

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية

المجلة التربوية

\*\*\*

تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

دكتور/ حاتم فرغلي ضاحي

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسوان

المجلة التربوية. العدد السادس والخمسون. ديسمبر ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير وضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية فيها في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة أسوان، و محاولة وضع تصور مقترح لإمكانية تفعيل تلك المعايير بجامعة أسوان في المستقبل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت في جانبها الميداني على مقياس Marsick & Watkins المعدل بواسطة الباحث، و الذي تم تطبيقه على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات الجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ،

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: حصلت الأبعاد السبعة لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة متوسطة، وكان أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة تحققاً في جامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث هو البعد السادس "ربط الجامعة بالبيئة الخارجية"، وحصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وأقل أبعاد المنظمة المتعلمة تحققاً بجامعة أسوان هو البعد الخامس "تمكين أعضاء هيئة التدريس نحو رؤية مشتركة"، حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية وفي النهاية توصلت الدراسة لتصور مقترح لإمكانية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان، و أوصت بضرورة تبني معايير المنظمة المتعلمة وممارسة أبعادها في الجامعات المصرية و تهيئة الإمكانيات اللازمة لتطبيقها .

### ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

The study aimed to identify the reality of applying the dimensions of the Learning organization according to the Marsick & Watkins model at Aswan University from the point of view of faculty members and university leaders, analyzing the internal and external environment of Aswan University and trying to develop a suggested scenario for the possibility of activating these dimensions in Aswan University in the future. On the descriptive analytical method, and applied the scale of Marsick & Watkins modified by the researcher, on a representative sample from different faculties members of Aswan University, and the data was analyzed by using the statistical program SPSS .

The study reached the results of the most important: The dimension of the most studied dimensions of the Organization in the University of Aswan according to the opinion of the sample of the study is the sixth dimension "Connect the organization to its environment", where he got the highest averages of arithmetic, and the lowest dimensions of the Learning organization presence in Aswan University is the fifth dimension: "Empower people toward a collective vision" , The study concluded with a view to the possibility of applying the dimensions of the Learning Organization at Aswan University. The study also recommended the adoption of the standards and regulations of the educated organization and practicing its dimensions in the Egyptian universities.

## مقدمة:

نعيش اليوم في عالم تنامت و تشابكت فيه عوامل التغير والتجدد في مختلف مجالات الحياة، وتلاشت فيه قضايا التأكد و الثبات، و أنتجت تلك العوامل منظمات جديدة في فلسفتها و خصائصها. هذه المنظمات هي: المنظمات المتعلمة Learning Organizations ، أو المنظمات العارفة Knowing Organization ، أو المنظمات المفكرة Organizations Thinking، أو المنظمة المؤهلة Qualified Organizations، أو المنظمات دائمة التعلم Permanent Learning Organizations، وكلها تحمل معنى واحداً يُشير إلى المنظمة التي تهتم بالعمل المعرفي وتعمل على تنمية قدرات العاملين بها، وتهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية بهدف تعزيز الإبداع و التميز في الأداء (ميسرة محمد صباح، ٢٠١١، ١٥) .

و لقد تزايدت حاجة المنظمات للتحويل إلى منظمات تعلم مع تطور فكرة المجتمع المتعلم على اعتبار أن المجتمعات -بكافة مقوماتها من جماعات و أفراد و مؤسسات -في حركة تغير مستمرة وضمن عمليات تحول دائمة، و لذا يجب على المنظمات أن تتعلم وتستوعب و تفقد تلك التحولات، و على المجتمع أن يكون قادراً على ابتكار منظمات تستطيع تكوين أنظمة تعليمية Learning Systems تستجيب لمتطلبات التغيير حالياً ومستقبلاً (محمد بن مسفر الشمراني، ٢٠١٤، ٣٥) .

وتُعد كتابات Peter Senge عام (١٩٩٠م) هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح المنظمة المتعلمة بمعناها المتكامل، و صار لهذا المفهوم أهمية كبيرة في عالم اليوم الذي سمته التغير والتطور والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتبارها منطلقات النجاح في بيئة شديدة التنافس، وقد أحدثت أفكار Senge ثورة في تعلم المنظمات، حيث قدم المجالات الخمسة الأساسية التي يجب أن تتوافر في أية منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة، وهي: التمكّن الشخصي ، و النماذج الذهنية ، و الرؤية الشخصية ، و تعلم الفريق ، والتفكير النظامي (Yang, 2004, 5).

و برغم حداثة مفهوم المنظمة المتعلمة نسبياً إلا أنه أصبح نموذجاً تحرص أغلب المنظمات على تبنيه، و تسعى من خلاله لتنمية رصيدها المعرفي و قدراتها الابتكارية التي تجعل منها مصدراً للمعرفة والتعلم المستمر، و يمثل التحول لمنظمة متعلمة نقلة نوعية في نشاط المنظمات، لذا صارت المنظمات تتعلم وتكتسب العلم من مصادره المختلفة، ثم تطور آليات عمل تجعل منها منظمة مبدعة تتبنى استراتيجيات التعلم التنظيمي لتتكيف مع التحديات التي تواجهها بطريقة منهجية و منظمة (باسل خميس محمد محمد، ٢٠١٤، ٢).

و تتميز المنظمات المتعلمة بسمات متنوعة تميزها عن المنظمات التقليدية من حيث: القيادة التعليمية، والهيكل التنظيمية، و تمكين العاملين من التحرك بمرونة و فاعلية، و توفير مناخ تنظيمي يحقق التبادل المستمر للأفكار و المعلومات بين أعضائها، واستخدام التعلم لدعم نمو الأفراد و فرق العمل (Bryan, 2009, 7). كما حدد كل من Marsick & Watkins (2003, 139) سبع خصائص تتميز بها المنظمات المتعلمة، هي: توفير فرص التعلم المستمر، و تشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعاون والتعلم الفرقي والعمل الجماعي، و تمكين الأفراد من تحقيق رؤية مشتركة، و ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، و إيجاد نظم لاكتساب لتشارك المعرفة، بالإضافة لوجود قيادة استراتيجية داعمة للتعلم.

و يُعتبر التعلم التنظيمي الهدف الرئيس للمنظمة المتعلمة، و يسعى إلى تطوير مهارات الأفراد وتحسين مستوى اكتسابهم للمعرفة، و هناك عدة أنماط للتعلم التنظيمي هي: التعلم عن طريق التطبيق Learning by doing، و التعلم عن طريق التغيير Learning by changing، و التعلم عن طريق تحليل النتائج Learning by Feed back، و التعلم عن طريق المعارف Learning by Knowledge Development، و التعلم عن طريق العقود Learning by contracts، و التعلم عن طريق الاكتساب Learning by acquisition، إضافة إلى المصادر الخارجية كالتحالفات الإستراتيجية والمقارنة المرجعية ( فريال بلعلى نسيمة، ٢٠١٤، ١٧٢).

ولقد انتقلت مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إلى مجال التربية مع تزايد الضغوط متعددة المصادر التي تعرضت لها نظم التعليم في العالم أجمع، و التي تتطلب الاستجابة لما يطرأ على المنظمات التربوية من تحديات و ضرورة مواجهتها، و يتطلب ذلك توفير فرص التعلم المستمر، و ربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث و الحوار و

المشاركة و الإبداع، و تحتاج المنظمات التربوية إلى التعلم المستمر لأن الإنسان يُشكل معظم مدخلاتها و عملياتها و مخرجاتها، و تعمل على إعداد الأفراد ليس للعيش في الحاضر فحسب - و الذي يمتاز بشدة التغيير و سرعته في مختلف جوانب الحياة - بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى (معن العياصرة، خلود الحارثي، ٢٠١٥ ، ٣٢) .

و الجامعات بما تمتلك من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، و بما تضمه من تخصصات علمية و نظرية، و بما يتوافر لديها من مراكز بحثية و نظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم، إلا إنها تواجه العديد من التحديات، و لكي تتمكن من مواجهتها يجب أن يكون معدل التعلم و المواعمة لديها متوافقاً أو يزيد عن معدل التغيير المطلوب، و هذا يعني أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الأكاديمية للحفاظ على كفاءة الجامعة و فعاليتها، و إعادة تقييم أعمالها بدءاً من خدمة عملائها إلى إجراء التغييرات الاستراتيجية المطلوبة (عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، ٢٠١٤ هـ ، ٣).

و تنعكس عملية تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة على نوعية مخرجاتها، و ذلك من خلال نمذجة نمط الجامعة المتعلمة لما يُمثله من أهمية في الربط بين النظرية و الواقع العملي، و إيجاد توافق بين ما هو موجود و بين ما يجب أن يكون، و يُعتبر هذا النموذج تمثيلاً للواقع والحقيقة و مبسطاً لهما، و إطاراً للتعبير عن المعرفة بصيغة نظرية يتم فحصها من خلال بناء نموذج فكري قابل للتطبيق للجامعة المتعلمة، و طور الباحثون العديد من النماذج للجامعة كمنظمة متعلمة، أهمها: الأنموذج الذي طوره كلاً من Freed & Klugman عام (١٩٩٦) لعشر جامعات عالمية تسعى للتحول لمنظمات متعلمة ، و الأنموذج المفاهيمي الذي طوره Smith عام (٢٠٠٤) (ضحى حيدر خضر، سامي عبد الله خصاونة، ٢٠١١ ، ١٦٥٤).

و هناك العديد من المؤسسات الجامعية التي نجحت في التحول إلى منظمات متعلمة منها: جامعة جورج واشنطن George Washington University، جامعة ستانفورد Stanford University، و جامعة موتورولا Motorola University، و معهد ماسيتوشوس للتقنية Massachusetts Institute of Technology، والمعهد الوطني

تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان .....

للإدارة العامة بماليزيا (INTAN)، و كلية سنكلير للمجتمع Sinclair Community  
College (معن العياصرة، خلود الحارثي، ٢٠١٥ ، ٣٢) .

## مشكلة البحث:

تواجه المنظمات في الأونة الأخيرة عدداً من التحديات العالمية في بيئة الأعمال، و مع التزايد المستمر للمنافسة في مجال العمل، و ظهور اقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز، بالإضافة إلي التغير الحادث في الأسبقيات الحاكمة للعالم: الثروة ، و القوة ، و المعرفة، فأصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات، و صارت الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة و كل قوة، و أصبحت المنظمات ذات الجودة والكفاءة والفعالية في أداء أعمالها وحدها القادرة على البقاء في الأسواق(وفاء رابيس ، ٢٠١١ ، ٢).

والجامعات كمنظمات تربية تواجه الآن العديد من التحديات الداخلية و الخارجية، أهمها: الضغوط التي يمارسها العملاء الرئيسيون المتعاملون معها( الطلاب و أولياء الأمور و مؤسسات المجتمع المدني)، علاوة على ضغوط القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، و نقص الإنتاجية ، و زيادة التكاليف، و نقص الكفاءات البشرية، و ضعف الموارد المالية، و تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كل ذلك يفرض على الجامعات ضرورة التحول لمنظمات تعلم (معن العياصرة، خلود الحارثي، ٢٠١٥ ، ٣٥) .

وعلى الصعيد العربي تواجه الجامعات العربية العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على إمكانية تحولها لمنظمات تعلم، و منها (شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، ٢٠٠٩ ، ٩٣) :

- الثقافة التي نمت و ترعرعت في الجامعات العربية يُمكن أن تكون معوقاً للتغير المرتقب .
- الثقافة الموروثة في الجامعات تجعل التغير التنظيمي لا يحظى بالقبول لدى أعضاء هيئة التدريس.
- المنافسة القوية بين الجامعات في المجتمعات المفتوحة المعاصرة للارتقاء في التصنيفات الدولية.
- عدم الاستفادة الكافية من تطور تقنيات التعليم، واستخدام أساليب تدريس تقليدية قائمة على التلقين.



- جمود النظم الإدارية و عدم الأخذ بتقنيات التطوير المستمر في الهياكل و النظم و الأساليب .
- تقادم المهارات و المعارف لدى الخريجين لضعف العلاقة بين الجامعة و متطلبات سوق العمل.

وعلى الرغم من الجهود الرائدة التي تبذلها مصر في مجال تطوير التعليم الجامعي، و محاولة مواكبته للاتجاهات العالمية، إلا أنها تُعاني أيضاً من بعض جوانب القصور في الأداء الجامعي منها: غياب نظام للمعلومات في معظم الجامعات المصرية، و اعتماد الإدارات الجامعية على ذاكرة و اجتهادات القائمين عليها، و سيادة البيروقراطية ، و غياب الديموقراطية و الحوار الأكاديمي الناجح، و تدني جودة عمليات التعلم، و خلل العلاقة بين متطلبات التنمية و نوعية الخريجين (إنجي طلعت نصيف ميخائيل، ٢٠١٥، ٣٦٩).

كما تواجه الجامعات المصرية بعض المشكلات التي تعوق دون تطبيق فلسفة التعلم التنظيمي، وأهمها: المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة، وإهمال معايير التميز والافتقار في اختيار القيادات الجامعية، و بطء الإجراءات الإدارية في بعض الإدارات الجامعية، و اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس أن رسالة الجامعة و رؤيتها مجرد شعارات فقط، علاوة على التغير السريع في احتياجات سوق العمل، وارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين، و كثرة الأعباء التعليمية و الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، و عدم تقدير الدولة لما يقدمه من نتائج فكرية و معرفية و مخططات و رؤى للتطوير، و إغفال الحكومات لدور الجامعات في تحقيق التنمية (جمال محمد أبو الوفا و آخرون، ٢٠١٦، ٣، ٤).

وفي دراسة حول تقييم تجربة جامعة أسوان كجامعة استثمارية ، جاءت نتائج الدراسة متضمنة مجموعة من المشكلات التي تقلل من إمكانية تحولها لمنظمة تعلم، و من أهمها: عدم توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث التطبيقية، و خضوع مراكز البحث العلمي بالجامعة لقواعد مالية تقلل العائد الاقتصادي منها، و القصور في قواعد البيانات، و ضعف المشروعات الاستثمارية بالجامعة، و ضعف تقديم برامج تدريبية لمؤسسات الانتاج المحلية و الدولية، و ضعف الخدمات التسويقية بالجامعة و عدم استثمارها، ضعف تفعيل الشراكات مع مختلف المؤسسات الانتاجية، و ضعف مشاركة رجال

الأعمال في تمويل برامج جامعية ترتبط بنشاطهم الاقتصادي (ابتسام حسن عبد الفتاح، ٢٠١٥، ٢٠٨ - ٢١١) .

و للتعرف على واقع توافر بعض معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان قام الباحث بدراسة استطلاعية اعتمد فيها على المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، و توصل من خلالها إلى وجود بعض المعوقات التي تعوق تحوّل جامعة أسوان لمنظمة متعلمة، أهمها :

- اهتمام كليات الجامعة بإكساب الطلاب المعارف النظرية على حساب الأداء العملي والتطبيقي.
- نمطية بعض المقررات الجامعية وعدم مواكبتها للتغيرات العلمية المتسارعة .
- ضعف تدريب الطلاب على مهارات التفكير الناقد والإبداعي و مهارات حل المشكلات .
- ضعف تداول المعرفة و الخبرات التعليمية بين عضو هيئة التدريس و الطلاب.
- غياب صور التعاون بين كليات الجامعة ، و أيضاً بين الأقسام العلمية داخل الكلية الواحدة.
- انخفاض أعداد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على براءات اختراع أو على جوائز تشجيعية.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي المتكامل على مستوى كليات الجامعة وأقسامها .
- نقص برامج التقييم الذاتي على مستوى إدارات الجامعة و وحداتها ذات الطابع الخاص .
- عدم توافر برامج إلكترونية تدعم التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد و فرق العمل .
- غياب التحديث المستمر للأنظمة الإلكترونية بالجامعة و نقص الكوادر اللازمة لذلك .
- ضعف أساليب إدارة المعرفة بالجامعة و عدم وجود إجراءات تنظم المعرفة على مستوى الجامعة .

يتضح مما سبق أن جامعة أسوان -كغيرها من الجامعات المصرية- تواجه جملة من التحديات بصفتها جامعة ناشئة في عالم يمتاز بكثرة التغيرات الناتجة عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يستدعي تبنيها مفاهيم حديثة تتوافق مع متغيرات العصر، و من هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة، وهذا ما دفع الباحث لدراسة إمكانية تطبيق معايير و ضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان لتصبح قادرة على تحقيق الريادة و السبق و التميز.

### أسئلة البحث:

١. ما الأسس الفلسفية للمنظمة المتعلمة و أهم معاييرها و ضوابطها و نماذجها العالمية ؟
٢. ما الأسس الفلسفية للجامعة كمنظمة متعلمة و خصائصها و أبعادها ؟
٣. ما واقع توافر معايير و ضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أفراد عينة البحث ؟
٤. ما التصور المقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان ؟

### أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية الحاكمة للمنظمة المتعلمة من حيث المفهوم والفلسفة والأبعاد والنماذج.
٢. تقديم إطاراً نظرياً شاملاً للجامعة المتعلمة من حيث المفهوم و الخصائص والتجارب العالمية .
٣. التعرف على واقع توافر معايير المنظمات المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. الاستفادة من الأطر النظرية للجامعة المتعلمة و نتائج الدراسة الميدانية في تقديم تصور مقترح يُمكن أن يُسهم في تهيئة بيئة جامعية مناسبة لتطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان .

### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. أهمية موضوع المنظمة المتعلمة بشكل عام و حدائته النسبية في البيئة العربية بوصفه أحد المداخل التي تُمكن الجامعة من التكيف مع التحديات المختلفة .

٢. أن الدول المتقدمة و النامية تُراهن على أهمية التعلم التنظيمي باعتباره الوسيلة المثلى لتحقيق التنمية.
٣. أن امتلاك الجامعة لخصائص المنظمة المتعلمة يجعلها قادرة على مواكبة المتغيرات العالمية المتسارعة .
٤. أهمية النظر إلى تجارب الجامعات التي تبنت أساليب أكاديمية و إدارية ناجحة باعتبارها عاملاً محفزاً.
٥. تبني الجامعات لفلسفة المنظمة المتعلمة يسمح لها بالتعلم من خلال جميع منسوبيها ، و تنتهز كل فرصة من أجل توليد أفكار جديدة و صقل مواردها البشرية بشكل يمكنها من تحقيق التميز .
٦. تقديم قاعدة بيانات يُمكن أن تُساعد القيادات الجامعية بجامعة أسوان على تطبيق معايير و ضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان لتحقيق مستوى أفضل في الأداء الجامعي.

### منهج الدراسة:

انطلاقاً من مجال الدراسة و طبيعة الأهداف التي سعت لتحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يلائم طبيعة الدراسة، " و هذا المنهج يهتم بدراسة واقع الظاهرة مع وصفها وصفاً دقيقاً من حيث الكم والكيف مبيناً خصائصها و أبعادها و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، بعد جمع بيانات شاملة عنها، ويتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة، و التنبؤ بحدوثها ونتائجها والاستدلال عليها في مجتمع الدراسة" (جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم ١٩٨٧، ١٣٦) .

### حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على تعرف واقع امتلاك جامعة أسوان لمعايير و ضوابط المنظمة المتعلمة وفق نموذج Marsick & Watkins .
٢. الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة أسوان .
٣. الحدود المكانية: تم تطبيق الاستبانة ببعض كليات جامعة أسوان .

٤. الحدود الزمانية : تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م.

### مصطلحات الدراسة :

#### ١. مفهوم المنظمة المتعلمة : Learning Organization

Senge (1990) "An organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, Where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn".

يُعرف Peter Senge المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي يعمل الجميع فيها بشكل مستمر و متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، و هي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ، و تضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي (Senge , 1990 , 3).

كما قدم كل من Marsick & Watkins (2003, 133) تعريفاً جديداً لمنظمة التعلم باعتبارها: "منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بسرعة التغيرات و كثرة التحديات و التقدم التقني و تطور الاتصالات وتوليد المعرفة و إدارتها ، و هي منظمة تهتم بالعنصر البشري معاملةً و تقديراً و ثقةً و تحفيزاً على التعلم و الابتكار و المشاركة في صياغة الرؤية و بلورة الاستراتيجية و اتخاذ القرار".

و يعرف الباحث المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: منظمة تتخذ التعلم أسلوب حياة لها، منظمة تتعلم من تجاربها و تجارب الآخرين و تبحث عن التغير للأحسن باستمرار، و لديها قدرة كبيرة على التكيف مع ما يدور حولها من تغيرات. و تُشجّع تعلم جميع الأفراد فيها من خلال كسب المعارف والمهارات الجديدة، والاستفادة من هذه المعرفة في التطوير المستمر لأدائها .

#### ٢. الجامعة كمنظمة متعلمة : University as Learning Organization

تعني الجامعة كمنظمة متعلمة : "تمط إداري حديث يُمكن الجامعة من التعلم و تطوير نفسها باستمرار، من خلال تمكين العاملين بها، و تشجيع التعاون والحوار و الاتصال بين أفرادها و المجتمع الخارجي، وتبني استراتيجية التعلم المستمر و القيادة الاستراتيجية في

جميع مستوياتها الإدارية و الأكاديمية بصورة متميزة للحفاظ على كفاءتها مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة" (جمال محمد أبو الوفا، وآخرون ٢٠١٦، ٦). بينما يعني التعلم التنظيمي كمدخل لتطوير الجامعات: عملية يتم من خلالها تعديل سلوكيات أعضاء هيئة التدريس و العاملين بالجامعة، و إكسابهم مهارات تمكنهم من الأداء الفعال، و تنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه الجامعة و كيفية التعامل معها، و تطوير أداء الجامعة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية اعتماداً على فرق العمل الفعالة (سوسن بنت محمد بن زرعة، ٢٠١٤، ٨٩) .

### إجراءات البحث:

١. للإجابة عن السؤال الأول: ( ما الأسس الفلسفية للمنظمة المتعلمة و أهم معاييرها و مؤشراتها؟) يقوم الباحث بالاطلاع على أدبيات المنظمة المتعلمة، و يحاول تقديم إطاراً نظرياً عن المنظمة المتعلمة من حيث المفهوم والفلسفة و الخصائص و الأبعاد و المعايير و النماذج العالمية للمنظمات المتعلمة .

٢. للإجابة عن السؤال الثاني: ( ما الأسس الفلسفية للجامعة كمنظمة متعلمة و أهم خصائصها وأبعادها؟) يقدم الباحث إطاراً نظرياً لنموذج الجامعة المتعلمة من حيث المفهوم والأهمية والفلسفة والخصائص وخطوات التحول إلي جامعة متعلمة، و أدوار و كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المتعلمة .

٣. للإجابة عن السؤال الثالث: ( ما واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان؟) يقوم الباحث بإعداد استبانة لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Marsick & Watkins ، و تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الجامعة للوقوف على نقاط القوة و الضعف في تطبيقها لتلك المعايير .

٤. للإجابة عن السؤال الرابع: ( ما التصور المقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان؟) يحاول الباحث في ضوء نتائج الدراسات النظرية و الميدانية تقديم تصوراً مقترحاً لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان وأهم متطلبات تحقيقها .

استعرض الباحث في الصفحات السابقة الإطار النظري للبحث من حيث المشكلة والأهمية والأهداف والمصطلحات والمنهج والحدود والإجراءات ، و فيما يلي يتناول الباحث موضوع

البحث من خلال ثلاثة محاور أساسية هي: الدراسات السابقة ، والأسس الفلسفية للمنظمة المتعلمة ، والأسس الفلسفية للجامعة كمنظمة متعلمة ، وذلك على النحو التالي:

#### المحور الأول: الدراسات السابقة :

تُمثل الدراسات السابقة رافداً مهماً يدعم أي عمل علمي نظراً لما تحمله من خبرات وتجارب للباحثين السابقين، كما تمكن الباحث من معرفة المنهجية العلمية المناسبة لبحثه و تعمق تصوراتهِ، وفيما يلي يستعرض الباحث أهم الدراسات التي تناولت إمكانية تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة بالتعليم الجامعي:

١. دراسة (Kuo et al., 2003): جاءت هذه الدراسة بعنوان: "تطبيق نموذج

المنظمة المتعلمة في التعليم الهندسي: بحث تطبيقي على الجامعات في تايوان"، و استهدفت كشف العلاقة بين إدارة المعرفة والآليات التنظيمية، و تطوير الاستراتيجيات العملية، والهيكلي العضوي، و الثقافة الصديقة للمعرفة، والقيادة التحولية، والقدرة على التعلم، و التفكير النظامي، و التمكّن الشخصي، و تحسين النماذج العقلية، و الرؤية المشتركة، و التعلم الفرقي من منظور المنظمة المتعلمة، و اعتمدت الدراسة الميدانية على مسح آراء (٣٨٦) أستاذاً جامعياً من إجمالي (١٤٨) جامعة من أجل تطبيق نموذج الدراسة و فهم العلاقات بين متغيراتها. و أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تؤثر مباشرة في القدرة على التعلم .

٢. دراسة (Bradford 2004): استهدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة هيئة التدريس في

كلية Illinois Community College الأمريكية لمجالات المنظمة المتعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٥٤) فقرة مقسمة على مجالات للمنظمة المتعلمة، و يضم مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة جميع المجالات كبيرة، و كانت أكثر المجالات ممارسةً: الرؤية المشتركة ثم استخدام التكنولوجيا، في حين كانت أبعاد القيادة و نقل المعرفة أقل المجالات استخداماً، و كانت الفروق دالة إحصائياً حسب متغير المؤهل لصالح حملة الدكتوراه و حسب متغير المركز الوظيفي لصالح عضو هيئة التدريس مقارنة برؤساء الأقسام والعمداء، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً حسب متغير الجنس.

٣. دراسة (Yang et al, 2004): تناولت هذه الدراسة الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وفق نموذج Marsick & Watkins ضمن مستويات التعلم الثلاثة (الفردى والفرقى والمنظمى)، حيث يشمل مستوى التعلم الفردى على بُعدين اثنين، وهما: التعلم المستمر والحوار و الاستفسار، وهما أول بُعدين، ويشمل المستوى الثانى (التعلم الفرقي) على البُعد الثالث وهو بعد التعلم التعاونى الجماعى، أما المستوى الثالث (التعلم المنظمى) فيشتمل على الأبعاد الأربعة الأخيرة، و هي: بُعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ، و بُعد الرؤية الجماعية المشتركة، و يُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، و بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، ولقياس هذه الأبعاد قدم Watkins & Marsick مقياس (DLOQ) لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة، و الوقوف على مدى تطبيق الثلاثة مستويات للتعلم التنظيمى؛ وأشارت الدراسة إلى شمولية و صدق و ثبات هذا المقياس من حيث تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة .

٤. دراسة (Reece, P. D. (2004) : و جاءت بعنوان " الجامعات كمنظمات متعلمة: كيف يُمكن للجامعات الأسترالية أن تصبح منظمات متعلمة؟"، و اعتمدت الدراسة على البحث النوعى لجامعتين حكوميتين في غرب استراليا إحداهما جامعة بحثية و الأخرى خاصة بالتدريس، و استهدفت الدراسة معرفة المشكلات التي تُعيق تحول الجامعات الأسترالية إلى جامعات متعلمة، و سعى الباحث من خلال أدوات الدراسة (المقابلة و دراسة الحالة) إلى معرفة آراء عينة الدراسة ، و المكونة من (٣٢) عضو من أعضاء هيئة التدريس في هاتين الجامعتين، و تم التوصل إلى عشرة أبعاد ضرورية لتصبح الجامعات الأسترالية منظمات متعلمة، هي: القيادة، والرؤية، و الثقافة التنظيمية، و إدارة الموارد البشرية، و دور المجتمع، وإمكانية الوصول للجامعة، و الموارد، والابتكار و الإبداع، و تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، والانتشارالعالمي للجامعة .

٥. دراسة (Ai-Hua Chiang (2005): حيث سعى Hua في دراسته التي أجراها في جامعة Ocean University بتايوان إلى الكشف عن إمكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بها ، باعتباره أحد وسائل قيادة التغيير السريع بالجامعات، الأمر الذي يستدعي بناء ثقافة تنظيمية تقبل بالتغيير و تتعامل معه، و جاءت هذه الدراسة لتحاول اختبار قدرة الجامعة على التغيير في محتواها الفكرى فيما يخص مجالين من مجالات المنظمة



المتعلمة، و هما: تعلم الفريق و فريق العمل، و اتخذت هذه الدراسة نموذج (Schein) الخاص بهذين المجالين، و بتحليل النتائج التي جُمعت من خلال الملاحظات الدقيقة لأربع فرق عمل بالجامعة و الحكم على درجة انسجامها مع خصائص المنظمة المتعلمة أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة و التعليم من جهة و التغيير الذي أظهرته فرق العمل من جهة أخرى، و يبقى هناك بعض القلق حول صعوبة تغيير قناعات أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة ، فهم يمتلكون ثقافات و معتقدات راسخة تُعرقل عمليات التحول إلى منظمة متعلمة .

٦. دراسة (Agaoglu, 2006)؛ و جاءت بعنوان: " انعكاس مفهوم المنظمة المتعلمة على كليات التربية بتركيا"، واستهدفت تحديد درجة امتلاك كليات التربية لخصائص المنظمات المتعلمة من وجهة نظر المعلمين، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، و بلغت عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الأناضول وعددهم (١٤٧) من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، و خلصت الدراسة لعدة نتائج، أهمها : أن كلية التربية بجامعة الأناضول تمتلك خصائص مواتية للتحول إلى منظمة متعلمة لذاصلت على نسبة (٥٣.١٤%) ما بين موافق بشدة و موافق، و يعتقد أعضاء هيئة التدريس أن الاستراتيجيات المطبقة لتحويل الكلية إلى منظمة متعلمة غير كافية .

٧. دراسة (Berrio, Angel. 2006)؛ و جاءت بعنوان: " تقييم جامعة ولاية أوهايو كمنظمة متعلمة من خلال نموذج ماركردت للعناصر التنظيمية المترابطة"، و تم تطبيق النموذج على موظفي قسم الإرشاد في جامعة أوهايو الأمريكية، و يقوم هذا النموذج على وضع إطار يتم من خلاله تقييم واقع المنظمة المتعلمة من خلال خمسة عناصر فرعية هي: (التعلم، المنظمة، الأفراد، المعرفة، التقنية)، و استخدمت الاستبانة كأداة دراسة تم إرسالها إلى عينة الدراسة المكونة من موظفي قسم الإرشاد في جامعة ولاية أوهايو ، و توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن الجامعة تحمل صفات المنظمة المتعلمة، و كانت نسبة موافقة عينة الدراسة على أن الجامعة منظمة متعلمة قد حققت العنصر الفرعي "المنظمة" بنسبة عالية، و كانت نسبة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة كمنظمة متعلمة قد طبقت العنصر الفرعي "التقنية" جاءت بنسبة متدنية.

٨. دراسة (Ngesu et al 2008) : جاءت الدراسة بعنوان "الجامعات كمنظمات متعلمة: المضامين والتحديات"، و أوضحت الدراسة أن الجامعات الحكومية ينبغي أن تتعامل مع الحقوق الخمسة للمنظمة المتعلمة، وهي: ( التعلم الفرقي، الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين الشخصي، التفكير النظامي)، وطرحت الدراسة الأسئلة الآتية: كيف يمكن للجامعات الحكومية أن تكون ملتزمة نحو ما يأتي: توفير فرص للتعلم المستمر، وتعزيز الاستعلام والحوار، و تشجيع التعلم الفرقي، و تأسيس نظم الحصول على التعلم والمشاركة فيه، وتمكين الأفراد من تحقيق الرؤية المشتركة، و ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، و أظهرت الدراسة الحاجة إلى إعادة هندسة وظائف الجامعات في الدول النامية لتصبح منظمات تعلم.

٩. دراسة ضحى حيدر خضر وسامي عبدالله خصاونة (٢٠٠٨): استهدفت الدراسة تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من خلال التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لتلك المجالات، ثم التعرف على النموذج الأنسب لمجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمجالات المنظمة المتعلمة كانت بدرجة كبيرة في مجالات: التمكين الشخصي والنماذج الذهنية و تعلم الفريق، و متوسطة في مجالات التفكير النظامي و إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والرؤية المشتركة، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمجالات المنظمة المتعلمة تعزي لمتغيراتهم الوظيفية، و أوصت الباحثان باستخدام النموذج المقترح لتحويل الجامعة الأردنية إلى جامعة متعلمة .

١٠. دراسة (Jamali and Sidani, 2008): جاءت الدراسة بعنوان: "المنظمات المتعلمة: تشخيص وقياس في بيئة دولة نامية: حالة لبنان"، استهدفت الدراسة تقييم أداء مجموعة من المنظمات اللبنانية تجاه بعض أبعاد المنظمة المتعلمة الرئيسة التي تم تحديدها من خلال أدبيات الموضوع، وتم التوصل من خلال التحليل العاملي إلى تحديد خمس خصائص ذات علاقة بالمنظمات المتعلمة الفاعلة هي: (مشاركة العاملين، مناخ التعلم، التطوير النظامي للعاملين، التجريب المستمر، نظم مكافأة التعلم)، و أظهرت نتائج الدراسة على

العينة اللبنانية تجاه هذه الأبعاد أن نقطة القوة في الشركات اللبنانية تتمثل في "التدريب النظامي للعاملين"، بينما تتمثل نقطة الضعف في "التجريب المستمر".

١١. دراسة (Rita Birzina, et all (2009)؛ و جاءت بعنوان: "فعالية استخدام المنظمة المتعلمة الإلكترونية التفاعلية وضمان الجودة في الدراسات العليا ببعض الجامعات الأوروبية"، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، و تألفت عينة الدراسة من (٢١) من طلبة الماجستير في جامعة لاتفيا، ومن أهم نتائج الدراسة الميدانية: أن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الدراسات العليا له تأثير إيجابي إذا حقق للطالب الخبرة الشخصية و الشعور الذاتي والقبول الاجتماعي، وأن العامل البشري له دور حاسم في التعلم الإلكتروني، كما أن الطلاب يعتقدون أن التعامل مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يكون ناجحاً إذا تم التعامل معها على أنها جزء من برنامج الماجستير، و أوصت الدراسة بضرورة استخدام فعالية المنظمة المتعلمة الإلكترونية ، و تحسين ثقة الطلاب بأنفسهم و بالجامعة، وزيادة شعورهم بالقبول الاجتماعي، و توفير الإمكانيات اللوجستية اللازمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة التفاعلية ، و تحفيز الطلاب على استخدامها .

١٢. دراسة كامل محمد الحواجرة (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية وأهم خصائصها من منظور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، والعوامل الداعمة لتطبيق هذا المفهوم في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزي للمؤهل العلمي والجامعات وتفاعلها مع كل من مدة الخدمة والمشاركة في الدورات التدريبية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزي إلى متغيرات: الجامعة، المؤهل العلمي، العمر الإداري، وانتهت الدراسة بتوصيات لتعزيز بناء الجامعات الأردنية كمنظمات متعلمة.

١٣. دراسة (Ali , Ali Khamis(2011): جاءت الدراسة بعنوان: "تصورات أعضاء هيئة التدريس عن خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي"، و طبقت هذه الدراسة في الجامعة الإسلامية الدولية في ماليزيا، كما نظرت إلى العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة و رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء أنشطة التدريس و البحث العلمي بجامعة ماليزيا الإسلامية، واستخدم الباحث استبانة لقياس خصائص المنظمة المتعلمة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس، و أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس أشاروا لمستوى متوسط من الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة بالجامعة الإسلامية الدولية بماليزيا والرضا عن أداء أنشطة التدريس، وأوصت الدراسة بالقيام بمزيد من الأبحاث المتعلقة بخصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا.

١٤. دراسة أحمد عبد الله (Ahmad Abdollahi, and et al. (2011): استهدفت الدراسة قياس مدى توافر مكونات المنظمة المتعلمة في جامعة الشهيد بيهشتي و جامعة آزاد الإسلامية بطهران، و إجراء مقارنة بين الجامعتين من حيث تطبيق معايير المنظمة المتعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٠٠) شخص من مديريين و أعضاء هيئة تدريس و موظفين يعملون في الجامعتين تم اختيارهم بشكل عشوائي، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: جاء مكون التمييز الذاتي بجامعة آزاد الإسلامية أعلى من المتوسط في حين أنه جاء متوسطاً في جامعة شاهد بيهاشتني، و أن مكون النماذج الذهنية جاء أقل من المتوسط في الجامعتين، و أن مكونات الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي والتفكير النظامي أعلى من المستوي المعياري في جامعة آزاد الإسلامية في حين أنها أقل من المتوسط بجامعة شاهد بيهشتني .

١٥. دراسة بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، و تقديم بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفاً إدارياً

وأكاديمياً، و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان باستخدام مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة لـ Marsick & Watkins، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- أن أبعاد مقياس خصائص المنظمة المتعلمة حصلت على درجة متوسطة .
- عدم وجود فروق تبعاً لمتغير التخصص على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح كلية العلوم .
- عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات ، والبعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات .
- عدم وجود فروق ذات إحصائية حسب طبيعة العمل على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد "إيجاد فرص التعلم المستمر" حيث وجد فروق لصالح الإداريين .

١٦. دراسة Holyoke; and et al. (2012): جاءت بعنوان " هل يُنظر إلى الأقسام الأكاديمية على أنها منظمات متعلمة؟"، و هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت مؤسسات التعليم العالي في واشنطن منظمات متعلمة أم لا ، وقامت الدراسة برصد تصورات أعضاء هيئة التدريس حول إدارتهم و مدى ممارستها لثقافة المنظمة المتعلمة، واستخدمت الدراسة استبياناً إلكترونياً مكوناً من أبعاد المنظمة المتعلمة، وأخذت آراء (٥٩) من أعضاء هيئة تدريس بكليات الاتصالات العامة و الخاصة في جامعات واشنطن، وكشفت النتائج أن فرص التعلم المستمر عند الذكور أكثر منه عند الإناث، وأن المؤسسات الخاصة أفضل وأكثر إيجابية عن بقية أنواع المؤسسات الأخرى نحو ثقافة التعلم و تمكين أعضاء هيئة التدريس، و أوصت الدراسة بضرورة القيام بالمزيد من البحوث المتعلقة بالمنظمات المتعلمة .

١٧. دراسة أسامة ماهر حسين (٢٠١٢): استهدفت الدراسة إبراز مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال أدبيات الفكر التربوي المعاصر، و عرض النماذج الدولية و العربية التي تحلل خصائص المنظمة المتعلمة ، و واقع توافر خصائصها في الجامعات الخاصة المصرية بالاعتماد على تحليل آراء أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الجامعات، و تألف مجتمع الدراسة فيها من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر الخاصة في ثلاث

كليات هي: كلية التربية و كلية الفنون التطبيقية و كلية الحاسبات والمعلومات، و توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك ضعفاً في الخصائص المتوفرة لدى الجامعة في جعلها منظمة متعلمة وفقاً للأبعاد التي تم قياسها في هذا الجانب. و أوصت الدراسة ب: ضرورة تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.

١٨. دراسة حنان موسى محمد سمير (٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، و اعتمدت الدراسة على استبانة تكونت من قسمين : القسم الأول يتكون من (٣٧) فقرة لقياس دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة توزعت على خمسة مجالات هي: التمكن الشخصي والنماذج العقلية و الرؤية المشتركة و التعلم الجماعي و التفكير النظامي، والقسم الثاني يتكون من (٢٧) فقرة تقيس انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة جاءت كبيرة جداً في مجال الرؤية المشتركة ومتوسطة في باقي المجالات .
  - أن الضوابط الخمسة تم ترتيبها تنازلياً حسب دور الإدارة الجامعية في تفعيلها على النحو الآتي: الرؤية المشتركة، التمكن الشخصي، التفكير النظامي، النماذج العقلية، التعلم الجماعي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a = 0.05$ ) ، في درجة تفعيل الإدارة الجامعية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزي لمتغير التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة عند جميع مجالات الدراسة و الأداة الكلية .
  - أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لانعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي جاءت كبيرة.
- و أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية و تفعيل ضوابطها.

١٩. دراسة أمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي ، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة ، وبلغ مجتمع الدراسة (٧٧١) موظفاً و موظفة، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٢٥٧) موظفاً وموظفة، و خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثراً معنوياً لمتوسطات استجابات المبحوثين حول المكون المجتمعي لمنظمات التعلم على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة، و أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية المشاركة المجتمعية والديمقراطية، وتفعيل العمل المؤسسي، و السعي الجاد لتحقيق الشراكة العالمية، و التعاون و التنسيق بين الجامعات المحلية والعربية و العالمية لتبادل المعارف و المعلومات، والمشاركة بالبرامج و الدورات التدريبية التي تُعد فرصاً لتطوير قدرات و مهارات و خبرات العاملين.

٢٠. دراسة هنار إبراهيم أمين (٢٠١٤): جاءت الدراسة بعنوان: " تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نوروذ بإقليم كردستان العراق"، و تناولت الدراسة إطاراً نظرياً حول مفهوم المنظمة المتعلمة وأهميتها وخصائصها ، كما تناولت مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته ، واستعرضت الدراسة أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير المنظم، التحكم الشخصي، الرؤية المشتركة، التعلم الفرقي، النماذج الذهنية، تمكين العاملين)، و استهدفت الدراسة قياس مدى توافر تلك الأبعاد في جامعة نوروذ، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة إذا أرادت الجامعات البقاء والازدهار، استقرار الأدبيات النظرية على الأبعاد الستة للمنظمة المتعلمة، و اهتمام جامعة نوروذ ببعده التفكير النظامي، و تمتع أعضاء هيئة التدريس بها ببعده الرقابة الذاتية، توافر بعد الرؤية المشتركة في جامعة نوروذ و اعتمادها على العمل الفرقي، تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التخلي عن الأساليب التقليدية في التدريس، و أن الجامعة لديها مقومات تمكنها من أن تكون أقرب إلى منظمات متعلمة، و أوصت الدراسة بتطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم التنظيمي، و توفير فرص التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس و رفع كفاءتهم بما يتناسب و التطور التكنولوجي المعاصر، و الارتقاء بمستوى التعاون بينهم و بين

إدارة الجامعة، و عقد المؤتمرات والدورات التدريبية التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة .

٢١. دراسة سوسن بنت محمد بن زرعة (٢٠١٤): استهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، و التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات رئيسات الأقسام بحسب (الكلية، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، حجم القسم)، كما هدفت إلى تقديم مقترحات لتطوير جامعة الأميرة نوره للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، و توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة"، بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو بعد "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم"، وتراوحت درجة توفر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين متوسطة و عالية حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة إلى حد ما.

٢٢. دراسة سعود بن ذياب الذياب (٢٠١٤): استهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين و معوقات تطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الكلية التقنية بالخرج ، و أظهرت نتائج الدراسة أن الخصائص التي تؤهل الكلية لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، واتضح أن الكلية توفر التقنيات والبرامج و توظفها، وأن التعليم المستمر يحتل درجة قليلة من اهتمام الكلية، بالإضافة إلى ضعف مشاركة الأفراد في وضع الخطط و الأهداف، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الكلية تطبق بعض مجالات المنظمة المتعلمة مثل: مجال "توسيع و توظيف المعرفة العلمية"، و مجال "استخدام التكنولوجيا للحصول على المعرفة العلمية"، كما أكدت نتائج الدراسة أن الأعباء الوظيفية من أهم معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالكلية، و أوصت الدراسة بتخفيف تلك الأعباء على العاملين، و عقد برامج لتطوير القوى البشرية، و تنمية مهارات التعلم و الابتكار، و استخدام اللامركزية لتمكين الموظفين و منحهم الصلاحيات اللازمة.

٢٣. دراسة وردة عبد الكريم الدسوقي (٢٠١٥): استهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي



لأعضاء هيئة التدريس، و قامت الباحثة باستخدام أداتين هما: استبانة قياس درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية اعتمدت على أبعاد نموذج Senge، و استبانة أخرى لقياس الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس . و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة التقدير الكلية لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغت ( ٧٢.٤ %)، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإنتاج المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بلغ (٧٦.٨ %) ، كما توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة تقدير أفراد العينة لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية ودرجة تقديرهم لواقع الإنتاج المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بلغت (٠.٨٠٨)، و أوصت الدراسة بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية الاستراتيجية للجامعة في ضوء المستجدات العالمية، و تأسيس مراكز لتطوير الأنشطة البحثية المختلفة، و تشكيل لجان متخصصة لدعم الإنتاج المعرفي .

٢٤. دراسة إسراء محمد الزبيان (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها من أجل تقديم استراتيجية مقترحة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين و أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك ، مؤتة ، الأردنية) ، و بلغ عددهم (٣٢٤٨) حتى العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ م ، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (٢١٦) قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة كانت بدرجة متوسطة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

■ اعتمدت الاستراتيجية المقترحة على خمس مراحل هي: التخطيط للتخطيط ، تحليل الأبعاد البيئية ، وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً، وضع البرامج وتنفيذها وتقييم الاستراتيجية وفعاليتها .

٢٥. دراسة عبدالله الزهراني (2015) Abdullah Al-Zahrani: جاءت الدراسة بعنوان "نموذج مقترح لمنظمة متعلمة في الجامعات السعودية الحكومية: دور القيادات الجامعية"، وتقوم الفكرة العامة للنموذج على إقناع القيادات الجامعية بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها بالجامعات السعودية الحكومية، وإيجاد رؤية وثقافة تنظيمية تركز على التعلم التنظيمي، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية . وفي ضوء هذا النموذج تحتاج الجامعة إلى ستة مكونات بنائية لتفعيل دور قياداتها في بناء جامعات متعلمة، وهذه المكونات هي: القيادة التحويلية، و عمال المعرفة، و هيكلية محددة، و مناخ تعليمي داعم، و نظم للمكافأة قائمة على التعلم، و منهج قائم على التمكين.

٢٦. دراسة سعود عبيد العنزي (٢٠١٦م): استهدفت الدراسة الكشف عن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (١٠٨) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة تبوك، و أظهرت نتائج الدراسة امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال النماذج الذهنية في المرتبة الأولى، و حظيت بدرجة متوسطة باقي مجالات الدراسة (التمكن الشخصي لأعضاء هيئة التدريس والرؤيا المشتركة والتفكير النظمي وتعلم الفريق)، و كشف النتائج عن وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (تعلم الفريق) يعزي إلى متغير (التخصص) لصالح أصحاب التخصصات الأدبية مقارنة بزملائهم من أصحاب التخصصات العلمية ، والتمكن الشخصي يعزي إلى متغير (النوع) لصالح الذكور مقارنة بالإناث والتمكن الشخصي) يعزي إلى متغير (طبيعة العمل) لصالح من يعملون في الإدارة و التدريس مقارنة بزملائهم ممن يعملون في التدريس فقط.

٢٧. دراسة أحمد سلامة العنزي (٢٠١٦): استهدفت الدراسة التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، ومحاولة الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية حول درجة توافر تلك الأبعاد في جامعتهم، و اعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج Marsick & Watkins تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، و خلصت الدراسة للنتائج التالية: أن جميع استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة، و كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي بين استجابات أعضاء هيئة التدريس كانت لصالح فئة الإناث في بعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر و إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية و كانت لصالح فئة الأستاذ في أربعة من أبعاد المنظمة المتعلمة (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، و تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، و القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير تخصص الكلية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة و كانت لصالح الكليات الأدبية النظرية.

### التعليق على الدراسات السابقة :

١. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عرض إطار نظري عن الجامعات المتعلمة من حيث المفهوم و الخصائص و الأبعاد والاستراتيجيات ، و أضافت إليها العديد من التجارب لجامعات عالمية نجحت في تطبيق فلسفة الجامعة كمنظمة متعلمة .
٢. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تطبيق نموذج Marsick & Watkins مثل دراسة Yang et al ، و دراسة سوسن بنت محمد بن زرة، و دراسة أحمد سلامة العنزي، و لكنها تختلف معهم في محاولة توظيف نتائج الدراسة في صياغة تصور مقترح لإمكانية تطبيق تلك المعايير بجامعة أسوان .
٣. بعض الدراسات السابقة استخدمت نموذج Senge للمنظمات المتعلمة ، و منها دراسة Ngesu et al ، ودراسة ضحى حيدر خضر وسامي عبدالله خصاونة ، و دراسة حنان

موسى محمد سمير، و دراسة هنار إبراهيم أمين ، و دراسة وردة عبد الكريم الدسوقي، و استفاد الباحث من هذه الدراسات في الدراسة النظرية و إعداد أداة الدراسة .

٤. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تحاول قياس واقع توافر خصائص وأبعاد وضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان كجامعة ناشئة في صعيد مصر، في ضوء تحليل البيئة الداخلية للجامعة (نقاط القوة ونقاط الضعف )، و البيئة الخارجية لها ( الفرص المتاحة و التهديدات و المخاطر المتوقعة ) ، للوصول لتصور مقترح لإمكانية تطبيق تلك الضوابط و المؤشرات .

٥. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة و تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها وأهدافها وأسئلتها، و إعداد أداة الدراسة و تفسير النتائج و مناقشتها.

#### المحور الثاني : الأسس الفلسفية للمنظمة المتعلمة

ظهرت فكرة المنظمة المتعلمة كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة سريعة التغير لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغير ، فهي تمتلك قوة وقابلية مضاعفة على التعلم و التكيف، وأعضاؤها أكثر فاعلية في برامج التعلم المستمر، و تتكون المنظمة المتعلمة من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، و عمليات و ممارسات تعلم ملموسة، و سلوك قيادي يدعم و يعزز التعلم .

و يأتي هذا المحور ليتناول منظمات التعلم من حيث النشأة والمفهوم والفلسفة و الخصائص والأبعاد، و مبررات التحول لمنظمة متعلمة و خطوات هذا التحول، و كذلك متطلبات بنائها، بالإضافة لبعض نماذج منظمات التعلم ، و التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال، و ذلك كما يلي:

نشأة المنظمات المتعلمة وتطور مفهومها:

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين حيث اشتقت من دراسات (Argrris & Schon) عام (١٩٧٨) عن المنظمات المتعلمة، كما تعزي إلى دراسات (Revans) عام (١٩٨٣)، و تمتد جذورها إلى طريقة البحث العلمي و نظرية التنظيم العضوي، كما يعزي مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه Senge حول مسئولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر الملئ بالتغير و الفوضى، و يتطلب تحقيق

تلك المسؤولية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة تسعى إلى توفير التعلم التنظيمي واستخدامه في تحقيق أهدافها (كامل محمد الحواجرة ، ٢٠٠٩ ، ٤)

و لقد حظيت فكرة المنظمة المتعلمة باهتمام المفكرين و الباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة نظراً لتأثيرها ببعض المفاهيم الأخرى كالمجتمع المتعلم و اقتصاد المعرفة، وكان (Shoon) من رواد بلورة هذه المفاهيم ، و تبعه كل من (Marquardt) و (Pedler) ، وأيضاً (Senge) الذي يرجع إليه الفضل في وضع نموذج لهذه المنظمة، كما يرجع تبني المنظمات للتعلم التنظيمي إلى عدة عوامل منها: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العاملين، و تطور إدارة المعرفة ليصبح العمل المعرفي مسؤولية جميع أعضاء المنظمة (مريم رواحية ، ٢٠١٥ ، ٢١٩).

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة في مطلع الثمانينات من القرن العشرين، حيث بدأت شركة Shell Oil الاهتمام بالتعلم التنظيمي ضمن اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي، و استخدمت فرق العمل وركزت على الاتصالات المكثفة لتصبح عوامل أساسية لإيجاد بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، و خلال عقد التسعينات تزايد عدد المنظمات التي استطاعت التحول إلى منظمات متعلمة، وكان من أهمها شركات كبرى و ذات شهرة عالمية مثل: شركة جنرال إلكتريك وشركة هوندا وشركة سامسونج (سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، ١٤٣٣ هـ - ١٤٣٤ هـ، ٤٦).

ولقد تعددت و تباينت التعريفات التي قدمها المفكرون والباحثون لمصطلح المنظمة المتعلمة تبعاً لاختلاف فلسفاتهم و تخصصاتهم و تجاربهم التي مروا بها، فنجد Peter Senge في كتابه الشهير **The Fifth Discipline** يعرف المنظمة المتعلمة على أنها: "منظمة تعمل باستمرار على رفع قدراتها على تشكيل المستقبل المرغوب، و لديها القدرة على التنبؤ بالتغيير و الاستعداد له، و تمنح العاملين بها قدراً من المرونة في التفكير بما يولد لديهم الدافع للطموح و العمل الجماعي و ابتكار طرق جديدة في التفكير .

و قد عرف Garvin (1993) المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة الماهرة في إنتاج و اكتساب المعرفة و لديها القدرة على تحويل سلوكها بالطريقة التي تعكس المعارف الجديدة التي اكتسبتها". بينما عرفتها Calvert , Gene , et al (1994) بأنها: "منظمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر للعاملين بها، و استخدامه بشكل عملي في تحقيق أهداف

المنظمة، و ربط أداء العامل بأداء المنظمة، و تشجيع البحث و الحوار و المشاركة و الإبداع كمصدر للطاقة و التجديد و التفاعل مع البيئة".

و يعرفها Moilanen (2001,6) بأنها: "المنظمة المدارة من خلال التعلم كعنصر حيوي في قيمتها ورويتها وأهدافها، بالإضافة إلى أنها تُدخل التعلم في عملياتها اليومية". كما يُعرفها Marquardt (2002,2) بأنها: "المنظمة التي تعتمد أسلوب التعلم الجماعي، و تعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة المعرفة، و تمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة باستخدام التقنية لتنظيم التعلم".

مما سبق يتضح أنه بالرغم من تباين تعريفات المنظمة المتعلمة إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها و تتكامل مع بعضها، و تُجمع على أن المنظمة المتعلمة تعني: منظمة تستطيع اكتساب المعرفة، و تُعبر عن رؤية مستقبلية تركز على المعرفة كنشاط اجتماعي، و تبنى علاقات تعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة . الفرق بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي:

يُشير Marquardt إلى ضرورة التفرقة بين مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فأما المنظمات القابلة للتعلم فهي تلك التي تعمل بشكل قوي و جماعي و على الدوام على تطوير نفسها، و تركز على بنية العملية التعليمية ( ماذا - What )، حيث تصف استراتيجيات و مبادئ و خصائص المنظمات التي تتعلم و تنتج معاً. و بالمقابل فإننا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمي فإننا نُشير إلى الكيفية ( كيف - How ) التي يحدث بها هذا التعلم، و تتضمن هذه الكيفية المهارات و العمليات التي تقود إلى التعلم باعتباره بعداً من أبعاد بناء المنظمات القابلة للتعلم، فلا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن ينتج عنها بناء للمنظمات المتعلمة ( فريال بلعلى نسيمة ، ٢٠١٤ ، ١٧٢).

و قد أوضح Ngesu, L & et all (2008, 290) الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في أن التعلم التنظيمي يُشير إلى العمليات أو الأنشطة التي تتعلم من خلالها المنظمة من حيث المهارات والعمليات والأنشطة و الأدوات التي تُنتج هذا التعلم بالإضافة إلى أنه يُركز على المتعلمين الأفراد، بينما المنظمة المتعلمة تُمثل الشكل التنظيمي الذي يُحدد القدرة على التعلم و نواتج التعلم، و ذلك بالتركيز على خصائصها و أبعادها و

أنظمتها، كما أن التركيز ينصب في منظمة التعلم ليس على المتعلمين في المستوى الفردي فقط بل أيضاً على مستوى الجماعة و المستويات التنظيمية.

هذا يعني أن مفهوم التعلم التنظيمي عبارة عن نشاط أو عملية، في حين تُشكل المنظمة المتعلمة كياناً قائماً بحد ذاته "نظام"، فمن الممكن أن يحدث التعلم التنظيمي في أي منظمة بشكل جزئي أو على مستويات محددة، و لكن بناء منظمة متعلمة لا يمكن أن يتم بدون وجود تعلم تنظيمي يُمكنها من الاستفادة من المعرفة المتوفرة في أفرادها لمعالجة مواقف تتعرض لها أو لتحقيق أهداف ترغب بتحقيقها .  
فلسفة المنظمة المتعلمة:

تمتلك المنظمة المتعلمة رؤية جديدة في مجال العمل الإداري تختلف تماماً عن فلسفة المنظمات التقليدية، رؤية تؤكد على ضرورة إنتاج المعرفة واكتسابها و نقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. كما تمتلك أهدافاً تنظيمية تحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها وتدعيمه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وتستطيع المنظمة المتعلمة نقل نفسها إلى مستوى أفضل في الأداء والتميز.  
و يشتمل مفهوم المنظمة المتعلمة على ثلاثة عناصر، و هي: التعلم، التغيير، التحسين، فالتعلم يكون من خلال كسب المعارف الجديدة والتعلم المستمر و التعلم من الأخطاء و التعلم من قبل كل أعضاء المنظمة، والتغيير يكون في السلوك و العمليات المستخدمة استناداً إلى المعرفة التي تم اكتسابها، أما التحسين فيتضمن التحسينات في الأداء التنظيمي أخذاً بالمعلومات المكتسبة (أحمد قهوجي، لما بدر، ٢٠١٤، ١٩١، ١٩٢).

و فلسفة المنظمات المتعلمة لا تعتمد على المزيد من التعليم أو التدريب للأفراد العاملين بها أو تطوير معارفهم و مهاراتهم فقط، لكنها تتضمن تطوير مستوى أعلى من المعارف و المهارات التي يمكن تحديدها بأربعة مستويات هي: تعلم الحقائق و المعارف و العمليات و الإجراءات ، و يطلق عليه التعلم للبقاء **Survival Learning**، و تعلم مهارات وظيفية جديدة، و كذلك التعلم للتكيف **Adaptive Learning** مع المتغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى التعلم للتعلم أو التعلم التوليدي **Generative Learning**، و يُقصد به مستوى الإبداع وصياغة المستقبل و ليس مجرد التكيف معه، و في هذا المستوى تتم ممارسة التحدي لكل الافتراضات و المعارف ( رائد عقلة حسن السكران ، ٢٠١٥ ، ٢٣).

و من أهم المقومات التي تسعى المنظمة المتعلمة لتحقيقها: تحسين مستوى أداء الإدارات العليا والتنفيذية، وإيجاد ميزة تنافسية قائمة على المعرفة التشاركية، و تحفيز الأفراد بتحسين مستوياتهم المدعومة بالتعلم، و تشجيع الابتكار و الإبداع بجميع أشكاله، و إيجاد مناخ تنافسي بين أفراد المنظمة، و تشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين جميع العاملين بالمنظمة، و تدعيم علاقة المنظمة بعملائها، و توفير قاعدة بيانات لحل المشكلات، و اعتماد قاعدة التعلم من الأخطاء، و تقليص احتمالات الوقوع في الأخطاء المتكررة، و توسيع آفاق المنظمة و إدراكها لوضعها الحالي ورسم رؤيتها المستقبلية (مباركي فتحي، ٢٠١٥، ١٩).

ويتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها ( أثير عبد الأمير حسوني ، ٢٠١٢ ، ٣٨ ) :

١ . توليد أفكار جديدة: تعتمد المنظمات المتعلمة على المبدعين القادرين على التقاط المعرفة الضمنية واكتسابها و توليدها في المنظمة و دمجها بالمعارف و الشواهد الأخرى و تقديمها في صيغ جديدة .

٢ . القدرة على التكيف: ينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع مستجدات البيئة بداية من التكيف مع تقديم الأفكار الجديدة مروراً بالتكيف مع التغيرات في ثقافة المنظمة .

٣ . الذاكرة التنظيمية: وُتمثل المخزون المعرفي للمنظمة المتعلمة، فيفترض أن تحوي كل البيانات والمعلومات والمعارف والمشاهد والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها.

٤ . القيادة الفاعلة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تُشجع الأفراد على التعلم و التكيف، و تقديم العون لكل فرد في المنظمة ليتمكن من الحصول المعرفة اللازمة .

و لقد حدد Philip Sadler عام (٢٠٠٣م) خمسة جوانب لدور القائد في منظمات التعلم هي: الرغبة في الاستمرار في التعلم، و تشجيع التعلم ، و القدرة على تسهيل تعلم الآخرين ، و دعم و تعزيز ثقافة التعلم ، و تنمية آليات نقل التعلم من الأفراد و فرق العمل إلى المخزون المعرفي للمنظمة ككل، هؤلاء القادة يعشقون المعرفة فيبحثون عنها و يوسعون



مصادرها و يستقطبون عمالها و يحرصون على توظيفها وتطبيق مفاهيمها وهم مطالبون بتوفير فرص جديدة للتعلم و اختبار المعرفة و البحث عن بدائلها عبر التجريب أو عبر عمليات الإبداع ليتحول التعلم الفردي إلى تعلم مؤسساتي (محمد بن مسفر الشمراني ،٢٠١٤، ٢٧) .

## مبررات التحول لمنظمات متعلمة:

إن عملية التحول إلى منظمة متعلمة ليست بالأمر اليسير، فالمنظمة المتعلمة تتكيف مع بيئتها وتسعى إلى تحقيق الأفضل في كل ما تقدمه لعملائها، و هناك عدة مبررات للتحول إلى منظمات متعلمة أهمها (سعود ذياب الذياب، ٢٠١٤، ٢٦ - ٢٨):

١. تحقيق مستوى مرتفع من الأداء: حيث يسعى أغلب المديرين إلى تحقيق هذا الهدف بطرق مختلفة، ويربطون بين التطوير الذاتي لكل فرد من أفراد المنظمة و مستوى الأداء الاقتصادي المرتفع .

٢. إرضاء العملاء والمستفيدين: في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر أصبح للعملاء دور مؤثر في بقاء المنظمات واستمرارها ، وهذا يتطلب السعي للتعرف على آرائهم و رغباتهم لتحقيق مطالبهم .

٣. تحسين الجودة: حيث تتميز المنظمات الملتزمة بمبادئ الجودة الشاملة بقابليتها للتحول إلى منظمات متعلمة

٤. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة: وهذه الميزة تجعل المنظمة المتعلمة متقدمة باستمرار على منافسيها .

٥. إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والالتزام: يجب أن يتعلم الموظفون كل ما يدخل في مجالات عملهم، أما المديرون فيجب أن يتعلموا نشر ثقافة التميز والاتفاق و تحديد رؤية المنظمة.

٦. إدارة التغيير بنجاح: أفضل ميزة تحققها المنظمة المتعلمة بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير و التكيف معه بسهولة فالأفراد في المنظمات المتعلمة يستجيبون للتغيير بسرعة.

٧. مواكبة تطورات العصر: أصبحت الثورة المعلوماتية والتقدم التقني الهائل محركات أساسية باتجاه التغيير السريع في العصر الحالي، وسوف تسهم في إعادة تشكيل بناء المجتمعات العالمية والمحلية.

٨. إبراز الحقيقة: يتطلب بناء المنظمة المتعلمة الاعتراف بالأخطاء و مكافأة من يُظهرها فتقافة الاعتراف بالخطأ يجب أن تسود بين العاملين بالمنظمة .

و في ضوء ما سبق يتضح أن هذه العوامل مجتمعة أدت لتزايد أهمية تبنى نموذج المنظمات المتعلمة،و التي تحرص على اكتساب المعرفة و توظيفها و نشرها بين موظفيها، و بفضل تعلم المنظمات كيف تتعلم ، وكيف تُثَمي قدراتها على التعلم بسرعة، و تستفيد من تجاربها الناجحة و الفاشلة ، و توفر بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي و المستمر تتزايد أهمية تفعيل خصائص المنظمات دائمة التعلم .

### خصائص المنظمة المتعلمة :

يختلف الباحثون في وضع خصائص للمنظمة المتعلمة تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، فهناك من يركز على مجموعة من الخصائص دون الأخرى تبعاً لاختلاف التخصصات و الخبرات، و لكن برغم هذه الاختلافات إلا أننا نجد معظم الباحثين يتفقون في أن سرعة التعلم هي الخاصية الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة ، و هي الأساس للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة.

ولقد حدد Peter Senge أهم خصائص المنظمة المتعلمة وهي كالتالي ( خليفة محمد بلكبير، ٢٠١٦، ١٧٤).

١. منظمة مرنة: ذات قدرة فعالة في التكيف استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها الداخلية و الخارجية كوسيلة منها للبقاء و الاستمرارية و النجاح .

٢. منظمة تُشجع نقل المعرفة و تبادلها: بتوفير النظام الذي يُتيح نشر المعرفة بفعالية و تبادل المعلومات بين العاملين ، و يكون تدفقها في جميع الاتجاهات و بين كل الوظائف و الأقسام و الأفراد .

٣. منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون: تُشجع الاتصالات المفتوحة، تُثَمّن التنوع و التفكير النقدي و تشجع العاملين على طرح الأسئلة و النقاش لكافة قضايا التعلم و على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، و على استخدام مهاراتهم في إحداث التحسين و التغيير المطلوبين .

٤. منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي: و يعني ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكير حديثة تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم

لشبكة العلاقات التي تحكم هذا النظام مما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

٥. منظمة تقيم ذاتها باستمرار: وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف المناسبة للتعليم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية .

٦. منظمة تتبنى أسلوب فرق العمل بدلاً من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

٧. منظمة تتعلم باستمرار: وتهتم باكتساب الأفراد المعارف والمهارات الجديدة باستمرار ويطرق مختلفة، مثل: الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات والمؤتمرات، ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص المناسبة له .

ولقد أشار Garvin إلى أن المنظمة المتعلمة ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية هي (فداء غازي يوسف، ٢٠١٣، ٢٤):

١.

ل المشكلات نظمياً: يستند هذا النشاط على أساليب علمية أكثر من اعتماده على التخمين فيما يتعلق بتشخيص المشكلات، ويؤكد على البيانات أكثر من اعتماده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرارات باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة .

٢.

لتعلم من الآخرين: إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي ، بل إن التبصرات الأكثر قوة تأتي من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار و محفزاً للتفكير الإبداعي.

٣.

حويل المعرفة: يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، و يحقق التشارك في الأفكار بين الأفراد أثراً إيجابياً أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة فئة قليلة

من الأفراد، و من أهم الآليات التي تساعد في تحويل المعرفة: التقارير المكتوبة و الشفوية و المرئيات و الصوتيات و الزيارات الميدانية .

. ٤

لتجريب: يشتمل هذا النشاط على البحث النظامي عن المعرفة الجديدة و فحصها، و يعتمد هذا النشاط على استخدام المنهج العلمي، و يتم تحفيز التجريب من خلال الفرص المتاحة لا من خلال الصعوبات .

. ٥

لتعلم من التجارب الماضية: حيث تقوم المنظمات بمراجعة نجاحاتها و اخفاقاتها و تقييمها بشكل نظامي، و تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.

وبفحص بعض الشركات الناجحة و التي تمثل منظمات متعلمة (كالشركات اليابانية و الأمريكية العملاقة) ، نجد أنها تمتلك خصائص أساسية أهمها (إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبي):

١ . الاهتمام بالتعليم الفردي والجماعي باعتبارهما وسائل أساسية لتحقيق أهدافها و خططها الاستراتيجية.

٢ . مشاركة جميع العاملين في التفكير المستمر لتطوير قدراتها و إمكاناتها المادية والبشرية

٣ . بذل المنظمة جهوداً من أجل تنظيم عملياتها بأسلوب يجعل من مهامها فرصاً للتعلم المستمر.

٤ . التعامل بين الأقسام شبيه بالعلاقات القائمة مع المستهلكين والموردين تحكمة الفاعلية والتفاوض .

٥ . اتسام التعلم الداخلي في المنظمة المتعلمة بالتعاون و العمل المشترك و في مناخ تنظيمي متطور .

٦ . تشجيع الاختلاف بين الأفراد العاملين باعتباره أساساً لتنشيط عمليات التعلم والإبداع .

٧ . تصميم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي بأساليب تمكن المنظمة من التطور المستمر .

٨. تعامل المنظمة مع الوظائف ذات الاتصال المباشر مع الجمهور كأدوات للرصد البيئي .

### أبعاد المنظمة المتعلمة :

تشمل هذه الأبعاد مجموعة عوامل تتعلق بالقيادة التشاركية و الهيكل التنظيمي القائم على الثقافة التكيفية والتمكين الإداري للعاملين، و بناء الرؤية المشتركة، و اختبار النماذج الذهنية للتفكير و التعلم و الطلب على المعرفة ، و هناك أبعاد متنوعة للمنظمة المتعلمة ( محمد مفضي الكساسبية وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٦، ٢٧):

١. العاملون: يُعتبر العاملون أهم مقومات المنظمة المتعلمة إذ بدونهم لا توجد أفكار و لا يوجد ابتكار.

٢. العملاء: على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة لعملائها و عليها تبني معرفتها عن العملاء، و تؤسس لذلك نظام علاقات العملاء مبني على قاعدة معرفة متكاملة عن العملاء .

٣. الابتكار: هو أداة خاصة للريادة و وسيلة يتم بموجبها اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الأعمال .

٤. العلامة التجارية: و تشمل الاسم التجاري و الرموز و الإشارات، و يتم التركيز عليها كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل العملاء .

٥. العمليات: تُعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة ، كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

٦. الثقافة التنظيمية: تُعد واحدة من الموجودات غير الملموسة، و تشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين و تشجيعهم و تدريبهم و المحافظة عليهم، و طريقة معاملة العملاء و معرفة حاجاتهم و الحرص على تلبيةها ، و طريقة معاملة شركاء الأعمال و التعاون معهم .

٧. التكنولوجيا: تُعد براءات الاختراع و حقوق الطبع موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات و علامات تجارية يجب حمايتها من خلال قوانين الملكية الفكرية .

ويضيف البعض أبعاد أخرى للمنظمة المتعلمة تتمثل في (عبلة حمادي ٢٠١٢/٢٠١٣، ٨٣):

١. الإيمان بالتعلم التنظيمي: و ذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهميته و إيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم و تتم ترفيتهم بناء على معارفهم التخصصية .
٢. تكامل مصادر التعلم: يُشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها و المنافسين و الموردين والزبائن و خبراءها المتقاعدين و الخبراء الخارجين الآخرين .
٣. التشارك المعرفي: يعني اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الأقسام المختلفة، وتوفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم مع أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء .
٤. بناء ذاكرة تنظيمية: أي اهتمام المنظمات بتوثيق خبرات العاملين و نجاحاتهم وأخطائهم، وتوفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات .
٥. التفكير النظمي: يتعلق بتبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملًا عن التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء يتعلق بتبني أفكار جديدة مفيدة للزبائن، أو إعطاء العاملين فرصة لمناقشة أعمالهم.
٦. ترجمة التعلم لواقع: و يعني استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة و تجنب الأخطاء .

### متطلبات بناء المنظمة المتعلمة:

تتطلب عملية بناء منظمات التعلم جهوداً مستدامة هادفة لإيجاد التفاهم الجماعي للبيئة والأدوار والأهداف، وتبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل يتم تطويرها بشكل مستمر من خلال الرؤى والأساليب والإجراءات و الممارسات للتأكد من مدي ملائمتها لمستجدات العصر.

وهناك عدة متطلبات لبناء المنظمة المتعلمة هي (صلاح الدين عواد الكبيسي، حنين شلال إبراهيم العزاوي، ٢٠١٤، ٣٥):

١. إستراتيجية المنظمة: يجب صياغتها من منظور المعرفة ، فالمنظمات المعرفية تضع إستراتيجيتها المستقبلية بناء على معرفتها و ليس فقط بناء على ما تنتجه، و لذا هناك ضرورة لتحول إستراتيجية المنظمات من التنافسية إلى التعاونية، و صنع السياسة في المنظمة المتعلمة أمر يشترك فيه العاملون و الموردون والزبائن.

٢. هيكل المنظمة: وهو يُشجع حالة التمكين و مرونة الأدوار في المنظمة بما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن كما تسمح بالتطوير الشخصي للعاملين .

٣. النظر إلى داخل المنظمة: تتمثل في قدرة المنظمة على اكتساب و نشر و توزيع المعرفة و الاستفادة من نتائجها، و العمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الأداء المنظمي و المساعدة و الرقابة .

٤. النظر إلى خارج المنظمة: تعتمد المنظمات المتعلمة على الأفراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية و لهم دور مهم في المقارنة المرجعية، و أعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون و يتبادلون المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والتفكير .

٥. فرص التعلم: و تعني امتلاك المنظمة مناخاً تعليمياً يُشجع الأفراد على التعلم و تطوير مهاراتهم و إمكاناتهم الكاملة من خلال حضور البرامج التدريبية .

ولقد حدد Hitt سبعة عناصر لبناء المنظمة المتعلمة يطلق عليها (7s)، و هي: (١) قيم مشتركة بين الأفراد والجماعات،(٢) نمط قيادي محفز،(٣) فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية،(٤) استراتيجية غرضها الاكتشاف و التكيف،(٥) هيكل تنظيمي شبكي يتسم بدرجة عالية من المرونة والاستجابة،(٦) أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف بشكل تلقائي، و يحملون مهارات وقدرات جديدة،(٧) نظام لقياس التميز التنظيمي والأداء المالي (رفعت عبد الحليم الفاعوري، ٢٠١٢، ط).

ويتطلب التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة: التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، و من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، و من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، و من استراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون، و من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة التي تشجع على الانفتاح و إزالة الحدود و المخاطرة و التحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل (ربحي لزه، ٢٠١٧، ٣١).



و تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات للتحويل إلى منظمات تعلم، ومن أهمها: استراتيجية البدء من إمكاناتها الحالية و قدرات أفرادها، و استراتيجية دمج التعلم بالعمل، والاستفادة من آراء أعضاء المنظمة، و إيجاد مجالات للممارسة و العمل مع الآخرين، و الربط بين المنظمة و سوق العمل وتطوير البنية التحتية للتعلم، بالإضافة إلى بناء مجتمعات التعلم (نوال عبيد عناد العنزي، ٢٠١٧، ٥٠٥).

## خطوات التحول لمنظمة متعلمة :

ولقد اقترح كل من Peter Kline , Bernard Saunders في كتابهما Ten Steps to a Learning Organization عشر خطوات لتحول المنظمة التقليدية لمنظمة متعلمة، و تم التوصل لهذا الاقتراح من خلال عملهما كمستشارين للتدريب و التطوير لعدد كبير من المنظمات، و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي (محمد إبراهيم خليل أبو زيد، ٢٠١٣، ٣٥):

١. تقييم ثقافة التعلم في المنظمة: و هي عملية تتطلب إجراء تغييرات سريعة واسعة في الأداء تعتمد على التدريب و التطوير و التعلم التنظيمي، و تسهم ثقافة التعلم في تنمية معارف أعضاء المنظمة ومواهبهم وتقدير الخطأ على أنه وسيلة للتعلم و تنمية الثقة بين القادة والعاملين.
٢. تشجيع الإيجابيات: و ذلك من خلال استخدام كافة الوسائل المساهمة في إحداث تغيير في اتجاهات و سلوكيات الأفراد بالمنظمة ليتعلموا التفكير الإيجابي، و هذا يتطلب تمسك الأفراد بعمل الأشياء الإيجابية، وهذا يعني التركيز على نقاط القوة و تعلم كيفية معالجة أوجه القصور.
٣. توفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير النظمي: و هذا يتطلب توفير البيئة المناسبة التي تمكن العاملين من القيام بالمهام الموكلة لهم بشكل أفضل، و تنمية الدوافع المطلوبة لضبط الجودة و التحسين المستمر، بيئة آمنة لتوفير فرص التعلم المستمر و فرص التفكير بشكل جيد و الاستفادة من تفكير الآخرين .
٤. مكافأة المبادرات: في زمن التغييرات المتسارعة يجب اتخاذ نوع من المخاطرة، فبدون المخاطرة الذكية يصبح النجاح مستحيلاً ، لكن الأغلبية من الناس تفضل البحث عن طرق آمنة للتخطيط خوفاً من حدوث خطر ما، لكن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلى القيام بمشروعات و ممارسات قائمة على المجازفة، و الاعتقاد بأن أية خطوة جديدة سوف تفتح أمام الأفراد فرصاً لمزيد من التعلم .

٥. مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر معرفية للآخرين: فينبغي أن ينظر كل فرد للآخر على أنه مصدر للمعرفة، و هي خطوة مهمة ينمي فيها الأفراد قدراتهم على اكتشاف المهارات و القدرات و المواهب لدى زملائهم في العمل، وتشجيع هذه القدرات لكي تزدهر و تصبح مواهب خلاقة .
  ٦. تحديد الرؤية المشتركة: و يعتمد ذلك على التعاون و العمل الجماعي، و هذا يتطلب تعامل الأفراد العاملين بالمنظمة مع التنوع في الآراء و التخلي عن صفة الفردية و التعود على التفكير المشترك.
  ٧. تحويل الرؤي المشتركة لواقع فعلي ملموس: تعني تحويل الخطط الذهنية لواقع فعلي و وضعها موضع التنفيذ للوقوف على نقاط القوة الضعف فيها، و معالجة جوانب الضعف باستمرار و التغلب عليها.
  ٨. تركيز قوة التعلم في العمل: التعلم عنصر رئيسي في المنظمة المتعلمة لأنه يؤدي إلى تفاعلات إيجابية بين الأفراد داخل المنظمة، و يُشجع التفكير والاضطلاع بالمخاطر، لذا تحرص المنظمات على الاستثمار في التعلم التنظيمي الذي يتيح للموظفين استخدام عقولهم بشكل جيد و كفاءة أعلى.
  ٩. ربط الأنظمة: تساعد نظرية النظم في معرفة كيفية عمل العناصر المتفاعلة في المواقف المعقدة و الأخطاء الحادثة في المنظمة، و هناك إجراءات لربط الأنظمة و جعلها أكثر فعالية ، و هي: جودة الذاكرة التنظيمية، وضوح الأهداف، صياغة القواعد وفقاً للدور الذي يقوم به النظام، إدخال التحسينات المستمرة و تطوير الأداء، تقديم التغذية الراجعة، الاعتراف بأن السلوك الإنساني جزء من النظام .
  ١٠. العرض على الجمهور: و هي الخطوة الأخيرة في بناء المنظمة المتعلمة تحدث عند أداء شئ ببراعة فائقة، وهذا لا يتحقق دون تدريب الأفراد على أداء أدوارهم والمهام الموكلة لهم بشكل جيد .
- و تُشير هذه الخطوات العشرة إلى أن كل أعضاء المنظمة لم يقوموا فقط بأدوارهم في تشكيل رؤية المنظمة وثقافتها وإنما ساعدوا أيضاً في بناء نظامها، وتعلموا احترام أفكار بعضهم بعضاً من أجل بناء صور ذهنية عن كيفية أداء مهامهم و تشكيلها و فهمها بعقولهم بشكل منظم، وفي هذه الخطوة تظهر الإثارة والالتزام والعاطفة بوضوح.

## بعض نماذج المنظمة المتعلمة:

لا ترتبط عملية التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات تعلم بمدخل محدد أو استراتيجية معينة، ولقد أظهر هذا الأمر العديد من النماذج التي تعكس رؤى واضعيها و طريقة تفكيرهم و نتائج خبرتهم العلمية والعملية. و رغم اختلاف المفكرين حول المفاهيم التي توطن لوضع نموذج للمنظمة المتعلمة، إلا أن معظم هذه النماذج تشترك في كثير من المفاهيم والمكونات.

و فيما يلي عرض موجز لأهم هذه النماذج (أسماء سالم النصور، ٢٠١٠، ٢١ - ٣١)، (عبد الناصر حسين زايد وآخرون ، ٢٠٠٩، ٥ - ٧)، (مؤيد بن علي حسن أبو عفش، ٢٠١٤، ٢٥ - ٣٢):

### ١. نموذج (Senge Model (1990 :

يُعد **Peter Senge** رائد المنظمة المتعلمة ومبتكر فكرتها، و قد وضع قواعد يتوجب على المنظمة التي تسعى للتحول لمنظمة متعلمة الالتزام بها، و هي:

أ - التفكير النظامي: ويعني تبني الرؤية الكلية بدلاً من الجزئية، و رؤية العلاقات البنينة التي تربط أجزاء النظام مع التركيز على الأنظمة الفرعية.

ب - البراعة الشخصية (التميز الشخصي): ويعني توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، وإتاحة الفرصة للجميع لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة معارفهم وقدراتهم .

ت - الرؤية

المشتركة: و تعني قدرة الأفراد على وضع صورة مشتركة للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه، و توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود و تحقيق الأهداف المرجوة .

ث - النماذج الذهنية: و هي تعبر عن الصور الذهنية والتعميمات الراسخة التي تؤثر في تصور العاملين للعالم، و تفسيرهم للأحداث من حولهم و كيفية التعامل معها، و يركز هذا المجال على تبني أساليب تفكير مرنة قابلة للتغيير استجابة لما يستجد من ظروف بدلاً من التمسك بأفكار شخصية غير واقعية.

ج - التعلم الجماعي (الفريقي) : و يعني درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أدائهم .

#### ٢. نموذج (Pedler, Burgoyne and Boydell Model (1991):

و هو يُعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة تسهل عملية التعلم لجميع أعضائها، وتسعى باستمرار نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية"، وحدد هؤلاء الباحثون أحد عشر جانباً يجب فحصها و تغييرها في المنظمات الساعية للتحويل لمنظمات متعلمة، و هذه الجوانب هي: ربط التعلم باستراتيجية المنظمة، والمشاركة في وضع سياسات المنظمة، و التوجيه التتقيفي، و المساءلة والمحاسبة من أجل التطوير، و التبادل الداخلي للمعلومات والتجارب، و المحاكاة، و المرونة ، و البناء التعليمي الداعم للتعلم ، و تخصيص موظفين لمراقبة التطورات والتغيرات في البيئة المحيطة، و التعلم داخل المنظمة، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي المشجع على التعلم والتطوير الذاتي لجميع العاملين .

#### ٣. نموذج (Revans & Limerick(1994):

يستند هذا النموذج على التعلم التفاعلي عن طريق العمل والممارسة، فالأفراد يتعلمون من بعضهم البعض أثناء العمل على حل مشكلة واقعية والتأمل في نتائج تجاربهم التي مروا بها، وقدم Revans & Limerick نموذجاً للمنظمة المتعلمة أطلقا عليه ( منظمة التعلم التفاعلي)، حدد سبع خصائص للمنظمة المتعلمة هي: التفاعل والتجارب و الأحداث، و تكوين تحالفات ومجالات للتعلم، و تكوين شبكات خارجية، و نظام مكافآت متنوع، و إيجاد المعلومات والاستفادة منها، و تمكين الفرد، و القيادة الحكيمة

#### ٤. نموذج (Redding Model (1997):

و يتضمن هذا النموذج بعدين أساسيين هما: مستوى التعلم و منظومة التعلم، ويعتمد هذا النموذج على الخطوات التالية : تحديد الهدف و الفائدة ، و اختيار أداة التقويم و اكتشاف النتائج، و تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة، و تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة ، و تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة. و أقترح هذا النموذج كدليل لتقويم المنظمة المتعلمة بالاستناد إلى ما قام به مركز التعلم الاستراتيجي بولاية إلينوي من خلال مسح لعدد من المنظمات أسفر عن عدة نتائج أهمها :

- أ- أن المنظمة تُصبح متعلمة عندما تزيد من قدرتها على التعلم في جميع المجالات نحو تحقيق الأهداف .
- ب- أن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تُساعد على الاستقصاء الذاتي وتحديد درجة تحقق تلك الخصائص .
- ت- أن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة على التكيف و المرونة و الاستمرار في توليد المعرفة الجديدة .
- فالغاية الرئيسية من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الراهن للمنظمة ، و كيف تصبح منظمة متعلمة، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل و وضع خطة التدخل و تنفيذها و تقويم خصائصها، و من أهم تلك المجالات: توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، و تشجيع الابتكار و الحوار، و الفهم المشترك .
٥. نموذج أدلسون (Addleson , 1998) :

وضع Addleson نموذجاً للمنظمة المتعلمة أطلق عليه اسم "البديهيات الخمس" The Five Axioms و انطلق في نمودجه من المسلمات التالية:

- أ- أن المنظمة المتعلمة قادرة على اكتساب المعرفة .
- ب- أن المنظمة المتعلمة لديها القدرة على تطوير مهارات العاملين فيها .
- ت- أن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على النشاطات الجماعية التعاونية .
- ث- أن الأفراد يستطيعون من خلال العمل الجماعي إنجاز مهامهم بصورة أفضل مما يستطيعون فعله فردياً .
- ج- المنظمة المتعلمة تبني علاقات تعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال المعارف و التجارب والخبرات والقدرات والأساليب المتنوعة التي يستخدمها الأفراد في إنجاز مهامهم .

٦. نموذج برايتون (Britton (2000) :

اقترح برايتون Britton نموذج التعلم التنظيمي تتمكن بموجبه المنظمة من التحول لمنظمة متعلمة، ويتكون النموذج من ثمانية عناصر هي: إيجاد ثقافة التعلم ، و تجميع الخبرة الداخلية ، والوصول إلى التعلم الخارجي ، و تطوير نظم الاتصالات، و تحديد الإستنتاجات ، و تطوير الذاكرة التنظيمية ، و تكامل التعلم مع الإستراتيجية، و تطبيق التعلم .

#### ٧. نموذج العتيبي (2001) Al-Otaibi Model :

أظهر العتيبي أن هذا النموذج يتكون من ثلاثة نظم رئيسية تشتمل على أربعة عشر متغيراً كما يلي:

- ❖ نظام المنظمة : و يتضمن ثمانية متغيرات هي ( الهوية - الرؤية - الاستراتيجية - الهيكلية - النظم، الأساليب - الموظفون - المهارات - الأهداف الرئيسية) .
- ❖ نظام التعلم: يتضمن أربعة متغيرات ( توجيه التعلم -إدارة المعرفة -نشاطات التعلم - تسهيلات التعلم).
- ❖ نظام الثقافة الاجتماعية : و يتضمن مُتغيرين هما ( أنماط السلوك المنشقة من القيم الاجتماعية - والاتجاهات الثقافية ) .

#### ٨. نموذج Moilanen Model (2001):

اقترح Moilanen نموذجاً للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أبعاد هي (خالد جمال صبيح، ٢٠١٤، ١٩):

- أ - الدوافع المحركة: و تشير إلى جهود القيادة في تصميم عمليات تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم في التعلم والتغلب على المعوقات التي يمكن حدوثها .
- ب - تحديد الهدف: و ترتبط بوضع رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تنبثق من استراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات جديدة .
- ت - الاستطلاع والاستفهام: و يُعبر هذا البعد عن العناصر التي تتيح للأفراد التعرف على المعوقات وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم .
- ث - التمكين: و يُشير إلى مدى الحرية المعطاة للعاملين والتي تمنحهم فرصاً للتعلم ، وتعمل على دعم عملية التعلم ضمن فريق العمل، و كيف يمكن الاستفادة من معارف الأفراد و خبراتهم .
- ج - التقييم: و يُركز على الاهتمام بنتائج الأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ، و مدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً .

## ٩. نموذج (2002) Marquardt Model:

يتكون النموذج من خمسة أنظمة فرعية تحقق التعلم التنظيمي، وتعمل هذه الأنظمة في كافة المستويات، حيث أن نظام التعلم متداخل مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، و يتفاعل معها جميعاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، و يُوضح- (2002, 24) Marquardt (27) هذه الأبعاد كما يلي:

- أ - نظام التعلم في المنظمة: يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها و يعكس نمط التعلم و مهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فاعلية التعلم في المنظمة.
- ب - نظام الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو و الابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري و بشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض و من دونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة .
- ت - نظام المعرفة: يتمثل نظام المعرفة في النظام المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، و يشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة و اكتسابها و تخزينها و تحليل البيانات، و البحث عنها ونقلها و نشرها و تطبيقها و المصادقة عليها .
- ث - مكونات نظام التنظيم: و يتكون من أربعة عناصر أساسية، و هي: الرؤية و الثقافة و الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، و كلها عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة.
- ج - نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية و الأدوات و الشبكات و الأنظمة والهياكل و العمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات و المعارف و التعلم بسرعة نسبية أكبر، و يتضمن نظام تقنية العمليات و الأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة و تنسيقها و مراقبتها.

## ٩. نموذج جيمس (2002) Model of Constance R. James

يسمى هذا النموذج بشبكة المنظمة المتعلمة، و هو يعتمد على التحويل أكثر من الإجراءات، و كل قسم في المنظمة يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة و استغلالها و



تحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة والعمل على تطويره . و يتكون هذا النموذج من ستة مكونات تستند إلى الاتصالات في شبكة تفاعلها مع بعضها البعض، وهذه المكونات هي (James c., 2002 , 45):

- أ - القيادة التحويلية: تعمل القيادة في أي مستوى في المنظمة المتعلمة على دعم عمليات التعلم و توليد المعرفة، كما تشجع العاملين على التعلم المستمر لتطوير أنفسهم .
- ب - ثقافة المساواة: تسود في المنظمة المتعلمة ثقافة المساواة، والتي تُرسخ مبدأ العدالة في المكافآت لضمان تحقيق الرضا بين العاملين على كافة المستويات و تسهل عمليات التكيف والتطوير المستمر
- ت - دمج الآليات: تربط الآليات المتكاملة المنظمة أفقياً ورأسياً ، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تعزز المشاركة في المعرفة و التعلم عبر وحدات العمال و النظم و العمليات التي تربط المنظمة .
- ث - نشر الاستراتيجيات: يمكن التعرف على استراتيجيات المنظمة المتعلمة في أي مستوى في التنظيم فلم تعد قاصرة على الإدارة العليا فقط، و إنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا و حتى من صناعات المعرفة .
- ج - البناء الأفقي: تقوم المنظمة المتعلمة على أساس بناء اتحاد شبه مستقل ترتبط عناصره مثل نظام الذرة، حيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات الفرعية إلى الإدارة العليا ، و التي تقوم بممارسة دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف .
- ح - صناعات المعرفة: يجب أن يتحول كل الأفراد في المنظمة المتعلمة إلى صناعات للمعرفة، و يسعى كل فرد للتميز و نشر المعلومات بين الآخرين، و هم بدورهم يطورون مهاراتهم و يكتسبون مهارات جديدة.

#### ١٠. نموذج (Marsick & Watkins Model (2003):

يُركز هذا النموذج على عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، و هما: الأفراد و البناء التنظيمي، و هذان العنصرين متكاملان و متداخلان مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، مع التأكيد على التعلم المستمر على جميع المستويات (

الفردى و الجماعى و التنظيمى) ، و يتفرع من هذين العنصرين عدة عناصر فرعية تتشابه مع بعضها البعض لتكوّن الأبعاد السبعة لهذا النموذج ، و هي (Yang et al , 2004 , 41):

- أ - فرص التعلم المستمر : و هي تعكس جهود المنظمة في إيجاد فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال .
- ب - تحفيز الاستفهام والحوار: و يُشير هذا البعد إلى سعى المنظمة على نشر ثقافة التساؤل و الحوار و تبادل المعلومات والخبرات لكي يحصل الأفراد على فرص للتعبير عن وجهات نظرهم و مناقشتها مع الآخرين.
- ت - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث يُصمم العمل بالاعتماد على فرق العمل، و يتم تشجيع التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة ، كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض .
- ث - تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: حيث يسمح للأفراد المشاركة في صياغة و تطبيق رؤى المنظمة وتوزيع المسئوليات بينهم كي يُقبلون بحافزية على عملية التعلم ،مع أهمية الحصول على ردود أفعالهم عن الفجوة بين الوضع الحالى و الرؤية الجديدة.
- ج - ربط المنظمة بأبعاد البيئة الخارجية: يؤكد هذا البعد على ضرورة فهم الأفراد لهذه الأبعاد ، و استخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل حيث يتاح للأفراد إدراك أثر المهام التي يؤديونها على المنظمة ككل .
- ح - أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: حيث يتم تطوير أنظمة لالتقاط المعرفة و توظيفها في خدمة عمليات التعلم، واستدامة تلك الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة و تعزيزها و تكاملها مع العمل و تيسير الوصول لها
- خ - القيادة الاستراتيجية للتعلم: و تعكس كيف تفكر القيادات استراتيجياً، و كيف تدعم التعلم المستمر واستثماره في تطوير المنظمة والسير بها نحو اتجاهات جديدة من خلال سلوك قيادي يحتذى به الآخرون.

#### تجارب عالمية في مجال المنظمات المتعلمة :

في بداية الثمانينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بموضوع المنظمة المتعلمة ، و حتى ذلك الوقت لم يُدرك تأثيره القوي في الأداء التنظيمي و المنافسة و تحقيق النجاحات سوى

عدد قليل من المنظمات، فقد بدأت شركة Shell Oil Company تهتم بالتعلم التنظيمي ضمن اهتمامها بالتخطيط الإستراتيجي، واستخدمت فرق العمل، و ركزت على الاتصالات المكثفة لتصبح عوامل أساسية لخلق بيئة تنظيمية ناجحة قادرة على الاستجابة و التكيف مع البيئة و تغيراتها (محمد بن مسفر الشمراني، ٢٠١٤، ١٦).

ومن أمثلة الشركات العالمية التي طبقت أساليب جديدة في إدارتها ، و وضعت تعزيزات مساندة ضمن خططها الإستراتيجية لكي تحقق المزايا التنافسية ، وذلك من خلال اعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم أسرع بكثير من المنافسين شركة Dutch sell Royal ، و شركة General Electric، عندما قفزت خطوات سريعة وتحولت إلى منظمات متعلمة، وأساس هذا التغيير اعتبار رأس المال البشري رأس مال فكري يجب الاهتمام ببنائه و استثماره و إدارته، بالإضافة لشركات أخرى مثل : (Caterpillar, Federal Express, Ford, Hewlett –Packard , IBM , Intel) (ليث سعد الله حسين ، ٢٠٠٤، ٢).

وفيما يلي يستعرض الباحث بعض هذه التجارب الرائدة في مجال التحول لمنظمة متعلمة:

#### ١. شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات (Toyota Motor Corporation):

تحتل شركة تويوتا اليوم المرتبة الأولى كأكبر صانع للسيارات في العالم، و تخطى معدل مبيعاتها الستة ملايين سيارة سنوياً في ١٧٠ بلداً، و يزودنا نظام تويوتا بأدوات و طرق قادرة على مساعدة الشركات في أي قطاع لتصبح الفضلى في مجالها من ناحية الكلفة و الجودة و الخدمة. وللشركة ٥٢٢ فرعاً ، و تمتلك مجموعة سيارات ماركات لكزس و سايبو و هينو و دايهاتسو، كما تقوم بإنتاج الشاحنات والحافلات و مركبات أخرى، و تقدم أيضاً خدمات مالية من خلال فرع تويوتا للخدمات المالية ، و تتمثل أهم ملامح تجربتها الرائدة فيما يلي (عبد الرحمن يوسف العالي ، محمود صالح، ٢٠١١، ٧٢ ، ٧٣):

❖ أسس شركة تويوتا Sakichi Toyota ، و الذي ولد عام (١٨٦٧)، وهو مؤسس أعمال تويوتا للنسيج ويعرف بأبو النهضة الصناعية اليابانية، و باع هذا الرجل براءة اختراع إحدى ماكينات صناعة النسيج و استخدم المبلغ الذي حصل عليه في تطوير أول مبنى خاص لمصنع تويوتا للسيارات في العام ١٩٣٧، وكان تويوتا يعمل قبل ذلك في صناعة معدات النسيج، و له في ذلك المجال اختراعات شتى حتى لقب بملك الاختراعات في اليابان.

❖ يرجع تطوير مصنع السيارات بعد ذلك إلى جهد ابنه كيشيرو الذي أخذ المشروع على عاتقه، و طوره حتى أصبحت الشركة من الشركات الرائدة في العالم، و اعتمد الابن أداء قوياً و متميزاً، و طبق بشكل صارم مجموعة قيم بنى عليها الشركة و شكلت الأساس لفلسفتها فيما بعد .

❖ عندما انتقل Taiichi Ohno إلى قيادة شركة تويوتا اليابانية عام (١٩٤٥م) بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية، اهتم بدراسة استراتيجيات التعلم من المنظمات المتعلمة الأمريكية وكيف تعمل، و تبين له أن عملية التعلم و التدريب هي أفضل بكثير من المغالاة في حجم الانتاج، و أثمرت جهوده مع فرق العمل في شركة تويوتا في وضع أنظمة متعددة منتهجاً في ذلك المنحى التنظيمي حيث جمع كافة نشاطات الشركة في نظام انتاجي جديد أطلق عليه (فقط في الوقت المناسب Just in time)، وجاء تطبيق هذا النظام نتيجة تدريب و تعليم كافة موظفي شركة تويوتا، وكذلك اقتاعهم بأهميته وبأنه خارطة طريق للتقدم و النمو المستمر، و من أبرز ما تركه هذا النظام حقيقة مفادها أن سيارة تويوتا تُعمر أكثر من أي سيارة أمريكية أخرى (أحمد يوسف محمد عريقات، وآخرون، ٢٠١٠، ١٧٦) .

❖ إن المنتج الأكثر وضوحاً لدى سعي تويوتا للامتياز هي فلسفة التصنيع التي أطلقت عليها تسمية "نظام تويوتا الانتاجي TPS"، والمعروف غالباً باسم "مبدأ Lean"، إنه نظام انتاجي متطور تساهم فيه كافة الأقسام لإنجاز عمل مشترك، و يتمثل هذا النظام بما يعرف بـ"رسم البيت لنظام تويوتا الانتاجي". لماذا البيت؟ لأن البيت يُشكل نظاماً بنوياً قوياً شرط أن يكون السقف والأعمدة والأساسات قوية.

❖ استخدمت شركة تويوتا منهجية Lean methodology في التعلم التنظيمي، وتعتمد المنهجية على خمسة محاور أساسية هي: تقدير قيمة أكبر للعملاء من خلال فهم أفضل لحاجاتهم ومتطلباتهم، و تحديد القيمة الحقيقية لكل منتج و التخلص من فائض الانتاج، و ضمان تدفق منتجات الشركة في الأسواق واستمرار الطلب على تلك المنتجات، و السعي لتحقيق أعلى مواصفات لجودة المنتجات، بالإضافة إلى الالتزام بالوقت المحدد لتسليم العملاء (Francis, David E. 2014, 4)

- ❖ في إطار تحول شركة تويوتا لمنظمة متعلمة تُطبق نظام انتاجي TPS اعتمدت على تفعيل المبادئ التالية (أحمد نبيل فرحات، ٤ / ٤ / ٢٠٠٨) :
- اتخاذ القرارات الإدارية بناء على فلسفة مالية طويلة الأمد تسمح بتوجيه المنظمة نحو هدف مشترك .
- التدفّق المستمرّ للعمليات بهدف استحضار المشكلات إلى الواجهة و إعادة تصميم إجراءات العمل .
- تجنّب الفائض في الانتاج و تأمين حاجات العملاء و تخزين كميات قليلة من كل منتج .
- التجاوب مع طلبات الزبائن مع الاعتماد على أنظمة الكمبيوتر لمراقبة الجودة .
- إلغاء الهدر: الهدر الذي ينقسم إلى سبع فئات: الانتاج الزائد، و تضييع الوقت، و الشحن و التفريغ غير النافع ، و الفائض ، و التخزين ، و التحركات غير النافعة ، و المنتجات التي يشوبها عيب.
- بناء ثقافة الجودة و تحقيقها منذ المرة الأولى و استخدام كافة الطرق لضمان استمرارية الجودة.
- بناء القدرة على اكتشاف المشكلات وإيقافها واستخدام الآلات ذات الذكاء البشري .
- جمع المعارف المتراكمة وصولاً إلى نقطة زمنية محددة، و توحيد مقاييس أفضل الممارسات الحالية .
- استخدام التكنولوجيا الموثوقة و المختبرة بدقّة التي تخدم الموظفين و العمليات.
- استخدام مؤشرات مرئية لمساعدة الموظفين على تحديد إذا ما كانوا يعملون ضمن شروط المقاييس الموحدة أو إذا كانوا ينحرفون عنها .
- إجراء اختبارات فعلية قبل اعتماد تكنولوجيا جديدة في عمليات الشركة أو الأنظمة أو المنتجات.
- تطوير قادة من داخل الشركة يفهمون العمل و يعيشون فلسفته و يعلمونها للآخرين، فعمل القائد ليس مجرد إنجاز مهام أو التمتع بمهارات جيدة في التعامل مع الناس .
- خلق ثقافة مؤسسية قوية و مستقرّة، ففي الشركة قيم و معتقدات قائمة لفترة تمتد على سنوات عديدة، و بذل جهد مستمر لتعليم الأفراد كيفية العمل معاً كفريق هادف يُحقّق الغايات المشتركة.

- احترام الشركاء و اعتبارهم امتداد للشركة، و تشجيعهم على النمو و التطور ، فهذا يُظهر مدى تقدير الشركة لهم ، و تحديد أهداف مشوقة، و مساعدة الشركاء على تحقيقها.
- يتحرك القائد و يتحقق بنفسه ليتفهم بعمق و يضع عملياته و يُعالج المشكلات، لأن حُسن الأعمال من مراقبة المعطيات و التأكد منها شخصياً عوضاً عن التنظير على قاعدة ما ينقله لك الآخرون .
- اتّخاذ القرارات بتروّ و بالتوافق مع الآخرين لكن التنفيذ يكون بسرعة، ولا يختار القادة اتجاهاً واحداً و لا يسر في الدرب قبل أن اتخاذاً كافة الخيارات بعين الاعتبار.
- التحوّل إلى منظمة تعلّمية من خلال التفكير الدوؤب بالركائز الرئيسية، و بعد الانتهاء من مشروع ما يتم تحديد كافة مواطن الضعف فيه و وضع إجراءات مضادة لتجنّب الوقوع في المشكلات ثانية .

## ٢. شركة جنرال إلكتروك الأمريكية : General Electric

استطاعت شركة جنرال إلكتروك الأمريكية أن ترسخ تجربة مذهلة في عالم الأعمال على مدار الزمن، باعتبارها منظمة تمكنت من التحول لمنظمة متعلمة كاملة الأركان، و تطلب ذلك الكثير من الوقت والجهد والعمل، و تتمثل ملامح تجربتها في النقاط التالية(مسعودة شريفى، ٢٠١٦ ، ١٧٣ - ٢٢٣):

❖ أسس توماس إديسون (مخترع المصباح الكهربائي) هذه الشركة عام (١٨٩٠م)، و كانت بدايتها بطيئة و متعثرة ، و لكن إديسون كان يتميز بالتفاني و عدم اليأس و الرغبة في تحقيق التفوق و التميز، و هذه الصفات مكنت الشركة من النجاح و اعتلاء القمة .

❖ تُعرف اليوم جنرال إلكتروك بإمكاناتها الصناعية و الخدمية فائقة الجودة ، حيث تمتلك فروعاً في أكثر من ١٠٠ دولة ، و يعمل فيها أكثر من ٣١٣ ألف عامل في العالم أجمع .

❖ يعود الفضل في تقدم و ازدهار الشركة إلى جاك ويلش الذي تولي إدارة المنظمة (منذ عام ١٩٨١ و حتى ٢٠٠١) استطاع خلالها أن يحول جنرال إلكتروك من منظمة مترهلة تسكنها البيروقراطية و تكثر فيها الحواجز التي تُعيق الإبداع إلى منظمة متعلمة منفتحة على الأفكار، منظمة مرنة و سريعة يسري فيها التغيير بسلاسة و سهولة، منظمة رائدة

تقدم منتجات و خدمات متميزة بفضل كوادرها البشرية التي تتمتع بمهارات تمكنها من صنع الفارق أينما وجدت .

❖ كانت للشركة كثير من الإنجازات على مدي أعوام طويلة وصار لها سلسلة منتجات تبدأ من الأواني المنزلية الصغيرة لتصل إلى المنتجات الضخمة المعقدة عالية التقنية مثل محركات السفن و الطائرات.

❖ عندما جاء عام (١٩٨١) فأصبح ويلش أصغر مدير تنفيذي لجنرال إلكتريك وكانت هذه هي البداية، وأمضى ويلش عشرين عاماً رئيساً تنفيذياً لجنرال إلكتريك لم يتوقف خلالها و لا لحظة عن التغيير والتحويل حتى أصبح التغيير المتواصل جزء لا يتجزأ من هذا الصرح الاقتصادي الكبير، و شن واليش حرباً ضارية على كل ما هو سلبي في المنظمة فاتحاً لها آفاقاً جديدة تطل على المستقبل.

❖ عبر ويلش عن رؤيته قائلاً: "بعد عقد من الآن أريد أن تُصبح جنرال إلكتريك منظمة متميزة مفعمة بالنشاط والحيوية، منظمة ملتزمة و معروفة في أرجاء العالم بدرجة تميز لا نظير لها، أُرغب في أن تصبح جنرال إلكتريك أكثر المنظمات انتاجية والأعلى تنوعاً في العالم من خلال الجودة العالية لقادتها في كل خطوط الانتاج".

❖ اعتمد وليش على عدة استراتيجيات للتغيير منها: مبادرة المشاركة والتعبير، والتي تهدف إلى استخراج الأفكار الجيدة من جميع أفراد جنرال إلكتريك ، و إلزام الإدارة بالتعامل مع هذه الأفكار، كما هدفت أيضاً إلى: بناء الثقة من خلال إظهار اهتمام المنظمة الحقيقي بالاستماع لأفكار العاملين والقضاء على الأعمال غير المهمة و الممارسات التي لا معنى لها و التي كانت تزج العاملين لسنوات، واستحداث ثقافة اللاحدود ، و هدم الجدران بين المديرين و العاملين، و تكسير أي عوائق تحول دون جعل جنرال إلكتريك أكثر سرعة و أكثر تنافسية.

❖ بدأ وليش عام (١٩٩٩) مبادرة العمل الإلكتروني بهدف تخليص جنرال إلكتريك من أسلوب العمل التقليدي المتعامل به والذي يتميز بالبطء وقلّة الفعالية، كما أطلق أيضاً مبادرة Six Sigma في تسعينات القرن العشرين ، و تهدف هذه المبادرة إلى تحقيق الأهداف بصفر من العيوب تقريباً .

❖ استطاعت جنرال إلكتروك في عهد ويلش تحقيق ما لم تستطع تحقيقه مع غيره من رؤسائها التنفيذيين السابقين، فبفضل ويلش و استراتيجياته التغييرية استطاعت هذه المنظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة، منظمة تحقق الأرقام الكبيرة، و تعتنق قيم الجودة و الإبداع، و أكثر من ذلك تحولت جنرال إلكتروك إلى آلة لصنع القادة و تطويرهم.

### المحور الثالث: الأسس الفلسفية للجامعة كمنظمة متعلمة University as Learning

#### Organization

تسعى المنظمات في القرن الحادي و العشرين إلى توفير فرص التعلم للعاملين بها، و استخدام التعلم في تحقيق أهدافها و تشجيع البحث و الحوار و المشاركة و الإبداع كمصادر للطاقة والتجديد و التفاعل مع البيئة، و تخضع الجامعات على مستوى المنافسة الدولية للعديد من المتغيرات في مجال تأدية و وظائفها لذا يجب أن يكون لها دور ريادي في تبني نماذج للمنظمة المتعلمة .

و تُعد الجامعات من المنظمات الخدمية إلا أن خصائصها مغايرة عن المنظمات الإنتاجية، حيث تقوم بتقديم العلم و المعرفة للطلاب و إجراء البحوث العلمية، و يقع على عاتقها مسؤولية إمداد المجتمع بالكوادر المؤهلة لشغل الوظائف في مختلف القطاعات، لذا تسعى جاهدة لتحقيق التميز في مختلف نشاطاتها، وتعتمد على أداء عضو هيئة التدريس الذي يُمثل رأس المال الفكري في الجامعة، و يجب أن يتجاوز أداءه معايير الأداء الأكاديمي المتميز الموضوعة من قبل إدارة الجامعة.

و يستعرض الباحث في هذا المحور الجامعة كمنظمة متعلمة من حيث المفهوم و الفلسفة و الخصائص والأبعاد و متطلبات التحول لجامعة متعلمة، والقيمة المضافة للجامعات المتعلمة، و أدوار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المتعلمة، بالإضافة لتجارب عالمية لبعض الجامعات الرائدة في التحول لمنظمات تعلم.

#### **الجامعة المتعلمة : المفهوم والفلسفة :**

Vincent Tinto : "One of the most important steps Universities can take in becoming Learning Organizations is to reorganize their educational activities to encourage shared, connected learning experiences". (Tinto ,Vincent, 1997, 4).



واحدة من أهم الخطوات التي يمكن أن تتخذها الجامعات للتحويل لمنظمات متعلمة هي إعادة تنظيم أنشطتها التعليمية لتشجيع خبرات التعلم التشاركية المتصلة . فالجامعات تلعب دوراً مهماً في تقدم الأمم باعتبارها أداة حيوية لا غنى عنها في إحداث التنمية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، كونها تمتلك خصائص منظمات التعلم والمتمثلة في: دعم الشراكات مع المجتمع المحلي، وتقديم التدريب والاستشارات، وتوجيه البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه البيئة المحيطة، والاهتمام بتخصصات تلبى احتياجات المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي.

و الجامعة المتعلمة هي جامعة منفتحة على ما حولها، و تنتشر فيها روح المبادرة و التعاون بين كافة منسوبيها، وتستفيد من كافة إمكاناتها المعرفية والبشرية، وتتميز بوجود مشروعات جامعية ناجحة ووحدات ذات طابع خاص متطورة تُدر أرباحاً مستمرة للجامعة، و لديها تقنيات حديثة لنقل المعرفة و نشر الانجازات العلمية، و لديها أعضاء هيئة تدريس يُمكنهم توليد الدعم المالي اللازم لتمويل النشاطات الجامعية المتنوعة ، و هي جامعة تُشجع التعلم المستمر و تدعم الإبداع و الابتكار، و تُشجع إنتاج المعرفة ، و تُوظف هذه المعرفة بكل المستويات الجامعية (Norashikin Hussein, et al, 2014, 300) .

و تهدف الجامعة المتعلمة إلى تحقيق التكامل بين جهود الهيئة التدريسية و الإدارية لإحداث الإصلاح الجامعي بما توفره من انخراط جميع منتسبيها في التعلم والعمل معاً، و الوصول إلى أعماق جميع العاملين وما يخزنون من مكونات معرفية غير ملموسة، و تحسين اعتقادات أعضاء هيئة التدريس نحو المهنة، مع الاهتمام بالمحتوى العلمي واستراتيجيات التدريس، و تحقيق الشراكة الحقيقية في العمل .

و هناك عدة مبررات تدفع الجامعات لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة أهمها: توفير المناخ المناسب لتعليم الطلاب، ومواكبة التغير و التطور، و دعم قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال التعلم المستمر، واكسابهم مهارات العمل الجماعي وتعلم الفريق، و توفر لهم فرص لطرح أفكارهم و آرائهم، فالجامعة المتعلمة تتمكن من تنمية التفكير الإبداعي لدى منسوبيها (Francis, David E. 2014, 16)

و يتطلب تحقيق التعلم التنظيمي بالجامعة تبني آليات واضحة للتعلم الجماعي المستمر لجميع العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة تدريس و إداريين بناءً على رؤية

مشتركة في وجود قيادة جامعية تعمل في إطار ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بالتعلم الذاتي و المستمر، و تُسهل الحصول علي المعرفة و نشرها وتبادلها .

وترجع أهمية تطبيق التعلم التنظيمي في بيئة التعلم الجامعي إلى دوره الأمثل في الربط بين تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس و رفع مستويات الأداء الجامعي و تحقيق جودة المخرجات الجامعية، و هذا يؤهل الجامعة للتحويل إلى منظمة متعلمة، فالجامعات المتعلمة هي الأكثر قدرة على التنافس، و سوف يُكسبها التعلم التنظيمي أساليب جديدة في الإنتاج و التسويق و إرضاء العملاء (ليث على الحكيم وآخرون، ٢٠٠٩ ، ٩٩).

وهناك عدة إستراتيجيات لتفعيل التعلم التنظيمي بالجامعات منها: تبني القيادات الجامعية فلسفة التعلم التنظيمي، وتهيئة أعضاء هيئة التدريس ثقافياً لتطبيق هذا المفهوم، وإعادة صياغة رؤية و رسالة الجامعة بحيث تبرز اهتمامها بالتعلم التنظيمي. و تحسين إمكانيات الجامعة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي، و رفع مستويات تدريب أعضاء هيئة التدريس، و تحسين سمعة و مكانة الجامعة لدى الرأي العام، و زيادة قدرتها على الابتكار و الإبداع، و قياس مستويات التعلم التنظيمي بالجامعة دورياً من خلال المسوح الميدانية والاستبيانات والمقابلات الشخصية على أن تتم معالجة الأنشطة الأقل إنجازاً(مباركة زروق، ٢٠١٦/٢٠١٥، ٤ ، ٥).

ويمكن أن تحقق الجامعات عدة مكاسب من تبنيها لفلسفة التعلم التنظيمي أهمها: تكيف الجامعة مع المتغيرات العالمية، و الاهتمام بالكادر البشري و وضعه في المرتبة الأولى بالجامعة، و تهيئة البيئة المناسبة لمشاركات أعضاء هيئة التدريس، و تحديد مهام نوعية مناسبة لكل منهم، و منحهم فرص لتنمية أفكارهم سوياً، و زيادة دافعيتهم ليكونوا أكثر ابتكاراً، و تحسين فرق العمل، و جعل المعرفة تشاركية، و بذلك تُصبح الجامعة أكثر انتاجية و تُقدم خدمات متميزة و تحقق الأفضلية التنافسية .

### **خصائص الجامعة كمنظمة متعلمة:**

تتصف الجامعات المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها: أن أهدافها ذات نظرة مستقبلية، و أنها تُركز علي الأنظمة، وهي ذات قيادة مدركة لأهمية التدريب و التعليم و اكتساب المعرفة، و ترى العاملين من أهم أصولها و مصادر قوتها، و تلتزم بتوفير فرص

التعلم بطرق متعددة. و تتطلب الجامعة المتعلمة التزاماً عميقاً لبناء المهارات المطلوبة و يجب أن تدار بوضوح وسرعة.

و من أهم خصائص الجامعة المتعلمة (تركي بن كديميس العتيبي، هيفاء عبد العزيز سليمان ، ٢٠١٥ ، ٥٢ ، ٥٣):

١. توفير متطلبات النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، و صقل مهاراتهم وصولاً لتحقيق أهداف الجامعة .

٢. التحسين المستمر لأداء الجامعي من خلال عمليات التغذية الراجعة و إثراء القاعدة المعرفية .

٣. مراجعة رؤية و رسالة الجامعة وأهدافها باستمرار من خلال التقييم المستمر للقيم والممارسات الجامعية .

٤. دعم الثقة والتعاون و تشجيع الاتصالات المفتوحة ، و تقدير التنوع ، و دعم التفكير الناقد، و تشجيع العاملين على طرح التساؤلات لكافة قضايا التعليم والتعلم .

٥. إدراك أعضاء هيئة التدريس بأنهم أعضاء فاعلين لهم دور في تشكيل واقع الجامعة و رسم مستقبلها.

٦. تعميق الحس المهني في بيئة العمل الجامعي ، فيصبح البحث الجماعي جزءاً لا يتجزأ من ممارسات أعضاء هيئة التدريس ، و يصبح بذلك التعلم التنظيمي نتيجة حتمية لهذه الممارسات .

٧. تحول القيادات الجامعية من قادة تعليم إلى قادة تعلم يتخذون أعمالاً قيادية مسؤولة لإيجاد ثقافة تنظيمية تتيح فرص التطور لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة .

٨. المنافسة سمة العصر ، و هي سبيل لبقاء الجامعات، لذا ينبغي على القيادات الجامعية رصدها والاستعداد لها و التعامل معها بإيجابية و مواجهتها من خلال استثمار قدرات و خبرات العاملين المتعلمين.

كما تتميز الجامعات المتعلمة بخصائص أخرى أهمها (عبد اللطيف مصيطفى وعبد الرحمن بن سانية، ٢٠١٠ ، ٢٦):

١. أن لديها استراتيجية للتغيير التنظيمي ، و تعتمد العمل الجماعي في وحداتها التنظيمية .

٢. أن لديها آلية لتمكين العاملين بها وجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة

٣. أنها تتبنى الهيكل التنظيمي الأفقي والذي يتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية

٤. أنها تتبنى الهيكل التنظيمي الدائري لضمان تدفق و انسياب المعلومات في كافة الاتجاهات .

٥. توافر قنوات اتصال سريعة تسمح بتبادل خبرات وتجارب العاملين بها بشكل يُحقق سرعة التفاعل بينهم

٦. أن أنظمة التعلم بها لا تؤثر فقط على الأعضاء العاملين فقط بل تشمل الأعضاء المستقبليين أيضاً من واقع تراكم الخبرات والاستفادة من التجارب السابقة.

٧. أن نجاح العاملين بالجامعة يرتبط مباشرة بالاستفادة من كل الأفراد ممارسي التعلم التنظيمي.

٨. أن معظم أصول الجامعة قابلة للتقادم و التبادل مع غيرها من الجامعات إلا أنه يوجد عنصر وحيد فقط له قوة الترويج ، و هو رأس المال البشري المنتج و المبتكر .  
وعلى صعيد تمكين أعضاء هيئة التدريس تتميز الجامعات المتعلمة بـ (إنجي طلعت نصيف ميخائيل، ٢٠١٥، ٤٠٦):

- أ- وجود مستوى عال من الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية .
- ب- وجود تركيز مكثف على الطلبة و أعضاء هيئة التدريس كقوة موجهة رئيسية لصنع جميع القرارات .
- ت- وجود حماس إزاء التعامل الناجح مع المشكلات التي تعيق تعلم الطلاب .
- ث- وجود اعتقاد قوي من أعضاء هيئة التدريس بأنهم يتمتعون بقدرات عالية .
- ج- وجود أعضاء هيئة التدريس يعلمون بجد نحو تطوير الجامعة من خلال الدراسة والتأمل وفرص النمو .
- ح- وجود بيئة جامعية تدعم تمكين الطلاب بحيث يمارسوا أدوارهم في الحياة الجامعية .
- خ- تقليص الحدود بين الجامعة و المجتمع بما يُلبى متطلبات الجامعة واحتياجات المجتمع المحيط .

## أبعاد الجامعة المتعلمة :

تُعد الجامعات بيئة مناسبة لتطبيق معايير المنظمات المتعلمة نظراً لما تمتلكه من إمكانيات مادية وبشرية تسهم في توليد المعرفة وتطويرها باستمرار، و تتكون الجامعة من وحدات إدارية ذات استقلالية تمكنها من التعلم دون أن تقيدها الأنظمة البيروقراطية، و تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة يُمكن أن يتم من خلال تحقيقها لأربعة أبعاد رئيسية هي (سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، ١٤٣٣ هـ - ١٤٣٤ هـ، ٤ ، ٥):

١. التفكير النظمي : ويُمكن من خلاله رؤية النظام و رؤية العلاقات و التفصيلات الدقيقة في آن واحد.

٢. النماذج العقلية: و هي التي تمثل القناعات لدى الأفراد ، و في الجامعات المتعلمة يتم التعرف على النماذج الذهنية عند أعضاء هيئة التدريس و الإداريين ، و إعادة صياغة مفاهيمها بما يحقق التكامل بين أدوار الجامعة الثلاثة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع).

٣. الإتقان الشخصي: و يعني أن الجامعات تتعلم لتصبح منظمات متعلمة، و تحث منتسبيها على زيادة معرفتهم ليصلوا إلى مرحلة الإتقان، و هي لا تعتمد على المعرفة التي تأتي من قمة الهرم فحسب بل تتعداه إلى المعرفة التي تتولد في المستويات كافة، فالجامعة المتعلمة تُحفز منتسبيها على ابتكار المعرفة باستمرار .

٤. التعلم ثنائي الحلقة: حيث تُعطي حلقات التعلم فرصة للحصول على معلومة جديدة، و استخدامها بطريقة مثلى، ففي التعلم الأحادي الحلقة تُستخدم المعلومات الجديدة في ضبط فعالية المنظمة دون إحداث تغييرات في قيم المنظمة و النماذج العقلية للأفراد، أما في التعلم ثنائي الحلقة فيُمكن من خلاله قياس مدى ملاءمة المعلومة و طبيعة النماذج العقلية من أجل التغيير في الأداء المنظمي للأجود، و عدم الاكتفاء بضبط الفعالية، كما أن تطوير العلاقات الخارجية للجامعة بالمجتمع يُعطي تغذية راجعة عن المشاركة الجامعية الأمر الذي يفيدها في تلبية حاجات المجتمع بشكل كبير .

## متطلبات التحول لجامعة متعلمة :

تتعلم الجامعات إذا تعلم جميع الأفراد المنتسبين لها من أعضاء هيئة تدريس و إداريين و طلاب، و دارت عجلة تعلمهم بالسرعة المثلى و بلا مشكلات، وإذا تم تشكيل النماذج

الذهنية لكل فرد بها، و تم تبادل المعارف و المهارات و تجديدها باستمرار ، و تعاونت مجموعات العمل، عندئذ تتعلم الجامعة و تزدهر وتُصبح قادرة على المنافسة، و يُصبح لها السبق في ميادين التميز، فمن خلال التعلم التنظيمي يكتسب أعضاء هيئة التدريس معلومات جديدة و يستطيعون تحقيق أهداف الجامعة.

يتطلب تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة تخليها عن الهياكل و الأساليب الإدارية التقليدية، و تبني أنماطاً حديثة ملائمة لنشر ثقافة تعلم تستطيع بها الجامعة الحصول على المعرفة التي تمكنها من إجراء تغييرات مستمرة، و اتباع الأساليب العلمية في توظيف الموارد البشرية لتحسين آدائها، و الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، و إعادة صياغة وظائفها لتكون قادرة على تلبية حاجات المستفيدين و رغباتهم، و بما يتناسب و مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الجامعية المنافسة (وردة عبد الكريم الدسوقي، ٢٠١٥، ٢) .

و يجب توافر مجموعة شروط لتحول الجامعات إلى منظمات متعلمة أهمها (سعود بن عبد الجبار الحارثي، ٢٠١٣، ٧٥):

- أ- تحقيق الشراكة المعرفية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة و الطلاب و الإداريين و البيئة المحيطة .
- ب- استغلال الجامعات للتكنولوجيا كوسيلة للتعلم و تحقيق الشراكة المعرفية .
- ت- تبني الجامعات استراتيجيات التعلم مدى الحياة، و تشجيع الإبداع و التجديد و روح المغامرة لدى الطلاب
- ث- ممارسة الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة لـ **Senge** في القطاعات الأكاديمية و الإدارية بالجامعة.
- ج- تطبيق مفهوم إدارة المعرفة بالإدارات الجامعية و تطوير علاقات اتصال قوية بين الجامعة و بيئتها الخارجية .

و تتطلب الجامعة المتعلمة توافر مجموعة كبيرة من الموارد من أجل البقاء و أداء مهامها بنجاح، و تتمثل هذه الموارد في (التمويل و أعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية و الإدارية و العاملين)، و تدعم الاستثمار الجيد للحفاظ على مركزها التنافسي، و تقوم بإجراء تغييرات واسعة في وظائفها، و تهيئة مناخ مناسب يسمح بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعية، و تبادل المعلومات بحرية و تشجيع التفكير النظمي ، و

بناء ذاكرتها التنظيمية، و تنمية قدرات العاملين بالجامعة، و استحداث قنوات تربط تعلم أعضاء هيئة التدريس بسياسات الجامعة (معن العياصرة، خلود الحارثي، ٢٠١٥ ، ٣٢).

في الجامعات الناشئة لا يوجد فرق بين تعلم عضو هيئة التدريس و تعلم الجامعة، حيث يبدأ تعلم الجامعة عندما يتم تبادل المعارف و المهارات بين أعضاء هيئة التدريس بها، ثم تعمل الجامعة على كتابة النظم المختلفة و المعلومات و الخطط الإستراتيجية و التعليمات و نحوها، ثم تخزينها في الحاسبات الآلية وأدلة التدريب، و معظم ما تعلمته الجامعة و ما اكتسبته من مهارات خلال سنوات سابقة يبقى في الأذهان، حيث تنفرد كل جامعة بما تعلمته ليكون هو أساس نجاحها، فتتشكل داخل الجامعة مجموعات عمل يطلق عليها " مجموعات التطبيق"، و هي تتبادل المعارف و المفاهيم المهنية و العلاقات الإنسانية و التجارب السابقة، و تعتمد قدرة العاملين على التعلم و الإنجاز على " ذاكرة التطبيق " أو أهل الخبرة المتراكمة، و ناتج التفاعلات بين خبرات و معارف كافة الموارد البشرية بالجامعة .

مراحل تطور نضج الجامعة كمنظمة متعلمة :

يستعرض Chinowsky & Carrillo (126 : 2007) ست مراحل (مستويات)

رئيسية لنضج الجامعة كمنظمة متعلمة تطبق استراتيجيات التعلم التنظيمي و عمليات إدارة المعرفة، و هذه المراحل هي:

١. المستوى صفر Level 0: و يتميز بالبداية فوراً في تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة. و يعتبر هذا المستوى بمثابة نقطة الانطلاق الأساسية على طريق تحولها لمنظمة متعلمة.

٢. المستوى الأول Level 1: و يركز على بناء القدرات القيادية اللازمة للانتقال بالجامعة لتصبح منظمة متعلمة بدءاً من المستوى الفردي الذي يهتم بصقل الكفايات القيادية لدى العاملين، و يتميز هذا المستوى ببداية تركيز الجامعة على تطوير العمليات والبنية التحتية التي ستحتاجها مستقبلاً في المشاركة في تبادل المعرفة ، و التي تُعد الركيزة الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة.

٣. المستوى الثاني Level 2 : و يتميز بالانتهاء من إحداث عمليات التحول المطلوبة في قيادة الجامعة والعمليات والبنية التحتية اللازمة لتحويلها إلى منظمة متعلمة على المستويين الفردي والجماعي، كما يتميز هذا المستوى بسعي الجامعة إلى تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الجوانب الاتصالية لعملية التعلم، وحدوث المراحل الأولية للتغيير

الثقافي على المستويين الفردي والجماعي، فضلاً عن السعي الحثيث لدعم جهود المشاركة بناء قنوات اتصال مفتوحة مع الآخرين على مستوى الجامعة.

٤. المستوى الثالث Level 3: و يتميز بتطبيق عمليات مؤسسية متكاملة لدعم التعلم الجامعي ككل مع التركيز على بناء ثقافة داعمة للتعلم على المستويين الفردي والجماعي. وخلال هذا المستوى تحديداً لا ينظر إلى التعلم باعتباره أحد المتطلبات الأساسية لإعداد الموارد البشرية ، و لكن يُنظر إليه هنا باعتباره جزءاً أساسياً لا يتجزأ من العمل الوظيفي للفرد ومسيرته المهنية.

٥. المستوى الرابع Level 4: وتتميز فيه الجامعة بالنضج النسبي كمنظمة متعلمة تطبق إدارة المعرفة في ظل تحول عمليات الاتصال، والمشاركة في تبادل المعرفة لتصبح جزءاً أساسياً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة الجامعية، كما يتميز هذا المستوى كذلك بدعم القيادة لجهود ومبادرات التعلم المطبقة داخل الجامعة، و على كافة المستويات دون استثناء فضلاً عن تركيز ثقافة الجامعة بقوة على الارتقاء بالتعلم الحادث داخلها على المستويين الفردي والجماعي.

٦. المستوى الخامس Level 5: و يتميز بوصول الجامعة لمستوى كامل من النضج على طريق التحول لتصبح منظمة متعلمة تطبيق المعرفة و تنشرها على نطاق واسع عملياً.  
أدوار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المتعلمة:

اقترح Desster خمسة أنواع من الأنشطة التي يلعب فيها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات دوراً مهماً بهدف بناء الجامعة كمنظمة متعلمة، وتتمثل هذه الأنشطة في (ليث سعد الله حسين، ٢٠٠٤، ١٤، ١٥):

١. الجامعة كمنظمة متعلمة تعتمد على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال قدرة أعضاء هيئة التدريس على معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات باستخدام أساليب إحصائية بسيطة، و هذا يتطلب تدريب أعضاء هيئة التدريس و تطوير آدائهم . فمثلاً هناك شركة Xerox يتلقى فيها العاملون تدريبات على كيفية إجراء المقابلات و المسوح الميدانية، و ذلك لانتاج الأفكار و جمع المعلومات و تحليل البيانات و عرضها في مخططات إحصائية بسيطة، و وضع خطة للإجراءات المزمع اتخاذها لحل المشكلات.



٢. اعتماد الجامعة كمنظمة متعلمة بشكل أساسي على الخبرات و التجارب العملية التي تهتم بالبحث عن المعارف الجديدة، فمثلاً شركة **Style Marcker** استمرت بإجراء تجارب عملية لتحسين التكنولوجيا وزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة، و يلعب المورد البشري دوراً مهماً لتطوير التوجيهات المبنية على التجارب العملية، كما نجحت شركة جنرال الكتريك (GE) في بناء نفسها وتحولت إلى منظمة متعلمة مقارنة بشركة GM التي بقيت لمدة سنوات متناسية ما يحدث من حولها من تقدم تكنولوجياي ومنافسة الشركات لها، فقد أدركت مؤخراً الأخطاء التي وقعت فيها عندما لاحظت فقدان جزء من حصتها السوقية، و أرسلت مدراء فنيين إلى اليابان لدراسة ابتكارات المصنع من أجل بناء مهارات تقييم الخبرات و التجارب العملية من خلال برامج تدريبية .

٣. أن التدريب و التطوير يلعبان دوراً مهماً لتسهيل التعلم من خلال الخبرات السابقة، ولا بد من تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وفق رؤية منظومية متعددة العناصر من خلال تبنى برامج تطوير شاملة تستهدف تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس ( تدريسية أو بحثية أو إدارية أو تقويمية أو معلوماتية أو سلوكية) .

٤. أن المنظمة المتعلمة تتعلم من خلال التأثير بالآخرين : و ذلك باستخدام أدوات المقارنة المرجعية كأسلوب لتحسين الأداء و إحداث تغيير في الجامعات، وذلك من خلال المشاركة في المعارف والخبرات مع غيرها من الجامعات الرائدة، وهي ليست تقليداً لأداء الآخرين للوصول إلى مستواهم فقط لكن للتعلم منهم، ويجب تدريب أعضاء هيئة التدريس على أسلوب المقارنة المرجعية و دراسة الممارسات الفنية الأفضل .

٥. أن المنظمة المتعلمة تعتمد على تحويل المعرفة من خلال نشرها بسرعة و بفعالية في كل أجزاء الجامعة، ويسهم التدريب والتطوير هنا في التشجيع والعناية كما يفعل الخبراء تماماً .

وفي سبيل تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة يجب أن يكون أعضاء هيئة التدريس شركاء مع الطلاب في صنع مجتمع تعليمي في قاعات تدريسية مشغولة دائماً بثقافة الاستفهام والتحقق، و أيضاً شركاء مع الطلاب في عملية التعلم ، حيث يبتكرون سوياً الفرص من أجل التعلم، و التحدي الذي يواجههم هنا هو كيفية استيفاء حاجات التعلم، فهم على دراية بأن التعلم عملية مستمرة و التغيير لا بد أن يحدث، لذلك فهم يشجعون التجريب للوقوف على

التطورات الجديدة في مجال عملهم، و عليهم أن يكونوا قادرين على مواكبة التطور ليكونوا أعضاء فاعلين (ضحى حيدر خضر، سامي عبد الله خصاونة، ٢٠١١، ١٦٥٣).

#### القيمة المضافة للجامعات المتعلمة:

يُجمع العديد من المفكرين المعاصرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم وممارسة التعلم التنظيمي الذي يحدث قيمة مضافة في أعماله ونتائجه، ولذا تتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات وخدمات وعلاقات وعمليات جديدة تصل إلى السوق بشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون .

إن تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة يوجد قيماً مضافة تمكنها من تحسين أدائها، وتنمية قدرتها و تطوير رأس مالها الفكري، والذي يُمثل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والمواهب والعمليات والهياكل وأنظمة العمل والإجراءات وشبكة العلاقات التي تمتلكها الجامعة، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، و يتضمن رأس المال الفكري بالجامعة كل الموجودات الجامعية غير الملموسة التي تتضمن العمليات والقدرات والإبداع و براءات الاختراع فضلاً عن المعرفة الضمنية لأعضاء هيئة التدريس و مواهبهم و مهاراتهم (صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي، ٢٠١٤، ١٢).

ومن أهم القيم المضافة التي يمكن أن تحققها الجامعات المتعلمة (جمال محمد أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٦، ٢٠، ٢١):

١. تحسين مخرجات الجامعة ، حيث تتم عمليات التعليم والتعلم والتقويم أثناء العمل المؤسسي الجامعي.

٢. ضرورة أن تُصبح الجامعات ذات كفاءة أكبر و تحقق درجة أعلى من رضا المتعلمين و المجتمع .

٣. استخدام بدائل جديدة لحل المشكلات الجامعية في مجال التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع .

٤. بناء القدرة التنافسية في الجامعات و تحسين وضعها بين مثيلاتها على المستوى المحلي أو الدولي.

٥. تلبية المتطلبات الاجتماعية و التعليمية و التكنولوجية و الاقتصادية لمجتمع المعرفة بالجامعة .

٦. تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس في مجالي التقييم الذاتي و التوجيه الذاتي .

٧. تنمية العمل الجماعي و تعلم الفريق بين أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس على جودة أدائهم.

٨. تغيير ثقافة أعضاء هيئة التدريس و العاملين لتصبح ثقافة داعمة للجودة و التعلم المستمر.

#### مؤشرات قياس التعلم التنظيمي بالجامعة :

يُعتبر المقياس الحقيقي للجامعة المتعلمة هو قدرتها على ترجمة المعارف والخبرات الجامعية إلى منتجات وخدمات جامعية جديدة، وذلك من خلال الجمع بين القدرة على إدارة المعرفة و القدرة على التغيير بشكل مستمر لتحسين فاعلية الجامعة، فالمعرفة ضرورية للتعلم و لكن الجامعات تحتاج أيضاً إلى القدرة على وضع المعارف موضع التطبيق، فالمواد المعرفية وقدرات التعلم تُعد من طرق تحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

و يتطلب قياس مستويات التعلم التنظيمي وضع معايير و مؤشرات تستطيع الجامعة من خلالها التحقق من فاعلية مسارات التعلم والأدوات والأساليب والاستراتيجيات المتبعة، و إعادة تقييم الجامعة لأبعاد التعلم التنظيمي، وتصحيح الانحرافات بما يحقق أهدافها الإستراتيجية. و يمكن تحديد بعض الأنشطة الجامعية التي تُعتبر مؤشرات للتعلم التنظيمي كما يلي (أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، ٢٠١٣، ٢٥٠، ٢٥١):

١. المقررات العلمية: من حيث شموليتها ومدى ارتباطها بالواقع العلمي للبيئة التي تتواجد فيها الجامعة.

٢. عضو هيئة التدريس: بوصفه مدخلاً أساسياً في العملية التعليمية من خلال مستواه العلمي و قدرته على تنمية مهاراته الفكرية من خلال المتابعة المستمرة للتطورات الحادثة في مجال تخصصه .

٣. الطالب: و ذلك من خلال تنمية قدراته في البحث المستمر و مواصلة التطور في مجال اختصاصه .

٤. تحقيق التميز التشغيلي: من خلال قدرة الجامعة على تحسين وتطوير عملياتها الداخلية والخارجية .

٥. مقاييس أخرى: مثل عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة و براءات الاختراع التي تقدمها الجامعة، وعدد الدورات التدريبية التي تعقدتها الجامعة للمنتسبين إليها داخل الجامعة أو خارجها ، و المواصفات الفريدة للخدمات الجامعية مقارنة بالجامعات المنافسة، وتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

وهناك مجموعة أخرى من المعايير لقياس مدى تطبيق الجامعة لفلسفة التعلم التنظيمي في ضوء عمليات إدارة المعرفة وتم تطبيقها على جامعات فيتنام و يتضمنها الجدول التالي (Ngoc, and et al , 2016, 98):

جدول (١)

يوضح معايير ومؤشرات قياس التعلم التنظيمي في ضوء عمليات إدارة المعرفة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين شبكة علاقات جيدة و تحالفات استراتيجية</li> <li>- التواصل مع العلماء و الخبراء خارج الجامعة للتعاون في مجالات التدريس والبحث العلمي</li> <li>- تشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في شبكات تعلم مهنية أخرى .</li> <li>- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات والمعارض الدولية و ورش العمل</li> <li>- تشجيع سياسات الجامعة في الارتقاء بالبحث العلمي .</li> <li>- تطبيق أفكار حديثة و متطورة و ممارسات منهجية لتحسين أداءات الجامعة .</li> <li>- الإجراءات و السياسات الداخلية بالجامعة تدعم الإبداع و الابتكار .</li> </ul>	<p><b>Knowledge Acquisition (KA)</b> اكتساب المعرفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف أعضاء هيئة تدريس بمعلومات استراتيجية عن أهداف الجامعة .</li> <li>- عقد المؤتمرات والاجتماعات الدورية بانتظام بالجامعة و نشر و توزيع الأفكار الجديدة .</li> <li>- يتم تشجيع تبادل الخبرات بين الكليات والأقسام المختلفة .</li> <li>- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانضمام لفرق مختلفة .</li> <li>- تحقيق التكامل و شفافية المعلومات و توزيع المعلومات بسرعة .</li> <li>- تخصيص مواقع للاتصال في الجامعة لجمع و تبادل الأفكار الجديدة ونهج العمل .</li> </ul>	<p><b>Information Distribution (ID)</b> نشر وتوزيع المعلومات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام أعضاء هيئة التدريس في الكليات ومشاركتهم في تنفيذ رؤية الجامعة وأهدافها .</li> <li>- وجود حلول فعالة للمنازعات بين الكليات من خلال المناقشة و تبادل الخبرات .</li> <li>- انتشار ثقافة العمل الجماعي في الجامعة .</li> <li>- التناوب الداخلي بين القيادات الجامعية والعاملين بالجامعة للحصول على مزيد من الخبرة .</li> <li>- تبادل الخبرات بين الإدارات الجامعية لتكوين فهم مشترك في جامعة .</li> </ul>	<p><b>Information Interpretatio n (II)</b> تفسير المعلومات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود قاعدة بيانات لنتائج البحوث تخزين واسترجاع .</li> <li>- سهولة الاتصال بين المحاضرين والعلماء والخبراء .</li> <li>- استخدام معلومات وبيانات قاعدة بيانات الطلاب في الجامعة .</li> <li>- تطبيق البرمجيات لمختلف العمليات في الجامعة .</li> <li>- إتاحة قاعدة بيانات مريحة للاستخدام بالكليات .</li> </ul>	<p><b>Organizational Memory (OM)</b> الذاكرة التنظيمية</p>

## التجارب العالمية لتحول الجامعات لمنظمات متعلمة :

### ١. تجربة جامعة موتورولا Motorola University :

تُعتبر شركة موتورولا إحدى الشركات الرائدة في مجال الإلكترونيات تأسست منذ أكثر من ٧٥ عاماً، و تشتهر بسمعة كبيرة في منتجاتها و خدماتها، وحصلت خلال مسيرتها على العديد من الجوائز أهمها جائزة مالكوم بلیدج للجودة، و وصفتها الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير بأنها مؤسسة متميزة في التعلم التنظيمي، وفيما يلي بعض ملامح تجربتها الرائدة ( عبد الحميد قرفي، ٢٠٠٩، ١٩٣ - ٢١٥):

- قررت شركة موتورولا عام (١٩٨٠م) إنشاء جامعة موتورولا لتتولى مسؤولية تعليم و تدريب موظفي الشركة، و إجراء البحوث التي تخدم نشاط الشركة و الصناعة التي تنتمي إليها.
- أصبحت جامعة موتورولا مسؤولة عن عمليات التعلم التنظيمي التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء الشركة لتكون في مقدمة الشركات العالمية في القرن الحادي والعشرين .
- بنهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين اتسع نشاط جامعة موتورولا، و أصبحت تقدم برامجها التعليمية والتدريبية في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وحول العالم، و اشتهرت الجامعة بابتكارها مفهوم Six Sigma ، و الذي يساهم في قياس مدى انحراف عملية ما عن الأهداف المنشودة لها، و تقدم الجامعة في ضوء هذا المفهوم العديد من البرامج التدريبية و الخدمات الاستشارية، و تمنح الاعتراف بتطبيق هذا المفهوم .
- تقدم جامعة موتورولا حالياً مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية و التدريبية ذات العلاقة بصناعات الشركة و أعمالها لمختلف الموظفين و العملاء و الموردون، و تختلف الموضوعات التي تُدرسها الجامعة وأساليب التعليم والتدريب التي تستخدمها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للشركة في الحصول على ميزات تنافسية و مواكبة الاحتياجات المتغيرة للسوق.
- خرّجت الجامعة آلاف العمال المزودين بالمهارات التي ساعدت موتورولا في اختصار الخطوات التي يمر بها المنتج، و أصبحت شركة الإلكترونيات الأمريكية الأولى التي تنافس شركات الإلكترونيات اليابانية داخل اليابان نفسها .

- تستخدم جامعة موتورولا أحدث التقنيات في تحقيق أهدافها في التعليم والتدريب، و من تلك التقنيات الأقمار الصناعية وشبكة الإنترنت والتكنولوجيا الافتراضية والتعلم المبرمج ومواقع التعلم الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو وبرامج التدريب و التعليم عن بعد وغيرها من التقنيات الحديثة .
- يقوم مركز البحوث بجامعة موتورولا بإجراء البحوث التي توجه نحو تحقيق التطور العلمي داخل الشركة للارتقاء بمستوى الأداء و المحافظة على المركز المتقدم للشركة في إطار صناعتها، و عقد العديد من المؤتمرات التي يُشارك في تقديم البحوث فيها العديد من موظفي الشركة.
- تعتمد الجامعة على هيئة كبيرة من الاستشاريين من خارج الجامعة منهم مهندسون و علماء و مديرون ذوو خبرات متميزة و يُدرسون بالجامعة، و يقومون بدور مهم في توجيه الطلاب و تنمية مهاراتهم .
- تستند عملية التعلم التنظيمي في جامعة موتورولا على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في :
  ١. ربط البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة بالأهداف الاستراتيجية للشركة واحتياجات السوق .
  ٢. التعلم يجب أن يتكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة .
  ٣. لا يحدث ابتكار إلا بمشاركة الأفراد في وضع الحلول و ليس بتقديم حلول جاهزة لهم .
  ٤. اكتشاف ما وراء الحدود فيما يتعلق بمجالات أعمال الشركة .
  ٥. الاستفادة من التجارب السابقة التي تمر بها الشركة في تحديث المقررات التي تقدم للدارسين.

## ٢. تجربة المعهد الوطني لإدارة العامة بماليزيا The National Institute of Public Administration

أنشئ هذا المعهد في ماليزيا عام (١٩٥٩م) لتدريب موظفي القطاع العام الماليزي، و شرع المعهد في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة و غيرها من المفاهيم الحديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية والقيادة التنظيمية وإدارة التغيير، و اعتمد المعهد على الالتزام بمبادئ المنظمة المتعلمة ، و أهمها: الرؤية المشتركة لمبادئ التعلم، و الاستفادة من

تجارب الآخرين، و التحول من التدريب القائم على البرامج إلى التدريب القائم على المعرفة والقدرة، و استخدم المعهد العديد من الأنشطة في سبيل التحول إلى منظمة متعلمة، ومنها: التدريبات واللقاءات والبحوث والاستشارات والمواد التدريبية ، واستطاع المعهد تحقيق التحول لمنظمة متعلمة عام (١٩٩٧م)، وتم ترخيصه وفق معايير الأيزو العالمية، وفي سبيل هذا التحول انتهج المعهد العديد من الاستراتيجيات المهمة (سعود بن عبد الجبار الحارثي، ٢٠١٣، ٨٠ - ٨٢):

- أ - الاهتمام بالصياغة المشتركة للرؤية بين الإدارة وجميع أعضاء المنظمة .
- ب - وضع نظام داخلي للحصول على تغذية راجعة من الموظفين وذلك تحت نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ت - مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريب بالمعهد ، و لتحقيق هذا الهدف تم إنشاء "بنك المعرفة"، و هو مكان لحفظ المواد التدريبية و يساعد على نشر المعرفة.
- ث - التقييم المستمر لعمليات التعلم ففي نهاية كل برنامج يتم تقييمه من قبل المشاركين فيه من حيث المحتوى وأسلوب التدريب و أداء المدرب و عمليات التنسيق الكامل للبرنامج و الفترة الزمنية.
- ج - تشجيع أعضاء هيئة التدريب و الموظفين ليكونوا صناعاً للمعرفة و يركزوا اهتمامهم على تحقيق الاحتراف المهني كل في مجال تخصصه .
- ح - تزويد إدارة المعهد كل عضو هيئة تدريب بجهاز حاسب آلي محمول لأداء بحوثه و تشجيعه على التعلم المستمر باستخدام شبكة المعلومات العالمية للإنترنت ، كما يمنح أعضاء هيئة التدريب مكافأة مقابل المشاركة في كتابة مقالات في الدوريات الشهرية للمعهد.
- خ - إتاحة الفرصة للمدرسين للالتحاق بالبرامج التدريبية والحلقات وورش العمل التي يقدمها المعهد .
- د - تزويد كل موظفي المعهد بدليل يسمى **INTAN Excellence** ، يُحدد في هذا الدليل معايير تحقيق التميز لكل فئة من فئات العاملين والمهارات المطلوبة لذلك .
- ذ - انتهاج أسلوب التفكير النظامي في تطبيق نظام الجودة الشاملة و حل المشكلات التي تواجه المعهد.

### ٣. تجربة كلية سنكلير للمجتمع Sinclair Community College

بدأت كلية سنكلير للمجتمع بمدينة دايتون بولاية أوهايو الأمريكية فكرة التحول إلى كلية متعلمة عام (١٩٨٥م) عند مناقشة إنجازات الكلية، حيث قدم العميد مشروعاً لتحويل الكلية لمنظمة متعلمة تتبنى مبادئ التعلم التنظيمي، وفي عام (١٩٨٨م) بدأت رحلة التحول فكانت أولى خطواتها هي إجراء عملية تقييم شاملة بهدف تحسين الفعالية التعليمية و رفع مستوى الأداء الأكاديمي، وتبنت الكلية نموذج 7S ويتكون من سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي (تركي بن كديميس العتيبي، هيفاء بنت عبد العزيز سليمان ، ٢٠١٥ ، ٥٣ ، ٥٤):

١. البناء : وهو شكل المنظمة أو هيكلها الذي يدعم رؤيتها واستراتيجياتها للتحول للمنظمة.
٢. الاستراتيجية: و هي أنشطة تقوم بها الكلية للاستجابة لمتطلبات العملاء والمنافسين .
٣. الأنظمة: و تعني الإجراءات و خطوات سير العمل .
٤. النمط : و هي الثقافة التي تتبناها المنظمة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة فلسفة المنظمة .
٥. التعيين: و يصف العمليات التي يتم من خلالها استقطاب و تعيين الكفاءات .
٦. المهارات : و هي القدرات التي ينبغي أن يمتلكها العاملين بالمنظمة .
٧. القيم المشتركة: وهي القواعد و الأعراف السائدة في المنظمة و التي تؤثر في أهدافها و قراراتها الرسمية.

ولقد طورت الكلية رؤيتها لتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة، و تضمن النموذج وصفاً لدور الطلاب بالكلية كمتعلمين فعالين، و يتوقع منهم أن يكونوا أكثر مسؤولية عن تعلمهم و نتائج تحصيلهم، بينما أصبح دور أعضاء هيئة التدريس تسيير و توجيه عملية التعلم، و ذلك يتطلب أن يكونوا أكثر معرفة بطلابهم وأنماط تعلمهم ، و يزدونهم بالأدوات التي تساعدهم على التعلم، ومهمتهم الأساسية هي تصميم مهارات التفكير والبحث عن المعرفة، ولقد حقق طلاب الكلية مستويات متقدمة و شهادات عالية التميز، وأنجزت الكلية نجاحاً كبيراً في تحقيق رؤيتها ، و حصلت عام (٢٠١٤) على اعتراف من الاتحاد الأمريكي لكليات المجتمع بتحولها إلى كلية متعلمة، كما تقوم الكلية بتشجيع مزيد من طلاب المدارس الثانوية للالتحاق بها، و تعقد مزيداً من الشراكات الاستراتيجية مع المدارس الثانوية في المنطقة مما أدى إلى نمو كبير في معدلات الالتحاق بها، و لا يزال المستوى المالي لكلية سنكلير قوي بسبب التخطيط



الجيد واليقظة من مجلس الأمناء و الإدارة ,2014 Sinclair Community College)  
3)

#### ٤. تجربة جامعة Sisaket Rajabhat في تايلاند:

اهتمت تايلاند بالتطوير التنظيمي لكافة مؤسساتها لبناء المزايا التنافسية وتحقيق التميز، و بناء على ما ورد بقانون رقم (٢٥٤٦) تلتزم القطاعات الحكومية بتحمل مسئولية تطوير المعرفة ضمن مهامها الرسمية، و عليها أن تستقبل المعلومات وتعالج المعرفة بكافة أشكالها من أجل تحسين الأداء و الوصول إلى الكفاءة و الفعالية، و اعتبرت تايلاند أن التحول إلى منظمة تعلم هو شرط أساسي لنجاح أي تنظيم، و هذا الأمر لم يقتصر فقط على المؤسسات الصناعية بل انتقل أيضاً للجامعات، و التي اهتمت بتطوير البحوث العلمية ، و تحسين الخدمات الأكاديمية ، و المحافظة على الثقافة و الآداب السلوكية ، و الاستجابة لسياسة التطوير المحلي، و تزويد العاملين بها بمهارات اكتساب المعرفة، و من أهم جامعات تايلاند التي رسخت بداخلها ثقافة التعلم التنظيمي جامعة Sisaket Rajabhat (إنجي طلعت نصيف ميخائيل ،٢٠١٥، ٤٢٣ - ٤٢٤).

فقد قام كل من Srihawong , Jittimaporn ; Srisa -Ard, Boonchom (2012, 233 — 241) بدراسة للتعرف على مدى توافر خصائص أبعاد المنظمة التعلم بجامعة Sisaket Rajabhat ، واعتمدت الدراسة على تطبيق مقياسين أحدهما خاص بمؤشرات منظمة التعلم بداخل الجامعة، و الآخر خاص بالعوامل الداعمة لنجاح الجامعة كمنظمة تعلم . و تألفت عينة الدراسة من (١١) مسئولاً تنفيذياً بالجامعة هم ( رئيس الجامعة ونائبه و العمداء و نوابهم و المدرء)، و عدد (٦٣) من أعضاء هيئة التدريس بكليات الآداب والعلوم والتربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية و كلية إدارة الأعمال وكلية العلوم. بالإضافة لعدد (١٤٥) من العاملين بمختلف أقسام الجامعة، و تبين من خلال الدراسة الميدانية ما يلي:

١. أن جامعة Sisaket Rajabhat تتوافر فيها

خصائص الجامعة كمنظمة تعلم تعمل على ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بداخلها، و تتمثل في: نشر ثقافة التعلم التنظيمي وتوفير البيئة الداعمة له، و تشكيل فرق العمل والرؤية المشتركة، و تكوين علاقات داخل الجامعة لتطوير التعليم من خلال السبل

التكنولوجية المتنوعة، بالإضافة إلى مرونة الهياكل التنظيمية والقيادة والتمكين ونقل المعارف والخبرات وإتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للتنمية الذاتية وممارسة مهارات التفكير الإبداعي.

٢. أنه بالنسبة لمؤشرات كون الجامعة منظمة تعلم تبين أن الجامعة تطبق التعلم التنظيمي بكافة مستوياته الفردي والجماعي والتنظيمي اتضح ما يلي:

- على المستوى الفردي : تُشجع الجامعة العاملين بها على تطوير أنفسهم بشكل مستمر عن طريق حضور حلقات النقاش وتفاعل الخبرات مع بعضهم البعض، واكسابهم نظام جديد لصنع القرارات
- على المستوى الفرقي: اتضح أن مجموعات العمل وأعضاء الفريق يتعلمون من بعضهم البعض ويشاركون بمعرفتهم وخبراتهم بشكل منظم للوصول لرؤية مشتركة و ربط التفكير بالعمل .
- على المستوى التنظيمي: تبين أن هناك مناخاً من الود والثقة بين القيادات الجامعية وجميع العاملين بالجامعة، وتقوم الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم، كما يوجد لدى العاملين إحساس بالملكية والانتماء لجامعتهم ، ويوجد بالجامعة نظام للحوافز والمكافآت ونظام تقويم مستمر وتغذية راجعة مستمرة لأداء العاملين .

٣. أن نتيجة الاستجابات الخاصة بمقياس العوامل الداعمة لنجاح الجامعة كمنظمة تعلم جاءت لتؤكد وجود مجموعة من المقومات الأساسية لترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بها، أهمها:

- أ- جودة المعلومات: حيث تتبادل كل وحدة عمل في التنظيم المعلومات اللازمة بغرض إدخال العمليات عليها، مع استخدام قواعد البيانات بطريقة ممنهجة.
- ب- الرؤى المشتركة : حيث تتاح الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية ، ويجب أن تتاح لهم الفرصة لحضور حلقات النقاش والتعلم ضمن فريق العمل.

- ت- الهياكل التنظيمية: ضرورة أن تتسم الهياكل التنظيمية بالمرونة مع وجود نظام لتبادل المعرفة والتعلم
- ث- الدافعية: يجب أن تتوافر الدافعية لجميع الأفراد العاملين من أجل تطوير أنفسهم باستمرار، ويجب أن يوفر التنظيم جميع سبل الراحة والرفاهية من أجل تحسين أداء جميع الأفراد العاملين .
- ج- المناخ الداعم: يجب أن تتوافر البيئة المادية المناسبة للأداء والعمل التعاوني، و أن يكون لدى الأعضاء القدرة على مساعدة بعضهم البعض و تقبل النصح و الإرشاد اللازمين لتحسين أدائهم .
- ح- التكنولوجيا ونظام العمل: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إنجاز المهام الموكلة إليهم .
- خ- العمليات الإدارية: تهتم القيادات بالتطوير التنظيمي ، و إعطاء جميع العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم، كما يجب على القيادات أن تنفذ خطط التطوير و أن تخصص الميزانيات الملائمة لتنفيذها.
- د- التطوير الفريقي: من خلال دعم و تعزيز تبادل المعرفة و التعلم من الشبكات داخل التنظيم، و دعم الفرصة للدراسة داخل و خارج الدولة .

#### ٥. تجربة جامعة Tarbiat Modares في إيران :

اتجهت الجامعات الإيرانية في السنوات الأخيرة إلى تطبيق آليات التعلم التنظيمي للتحويل لمنظمات تعلم، ومن أهمها جامعة Tarbiat Modares ، وهي جامعة تهتم بإعداد القوى البشرية و تقوم بتنفيذ البرامج التعليمية التالية(إنجي طلعت نصيف ميخائيل ، ٢٠١٥، ٤٢٥ ، ٤٢٦):

١. نظام شامل للتقييم الكمي والكيفي للأنشطة التعليمية بالجامعة .
٢. إستحداث مجالات للتعاون العلمي بين الباحثين للاستفادة من العلم الحديث .
٣. تعاون الباحثين الإيرانيين في الخارج و الاستفادة بخبراتهم في حضور دورات تدريسية طويلة الأمد .
٤. جذب الطلاب الأجانب عن طريق تنويع مجالات الدراسة و توفير الإمكانيات العلمية .

٥. تنمية المهارات البحثية و تقوية القدرات العلمية للخريجين و سد احتياجات المجتمع .
٦. الاستفادة من اللغات الأجنبية المختلفة بما يتناسب مع كل فرع من الفروع العلمية المختلفة.

و هناك سياسات تعليمية في الجامعة للتحويل لمنظمة تعلم : تنمية التعاون العلمي مع الجامعات في الداخل والخارج من أجل تبادل الخبرات التعليمية، و تنمية الإبداع و تربية المبدعين و تحقيق العدالة التعليمية، وتحسين المقررات من أجل إعداد معلم مبدع و مبتكر، و إصلاح اللوائح لخلق مناخ تنظيمي مرن يستطيع أعضاء هيئة التدريس بداخله أن يطورا أنفسهم و يتعلمون معاً، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي ونشر آلياته من خلال الاستفادة من المعارف الموجودة في الجامعة (إنجي طلعت نصيف ميخائيل ، ٢٠١٥ ، ٤٢٧).

و تم تأكيد ذلك من خلال دراسة ( Enayat Abbasi & et al. 2012, 60 ) ( 67) حيث تم تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعة في العام الدراسي (٢٠١٠ / ٢٠١١م) لتقييم درجة تطبيق الجامعة لآليات التعلم التنظيمي وفق نموذج Senge، و تشمل هذه الآليات الإتقان الشخصي ، والنماذج العقلية ، و الرؤية المشتركة ، و فرق التعلم ، و التفكير النظمي، و تكونت العينة من (٢٢٠) عضو هيئة تدريس من كافة كليات الجامعة، وتبين من نتائج الاستبانة أن الجامعة تطبق آليات التعلم التنظيمي في مجالات الإتقان الشخصي و النماذج العقلية و الرؤية المشتركة بدرجة تتراوح بين معتدل إلى مرتفع ، وذلك على النحو التالي:

١. بالنسبة للاتقان الشخصي: يشترك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في أنشطة مستمرة للتعلم والتفكير لتحقيق النمو المهني والذاتي، وتتاح لهم فرص التعلم من خلال قيامهم بمهنة التدريس والأعمال المهنية الأخرى، ويسعى أعضاء هيئة التدريس جاهدين لإكمال النقص في مهاراتهم و معرفتهم .

٢. التعلم الفرقي : تتراوح معدلات تطبيق فرق العمل من المستوى المتدني إلى المتوسط وعلى الرغم من إيمان أعضاء هيئة التدريس بأن تبادل المعرفة و المعلومات من خلال الأنشطة الفرقيية من الأمور المفيدة لحل المشكلات الجامعية المعقدة إلا أنه نادراً ما يعمل أعضاء هيئة التدريس معاً في مشروعات مشتركة .

٣. النماذج العقلية: يوجد اتساق كبير بين الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والأهداف الخاصة بالجامعة، فهم يتعاونون من أجل اكتشاف أفكار جديدة تسهم في تطوير الجامعة، و يتعلم أعضاء هيئة التدريس و يغيروا من أسلوب تدريسيهم نتيجة لردود فعل الطلاب أثناء التدريس، و يطبق أعضاء هيئة التدريس طرق جديدة في عرض مادتهم التعليمية .

٤. الرؤية المشتركة: يُشارك أعضاء هيئة التدريس والقيادات في وضع الرؤية المشتركة بشأن مستقبل الجامعة ، و يلتزمون بها و يعملون على تحقيقها، و يطورون أهدافهم الشخصية لكي تتوافق مع رؤية وأهداف الجامعة ككل، و يعملوا على تحقيق الاتساق بين الأهداف التدريسية وأهداف الجامعة، وعند تغيير الممارسات التعليمية يُراعي أعضاء هيئة التدريس الأثر الواقع على رؤية الجامعة وأهدافها .

٥. تفكير النظم: اتسمت بيئة الجامعة بأنها تعزز تفكير النظم بين أعضائها، حيث أن أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى القضايا التعليمية على أنها عملية مستمرة وليست حدث مؤقت ، وعند وضع قواعد جامعية يراعى أن تكون متسقة مع سياسة الحكومة وقانون الجامعات، و يسعى أعضاء هيئة التدريس إلى الربط بين التعليم الحالي والمسارات الوظيفية للطلاب .

وبناء على تلك النتائج تبين أن جامعة Tarbiat Modares سعت جاهدة إلى أن تصبح منظمة تعلم تطبق آليات التعلم التنظيمي، حيث التزام أعضاؤها بالتعلم مدى الحياة من خلال تحديث مهاراتهم بغرض تحقيق النمو المهني والشخصي، كما تتحد قيمهم وافتراساتهم بشأن الممارسات التعليمية، ويسعون إلى تحقيق التوافق بين أهدافهم وأهداف الجامعة، وبالنسبة لفرق التعلم يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المعرفية المختلفة، مع ضرورة توفير الدعم المالي والمعنوي لإقامة فرق تعلم فعالة تعمل بإيجابية لصالح تطوير الجامعة، (Enayat Abbasi & et al. , 2012, 428, 429)

٦. تجربة كلية الزراعة والموارد الطبيعية بجامعة طهران

College of Agriculture & Natural Resources, University of Tehran

لقد تم تقييم مستوى التعلم التنظيمي بكلية الزراعة والموارد الطبيعية بجامعة طهران، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر أبعاده المتمثلة في الرؤية المشتركة ، الثقافة التنظيمية ، و فرق التعلم ، و تفكير النظم، و القيادة ، و مهارات و قدرات العاملين ، و ذلك باستخدام استبانة تم توزيعها على (١٢٠) عضو هيئة تدريس في خريف (٢٠٠٩م)، و أشارت نتائجها إلى أن كلية الزراعة بجامعة طهران تعمل كمناظرة تعلم، وفيما يلي عرض لكيفية تطبيق كل بعد على حده (Hadi Veisi ,2010, 22-24):

- أ- الرؤية المشتركة: حيث يتبادل أعضاء هيئة التدريس الرؤى المختلفة للوصول لرؤية مشتركة حول ما ينبغي أن يحققه العمل، و يوجد دعم لرؤية الجامعة و تقييم ذاتي فيما يتعلق بإحراز الأهداف المنشودة.
- ب- فرق العمل: حيث يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حل المشكلات معاً، وتنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة داخل الجامعة، والتركيز على الأبحاث متعددة التخصصات بين الأقسام، وإتاحة الفرصة للتحدث إلى الآخرين عن البرامج الناجحة وأنشطة العمل من أجل فهم أسباب النجاح .
- ت- تفكير النظم: و يتمثل في تكوين مجموعات رسمية لحل المشكلات التنظيمية، و تشجيع أعضاء هيئة التدريس على فهم أدوارهم، و حل المشكلات طريق معرفة أسباب حدوثها، كما تتسم الكلية بوجود بيئة تشجع على التجريب، و تنمية روابط الاتصال داخل الجامعة وخارجها
- ث- القيادة: يتوافر بالكلية قيادات جامعية تُشجع العاملين على التجريب من أجل تحسين عمليات العمل، ويُشارك أعضاء هيئة التدريس فيها والعاملين في القرارات المهمة ، و تقديم التغذية الراجعة التي تساعد في التعرف على المشكلات و العمل على حلها، والعمل على تمكين جميع الأفراد العاملين .
- ج- مهارات و قدرات العاملين: حيث تشجع الكلية جميع الأفراد العاملين للتعلم من خلال التأكيد على ضرورة تدريبهم ، و إتاحة الفرصة لتطبيق ما تدرّبوا عليه من أجل تحسين العمل ، وتشجيع الاستفادة الكاملة من مهارات أعضاء هيئة التدريس و العاملين من أجل تطوير الكلية .

ح- الثقافة التنظيمية: تتوافر داخل الكلية ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بالتجريب والابتكار، و تشجيع الأفكار الجديدة، كما تتيح تعلم الممارسات الناجحة للأقسام الأخرى، و مكافأة الأعضاء الذين يقدمون أفكاراً جديدة و إبداعية، كما تشجع أعضاء هيئة التدريس على طرح الأسئلة و الاستفسارات لمعرفة كيفية عمل الأشياء والمهام .

وأكدت دراسة Enayat Abasi & Naser Zamani (2013, 514-517) على دور القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في تعزيز إحداث التعلم التنظيمي داخل الكليات الزراعية الإيرانية من أجل تحسين أدائها وحل مشكلاتها، و المتمثلة في زيادة أعداد الطلاب المسجلين في كليات الزراعة، و تزايد معدل البطالة بين خريجي هذه الكليات، كما تواجه تلك الكليات تحديات خاصة بتزايد الطلب على تحسين المحاسبية و قلة مصادر التمويل و لمواجهة تلك التحديات والمشكلات كان لابد للكليات الزراعية الإيرانية أن تخضع للمراجعة المستمرة و تطوير المناهج . وتحتاج الكلية إلى توافر مجموعة من المقومات لترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بداخلها لتحسين أدائها وتحويلها إلى منظمة تعلم، وتتمثل تلك المقومات فيما يلي :

- ❖ توافر قيادات تحويلية قادرة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس و العاملين و الطلاب على فهم و إدراك التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها الكلية و مشاركتهم في وضع الرؤية المستقبلية لها .
- ❖ إيمان القادة الأكاديميين بأهمية صياغة رؤية مشتركة ، و إدارة الثقافة التنظيمية بوعي، و أن تكون لديهم مواقف إيجابية مؤثرة تجاه الثقافة.
- ❖ إجراء التغييرات المطلوبة الضرورية لقيادة ثقافة التعلم والاهتمام بالابتكارات العلمية الحديثة و روح المبادرة و انتاج المعرفة و نشرها .
- ❖ فتح الحدود بين الكليات الزراعية ، و تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اكتساب المعارف الجديدة ، وتحفيزهم على حضور المؤتمرات الوطنية و الدولية بانتظام ، و المشاركة في المبادرات الدولية.
- ❖ عمل مشروعات بحثية مشتركة على المستويات الدولية و الإقليمية و الوطنية و إنشاء فرق العمل التي تقود نفسها بنفسها ، و تسمح للأعضاء بالتفاعل مع بعضهم البعض و تبادل الخبرات .

## ٧. تجربة جامعة غريفيث البحثية بأستراليا Griffith University :

وهي جامعة عامة في استراليا تقع في مدينة بريسبان في جنوب شرق ولاية كوينزلاند على الساحل الشرقي لاستراليا. افتتحت أبوابها رسمياً في عام (١٩٧٥م)، و قدمت درجاتها العلمية الأولى في العلوم البيئية والدراسات الآسيوية. و تُعد الآن من أفضل ٥٠ جامعة بتقييم (QS 2018) لأفضل ٢٠٠ جامعة أقل من ٥٠ عاماً، و نشأت الجامعة بحرم جامعي واحد و التحق بها ٤٥١ طالباً، و الآن لديها خمسة فروع تغطي ثلاث مدن ، و يدرس بها أكثر من ٤٤٠٠٠ طالب، و تقدم مجموعة متكاملة من البرامج الأكاديمية للمرحلة الجامعية والدراسات العليا في مجالات إدارة الأعمال و علم الجريمة و القانون و التعليم و الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والبيئة والتخطيط والهندسة المعمارية والصحة والعلوم الإنسانية و اللغات و الموسيقى و العلوم والطيران و العلوم البصرية (ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة، مارس ٢٠١٨).

و تُعد جامعة غريفيث واحدة من الجامعات البحثية المبتكرة في استراليا، وقامت بتصميم مشروع مستمر لتحسين معدل الاحتفاظ بطلاب العام الجامعي الأول باستخدام آليات التعلم التنظيمي، و يهدف المشروع تحسين تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و زيادة الوعي بأهمية التغيير لتحقيق الأهداف المطلوبة ، و تعديل الثقافة الجامعية بصورة تدريجية و متزايدة، واعتمد المشروع على أربع مراحل هي: توليد المعرفة، و دمج و تكامل المعرفة الجديدة في سياق تنظيمي، و تفسير المعلومات الجديدة، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المناسبة بناء على المعاني المفسرة للمعلومات المجمع (إنجي طلعت نصيف ميخائيل، ٢٠١٥، ٤٣٣).

و قد تمت مناقشة تطبيق تلك المراحل خلال الندوة التي أقيمت عام (٢٠٠٢م) بعنوان: "تطوير إطار استراتيجي للاحتفاظ بالطلاب في جامعة جريفث"، و كان لهذه الندوة دور كبير في تبادل الأفكار و توليد المعرفة، و الدعوة لتقديم مقترحات لمبادرات الاحتفاظ بالطلاب، و حضر تلك الندوة أكثر من مائة من أعضاء هيئة التدريس و الإداريين، و تمت دعوة كل من عميد الكلية ، و وكيل الكلية لشئون التدريس والتعليم ، و المسئول عن التسجيل الأكاديمي لتقديم البيانات الخاصة بمعدل الاحتفاظ بالطلاب واحصائيات الانسحاب، و تمت مناقشة تلك البيانات بصورة تشاركية جماعية، و أسفرت تلك المناقشات عن خطة تنفيذية



لزيادة معدل الاحتفاظ بالطلاب من خلال الاستعانة بخبرات الجامعات الأخرى في استراليا مثل تجربة جامعة لاتروبو La Trobe University في الاحتفاظ بطلاب العام الأول (Sheryl Ramsay, et al., 2002, 1 -5).

يتضح مما سبق أن المنظمات العالمية اليوم تسعى إلى توظيف الذكاء و المعرفة في أعمالها و عملياتها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال توجهاتها الإستراتيجية المبنية على التعلم، و التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ونظراً للتطورات الهائلة في طبيعة العمليات و المنتجات التي تقدمها الجامعات، و زيادة المخزون المعرفي والمعلوماتي والارتفاع المستمر في المنافسة ، ولذا كان لابد أن تتبنى الجامعات نهجاً جديداً يعتمد على التعلم المستمر من أجل التصدي لهذه التحديات و الاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادم.

و فيما سبق استعرض الباحث طبيعة المنظمات المتعلمة و خصائصها و أبعادها، والجامعات المتعلمة و فلسفتها ومعاييرها ، و سوف يقوم بإجراء دراسة ميدانية على جامعة أسوان للتعرف على واقع توافر معايير وضوابط المنظمات المتعلمة وفق نموذج Marsick & Watkins بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

### إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج الدراسة، و تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية و نتائج الدراسات السابقة. و جاءت هذه الدراسة لتتناول وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذلك الأداة المستخدمة و طريقة إعدادها، و كيفية بنائها و تطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما تتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميمها و تقنينها، و المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج ، و فيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### منهج الدراسة وأدواتها :

استخدم الباحث في دراسته الميدانية مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة Dimensions of Learning Organization Questionnaire و المطور من قبل Marsick & Watkins عام (٢٠٠٣م) ، كأداة فعالة لقياس مدى امتلاك أية منظمة لمعايير المنظمة

المتعلمة . و يتميز هذا المقياس بأنه شامل و سهل التطبيق ويستوعب جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، و يقيس ممارسات التعلم التنظيمي في المستويات الثلاثة (الفردية والجماعية والتنظيمية)، و تمكن الباحثون من الاستفادة منه، و استخدامه في العديد من المنظمات التربوية وفي بيئات و بلدان مختلفة و تترجم إلى لغات عديدة، و أجريت عليه العديد من اختبارات الصدق و الثبات لتُجمع أغلبها على صلاحيته للتطبيق في تلك المنظمات التي استخدم بها (خالد عتيق سعيد عبدالله، ٨٦).

و وقع اختيار الباحث على هذا المقياس للأسباب التالية :

- ١ . اهتمام المقياس بالتعلم الحادث بالمنظمة على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.
  - ٢ . أنه يأخذ العوامل الخارجية بعين الاعتبار و ينظر للمنظمة باعتبارها جزء من منظومة خارجية.
  - ٣ . أنه يهتم بالعوامل الرئيسية التي أوضحت الأدبيات أن لها تأثير حاسم على التحول لمنظمة متعلمة .
  - ٤ . أنه يتسم بوضوح المفاهيم و قابلية التطبيق و سبق تطبيقه في العديد من الدراسات العربية والأجنبية .
- و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتعديل هذا المقياس، حيث اشتمل على (٧٠) فقرة موزعة على الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة.

#### صدق الاستبانة :

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه ، كما يُقصد بالصدق شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، و كذلك وضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها، وقام الباحث من التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- ١ . صدق المحتوى (الصدق الظاهري): و يستهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص تألفت من عشر محكمين في مختلف مجالات التربية، و استجاب الباحث لآراء المحكمين فيما يتعلق بمدى صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة وملائمتها

لقياس ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، و من العبارات التي تم حذفها من المقياس ما يلي:

- تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة من خلال الندوات والمحاضرات و ورش العمل .
- تبتكر الجامعة نظام لقياس الفجوة بين الأداء الجامعي الحالي و المتوقع .
- تتيح الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع أعضاء هيئة التدريس .
- تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يأخذون بمبدأ المخاطر المحسوبة في عملهم .
- تساعد الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الموازنة بين متطلبات العمل و الأسرة و المجتمع .
- تحرص القيادات الجامعية على مطابقة أفعالهم مع قيم الجامعة .

كما تم عرض الاستبانة للتحكيم أيضاً في سيمينار قسم أصول التربية، وأسفر ذلك

عن حذف وتعديل مجموعة فقرات هي:

- يحتل التعليم المستمر قمة أولويات الجامعة و تُوفّر له التمويل اللازم .
- تتعامل إدارة الجامعة مع المشكلات والأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم .
- تُغلب الجامعة لغة الحوار بينها وبين أعضاء هيئة التدريس بما يسمح بتطوير المعرفة والخبرة .
- تُوفّر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص التعلم التفاعلي .
- تُخصّص الجامعة أوقاتاً لبناء الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس .
- يركز أسلوب العمل بالجامعة على فرق العمل المدارة ذاتياً.

وبذلك صارت الاستبانة تتألف من (٥٠) فقرة موزعة على مختلف أبعاد المنظمة المتعلمة .

٢. صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بتطبيقها على

عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) عضو هيئة تدريس بمختلف كليات الجامعة ، و حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإيجاد مدى ارتباط كل عبارة بالمحور ككل ، وجاءت استجابات العينة الاستطلاعية موضحة بالجدول التالي:

جدول (٢)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور السابع	المحور السادس	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	رقم العبارة
** 0.774	** 0.770	** 0.832	** 0.687	** 0.739	** 0.798	** 0.737	١
** 0.736	** 0.756	** 0.781	** 0.723	** 0.817	** 0.814	** 0.655	٢
** 0.728	** 0.745	** 0.833	** 0.672	** 0.757	** 0.845	** 0.587	٣
** 0.799	** 0.741	** 0.746	** 0.764	** 0.807	** 0.829	** 0.748	٤
** 0.43	** 0.817	** 0.813	** 0.817	** 0.740	** 0.820	** 0.688	٥
** 0.761	** 0.809	** 0.739	** 0.815	** 0.793	** 0.830	** 0.578	٦
** 0.823	** 0.809	---	** 0.737	** 0.775	---	** 0.635	٧
---	** 0.809	---	** 0.805		---	** 0.705	٨

- يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة جاءت مرتفعة، و دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، و بالتالي تُعد مناسبة لأغراض الدراسة، و يدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقراتها.

ثبات الاستبانة:

يُعرف ثبات الاستبانة بأن تُعطي نتائج واحدة إذا ما أُعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة ، ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي ألف كرونباخ (Cronbach Alpha)، و تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، لكل بُعد من أبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣)

يوضح معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
١	إيجاد فرص التعلم المستمر .	٨	0.819
٢	تشجيع الاستفسار والحوار .	٦	0.874
٣	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .	٧	0.888
٤	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم .	٨	0.902
٥	تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة.	٦	0.907
٦	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية .	٨	0.924
٧	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم .	٧	0.977

0.899	٥٠	المتوسط
-------	----	---------

- يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت ( 0.899)، و تراوحت للأبعاد ما بين (0.819) للبعد الأول ، و (0.977) للبعد السابع، وهذه القيم مؤشرات على تمتع الاستبانة ككل بمعامل ثبات مرتفع مما يعني أن الإستبانة على قدر عال من الثبات، وتعد بذلك جاهزة للتطبيق

### مجتمع البحث وعينته :

بعد التأكد من صدق و سلامة الاستبانة للاختبار قام الباحث بتوزيع ١٢٠ استبانة على مجتمع الدراسة، و تم استرجاع عدد (١٠٠) استبانة بنسبة استرداد ٨٣ %، وتم استبعاد استمارتين منهم لعدم استيفاء جميع الإجابات، ليصبح بذلك العدد النهائي (٩٨) استبانة، و يُوضح الجدول التالي توزيع أعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات جامعة أسوان:

#### جدول (٤)

يُوضح توزيع عينة الدراسة حسب كليات جامعة أسوان

م	كليات الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	م	كليات الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
١	كلية التربية الرياضية	٤٥	٦	كلية التربية الرياضية	١
٢	كلية العلوم	٧	٧	كلية الألسن	١
٣	كلية الخدمة الاجتماعية	١٩	٨	كلية التجارة	٢
٤	كلية الآداب	١١	٩	كلية التربية النوعية	٢
٥	كلية الحقوق	١	١٠	كلية الهندسة	٩

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استخدام برنامج Spss في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة ، و فيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة:

١. معامل ألفا كرونباخ : لقياس الثبات بطريقة الاتساق الداخلي .
٢. معامل ارتباط بيرسون: لقياس الصدق بطريقة صدق الأبعاد الفرعية ، و كذلك لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة للاستدلال على وجود علاقة بينها أم لا
٣. الوسط الحسابي : و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والأبعاد والمحاور الرئيسية للاستبانة .

٤. الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها .
٥. الأوزان النسبية: و ذلك بهدف معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات المربعات)
٦. قيمة دلتا ( دلالة الأوزان النسبية): وتعني مدى حيود النسبة الوزنية عن النسبة المعيارية (٠.٥٠).

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان ، تم حساب النسب المئوية لاستجابات مفردات البحث ، ويوضح الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبيان السبعة .

#### جدول (٥)

يُوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد الاستبيان

م	أبعاد الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب
١	البعد الأول : إيجاد فرص التعلم المستمر .	3.70714	1.903	4
٢	البعد الثاني : تشجيع الاستفسار والحوار .	3.63610	1.7534	5
٣	البعد الثالث : تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .	3.54718	1.6428	6
٤	البعد الرابع : إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم .	4.18996	1.7538	2
٥	البعد الخامس: تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.	3.28107	1.7585	7
٦	البعد السادس: ربط الجامعة بالبيئة الخارجية .	4.26130	1.7295	1
٧	البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم .	3.75989	1.8017	3
	المتوسط	3.76894	1.7632	

- يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاستبانة ككل أي لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان بلغ (3.76894) ، والانحراف المعياري (1.7632) ، و هي درجة متوسطة تدل على امتلاك جامعة أسوان لبعض عناصر و مقومات وضوابط و أبعاد المنظمة المتعلمة .

- يتبين من الجدول السابق أن أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة وجوداً في جامعة أسوان تبعاً لرأي عينة الدراسة هو البعد الأول " ربط الجامعة بالبيئة الخارجية " ، حيث حصل على

أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ (4.26130) وانحراف معياري (1.7295)، و أقل أبعاد المنظمة المتعلمة وجوداً هو البعد الخامس " تمكين أعضاء هيئة التدريس نحو رؤية مشتركة " ، حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط بلغ (3.28107) و انحراف معياري (1.7585) .

- تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي ، ٢٠١١) التي طبقت نفس النموذج على جامعة الأقصى بغزة وفيها حصلت أبعاد مقياس خصائص المنظمة المتعلمة على درجة متوسطة ، وأشارت إلى أن نقاط الضعف في الجامعات المبحوثة تتمثل في تمكين الأفراد وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة أي أنها تكمن في التعلم على المستوى التنظيمي، و يبرر الباحث هذا التوافق بأن مفهوم تمكين العاملين وإدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً على المستوى العالمي ولم تنتشر عربياً.

- اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد سلامة العنزي، ٢٠١٦ ) ، والتي طبقت نفس المقياس على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت حيث جاء البعد الثاني "تشجيع الحوار والاستفسار" على أعلى متوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (0.70) بينما كان أقل متوسط حسابي لبعد " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" وقيمه (٢.٦٢) وانحراف معياري (٠.٨٢).

- اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سوسن بنت محمد بن زرعة، ٢٠١٤ ) والتي طبقت نفس المقياس على رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض ، حيث جاء البعد الثاني " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم " على أعلى متوسط حسابي (٣.٧٥) بينما كان أقل متوسط حسابي لبعد " تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة " و قيمته (٢.٨١) .

- تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( عبد الناصر حسين زايد ، وآخرون، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافر في القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل هما: " تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة و التعلم . بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار، و قد تروحت متوسطات الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين (٣.٤٤)، (٣.٩٦).

- كانت العبارة رقم (٣) من البعد الأول (إتاحة الجامعة لفرص التعلم المستمر) ، و تعبر العبارة عن "توفر الجامعة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم و خبراتهم"، حيث حصلت على أعلى وزن نسبي بلغ قيمته (٠.٧٢) و دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ، بينما كانت العبارة رقم (٢) من المحور الثالث (تشجيع التعاون و العمل الجماعي)، و تُعبر العبارة عن " تختار الجامعة فرق العمل بناء على امتلاكها مهارات العمل الجماعي" هي أقل معايير المنظمة المتعلمة توافراً بجامعة أسوان حيث حصلت على أقل الأوزان النسبية (٠.٥٢) .

وفيما يلي مناقشة كل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ، و يحاول الباحث ربطها بالإطار

النظري والدراسات السابقة

البعد الأول: إيجاد فرص التعلم المستمر

جدول (٦)

يُوضح آراء عينة البحث نحو توافر معايير وضوابط البعد الأول (إيجاد فرص التعلم المستمر)

رقم العبارة	ك٣	ك٢	ك١	الوزن النسبي	دلتا
١	١١	٥١	٣٦	٠.٥٨	** ٢.٧٢
٢	١٥	٥١	٣٢	٠.٦١	** ٣.١٠
٣	٢٩	٥٥	١٤	٠.٧٢	*** ٤.١٩
٤	٢٦	٤٦	٢٦	٠.٦٧	*** ٣.٧٤
٥	٢٩	٤٧	٢٢	٠.٦٩	*** ٣.٩٦
٦	٢٧	٤٨	٢٣	٠.٦٨	*** ٣.٨٧
٧	١٩	٤١	٣٨	٠.٦٠	** ٣.٠١
٨	١١	٣٥	٥٢	٠.٥٣	١.٦١ غير دالة

يتضح من الجدول السابق أن :

- المعيار الأكثر توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو "تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إجراء بحوث علمية متميزة ونشرها" ، حيث حصلت على أعلى الأوزان النسبية (٠.٦٩) ، و قيمة دلتا (حيود النسبة الوزنية عن النسبة المعيارية) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ، و هذه وظيفة مهمة من الوظائف الرئيسية الثلاث للجامعة .



- المعيار الأقل توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو الذي تُعبر عنه العبارة رقم (٨) ، وهي " تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تعلمهم أشياء جديدة لتحسين كفاءتهم "، حيث حصلت على أقل وزن نسبي (٠.٥٣) و جاءت قيمة دللتا غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة ، و هذه النتيجة تدل على عدم كفاية الدعم المقدم لأعضاء هيئة التدريس مقابل تعلمهم مهارات جديدة بحثية و تعليمية و مجتمعية، و يرجع السبب في ذلك أن نظام المكافآت بالجامعة مرتبط بلوائح منظمة علاوة على ضعف المخصصات المالية المرتبطة بالبحث العلمي، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات ( بسام محمد أبو حشيش، ٢٠١١)، ( باسل خميس محمد محمد، ٢٠١٤ )

- يرى الباحث أن هذه النتيجة تُعتبر مؤشراً جيداً لتطبيق معايير وضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان، حيث تتيح الجامعة خدمات الإنترنت، كما تُوفر دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها لبناء قدراتهم المعرفية، و توفر لأعضاء هيئة التدريس بعض المصادر المتجددة للمعلومات خصوصاً المصادر الإلكترونية حيث تشترك الجامعة في بنك المعرفة المصري وفي العديد من الدورات الأجنبية العالمية.

#### البعد الثاني: تشجيع الاستفسار والحوار

##### جدول (٧)

يُوضح آراء عينة البحث نحو توافر معايير وضوابط البعد الثاني (تشجيع الاستفسار والحوار)

رقم العبارة	ك٣	ك٢	ك١	الوزن النسبي	دللتا
١	١٥	٣٨	٤٥	٠.٥٦	* ٢.٤٤
٢	١٩	٣٦	٤٣	٠.٥٩	** ٢.٧٧
٣	٢١	٤١	٣٦	٠.٦٢	** ٣.١٩
٤	١٨	٣٨	٤٢	٠.٥٩	** ٢.٧٧
٥	١٥	٤٠	٤٣	٠.٥٧	* ٢.٥٦
٦	١٦	٤٢	٤٠	٠.٥٩	** ٢.٧٧

يتضح من الجدول السابق أن:

- المعيار الأكثر توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إبداء

مقترحاتهم بشأن المشكلات الجامعية"، حيث حصلت على أعلى الأوزان النسبية (٠.٦٢) ، و قيمة دلنا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) .

- المعيار الأقل توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو الذي تُعبر عنه العبارة رقم (١) ، وهي " تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الحوار الفعال وتقبل النقد البناء "، حيث حصلت على أقل وزن نسبي (٠.٥٦) وجاءت قيمة دلنا دالة عند مستوى من دلالة (٠.٠١)، وهذه النتيجة تدل على النقص في الآليات التي تستخدمها الجامعة لإجراء حوار فعال مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( أسامة ماهر حسين ، ٢٠١٢ ) التي طبقت نفس المقياس في هذا البعد الخاص بشجيع الجامعة للحوار .

- يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث بسبب تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بجامعة أسوان مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال و إعاقه تبادل المعلومات و المعرفة بين القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس ، كما أن للنمط الإداري دور مهم في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على طرح الآراء والأفكار

- يرى الباحث أن هذه النتيجة تُعتبر مؤشراً متوسطاً لتطبيق معايير المنظمة المتعلمة، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات بين (٠.٥٦) وبين (٠.٦٢)، وهذا يدل على سعي الجامعة لتوفير آليات للحوار الفعال مع أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على إثارة الأسئلة وإبداء مقترحاتهم بشأن المشكلات الجامعية .

- يرى الباحث وجود بعض القصور في جانب إتاحة جامعة أسوان فرص تبادل المعلومات و المعرفة لأعضاء هيئة التدريس فيما بينهم بصراحة و شفافية، و يرجع ذلك لتجنب الإدارة الجامعية إثارة الأسئلة والاستفسارات تلاشياً لإثارة قضايا جدلية لا ترغب الجامعة في الدخول فيها ، و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليها دراسة ( عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون) ، و التي طبقت على الهيئة الملكية بالجبل ، ودراسة ( باسل خميس محمد محمد، ٢٠١٤ ) التي طبقت على المستشفيات الطبية بقطاع غزة .

### البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

#### جدول (٨)

يُوضح آراء عينة البحث نحو توافر معايير وضوابط البعد الثالث (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي)

رقم العبارة	ك٣	ك٢	ك١	الوزن النسبي	دلته
١	١٠	٤٨	٤٠	٠.٥٦	* ٢.٤٤
٢	٩	٣٨	٥١	٠.٥٢	١.٥١
٣	٦	٤٨	٤٤	٠.٥٤	١.٨٨
٤	٧	٤٥	٤٦	٠.٥٣	١.٨٠
٥	٩	٣٣	٥٦	٠.٥١	٠.٨١
٦	١٤	٤٢	٤٢	٠.٥٧	* ٢.٥٦
٧	١٤	٤٩	٣٥	٠.٦٠	** ٢.٩٢

يتضح من الجدول السابق أن:

- المعيار الأكثر توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو " تدعم الجامعة العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس لتعزيز التعلم الجماعي" و تُعبر عنه العبارة رقم (٧) و التي حصلت على أعلى وزن نسبي (٠.٦٠) ، وقيمة دلته دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، و يرجع ذلك للعلاقات الطبيعية بين أعضاء هيئة التدريس، و انتمائهم لبيئة محافظة أسوان ذات العلاقات الإنسانية الجيدة .
- المعيار الأقل توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بها هو الذي تُعبر عنه العبارة رقم (٥) ، و هي " تضع الجامعة نظاماً خاصاً لمكافأة الانجازات الجماعية" ، وجاءت هذه النتيجة لتؤكد نتيجة العبارة (٨) في البعد الأول حيث تفتقر الجامعة لنظام مكافآت محفز للتعلم وتحقيق الإنجازات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي .
- انخفاض الأوزان النسبية للعبارات (٢)، (٣) ، (٤) ، (٦) وعدم دلالة قيمة دلته عند أي مستوى للدلة يدل على افتقار معظم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمهارات العمل الجماعي ، و عدم تنظيم اجتماعات دورية لفرق العمل بالجامعة فالعمل كفريق يمثل

مهارة نجاح، و يُشترط التركيز والوضوح والتدوين والموضوعية ، و تجنب الفردية و الاتصال، و تشمل مهارات العمل الجماعي مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين، و إقامة العلاقات الإنسانية الجيدة، و المقدرة على العمل كجزء من فريق، هذه المقدرة التي أضحت حاجة ماسة لمواجهة متطلبات عالم العمل، فالتعاون بين الناس (أفرادا وجماعات) والعمل معهم، أصبح من ضرورات الحياة، سواء استخدمت في ذلك مهارات الاتصال المباشر أو غير المباشر ، و تتزايد أهمية العمل الجماعي في الجامعات باعتبارها قاطرة التنمية والتقدم .

#### البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

جدول (٩)

يوضح آراء عينة البحث نحو توافر معايير وضوابط البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)

رقم العبارة	ك٣	ك٢	ك١	الوزن النسب	دلتا
١	٢٢	٥٢	٢٤	٠.٦٦	٣.٦٨ ***
٢	١٨	٤٤	٣٦	٠.٦١	٣.٠٦ **
٣	١٥	٤٩	٣٤	٠.٦٠	٣.٠١ **
٤	١٧	٤٤	٣٧	٠.٦٠	٢.٩٧ **
٥	١١	٤٢	٤٥	٠.٥٥	٢.١٨ *
٦	٩	٤٥	٤٤	٠.٥٥	٢.١١ *
٧	١٥	٤٠	٤٣	٠.٥٧	٢.٥٦ **
٨	١٢	٤١	٤٥	٠.٥٥	٢.٢٥ *

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- المعيار الأكثر توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو "تستخدم جامعة أسوان المستحدثات التكنولوجية لنشر المعرفة بين كلياتها"، و تُعبر عنه العبارة رقم (١) ، و التي حصلت على أعلى وزن نسبي (٠.٦٦) ، و قيمة دلتا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، و هذا يدل على توافر نظم تكنولوجية للاتصال لنشر المعرفة بين كلياتها بشكل اعتيادي مثل: نظام الاقتراحات و لوحات الإعلانات الإلكترونية و الاجتماعات المفتوحة .

- المعيار الأقل توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بها هو الذي تُعبر عنه العبارات رقم (٥)، (٦)، (٨)، والتي تخص امتلاك الجامعة لقاعدة معرفية ، و نظام مرن للمعلومات تخزن به المعرفة في ذاكرتها التنظيمية، و استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة، حيث ما زالت جامعة أسوان تفتقر لمثل هذه الفعاليات، و لقد أكدت الدراسات على أهمية توافر النظم المعرفية لإتاحة المعرفة و نشرها في أي منظمة تسعى للتحويل لمنظمة تعلم، و منها دراسة ( Al-Otaibi , 2001).

#### البعد الخامس: تمكين أعضاء هيئة التدريس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة

جدول (١٠)

يوضح آراء عينة البحث نحو توافر معايير وضوابط البعد الخامس (تمكين أعضاء هيئة التدريس نحو رؤية جماعية)

رقم العبارة	ك٣	ك٢	ك١	الوزن النسبي	دللتا
١	١٩	٤٤	٣٥	٠.٦١	** ٣.١٤
٢	٢٢	٤٣	٣٣	٠.٦٣	*** ٣.٣٥
٣	١٤	٤٢	٤٢	٠.٥٧	* ٢.٥٦
٤	١١	٤٧	٤٠	٠.٥٧	* ٢.٥٠
٥	٨	٤٩	٤٠	٠.٥٥	* ٢.١٨
٦	١٤	٤٧	٣٦	٠.٥٩	** ٢.٧٧

يتضح من الجدول السابق أن:

- المعيار الأكثر توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو " تؤكد الجامعة على قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف" ، و تُعبر عنه العبارة رقم (٢) ، و التي حصلت على أعلى وزن نسبي (٠.٦٣)، و قيمة دللتا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، و هذا يؤكد جهود جامعة أسوان في تحقيق هذا المؤشر من خلال صياغة خطة استراتيجية للجامعة يتم تطبيق آلياتها حالياً لتطوير أداء الجامعة .

- المعيار الأقل توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بها هو الذي تُعبر عنه العبارة رقم (٥)، وهي "تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات"، و جاءت هذه النتيجة لتؤكد أن

الجامعة ينقصها بعض القنوات التي تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات الجامعية ، و هذه النتيجة تدل على عدم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحمل مسئولية قراراتهم .

انخفاض

الأوزان النسبية للعبارات رقم (٣)، (٤) و قيم دلتا دالة عند مستوى (٠.٠٥) يدل على عدم سماح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بتقديم المبادرات الفردية والجماعية، أو تقديم خيارات بديلة لتنفيذ المهام المطلوبة منهم ، و بالتالي لا تقدم لهم الجامعة حافز مناسب لتقديم المبادرات ، هذا يتفق مع الدراسات التي تؤكد وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين والإبداع .

#### البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

جدول (١١)

يُوضح آراء عينة البحث نحو توافر معايير وضوابط البعد السادس (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)

رقم العبارة	ك٣	ك٢	ك١	الأوزان النسبية	دلتا
١	١٤	٤٨	٣٦	٠.٥٩	** ٢.٨٧
٢	٢٠	٥٢	٢٦	٠.٦٥	*** ٣.٥٤
٣	٨	٤١	٤٩	٠.٥٣	١.٦١
٤	١٦	٥٠	٣٢	٠.٦١	** ٣.١٤
٥	١٥	٤٩	٣٤	٠.٦٠	** ٣.٠١
٦	١٠	٤٥	٤٣	٠.٥٥	* ٢.٢٥
٧	١٠	٥١	٣٧	٠.٥٧	** ٢.٦١
٨	١١	٣٦	٥١	٠.٥٣	١.٧١

يتضح من الجدول السابق أن :

- المعيار الأكثر توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على احترام وجهات نظر العملاء والمستفيدين " ، و تُعبر عنه العبارة رقم (٢) ، و التي حصلت على أعلى وزن نسبي (٠.٦٥)، و قيمة دلتا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، و هذا يؤكد جهود جامعة أسوان في تحقيق هذا المؤشر من خلال البرامج التعليمية و التدريبية التي

- تتيحها الجامعة والمساقات المتاحة للدراسات العليا ، و الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، وكلها تتيح الفرص للاستماع لوجهات نظر المستفيدين من الجامعة .
- المعيار الأقل توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بها هو الذي تُعبر عنه العبارة رقم (٣)، و هي " تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات أعضاء هيئة التدريس"، و جاءت هذه النتيجة لتؤكد أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يشعرون باهتمام الجامعة بمعنوياتهم أو مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أسامة ماهر حسين، ٢٠١٢) التي طبقت على الجامعات الخاصة المصرية فيما يخص بعد ربط الجامعة بالبيئة الخارجية.
- جاءت العبارات (١)، (٤) ، (٥) ، (٧) بأوزان نسبية متوسطة تراوحت بين (٠.٥٧) ، (٠.٦١) ، وقيم دلالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يدل على بذل الجامعة جهود في تنمية المجتمع وخدمة البيئة المحيطة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التواصل مع جهات خارجية و استقطاب كفاءات علمية للمشاركة في نشاطات الجامعة ، كما تسعى الجامعة لجذب العملاء والمستفيدين، و يتطلب تحقيق ربط الجامعة بالبيئة الخارجية قيامها بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ عليها من تغيرات ودراسة تأثيرها على الجامعة، و اتخاذ ما يلزم بشأنها لكي تكون الجامعة ذات نظرة مستقبلية .

#### البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

جدول (١٢)

يوضح آراء عينة البحث نحو توافر معايير وضوابط البعد السابع(القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)

رقم العبارة	ك٣	ك٢	ك١	الأوزان النسبية	دللتا
١	٢٤	٤٥	٢٩	٠.٦٥	*** ٣.٥٧
٢	١٠	٤٦	٤٢	٠.٥٦	* ٢.٣١
٣	١٧	٥٠	٢٩	٠.٦١	** ٣.١٤
٤	١٤	٤١	٤٣	٠.٥٧	* ٢.٥٠
٥	١٣	٤٨	٣٧	٠.٥٩	** ٢.٧٧
٦	٢٠	٤٧	٣١	٠.٦٣	*** ٣.٣٥
٧	١٨	٤٤	٣٥	٠.٦٠	** ٣.٠١

يتضح من الجدول السابق أن:

- المعيار الأكثر توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هو " تدعم القيادة الجامعية طلبات أعضاء هيئة التدريس في الحصول على فرص التدريب" ، وتُعبّر عنه العبارة رقم (١) ، و التي حصلت على أعلى وزن نسبي (٠.٦٥) ، و قيمة دلالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ، و هذا يؤكد جهود الجامعة من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في توفير دورات تدريبية متنوعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

- المعيار الأقل توافراً من معايير المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان تبعاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بها هو الذي تُعبّر عنه العبارة رقم (٢) ، و هي " تزود القيادات الجامعية أعضاء هيئة التدريس بمعلومات حديثة عن الجامعات المنافسة" ، و حصلت هذه العبارة على وزن نسبي (٠.٥٦) ، و قيمة دلالة غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة ، و جاءت هذه النتيجة لتؤكد عدم الاهتمام الكافي من القيادات الجامعية بجامعة أسوان بما حققته الجامعات الأخرى المنافسة من نجاحات .

- حصلت العبارة (٦) و التي تخص "تلتزم الإدارة الجامعية أعضاء هيئة التدريس بأداء أعمالهم بشكل صحيح ومن المرة الأولى" على وزن نسبي مرتفع (٠.٦٣) ، و قيمة دلالة عند مستوى (٠.٠٠١) ، و هذا يؤكد جهود الجامعة من خلال وحدة ضمان الجودة و الاعتماد المركزية و الوحدات الفرعية المنتشرة بالكليات المختلفة بالجامعة في مجال نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس .

- جاءت العبارات (٣) ، (٥) ، (٧) بأوزان نسبية متوسطة تراوحت بين (٠.٥٩) ، (٠.٦١) ، و قيم دلالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، و هذا يدل على بذل الجامعة جهود في مجال التطوير المؤسسي للجامعة وتعزيز مركزها التنافسي و القيادات الجامعية تحرص على معاملة أعضاء هيئة التدريس معاملة حسنة وتُفوض لهم المزيد من السلطات التي تناسب مسؤولياتهم .

مما سبق يتضح أن الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على جامعة أسوان أسفرت عن توافر معايير المنظمة المتعلمة وفق نموذج Marsick&Watkins بجامعة أسوان بدرجة متوسطة، و كان أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً بجامعة أسوان من وجهة نظر عينة



الدراسة هو البعد الأول " ربط الجامعة بالبيئة الخارجية " ، و أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً بجامعة أسوان من وجهة نظر عينة الدراسة هو البعد الخامس " تمكين أعضاء هيئة التدريس نحو رؤية مشتركة" ، حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية سوف يقوم الباحث بمحاولة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية .

### تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWAT Analysis لجامعة أسوان

أنشئ فرع جامعة أسوان سنة ١٩٧٤ كفرع لجامعة أسيوط ، و بدأت الدراسة به فى أكتوبر من العام الجامعى ( ١٩٧٣ - ١٩٧٤م) بكلية التربية . و تم منح أول درجة علمية البكالوريوس عام (١٩٧٨م). ثم بدأ القيد لدرجة الماجستير فى كلية العلوم فى العام الجامعى سنة (١٩٧٧ - ١٩٧٨م) . ثم بدأ التسجيل لدرجة الدكتوراه فى العام الجامعى (١٩٧٧ - ١٩٧٨). وفى عام ١٩٩٥ صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٥ بإنشاء جامعة جنوب الوادى ، و عليه أصبح فرع الجامعة تابع لجامعة جنوب الوادى. و تم إنشاء كليات أخرى ، و هى (الأداب - الخدمة الإجتماعية - الهندسة) .

وفى عام ٢٠١٢ أنشئت جامعة أسوان كجامعة حكومية بصدر القرار الجمهورى رقم (٣١١) بتاريخ (٢٠١٢). وتضم الجامعة ١٨ كلية وهى ( كلية الآداب ، كلية التربية ، كلية العلوم ، كلية الخدمة الإجتماعية ، كلية الهندسة، كلية هندسة الطاقة، كلية الطب البيطرى، كلية الزراعة، كلية التمريض، كلية الطب البشرى، وكلية تكنولوجيا المصايد والأسماك، وكلية التجارة، كلية الألسن، كلية الحقوق ، كلية التربية الرياضية ، كلية التربية النوعية ، كلية دار العلوم ، كلية الآثار) ، وتضم أيضاً معهدين ، و هم (معهد التمريض ومعهد البحوث والدراسات الأفريقية ودول حوض النيل) .

و يُعد تحليل سوات طريقة تحليلية تُساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة و المؤثرة فى أداء الجامعة، و هو من النُظُم المهمة لإعداد و تصميم الاستراتيجيات والخُطط سواء قصيرة أو طويلة المدى، و تم إجراء هذا التحليل على جامعة أسوان اعتماداً على بعض السجلات الرسمية للجامعة، و فى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية و الميدانية التي أجريت على الجامعة، تبين ما يلي:

### بعض نقاط القوة Strengths بجامعة أسوان:

١. تحظى جامعة أسوان بسمعة أكاديمية متميزة حققتها منذ إنشائها محلياً وإقليمياً ، و أدت إلى وجود كوادر من خريجي الجامعة فى سوق العمل فى العديد من المؤسسات ذات الصلة بتخصصات الجامعة.
٢. ارتباط الجامعة بالعديد من اتفاقيات التعاون المشترك مع جهات صناعية و أكاديمية.
٣. تتميز الجامعة بتخصصاتها الفريدة محلياً و إقليمياً مع تنوع و تعدد تخصصات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يزيد من قدرات الجامعة التنافسية .
٤. توفر الجامعة ميزانية للبحث العلمي و للتطوير و التجريب و حضور المؤتمرات الدولية.
٥. فتح قنوات اتصال مع مراكز البحوث المحلية و الدولية ذات العلاقة بأنشطتها وتخصصاتها .
٦. تميز أعضاء هيئة التدريس فى البحث العلمى، و نشر عدد كبير من الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة فى الدوريات العلمية المتميزة محلياً و دولياً .
٧. دعم أعضاء هيئة التدريس فى حضور المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية وحصولهم على جوائز علمية
٨. توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي و خدمة المجتمع و قضايا التنمية، والتي من شأنها تعظيم قدراتها فى توفير موارد متجددة للجامعة .
٩. وجود مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم .
١٠. وجود قاعدة عريضة من أعضاء هيئة تدريس تمتلك قدرات ومهارات وقابلة للاستثمار بشكل أحسن .

### بعض نقاط الضعف Weaknesses بجامعة أسوان:

هناك بعض نقاط الضعف التي تعاني منها منظومة التعليم الجامعي بجامعة أسوان

أهمها:

١. بطء استجابة الجامعة لمطالب التغيير و التطوير نظراً لتعقيد التنظيمات البيروقراطية ، و اتخاذ سلسلة طويلة من المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية .
٢. ضعف قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية و الخاصة ذات الحركة الأسرع و المرنة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل .
٣. قلة وجود تعاون و تكامل واضح بين التنظيمات الجامعية المختلفة سواء على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات أو الجامعات بل يسودها حالة من الانعزالية والتباعد.
٤. ضعف تفعيل سياسات تسويق الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة لزيادة الدخل المتوقع للجامعة .
٥. ضعف قدرة أنظمة التعليم بالجامعة على مواكبة التحولات الجذرية التي يشهدها العالم من حيث عولمة الاقتصاد و الخدمات المهنية و تقنيات الاتصال، و ما يتيح من إمكانات لتنوع الخدمات التربوية .
٦. غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم الاستقلال و التجريب و افتقار الجامعة إلى البنى الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة وغياب العمل بروح الفريق .
٧. لا يزال هناك بعض القيادات الجامعية تتسم بالتقليدية ، و اتباع أساليب تغفل الحوار و المناقشة و تطوير الرؤية و إدارة التغيير و لا تمتلك المهارات الخاصة بالعمل الجماعي .
٨. قلة تركيز الجامعة على إعداد الكوادر العلمية اللازمة لعصر المعلوماتية و بناء مجتمع المعرفة .
٩. غياب النهج الإستراتيجي في الإدارة و غياب ثقافة المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي و التمكين الإداري.
١٠. تبني مفاهيم بيروقراطية للقيادة من خلال تنظيمات هرمية معقدة و أنظمة و إجراءات و أساليب عمل تقليدية يفرضها الهيكل التنظيمي التقليدي بالجامعة .
١١. غياب روح العمل الجماعي ، و جمود بعض القرارات المنظمة للعمل الجامعي ، و ثبات استراتيجيات التقييم سواء للإدارات الجامعية أو العاملين بها .

#### بعض الفرص المتاحة Opportunities لجامعة أسوان :

١. إمكانية تحول التعلم و البحث عن المعرفة شعاراً و وظيفة لكل العاملين بجامعة أسوان .

٢. تعامل القيادات الجامعية بجامعة أسوان مع تباين وجهات النظر كنقاط قوة و كفرص للإبداع.
٣. انطلاق الجامعة إلى التعامل مع المصادر العالمية الخارجية في مجال استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة العلمية و التقنية أو مصادر التمويل .
٤. تفتح الجامعة أبوابها للخريجين الجدد للتفاعل مع المتميزين من كوادر الجامعة .
٥. توظيف التقنيات و نظم و قواعد المعلومات و التواصل عبر الشبكات الإلكترونية بالجامعة.
٦. تحرر الجامعة من النمطية و تشجيع المخاطرة المحسوبة ، والتعامل مع الفشل كفرصة لاختبار المعرفة.
٧. إمكانية تشكيل غرف عمليات بالجامعة لصياغة الأفكار الجديدة في برامج و أساليب عمل و ورش للعصف الذهني و توليد الحلول للمشكلات المتجددة.
٨. توفير الجامعة بيئة تعاونية و تنافسية محفزة لأعضاء هيئة التدريس لتوليد الأفكار الجديدة .
٩. منح براءات اختراع لأعضاء هيئة تدريس نجحت أفكارهم في تطوير الجامعة و زيادة مواردها .
١٠. التوجه الحكومي نحو زيادة دعم التعليم في مصر بخطة إستراتيجية لتطوير التعليم العالي حتى (٢٠٢٢)

#### بعض التهديدات Threats والمخاطر التي تواجه جامعة أسوان:

١. مقاومة التغيير وسوء فهم أبعاد المنظمة المتعلمة وآليات التعلم التنظيمي و قلة توافر الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق النموذج المقترح لجامعة أسوان كمنظمة متعلمة، و استنفاد الوقت و البطء في التنفيذ.
٢. تدني مرتبات أعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة و العاملين بالكلية ، و إجماع أصحاب الأعمال عن المشاركة في تدعيم التعليم والبحث العلمي على مستوى البحوث الأساسية والتطبيقية .
٣. استعجال النتائج و صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات الكافية .

٤. الروتين الإداري و القوانين المالية العقيمة ، و عدم انتظام التدفقات المالية فى الوقت المناسب .
٥. عدم تضمين جميع أعضاء هيئة التدريس و الإداريين فى جهود التحسين و التطوير التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها فى تبنيها لفسفة المنظمة المتعلمة .
٦. الزيادة المستمرة فى أعداد الطلاب الملتحقين بكليات الجامعة ، مما يزيد من الضغط على الإمكانيات و الموارد المتاحة و يؤثر سلبياً على الخدمات المقدمة للطلاب.
٧. عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة و الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
٨. تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي بصفة عامة مقابل زيادات مضطردة فى أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
٩. معارضة القوى التقليدية التي ترفض التغيير أو التي اعتادت على نظم التعليم والإدارة القديمة، لذا فان مواجهة هذا التهديد تتطلب نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد الأكاديمي .
١٠. عدم توفر الخبرات البشرية الكافية من أعضاء هيئة تدريس و إداريين لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، حيث أن عملية بناء القدرات تُعد ركناً أساسياً فى عملية التنفيذ.

### تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان

#### فلسفة التصور المقترح:

يُعد مفهوم منظمات التعلم انتقال فكري جديد تستثمره الجامعات كمنهج للبقاء، و بظهور هذا المفهوم توجه انتباه القيادات الجامعية لأهمية إدارة الأصول المعرفية للجامعة، و إلقاء الضوء على مصدر إضافي للمعرفة، و هو المعرفة الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس، و التي تتمثل فى المعتقدات والاتجاهات والخبرات التي تتمثل فى شكل معرفة ذهنية غير مادية غير مسجلة غير متاحة لدى صانعي القرار ، ويصعب تقييمها مادياً ، و يجب تهيئة البيئة المناسبة لاكتشافها و تحويلها لمعرفة ظاهرة قابلة للاستخدام، و التفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية المتمثلة فى النظم و القواعد الجامعية .

و تستند فلسفة التعلم التنظيمي بجامعة أسوان على مدى قدرتها على مواجهة التحديات الاستراتيجية، واستثمار تجارب الجامعة و خبرات جميع منسوبيها من أعضاء هيئة تدريس و

طلاب و إداريين و خريجين وعملاء خارجيين، و رصد المعلومات الناتجة عن تلك الخبرات والتجارب في الذاكرة التنظيمية للجامعة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات الجامعية .

وهذا يتطلب توفير بيئة داعمة للتعلم التنظيمي بالجامعة، و تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة، و تشجيع التعاون والحوار بينهم، وإحداث التغييرات الإستراتيجية المطلوبة للنمو والتطور والبقاء، وزيادة قدرة الجامعة على التعلم من خلال: التدوير المستمر للقيادات الجامعية على الوظائف المختلفة، جعل القرارات لا مركزية قدر الإمكان، و تمازج الخبرات المختلفة، و تحمل الأخطاء والاستفادة منها و تقبل وجهات النظر المختلفة.

و التحدي الذي يواجهه أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوان كمنظمة متعلمة هو كيفية استيفاء حاجات التعلم، فهم على دراية بأن التعلم عملية مستمرة، وأن التغيير لا بد أن يحدث، وليس هناك حلولاً ثابتة وسريعة ، لذا فهم يشجعون التجريب والتأمل للوقوف على التطورات الجديدة في مجالهم، و يؤمنون بأن عليهم أن يكونوا قادة قادرين على مواكبة التطور، و ممتكين لشبكات المعرفة .

#### أهداف التصور المقترح:

١ . تقديم استراتيجيات قابلة للتحقيق لتحويل جامعة أسوان لمنظمة متعلمة و آليات تنفيذ مصاحبة .

٢ . تطبيق التعلم التنظيمي داخل الجامعة من أجل الاستفادة من أخطائها وعلاج مشكلاتها وتطوير أدائها .

١ . الاهتمام بنشر ثقافة التغيير و الإبداع بالجامعة لتحقيق الجودة والاعتماد التي تقود الجامعة إلى تحقيق مزايا تنافسية مع مثيلاتها من الجامعات العالمية .

٣ . جامعة أسوان لتواكب الجامعات العالمية التي حققت نجاحات في مجال التحول لمنظمات تعلم .

٤ . الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والقدرات العقلية المتميزة بجامعة أسوان ، والمحافظة عليها وتنميتها في ظل تنامي الاتجاه نحو التعليم المستمر و التعلم مدى الحياة و التعلم الذاتي .

## منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من عدة أمور:

٢. تؤكد التغيرات الحالية والمستقبلية إنه لا مكان للجامعات ذات الأداء المنخفض و إنما البقاء للجامعات صاحبة المبادرة و المبادأة والقادرة على التغيير والتكيف وتؤمن بأهمية التعلم التنظيمي.

٣. تبني جامعة أسوان لنموذج الجامعة المتعلمة يسمح لها بالتعلم من خلال جميع منسوبيها وتتنهز كل فرصة من أجل توليد أفكار جديدة ، و صقل مواردها البشرية بشكل يمكنها من تحقيق التميز .

٤. أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي في ظل الانفجار المعرفي من أجل تحقيق أفضل استثمار ممكن للموارد المادية والبشرية للجامعات و قيادتها نحو التحول إلى منظمات تعلم .

٥. ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة والتي تدعو لتطبيق التعلم التنظيمي في الجامعات للتحول لمنظمات متعلمة في ظل الثورة المعرفية و التكنولوجيا العالمية .

٦. النتائج التي خرجت بها الدراسة الحالية أظهرت تدني درجة توافر معايير و مؤشرات المنظمة المتعلمة وفق نموذج Marsick & Watkins في جامعة أسوان، و إحساس أعضاء هيئة التدريس بأهمية تطبيق هذه المعايير والمؤشرات ، و هذا يستدعي الإسراع في عملية تطبيقها لتحويل جامعة أسوان لجامعة متعلمة .

## أسس وركائز التصور المقترح:

يستند التصور المقترح لجامعة أسوان كمنظمة متعلمة على أربعة ركائز أساسية هي :

١. إن الجامعات كلها تتعلم و تسعى من أجل التعلم، و لكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سواء في سرعة التعلم أو سرعة تحويله إلى قيمة حقيقية في الجامعة في صورة منتجات وخدمات.

٢. إن الجامعات تتعلم من مصادر خارجية. وهذا هو التعلم الإستراتيجي القائم على التقليد من أجل اللحاق بالآخرين، ولكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الجامعة على أن تغير افتراضاتها ومبادئها وأسس عملها.

٣. إن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الجامعات . ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جداً ، في حين يكون التعلم محدود في فترات الاستقرار التي تمر بها الجامعات .

٤. لا تتوقف التغييرات في البيئة الخارجية (التي يأتي بها الآخرون ) والداخلية (التي تأتي بها الجامعة نفسها) عند حد أو مدى معين، لذا فإن التعلم عملية مستمرة لا تتوقف.

#### ضمانات تحقيق التصور المقترح:

١. لا يكفي أن تتعلم الإدارات العليا بجامعة أسوان، ولكن يجب أن ينتقل هذا التعلم سريعاً إلى أعضاء هيئة التدريس و العاملين، و ذلك من خلال إدارة المعرفة لما لها من دور حيوي في بناء الجامعة المتعلمة

٢. اتباع منهج التعلم التكيفي كخطوة أولى باتجاه منظمة التعلم مقترباً بالتعلم التوليدي المبني على الإبداع.

٣. توسيع قدرة الجامعة على استثمار الفرص المتاحة، وهذا يتطلب إعادة النظر للواقع والتأمل فيه، واستيعاب و فهم الخبرات التي تمر بها الجامعة من خلال التجريب و الملاحظة و التحليل.

٤. تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس و العاملين بالجامعة على تحقيق الأهداف، فالجامعة المتعلمة لا تقيم بمقدار ما تعرفه، بل بالطريقة التي تتعلم بها و تنقل ما تعلمته للعاملين بها على المدى البعيد .

٥. إحداث تغييرات في البيئة الداخلية لجامعة أسوان، وكذا في الهياكل التنظيمية لها، وقد يتطلب الأمر تحديث و تعديل تلك الهياكل، وقد تقابل هذه التغييرات بمقاومة الفكر الجديد والأداء الإداري الفعال .

٦. اهتمام القيادات الجامعية بمشاركة العاملين في وضع استراتيجيات التعلم، والاستعداد للمساهمة في زيادة قدرة الجامعة لتبني مدخل التعلم التنظيمي وإزالة أسباب المقاومة و تحويل القوى المعوقة إلى قوى داعمة.



٧. تدعو الجامعة المتعلمة إلى نقلة أساسية في طريقة إدارة الجامعة، و يُسهم التعلم التنظيمي في زيادة ذكاء الجامعة ، واستعدادها لقبول النقد مما يكسبها القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير.

٨. لا تتعامل المنظمات المتعلمة بالعقلية التي تفترض بأن هناك من يفكر، و هناك من يعمل في المنظمة (Thinkers & Doers)، و إنما تقدم تحدياً لكافة أفراد المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم بأن يسهموا في عمليات التفكير ومتطلبات الإبداع التي تعمل على تقديم المنظمة

استراتيجيات التصور المقترح وفق أبعاد نموذج Marsick & Watkins:

الإستراتيجية الأولى: توفير فرص التعلم المستمر

يعني التعلم المستمر عملية بناء واكتساب المعارف باستمرار بطرق مختلفة منها: التدريب والمحاضرات والعلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، و تبني الجامعة خطة واعية تُساند التعليم والتدريب والابتكار ، و تتضمن هذه الخطة الإجراءات التالية:

١. عقد دورات تدريبية توضح أهمية استدامة التعلم لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.

٢. توفير ميزانية لدعم نشاطات التعلم المستمر و مكافأة انجازات أعضاء هيئة التدريس.

٣. تخفيف الأعباء الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ليتسنى لهم المشاركة في برامج التنمية المهنية .

الإستراتيجية الثانية : تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار

الحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخاً للتفاهم المشترك الهادئ الذي يشتمل على الاستفهام والتأمل، ويؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية و الوصول إلى المعاني العقلية و قبول الأفكار المشتركة، و هذا يؤدي إلى زيادة تعلم الفريق ، و صياغة رؤى جديدة للجامعة تضمن لها التعامل بنجاح مع التغيرات الخارجية في بيئة المنظمة. ويمكن تحقيق تلك الاستراتيجيات من خلال مجموعة إجراءات أهمها:

١. توفير جو من الثقة يسمح لأعضاء هيئة التدريس بإبداء ملاحظاتهم البناءة واحترامها وتقديرها .

- ٢ . تنمية القدرة التأملية لدى أعضاء هيئة التدريس بأوضاع التعليم و مشكلاته .
- ٣ . تقديم التغذية الراجعة المستمرة لأعضاء هيئة التدريس و نبذ النقاش الذي يقود لجدل عقيم .

### الإستراتيجية الثالثة: تشجيع التعلم التعاوني الجماعي

و هي عملية يتم بموجبها تنظيم و ترتيب و توحيد جهود أعضاء هيئة التدريس لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، و تعلم الفريق من أهم مميزات المنظمات المتطورة، وممارسة التعلم الجماعي يساعد في نمو أعضاء هيئة التدريس، وأغلب القرارات المهمة تتخذ بواسطة فرق العمل بشكل مباشر و غير مباشر ، و يمكن تفعيل تلك الإستراتيجية من خلال مجموعة إجراءات أهمها:

١. إشعار أعضاء هيئة التدريس بالثقة والألفة وصدق القصد في تبادل النفع.
٢. تحقيق معادلة النقل و التلقي للخبرات التعليمية والتربوية.
٣. إشاعة روح الثقة والتقبل والتعاون بين أفراد التخصص الواحد.
٤. اختيار فرق العمل بناءً على مهاراتهم و توظيف المبادرات التطويرية التي تطرحها الجامعة .

### الإستراتيجية الرابعة: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

و تعني استخدام الأجهزة التقنية و الأدوات وشبكات الاتصال و العمليات التي تهئ بيئة تساعد على نقل وتبادل المعلومات و التعلم بطريقة سهلة و سريعة، و تشمل تقنيات معرفية مثل أنظمة الحاسب الآلي وتقنياته المتعددة في جمع و حفظ المعلومات و ترميزها و نقلها و توزيعها في المنظمة و خارجها، و تقنيات تعزيز التعليم مثل الدورات التنشيطية و الإثرائية، و يمكن تفعيل تلك الإستراتيجية من خلال عدة إجراءات أهمها:

١. توثيق المعلومات الأساسية للرجوع إليها و إفادة أعضاء هيئة التدريس منها في الوقت المناسب.
٢. وضع نظام يقيس الفجوة بين الأداء الحالي و المتوقع لأعضاء هيئة التدريس.
٣. توثيق الخبرات الجديدة و الدروس المستفادة من التجارب للرجوع إليها عند الحاجة.

### الإستراتيجية الخامسة: تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة

و تعني مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة، وأداء أعمالهم بروية موحدة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات و وضع الخطط الاستراتيجية، و إعطائهم حرية اختيار طريقة تنفيذ الأعمال، و تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو التميز المعرفي. بالإضافة للإجراءات التالية:

١ . مراعاة المستجدات التربوية والادارية واستشراف المستقبل في وضع الخطط المستقبلية للجامعة.

٢ . تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال مع تحديد مسؤولياتهم بكل دقة .

٣ . مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء الخطط التطويرية الخاصة بتنميتهم مهنياً .

### الإستراتيجية السادسة : ربط الجامعة بالبيئة الخارجية

و تعني استمرار متابعة الجامعة للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية ، والاستعداد لها بوضع الخطط للتكيف معها، و ربط الجامعة مع مجتمعاتها وسيطرتها على عوامل البيئة الخارجية، واغتنام الفرص والتقليل من مخاطر التهديدات التي تتعرض لها الجامعة. علاوة على مجموعة أخرى من الإجراءات أهمها:

١ . استحداث وسائل اتصال مع مؤسسات المجتمع المدني وتوعية أعضاء هيئة التدريس بأهميتها .

٢ . دعوة الخبراء والمختصين من المجتمع المحيط بالجامعة والاستفادة من خبراتهم.

٣ . تفعيل الدور الاجتماعي للجامعة و البحث عن التناسق والترابط مع مكونات المجتمع.

٤ . القيام بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية للاستفادة من المستجدات والتعرف عليها.

### الإستراتيجية السابعة : القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

هي القيادة الجامعية التي تُسهم في توفير الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس، و تدعم فرص التعلم بالجامعة ، ولديها الإقتناع بأهمية التعلم التنظيمي و ضرورة توفيره لكافة مستويات الجامعة، كما تدعم الموظفين من أجل تنفيذ رؤيتها و خططها الإستراتيجية، و تهيئ الإمكانيات لتدريب أعضاء هيئة التدريس على القيام بمهامهم، وفي سبيل تحقيق ذلك تتخذ العديد من الإجراءات أهمها:

١ . دعم أعضاء هيئة التدريس في الحصول على فرص الترقية العلمية.

٢ . الاهتمام بتطوير أعضاء هيئة التدريس و تنميتهم مهنياً على الدوام.

٣ . حرص القيادات الجامعية على تتطابق أفعالها و قيم الجامعة و أهدافها.

٤ . دعم القيادات العليا بالجامعة للحلول التي يقترحها أعضاء هيئة التدريس للمشكلات الجامعية .

## متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يتطلب تطبيق التصور المقترح عدد من المتطلبات يجب توافرها في جامعة أسوان قبل أن تبدأ مشروع التحول إلى جامعة متعلمة، و من أهم هذه المتطلبات:  
أولاً: متطلب إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي بالجامعة، و تهدف إلى تهيئة بيئة مناسبة تسمح لأعضاء هيئة التدريس بابتكار و نقل المعرفة الفعالة وصولاً إلى معدلات عالية من الإبداع، و تُعتبر عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة و اكتسابها و نقلها و تطبيقها) من العمليات الضرورية لإحداث تعلم تنظيمي بالجامعة و تحويلها إلى منظمة تعلم ، و من أهم الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تحقيق ذلك:

١. تحديد قاعدة المعرفة الموجودة بالجامعة: ما هي المعرفة الموجودة بالفعل؟ و ما المعرفة التي تحتاجها الجامعة ؟ و ما المعرفة التي تحتاجها الجامعة لتطويرها؟
٢. اهتمام قيادات الجامعة بالمعرفة لأنها تشكل المصدر الرئيسي للتعلم التنظيمي .
٣. تأسيس خرائط معرفية للجامعة يمكن من خلالها التعرف على خبرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٤. تضمين إدارة المعرفة في الخطة الاستراتيجية للجامعة بما يحقق ممارسة فعالة لعمليات إدارة المعرفة .
٥. تحديد الهدف من إدارة المعرفة والفوائد التي ستجنيها الجامعة من تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة .
٦. ممارسة عمليات إدارة المعرفة: والتي تعمل كرابط بين الأهداف و الوظائف الأساسية للجامعة .
٧. وضع نظم لتقييم إدارة المعرفة وتمدى تحقق أهدافها بالجامعة وتأثيرها على الأداء والإنتاجية .

## ثانياً: متطلب التمكين:

يُعتبر التمكين متطلب ضروري لإحداث تعلم تنظيمي بالجامعة، ويسهم في تحرير أعضاء هيئة التدريس من أي قيود تمنعهم من التعلم و المشاركة في اتخاذ القرار، و من الإجراءات التي تُسهم في تحقيق ذلك:

١. إعطاء جميع العاملين بالجامعة الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية والمشاركة في صنع القرار .

٢. توفير المعلومات والموارد الكافية و بيئة العمل الملائمة من أجل أداء الأعمال بكفاءة و فاعلية .

٣. تفويض بعض الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين ومنحهم الثقة الكاملة .

٤. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة و حب التجريب و تطبيق الأفكار الإبداعية والابتكارية

٥. تقديم الحوافز المشجعة للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الحريصين على إتقان العمل .

## ثالثاً: متطلب فرق التعلم:

تُعد فرق التعلم هي قلب الجامعة النابض انطلاقاً من أن الجامعة في جوهرها مجموعة من الفرق المتعاونة التي تعمل معاً لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وهي أداة قوية لتطبيق التعلم التنظيمي و لتحسين الأداء الجامعي و تطويره و وصوله إلى منظمة التعلم . و من الإجراءات التي تسهم في تحقيق ذلك:

١. تشكيل فرق التعلم على مستوى الجامعة تضم رئيس الجامعة و بعض من رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس و العاملين و الطلاب من أجل الحوار معاً لحل المشكلات التي تُعاني منها الجامعة .

- ٢ . تشكيل فرق تعلم من أعضاء هيئة التدريس ذات التخصص الواحد من أكثر من جامعة ، وذلك لمد جسور التعاون والتواصل بين الجامعات و عدم الانعزال و الاقتصار على ما يدور في جامعة واحدة .
- ٣ . تشكيل فرق تعلم عن أعضاء هيئة التدريس في وضع مناهج مشتركة تجمع بين تخصصين أو أكثر وتقديمها للطلاب لتنميتهم في أكثر من جانب .
- ٤ . إعطاء الثقة لأعضاء الفريق أن ما يتم وضعه من آليات وإجراءات يتم اتخاذها موضع التطبيق .
- ٥ . تضمين فرق التعلم كجزء من رسالة الجامعة، والتأكد من أن كل عضو بالجامعة قد انضم إلى فريق للعمل مع الآخرين لانجاز مهام أصيلة وحقيقة ذات صلة بتحسين واقع الجامعة.

#### رابعاً: متطلب القيادة:

تعد القيادة نقطة الارتكاز التي تستند عليها عملية التعلم التنظيمي ، كما أن أسلوب القيادة التحويلية من أهم الأساليب التي تساعد على خلق ثقافة التعلم التنظيمي اللازمة لتحويل الجامعة إلى منظمة تعلم، لذا يجب أن يتوافر بالجامعة قيادات تحويلية قادرة على إدارة التغيير ، علاوة على اتخاذ إجراءات أخرى أهمها:

- ١ . تبنى قيادة الجامعة لمشروع التحول إلى جامعة متعلمة وتدعيمه بكل ما يحتاجه ومتابعة تنفيذ مراحل .
- ٢ . تشكيل الإدارة العليا بالجامعة من قيادة واعية و ملتزمة بدعم جهود تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم .
- ٣ . متابعة القادة لما يستجد في البيئة الداخلية للجامعة و الخارجية في المجتمع المحلى والدولي .
- ٤ . الاستفادة من إمكانيات الترابط الشبكي بين الكليات والأقسام والإدارات الجامعية المختلفة.

#### خامساً: متطلب الذاكرة التنظيمية:

لتعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية تتبع الجامعة الخطوات التالية:

١. التوثيق الفعال لخبرات الجامعة بما يجعلها قادرة على تطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.
٢. المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة و متواصلة. وفي حالة اضطرار الجامعة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فإن عليها أن توثق معرفتها حتى لو اضطرت لشرائها.
٣. تحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة: وهذا يمكن أن يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) التي تحسن الوصول لهذه المعرفة. كما يمكن تشجيع تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس .
٤. تصميم خريطة لمعرفة الجامعة: وهي عملية منظمة تحدد من يعرف في الجامعة، و ماذا يعرف، لتكون مرشدا لمن يحتاج المعرفة ليجدها في المكان الملائم و في الوقت الملائم و لدى الشخص الملائم.
٥. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو رأس المال المعرفي إلى رأس مال هيكلي، وإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة في أنظمتها وعملياتها و منتجاتها لتظل باة فقيها حتى بعد إطفاء أنوارها. وأن يكون ذلك جزء أساسي من سياسات الجامعة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية. وهذا يتطلب اهتمام الجامعات ببرامج تحسين ولاء العاملين للجامعة واستمرارهم فيها.

### إجراءات تحقيق التصور المقترح:

- توجد عدة إجراءات يمكن أن تساعد في تحويل جامعة أسوان لمنظمة تعلم ، أهمها :
١. استخدام المؤتمرات البحثية لتطوير أداء الجامعة: يُعتبر التخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية المستقبلية أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، و هذا يتطلب مشاركة القيادات الجامعية و الموظفون و العملاء.
  ٢. كسب دعم من أعلى مستوى في الإدارة الجامعية: رئيس الجامعة و النواب يجب عليهم توضيح رؤية و رسالة الجامعة ودعمها، و الدفاع عن جهود التعلم في الجامعة، و فهم أكثر وسيلة إلهام لأعضاء هيئة التدريس.
  ٣. خلق مناخ داعم للتعلم المستمر: توفر الجامعة بيئة داعم للتعلم تُشجع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، تتميز بوجود ثقافة التسامح في الأخطاء و المشكلات، و الأخطاء يجب



أن تكون مشتركة و لا تخفى . وإبداء الاهتمام بتطوير كل فرد بالجامعة. و توسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات وجعل التعلم عادة .

٤. إعادة هندسة السياسات الجامعية حول التعلم: منظمات التعلم تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحواجز، لأن المعرفة يمكن أن تتحرك بسرعة و كفاءة داخل وخارج الجامعة، و تتطلب إعادة هندسة العمليات الجامعية: السماح بمرونة أكبر، و تبسيط الهياكل التنظيمية، و تمكين الأقسام من المبادرة .

٥. مكافأة أفراد و فرق العمل: إن مكافأة الإنجاز واحدة من أقوى مبادئ الإدارة في العالم، و على الجامعة أن تُحدد عدة طرق لمكافأة أعضاء هيئة التدريس و فرق التعلم بالجامعة .

٦. إنشاء مراكز التميز بالجامعة: تُعد مراكز التميز استراتيجية قيمة تُستخدم من قبل العديد من منظمات التعلم، تعتمد على ممارسة العمل الجامعي المنتظم داخل و خارج تلك المراكز، و تكريس المزيد من الطاقة لتجريب الأفكار المختلفة و السياسات و الإجراءات و المنتجات و الخدمات .

٧. قياس المجالات المالية و غير المالية كمنشآت للتعلم: "الذي يمكن قياسه يمكن فعله"، هذا مبدأ أساسي في الإدارة، و تقيس الجامعات المتعلمة نفقات التعلم ليس فقط من الناحية المالية و الأرباح و العائد على الاستثمار و إنما في قطاعات أخرى مثل الجودة و رضا العملاء و الزبائن.

٨. جعل التعلم المقصود في كل وقت وفي كل مكان : هناك طرق متعددة لجعل التعلم أسلوب حياة في الجامعة مثل: مركز النجاح هو المشاركة في الاجتماعات، التعلم عن طريق الممارسة الفعلية قدر الإمكان. و تخصيص وقت للاجتماعات و البرامج التي تعكس المعرفة المتراكمة. و تقديم أفكار جديدة في الجامعة عن طريق التعاقد مع أشخاص من الخارج للمناصب المهمة بالجامعة .

٩. دمج التعلم في جميع الإجراءات الجامعية: من المهم دمج التعلم بشكل تلقائي في كل عمليات الجامعة والسياسات التالية تجسد هذا النهج التكاملية:

- ❖ التعلم المكتسب من المشروعات يتم التقاطه و نشره في جميع أنحاء الجامعة .
- ❖ أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية يتم تعيينهم أو ترقيتهم بناءً على تعلمهم، و قدرتهم على تعزيز التعلم في المحيطين بهم.

- ❖ جميع أعضاء هيئة التدريس مسئولين عن اكتساب و نقل المعلومات.
- ❖ الجامعة تستقطب أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون خصائص المتعلمين الجيدين
- مثل: البراعة الشخصية والمبادرة وحسن الاستماع والانفتاح على التغيير.
- ❖ تدريب أعضاء هيئة التدريس على الكفاءات الأساسية في مكان العمل، بما في ذلك القدرة على التعلم والتفكير الإبداعي وحل المشكلات والقيادة والرؤية.
- أبعاد التصور المقترح لتحويل جامعة أسوان لمنظمة متعلمة :

**البعد الأول : المنظمة : يمكن أن تشمل الأنظمة التحتية لجامعة أسوان في المستقبل على العناصر**

**التالية :**

الرؤية	طموحات الجامعة وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية وصورتها أمام العالم الخارجي، وتتطلب ثقافة التعلم التنظيمي دعم رؤية الجامعة التي تحقق التجدد المستمر و تطوير المنتجات الجامعية .
الثقافة	يتمثل دور الإدارة الجامعية مستقبلاً في التأكد من أن قيم ثقافة التعلم مدعومة في محيط العمل الأكاديمي بالجامعة، و تشجيع تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات المختلفة .
الاستراتيجية	و هي أساس المناخ التنظيمي بالجامعة حيث تُجيب على الأسئلة التالية: ماذا تعلمنا، و ماذا سوف نتعلم؟، هل استراتيجية الجامعة تعمل أم تحتاج لتعديل ؟ وماذا علينا أن نفعل؟
الهيكل	تقوم الجامعة بتعديل هيكلها التنظيمي، بحيث يعزز قيم الارتباط والوحدة والعضوية والاستمرارية في منظومة الأداء الجامعي .

**البعد الثاني: أعضاء هيئة التدريس: يمكن أن يتشكل نظام أعضاء هيئة التدريس من العناصر**

**التالية :**

القيادات الجامعية	من المتوقع توافر أنماط قيادة جامعية تبادلية وتحويلية بجامعة أسوان، فالقيادة التبادلية تتطلب تعرف القيادات على كيفية تحقيق أهداف الجامعة و تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومعاونتهم على الوصول إلى مستويات أداء تحقق لهم الرضا الوظيفي، أما القيادة التحويلية فهي صنف جديد يُحفز أعضاء هيئة التدريس للعمل معاً على المدى الطويل .
أعضاء هيئة التدريس	نجاح الجامعات مرهون بسلوكيات أعضاء هيئة التدريس خاصة إذا كانت العلاقات بينهم واضحة ودقيقة، و هو أمر جيد من أجل تعلم كيفية التعلم أكثر من تعلم حل المشكلات .
الزبائن الطلاب العملاء أولياء الأمور	يُعد الزبائن من أهم مصادر التعلم بالجامعة نظراً لأهميتهم في تحديد التوجهات المستقبلية لنشاطات الجامعة، فالهدف هو إرضاء الزبائن و اشباع حاجاتهم ، و عليه فإن إيجاد آليات للاحتكاك بهم واستخلاص آرائهم حول منتجات الجامعة وخدماتها و أداء أعضاء هيئة التدريس بها، كل ذلك يُسهم في تعزيز الموقع التنافسي لجامعة أسوان.
الشركاء	إن تشارك المعرفة في عالم اليوم أصبح حتمية ، فالتعلم من خلال الشراكة والتحالفات

والحلفاء	يولد معرفة جديدة و من خلاله تزداد قيمة الجامعة، و أهميته تضاهي أهمية ممتلكات الجامعة وابتكاراتها و تجهيزاتها و منتجاتها و خدماتها و هيئتها التدريسية و زبائنها .
الموردون والموزعون	يعد الموردون من أهم مصادر المعلومات عن أداء الجامعة، بينما الموزعون (خريجي الجامعة) متواجدون في السوق وهم بوابة التغذية المرتدة التي تسهم في تطوير منتجات الجامعة .
المجتمع	تتحول معارف و مهارات أعضاء هيئة التدريس إلى بديهيات كل خمس سنوات في ظل مجتمع متعلم (ظاهرة تقادم المعرفة) ، وهذا يؤكد أهمية التعلم الذاتي والمستمر .

### البُعد الثالث : المعرفة :

#### يُمكن أن يتشكل النظام المعرفي بجامعة أسوان مستقبلاً من العناصر التالية :

الامتلاك	عملية تكتسب فيها الجامعة معرفة مفيدة و عامل معزز لاكتساب معارف جديدة ، و هذا الأمر جوهرى في المنظمة المتعلمة ، فقد تمتلك منظمات التعلم المعرفة عن طريق البحث (طريقة قصدية) أو عن طريق الملاحظة ( طريقة غير قصدية).
الخلق والابتكار	يتم انتاج المعرفة من طرف العامل الإنساني ، فإذا أردنا النجاح في إدارة المعرفة علينا أن نتوقف عن التفكير في الفرد كآلة، و أن نركز على احتياجاته و تفاعلاته، فنحن نتعامل مع المعرفة كشق إنساني ، فنركز على طبيعتها و من أين تأتي؟ ، و الشروط الواجب توفرها في الجامعة لدعم المعرفة الضمنية لأعضاء هيئة التدريس بها و زيادة خبراتهم .
التخزين	تنطوى عملية التخزين على التشفير ، و احتفاظ جامعة أسوان بالمعرفة عبر الشبكة العنكبوتية من أجل تسهيل وصول أعضاء هيئة التدريس لها في أي زمان و أي مكان .
التحويل والنشر	تعتبر الجامعات خزان كبير للمعارف و نجاحها يعتمد على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة و بثها و نشرها لأعضاء هيئة التدريس لاستخدامها .
التحليل والتمحيص	عمليات تحليل المعرفة في جامعة أسوان تستهدف قياس تعلم أعضاء هيئة التدريس و خبرات نجاحاتهم و فشلهم و تسهم في اكتشاف الممارسات السلبية التي تمكن الجامعة من مجاراة جامعات أخرى أقدم و ذات تجربة أعمق و أقدم .
الاعتماد	وهي الغاية المنشودة من عملية إدارة المعرفة، ولا تستخدم المعرفة لمرة واحدة بل يجري اختبارها ميدانياً بصورة مستمرة .

### البُعد الرابع : التكنولوجيا

يتشكل النظام التحتي للتكنولوجيا بجامعة أسوان كمنظمة متعلمة من شبكات تقنية داعمة و متكاملة و أدوات معلوماتية تسمح بتبادل المعلومات، فهي تحتوي أنظمة محوسبة و طرق تعلم تخلق فضاء حر للتبادل المعرفي، و أهم عناصر النظام التحتي للتكنولوجيا هي: إدارة المعرفة، تعزيز التعلم التنظيمي .

## توصيات الدراسة:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة ، و في ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع المنظمة المتعلمة وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للجامعة من جهة ، وما أظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات ( نظرية وعملية ) فيما يأتي مجموعة من التوصيات التي انتهى إليها البحث:

- ١ . اهتمام الجامعات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة و ضرورة تطوير قدراتها التنظيمية، و منها قدرات بناء الفرق و نظام التعلم و المشاركة و الرؤى الاستراتيجية لدورها المباشر في نجاح المنظمات و امتلاكها مقومات المواجهة و الاستعداد للتغيير .
- ٢ . تبني الجامعات استراتيجيات و بناء شامل للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة من خلال العمل على نشر ثقافة التعلم التنظيمي في الجامعات ، و توفير بيئة مشجعة وداعمة تُدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعة، و وضع خطط و برامج لتنفيذ أبعاد التعلم التنظيمي .
- ٣ . اهتمام الباحثين اهتماماً بموضوع المنظمة المتعلمة و ربطه بمتغيرات أخرى في سبيل تقديم تصور يُسهم في حل المشكلات التي تواجه الجامعات، و ترتقي بأداء العاملين بها وصولاً لأداء متميز ومرغوب .
- ٤ . توفير بيئة تعلم بالجامعات المصرية من خلال تشجيع العمل الجماعي و السماح لأعضاء هيئة التدريس بتقديم أفكار جديدة بعد دراسة ملائمتها لإمكانات الجامعة وتطلعاتها المستقبلية،
- ٥ . تهيئة البيئة الجامعية للتغيير من خلال تبني مفاهيم إدارية و فنية حديثة في كليات الجامعة وإدارتها بما يضمن نجاح مشروع التحول والذي يستند إلى مبادئ واستراتيجيات التعلم التنظيمي .
- ٦ . تشكيل فريق عمل يهتم بتدريب أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة و العاملين بمختلف إدارات الجامعة على أساليب التعلم التنظيمي و معايير و ضوابط المنظمة المتعلمة وإيجاد حلول لمشكلاتهم.

٧. تنظيم زيارات لأعضاء فريق الجامعة المتعلمة لعدد من الجامعات و المنظمات التي نجحت في التحول لمنظمات تعلم للإطلاع على الأساليب التي مارستها هذه المنظمات في التعلم التنظيمي .
٨. التعلم من أخطاء أعضاء هيئة التدريس و العاملين الناتجة عن سوء تقدير غير متعمد أو نتيجة لظروف مستجدة خارجة عن السيطرة مما ينعكس إيجابياً علي كفاءات الأفراد ومهاراتهم .
٩. مرونة الهياكل التنظيمية لكليات الجامعة وتشجيع المشاركة بالمعلومات بين أقسام و وحدات الكليات ونشر المعرفة ، وإتاحة فرص التعلم من تجارب الآخرين.
١٠. الاهتمام بخبرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من خلال مشاركتهم في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية واستثمارها بالشكل الصحيح في تحسين أداء العاملين بالجامعة .
١١. التركيز على التعلم ثلاثي الحلقة ، وذلك من خلال الابتكار في الخدمات التي تقدمها الجامعة وطرائق أداء العمل فيها ، ومن خلال تقييم الجامعة لمدى قدرتها على التعلم من الظروف التي مرت بها .
١٢. تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والإداريين، و منحهم الحرية لتحديد أساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم دون خوف أو تردد .
١٣. عقد حلقات نقاشية مستمرة بين أعضاء هيئة التدريس وبمشاركة الإدارة الجامعية بخصوص التحديات التي تواجه الجامعة ، و الاستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم بما يهيئ المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس إلى زملائهم .
١٤. إقامة الدورات التطويرية و دورات التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم و دفعهم لتوظيفها مما يخدم أهداف الجامعة وتطلعاتها المستقبلية.
١٥. الاهتمام برسم الاستراتيجيات اللازمة لتنمية وتطوير معارف أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم الابداعية والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً يخدم المعرفة .
١٦. لاهتمام بالخبرات العلمية و القدرات و المهارات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان لكونهم يمثلون رأس المال الفكري و المصدر الأساسي للتطور العلمي

بالجامعة، و استخدام تلك الخبرات في تطوير قدرات الجامعة عبر تحسين و تطوير أداء العاملين بها .

١٧. توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس ، من خلال توفير أنظمة اتصال عبر الانترنت وأنظمة الاجتماعات و أنظمة تسليم الوثائق والإفادة من المعلومات لتطوير قدراتهم الفكرية والعلمية .

١٨. تأسيس ذاكرة تنظيمية للجامعة تتضمن مستودعات للمعلومات والمعارف توثق الخبرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس و ممارساتهم الناجحة وأخطائهم.

١٩. جعل التميز التنظيمي من الأهداف الاستراتيجية للجامعة كونه يقود إلى مستويات أداء عالية والتفوق على الجامعات المنافسة .

٢٠. ربط إدارات الجامعة و كلياتها و مراكزها البحثية بشبكات معلومات داخلية و خارجية لتسهيل عملية نقل المعلومات والمعارف والأفكار بين أعضاء الجامعة ومنتسبيها .

٢١. تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين وممارسة أبعادها في الجامعات المصرية و تهيئة الوسائل والإمكانات اللازمة لتطبيقها .

٢٢. إنشاء مركز للتعلم التنظيمي على مستوى الجامعة يختص بنشر ثقافة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ومفاهيمها وممارساتها وتقديم الدعم والمشورة للمنظمات الساعية للتحول لمنظمات تعلم .

٢٣. إنشاء وحدات ذات طابع خاص للتعلم التنظيمي على مستوى الكليات مهمتها نشر ثقافة التعلم التنظيمي وتفعيل تقنياته وأدواته واستراتيجياته ومتابعة كل جديد في هذا المجال .

٢٤. إنشاء مركز للمعرفة والتعلم في الجامعة لبناء الخبرات و المعارف و إلغاء الحواجز التي تعوق نشر المعارف و المهارات الحديثة و توثيق ونشر أفضل الممارسات لدعم التعلم و تطوير رأس المال المعرفي .

٢٥. من خلال ما تم تقديمه من توضيح وبيان لمفهوم المنظمة المتعلمة ونماذجها المختلفة بأبعادها المتعددة، فإنه من الأهمية بمكان أن يولي الباحثون اهتماماً بهذا الموضوع ، ومحاولة ربطه بمتغيرات أخرى في سبيل تقديم تصور يسهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمات التربوية المختلفة .

وأخيراً نختم الدراسة بهذا القول:

لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة و يتبعه الباقون  
المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها (   
Senge Peter.)

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

١. ميسرة محمد صباح (٢٠١١). "واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر بغزة.
٢. محمد بن مسفر الشمراني(٢٠١٤). "المنظمات المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني و وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣. باسل خميس محمد محمد(٢٠١٤). "علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية – قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر – غزة .
٤. صالح أحمد عبابنة (٢٠١١) . "تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة". مجلة العلوم التربوية والنفسية . جامعة البحرين . المجلد (١٢) . العدد (٤) . ديسمبر ٢٠١١ .
٥. عواطف بنت أحمد حماد العصيمي(١٤٢٨ هـ). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى . كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
٦. ضحى حيدر خضر، سامي عبد الله خصاونة(٢٠١١). "تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية". مجلة دراسات للعلوم التربوية. عمادة البحث العلمي . الجامعة الأردنية. المجلد (٣٨) . ملحق (٥) . ١٦٥٢ - ١٦٨١ .
٧. سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي( ١٤٣٣هـ - ١٤٣٤هـ ) . "الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح . دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة أم القرى . كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط.



٨. وفاء رايس (٢٠١١). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. في الفترة من ١٣ - ١٤ ديسمبر ٢٠١١ م. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة حسيبة بن علي شلف. الجزائر.
٩. معن العياصرة، خلود الحارثي (٢٠١٥). "درجة ممارسة مديرات المدارس بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة". المجلة الأردنية في العلوم التربوية. جامعة اليرموك: عمادة البحث العلمي. مجلد (١١). عدد (١). ٣١-٤٣.
١٠. شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان (٢٠٠٩). "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة". الجمهورية اليمنية: جامعة العلوم والتكنولوجيا. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. العدد (٣). المجلد الثاني. ص ص ٨٩ - ١٠٤.
١١. إنجي طلعت نصيف ميخائيل (يوليو ٢٠١٥). "التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم" مجلة كلية التربية. جامعة بنها. المجلد (٢٦). العدد (١٠٣). ٣٦٧-٤٥٦.
١٢. جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين، سمر مصطفى محمد (٢٠١٦): "المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية". مجلة كلية التربية بنها. ٢٠١٦.
١٣. ابتسام حسن عبد الفتاح (٢٠١٥). "الاستثمار في التعليم الجامعي في ضوء بعض التغيرات المعاصرة: دراسة ميدانية بجامعة أسوان". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أسوان.
١٤. كامل محمد الحواجرة (٢٠١٠). "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد ٦. العدد ١. ٢٢٥ - ٢٤٥.
١٥. بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي (يونيو ٢٠١١). "مدى توافق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). المجلد التاسع عشر. العدد الثاني، ٣٩٧ - ٤٣٨.

١٦. أسامة ماهر حسين (يوليو ٢٠١٢). " تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة دراسة حالة". جامعة بنها . كلية التربية . مجلة كلية التربية ببنها. العدد (٩١) . ص ص ٤٥ - ٩٨ .
١٧. حنان موسى محمد سمير(٢٠١٣). " دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة الضفة الغربية العامة في فلسطين". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة وأصول التربية . كلية التربية. جامعة اليرموك.
١٨. آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة (٢٠١٤). " أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة. جامعة دمنهور. المجلد (٥). العدد (٣). ٤٣٦ - ٤٠٩ .
١٩. هنار إبراهيم أمين (٢٠١٤). " تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نوروز". مجلة البحوث والدراسات الإسلامية. العدد (٣٥). الهيئة العلمية الاستشارية ديوان الوقف السني . ٣٢٥ - ٣٥٣ .
٢٠. سوسن بنت محمد بن زرعه (أيلول ٢٠١٤). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (٣). العدد (٩). ص ص ٨٨ - ١١٣ .
٢١. سعود بن نزياب النزياب (٢٠١٤). "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. قسم العلوم الإدارية.
٢٢. وردة عبد الكريم الدسوقي (٢٠١٥). "درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالانتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة. كلية التربية . قسم أصول التربية.
٢٣. إسراء محمد الذبيان(٢٠١٦). " درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها : استراتيجية مقترحة". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة وأصول التربية . كلية التربية. جامعة اليرموك.

٢٤. أحمد سلامة العنزي (١٤٣٧ هـ). "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة العلوم التربوية. المجلد (٢٨). العدد (١). ٦٩ - ٩٤.
٢٥. سعود عيد العنزي (شوال ١٤٣٧ هـ). "مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". مجلة العلوم التربوية. العدد السابع. عمادة البحث العلمي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢٦. جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم (١٩٨٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار النهضة العربية. ١٩٨٧
٢٧. كامل محمد الحواجرة (٢٠٠٩). "مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي". المؤتمر العلمي السابع بعنوان: "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال". في الفترة من ١٠ - ١١ نوفمبر ٢٠٠٩. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزرقاء الخاصة. الأردن.
٢٨. مريم روابحية (٢٠١٥). "عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية". مجلة آداب الكوفة. كلية الآداب. جامعة الكوفة. المجلد (١) العدد (٢٣).
٢٩. فريال بلعلي نسيمية (٢٠١٤). المنظمة المتعلمة: توظيف الذكاء والمعارف. مجلة دراسات اقتصادية. العدد (١). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قسنطينة ٢. عبد الحميد مهري.
٣٠. أحمد قهوجي، لما بدر (٢٠١٤). "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصالات الخلوية MTN-Syriate في مدينة دمشق". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (٣٦). العدد (٦). ٢٠٠٤.
٣١. رائد عقله حسن السكران (٢٠١٥). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في إقليم الشمال من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة جرش.
٣٢. مباركي فتحي (٢٠١٥). دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي. رسالة ماجستير غير منشورة.

الجزائر: جامعة محمد خضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير.

٣٣. أثير عبد الأمير حسوني(٢٠١٢). " تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة القادسية: كلية الإدارة والاقتصاد. الجزء (٢). العدد (٣). ص ص ٣٤ - ٤٩.

٣٤. خليفة محمد بلكبير ( ٢٠١٦). "تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة". مجلة الاقتصاد الجديد. العدد (١٤). المجلد(١). مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر. جامعة خميس مليانة الجزائر

٣٥. إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبي، المنظمات المتعلمة وخصائصها الأساسية.

<http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Learning%20organization>

٣٦. فداء غازي يوسف الحاج عبد الفتاح(٢٠١٣). "درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية و وسطها من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية . كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة التربوية.

٣٧. محمد مفضي الكساسبة وآخرون(٢٠٠٩). "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية. المجلد(٥). العدد (١) .

٣٨. عبلة حمادي(٢٠١٢/٢٠١٣م). "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة Enad-sidet بسور الغزلان). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البويرة. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير.

٣٩. صلاح الدين عواد الكبيسي، حنين شلال إبراهيم العزاوي (٢٠١٤). "تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة و الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد".مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد (٢٠) . العدد(٧٦). ٢٨ - ٥٠.

٤٠. ريحي لزهر(٢٠١٦/٢٠١٧). " دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية . قسم علوم التسيير . الجزائر

٤١. نوال عبید عناد العنزي (٢٠١٧). "أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك : دراسة ميدانية". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات . جامعة عين شمس. العدد (١٨). الجزء (١). ٤٩١ - ٥٣٣ .
٤٢. محمد إبراهيم خليل أبو زيد (٢٠١٣). "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاها الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التربية. قسم أصول التربية والإدارة التربوية.
٤٣. أسماء سالم النصور (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال.
٤٤. عبد الناصر حسين زايد، خالد أحمد بوبشيت، زعار ضيف الله المطيري (٢٠٠٩). "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة على القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
٤٥. مؤيد على حسن أبو عفش (٢٠١٤). "دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الأقصى . أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا. برنامج القيادة والإدارة.
٤٦. خالد جمال صبيح (٢٠١٤). "أثر عملية توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية أورانج". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
٤٧. ليث سعد الله حسين (٢٠٠٤). " دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع : بعنوان " إدارة المعرفة في العالم العربي" . جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية في الفترة من ٢٦ - ٢٨ نيسان ٢٠٠٤ .
٤٨. عبد الرحمن يوسف العالي، محمود صالح (٢٠١١). " إستراتيجية تويوتا في إدارة أزمته بالسوق الأمريكية: دراسة تحليلية". مجلة جامعة الملك سعود. المجلد (٢١). العلوم الإدارية (١). الرياض. ٦٧ - ١٠٣ .

٤٩. أحمد يوسف محمد عريقات، نضال أمين الصالحي، أحمد محمود أحمد الزامل، مروان مصطفى شموط (يونيو ٢٠١٠). "المنظمة الساعية للتعليم والتطوير التنظيمي في ضوء نظرية النظم". مجلة البحوث التجارية المعاصرة . كلية التجارة . جامعة سوهاج . المجلد (٢٤) . العدد (١) . ١٧٤ - ١٩٥ .
٥٠. أحمد نبيل فرحات (٢٠٠٨). نظام انتاج تويوتا (TPS). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (Available at: <https://hrdiscussion.com/hr1840.html>)
٥١. مسعودة شريقي (٢٠١٦). "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي". رسالة دكتوراه غير منشورة. الجزائر. جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
٥٢. ليث على الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، حاكم جبوري الخفاجي (٢٠٠٩). "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة". كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (١١) . العدد (٢) . ٩٤ - ١١٩ .
٥٣. مباركة زروق (٢٠١٥/٢٠١٦). دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش. رسالة ماجستير غير منشورة. الجماهيرية الجزائرية: جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير . قسم علوم التسيير.
٥٤. تركي بن كديميس العتيبي، هيفاء بنت عبد العزيز سليمان ( مايو ٢٠١٥). "درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف". مجلة الثقافة والتنمية . جمعية الثقافة من أجل التنمية. سوهاج. العدد (٩٢) . السنة (١٥) .
٥٥. عبد اللطيف مصيطفى، عبد الرحمن بن سانية (٢٠١٠). "الجامعة بين فجوة التعلم ورهانات تطوير الأداء نظرة إلى الواقع واستشراف المستقبل" . مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر. جامعة غرداية . معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية . المركز الجامعي . العدد (٨) . ١٦ - ٣٢ .
٥٦. فريد القواسمة، زياد العمري، أحمد أنور صيتان (٢٠١١). " خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية". المؤتمر العلمي الأول بعنوان: "

منظمات متميزة في بيئة متجددة - جامعة جدارا . إريد . المملكة الأردنية الهاشمية في الفترة من ٢٥ - ٢٧ أكتوبر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٥٧. رفعت عبد الحليم الفاعوري (٢٠١٢). "العناصر الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة : افتتاحية العدد". المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المجلد (٣٢). العدد (١). يونيو (حزيران) .

٥٨. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي (٢٠١٢). " دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية . المجلد (١٦). العدد (٣).

٥٩. أكرم محسن الياسري ، ظفر ناصر حسين (٢٠١٣). "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (١٥). العدد (٣). جامعة القادسية.

٦٠. عبد الحميد قرفي (٢٠٠٩). "جامعة مونتورولا أو عندما يصبح التدريب تربية". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة منتوري قسطنطينية. الجزائر . العدد (٣٢). المجلد (ب). ١٩٣ - ٢١٥.

٦١. خالد عتيق سعيد عبدالله (يونيه ٢٠١٦م). دلالات إمكانية تطبيق الصيغة العربية لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية اليمنية. المجلة العربية للارشيف والتوثيق والمعلومات . العدد التاسع والثلاثون (٣٩) . تونس: مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات.

#### المراجع الأجنبية:

1. Yang , Baiyin , Watkins, Karen E. , Marsick , Victoria j. (Spring 2004). "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement", and Validation, Human Resource Development Quarterly, Vol. 15, no.1,31-55 .  
(Available at : <http://assets.csom.umn.edu/assets/21929.pdf>)
2. Bryan, Colleen S. (2009). "The Application of Learning Organization Principles to Church Growth" , PhD dissertation , Walden University .  
(Available at : <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/646/>)
3. Kuo, J. S., Hsiow, L. H. and Keng, A. L.(2003). "Application of the Learning Organization Paradigm in Engineering Education: An Empirical

*Research of Universities in Taiwan*", World Transactions on Engineering and Technology Education, 2 (2): 286-290.

(Available at: [www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/.../SuHsiehLiu14.pdf](http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/.../SuHsiehLiu14.pdf))

4. Bradford, J. (2004) . "*Illinois Community College Presidents Perceptions Of Leadership for Creating or Maintaining learning Colleges*", PhD. DAI ERIC ED 479223. (Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED479223>)
5. Reece, P. D. (2004). "*Universities as Learning Organizations : How can Australian Universities become Learning Organizations?*", PhD Thesis, Murdoch University, Perth, Western Australia. (Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/11230910.pdf>)
6. Ai- hua, C. (2005) . "*The university as a learning organization: A case study of teamwork and team learning in a private university in Taiwan*. A paper for Higher Education Research and Development Society of Australasia (herdsa) conference, Higher education research and development society, HERDSA 05 – Abstract , (Available at: [www.conference.herdsa.org.au](http://www.conference.herdsa.org.au)) .
7. Berrio, Angel(2006). "*Assessing The Learning Organization Profile Of Ohio State University Extension Using The System-Linked Organizational Model*". Cadencies Socials Online, Vol. 3, N. 1, pp.(30 46). (Available at : <http://ieeexplore.ieee.org/document/4349477/> )
8. Agaoglu , Esmahan (January 2006)."*The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education*" .Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE . Volume: 7 , Number: 1 , Article: 12 (Available at : <http://www.tojde.anadolu.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/242-published.pdf>)
9. Ngesu, L., Wambua, K. B., Ndiku, J. and Mwaka, M. (2008). *Universities as learning organizations: implications and Challenges*, Educational Research and Review, 3(9) :289-293, (Available at: <http://www.academicjournals.org/ERR>)
10. Jamali, D. and Sidani, Y.(2008). "*Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context: The case of Lebanon*", The Learning Organization, 15(1) : 58-74. (Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09696470810842466>)
11. Rita Birzina, and et all (September 2009). "*Effectiveness of interactive e-learning organization and quality assurance in European interuniversity master studies*", European Conference on Educational Research, University



- of Vienna, 28-30 (Available at :[www.leeds.ac.uk/educol/documents/186734.pdf](http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/186734.pdf))
12. Ali, Ali Khamis (2011). "*Academic staff s Perceptions of Characteristics of Learning Organization in a Higher Learning Institution*", International Journal of Educational Management , vol 26 , n 1 , Pp 55-82. (Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513541211194383>)
  13. Abdollahi , Ahmad, Aslani Katuli , Samira , Ma'atoofoi , Ali Reza (2011), "*Learning Organization, an Inevitable Necessity in Organizations in the Age of Knowledge-Oriented: Evidence from Universities of Iran*" , European Journal of Scientific Research , Vol.57 , No.2 , pp.212-222
  14. Holyoke, Laura B. , Patricia A. Sturko, Nathan B. Wood, Lora J. Wu (2012). "*Are Academic Departments Perceived as Learning Organizations?*", Educational Management Administration & Leadership , Vol.40 , Issue:(4), page(s): 436-448 . (Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143212438219> )
  15. Abdullah Al-Zahrani (2015). "*A Model Of Learning Organization In Saudi Public Universities: Leadership Role*" , The WEI International Academic Conference Proceedings January 18-21, 2015 , Barcelona , Spain (Available at: <https://www.westeastinstitute.com/proceedings/2015-barcelona-presentations/> )
  16. Senge, Peter (1990). "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*", New York: Bantam Doubleday dell publishing Group. (Available at: [www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id10926-the-fifth-discipline.pdf](http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id10926-the-fifth-discipline.pdf))
  17. Marsick, V. & Watkins, K. (2003). *Demonstrating the value of an organization s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*, Advances in developing human resources, vol 5 , No (2). Pp 132 – 151. (<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422303005002002>)
  18. Garvin, David A. (1993) "*Building a Learning Organization.*" Harvard Business Review 71, No. 4 (July–August), 78–91. (Available at :<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3583>)
  19. Calvert, Gene; Mobley, Sharon; Marshall, Lisa (June 1994). "*Grasping the Learning Organization.*" Training 48, No. 6: 38-43. (ERIC No. EJ484475) (Available at: <https://www.questia.com/magazine/1G1-16074722/grasping-the-learning-organization>)
  20. Moilanen Raili (2001). *Diagnostic Tools for Learning Organizations*, The Learning Organization, vol (8). Iss 1 . 6-20.

- (Available at:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09696470110366507>)
21. Marquardt , J. Michael (2002). *Building the Learning Organization , Mastering the 5 elements for Corporate Learning* , Second Edition , Palo Alto, USA: Davies Black Publishing California
  22. James C. (2002). *Designing Learning Organization*, Organizational Dynamics, Vol. 32 , No. 48, p 46-61  
Available at:  
[http://coastalcluster.curtin.edu.au/local/docs/Organisational/James%202002\\_CS.pdf](http://coastalcluster.curtin.edu.au/local/docs/Organisational/James%202002_CS.pdf)
  23. Francis, David E. (April 28, 2014). *Lean and the Learning Organization in Higher Education* . Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue (157).(Available at:  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1029215.pdf>)
  24. Tinto ,Vincent (February 1997). "Universities as learning organizations". **About Campus**. EBSCO 2003. (Available at:  
<https://www.scribd.com/document/210669132/Tinto-2-Universities-as-Learning-Organizations-pdf>)
  25. Norashikin Hussein , and et all (15 May 2014). " *Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness :A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education*" . **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Volume 130, Pp. 299-304 (Available at:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814029450> )
  26. Chinowsky, Paul , Carrillo, Patricia (July 2007). *Knowledge Management to Learning Organization Connection*. Journal of Management in Engineering ASCE (Available at: [http://morfconsulting.com/articles/star/Knowledge\\_Management\\_To\\_Learning\\_Organization\\_Conne](http://morfconsulting.com/articles/star/Knowledge_Management_To_Learning_Organization_Conne))
  27. Ngoc, Oham Thi Bich, Huy, Ttan Quang(2016). "*Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam*". Journal of Economics and Development (JED). Vol. 18, No.2, August 2016, pp. 88-104 . (Available at: <http://www.jed.edu.vn/> )
  28. Sinclair Community College (June 30 2014). *Financial Statements, 2014 and 2013* . Dayton, Ohio. (Available at: [https://ohioauditor.gov/auditsearch/Reports/2015/Sinclair\\_Community\\_College\\_14-Montgomery.pdf](https://ohioauditor.gov/auditsearch/Reports/2015/Sinclair_Community_College_14-Montgomery.pdf) )
  29. Jittimaporn Srihawong, Boonchomsrisa –Ard (January 2012). " Development of the Learning Organizational Model : A case of Sisaket Rajabhatn University ", **European Journal of Social Science**, Vol. 27, No. 2, pp. 233 — 241 (Available at: [- ٢٥٦ -](http://connection.ebscohost.com/c/case-</a></li></ol></div><div data-bbox=)

studies/ 70423621/ development-learning - organization-model-case-sisaket-rajabhat-university )

30. Enayat Abbasi, et al (May 2012). "Learning Organization discipline in Iranian higher Education System", **Journal of Educational and Instructional Studies**, Vol. 2, No. 2, Issue: 2 Article: 08 (ISSN: 2146-7463). Pp. 60-67.
31. Hadi Veisi (2010). "Organizational Learning in the Higher Education Institutions. (A Case Study of Agricultural and Natural Recourses". Campus of University of Tehran, International Online Journal of Educational Science, 2(1),21 – 36, (Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.658.5694&rep=rep1&type=pdf> )
32. Sheryl Ramsay, et al.(2002) : "Utilizing an Organizational Learning Model to Improve Student, Retention at Griffith University", pp. 1 — 5. (Available at: <http://www.Griffith.edu.au> )



كلية التربية - قسم أصول التربية

الدكتور / ..... المحترم .

السلام

عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وتستهدف الإستبانة الحالية التعرف على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان، ولذا قام الباحث بتعديل استبانة DLOQ المطورة من قبل (Marsick & Watkins)، حيث قام الباحث بإضافة بعض الفقرات إليها

لتلاعم طبيعة الدراسة الحالية، وتكون مؤهلة للتطبيق على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة أسوان .

فالمرجو من سعادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة ( ) في الخانة التي تعبر عن استخدامكم لها، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتفضلوا بقبول وافر الاحترام.

يعني الباحث بالجامعة كمنظمة متعلمة : جامعة تسهل التعلم بكل مستوياته للأفراد العاملين فيها بصورة مستمرة ، معتمدة على هيكل تنظيمي مرن ، ورؤية استراتيجية واضحة ، مستخدمة تكنولوجيا متطورة ، بما يضمن تلبية حاجات وطموح أفرادها ويزيد معارفهم ، مما يحفزهم على الإبداع في العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

الباحث

د. حاتم فرغلي

مدرس بقسم أصول التربية

بيانات أساسية:

الجنس	ذكر ( )	أنثى ( )
سنوات الخبرة	من ٥ - ١٠ سنوات ( )	من ١٠ - ١٥ سنة ( )
بعد الدكتوراه	من ١٥ - ٢٠ سنة ( )	أكبر من ٢٠ سنة ( )
الكلية		
التخصص العلمي		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ ( ) مساعد ( )	مدرس ( ) مدرس ( )

  

م	معايير المنظمة المتعلمة	درجة التوافر		
		عالية	متوسطة	منخفضة
	المجال الأول: إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر			
١	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس بأحدث التقنيات لممارسة أنشطة التعلم المستمر .			
٢	توفر الجامعة فرص كافية لأعضاء هيئة التدريس لبناء قدراتهم المعرفية و العملية .			
٣	توفر الجامعة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس			

			لتطوير مهاراتهم و خبراتهم .
٤			تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية خارج الجامعة.
٥			تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إجراء بحوث علمية متميزة ونشرها .
٦			توفر الجامعة مصادر متجددة للمعلومات كالكتب والدوريات الورقية والإلكترونية .
٧			توفر الجامعة قاعات دراسية ومختبرات حديثة و وسائل تعليمية وتضمن صيانتها دورياً .
٨			تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تعلمهم أشياء جديدة لتحسين كفاءتهم .
			المجال الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار
١			تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الحوار الفعال و تقبل النقد البناء .
٢			تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إثارة الأسئلة بغض النظر عن الدرجات العلمية .
٣			تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إبداء مقترحاتهم بشأن المشكلات الجامعية.
٤			تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس تبادل المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية .
٥			تستحدث الجامعة قنوات اتصال مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارات الجامعية.
٦			تدعم الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس مبدأ الاستماع لوجهات نظر الآخرين .
			المجال الثالث: تشجيع التعاون والعمل الجماعي
١			تشكل الجامعة فرقاً متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة.
٢			تختار الجامعة فرق العمل بناء على امتلاكها مهارات العمل الجماعي .
٣			تنظم الجامعة اجتماعات دورية لفرق العمل لتبادل الخبرات .
٤			تتيح الجامعة لأعضاء فرق العمل الفرصة للتكيف وفقاً لاحتياجاتهم .
٥			تضع الجامعة نظاماً خاصاً لمكافأة الانجازات الجماعية.
٦			تحفز إدارة الجامعة التوجه نحو العمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس.
٧			تدعم الجامعة العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس لتعزيز التعلم الجماعي .

			المجال الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	
			تستخدم الجامعة المستحدثات التكنولوجية لنشر المعرفة بين كلياتها .	١
			تستخدم الجامعة نظم للاتصالات المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس .	٢
			تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس من الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة .	٣
درجة التوافر			معايير المنظمة المتعلمة	م
منخفضة	متوسطة	عالية		
			تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات حديثة عن قدرات ومهارات هيئة التدريس .	٤
			تمتلك الجامعة قاعدة معرفية تستطيع من خلالها مراجعة وحل المشكلات المستقبلية .	٥
			تمتلك الجامعة نظام معلومات مرن وتخزن المعرفة المكتسبة في ذاكرتها التنظيمية.	٦
			يوجد بالجامعة مراكز بحثية تهتم بالبحوث الجامعية وكيفية الاستفادة من نتائجها .	٧
			تمتلك الجامعة استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة (عمليات توليد ونقل ونشر المعرفة) .	٨
			المجال الخامس: تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة	
			تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص المشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها .	١
			تؤكد الجامعة على قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.	٢
			تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بتقديم خيارات متعددة لتنفيذ مهام العمل المطلوبة.	٣
			تهتم الجامعة بالمبادرات الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس .	٤
			تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات .	٥
			تدعم الجامعة جهود أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أفضل الممارسات في الأداء الجامعي .	٦
			المجال السادس: ربط الجامعة بالبيئة الخارجية	
			تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التفكير الشمولي عند معالجة المشكلات.	١
			تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على احترام وجهات نظر العملاء والمستفيدين .	٢

٣	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات أعضاء هيئة التدريس .
٤	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التواصل مع جهات خارجية لتحقيق نتائج أفضل.
٥	تستفيد الجامعة من الخبرات والكفاءات العلمية الخارجية في حل المشكلات .
٦	تطور الجامعة سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية .
٧	تستخدم الجامعة المعلومات الراجعة حول خدماتها بهدف جذب العملاء والمستفيدين .
٨	توفر الجامعة ثقافة تنظيمية عالية لأعضاء هيئة التدريس للتكيف مع المتغيرات الخارجية.
	المجال السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
١	تدعم القيادة الجامعية طلبات أعضاء هيئة التدريس في الحصول على فرص التدريب .
٢	تزود القيادات الجامعية أعضاء هيئة التدريس بمعلومات حديثة عن الجامعات المنافسة .
٣	تحرص الجامعة على معاملة أعضاء هيئة التدريس معاملة جيدة كزبائن لها .
٤	تسعى الجامعة لتقديم خدماتها التي تفوق توقعات العملاء والمستفيدين منها .
٥	تفوض القيادات الجامعية أعضاء هيئة التدريس سلطات تتناسب مع مسؤولياتهم .
٦	تلزم الإدارة الجامعية أعضاء هيئة التدريس بأداء أعمالهم بشكل صحيح ومن المرة الأولى.
٧	تهتم الجامعة بالتنظيم المؤسسي بهدف تعزيز المركز التنافسي للجامعة .