، تدنى مستوى الدافعية، وضعف المناهج وتركيزها على الجوانب النظرية وبعدها عن واقع حياة المتعلمين، أساليب التعليم والتقويم التي أعلت من شأن الحفظ والتلقين، ضعف دافعية المعلمين، وغياب برامج متكاملة للتنمية المهنية للعاملين في ميدان التعليم"⁽²⁾.

ربما يأتي علاج بعض المعوقات السابقة من خلال الانتقال بمفهوم المعلم من "معلم تقليدي يؤمن أنه مصدر المعرفة الوحيد للطالب، إلى معلم عصري يؤمن أنه عنصر مكمل من عناصر العملية التعليمية، وأن وظيفته الأساسية تنحصر في توفير فرص التعلم لهذا الطالب، وإثارة تفكيره، وتحفيزه، وتنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي لديه"⁽³⁾.

إن بناء معلم متطور يستلزم وجوده في مؤسسة تعليمية تشجع التطور والنمو وتنبأه مسكاً استراتيجياً استجابةً للتغيير والتطوير على الأصعدة المختلفة، وهذا ربما يأتي من خلال تحويل المدرسة إلى بيئة تعلم ونمو مستمر وذلك من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة.

حيث يرى "سينج" أنّ المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وذلك بمنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير حيث ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير كما أن الأفراد يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون معاً⁽⁴⁾.

وبناء على ما سبق فإن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة علمية لمعرفة إستراتيجية مقترحة لتطبيق معايير المنظمة المتعلمة بكلية التربية جامعة طنطا وذلك لتواكب التغيرات وتستجيب للتحديات التي يفرضها عصر المعرفة دون المساس بقيم

وثوابت المجتمع من أجل تحسين الأداء والجودة، وهو ما تسعى إليه - بإذن الله - هذه الدراسة.

اشكالية الدراسة

المتفحص لواقع التعليم المصري يجد أنّ الأفكار والقيم السائدة فيه ما زال يدور حول تلقين الطلاب أكبر كم من المعلومات الدراسية من خلال معلم يرى أنه يمتلك مفاتيح العلم والمعرفة، ولا حاجة له في تطوير وتجديد معارفه، رغم ما يدور حوله من تغيير وتجديد أصاب كل شيء، وهذه الحالة القائمة بالمدرسة والجامعة المصرية لا تتوافق مع التغير والتطور المجتمعي، ولا تتوافق مع التطور الكبير في نظريات الفكر التربوي واتجاهات الإصلاح العالمي في التعليم.

ومن اتجاهات الإصلاح التربوي التي ظهرت وبقوة في الأونة الأخيرة، مفهوم المنظمة المتعلمة، تلك المنظمة التي توظف خبراتها ومواردها لاستدامة التعلم والنمو لجميع منسوبيها عبر بناء منظمات تعلم ينخرط فيها الجميع برغبة متنامية للتطور الشخصي وتحقيق النمو المؤسسي سعياً لمواجهة التجدد المستمر في المعارف والمهارات المهنية والمجتمعية.

ورغم أن المتابع للإصلاحات التعليمية التي سعت الوزارة إلى تنفيذها في السنوات الأخيرة يجد أنها تؤكد على بعض مقومات المنظمة المتعلمة، إلا أن الواقع المعاش يشير إلى أن هذه الإصلاحات ظلت عند مستوى الآمال والطموحات واختصرت في هياكل تنظيمية شكلية دون أن تتحول إلى ممارسات حقيقية تغير في الأداء التنظيمي وتطور في الكفايات البشرية⁽⁵⁾.

ومن هنا برزت ضرورة وضع تصور واضح وإجراءات عملية لتحويل كلية التربية جامعة طنطا إلى منظمة متعلمة باعتباره مدخل أساسي لضمان جودة الأداء التربوي، ودراسة درجة توافره في واقع كلية التربية جامعة طنطا والمعوقات التي تحد من تطبيقه.

وعلى ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة؟

وينفرع من هذا السؤال عدة أسئلة وهي:

1- ما الإطار المفاهيمي والفكري لمفهوم المنظمة المتعلمة بالمؤسسات التعليمية؟

2- ما واقع كلية التربية بجامعة طنطا في ضوء معايير المنظمة المتعلمة؟

3- ما معالم التصور المقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة، ولتحقيق هذا الهدف العام فإنها ستسعى لبناء إطار فكري ومفاهيمي للكلية كمنظمة متعلمة، والوقوف على مدى تحقق الممارسات والسلوكيات المؤسسة لبناء المنظمة المتعلمة في كلية التربية جامعة طنطا كمنطلق يمكن البناء عليه لوضع التصور المقترح.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها، حيث تتناول "المنظمة المتعلمة" التي تعتبر من أحدث الأدبيات في الفكر الإداري المعاصر، كما تتناول "الابتكار" الذي يمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد إليها المنظمات في تقوية مركزها التنافسي.

إن أهمية المنظمة المتعلمة كأحد مداخل التطوير التنظيمي، والتي تقوم على مقومات التطوير والتعلم المستمر على المستوى الشخصي والجماعي للموارد البشرية والتي أصبحت شريكاً استراتيجياً يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بما تقدمه من ابتكارات للمنظمات العاملة بها. والاهتمام بالمنظمة المتعلمة يأتي من باب الاهتمام بالموارد البشرية التي أصبحت الركيزة الرئيسة للتطوير، وبخاصة في ضوء صعود مفهوم "رأس المال البشري" باعتباره ميزة تنافسية تعمل مختلف المنظمات على الاستفادة منه بعد أن بات أمراً حتمياً في بيئة تتسم بحدة المنافسة، ومحاولة تبيان أهمية تحول المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعية منها إلى منظمات متعلمة بما يطور من قدرات ومهارات العاملين فيها ويزيد من قدرتهم على مواجهة المتغيرات المحيطة بالعملية التعليمية.

وبشكل عام فإن نتائج هذه الدراسة سوف تدفع القائمين على إدارة المنظمات موضع التطبيق إلى إعادة النظر في كل ما يتعلق بالأبعاد الاستراتيجية التنظيمية والإدارية والثقافية والأمر الذي يخلق مناخاً مناسباً لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين بهذه المنظمات.

منهج الدراسة

يتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي، حيث يمكن من خلاله للباحث عرض وتحليل مفهوم المنظمة المتعلمة.

وستسعى الدراسة الميدانية إلى التعرف على تصور مقترح لتحول كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة من خلال استبانة تتضمن أبعاد المنظمة المتعلمة والتي سيتم تطبيقها على عينة الدراسة. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: سيقصر مجال هذه الدراسة على تحديد تصور مقترح لتحول كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة طنطا.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2016 م – 2017 م

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على كلية التربية جامعة طنطا.

مصطلحات الدراسة

المنظمة المتعلمة:

يرى سينج (Senge) أن المنظمة المتعلمة "منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات" (6)

والمنظمة تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة⁽⁷⁾.

كلية التربية بجامعة طنطا :

في عام 1969 صدر قرار رئيس الجمهورية المتحدة العربية رقم 1088 بإنشاء كليات التجارة والعلوم والمعلمين بطنطا وتكون تابعة لجامعة الإسكندرية في عام 1970 تم إنشاء فرع لجامعة الإسكندرية في طنطا يضم كليات الطب والتجارة والعلوم والمعلمين وفي عام 1972 صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم 49 لتنظيم الجامعات حيث نص في مادته الثانية فقرة (هـ) على إنشاء جامعة وسط الدلتا ومقرها طنطا والتي تم تعديل اسمها لاحقا بموجب قرار رئيس الجمهورية 54 لسنة 1973 إلى جامعة طنطا وبذلك يصبح خامس جامعة مصرية بعد جامعات القاهرة والإسكندرية وعين شمس وأسيوط.

تضم كلية التربية تسعة أقسام وهي: اللغة العربية واللغة الانجليزية واللغة الفرنسية وعلم النفس التربوي والصحة النفسية والتربية المقارنة وأصول التربية ورياض الأطفال وقسم المناهج وطرق التدريس.

الدراسات السابقة... أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة: إيمان سعود أبو خضير, بعنوان "إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية" 2006⁽⁸⁾:

فهي تقدم تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وتعتبر أهم الدراسات العربية في مجال التعلم التنظيمي وبناء المنظمات المتعلمة وقد هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية

وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات معهد الإدارة العامة ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد.

(2) دراسة: صالح عباينة, بعنوان "المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة" 2007⁽⁹⁾:

استهدفت الدراسة معرفة واقع درجة ممارسة العاملين "المعلمين والإداريين" في المدارس الأردنية الحكومية لضوابط المدرسة المتعلمة حسب الضوابط الخمسة التي وضعها (سينج) للمنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي والنماذج العقلية والرؤية المشتركة وتعلم الفريق, والتفكير النظمي)

وكان من أهم نتائج الدراسة: يمارس العاملون في المدارس الأردنية الضوابط الخمسة لسينج للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة, وذلك لجميع الضوابط وللأداة ككل.

(3) دراسة: عادل هادي البغدادي, بعنوان " العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير " 2008⁽¹⁰⁾:

استهدفت الدراسة التحقق من العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وجاهزيتها للتغيير وتحديد وتعريف خصائص المنظمة باعتبارها أدوات لقياس المزيد من الفوائد للمنظمة المتعلمة سواء في البحث والممارسة وأهم ما توصلت له الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة يمكن قياسها من خلال تغطية القيمة الثقافية، والتزام الإدارة والتمكين، والاتصال، ونقل المعرفة، وخصائص العاملين، ونمو وتطور الأداء واختبر البحث صدق العلاقة بين خصائص المنظمة وجاهزية الكلية للتغيير.

(4) دراسة: زكريا محمد هيبية، وكمال عبد الوهاب، بعنوان " تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة " 2008 (11):

سعت هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق أهداف منها: تقديم إطار نظري يتعلق بالأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة، الوقوف على مدى إمكانية تحويل رياض الأطفال بمصر إلى منظمة متعلمة، تقديم تصور مقترح لما ينبغي أن تكون عليه رياض الأطفال في مصر للتحويل إلى منظمات متعلمة. ولقد أثمرت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

إن رياض الأطفال في مصر قابلة لان تتحول إلى منظمات متعلمة، وقد جاءت استجابات أفراد العينة كبيرة في خمس محاور هي: (الهيكلة التنظيمي، ثقافة المنظمة، والعمل الفرقي، والتعلم المستمر، وإدارة المعرفة. وجاءت الاستجابات متوسطة في محور واحد هو الانفتاح على البيئة الخارجية، بينما جاءت ضعيفة في محورين هما: استخدام التكنولوجيا والتمكين الإداري.

(5) دراسة: ضحى حيدر خضر، بعنوان " نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة) " 2009م (12):

حيث استهدفت هذه الدراسة تحديد خصائص ومقومات المنظمة المتعلمة، ومحاولة توظيف ذلك في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة، التركيز لتطبيق وممارسة مقومات المنظمة المتعلمة في الجامعات لتحويلها إلى منظمة متعلمة من خلال عقد دورات لتوعية أعضاء هيئة التدريس بمفهوم المنظمة المتعلمة والممارسات التي تحقق مجالاتها، ويجب أن يشترك جميع المنتسبين إلى الجامعة في تكوين رؤية ورسالة وأهداف مشتركة يسعون جميعاً لبلوغها كما يلتزمون بالعمل الجماعي وعمل الفريق والتجريب بهدف التحسن المستمر، وغرس الدافعية عند المتعلم والتعلم الذاتي والجماعي مدى الحياة.

(6) دراسة: أشرف السعيد محمد، بعنوان " مدارس التعليم الأساسي كمنظمات متعلمة " 2010 (13):

استهدف الدراسة الوقوف على مقومات المنظمات المتعلمة وخصائصها وأهمية توظيفها بالمؤسسات التعليمية ومدى توفر تلك المقومات في مدارس التعليم الأساسي بالدقهلية ووضع بعض الآليات المقترحة لتدعيم تحول مدارس التعليم الأساسي إلى مدارس متعلمة.

أظهرت النتائج بعض الآليات والمتطلبات المقترحة لتعزيز ثقافة التعليم ومقومات المدرسة كمنظمة متعلمة منها: إعداد قيادات تعليمية ذات رؤية إستراتيجية – التحول التدريجي نحو اللامركزية بالإدارة المدرسية – توفير فرص التنمية المهنية والتعلم المستمر – إنشاء أنظمة لتبادل المعرفة والتعلم – تمكين الأفراد ونشر رؤية

مشتركة - تشجيع العمل الجماعي - ربط المنظمة ببيئتها الخارجية - بناء ثقافة مدرسية حاضنة للتعلم والإبداع المستمر .

(10) دراسة: جاد الرب عبد السميع حسائين, بعنوان " خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري " 2011(14):

استهدفت هذه الدراسة استكشاف أثر خصائص المنظمة المتعلمة على تنمية قدرات التفكير الابتكاري في مجموعة من المنظمات الخدمية والصناعية, وكشفت النتائج عن ارتفاع مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى قدرات التفكير الابتكاري في مجموعة من المنظمات الخدمية بمقارنة بمجموعة المنظمات الصناعية, كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي لجميع خصائص المنظمة المتعلمة على قدرات التفكير الابتكاري في مجموعتي الدراسة. وكان التأثير الأكبر لصالح مجموعة المنظمات الخدمية.

(11) دراسة: صلاح عبد القادر احمد النعيمي, وعبد نايف, وباسم فيصل بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة" 2012(15):

يهدف هذا البحث إلى التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها, وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بنائها والوصول إليها, بالإضافة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة. وخلص البحث إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة وفي حالة من الترابط والانسيابية . وأوصي البحث بضرورة الربط بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات المنظمة, والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

(12) دراسة: أسامة ماهر حسين, بعنوان " تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية" 2012(16):

تهدف الدراسة إلى إبراز مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال عرض لبعض النماذج المعاصرة مع تبيان مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية وتوضيح أعضاء هيئة التدريس بها والتوصل إلى المقترحات التي تساهم في الارتقاء بالجامعات الخاصة كمنظمات متعلمة, توصلت هذه الدراسة إلى ضعف الخصائص المتوفرة لدى جامعة 6 أكتوبر الخاصة في جعلها منظمة متعلمة.

(13) دراسة: هويدا محمود الإتربي, بعنوان "نشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة, تصور مقترح", 2014(17):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية المنظمة المتعلمة وخصائصها وأبرز النماذج العالمية للمنظمة المتعلمة, ووضع تصور مقترح لنشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة, وللدراسة أهمية كبيرة حيث أنها تبحث في صيغة جديدة من صيغ التعلم وهي المنظمة المتعلمة والتي تعمل على نشر ثقافة المنظمة وسبل تعلم المنظمات ولا سيما الجامعات, كما تضع آليات للتغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق المنظمة المتعلمة في الجامعة .

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لنشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين هيئة أعضاء التدريس بالجامعة من خلال وضع أسس و أهداف واليات تحقيق التصور المقترح.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

(14) دراسة: سام بروك وستيورت (Sambrook & Stewart, 1999), بعنوان العوامل المؤثرة على التعلم المستمر والتطبيقات المطورة على الموارد البشرية (18)

والتي أجريت بتكليف من لجنة التعليم والتدريب في الاتحاد الأوروبي، وهي من أوسع الدراسات نطاقا إذ شارك بها (7) دول أوروبية بالإضافة إلى التحالف الأوروبي للمنظمة المتعلمة (ECLO) واستهدفت الدراسة تحديد العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي في المنظمات الأوروبية. ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

أ - حددت النتائج العوامل المعوقة للتعلم المستمر في المنظمات وهي (نقص الموارد المخصصة لإدارة تطوير الموارد البشرية، الثقافة التقليدية نحو التدريب والتطوير، ضغوط العمل، ضعف المهارات الإدارية، ضعف مهارات التعلم)
 ب - كما حددت الدراسة العوامل المشجعة والداعمة لعمليات التعلم المستمر وهي (تأمين الموارد المخصصة للتطوير، امتلاك المهارات التي تساعد على نشر التعليم، الحول المرنة، الموارد المالية، دعم الإدارة العليا، الاستعداد المتنامي للتعلم لدى الأفراد).

(15) دراسة: بيايين يانج وكارين وتكنز وفكتوريا مارسك : (Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, 2004), بعنوان "وصف قيمة ثقافة المنظمة المتعلمة" (19)

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أعمق وأفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة حيث صممت هذه الدراسة لكي تطور أداة البحث والقياس لأبعاد المنظمة المتعلمة، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: وضع قياس أكثر مرونة للأبعاد التي تحتاجها المنظمة المتعلمة لكي تطبق على كلا من أعضاء هيئة التدريس ومستوى النظام، وتوصلت الدراسة إلا أن الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة تميل إلا أن تكون مقبولة.

(16) دراسة: جو هو بارك (Joo Ho Park, 2006), بعنوان "مقاييس وصلاحيية المنظمة المتعلمة لسينج" (20):

تحلل وتقيس هذه الدراسة نموذج المنظمة المتعلمة الانضباط الخامس لسينج في فئة سكانية مختلفة الثقافة، وأيضا في المدارس المهنية الكورية. وتوصلت الدراسة إلى أن الانضباط الخامس للمنظمة المتعلمة يقاس ويطبق في السياق التعليمي الكوري، وأن دعم فكرة أن المنظمة المتعلمة التي وضعت على خلفية الثقافة الغربية يمكن لها أن تطبق في السياق المدرسي الجنوبي الكوري والتي تعكس الثقافة الآسيوية.

(17) دراسة: اسمهان أجاغلو (Esmahan AGAOLU, 2006) بعنوان "انعكاس مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارس التربية" (21):

تهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كان كليات التعلم لها سمات المنظمة المتعلمة. وأكدت الدراسة أن منظمة التعلم يجب أن تكون متصفة بثلاث سمات لكي تكون مبتكرة وهي: أن الثقافة التنظيمية يجب أن تعتمد علي: الحب والتواضع والمساعدة - وأن يمارس العمل التعاوني وفن الحوار- والنظر إلي الحياة وكأنها نظام. وتوصلت أيضاً إلى أن المدرسة هي أولى المؤسسات التي يجب عليها أن تتحول إلى منظمة متعلمة, بالرغم من أن نسبة عالية من المعلمين المعترضين يرون قصور في المدرسة من الإمدادات والفرص والإمكانيات.

(18) دراسة: مولوي, جروبلر, جرافيت (K.C.Moloi, B.R.Grobler 2006) (and S.J.Gravett), بعنوان " فهم شامل للمدارس كمنظمة متعلمة في (فاندرجي بارك)الحي الشمالي بجنوب أفريقيا " (22)

غرض هذه الدراسة هو تحقيق العناصر الأساسية التي هي ضرورة للمدرسة كمنظمة تعلم, والتحقق من أن تصورات المعلمين تتفق مع البنود التي وضعت لتمثيل المدرسة كمنظمة تعلم مع توفير المبادئ التوجيهية التي يمكن أن يستخدمها المربين لتحويل المدارس إلى بيئات تعلم فعال.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن العناصر الأساسية التي هي ضرورة للمدرسة كمنظمة تعلم هي (إتقان الشخصية والنماذج العقلية والرؤية مشتركة وتعلم الفريق ونظم التفكير).

(19) دراسة: دونا بنجامين (Donna Benjamin, 2009), بعنوان "تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس" (23):

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة عند تطبيقها في المدارس وبالإضافة إلى تنظيم الأعمال التجارية من خلال استخدام أداة القياس وتطبيق الاستبانة على العاملين في المدرسة, ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة تقييم العلاقة بين وجهات نظر المشاركين في مدارسهم كمنظمة متعلمة وبين مفهوم الكفاءة في المدرسة, وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن عينة البحث لاحظوا أن المدارس التي تطبق سلوكيات المنظمة المتعلمة أكثر فاعليةً وتأثيراً من المدارس الأخرى التي لم يطبق فيها سلوكيات المنظمة المتعلمة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

إن الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا الموضوع قد اتسمت بالغرارة, وأن بعض المنظمات قد تمارس بشكل تلقائي بعض مبادئ المنظمة المتعلمة دون علم مسبق. ومن خلال التحليل وجد ما يلي:

أوجه الاتفاق:

- رغم اختلاف آراء الباحثين حول خصائص او متطلبات أو أبعاد المنظمة المتعلمة, إلا أنه يمكن القول أن هناك شبه اجماع على جوهر تلك الخصائص بغض النظر عن مسميات التقسيم, حيث يتم تصنيفها في شكل مجموعات على: المستوى الاجمالي (الشامل), مستوى المنظمة, مستوي الفرق, المستوى الفردي كما تم تناولها في شكل ابعاد إستراتيجية وتنظيمية.
- أكدت الدراسات في مجموعها على أهمية التحول إلى المنظمات المتعلمة واعتباره المدخل الأهم للارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية.

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة لتناولها موضوع المنظمة المتعلمة في التعليم كدراسة أسامة ماهر حسين (2011)، دراسة ضحى خضر (2009)، دراسة عادل البغدادي (2008)، دراسة عبد المحسن العرفج (2011)، دراسة زكريا هيبية وكمال عبد الوهاب (2008).
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية التي تسعى لوضع تصور مقترح لتحول كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة في الاعتماد على التطبيق الميداني.

ما تضيفه هذه الدراسة:

- **الأهداف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأهداف، حيث تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحول كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة.
- **الموضوع:** تعتبر الدراسة الأولى- حسب علم الباحث- التي حاولت وضع تصور مقترح لتطبيق معايير المنظمة المتعلمة بكلية التربية جامعة طنطا.
- **دراسة الواقع:** حيث تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تجمع بين تقييم الواقع وتحديد مستوى تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بكلية التربية جامعة طنطا وبين التصور المقترح لتحول الكلية إلى منظمة متعلمة ومعرفة المعوقات التي تمنع ذلك التحول.
- **الآفاق:** تلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- كلية التربية جامعة طنطا كمثال- لمبادئ المنظمة المتعلمة، وجذب انتباه أصحاب القرار في الوزارة إلى أهمية تحول الجامعات إلى منظمة متعلمة لتحسين مستوى أدائها على المدى البعيد وتحقيق التميز.

الإطار النظري للدراسة

1- مفهوم المنظمة المتعلمة

فقد عرفها "سينج" وهو المبتكر لفكرة المنظمة المتعلمة بأنها: "تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها وذلك بمنحهم قدرًا من المرونة والحرية في التفكير حيث ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير كما أن الأفراد يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون معًا". وضمن هذه المفهوم وغيره، فليس كافيًا من المنظمات مجرد أن تعيش (To Survive) أو ما يسمى التعلّم للتعيش (Survival Learning) ولكن مطلوباً منها التعلّم المتكيف (Adaptive Learning) هو أيضاً أكثر ضرورة للمنظمات المتعلمة. وهناك مطلب آخر وهو أن التعلّم المتكيف يجب أن يرتبط ويترابط مع التعلّم التجميعي التوليدي (Generative Learning) كما يطلق عليه بيتر سينج، وهو التعلّم الذي يعزز من قدرتنا على الخلق والإبداع⁽²⁴⁾.

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلّم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة⁽²⁵⁾".

ويرى "ماركردت" أن المنظمة المتعلمة هي: "المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في أداء واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعليم والإنتاج"⁽²⁶⁾.

ويعرف "جارفين 2000" المنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة لديها المهارة في خلق، واكتساب، وتفسير، ونقل والاحتفاظ بالمعرفة، وتعمل على تعديل سلوكها بشكل يعكس تلك المعرفة الجديدة والرؤى"⁽²⁷⁾.

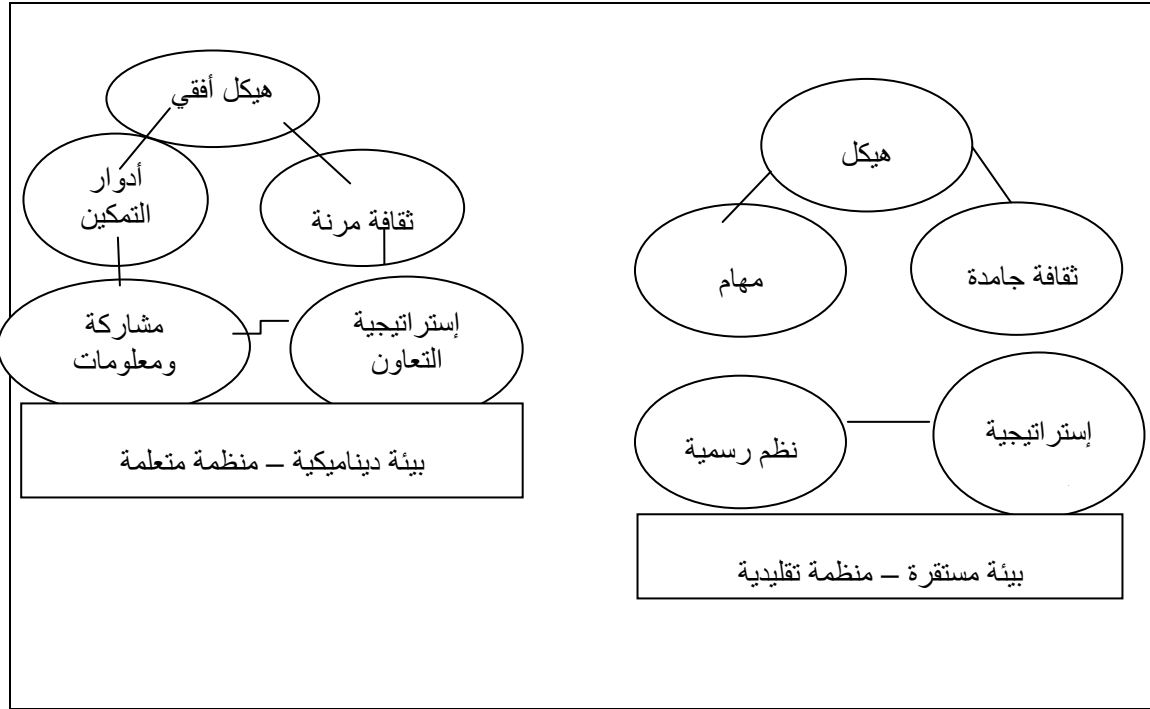
ومن الملاحظ أنه ليس من المنطقي كما يعتقد انتقاد أي من الاتجاهات لدراسة هذا الموضوع، بغض النظر عن الاختلافات بين الباحثين، إلا أنها تكمل بعضها البعض وتكمل حلقة متكاملة.

2- الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.

لقد جاءت مفاهيم المنظمة المتعلمة لمعالجة نقاط القصور والخلل في المنظمات التقليدية، ولتحقيق التوازن والتكامل بين المداخل النظرية والعملية، فالمنظمات التقليدية كانت قائمة على فرض الرأي وافتقاد الثقة في الطالب وفي توظيف قدراته على أن يناقش، وأن يتجرأ، وأن يبتكر، حيث لم تألف العملية التعليمية تبادل الآراء وإنما على فرضها من فوق، كما أنها لم تألف النقاش والحوار في موضوعات معينة، وإنما على إلقاء محاضرات، ولم تألف العمل مع الطلاب، وإنما العمل على الطلاب، وفرض تعليمات وأوامر عليهم أن يتكيفوا معها. وهكذا من خلال تقديم قضايا يستقبلونها ويقومون بتخزينها، لم نزودهم بوسائل التفكير الأصلي، مع أن الاستيعاب والتمثل الحقيقي للموضوع لا ينجم إلا من معاناة البحث ومن الجهود اللازمة لإعادة التكوين وإعادة الابتكار"⁽²⁸⁾.

وللتمييز بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة فقد قدمت سلطان وخضر (2009) شكلاً يوضح الفرق بينهما، كما هو موضح في الشكل رقم (1) :

الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة⁽²⁹⁾



شكل (1)

يشير الشكل السابق إلى أن الهيكل العمودي لا يناسب المنظمة المتعلمة، لأنه يوجد مسافات بين أعضاء التنظيم، بينما يسمح الهيكل الأفقي بتدفق العمليات، ويزيل الحدود بين الأعضاء، ويؤسس فرق العمل المتوجهة ذاتياً. أما المهام فيلاحظ الانتقال من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين إذا أصبح المهمة جزءاً من العمل الذي يسند إلى الشخص، ويسمح له باستخدام مقدراته وحرية التصرف لمقابلة الهدف. ترتقي المنظمة المتعلمة إلى مشاركة المعلومات، مما يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى من حيث القرار، وفتح قنوات الاتصالات، مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع كما تسعى المنظمة المتعلمة إلى تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير إستراتيجية التعاون مما يتيح لهم فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، كما يعد الانتقال من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة من ضرورات التغيير التنظيمي، لذا تشجع المنظمات المتعلمة على الانفتاح وإزالة الحدود، واتخاذ المخاطرة منهجاً للعمل لمقابلة حاجات التغيير⁽³⁰⁾.

وبناءً على ما سبق نجد أن المنظمات المتعلمة نمطاً جديداً يمكن بموجبه للعاملين والإداريين أن يقودوا أنفسهم، ويقودوا من هم أعلى منهم في المستوى التنظيمي ممن لديهم الصلاحيات ويقودوا زملاءهم ويسمح لهؤلاء أن يفعلوا الشيء نفسه بحرية، فالكل يتعلم من تجاربه وتجارب الآخرين، فلا يتكرر الخطأ ويعزز النجاح تمهيداً لإحداث التغيير المستقبلي، ومن الأحرى نشر ثقافة المنظمة المتعلمة والسعي إلى التحول بمنظمتنا إلى منظمات متعلمة لما تتمتع به من فروق إيجابية تميزها عن المنظمات التقليدية.

ثانياً: الإطار الفلسفي للمنظمة المتعلمة

إن التطورات التقنية الهائلة التي يمر بها العالم اليوم أثرت علي نمط الحياة اليومي بصورة كبيرة في الرغبات والاحتياجات وأسلوب التفكير وطريقة أداء الوظائف، والمؤسسات التعليمية واحدة من المؤسسات التي تأثرت بهذه التطورات، لذلك وجب أن يكون هناك نظام قائم على التعلم المستمر مما يمكن من تطوير كفايات الموارد البشرية على نحو مستمر. ولعل مفهوم التعلم التنظيمي في اطار منظمة متعلمة يسهم على نحو كبير في تحقيق ذلك.

وحتى تؤدي المنظمة المتعلمة دورها في تحقيق التعلم والنمو المهني المستمر بفاعلية، انطلقت فلسفتها من مجموعة من الركائز والأسس، منها: الحوار والتساؤل النقدي بهدف نقد الممارسات المهنية التقليدية سعياً لتطويرها، وإبداع وخلق ممارسات مهنية جديدة يمكن لها أن تحقق أهداف التعليم والتعلم بفاعلية وتعمل على نحو يحقق الإبداع التنظيمي، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والتعاون، من خلال تعزيز مهارات العمل في فرق ومجموعات بما يتيح تبادل الخبرات والممارسات المهنية الناجحة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون وجود مناخ ديمقراطي قائم على التسامح مع الأخطاء غير المقصودة، بل ويوظفها في التعلم من الأخطاء، وقائم كذلك على الثقة التنظيمية في مساراتها المختلفة – بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم بعضاً، وبينهم وبين إدارة الكلية والجامعة، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع بأكليته- في مسعى هادف إلى تحقيق التعلم المستمر وتوظيف الموارد التنظيمية بما يحقق كفاءة الكلية الداخلية والخارجية.

إن المنظمة المتعلمة بما تقوم عليه من وعى ناقد للسلوكيات والممارسات المهنية تسعى إلى اخضاع كل الممارسات التقليدية والأدوار المألوفة والتي غدت روتينية إلى عملية مستمرة من النقاش والحوار الجمعي الناقد من خلال العاملين داخل المنظمة حتى يمكن الوصول إلى الممارسات المهنية الأفضل. ولعل الحوار الجمعي والوعي الناقد الذي تسعى إليه المنظمة المتعلمة يسهم على نحو كبير في فهم الممارسين لطبيعة ممارساتهم المهنية التي يقومون بها ومدى جدواها وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يسهم الوعي الناقد كما يشير العالم البرازيلي "بولو فرييري" إلى أهمية تنمية العملية التربوية من خلال تحفيز التوجهات النقدية وهذا يتطلب اصلاحاً لا يقتصر على المؤسسات التربوية فحس، بل يتعداه الى تغيير في الجوانب التنظيمية والتربوية لبقية المنظمات والمؤسسات، ويعتبر هذا شرطاً لازماً اذا ما أريد معالجة شاملة لقضايا المجتمع⁽³¹⁾.

وللتربية دور فعال في تغيير المجتمع وبناء المنظمة المتعلمة، فهي تعمل جنباً إلى جنب مع سائر مقومات حياة المجتمع، من اقتصاد واجتماع وسياسة وثقافة وسواها، والتربية دورها هام دون شك، ولكنه ليس الدور الوحيد أو الحاسم، ولا يتخذ هذا الدور كامل مداه إلا حين تنعقد الصلة المتكاملة بينه وبين سواه من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقد حدد عبد الدايم أهم الاتجاهات التي تحدها التربية العربية وتشمل التعاون دوماً وأبداً مع سائر النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتكوين روح المبادرة والإبداع والعمل الذاتي والعمل المشترك في شتى المجالات، ومبدأ الحرية، وتكوين الروح التنظيمية⁽³²⁾.

ويسهم الوعي الناقد كأحد ركائز المنظمة المتعلمة في تعزيز الحاجة للتجديد، حيث لا تأتي الحاجة للتجديد من فراغ بل يستلزمها وعي حقيقي وعملي ومحدد وفعال، وهذا الوعي لا يمكن تشكله بدون ممارسة النقد والمراجعة الاجتماعية الضرورية للواقع ومن خلال دراسة السيرورة الطبيعية والحتمية التاريخية، والنقد أيضاً لا يأتي من فراغ إن لم تكونه معرفة بالنقد أولاً ومعرفة بمنهج نقدي ملائم، هذه المنهجية والمعرفة لا تتبلور بدون مقدمات معرفية وفكرية أساسية⁽³³⁾.

إن الوعي الناقد في المنظمة المتعلمة وهو يمارس دوره في التجديد والتطوير ينطلق من الواقع التربوي نفسه المعاش والممارس في مؤسسات التعليم، وهذا يتناغم مع ما أشار إليه "عبد الدايم" حينما أكد على أن التغيير التربوي الذي تنشده التربية تغييراً منطلقاً من الواقع التربوي والواقع الاجتماعي العام⁽³⁴⁾.

ويعد تنمية الإبداع وتطويره من الموضوعات المهمة التي على المنظمة أن تعتني بها، حيث أن المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وانجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانباً من اهتمامها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى ابداعات فعلية.

وبناء على ما تقدم تعتبر المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، فالمنظمة المتعلمة تقوم على الحوار والخروج عن المنطق، فالإبداع هو المغير للثقافة، والخروج عن المؤلف، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، والذي بدوره جزء من ثقافة المنظمة التي تنقلها من جيل إلى آخر والذي ينعكس ذلك مستقبلاً على أنظمتها وهيكلها وإجراءاتها، ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيتها، وتنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

ثالثاً: النشأة التاريخية والتطور الفكري لمفهوم المنظمة المتعلمة:

لقد قدم "فايول" من أجل تعليم المديرين جملة من المبادئ الإدارية من أجل ضمان نجاحهم في العمل الإداري، وأيضاً ركز ماكس وبير عبقريته في كيفية إدارة المنظمات الكبيرة، وما الاشتراطات التي يجب توفيرها في المنظمة من أجل النجاح في تحسين إنتاجية العاملين وزيادة فاعلية المنظمات وكفاءتها في تحقيق أهدافها⁽³⁵⁾.

بينما يرى أبو زيد (2013) من خلال الكتابات في هذا الموضوع أن فكرة المنظمة المتعلمة قد بدأت منذ السبعينات من القرن العشرين حيث اشتقت من عمل أرجريس وسكون عن التعلم التنظيمي، كما تعزي إلى الدراسات التي قام بها ريفانس، ويعتبر مؤسسي مفهوم منظمة التعلم هم بيتر سينج وكريس أرجريس، ودونالد ويتلي، وأيضاً مارسيك وواتكنز، وبدلر، وبويدل، وبورجوين، حيث تناولوا مفاهيم مختلفة للمنظمات المتعلمة وقدموا بديلاً متماسكاً لمنظور تغيير الأنظمة الموجودة داخل المدرسة، ويعتبر الظهور الحقيقي لهذا المفهوم – بوصفه توجهاً إدارياً جديداً – في عام (1990) حيث نشر سينج كتابه المسمى بالضابط الخامس عن مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تنسم بالتغيرات السريعة

والفوضى والاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية تعليمية⁽³⁶⁾.

ففي الثمانينيات بدأت شركة شل للزيوت (Shell Oil Company) تهتم بالتعلم التنظيمي ضمن اهتمامها بالتخطيط التنظيمي، وخلال التسعينات تزايد عدد المنظمات التي التزمت بالتحول إلى منظمات متعلمة بشكل مذهل وكان من ضمنها شركات كبيرة مشهورة مثل (General Electric – Honda – Samsung -...)⁽³⁷⁾

لقد انطلق مصطلح المنظمة المتعلمة من البحث في التعلم المنظمي، وقد شاع مفهوم المنظمة المتعلمة في أوائل التسعينيات من القرن الماضي من قبل التربويين الأساسيين مثل: شاين (1985) والذي وضع كتابه المعنون بالثقافة التنظيمية والقيادة، وسينج (1990) والذي وضع كتابه المعنون بالانضباط الخامس فن وتطبيق المنظمة المتعلمة، وغارفين (1993) والذي وضع كتابه المعنون ببناء المنظمة المتعلمة، وأشارت كيزر (2005) إلى أن سبب ظهور المنظمة المتعلمة هو أن الأمريكيان وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي؛ لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للتكيف والمرونة، والمعتمدة على التجربة والتجديد، ويعد نموذج سينج (1990) النموذج المثالي من بين النماذج التي قدمها العلماء⁽³⁸⁾.

وقد ازدادت الكتابات في الآونة الأخيرة عن موضوع المنظمة المتعلمة وتبني هذا المفهوم ومحاولة تطبيقه في الكثير من المؤسسات وخاصة المدارس والجامعات وتحولها من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة.

رابعاً: خصائص المنظمة المتعلمة

إن التطورات السريعة في العالم والتنافس الشرس بين المنظمات المختلفة والتغير في أنماط العمل وأذواق المستهلكين وتدفق العلوم والمعارف كل ذلك وغيره أكد على الحاجة الملحة لوجود منظمات قادرة على احتواء هذه التغيرات والتعامل معها بكفاءة فالمنظمة التي يحاول العاملون فيها الحصول على المعرفة واستخدامها في التكيف مع هذه البيئة المتغيرة باستمرار تكون جديرة باسم المنظمة المتعلمة.

حيث يشير مفهوم خصائص المنظمة المتعلمة إلى مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة، والإستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين والمعلومات المفتوحة، وبناء الرؤية المشتركة، وإبراز واختيار النماذج الذهنية والتفكير المنظم، وبناء الشبكة الاتصالية والثقافة التنظيمية والتعلم الاستراتيجي، والطلب على المعرفة⁽³⁹⁾.

هناك العديد من السمات التي تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها، إلا إن السمة الأساسية التي يجمع عليها غالبية الكتاب والباحثين هي السرعة في التعلم، وقد أصبحت هذه السمة هي الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات في العصر الحالي⁽⁴⁰⁾.

ويؤكد بعض الباحثين أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تتصف بعدد من الخصائص وهي : توفير فرص التعلم المستمر، واستخدام التعلم في الوصول إلي تحقيق أهدافها، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع الاستفسار والحوار،

وكذلك التفاعل المستمر مع البيئة، التعاون وتعلم الفريق، وزيادة مقدره الأفراد علي اتخاذ رؤية مشتركة، وتشجيع التطوير الذاتي المستمر للعاملين، وزيادة مقدرتهم وطاقتهم، وإثارة طاقات الابتكار لديه، وتوفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة، والمشاركة في اتخاذ القرارات⁽⁴¹⁾.

والمنظمة المتعلمة ماهرة في خمسة أنشطة وهذه الأنشطة هي⁽⁴²⁾:-

1 – حل المشكلات نظمياً: systematic problems solving ويستند على فلسفة وأساليب حل المشكلة ويعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين.

2 – التجريب experimentation ويشتمل على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها.

3 – التعلم من التجارب الماضية learning from past experimentation.

4- التعلم من الآخرين: learning from others.

5- نقل المعرفة: transferring knowledge أي: نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، والتشارك في الأفكار بين الأفراد، وعلي نطاق واسع. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في نقل المعرفة مثل: التقارير، والزيارات الميدانية.

أهم خصائص المنظمة المتعلمة تكمن في شعور الأفراد بأنهم ينجزون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح المنظمة وشعور كل أفراد المنظمة بمسؤولية النمو والتقدم وتحسين القدرات والعمل بنظام الفرق والأداء الأفضل من خلال ذلك، بحيث يتعلم جميع العاملين بما يجري في جميع المستويات الإدارية، ويشجع في هذه المنظمات الاحترام بين أفراد المنظمات وأخذ المخاطرة والقبول بالخطأ، باعتبارها دروس يمكن الاستفادة منها⁽⁴³⁾.

ويري ماركردت ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة عددا من القدرات التي تمكنها من التميز والنجاح في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وتتمثل هذه القدرات فيما يلي⁽⁴⁴⁾:-

- 1 – توقيع التغييرات المستقبلية في البيئة والقدرة علي التكيف مع تأثيرها.
- 2 – تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- 3 – نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة بينها وبين غيرها بسرعة وسهولة.
- 4 – استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- 5 – إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة.
- 6 – استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

رابعاً: معوقات بناء المنظمة المتعلمة

رغم توفر إمكانية التعلم إلا أن بعض المؤسسات تفتقر إلى توفير أدوات التحول الى منظمة متعلمة مثل: عدم وجود روح التعاون بين أفراد المنظمة، واتسام بيئة العمل بالقلق، وتقييد الصلاحيات، وقلة الوقت، وعدم المشاركة في صنع القرار، وعدم توفر الجانب المالي اللازم.

وهناك العديد من التربويين الذين يشعرون أنهم مضطرون لإتباع الكثير من القواعد والإجراءات المفروضة عليهم، والتي لا يؤمنون بها، وهم يعملون فرادى ولا يعملون معاً، ولديهم مستوى قليل من الحس بالانتماء للجماعة، أو القيام بتعلم جماعي عندما يتم تدريبهم فإن الهدف يكون صقل مهاراتهم الفردية، من أجل أداء أفضل، وقلما يهتم بالتعلم الجماعي، وإثراء بيئة العمل ككل، فالمؤسسات التربوية مصممة بطريقة تعزز التعلم الفردي، والانعزال داخل غرف وقلما يرغب التربويين بأن يقتحم الآخرون عليهم حصنهم المنيع⁽⁴⁵⁾.

وقد أشار جبران (2011) إلى مجموعة من المعوقات التي تعيق التعلم داخل المنظمة المتعلمة، و هي: معوقات تنظيمية داخلية، وذلك بانشغال العاملين بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس الثنائي الاتجاه أو المزدوج، وذلك لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة، وكذلك غياب القيادات التنظيمية الواعية، وإحجامها عن تبني أي مفهوم لتحسين المنظمة المتعلمة، و ميلها إلى الحفاظ على الوضع الراهن، ووجود الهياكل الهرمية، إضافة إلى معوقات تنظيمية خارجية، و تشمل التغيرات الخارجية المفروضة على المدرسة كالسياسات التربوية الحكومية، وكذلك اختلاف المنظمات من حيث الحجم و الموارد، وما يترتب على ذلك من أنظمة اتصال، وصنع القرار، و تقاعس المسؤولين عن تخصيص موارد كبيرة للتعلم و التدريب، و أخيراً، معوقات فردية، مثل: ميل الأفراد لحماية صورهم الإيجابية و الإبلاغ عن نجاحاتهم وتجنب الإبلاغ عن حالات فشلهم، واعتقاد بعض العاملين بالمنظمة أن المعرفة ملكية فردية، ومصدر للقوة، والتفاوت، وتنوع حاجات الأفراد النفسية، واختلافهم من حيث القدرة على التمكين في بعض أنواع المعرفة، وصعوبة تغيير الطرق المعتادة للعمل عند التشارك بالمعرفة، و القلق من حدوث الفوضى وفقدان الاستقرار⁽⁴⁶⁾.

وهناك عدد من المعوقات التي تحول بين تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة وهي:

- 1- غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي.
- 2- ثقافة المنظمة ذاتها التي تحول دون تشجيع المنظمة على التعلم.
- 3- هناك معوق يتعلق بمفهوم التعلم ذاته، حيث أن مسؤولية التعلم أو المدرب بالدرجة الأولى، وغالبا ما تكون مشاركة الأفراد والمنظمات فيها سلبية⁽⁴⁷⁾.

ومن الصعوبة بمكان أن يكون هناك حصر لمعوقات التحول إلى الكلية المتعلمة في بوتقة واحدة، إلا أنه يمكن إجمال بعضها في أن التعلم الذي يحدث في المؤسسات التربوية غالبا ما يعتمد على الحفظ و التذكر، و قلما يهتم الطلاب بالمادة الدراسية، وفي بعض الأحيان لا يوجد اتصال بين أجزاء المادة الواحدة و المواد الأخرى . وعلى صعيد آخر فإن العمل في المؤسسات التربوية عمل معقد بسبب تعدد مستوياتها التنظيمية، ويشعر أعضاء هيئة التدريس أنهم مجردون من السلطة، وأن رأيهم لا يقدم ولا يؤخر و هذا عائق رئيسي أمام التعلم داخل الجامعة، و بالتالي يعيق بناء الكلية المتعلمة. ويمكن التغلب على هذه المعوقات وغيرها من خلال التالي:

- (1) تبني الاستراتيجيات الإصلاحية المتعلقة بالقيادة الإدارية وتطويرها وإدارة الصراع الموجود داخل المنظمة، ثم إثبات الرغبة الجادة في تطبيق هذا المفهوم.

- (2) تبني الاستراتيجيات المتعلقة بثقافة المنظمة وإيجاد البيئة التعليمية التي تشجع على الاستفادة من والخبرات التنظيمية، إلى جانب منح الموظفين الصلاحية والقوة التي تمكنهم من التعلم.
- (3) بناء فرق التعلم وتأسيس فن الحوار بين الأفراد والجماعات في المنظمة، وتطوير عادة استقبال المعلومات وتحليلها وعرضها، ثم تهيئة الجماعات على تقبل التغيير التنظيمي.

خامساً: دور القيادة في بناء المنظمة المتعلمة

القيادة هي فن وعلم التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، وتعتبر القيادة الديمقراطية من القيادات التي تشجع الإبداع. والمطلب الأساسي لخلق بيئة المنظمات المتعلمة يعتمد على دور القيادة، ولا يتم ذلك من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات.

لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:

1: القيادة الأتوقراطية

يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك⁽⁴⁸⁾.

2: القيادة الديمقراطية

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم، فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه، التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

وعليه فلا بد من توافر الشروط التالية لعملية القيادة الديمقراطية حتى تستوفي فعاليتها ونجاحها⁽⁴⁹⁾:

- 1- الاندماجية: من خلال اندماجه مع المجموعة أو العاملين في المنظمة.
- 2- التقدير: وذلك عن طريق تقدير القائد لأفراد العاملين معه في المنظمة حق قدرهم.
- 3- دينامية تفاعل الموقف: العمل على استمرارية تفاعل العناصر المختلفة التي تكون الموقف.

- 4- التفاعل الجماعي الموجه: على القائد أن يوجه الجماعة للارتقاء بهم إلى ما هو أفضل.
- 5- النشاط المركز حول الهدف.
- 6- المسؤولية المشتركة عن طريق التعاضد مع جميع أفراد المنظمة.
- 7- التقويم المتصل.

فعلى القائد أن يكون على معرفة ووعي تام بنفسه وامكاناته ومعرفة ما يحول بينه وبين مساعدة الآخرين، وأن يكون له فلسفة في الحياة، لا تتناقض مع قيم المجتمع، ويمتلك القدرة على المساهمة في التغيير الاجتماعي المطلوب، وأن يتميز بضبط النفس، والاحاطة بالعلوم المختلفة، ويكون قادر على تنمية قدراته ومواهبه، وقادر على اكتساب الخبرات والمهارات والافكار الجديدة.

إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة، يكمن في رؤية القائد، وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق أفضل إستراتيجية، ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الاستراتيجي في المنظمة، أي أن يقوم هذا الدور على تعزيز وتغذية التعلم، وليس مجرد تصميم الخطط والبرامج. إن المغزى الأساسي لدور القيادة في المنظمات المتعلمة، يقوم على قدرة المنظمة للتفاعل مع خبراتها التراكمية والاستفادة منها. فالمدرء يجب أن يتعلموا من خبراتهم وتجاربهم، وليس أن يكونوا رهائن خبرة التنظيم السابقة. وتكمن قدرة المنظمة ليس بمجرد ما تعرفه المنظمة (مخرجات التعلم)، بل بكيفيته ومنهجية التعلم⁽⁵⁰⁾.

التصور المقترح لخطوات بناء المنظمة المتعلمة بكلية التربية جامعة طنطا تمهيد

في ضوء الإطار النظري للبحث وما يتضمنه من بحوث ودراسات سابقة، وحيث أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن درجة ممارسة كلية التربية بجامعة طنطا لمبادئ المنظمة المتعلمة هي درجة متوسطة حيث كان متوسط الأوزان النسبية (2.023) والنسبة المئوية للموافقة (67.446) لجميع الضوابط وللأداة ككل. ويمكن أن يكون تحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة وسيلة لإحداث التغيير المنشود والمستمر للكلية، ويسهل على العاملين في الكلية تطبيق برامج الإصلاح المختلفة، ويوفر للكلية القدرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات المحلية والعالمية لمواكبة عصر العولمة وتحدياتها خاصة في المرحلة الجامعية. ومن هنا اعتمد الباحث في إعداد هذا الانموذج المقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة على نتائج هذه الدراسة، ويؤمل من هذا الأنموذج أن يساعد الكلية في:

1. تطوير سبل التحول الذاتي إلى منظمة متعلمة من خلال ممارسة مفاهيم التعلم المنظمي وامتلاك مهارات وتقنيات ضوابط المنظمة المتعلمة.
2. تغيير وجهة نظر العاملين حول الممارسات الادارية والتعليمية
3. البدء بالتغيير النظمي لإحداث التطوير المستمر والتعامل الايجابي مع التحديات الناجمة عن تنفيذ مشاريع الإصلاح التربوي من خلال ايجاد مناخ تعليمي تعليمي مناسب.

4. تقديم تعلم عالي الجودة للطلاب من خلال أعضاء هيئة تدريس وإداريين دائمي التعلم.
5. تحسين نوعية التجهيزات والمباني والمرافق داخل الكلية وتوفيرها.
6. ربط مجتمع الكلية (مدرسين وطلاب وعاملين) باحتياجات المجتمع وفي مختلف القطاعات.

أولاً- أهداف التصور المقترح

الهدف العام: يهدف التصور إلى تحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة الأهداف المرحلية :

1. معرفة الاحتياجات والمشكلات التي تواجه الكلية والمعوقات التي تعوق التحول والتغلب على هذه المعوقات وتقديم الحلول لهذه المشكلات.
2. اليقظة المستمرة من قبل إدارة الكلية والعاملين فيها بالمشكلات والتغيرات السلبية التي تحصل في المجتمع ومحاولة تبني الحلول المناسبة لها بما يعزز نجاح برامج التنمية.
3. السعي الدؤوب لبناء شبكة من علاقات التعاون والتنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة.
4. تعزيز الإسهام الفكري والانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس نحو قضايا المجتمع.
5. إنشاء مجالس استشارية مشتركة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وقيادات المجتمع.
6. توجيه الأبحاث الجامعية نحو أهمية المنظمة المتعلمة والتي تخدم الكليات وتعمل على تطويرها.
7. المساهمة في تطوير التكنولوجيا المختلفة ومحاولة تسهيل الاستفادة منها.
8. الدعم المالي من قبل الوزارة.

ثانياً - منطلق التصور المقترح

ينطلق هذا التصور من عدد من المبادئ المهمة منها:

1. التأكيد على أهمية إعادة صياغة أهداف التعليم الجامعي في ضوء فلسفة الاتجاهات العالمية.
2. التأكيد على أهمية التعاون والتنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة والأقسام الأكاديمية من أجل تعزيز العلاقة بينهما وتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة.
3. التأكيد على أن توجه الجامعات المصرية نحو الارتقاء بمستوى عضو هيئة التدريس بما يتناسب مع صيغة الاتجاهات العالمية.
4. بيان دور المنظمة المتعلمة في تطوير كلية التربية بجامعة طنطا.
5. ترسيخ مبادئ المنظمة المتعلمة لكل افراد الكلية.
6. تحديد الصورة الواقعية لكلية التربية بجامعة طنطا من حيث تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة في ضوء نتائج الدراسات والأبحاث العلمية.

ثالثاً - آليات تنفيذ التصور المقترح

لم تعد الجامعة وما تحتضنه من مؤسسات تقوم بأدوار تقليدية وتلقينية، بل أصبحت مؤسسة اجتماعية فاعلة تؤثر في بناء شخصية الطالب، وتخضع لسياسة المجتمع وأهدافه وتعمل على تطويرها وتوجيهها، وفقاً للأطر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة فيه، واستشعاراً بأهمية دور كلية التربية بجامعة طنطا في دورها العلمي والاجتماعي فسيقدم الباحث تصور يشتمل على بعض المقترحات التي تسهم في تحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة، ويمكن تناولها بالتفصيل كما يلي:

1- بناء الرؤية المشتركة

تشير الى قدرة أعضاء المنظمة على بناء صورة مشتركة لمستقبل المنظمة، التي يسعون في الوصول اليها وتحقيقها، والاستراتيجية الناجحة لبناء الرؤية المشتركة للمنظمة تستند على عدة فرضيات أساسية، يأتي في مقدمتها التعلم، الذي وجدت المنظمة من أجله، وتتوغل الرؤية في الحس الجماعي، حيث يتقاسم جميع أعضاء المنظمة إدراك ذلك الغرض، ويترتب عليه عمليات التماسك والتأمل والتفاعل، التي تحدد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، وليست جميع الرؤى متساوية، ولكن تأثيرها متفرد في توليد الطموح والالتزام، خاصة وأن كثير من أعضاء المنظمة يشتركون في صياغة رؤيتها ويتفوقون ضمناً على المخاطر المصاحبة لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها.

إن الأعضاء في المنظمات التقليدية تتعلم في منظومة هرمية منغرس في هيكل السلطة، أما في المنظمة المتعلمة ينبثق التعلم من خلال اقتراحات أعضاء الفريق، أثناء عقد جلسات مشتركة مع الفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة وتقاسمها مع الأعضاء في بناء المنظمة، ووضع خطط التحرك التي يمكن تنفيذها معاً من أجل تماسك المنظمة وترابطها

2- الهيكل التنظيمي

يشتمل الهيكل التنظيمي للمنظمة على الأهداف العامة للمنظمة، وأسلوب العمل، وتكوين القوى البشرية ومهارتهم، ويعتبر الهيكل التنظيمي البنيان الأساسي للجهاز الإداري، كما يمكن تحقيق أهداف التنظيم لو تم إعداده بطريقة منطقية وصحيحة، كما أن يكون الإطار الذي تمارس فيه الإدارة مسؤولياتها المختلفة، وترجع أهمية الهيكل التنظيمي في تسهيل تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأنشطة الموكلة لأعضاء المنظمة.

ومن أهم السمات التي يجب أن يضعها الهيكل التنظيمي في الاعتبار هي: العمل الجماعي حيث يعتبر العمل الجماعي سمة من سمات المنظمات العصرية، فالبشر هم جوهر العملية التربوية، وأهم عناصرها، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة . وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة لبناء فرق عمل، وتطوير فعالية هذه الفرق إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد للأفراد. فالمرء يسعى معظم حياته إلى اكتساب مهارات ومفاهيم تدعم السلوك الفردي، حيث ينظر المجتمع إلى أعضائه ويعاملهم كأفراد، لذلك يقتضي تغيير المفاهيم إلى الجماعية ، وهذا يتطلب الالتزام بروح الفريق، والكفاح من أجل تحقيق الأهداف، والتدريب، والصبر، وعدم الانفراد بالقرارات، وعدم الخروج عن الصف.

إن الأفراد يكونوا على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة، وهذا بافتراض أن الفائدة التي تعود على الجماعة تكون من إسهاماتهم فيها.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات إلى أن قادة المنظمات يصعب عليهم إحداث تغيير ثقافي للأفراد بمفردهم دون مشاركة الأفراد، وكذلك مستويات الإدارة العليا. وتركز كلية التربية بجامعة طنطا على ضرورة التطوير المهني للعاملين بها، من خلال العمل الجماعي، وعلى الكلية أن تهتم بأفرادها كفريق عمل من خلال:

- مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها، والاختناج بها، وتحديد أفضل السبل لتحقيقها.
- توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين العاملين.
- تنمية روح التعاون وحل الخلافات وبناء الثقة والمحبة والانسجام، ونشر المفاهيم الايجابية.
- التقويم النهائي للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل الى الهدف المراد تحقيقه أم لا.

وهذه الخطوة - العمل كفريق - ينبغي أن يبدأ بها مبكراً لكي لا تقابل الأفكار التي تحاول أن تتبناها المؤسسة بالرفض، وهذه الخطوة مرتبطة إلى حد بعيد بثقافة المنظمة.

3- التمكين الإداري:

التمكين يعني إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، فليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ومهام محددة ويحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل وتلك المهام، دون أن يمنح السلطة التي تجعله قادراً على تخطيط هذا العمل وتنظيمه ومتابعته.

وكما نعلم أنه أصبح من السهل اليوم على كل المنظمات نسخ جميع برامج العمل والآلات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج داخل أية منظمة أخرى، عدا عنصر واحد هو الموارد البشرية، والتي تتمثل في قدرة العاملين على العمل والتنفيذ بكفاءة وفعالية أو الابتكار والتشبيد، وهي تختلف من منظمة لأخرى، كما تختلف بصمة كل إنسان عن بصمة غيره.

هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذا إلى جهودهم المشتركة، من أجل تحقيق الأهداف، وانطلاقاً مما تقدم وإضافة له؛ يمكن إجمال الأسباب التي تدفع كلية التربية إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد، خاصة الموارد البشرية لتطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرار.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إحساس أكبر بإنجازهم في عملهم.

تساعد تكنولوجيا معلومات الإدارة على التواصل مع فرق العمل بشكل عام وبالأفراد بشكل شخصي، حتى يقفوا على كل ما هو جديد داخل المنظمة، وتمنحهم الفرص للتمكين الإداري حتى يسهل للإدارة اتخاذ القرار، وتنفيذ السياسات التربوية، وتبادل المعلومات والخبرات العلمية، ومناقشة المستجدات التربوية والتكنولوجيا وتوظيفها في تطوير العملية التعليمية، كما تتيح للإدارة عقد الاجتماعات التربوية بين المتخصصين والإداريين في أي مكان بالعالم. ومن هنا تكمن أهمية استخدام المدير التربوي لتكنولوجيا المعلومات في تجديد معلوماته، ومراجعة القرارات التربوية على شبكة المعلومات، والاجتماع بالمتخصصين والإداريين بمعرفة مدى فاعلية القرار التربوي، وتخصيص مجموعة عمل ذات كفاءة لبحث الآثار التي ستترتب على القرار التربوي، وذلك يؤدي إلى تحسين مستويات القرار وزيادة الرؤية التربوية عند اتخاذه. ويتألف النظام التقني من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والانظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر.

ويمكن تلخيص أهم التأثيرات التكنولوجية في النظم الإدارية على النحو الآتي:

- تساعد على خلق قنوات اتصال جديدة سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى المحلي والعالمي، وقد ساعد ذلك على زيادة سرعة وتدفق ومعالجة وتبادل المعلومات.
- إنها أداة فعالة لتخفيض الحجم في الموارد والنفقات وإعادة التنظيم.
- ساعدت على تخليص المدراء من الأعباء والمهام الروتينية، مما أتاح لهم استخدام فائض أوقاتهم في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات.
- أسهمت في زيادة قدرة النظم الإدارية من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة؛ لتخزين واسترجاع المعلومات، ومعالجة البيانات وتقديمها إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب.
- توسع في مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في توزيع عمليات اتخاذ القرار في الإدارة التنفيذية، وهذا الاتجاه يعني مركزية الرقابة ولا مركزية لاتخاذ القرارات، وهو أسلوب يجمع بين مزايا أسلوب المركزية واللامركزية ويحقق مرونة ودرجة استجابة عالية في النظام الإداري .
- ولكي تتحول الكلية إلى منظمة متعلمة يتعين عليها التمكين الإداري للعاملين والطلاب، واستخدام تقنيات المعلومات التي تتيح لهم سرعة الوصول إلى قواعد البيانات، وذلك من خلال توافر الحاسبات والاتصال بشبكة الانترنت، واستبدال البيانات الالكترونية والمدمجة على اسطوانات، وكذا التواصل عن طريق البريد الالكتروني ووسائل الاتصال الاجتماعي، ويتطلب مثل هذا الأمر العمل على توفير أجهزة كمبيوتر وآلات تصوير وطباعة، وكذا تكوين شبكات للتعلم تربط بعضها البعض من جهة وتربطها بغيرها من الجهات التي تتعامل معها من جهة ثانية.
- لذا فان بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلى الاهتمام بتشجيع الجراءة، والإيمان بأن كل خطوة جديدة تفتح أمام الأعضاء فرصاً لتعلم كيف يكونون أكثر نجاحاً، ومنحهم الحرية في التجريب، والحوار، واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والمخاطرة، فعلى الإدارة أن تكافئ هؤلاء، مما يتطلب تطوير ثقافة تنظيمية تساند التعلم من الأخطار،

وتنمي مهارات التعامل مع المخاطرة، وتدعم المخاطرة مع غياب الخوف من العواقب. لأن إهمال المخاطر لا يحمينا بل يزيد من الخطر.

4 - التمكن الشخصي

ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفعال للأهداف المرغوب فيها، ويعد التمكن الشخصي هو الوصول إلى شيء كبير وعظيم بأقل مجهود وبأقل تكلفة. والتمكن داخل المنظمة مجالاً ثرياً إلى درجة كبيرة، لأنه لا يركز على الاكتفاء بزيادة قدرات الفرد الشخصية، ولكنه يستهدف تحسين قدرات الأفراد كلهم. إن المنظمة تتطور وتنمو جنباً إلى جنب مع الأشخاص العاملين فيها.

والتمكن الشخصي لا يكون ذات جدوى إن لم يكن يسعى لاحتضان التفكير النظمي الذي يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكاملة للتنظيم، مما يحسن من قدرتهم على إحداث التغيير المطلوب، كما يساعد على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أجزاء النظام، وتأثيرها في بعضها، وبالتالي يساعد في إحداث التحسين والتطوير والتغيير، ويعتبر من أهم الأدوات التي تسهل عملية التعلم التنظيمي وإحداث التغيير في المنظمات.

والتفكير النظمي يساعد أعضاء التنظيم على تحديد وتوضيح أقصر الطرق والنماذج فاعلية في إحداث التغيير المطلوب، لأنه يتطلب فهم وإدراك العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة، وبالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل، ولن تستطيع أي منظمة إن تتحول إلى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير النظمي وسوف يكون التفكير النظمي أكثر قيمة عندما تمارس العناصر التالية من خلال المنظمة:

- التركيز على معدل التعلم المرتفع.
- تجنب الحلول العرضية والتركيز على الأسباب غير الواضحة.
- رؤية العلاقات المتبادلة وليس الأشياء.
- رؤية العملية الشاملة وليس اللقطات.
- إدراك أن الناس والمشكلات جزء من نظام منفرد.
- إدراك الفرق أو الاختلاف بين التفكير النظمي والتفكير المجزأ.

والتمكن الشخصي لا يؤتي ثماره منفرداً إلا إذا وضع في إطار من النماذج العقلية، وتعرف النماذج العقلية على أنها: الصور والافتراضات والقصص التي يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم، وحول الأشخاص الآخرين، وحول المؤسسات والمنظمات التي يعملون بها، وحول أي جانب من جوانب الحياة. هذه النماذج تحدد ما تراه الكائنات البشرية التي لا يمكن أن تبحر في العالم المعقد بدون خرائط عقلية معرفية تجسد النماذج العقلية، وتشكل الطريقة التي يتصرف بها الأفراد.

5- ثقافة المنظمة

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد موجهات السلوك في بيئة العمل، وتتعلق بطرق التفكير المكتسبة بتحديد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، فضلاً عن ارتباطها بالتكنولوجيا وكذا نوع التنظيم داخل المنظمة.

وهي أولى الخطوات التي تتبعها المنظمة المتعلمة، فالنجاح في هذه الخطوة يساعد المنظمة على السير بخطى حثيثة في المراحل الأخرى حيث يسهل نقل المعلومات والأفكار وخلق الفهم المشترك، وتعميق العمل الجماعي بين أفراد المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية للأفراد وإكسابهم سلوكيات جديدة ذات طابع إيجابي لتقبل التغيير ونبذ السلبية.

وتعتبر أهم التحديات التي تقف حجر عثرة أمام تطوير المنظمات؛ مقاومة التجديد والخوف من التغيير والتردد في إدخال التقنيات والتجهيزات الحديثة من قبل أفراد المنظمة، وعلى مديري المنظمة أن يعوا أن التغيير سيقابل بمقاومة شديدة، وعليهم أن يتعاملوا مع هذه المقاومة على أنها شيء طبيعي ورد فعل إنساني قابل للتفهم، ويمكن لإدارة المنظمة أن تتعامل مع مشكلة مقاومة التغيير من قبل بعض الأعضاء بإتباع الأساليب الآتية:

- تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة قبل البدء بتنفيذ التغيير المخطط له.
- تنفيذ برامج تثقيف للعاملين عن خطة التغيير وتعزيز قنوات الاتصال معهم وبينهم.
- الحرص على إشراك الجميع في تحديد التغيير المستهدف واتجاهه، وإعداد خطة التغيير.
- النقاش والتفاوض والاتفاق مع كافة الأفراد المرتبطين بالتغيير.
- تقديم كافة أشكال الدعم والتسهيلات للعاملين، للتعامل بإيجابية مع التغيير المستهدف.
- الاختيار والإعداد المناسب للعناصر الداعمة والمحركة لتحقيق التغيير المستهدف.
- الإكراه العلني أو الضمني، و يستخدم هذا الأسلوب مع ما لا تنجح الوسائل السابقة معه.

والحوار التنظيمي من أهم مبادئ المنظمة، فالحوار التنظيمي ليس فقط مجموعة من التقنيات لتحسين مستوى المنظمات، وتعزيز عملية الاتصال، وبناء الوعي وحل المشكلات؛ ولكنه يستند أيضاً إلى مبدأ ربط المفهوم بالممارسة مع جوهر المعنى المشترك، ففي عملية الحوار يتعلم الأفراد كيف يفكرون سوياً، ليس فقط في مجال تحليل المشكلة المشتركة، أو توليد أفاق جديدة من المعرفة المشتركة، ولكن أيضاً في مجال بناء الحس الجماعي الذي تنتعش فيه الأفكار والعواطف، وتنتقل من خلاله نتائج الأحداث الخاصة بفرد معين إلى جميع أفراد جماعة التنظيم.

إن الحوار يفتح مناخاً للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، ويشتمل على الاستفهام والتأمل، ويؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية، والوصول إلى المعاني العقلية، وقبول الأفكار المشتركة، لأنه يؤدي إلى زيادة تعلم الفريق، وتوفير مجالات هادئة للاتصالات، وصياغة رؤى جديدة للمنظمة تؤدي إلى التعامل بنجاح مع القضايا الساخنة، والتغييرات الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة.

6- إدارة المعرفة

إن المعلومات هي أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم، وهي الوسيلة الرئيسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة، حيث تعتقد أن حركة الإدارة

وتوجهاتها جميعاً ما هي إلا استجابات منظمة للمعلومات المتدفقة عليها من المناخ المحيط من ناحية، والنابعة من أنشطتها الذاتية من ناحية أخرى. وإدارة المعرفة عبارة عن عمليات نظامية، تهدف إلى إيجاد المعلومات وتنظيمها وعرضها وتنقيحها. وثمة فارق بين البيانات والمعلومات، فالبيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح للمتلقي.

وإدارة المعرفة ليست مجرد جمع معلومات، بل تستلزم وصول أفراد المنظمة الى المعلومات التي يحتاجون إليها في أسرع وقت ممكن، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ أنسب القرارات، كما أنها تمكن المنظمة من عدم الوقوع في نفس الأخطاء التي سبق الوقوع فيها، وبالتالي فإن السمة المشتركة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة هو التشارك في ابتكار المعرفة وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي توليد أصول معرفية جديدة.

ورغم الإيجابيات العديدة فإن التنظيم القائم على المعلومات لا يخلو من السلبيات، مثل التكلفة العالية، نظراً للحاجة المستمرة لتدريب القوى البشرية على ما يستجد من برمجيات وأساليب تقنية خاصة بالتنظيم التي تخدم العمل، لكن المنظمة المتعلمة بما تمتلكه من قدرة على التنمية المهنية المستدامة (تعليم وتدريب مستمرين _ الاتصال السريع والمتعدد أفقي ورأسي _ إشراك العاملين في صنع القرار وتمكينهم من الإدارة) كل ذلك يساعد على تفادي السلبيات والتغلب عليها.

وبالتالي فالكلية المتعلمة ينبغي أن تؤسس قاعدة معلومات قوية عن كل ما يرتبط بالطلاب وبالمعاملين معهم داخل الكلية وخارجها، وإتاحة المعلومات لكل أفراد الكلية وعدم حجبها عنهم.

وعند التزام المنظمة بأن تصبح منظمة متعلمة فإنه يجب أن تبدأ بنشر هذه الرؤية لجميع العاملين بها، فعندما يشترك الجميع في هدف واحد فإن رؤية المنظمة الجديدة ستحصل على حماس ودعم لا نظير له. فالرؤية تمنح الموظفين والمنظمة ككل أهدافاً طموحة تساعدهم في توجيهه عمليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي المحققة لها، إضافة إلى أن الأفراد أكثر ميلاً نحو انجاز المهام والواجبات التي تخدم أغراضاً يفهمونها ويعتقدونها، إن هذه الرؤية تؤدي إلى إيجاد نوع من التعلم الإبداعي القوي الذي ينتج عنه منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وكذلك فإنها تمنح التركيز الذي ينتج عنه منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وكذلك فإنها تمنح التركيز الذي يحافظ على منح عملية وجهود التعلم القوة التي تحتاج إليها لمواجهة الضغوط والتحديات والشعور بالضيق وعدم الصبر، إذ يتطلب التحول الناجح وجود رؤية مستقبلية من السهل نشرها وكسب ولاء الموظفين لها، وبدون هذه الرؤية فإن الجهود من السهل أن تنتهي إلى مشاريع غير مفهومة وعشوائية وغير متلائمة مع بعضها، وطرق خاطئة ومتعارضة الاتجاهات أو إلى ما لا نهاية.

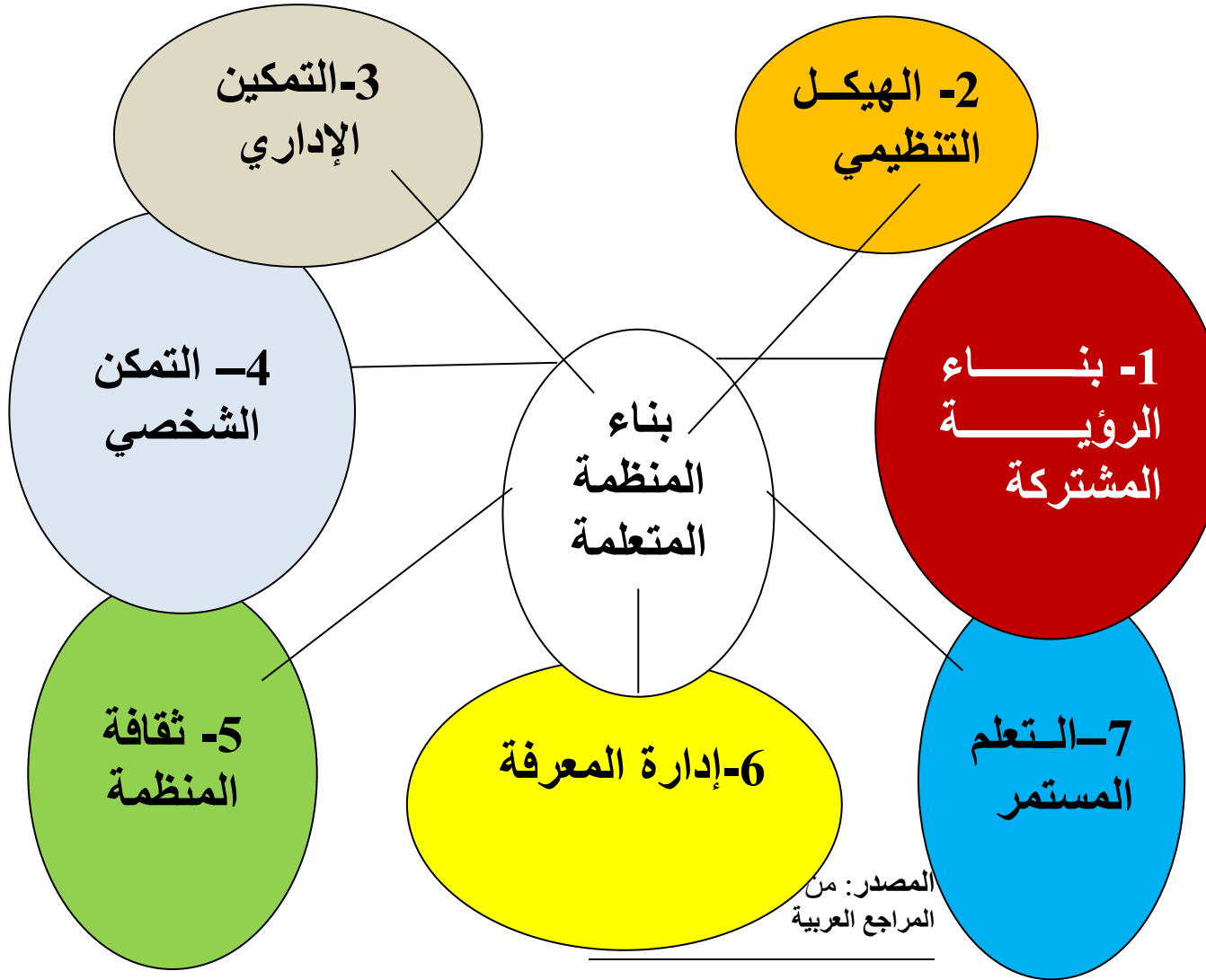
7 - التعلم المستمر:

لكي تواكب المنظمة المتعلمة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، لا بد من وجود كوادر بشرية متطورة، فلا قيمة للتكنولوجيا إذا لم تتوافر كوادر بشرية قادرة على

التعامل مع مقتضياتها لتحقيق أهداف المنظمة "ومن أهم المعايير التي ينبغي توافرها في كلية المستقبل التنقيف التكنولوجي لهيئة التدريس بشكل يتمشى مع طبيعة العصر. إن مهارات ما وراء الجانب المعرفي تمكن الأفراد من التفكير خلال فهم واستخدام المعلومات الجديدة بسرعة وثقة، ومن خلال التركيز على المعلومات الأكثر أهمية.

ولكي تتحول كلية التربية جامعة طنطا إلى منظمة متعلمة يجب على كل عضو من أعضاء هيئة التدريس أن يصبح شريكاً مع الطلاب في صنع بيئة متعلمة متكاملة، في قاعة تدريس مملوءة ومشغولة دائماً بالاستفهام والتحقيق، وعليهم خلق وابتكار فرص للتعلم، ويمتلكون المقدرة والدوافع للبحث عن خبرات ومعارف وأفكار جديدة، وتقبل النقد والتوجيه والآراء المخالفة بصدر رحم، ويؤمنون بحرية الفكر والاتصال، ويؤمنون بأن التعلم عملية مستمرة وأن التغيير هو الحقيقة الوحيدة الثابتة في الكون، لذا فهم يشجعون التجريب والتأمل وملاحظة كل ما هو جديد في تخصصهم، وأنهم قادة للتطور ومسايرة التغيير.

الشكل (2)
خطوات بناء المنظمة المتعلمة



(1) سوزان أكرم سلطان, ضحى حيدر خضر: المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، دار الفكر عمان، الأردن، 2009م، ص 23.

(2) أسامة ماهر حسين، تقويم خصائص المنظمة المتعلمة للجامعات المصرية، ميدان كلية التربية بينها، العدد 91، 2012، ص 46.

³(3) سوزان أكرم سلطان، ضحى حيدر خضر: مرجع سابق، ص 9.

(4) إيمان سعود أبو خضير: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006 ص

- (5) أشرف السعيد محمد: مدارس التعليم الأساسي كمنظمات متعلمة, دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية, مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر, العدد 144, ج 3, سبتمبر 2010, ص 5.
- (6) Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, (1994).
- (7) بسام محمد أبو حشيش, زكي رمزي مرتجي, مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها, مجلة الجامعة الإسلامية, المجلد 19, العدد الثاني, ص 402, غزة فلسطين 1999م.
- (8) إيمان سعود أبو خضير: إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية, 2006م, المجلة السعودية للتعليم العالي, العدد السادس, محرم 1433 هـ, ص 181.
- (9) صالح عباينة: المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة, الواقع والتطلعات, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم التربوية, الجامعة الأردنية, 2007 م.
- (10) عادل هادي البغدادي, العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير, دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد, مجلة القادسية للعلوم الإدارية, بغداد, العراق, 2008م.
- (11) زكريا محمد هيبية, وكمال عبد الوهاب, تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة "دراسة ميدانية", جمعية الثقافة من أجل التنمية بالاشتراك مع جامعة سوهاج, 2008م.
- (12) ضحى حيدر خضر, (نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة) كلية التربية جامعة المنصورة 2009م.
- (13) أشرف السعيد محمد, مرجع سابق.
- (14) جاد الرب عبد السميع حسانين : خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري . المجلة العربية الإدارية, جامعة الدول العربية, مصر, 2011.
- (15) صلاح عبد القادر احمد النعيمي, وعبد نايف, باسم فيصل: دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الانبار ,مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 31, 2012 م.
- (16) أسامة ماهر حسين, مرجع سابق.
- (17) هويدا محمود الإترابي: نشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة, تصور مقترح" مجلة كلية التربية, جامعة كفر الشيخ, العدد الثالث, السنة الثالثة عشر, 2014.
- (18) Sam Brooke and Stewart: Factors Affecting the Continuous learning and Human Resource Development Practices: A Comparative Study on the Seven European Countries in 1999.
- (19) Baiyin Yang, Karen E.Watkins, Victoria J. Marsick, Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, (2004)
- (20) Joo Ho Park: Measurement and Validation of Senge s Learning Organization Model in Korean Vocational High School , Athens , Georgia.
- (21) Esmahan Agaoglu:The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education , Turkish Online Journal of Distance Education , Anadolu University , Faculty of Education , January 2006 , Volume: 7 Number: 1
- (22) K. C.Moloi, B. R. Grobler and S. J. Gravett: Educators Perception of The School as a Learning Organization in The Vanderbijlpark-North

- District, South , Africa,Rand African University, South African Journal of Education,2006 Vol. 22, No.2.
- (23) Donna Benjamin ,The school as Learning Organization: Validation of the DLOQ with School Staff, Alfred University ,United State, July 2009.
- (24) Senge, P. The Fifth Discipline, Op cit, 1994, p8.
- رمزي مرتجى، مرجع سابق. وزكي حشيش أبو محمد (بسام25)
- (26)Marquardt ,M.J. , Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Cooperate Learning ,Palo Alto, Davies –black inc .publishing U.S.A., 2002.
- (27) Garvin, David.. "Learning in Action A guide to putting the learning organization to work" Harvard Business School Press (2000)
- (28) باولو فريري: التعليم من أجل الوعي النافذ,, ترجمة حامد عمار, مكتبة الأسرة, القاهرة 2008, ص79
- (29)فداء غازي عبد الفتاح: درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين, 2013, ص 26.
- (30) سوزان أكرم سلطان: مرجع سابق,ص74.
- (31) باولو فريري: مرجع سابق, ص78
- (32) عبد الله عبد الدايم: نحو فلسفة تربوية عربية, مركز دراسات الوحدة العربية, الطبعة (2),2000, بيروت, ص215
- (33) باولو فريري: مرجع سابق,ص83.
- (34) عبد الله عبد الدايم: مرجع سابق, ص67.
- (35) مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة, 2005,ص22.
- (36) محمد إبراهيم أبو زيد: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها, وعلاقتهم برضاهم الوظيفي, مرجع سابق , ص17.
- (37) إيمان سعود أبو خضير: مرجع سابق, ص 102.
- (38) سوزان أكرم سلطان, ضحى حيدر خضر : مرجع سابق, ص37.
- (39) كامل محمد الحواجرة: مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ,المجلد 6, العدد 1, 2010م, ص227.
- (40) إيمان سعود أبو خضير: مرجع سابق,ص103.
- (41) سوزان أكرم سلطان, وضحى حيدر خضر: مرجع سابق,ص38, 39.
- (42) David Garvin A., Building Learning Organization, Business Credit, Op cit.
- (43)عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- (44)Marquardt ,M.J. , Building the Learning Organization ,Op cit.
- (45) سوزان أكرم سلطان ,ضحى حيدر خضر : مرجع سابق.

(46) علي جبران : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد 19، العدد (1)، 2011، ص8.

(47) عبد الرحمن هيجان: التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد(4)، الرياض، ص 712.

(48) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005، ص 179.

(49) Senge, P, OP, cit, p126.

(50) Senge, P, OP, cit, p127.