

رؤية مستقبلية لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية

أ.د/ هناء إبراهيم إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية
كلية التربية- جامعة دمياط

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية مستقبلية مقترحة لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، وذلك من خلال السعي لبلورة إطار فكري حول طبيعة منظمات التعلم المهنية مع توضيح أبرز النماذج العالمية والعربية لمنظمة التعلم وأبعادها ومبررات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية، والكشف عن معوقات ومتطلبات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية. وقد قدم البحث رؤية مستقبلية مقترحة لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، تضمنت ما يأتي:

١. تطوير رؤية ورسالة كليات التربية.
 ٢. تفعيل التعلم التنظيمي بكليات التربية من أجل الاستفادة من أخطائها وتطوير أدائها.
 ٣. تعديل الهيكل التنظيمي بكليات التربية ليصبح أكثر مرونة.
 ٤. تمكين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من رؤية جماعية مشتركة.
 ٥. تفعيل التفكير النظمي بكليات التربية.
 ٦. تشجيع التعلم الجماعي أو التعلم في فريق بكليات التربية.
 ٧. تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم بكليات التربية.
 ٨. تبني القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بكليات التربية.
 ٩. بناء أنظمة للتشارك المعرفي بكليات التربية.
- الكلمات المفتاحية: رؤية مستقبلية- كليات التربية- منظمات تعلم مهنية.

Abstract

The current research aimed to present a proposed prospective vision to transform the Faculties of Education in Egypt into professional learning organizations, by identifying an intellectual framework on the nature of professional learning organizations, clarify the most prominent international and arab models for the learning organization and their dimensions, the justifications for transforming the faculties of education into professional learning organizations, and reveal obstacles and requirements transforming Faculties of Education into professional learning organizations. The

research presented a proposed prospective vision to transform the faculties of education in Egypt into professional learning organizations, which included the following:

1. Developing the vision and mission of the Faculties of Education.
2. Activating organizational learning in the Faculties of education in order to benefit from their mistakes and develop their performance.
3. Modifying the organizational structure of the Faculties of Education to make it more flexible.
4. Enabling faculty members in the faculties of education to have a common collective vision.
5. Activating systems thinking in Faculties of education.
6. Encouraging group learning or learning in a team in the Faculties of Education.
7. Adopting an organizational culture that supports learning in the Faculties of Education.
8. Adopting strategic leadership that supports learning in the Faculties of Education.
9. Building systems for knowledge sharing in the faculties of education.

Keywords: Future Vision - Faculties of Education- Professional Learning Organizations

ولقد أصبح مفهوم منظمات التعلم أكثر شيوعاً مؤخراً، بسبب التغيرات المتسارعة في البيئات، ولذا تحتاج المنظمات إلى مواكبة وتيرة التغيير والاستفادة منه، من أجل البقاء في هذه البيئة المضطربة (Burma, 93, 2015)، وتم وصف منظمة التعلم على أنها استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية (Weldy & Gillis, 2010, 456)، وتعد منظمة التعلم شكلاً حديثاً من أشكال التنظيم الشبكي المرن الذي يمكن من نقل المعرفة إلى داخل المنظمة، وتوزيعها على جميع العاملين، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المنظمة، وتحقيق التوافق الجماعي والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهدافها، وتحقيق التغيير والتكيف اللازمين للاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والابتكار، وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية، لذا تعد منظمة التعلم نموذجاً مهماً لتعظيم رأس المال الفكري وتفعيله على اعتبار أنه أكثر النماذج فاعلية في الحصول على المعرفة وتوليدها

مقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة معلوماتية وتكنولوجية غير مسبوقة أحدثت تحولات سريعة وأوجدت تحديات للعالم كله، ولكي يواجه العالم تلك التحديات ليس أمامه خياراً إلا تبني سياسة التغيير والتطوير، مما يستوجب ضرورة إيجاد أساليب حديثة وأكثر فاعلية لاكتساب وتحقيق المزايا التنافسية، التي تمكن المنظمات من الاستمرار والتكيف.

وتقع على الجامعات مسؤولية التصدي للتحديات، والمساهمة في وضع حلول للمشكلات باعتبارها من أهم منظمات المجتمع- إن لم تكن أهمها بالكلية- التي تمتلك القدرات العلمية والفكرية متمثلة فيما يطرح من أفكار وتوجهات من قبل مجتمع التعلم المهني بها، وفي مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس، وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية (عبد الله، ٢٠١٩، ٨٨٢).

المستويات سواء في التعليم قبل الجامعي أو التعليم العالي بما يحقق تنمية بشرية مجتمعية شاملة ومستدامة للمجتمع المصري (توفيق وموسى، ٢٠١٣، ٥).

ويتطلب التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة أن يكون نظام التعليم المصري مصدرًا للمستويات المرتفعة من المهارات اللازمة للقوى العاملة، إضافة إلى تعزيز مبدأ التعلم مدى الحياة، من خلال توفير أنظمة تعليمية وتدريبية عالية المستوى، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب إعادة النظر في المواد التعليمية المختلفة، ومجالات الدراسة، ومراجعة المناهج لغرس مهارات حل المشكلات، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إعادة النظر في طريقة إعداد المعلم ليلائم تلك المتطلبات حتى ينمو لديه الابتكار والتفكير العقلاني (عبد العال، ٢٠٢٠، ١٠٥٧).

ويشير واقع كليات التربية في مصر إلى وجود بعض المشكلات، ومنها غياب التخطيط الاستراتيجي المتكامل على مستوى الكليات، وضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الكلية، وضعف تكوين علاقات مؤسسية مع مؤسسات المجتمع، وقطاعات الإنتاج، وبكليات التربية المناظرة سواء على المستوى القومي أو العربي بالإضافة إلى قلة البرامج الخاصة بالتقييم الذاتي للأداء داخل وحدات الكلية، وغياب معايير تقييم أداء أقسام الكلية، وضعف اهتمام إدارة الكليات بأداء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجيها (جوهر ورضوان ومراد، ٢٠١٩، ٢٧٦)، بالإضافة إلى أن طرق التعليم التقليدية المتبعة داخل بعض كليات التربية قد لا تنمي في الطلاب جوانب الشخصية المتنوعة، فالمذكرات والكتب ونظم الامتحانات وغيرها لا تساعد في تنمية قدرات طلاب كليات التربية بما يتناسب مع المتغيرات والمستحدثات العالمية التربوية (إبراهيم، ٢٠١٤، ٥-٦)، مع ضعف الاهتمام باكساب الطلاب كفايات مجتمع المعرفة ومتطلبات الانتقال إلى

باستثمار رأس المال الفكري، ولبناء ذاكرة المنظمة كجزء من تاريخ المنظمة الذي يندرج في ثقافتها، والذي يمكن الرجوع إليه لتنمية الفكر الموجود فيها ولتحفيز إبداعات المنظمة وابتكاراتها (العدوان وطناش، ٢٠٢٠، ٢٤٢).

ومن ثم أصبحت منظمة التعلم هي إحدى الأساليب الحديثة التي انتشرت مؤخرًا وبدأت تدريجيًا تحل محل الأشكال التقليدية في الجامعات من أجل تحسين مستواها الأكاديمي والإداري لتصبح مؤسسات فعالة، تتوفر فيها فرص التعلم المستمر والتعاون والتعلم الجماعي.

وقد صار تحول المؤسسات التعليمية إلى منظمات تعلم خيارًا استراتيجيًا في ضوء توالي الدعوات إلى الإقلاع عن مفهوم التعليم بأدواته التقليدية، واعتماده المباشر على المعلم باعتباره المصدر الوحيد للمعرفة، والتوجه نحو مفهوم التعلم القائم على إعمال العقل، وتبادل الخبرات، وتداول المعرفة الضمنية بعد أن تؤول إلى معرفة صريحة متاحة لكافة الأفراد في المنظمة، فمن خلال القدر الذي يوفره النظام التربوي من بيئات تعليمية فاعلة تتحقق النوعية المتميزة من الشباب المدرب والمؤهل والقادر على التعلم الذاتي، والتدريب المستمر مدى الحياة (القداح، ٢٠١٧، ٧٧).

وتقع كليات التربية على رأس المؤسسات التربوية التي تتأثر بما يحيط بها في المجتمع، فهي أداة هذا المجتمع التي تسهم في إعداد كافة القيادات الفنية والمهنية والفكرية في مجال التربية والتعليم، وتقوم بأدوار كثيرة تجاه المجتمع ومؤسساته، حيث تقوم بتخريج المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وإجراء البحوث التي تعالج قضايا ومشكلات ذلك المجتمع (كامل، ٢٠١٨، ٢٤)، كما تؤدي دورًا مهمًا في بناء التصورات ووضع الآليات التي تمكنها من تطوير التعليم على كافة

اقتصاد المعرفة (حجي، ٢٠١١، ٣٠)، كما تحولت الجامعات المصرية بما فيها كليات التربية تحت ضغط المجتمع إلى مجرد مؤسسات لإصدار شهادات لا لإنتاج العقول المفكرة المبدعة الناقدة، فمعظم خريجي الجامعات ومن بينهم خريجي كليات التربية يتمتعون بمهارات غير ملائمة للوظائف التي يتقدمون لشغلها (عبد العال، ٢٠٢٠، ١٠٥٨).

وتؤكد دراسة وهبة (٢٠١٧، ١٧٩) أن كليات التربية في مصر تحتاج دورياً لإعادة النظر في برامجها ونظم التعليم بها وفي أهدافها وطرائق عملها، لكي تستطيع مسايرة التطورات العلمية والمعرفية في الحياة من ناحية، ولتتواكب مع الأدوار المتجددة للمعلم وتطورات العملية التعليمية من ناحية أخرى.

ونظراً لأن كليات التربية معنية بإعداد معلمي المستقبل في عصر يمتاز بشدة التغير وصعوبة استشراق المستقبل، لذلك تحتاج أكثر من غيرها إلى تبني ونشر ثقافة منظمة التعلم لأن مفهوم منظمة التعلم يتعدى التعلم المستمر إلى تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، وهذا يجعل منظمة التعلم هي الصيغة المثلى للمحافظة على كيان المنظمة وبقائها (أبو العلا، ٢٠١٧، ٤٥٧).

واعتماداً على ما سبق يسعى البحث الحالي لتقديم رؤية مستقبلية مقترحة لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، من خلال مجموعة من المحاور الآتية:

- **المحور الأول: طبيعة منظمات التعلم المهنية.**
- **المحور الثاني: أبرز النماذج العالمية والعربية لمنظمة التعلم وأبعادها.**
- **المحور الثالث: مبررات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية.**

➤ **المحور الرابع: معوقات ومتطلبات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية.**

➤ **المحور الخامس: رؤية مستقبلية مقترحة لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية.**

وفيما يلي توضيح تلك المحاور

المحور الأول: طبيعة منظمات التعلم المهنية

إن سبب ظهور منظمة التعلم هو أن الأمريكيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي؛ لذا جاءت منظمة التعلم القابلة للتكيف والمرونة والمعتمدة على التجربة والتجديد (جيران والمحاسنة، ٢٠١٧، ٢٨٣؛ حجازي، ٢٠١٩، ٢٥٥).

ويعد بيتر سينج (Peter Senge) أول من أشار إلى منظمات التعلم في عام ١٩٩٠، حيث ناقش كتابه الانضباط الخمس (The Fifth Discipline) منظمات التعلم، والتي وصفها بأنها منظمة تشجع وتسهل التعلم من أجل تحويل نفسها باستمرار من أجل البقاء والتفوق في بيئة أعمال سريعة التغير، فمنظمة التعلم هي مجموعة من الأشخاص يعملون معاً بشكل جماعي لتعزيز قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معاً (Yadav & Agarwal, 2016, 18).

ويعد مفهوم منظمة التعلم من المفاهيم الحديثة نسبياً، والذي تأثر بأدبيات المجتمع المتعلم واقتصاد المعرفة والتعلم التنظيمي والتطوير المهني، والتي تنطلق

(٣٩٨). وقد مر مفهوم منظمة التعلم بأربع مراحل هي (مهناوي، ٢٠١٣، ١٨٢):

١. المفهوم القديم (Old Organizational Perspective)، ويركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.
٢. مفهوم التعلم في العمل (Learning at Work Perspective)، ويركز على أن العاملين يتعلمون في مواقع العمل.
٣. مفهوم مناخ التعلم (Learning Climate Perspective)، ويركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.
٤. مفهوم بنية التعلم (Learning Structure Perspective)، وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية ويصبح التعليم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها.

وتعكس هذه المراحل الأربعة مجموعة من المتلازمات حول طبيعة منظمة التعلم، وهي (مهناوي، ٢٠١٣، ١٨٢):

- نقل المعرفة إلى داخل المنظمة.
- توزيع المعرفة على جميع العاملين.
- تحويل المعرفة إلى ممارسات جديدة.
- تحقيق الرؤية المشتركة والتوافق الجماعي بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق التغيير والتكيف المنظمي الذي يتناسب والتغيير في البيئة الخارجية.

ومن الملاحظ المميزة لمنظمة التعلم استمرارية عملية التعلم في المنظمة، ووجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة، واعتماد التعلم على الخبرة وتجارب

من أن هناك تغييراً مستمراً تتطلب مواجته تعلماً مستمراً (العنزي، ٢٠١٧، ٥٠٠)، فمفهوم التعلم تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية، فهي مدخل أو نظام أريد به زيادة الذكاء في المنظمة مع استعدادها للمرونة والتكيف وتقبل النقد، مما يكسبها المقدرة على التعامل الإيجابي مع المتغيرات من حولها (الأحمري، ٢٠١٧، ١٩).

ومنظمة التعلم نظام اجتماعي مركب من وحدات تنظيمية، تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين، وتحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة، ثم تقدم لهذه البيئة مخرجاتها، أي أنها تمثل نظاماً منفتحاً على بيئته المحيطة يأخذ منها ويعطيها يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي منظمة القرن الحادي والعشرين التي تتسم بسرعة التغيير، وكثرة التحديات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال ذكي متحفز إلى التعلم، والابتكار، والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجية، وصناعة القرار، فهي منظمة متميزة في سماتها، واستراتيجياتها، وأهدافها، وإدارتها (خضر، ٢٠٠٩، ٧٧).

وتفترض منظمة التعلم رغبة كل فرد في المشاركة المعرفية مع الآخرين واعتناق فكر المنظمات، والتعلم الجماعي من خلال الفريق، واتحاد الرؤى، كما تفترض تفوق وتميز الأفراد العاملين، فما يتعلمه الفرد ينعكس على الجماعة ثم على المستوي الكلي للمنظمة، فأنشطة التعلم الفردي قد تحفز أو تحبط عملية التعلم داخل المنظمة، ولكي تبقى المنظمات وتستمر في المجتمع في تقديم خدماتها بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية والجودة، فإن ذلك يكون مرهوناً بالتغيير في أهدافها وبرامجها وتنظيمها ونمط إدارتها، وتبني التعلم وسيلة لذلك (غنيم، ٢٠١٢،

الوحيد للبقاء والارتقاء (عبد الله وأبو راضي، ٢٠١٤، ٣٣٨).

ومنظمة التعلم هي بيئة تنظيمية تسهل التعلم الفردي، وتشجع على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة والتطوير المستمر للسلوكيات والممارسات الجديدة، وتعطي أولوية للتعلم حيث يتم رعاية أنماط التفكير الجديدة، ويتعلم الأفراد معاً بما يسهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها (Burma, 2015, 90).

ومنظمة التعلم هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها على تشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمطالباته، فهي تؤمن بالتغيير وتستعد له وتسعى إلى أن يكون الطموح الجماعي بلا حدود، ويعمل الجميع بروح الفريق (توفيق، ٢٠١٧، ١٤٦).

كما أنها المنظمة التي تمتلك فلسفة جديدة في العمل الإداري لتؤكد على ضرورة خلق المعرفة واكتسابها ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافاً يشارك في وضعها وتنفيذها جميع العاملين في المنظمة (جبران والمحاسنة، ٢٠١٧، ٢٨٤).

وتعرف أيضاً بأنها المنظمة القادرة باستمرار على إعادة صياغة رؤيتها التشاركية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة والرصيد المعرفي المتجدد، والعمل على أن تنعكس تلك الرؤية في تصميم هيكلها بحيث توفر وتتهيئ مناخاً داعماً للتعلم الفردي والجماعي، وهو الأمر الذي يتطلب قيادة استراتيجية مساندة للتعلم المستمر، وداعمة لتمكين الأعضاء وتحفيزهم نحو التعلم الموجه ذاتياً (العنزي، ٢٠١٧، ٥٠١).

ومنظمة التعلم هي منظمة تتخذ من التعلم أسلوب حياة لها، منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وتبحث عن التغيير للأحسن باستمرار، ولديها

المنظمة، واكتساب المعلومات وتوظيفها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية للمنظمة، والتعلم عملية تلقائية ومستمرة (المبلغ، ٢٠٢١، ١١٣).

وفي إطار السعي للتعرف على طبيعة منظمات التعلم المهنية يعرض البحث النقاط الآتية:

أولاً: مفهوم منظمة التعلم المهنية

يقصد بمنظمة التعلم أنها المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بآتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المنكيفة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة (حسين، ٢٠١٢، ٥١-٥٢).

كما أنها المنظمة التي تتبنى استراتيجية تعمل من خلالها على تحسين قدراتها على التغيير والتكيف، حيث يعمل أفرادها في إطار رؤية مشتركة، ورسالة وأهداف واضحة، وتمتلك القدرة على العمل الجماعي، وتكوين المعرفة واكتسابها وتوظيفها، وترتكز على مجموعة من المقومات أبرزها: القيادة التشاركية الداعمة، والمناخ التنظيمي الإيجابي، والتعلم المستمر لجميع العاملين (غنيم، ٢٠١٢، ٤١٢).

وتعرف أيضاً بأنها المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ومواجهة التحديات، لتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة، حيث أن خلق المعرفة واقتنائها وتطبيقها من خلال التعلم المستمر يعد الحل

كما أنها منظمة تستطيع اكتساب المعرفة، وتسعى لتنمية المهارات التي تيسر إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية من خلال تركيزها على النشاط الاجتماعي لها، كما أنها تبني العلاقات بين أفرادها من أجل تقوية المعرفة والحوار والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز داخل المنظمة (محمد، ٢٠١٩، ٢١).

وأيضاً هي تلك المنظمة التي تتبنى استراتيجية التحسين المستمر من خلال دعم عمليات التعلم الفردي والجماعي بشكل مستمر، ودعم عمليات إدارة المعرفة من خلال مشاركتها ونقلها بين كافة العاملين داخل المنظمة وتبادلها مع المنظمات الأخرى، في وجود قيادة استراتيجية داعمة للتعلم ذات رؤية واضحة مشتركة، بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية، بل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للانطلاق نحو التميز والابتكار (مصطفى واللمعي وحسن، ٢٠١٩، ٢٦).

ومنظمة التعلم هي المنظمة التي تجعل من عملية التعلم وعمليات إدارة المعرفة أساساً في كل نظمها الإدارية، واستراتيجياتها، وخططها وبرامجها التعليمية، وفي عملياتها وممارساتها؛ لبناء قدرات مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم للتكيف مع التغيرات والمستجدات ولبناء ميزتها التنافسية (الحربي، ٢٠٢٠، ١١٦).

كما أنها المنظمة التي تعمل على التعلم المستمر لجميع العاملين، والتعاون البناء، ومشاركة جميع العاملين بها في عمليات صنع القرار واتخاذها، وإتاحة الفرص الكاملة لتبادل المعلومات، وربط المنظمة بالبيئة المحيطة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة بهدف تحقيق النمو المستمر في تطوير أداء المنظمة وجودتها (البدوي وآل سالم، ٢٠٢٠، ٢٠٩).

ومنظمة التعلم تعرف بأنها المؤسسة التعليمية التربوية التي يقوم أفرادها بالتشارك في وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية التنظيمية التي تجعلهم قادرين على

قدرة كبيرة على التكيف مع ما يدور حولها من تغيرات، وتشجع تعلم جميع الأفراد فيها من خلال كسب المعارف والمهارات الجديدة والاستفادة من هذه المعرفة في التطوير المستمر لأدائها (جاد، ٢٠١٨، ١٣٨).

كما أنها المؤسسة التربوية التي يتشارك أفرادها في صياغة الخطط الاستراتيجية والإجراءات التنظيمية التي تمكنهم من التعلم المستمر، والتطور الذاتي، وتبادل الخبرات، وإنتاج المعرفة، وتفعيل التقنية بهدف مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سعياً إلى الوصول للعالمية (المصري، ٢٠١٨، ١٥٣).

ومنظمة التعلم هي التي تسعى وبشكل مستمر إلى تعزيز قدرتها على إنشاء المعرفة واكتسابها وتطويرها بشكل مستمر، وإعادة النظر في معارفها وأفكارها والاستفادة من نتائج ذلك في بناء مستقبلها، من خلال عناصر رئيسية، وهي: الالتزام الشخصي، النماذج العقلية (الذهنية)، بناء الرؤية المشتركة، التعلم من خلال الفريق، وأنظمة التفكير (الدعيج، ٢٠١٩، ٣٩٢).

كما أنها المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات الآخرين، من خلال تدعيم وتوفير وتسهيل فرص التعلم الذاتي والمستمر للعاملين فيها، سعياً لتحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية (الصوينع، ٢٠١٩، ٣٨).

وتعرف بأنها المنظمة التي يتعلم أفرادها من بعضهم البعض بشكل مستمر وبطريقة تضمن تحقيق أهدافها، وتعمل على تحقيق تميزها وتفردتها عن غيرها من المنظمات التقليدية (عبدالله، ٢٠١٩، ٩٠٢).

وتعرف أيضاً بأنها المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل مستمر، بما يتوافق مع المستجدات الحديثة والمتغيرات الداخلية والخارجية، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة (العنزي، ٢٠١٩، ٣١٧).

وتحويل أنفسهم باستمرار، بشكل جماعي وفردى، في محاولة لتحقيق نتيجة أفضل وفق الرؤية المشتركة بين المنظمة والأفراد داخلها (Sari, 2022, 189).

وبالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت منظمة التعلم إلا أنه لا يوجد تناقض فيما بينها، بل يوجد تكامل يوضح تطورها، ويلاحظ أن معظم التعريفات تؤكد فكرة محورية مفادها أن منظمة التعلم هي مؤسسة تنظيمية تسعى للتطوير المستمر القائم على التعلم المستمر لمنسوبيها، وتمتلك مجموعة من الخصائص التي تمكنها من اكتساب أكبر قدر ممكن من المعرفة الجديدة بحيث تعمل إدارتها على تطويرها وتحديثها بشكل مستمر وتعمل على تمكين أفرادها ونموهم بشكل يضمن لها القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للانطلاق نحو التميز والابتكار.

ومن العرض السابق يمكن استنتاج مجموعة من النقاط الأساسية يركز عليها مفهوم منظمة التعلم، والتي تتمثل فيما يأتي:

١. تسعى منظمة التعلم إلى زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات المعاصرة.
٢. تتعلم منظمة التعلم من معارفها، وخبراتها، وتجاربها، ومن معارف وخبرات الآخرين.
٣. تهتم منظمة التعلم بالتعلم الذاتي والمستمر لجميع منسوبيها، وانتقال المعرفة بينهم، ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة.
٤. يعتمد بناء منظمة التعلم على التغيير الجذري على المستوي التنظيمي والفردى.

تطبيق التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل المعلومات والخبرات، واكتساب وإنتاج المعرفة، ومواكبة التطورات محلياً وعالمياً (الحمادي، ٢٠٢١، ١٧٢).

وهي المنظمة التي تعتمد على تعليم العاملين لديها جماعياً على نحو يسمح لها بالاستمرار في تحسين قدراتها على استخدام أوجه المعرفة بشكل يمكن العاملين فيها من القيام باستخدام تكنولوجيا التعلم وإنجاز المهام (الحواجرة وصبيح، ٢٠٢١، ٩٥)، كما أنها المكان الذي يتفوق فيه العاملون في تطوير المعرفة وامتلاكها ونقلها، حيث تتكون هذه المعرفة من ثلاث لبنات أساسية تتمثل في: بيئة داخلية دائمة للتعلم، وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يعزز التعلم (الحواجرة وصبيح، ٢٠٢١، ٩٧).

وتعرف أيضاً بأنها المنظمة التي يكتسب أفرادها روح التعاون والرغبة المستمرة في التعلم والطموح المستمر، ويشترك أفرادها في الرؤية وتحديدها ولديهم إدارة واعية بأهمية كل فرد في المنظمة، كما أن جميع الأفراد العاملين بالمنظمة لديهم وعي ودراية بجميع نواحي العمل الموجودة بالمنظمة، ويعمل الأفراد بروح الفريق (العازمي والخويث والإتربي، ٢٠٢١، ٧٦).

ومنظمة التعلم هي المؤسسة أن تولد باستمرار معرفة جديدة وتجمعها، ثم تربط هذه المعرفة الجديدة وتطبقها في تحسين سلوكها، كما تشجع التدفق الداخلي والخارجي للمعرفة داخل المنظمات وفيما بينها، وتعزز تمكين العاملين فيها؛ بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائها بشكل كلي ويحقق تميزها (Wang & Rashid, 2022, 848).

ومنظمة التعلم هي منظمة مستمرة ومخططة تسهل على أعضائها أن يكونوا قادرين على تطوير

كما تهدف أيضاً إلى إنشاء منظمة رشيفة وقابلة للتكيف ومبتكرة، وتعزيز ثقافة التعلم التعاوني والرقمي والإبداعي والمستقل لجميع العاملين، وتحسين كفاءة الموارد البشرية والمساءلة والقدرة على إكمال المهام بفعالية وكفاءة، وتحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الحفاظ على أصول المنظمة الفكرية من خلال إدارة المعرفة، وتحسين ثقافة تبادل المعرفة على حد سواء بين الأفراد والفرق والمنظمات. (Sari, 2022, 190).

مما سبق يتضح أن منظمات التعلم المهنية تسعى إلى اكتساب أفكار ومعرفة جديدة، وتشارك ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء المنظمة وأفرادها مع تشجيع التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة بما يسهم في تغيير الممارسات نتيجة هذه المعارف الجديدة، وتحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إن تبني فلسفة منظمة التعلم في المؤسسات التربوية تعد ضرورة ملحة بما توفره من إمكانات ومزايا فريدة، حيث تحول المؤسسة التربوية إلى نظام دائم التعلم والتطوير، فمنظمة التعلم من المفاهيم الواعدة للمؤسسات التربوية، حيث إنها تجعل أعضاء المنظمة دائمي التعلم، وقد ذكر عساف (٢٠١٩، ١٢-١٣) أن منظمة التعلم تعمل على:

١. تشجيع أعضائها على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم سواء كانت إيجابية أم سلبية، وتشجيع التفكير الحر الذي يساعد في توليد حلول جديدة للمشكلات.
٢. يتعلم الأعضاء في منظمة التعلم مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة

٥. تعد عملية التعلم علي المستوي الفردي والجماعي من العمليات الجوهرية لبناء منظمة التعلم.

من خلال التعريفات السابقة لمنظمة التعلم يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي الآتي:

منظمة التعلم المهنية تعني: " المنظمة التي تتبنى استراتيجية تعمل من خلالها علي تحسين قدراتها علي التغير والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ومواجهة التحديات، وزيادة قدرتها على تشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته، حيث يعمل أعضاؤها في إطار رؤية مشتركة، ورسالة وأهداف واضحة، وتمتلك القدرة علي العمل الجماعي وتبادل الخبرات، وتكوين المعرفة واكتسابها وتوظيفها وتشاركها، سعياً لتحقيق التميز والابتكار، وترتكز علي مجموعة من المقومات أبرزها: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، والمناخ التنظيمي الإيجابي لممارسة العمل المهني، وتمكين الأعضاء وتحفيزهم، والتعلم المستمر لجميع الأعضاء العاملين ".

ثانياً: أهداف منظمة التعلم المهنية وأهميتها

تهدف منظمات التعلم المهنية إلى تحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية، وهذا يعني أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها باستمرار، وهذا يعني أنها بحاجة دائماً إلى التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث ومن ملاحظتها لما يفعله الآخرون، ومن أي مصدر متاح ثم استثمار ما تعلمته واستخدامه للتأكد من أن المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة (العنزي، ٢٠١٩، ٣١٤).

المخاطر التي تحيط بالجامعة، وزيادة القدرة على إدارة وتديير التغيير، حث والتزام العاملين في الجامعة، والمساهمة والمشاركة في خدمة المجتمع (السيد ويوسف وعمارة، ٢٠١٨، ٢٣٤).

ولمنظمة التعلم أهمية كبيرة في إيجاد المعارف واكتسابها ونقلها، وكذلك في تعديل سلوكها لتجسيد المعارف والرؤى الجديدة، فهي منظمة تكتسب " أنظمة التفكير" من خلال إتقان بعض القواعد " القيم المتبادلة"، و"الإتقان الشخصي"، و"النماذج العقلية" و"التعلم الجماعي"، فمنظمة التعلم كمجتمعات للممارسة أو مكائاً لإجراء مناقشات وإجراءات منسقة، تسهل وتدعم الفرد والمنظمة، كما تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لأن النظر إلى المنظمات كهياكل وبيروقراطيات لم يعد يلائم الظروف المجتمعية وقوى التغيير العالمية، فلم يعد كافيًا للمنظمات أن تعمل بالأبنية التنظيمية التقليدية في ظل هذه التغيرات، وتعد المعلومات في الأونة الأخيرة المدخل الأكثر أهمية لأية منظمة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الحصول على المعلومات والإفادة منها (العمرى، ٢٠١٩، ١٢٤).

مما سبق يتضح أن أهمية منظمة التعلم تكمن في: توفير فرص الوصول إلى المعرفة، وتحفيز الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة من خلال تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي و فرق العمل، وتشجيع عملية تبادل الخبرات بين العاملين، وتشجيع العاملين على المساهمة في حل مشكلات المنظمة، وعلى تطوير معارفهم ومهاراتهم، وتعزيز العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

ثالثاً: خصائص منظمة التعلم المهنية

تتصف كل منظمة بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، ولكن الجوهر في هذا الجانب هو

بمعلمهم، مما يجعلهم يقدررون أدوار ومهام الآخرين.

٣. تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأعضاء، مما يوفر مناخاً من الانفتاح والثقة.

٤. يتم احترام آراء كل عضو، وأن الأفكار لا تتحدد أهميتها بمركزه الوظيفي، بل بما تملكه من أهمية في حد ذاتها.

ومنظمة التعلم بيئة صحية لأنها تنمي التفكير الإبداعي والمستقل وتزيد من المقدرة على إدارة التغيير وتحسين النوعية وتضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام، وتستجيب للحاجات الإنسانية وهي الحاجة للتطور والتعلم مما يكسبهم فهمًا أفضل للأداء، وتنمي روح المبادرة الداخلية، حيث يشتمل مفهوم منظمة التعلم على ثلاثة عناصر، وهي: التعلم، والتغيير، والتحسين، فالتعلم يكون من خلال كسب المعارف الجديدة، والتعلم المستمر والتعلم من الأخطاء، والتعلم من قبل كل أعضاء المنظمة، والتغيير يكون في السلوك، والعمليات المستخدمة استناداً إلى المعرفة التي تم اكتسابها، والتحسين يتضمن التحسينات في الأداء التنظيمي آخذاً المعلومات المكتسبة (زيادة، ٢٠٢١، ٧٣).

كما تظهر أهمية منظمة التعلم في مواكبة كل ما هو جديد في المجال التربوي، مشاركة الأفكار والمعرفة والمعلومات الجديدة بين الإدارة والمجتمع الجامعي، إتاحة المجال لتجريب الأفكار وطرق وأساليب التدريس الجديدة والتكنولوجيا الحديثة، حل المشكلات التعليمية بشكل جماعي وتعاوني، تهيئة المناخ الملائم للأفكار الخلاقة، استثمار طاقات التعلم ونشرها بين الأعضاء، تعزيز بقاء التميز المهني من خلال بناء الخبرات والقدرات، وجعل عملية التعلم سمة دائمة لأعضاء الجامعة، تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية، تفهم

عالية من المرونة في التفاعل مع البيئة، وتتبنى أنواعاً جديدة من التعلم في بيئة العمل، وتعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتضع نظاماً للمساءلة والمحاسبة التقويمية؛ للتصحيح والتقويم وليس لتصيد الأخطاء (الشايخ والشيخ، ٢٠٢٢، ٩١).

ويمثل القادة في منظمة التعلم نموذجاً للمخاطرة المحسوبة والتجريب (Burma, 2015, 91)، فمنظمة التعلم تدعو إلى جعل المؤسسة مجتمعاً دائم التعلم من خلال تقديم فرص للتعلم المستمر، وتشجيع المناقشة والاستفسار والحوار بشكل مطمئن للعاملين من أجل المشاركة بطريقة منفتحة، والقيام بعملية تبادل متكررة للمعلومات مع البيئة الخارجية، وصقل مستمر للعمليات الأساسية وإنتاج الأفكار الجديدة (عساف، ٢٠١٩، ١٣).

وتتميز منظمة التعلم عن غيرها من المنظمات بنمط قيادتها التعليمية، وبحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلية التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية، وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقتها البشرية التي تمتلك المهارات والثقة بالنفس، وقوة التأثير في الآخرين، والمقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية كما تسعى منظمة التعلم لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العملية من خلال ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين في المنظمة، والتطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجيتها (الشريفي والصرابرة والناظر، ٢٠١٢، ٢١٢).

كما تتميز منظمة التعلم بسعيها نحو تطوير ومشاركة رؤية تتمحور حول تعليم جميع الطلاب، خلق ودعم فرص التعلم المستمر لجميع العاملين بها، تعزيز

امتلاك المنظمة القدر الأكبر من هذه الخصائص لتصبح منظمة تعلم مهنية، ومن أهم خصائصها :

امتلاك الأداء المتميز على مستوى الفرد والمنظمة ككل، واستخدام البحث والتطوير لتحسين الخدمات المقدمة، وتميزها بأعضاء متماسكين كفريق واحد ويعملون بجهد، وتمكين العاملين نحو رؤية ولغة مشتركة من خلال جعل القيادة تشاركية، وتعزيز الثقة بينهم، واعتماد التفكير النظمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتعزيز ثقافة الحوار والتساؤلات، والتفاعل وتقوية أوامر تعاملات المنظمة مع البيئة الخارجية، والقدرة على التكيف مع البيئات والاحتياجات المتغيرة من خلال هيكل تنظيمي أفقي يتميز بمرونته وقلة المستويات الإدارية، مما يسمح بحرية الابتكار والتجريب، والتخفيف من الرقابة الصارمة، والبعد عن الإجراءات الروتينية المعقدة، مما يتيح توليد ونشر المعرفة وزيادة استخدامها (الحربي والعباسي، ٢٠٢٢، ٨).

كما تمتاز بامتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي، وتمتلك إرادة التحدي وأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الأعضاء الذين يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق، بالإضافة إلى أنها تجمع وتعالج وتعمل وفقاً للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها، وتمتلك أساس معرفة مؤسساتية وعمليات لتوليد الأفكار الجديدة، ووجود عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتمتلك ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي، وتهتم بالحصول على التغذية الراجعة (محمد، ٢٠١٩، ٢٢).

وتتبنى منظمة التعلم خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر، تسهل عملية الوصول للمعلومات اللازمة للتعلم، كما تتسم المنظمة بدرجة

- تشجيع وتعزيز ثقافة الحوار والتساؤل والاستفسار والتجريب في المنظمة.
 - توفير قيادة استراتيجية داعمة للتعلم لتحقيق الجودة، وتطوير أنظمة لمشاركة عملية التعلم.
 - شيوع الاحترام بين أفراد المنظمة، ونمو الإحساس والشعور بالمسئولية الشخصية والمشاركة نحو تقدم المنظمة.
 - إشراك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل لضمان استمرارية التطوير.
 - هيكلة عمليات المنظمة المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصاً للتعلم.
- كما تؤكد دراسة عبدالله (٢٠١٩، ٩٠٦-٩٠٧) على أن منظمات التعلم تتسم بالعديد من الخصائص لعل من أهمها ما يأتي:
- عدم وجود نماذج للقيادة، حيث لا يوجد قادة أو منسقون، فالجميع ببساطة أفراد داخل المنظمة.
 - لا حاجة لتوقيعات الحضور أو الانصراف؛ وذلك لتوافر الثقة في الأفراد داخل المنظمة.
 - الأفراد يعملون فيما يرغبون ومع الأفراد الذين يرغبون في العمل معهم، كما يمكنهم تجريب العناصر الجديدة بسهولة، حيث إنهم لا يخافون من ارتكاب الأخطاء.
 - الشفافية هي إحدى السمات الضرورية في هذه المنظمة، فجميع المعلومات متاحة للجميع.
 - الأفراد يصنفون من خلال الأدوار وليس من خلال الوظائف أو المسميات الوظيفية، وهذا من شأنه تحقيق المرونة، كما يمكن لأي فرد داخل المنظمة أن يتخذ العديد من القرارات بشأن أية قضية بشرط طلب النصيحة من الخبراء والمتخصصين.
- التعلم الجماعي والتعاون بين العاملين، ترسيخ ثقافة البحث والابتكار والاستكشاف، إنشاء أنظمة مدمجة لجمع وتبادل المعرفة والتعلم، التعلم مع ومن البيئة الخارجية ونظام التعلم الأكبر، والنمذجة وتنمية القيادة التعليمية (Tadesse & Kenea, 2022, 3).
- وتضيف دراسة حجازي (٢٠١٨، ١٥٦-١٥٧) مجموعة من الخصائص لمنظمة التعلم، وتتمثل فيما يأتي:
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة.
 - تدعيم السعي المستمر لاكتساب مهارات جديدة، والترحيب بالأفكار والحلول الجديدة.
 - المرونة في التفكير، مع وجود فهم شامل لاحتياجات المنظمة.
 - تحديد وإزالة الحواجز والمعوقات الحالية للتعلم وتبادل المعرفة.
 - تتوافر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر والتدريب، والقابلية للتغيير.
 - إثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم والتحسين المستمر وقبول المخاطرة.
 - توفير بيئة عمل آمنة تشجع المصارحة، والكشف عن الأخطاء.
 - تأسيس أنظمة فعالة للحصول على المعرفة، وتحقيق انتشارها وتبادلها، والاستفادة منها.
 - دعم نشاطات القادة في تحفيز عملية التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
 - ترسيخ العديد من القيم الثقافية، وتنشئة العاملين على احتواء التطوير، وعدم الخوف من الفشل.

- توافر برامج للتدوير من أجل تقديم أفراد جدد داخل المنظمة.
 - الاعتماد على إجراءات متعددة الخطوات لإنهاء الصراعات داخل المنظمة.
 - بيئة منظمة التعلم تساعد على التأمل والتفكير مع التركيز على أداء الفريق.
 - تدعم هذه المنظمة بصورة كبيرة البعد عن الرسمية من خلال التأكيد على أهمية المشاعر الوجدانية، والحياة الشخصية، والآمال، والطموحات وغيرها.
 - التكيف مع بيئة التعلم بصورة مستمرة.
٤. توفير أنظمة من أجل ضمان نجاح التعلم وتبادل الخبرات.
٥. بناء رؤية جماعية.
٦. التعامل والارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة.
٧. القيادة الاستراتيجية للتعلم.
- وقد اتفقت دراسة العنزوي (٢٠١٧، ٥٠٣)، ودراسة الصوينع (٢٠١٩، ٤٤) على تصنيف خصائص منظمة التعلم كما يأتي:

١. **الخصائص الاستراتيجية**، وتشمل: الرؤية المشتركة، ورصد التغيرات البيئية، وتبني استراتيجية التعلم.
٢. **الخصائص الإدارية**، وتشمل: توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم، ودعم قيادي للتدريب والتمكين وتعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيًا.
٣. **الخصائص التنظيمية**، وتشمل: التصميم التنظيمي، وفرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف، والهيكل التنظيمي الأفقي والمرن، والاتصالات المفتوحة.
٤. **الخصائص الثقافية**، وتشمل: توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية والبيئة المساندة للتعلم.

مما سبق يمكن استخلاص الخصائص التالية لمنظمة التعلم المهنية: وجود هيكل تنظيمي مرن، ورؤية مشتركة بين العاملين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتحويل الرؤية إلى واقع، وتوفير فرص للتعلم المستمر فهي تسهل التعلم لجميع أعضائها، وبها قيادة ديمقراطية داعمة تشجع التعلم المستمر من الآخرين، وتحت على التعلم من التجارب الذاتية، وتمكن العاملين فيها من تعلم

وتتميز منظمة التعلم أيضًا بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم بشكل منفصل، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة، ومعالجة المشاكل بطريقة جماعية، وتشجيع الأفراد على اقتراح آرائهم وعرض أفكارهم الجديدة وتجربتها، والتعلم الجماعي مع الآخرين (الرويلي، ٢٠٢٢، ١٣١-١٣٢).

وأشارت دراسة العازمي والخويث والإتري (٢٠٢١، ٧١) إلى وجود سبع خصائص أساسية لمنظمات التعلم، وهي:

١. خلق فرص التعلم المستمر.
٢. الرقابة والحوار.
٣. العمل على ضمان التعاون وتشجيع نشاط فرق التعلم.

ورؤيتها، ورسالتها، بل وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف.

٤. **المبادرة والإقدام:** إذ يسمح بالتجريب وطرح البدائل بعد أن توضع الممارسات السائدة موضع تساؤل على نحو ما سبق ذكره، ويتطلب ذلك النظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم وتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.

٥. **القيادة التحويلية:** إذ يتحول المديرون فيها من قادة تعليميين إلى قادة تعلم، يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية، تثري نمو وتطور جميع العاملين في المنظمة، ويوفرون فرصاً تعليمية، ويقدمون تغذية راجعة، ويعززون الثقة بالإنجاز، ويبدون اهتماماً بالنجاح المهني للعاملين.

ويضيف الحربي (٢٠١٩، ٤١٦) إلى خصائص الجامعة المتعلمة السابقة الخاصة الآتية:

- **إيجابية أعضاء هيئة التدريس:** إن أهم نقطة في منظمة التعلم أن العاملين لديهم المقدرة على تعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي يعملون فيها وهذا تحول من النظر لأعضاء هيئة التدريس من كونهم منفذين سلبيين يقومون برد الفعل والتنفيذ إلى النظرة إليهم كمشاركين نشطين قادرين على تشكيل الواقع والتأثير في المستقبل بإدراكهم لأنفسهم كأعضاء فاعلين له ارتباط قوي بإدراكهم لجامعاتهم كمنظمات تعلم، ويتطلب هذا تعميق الحس المهني في العمل بحيث يصبح البحث والعمل الجماعي جزءاً لا يتجزأ من ممارسة أعضاء هيئة التدريس فيصبح التعلم التنظيمي نتيجة حتمية.

كيف يتعلمون من الآخرين، ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة، وتشجع الاستقصاء والحوار، وتؤكد على التعلم من الأخطاء وعدم الخوف من الفشل، وتؤسس أنظمة لنقل ومشاركة المعرفة والتعلم، وتشجع على قيم الاحترام والتعاون وتعلم الفريق، وتتيح الفرص لأعضائها من المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المهام لتطوير المنظمة، وبصفة عامة فإن أهم سمات منظمة التعلم تتمحور في كونها متعلمة من خلال اعتماد التعلم المستمر كاستراتيجية داخلها، ومنفتحة على الآخرين تتعلم من تجاربهم، وتدعم التمكين داخلها.

وقد تناولت دراسة العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥، ٥٠-٥١) خصائص الجامعة المتعلمة كما يأتي:

١. **بيئة العمل:** هي البيئة التي تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والتحدي والنقاش لكل قضايا التعليم والتعلم، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار، ويتوفر لديها خطة منهجية لتحديد المشكلات ومعالجتها وحلها على مستوى الجامعة، وهي جامعة منفتحة على تجريب أساليب جديدة، وتتعلم من الخبرات الذاتية، والتجارب السابقة ومن تجارب الآخرين، وتشجع على اكتساب المعرفة وخاصة الجديدة، وتيسر نقل المعرفة بسرعة وفعالية في أرجائها.

٢. **التحسين المستمر للأداء:** وذلك من خلال التغذية الراجعة، وإثراء القاعدة المعرفية، وصقل المهارات، وتخصيص كافة مستلزمات التطور المهني من أموال ووقت.

٣. **متابعة ومراجعة رسالة الجامعة وأهدافها:** وذلك من خلال وضع القيم، والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع تساؤل في ضوء أهداف الجامعة

الهيكل الأفقي لمنظمة التعلم الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر بالمنظمة.

٢. **طبيعة المهام والوظائف:** فمُنظمة التعلم تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة الأخرى.

٣. **أنظمة الرقابة:** حيث تتسم منظمة التعلم بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات، عبر فتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم.

٤. **استراتيجية المنظمة:** حيث يتوفر بمنظمة التعلم استراتيجية الاستخدام الأفضل والفعال للموارد المادية والبشرية، وتتيح للعاملين فرص تقديم المقترحات والحلول الأفضل للمشكلة، وإتاحة كافة الفرص للتعلم.

٥. **الثقافة التنظيمية:** حيث تمتلك منظمات التعلم مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمناهج المشتركة بين أفرادها، وعندما تركز القيم والمعتقدات على قيمة التعلم وتحت عليه فإنها تكون عنصراً مهماً وإيجابياً في المنظمة لتتكيف وتتطور.

من خلال ما سبق يمكن النظر إلى كليات التربية كمنظمات تعلم مهنية إذا توافرت فيها الخصائص الآتية:

١. إتاحة الفرصة لأعضائها وللعاملين فيها للمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها.
٢. توفير وتدعيم فرص التعلم الذاتي والمستمر لأعضائها.

٣. تهيئة بيئة عمل آمنة تنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم والنمو.

٤. تبادل المعارف والمهارات بين أعضائها، وبينها وبين المنظمات الأخرى.

٥. تشجيع أعضائها على العمل بأسلوب الفريق لتحقيق أهدافها.

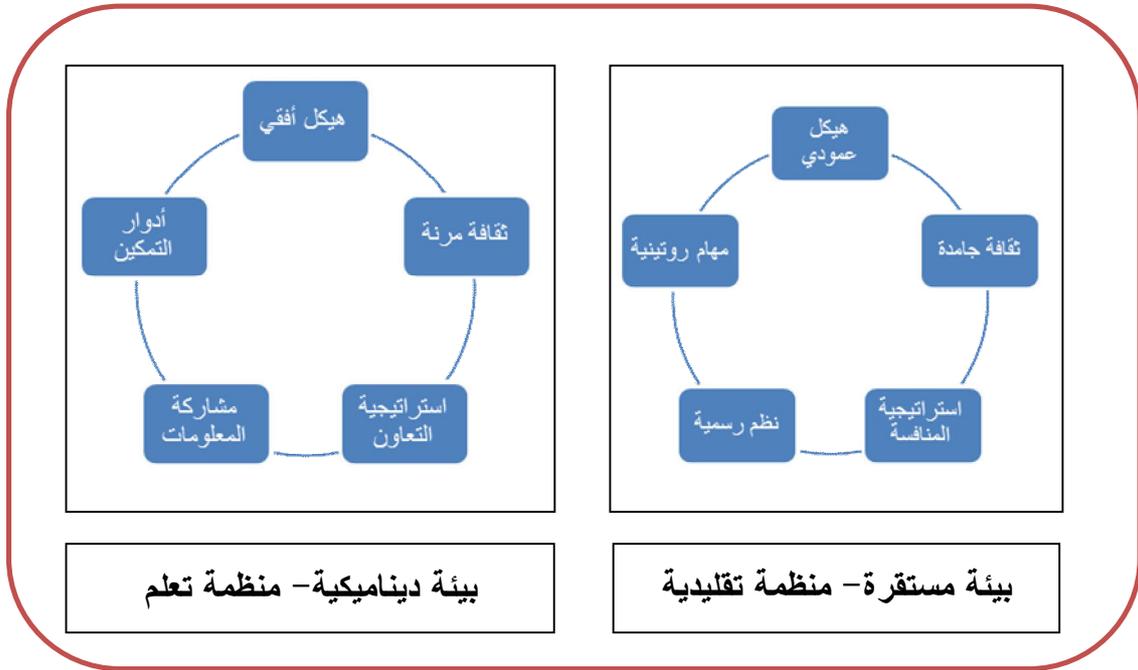
٦. توقع التغيرات المستقبلية والسعي للتكيف معها.

رابعاً: الفرق بين منظمة التعلم والمنظمة التقليدية

تتسم منظمة التعلم بعدد من السمات التي تميزها عن المنظمة التقليدية، وهي (عبد الرازق وعبد العليم، ٢٠١٣، ١٢٥؛ عبد الله، ٢٠١٩، ٩١٣؛ المريخي، ٢٠١٨، ٦٠٧):

١. **شكل التنظيم:** فالهيكل العمودي الرأسي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، كما في

ويمكن توضيح الفروق بين المنظمة التقليدية ومنظمة التعلم بالشكل (١) الآتي:



شكل(١): المنظمة التقليدية ومنظمة التعلم (خضر، ٢٠٠٩، ٨٠)

والممارسات السلوكية التي تقود إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٠).

وفلسفة منظمة التعلم لا تعتمد على المزيد من التعليم أو التدريب للأفراد العاملين بها أو تطوير معارفهم ومهاراتهم فقط، لكنها تتضمن تطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات التي يمكن تحديدها بأربعة مستويات، هي: تعلم الحقائق والمعارف والعمليات والإجراءات، وتعلم مهارات وظيفية جديدة، وكذلك التعلم للتكيف مع المتغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى التعلم للتعلم أو التعلم التوليدي، ويقصد به مستوى الإبداع وصياغة المستقبل وليس مجرد التكيف معه، وفي هذا المستوى تتم ممارسة التحدي لكل الافتراضات والمعارف (جاد، ٢٠١٨، ١٥٦).

ويشير الشكل(١) السابق إلى أن الهيكل العمودي لا يناسب طبيعة عمل منظمة التعلم؛ لأنه يوجد مسافات بين أعضاء المنظمة، بينما الهيكل الأفقي يزيل الحدود بين الأعضاء، ويؤسس فرق العمل المتوجهة ذاتياً، كما يلاحظ الانتقال من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين لتصبح المهمة جزءاً من عمل العضو بحيث تمنح له حرية التصرف في المهام واتخاذ القرارات، وتشارك منظمة التعلم المعلومات والمعارف بين أعضائها مما يحقق أهداف المنظمة، كما تسعى منظمة التعلم إلى تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير استراتيجية التعاون، مما يتيح لهم فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى التحول من الثقافة الجامدة إلى الثقافة المرنة لمواجهة التغيرات.

خامساً: مبادئ منظمة التعلم المهنية

يستند مفهوم منظمات التعلم إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية

١. **تمكين العاملين:** ويشمل جميع المستويات التنظيمية، إذ ينبغي توفير بيئة عمل تجعل الأفراد يعملون بكامل طاقتهم وذلك بدعم فرق العمل، والاستماع الجيد لهم، وتفهم احتياجاتهم ليتمكنوا من التعلم المستمر.

٢. **التشارك المعرفي:** تقوم المنظمة بنشر المعرفة التي تنتج من خبرات فرق العمل، لذلك فإن الأفراد بحاجة إلى التدريب الدائم للتعامل مع متطلبات العمل الطارئة.

٣. **المسح البيئي:** ويتضمن جمع المعلومات الخارجية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة، وهذا يعد أمراً حيوياً للمنافسة العالمية.

٤. **الاحتواء الإنساني:** ويعني كسب ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإيجاد أهداف مشتركة بينهم، بحيث يتحقق عدم تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.

وتؤكد دراسة حجازي (٢٠١٨، ١٦٢) أن منظمة التعلم تستند علي عدة مبادئ تفرض عليها أن تحرص علي نشر ثقافة التغيير داخلها، وتوفير بيئة محفزة تشجع الأفراد مع الحرص علي التفويض؛ لأنه يعطي للعامل حرية التصرف، التجريب، والإبداع، وتمثل هذه المبادئ فيما يأتي:

١. **التعلم من الآخرين (التعلم الجماعي):** فالمنظمة يستحيل أن تنجح بدون التعلم الجماعي.
٢. **معالجة المشكلات بطريقة جماعية،** وهذا ما ينعكس إيجابياً علي الأفراد ويساعد علي عملية التعلم الجماعي.
٣. **تشجيع الأفراد على اقتراح آرائهم وأفكارهم الجديدة،** وتجريب معالجات جديدة.

وتركز فكرة منظمة التعلم على العمل الجماعي إذ يشارك الجميع في فهم المهمة المنوطة بهم، ويستفاد من معارف ومهارات وإمكانيات وخبرات كل فرد من الفريق للقيام بالمهمة، فالمهمة التي يسعون إلى إنجازها ليست ثابتة بل متطورة بفعل التقدم العلمي والمعرفي والتقني، لذلك لزم العمل الجماعي وظهرت الحاجة إلى الاستفادة من جميع العقول في كل مؤسسة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية حكومية أم خاصة (عبدالله، ٢٠١٩، ٩٠٢).

وحتى تؤدي منظمة التعلم دورها في تحقيق التعلم والنمو المهني المستمر بفاعلية، انطلقت فلسفتها من مجموعة من الركائز والأسس، منها: الحوار والتساؤل النقدي بهدف نقد الممارسات المهنية التقليدية سعياً لتطويرها، وإبداع ممارسات مهنية جديدة يمكن لها أن تحقق أهداف التعليم والتعلم بفاعلية وتعمل على نحو يحقق الإبداع التنظيمي، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والتعاون، من خلال تعزيز مهارات العمل في فرق ومجموعات بما يتيح تبادل الخبرات والممارسات المهنية الناجحة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون وجود مناخ ديمقراطي قائم على التسامح مع الأخطاء غير المقصودة، بل ويوظفها في التعلم من الأخطاء، وقائم كذلك على الثقة التنظيمية في مساراتها المختلفة بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض، وبينهم وبين إدارة الكلية والجامعة، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع بكليته، في مسعى هادف إلى تحقيق التعلم المستمر وتوظيف الموارد التنظيمية بما يحقق كفاءة المنظمة (حجازي، ٢٠١٩، ٢٥٢).

وتتبنى منظمة التعلم مجموعة من المبادئ التي تميزها عن المنظمات الأخرى، ويمكن إيجاز أبرزها فيما يأتي (أبو العلا، ٢٠١٧، ٤٥٠-٤٥١؛ زيادة، ٢٠٢١، ٧٣):

التعاون والحوار، وتبادل الخبرات بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

المحور الثاني: أبرز النماذج العالمية والعربية لمنظمة التعلم وأبعادها

وضع العديد من المنظرين والباحثين نماذج تحدد العوامل أو الاستراتيجيات أو الأبعاد التي يؤدي تطبيقها في المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها عملها إلى تحويلها إلى منظمات تعلم مهنية، ويعرض البحث أبرز نماذج منظمة التعلم وأبعادها.

أولاً: أبرز النماذج العالمية والعربية لمنظمة التعلم

قد أوضحت دراسة ساري (Sari, 2022, 191-192) أبرز نماذج منظمة التعلم والموضحة بالجدول (1) الآتي:

جدول (1)

نماذج منظمة التعلم (Sari, 2022, 191-192)

العناصر	المؤلف	النموذج
" التمكن الشخصي، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، والنماذج الذهنية، والتفكير المنظومي "	بيتر سينج Peter Senge (1990)	اللبات الأساسية الخمس
"التبادل الداخلي، هياكل مساندة، مرونة المكافأة، التعلم المشترك، المعلومات، مدخل تعليمي للاستراتيجية، المحاسبية والرقابة التقييمية، المشاركة في وضع السياسة، الاستفادة من العاملين في تحليل البيئة، وفرص التطوير الذاتي للجميع، ومناخ التعلم".	بيدلر وآخرون Pedler et al. (1991)	الخصائص الإحدى عشرة لشركة متعلمة
" التمكن والاستفسار والحوار، التعلم الجماعي، التعلم المستمر، القيادة الاستراتيجية ، الاتصال المنظومي ، والنظام المدمج ".	واتكينز ومارسيك Watkins and Marsick (1993) ، (2003)	استبانة أبعاد منظمة التعلم (DLOQ) Dimension of Learning Organization Questionnaire
"تمكين الأفراد، إدارة التكنولوجيا، ديناميكيات التعلم، التحول التنظيمي، إدارة المعرفة".	ماركواردت Marquardt (1996)	المؤشرات الخمسة لمنظمة التعلم
" التجريب والمكافآت، وضوح الرؤية والرسالة التنظيمية، حل مشكلات الفريق، التزام القيادة والتمكين، والتحول الفعال للمعرفة".	جوه وريتشارد Goh and Richard (1997)	اللبات الخمسة الاستراتيجية

النموذج	المؤلف	العناصر
مسح عملية منظمة التعلم	أودي باريك Udai Pareek (٢٠٠٣)	"التأزر، تدفق المعلومات، الإطار الشامل، رؤية مشتركة، النضج العاطفي، الثقة الاستراتيجية، والتمكين، والتعلم".
الموثوقية والصلاحية من منظمة التعلم	ميتس وتوروكوف Mets and Torokoff (٢٠٠٧)	"البيئة الداخلية والتعلم" العملية الرئيسية "على نطاق الموظف،" العملية الرئيسية "لمقياس المديرين، القيم المشتركة والبيئة الداخلية والأهداف والتنمية".
نموذج أمن التعلم	جارفين وآخرون Garvin et al. (٢٠٠٨)	"الاعتراف بالمفهوم الجديد، الأمن النفسي، عملية التعلم، الترحيب بالاختلاف، وتشجيع التعلم".
نموذج مناخ التعلم	جمالي وآخرون Jamali et al. (٢٠٠٨)	"التطوير المنظومي للعاملين، ومشاركة العاملين، نظام مكافأة التعلم، مناخ التعلم، التجريب المستمر".
منظمة التعلم للنظام المفتوح	ليسبش Liesbsch (٢٠١١)	"الأنظمة الديناميكية النسبية، التنظيم الذاتي بطريقة مناسبة ومنظمة، وأنظمة مفتوحة نسبيًا، وأنظمة نسبية غير محددة".
نموذج منظمة التعلم المتكامل	وحيد وآخرون Waheed et al. (٢٠١٥)	"التطوير الذاتي، الابتكار، تيسير القيادة، تبادل المعلومات، التمكين والتعاون الجماعي".
العناصر الخمسة الحاسمة لمنظمة التعلم	شين وآخرون Shin et al. (٢٠١٦)	"التمكين على جميع المستويات، وجمع ودمج المعلومات الخارجية، إنشاء وتوصيل شعور واضح بالاتجاه والغرض، تراكم وتبادل المعرفة الداخلية، وتحدي الوضع الراهن وتمكين الإبداع".
نموذج إدارة منظمة التعلم	داماتو وآخرون D'Amato et al. (٢٠١٦)	"المسؤولية المشتركة، الشفافية الكاملة، النهج من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، إدارة الأفراد والفريق ذاتيًا بشكل متزايد، المشاركة وجودة العمل، إنشاء البنى التحتية التعليمية التي تسهل التعلم، بناء سياق أفضل للحصول على أفضل الأشخاص".
نموذج تنظيمي جماعي	لاو وآخرون Lau et al. (٢٠١٩)	"العمليات والمبادئ والأغراض"
أبعاد منظمة التعلم	ويتزل وآخرون Wetzel et al. (٢٠١٩)	"الانضباط، واتخاذ القرار، والرغبة، والمساواة".
نموذج منظمة التعلم المتكيفة	جوش بيرسين Josh Bersin (٢٠٢٠)	"القيادة والشراكة والابتكار، الذكاء والتحليلات والسرعة، الرشاقة والخبرة والقيمة".

في حين حدد بيدلر وآخرون Pedler et al. أحد عشر مجالاً لهذا التحول، بينما ركز آخرون على ما تتطلبه منظمات التعلم، ويتناول البحث فيما يأتي أبرز النماذج وأكثرها تطبيقاً في بيئات العمل في المنظمات سواء الربحية أو الخدمية، وهي:

ويتضح من جدول (١) السابق وجود العديد من الاجتهادات التي حاولت تحديد المكونات الأساسية أو الاتجاهات المرتبطة بمنظمات التعلم، فمنهم من ركز على بحث آلية التحول نحو منظمة التعلم مثل سينج Senge والذي بلور خمسة مبادئ أساسية لهذا التحول،

أ. نموذج سينج Senge

يرى سينج Senge أن منظمة التعلم هي تلك الكيان المتعلم الذي يسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ويضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي تعاوني (Weldy, 2009, 60). ويقترح سينج Senge أن المنظمات يجب أن توفر الظروف اللازمة لتحقيق الاحتياجات عالية المستوى مثل احترام الذات وتحقيق الذات من أجل كسب ولاء والتزام موظفيها، حيث ينظر سينج إلى منظمة التعلم نظرة إنسانية لأنها تركز على الأفراد الذين يعبرون عن أنفسهم بشكل

إبداعي من خلال عملهم، إنها وجهة نظر تقترح الابتعاد عن المنظمات التقليدية والسلطوية المسيطرة نحو المنظمات التي تمكن الأفراد من خلال التعلم، كما يتطلب ذلك تحولاً أساسياً في القيم للابتعاد عن هيمنة المنظمات التي تعتمد على التعلم التكيفي أو البقاء على قيد الحياة نحو منظمات أكثر ديمقراطية تستخدم التعلم التوالدي (Ions & Minton, 2012, 23)، ويعد مفهوم التعلم التوالدي بدلاً من التعلم التكيفي أمراً أساسياً لمفهوم منظمة التعلم، ويوضح جدول (٢) الآتي الاختلافات بين نوعي التعلم.

جدول (٢)

الاختلافات بين التعلم التكيفي والتعلم التوالدي (Ions & Minton, 2012, 24)

التعلم التوالدي	التعلم التكيفي
يشجع التجريب المستمر	يركز على النجاحات السابقة واستخدامها كأساس لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية
يشجع على المخاطرة	القليل من المخاطرة
تفكير شامل على مستوى النظام	تفكير مقسم
عمليات تحويلية - تغيير ما هو موجود بالفعل	تحسينات تدريجية للمنتجات والخدمات والعمليات - تحسين ما هو موجود بالفعل
طرق جديدة للنظر إلى العالم	التأقلم وحل المشكلات
التساؤل كيف ولماذا تتم الأشياء	لا يشكك في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها الطرق الحالية لأداء العمل
يشجع التغيير المستمر	يشجع الاستقرار

من رغبة الفرد وحب الفضول، وكلما عمقت الرغبة وحب الفضول عند الفرد اندفع نحو اكتشاف المجهول وتفنن في إجراء التجريب، ومن أجل ازدهار المنظمة وتقدمها لا بد للقادة من أن يتعلموا كيفية غرس التعلم التوالدي في العمل، فالأداء المتميز يعتمد على تعلم

فالمنظمات المتميزة في أدائها تمتلك نوعين من التعلم: التعلم التكيفي وهو خاص بمسألة التغلب على المشكلات وفق معطيات القواعد والسياسات الرسمية، أما الثاني فهو التعلم التوالدي أو المولد وهو تعلم ينبثق

لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعاميم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٧).

٣) التفكير النظامي (System Thinking)

تعمل منظمة التعلم وتفكر وفقاً لمدخل ومنهجية النظم وعليها أن تحدد المهام التي يكلف بها كل فرد، على أن يعلم كل فرد علاقة عمله وتأثيره على وحدته الإدارية الصغيرة وعلى المؤسسة ككل، ويشير سينج إلى أن التفكير النظامي إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الأجزاء منفصلة، وله القدرة على رؤية العلاقات البينية التي تربط بين الأجزاء المختلفة للنظام داخل المنظمة (قاسم وشحاتة، ٢٠١٤، ٢٢٠).

٤) الرؤية المشتركة (Shared Vision)

التي توفر التركيز والطاقة أو القدرة على التعلم، وتعزز الأخذ بالمخاطرة، والتجريب، فالأفراد تسعى بجد واجتهاد للوصول إلي طموح مشترك عندما يتشاركون الرؤية بحق (غنيم، ٢٠١٢، ٤١٦).

٥) تعلم الفريق (Team Learning)

هو عملية التوافق بين أعضاء فريق العمل للحصول على النتائج التي يرغبون فيها، فالحوار بين أعضاء الفريق يدعم التوصل لقرارات حاسمة بشيء من الإبداع، وهو بذلك يركز على قدرة التعلم للمجموعة ككل التي هي أكبر من قدرة تعلم أي فرد فيها، وأثناء عمل الفريق يتم اختيار أحدهم ليقوم بدور الوسيط، ويتلخص دوره في ملاحظة الفريق أثناء اجتماعهم، ويقدم التغذية الراجعة لكل من الأفراد والفريق ككل عن العمليات، كما أن له دوراً استشارياً ليضمن أن أعضاء الفريق يدعمون قدرتهم على التأمل في أعمالهم باستمرار (العريزي وعطية وعبدالله وعطية، ٢٠١٧، ٢٦).

ممتاز، وكلما ازداد وانتشر التعلم التوالدي في العمل تحولت المنظمة إلى منظمة تعلم (جبران والمحاسنة، ٢٠١٧، ٢٨٩).

ويتضح من جدول (٢) أهمية التعلم التوالدي في منظمة التعلم لأنه يشجع التجريب والتغيير المستمرين ويؤكد على التفكير الشمولي للمنظمة ككل بما يسهم في تحسين الأداء الفعلي للمنظمة.

وقدم سينج Senge خمسة مداخل تمثل جوهر عملية بناء منظمات التعلم، وهي تتمثل في:

١) التمكّن الشخصي (Personal Mastery)

ينظر إليه سينج Senge على أنه منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات، ويقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات، منها تحديد الرؤية الشخصية أو تحديد الأمور التي يرى الفرد أنها مهمة بالنسبة إليه، وتحدد الوضع الراهن للفرد، أو ما يطلق عليه سينج التوتر الإبداعي الذي يُقصد به الشعور بالقلق والتوتر الناتج من الفجوة الحاصلة بين الرؤية والواقع؛ فالأفراد المتمكنون ذاتياً يشعرون بالرضا عن الذات، ولديهم شعور بالسعادة والقوة الصادرة عن قوة المعرفة؛ مما يكون له تأثير إيجابي في معنوياتهم وأدائهم وأداء المنظمة ككل (العطار، ٢٠٢٠، ١٨).

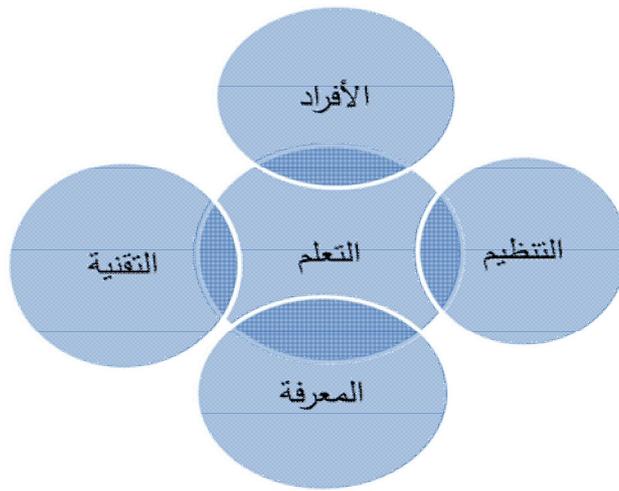
٢) النماذج الذهنية (Mental Models)

وهي تلك الافتراضات، والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الأفراد للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها، ومن النماذج الذهنية ينبثق ما يسمى بنظرية العمل التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتخذها الأفراد لإرشاد سلوكياتهم، ولفهم سلوكيات الآخرين في محيط العمل (حجازي، ٢٠١٨، ١٦٤)، ومن ثم يكون العقل الإنساني جاهزاً وحاضراً للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصاً لأفكار وإبداعات جديدة ونهج

ب. نموذج ماركواردت (Marquardt)

قدم ماركواردت Marquardt خصائص مختلفة للتعلم، مثل التحول إلى إدارة المعرفة بشكل أفضل، وتمكين العاملين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التعلم للتكيف مع البيئة المتغيرة، فعندما يتم مشاركة المعرفة بين العاملين بالمنظمة يمكن دمجها في ذاكرة المنظمة، ويمكن للآخرين الوصول إليها عندما يترك العامل العمل لمنظمة أخرى، وبالتالي، فإن عملية

التعلم التي تعتبر تغييراً تحويلياً تشمل مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي (Al-Hashem; Almasri& Abu Orabi, 2021, 5). ويتكون نموذج ماركواردت (Marquardt, 2002) لمنظمة التعلم من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي واستمراره، وبناء منظمة التعلم، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية، وتمثل بالشكل (٢) الآتي:



شكل (٢)

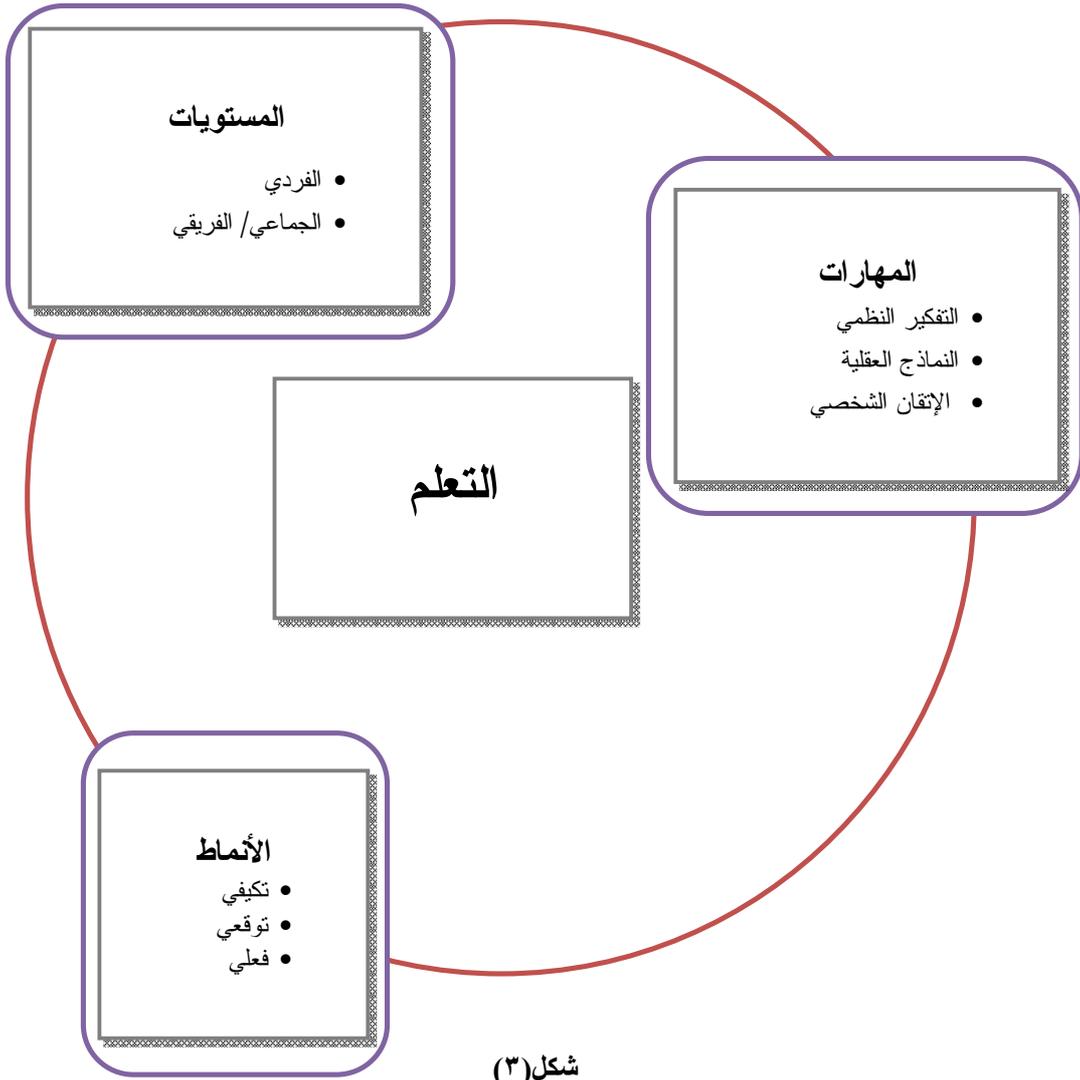
أنظمة منظمة التعلم وفق نموذج ماركواردت

(Marquardt, 2002, 24)

ويمكن تناول وجهة نظر ماركواردت Marquardt بشأن كل نظام فرعي منها كما يأتي (Marquardt, 2002, 24-31):

(١) **التعلم:** هو النظام الفرعي الأساسي لمنظمة التعلم، ويتضمن ثلاثة عناصر مهمة، يوضحها شكل (٣) الآتي:

ويتضح من شكل (٢) أن التنظيم والأفراد والمعرفة والأنظمة التكنولوجية الفرعية ضرورية لتعزيز التعلم وزيادته، والذي بدوره يتخلل النظم الفرعية الأربعة الأخرى، فالكل شريك في بناء التعلم التنظيمي والحفاظ عليه ومن ثم تحسين الإنتاجية، والأنظمة الفرعية الخمسة مترابطة ديناميكياً ويكمل كل منهما الآخر.



شكل (٣)

العناصر الفرعية للتعلم (Marquardt, 2002, 25)

جديدة للمستقبل ووضع الخطط لبلوغها فيسمى تعلم توقعي، وقد يتعلمون أثناء العمل سواء بصورة فردية أو جماعية ويسمى ذلك التعلم بالحدث أو الفعل.

(٢) **التنظيم:** فيتكون من أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وجميعها عناصر ذات تأثير كبير في سلوك الأفراد في المنظمة، وتشير الرؤية إلى آمال المنظمة وأهدافها واتجاهاتها نحو المستقبل، إنها صورة المنظمة التي يتم تربيتها داخلها ثم تنتقل إلى من هم خارج المنظمة، وتدعم ثقافة المنظمة رؤيتها

ومن الشكل (٣) يتضح أن التعلم يتضمن ثلاثة عناصر، وهي: المستويات، والمهارات، والأنماط، وتوجد ثلاثة مستويات تعليمية متميزة ولكنها مترابطة في التعلم حيث يحدث على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، أما المهارات فتتضمن التفكير النظمي، النماذج العقلية، الإتقان الشخصي، التعلم الموجه ذاتياً، والحوار، وتلك المهارات ضرورية لتحقيق أقصى قدر من التعلم التنظيمي، وقد يحاول الأعضاء الاستفادة من خبرات الماضي ويطورون على ضوءها أفعال المستقبل ويسمى تعلم تكيفي، أما إذا تجنب الأعضاء النتائج والخبرات السالبة وحاولوا رسم صورة

٥) **التقنية:** تشمل الأجهزة التكنولوجية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والأساليب المتقدمة للتعلم، مثل المحاكاة ومؤتمرات الكمبيوتر والتعاون، حيث تعمل كل هذه الأدوات على إنشاء طرق سريعة للمعرفة وتعزيز التعلم من خلال تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعرفة والتعلم بسرعة أكبر.

ج. نموذج واتكينز ومارسيك (Watkins & Marsick)

طورت كل من واتكينز ومارسيك (Watkins & Marsick) عام ١٩٩٣، ثم في عام ١٩٩٦، وعام ٢٠٠٣ بناءً على كتابات المنظرين والباحثين أمثال سينج (Senge) عن المنظمة المتعلمة وكيفية حدوث التعلم بها، حيث تريان أن التعلم يحدث عندما يوجد الفرد في مكان يرغب فيه، ويشجعه ويحفزه على التعلم مما يؤكد على أهمية المنظمة والتنظيم في إكساب التعلم، ونشر المعرفة وتشاركتها بين أفراد المنظمة؛ لذا قدمتا نموذجًا متكاملًا من سبعة أبعاد لبناء منظمة التعلم يأخذ في الاعتبار ثلاثة مستويات رئيسية، وهي (الحربي، ٢٠٢٠، ١١٩-١٢٠؛ Pokharel & Choi, 2015, 128-132):

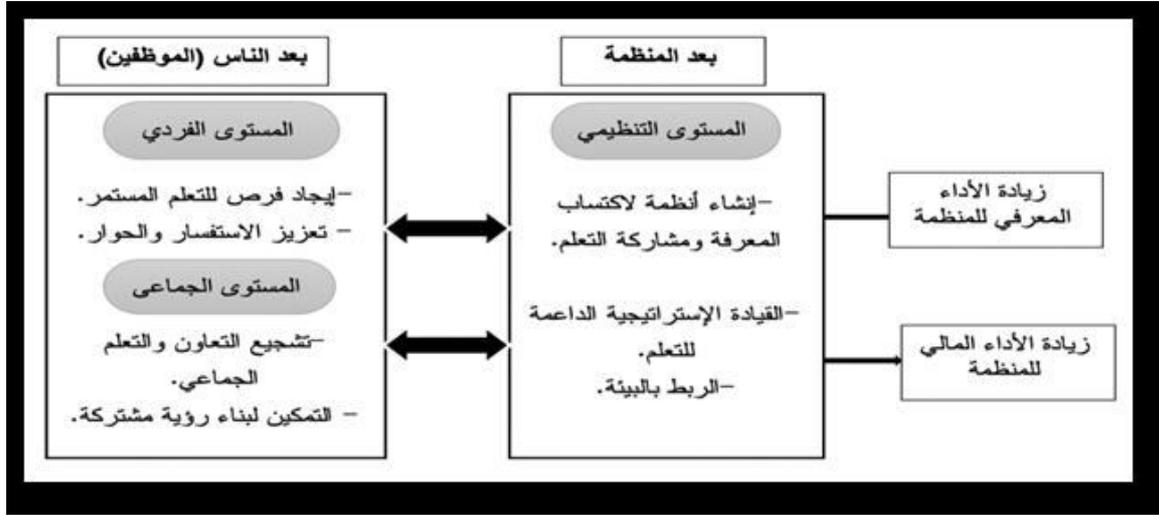
١. المستوى الفردي واستمرارية التعلم فيه.
٢. المستوى الجماعي ويركز على نقل المعرفة بكافة أشكالها وتشاركتها بين فرق وجماعات العمل بما يُمكن من بناء قدرات التفكير الجمعي المشترك.
٣. المستوى التنظيمي الذي يركز على أدوار وممارسات المنظمة في دعم التعلم وتسهيل تدفق المعرفة بين مستوياتها المختلفة، بما يساهم في تحسين الأداء وتطويره.

المتطورة من خلال تشجيع قيم العمل الجماعي والإدارة الذاتية والتمكين والمشاركة، وتعلق الاستراتيجية بخطط العمل والمنهجيات والتكتيكات والخطوات المستخدمة لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة، حيث تعمل الاستراتيجيات على تحسين التعلم المكتسب ونقله واستخدامه في جميع إجراءات وعمليات المنظمة، ويشمل الهيكل أقسام المنظمة ومستوياتها وتكويناتها، منظمة التعلم هي بنية مبسطة وغير محدودة ومسطحة تزيد من الاتصال وتدفع المعلومات والمسؤوليات والتعاون داخل وخارج المنظمة.

٣) **الأفراد:** يشتمل النظام الفرعي للأفراد في منظمة التعلم على كل العناصر البشرية ذات الصلة بالمنظمة من داخلها أو خارجها، مثل المديرين والقادة والموظفين والعلماء والشركاء والممولين والمجتمع المحيط، وتعد كل مجموعة ذات قيمة للمنظمة، ويجب تمكين الجميع من التعلم، فمنظمة التعلم تستمد تميزها ومقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال مقدرتها على استثمار رأس مالها البشري استثمارًا فعالًا.

٤) **المعرفة:** تقوم منظمات التعلم الناجحة بشكل منهجي وتقني بتوجيه المعرفة من خلال ستة مراحل مستمرة ومتفاعلة ومعتمدة على بعضها البعض، فعملية الاكتساب يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات من داخل وخارج المنظمة، ومن خلال عمليات البحث والاستقصاء تتولد معارف جديدة، ويتم تخزينها ليسهل الوصول إليها من قبل أي عضو وفي أي وقت وأي مكان، أما عملية التحليل تتم لجعل المعلومات أكثر دلالة للمنظمة، ونقل المعرفة لتصبح متاحة للجميع، وتطبيق المعرفة من خلال عمليات التدوير المستمر.

ويمكن توضيح الإطار المفاهيمي لهذا النموذج في شكل (٤) الآتي:



شكل (٤)

أبعاد منظمة التعلم وفق نموذج واتكينز ومارسيك (Watkins & Marsick)

(الحربي، ٢٠٢٠، ١٢٠)

وتتمثل أبعاد منظمة التعلم فيما يأتي (الحمادي، ٢٠١٦، ٦٨٤؛ Lunenburg, 2011, 3-5):

- (١) إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتعني توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.
 - (٢) تشجيع الاستفسار والحوار بين العاملين في معظم الأوقات، وعلى كافة المستويات بغض النظر عن المواقع ومعرفة رد الفعل.
 - (٣) تشجيع التعاون والتعلم الجماعي اعتمادًا على مبدأ التشاركية وفرق العمل، وتشجيع التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة.
 - (٤) تطوير أنظمة لاكتساب المعرفة ومشاركة عملية التعلم، وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها، لتحقيق أهداف العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
 - (٥) تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة، ويعني إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صناعة وتطبيق القرارات ووضع رؤى المنظمة.
 - (٦) ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وذلك من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية والوسط المحيط، وفهم الأفراد لهذه الأبعاد لضبط ممارسات العمل.
 - (٧) توفير قيادة استراتيجية للتعلم، وتعني إلى أي مدى يستخدم القادة التفكير الاستراتيجي لإحداث التغيير الإيجابي.
- وقد أوضحت دراسة (Pokharel & Choi, 2015, 128- 132) كل بعد من أبعاد منظمة التعلم وكيفية ممارسته بالمنظمة.

د. نموذج مايلونين (Moilanen)

والفردية، ويتضمن قياس مستوى الأداء الفردي والجماعي بما يسهم في دعم عمليات التعلم والتطوير.

هـ. نموذج أدليسون (Addleson)

توصل أدليسون في عام ١٩٩٨ إلى نموذج لمنظمة التعلم أطلق عليه البديهيات الأربع لمنظمة التعلم، وانطلق أدليسون عبر نموذجه بعدد من المسلمات، يمكن إيجازها فيما يأتي (حرب، ٢٠١٨، ٣٤٠-٣٤١):

- (١) أن منظمة التعلم هي عملية اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية، والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
- (٢) أن لمنظمة التعلم رؤية جديدة تركز على كون التنظيم نشاطاً اجتماعياً يتسم بالتعاون.
- (٣) أن منظمة التعلم تبني العلاقات التعاونية؛ للوصول إلى القوة المستمدة من تباين المعرفة والتجارب، والقدرات، والطرائق، والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.
- (٤) أن الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

و. نموذج جارفين وآخرين (Garvin et al.)

اقترح جارفين عام ١٩٩٣ أنه يتعين على منظمات التعلم تطوير المهارات لحل المشكلات، وتجربة مناهج جديدة، والتعلم من تجارب العاملين الخاصة وتاريخهم الماضي، والتعلم من خبرات الآخرين وأفضل ممارساتهم، ونقل تلك المعرفة بسرعة وكفاءة في جميع أنحاء المنظمة، ويتمثل دور القائد في تشجيع التجريب، وتهيئة مناخ للتواصل المفتوح، وتعزيز الحوار البناء (Yadav & Agarwal, 2016, 19).

يشتمل نموذج مايلونين (Moilanen) الذي اقترحه في عام ٢٠٠١ على مستويين: التنظيم، والأفراد، ويتكون من خمسة أبعاد ضرورية لبناء منظمة التعلم وهي القوى الدافعة، وتحديد الهدف أو الغرض، والاستفسار وتوجيه الأسئلة، والتمكين، والتقييم، وفيما يأتي توضيح تلك الأبعاد (حسين، ٢٠١٢، ٦١-٦٢؛ غنيم، ٢٠١٢، ٤١٧؛ قاسم وشحاتة، ٢٠١٤، ٢٣٩):

- (١) **القوى الدافعة**، ويقصد بها مدى سعي إدارة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتبنيها لوسائل وأنظمة لدعم عملية التعلم وإزالة العوائق التي تعترض عملية التعلم، ولهذه القوى تأثير مباشر على كل من المستويين التنظيمي والفردية.
- (٢) **تحديد هدف أو غرض المنظمة**، وتعني مدى وجود رؤية منظمة وأهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة، وتتضح أهميته من تحديده للاتجاه الصحيح للتعلم، وبناء دافعية الأفراد للتعلم، ويتضمن وضع رؤى واستراتيجيات وأهداف المنظمة.
- (٣) **الاستفسار وتوجيه الأسئلة**، ويشير إلى وجود بيئة تشجع على الاستفسار والأسئلة بما يحسن من مستوى التعلم والنماذج الذهنية للأفراد، وهذا يساعد على تذليل العقبات وتخفيف مقاومة التغيير.

(٤) **التمكين**، ويشير إلى مدى استخدام الأساليب التي تعمل على إتاحة فرص التعلم والتجربة والتطوير والمشاركة في عمليات صنع القرار لكافة العاملين بالمنظمة.

(٥) **التقييم**، ويعني به التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفاؤها على المستويين التنظيمي

بالمنظمة، واعتماد طريقة المراجعة بعد العمل للتعديل، والتصحيح، والتطوير.

(٣) وجود القيادة التي تعزز من خلال ممارساتها عملية التعلم بالمنظمة.

وتشير دراسة عبد المطلب (٢٠١٩، ٤١٤) أن نموذج جارفين في بناء أسس منظمة التعلم يتميز بكونه يعتمد على الأسلوب العلمي في التطبيق من خلال تشخيص وحل المشكلات المختلفة التي تواجه العاملين داخل البيئات التنظيمية، إضافة إلى تضمينه لعنصر التجريب للتعرف على أنسب الاستراتيجيات والحلول بما يخدم الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، كذلك الأخذ بعين الاعتبار فكرة الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة التي مرت بها البيئة التنظيمية.

ز. نموذج العتيبي (Al Otaibi)

انطلق العتيبي في نموده من أن مفهوم منظمة التعلم أصبح في العقود الأخيرة من القرن العشرين أحد التغيرات القابلة للتطبيق لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغيرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وتوصل العتيبي أن بداية التغيير في المنظمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كالنظام التعليمي، وكشف أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وقد أطلق على نموده " أنموذج تقويم المنظمة المتعلمة" ، ويتكون النموذج من ثلاثة نظم، وهي (الأحمري، ٢٠١٧، ٨٢-٨٣؛ العرفج، ٢٠١١، ٨٨):

(١) نظام البناء التنظيمي، ويشمل: هوية المنظمة، الرؤية، الاستراتيجية، البناء الهيكلي، نظام العمل، العاملون، المهارات، وأهداف العاملين.

واقترح جارفين وآخرون في عام ٢٠٠٨ ثلاث لبنات أساسية لبناء منظمة التعلم، وهي (الحربي، ٢٠٢٠، ١٢٢؛ غنيم، ٢٠١٢، ٤١٩؛ & Herd, 2021, 526-527): (Alagaraja 527)

(١) وجود بيئة داعمة للتعلم، وتشتمل على أربعة عناصر تميزها:

- السلامة النفسية للتعلم: وتعني أن يتعلم العاملون في بيئة لا يخافون فيها من التقليل من شأنهم، أو تهميشهم عند اختلافهم مع قادتهم أو أقرانهم، أو عندما يسألون أسئلة سطحية، أو يعترفون بارتكابهم للأخطاء؛ بل يستطيعون التعبير عن ذلك كله وعن أفكارهم وآرائهم بحرية.

- تقدير الاختلافات ووجهات النظر البديلة.

- الانفتاح على الأفكار الجديدة والمخاطرة، واستكشاف أشياء وأمور جديدة، وتخصيص وقت للمراجعة والتعلم من التجارب والخبرات المتعددة.

- تغيير ثقافة اللوم والصمت بشأن الأخطاء؛ حتى يكون هناك تعاون وتبادل للمعرفة.

(٢) تضمين عمليات وممارسات التعلم الملموسة في جميع عمليات وأنشطة وإجراءات المنظمة، من خلال نقل المعرفة ونشرها، وجمعها وتفسيرها، وتوليدها من خلال التجريب والإبداع، وتشجيع التشارك المعرفي بشكل منهجي وبطريقة واضحة المعالم بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات كلها، ويجب أن يتم نشر المعرفة أفقياً ورأسياً؛ بحيث تكون مركزة داخلياً بين العاملين، وخارجياً؛ لمعرفة آراء أصحاب المصلحة ومن له علاقة

وببساطة فإن العلاقة بينهما تكمن في أن منظمة التعلم هي التي تكون متميزة في التعلم التنظيمي وقد تم اتخاذ مفهوم منظمة التعلم كممارسة وتطبيق لما له من تأثير واضح في تحسين الأداء التنظيمي (غنيم، ٢٠١٢، ٣٩٩-٤٠٠).

كما يعد التعلم التنظيمي مجموعة من العمليات ذات الطابع الديناميكي التي تزيد من السعة الإدراكية للعاملين في المنظمة، فالعلاقة قوية ومؤثرة بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، ولا يمكن أن يحدث التعلم التنظيمي إلا في منظمة التعلم كونها ترضى فرص التعلم للجميع بشكل مستمر، فالتعلم التنظيمي يهتم بالعمليات ومنظمة التعلم تهتم بالهياكل التنظيمية، ومنظمة التعلم مرتبطة بالأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال أفراد مستمرين بالتعلم والتطور، فالعلاقة بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم علاقة موجبة، حيث يعملان على دعم المنظمات على اختلاف أنشطتها لتحقيق أهدافها من خلال تنمية الإدراك والمعرفة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات القيادة والتعلم المستمر (الديحاني، ٢٠١٥، ٢٣).

ويمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية تعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية على مستوى المجموعات والمستوى التنظيمي، ومن خلال التعلم التنظيمي تتكيف المنظمات بأكملها أو مكوناتها مع البيئات المتغيرة عن طريق إنشاء إجراءات تنظيمية واعتمادها بشكل انتقائي، وهذا يعني أن نتيجة التعلم التنظيمي مستوى متزايد من المعرفة التنظيمية، والتي هي قادرة على إحداث تغييرات جديدة في المنظمة، كما يهيئ التعلم التنظيمي الظروف اللازمة للتجديد الاستراتيجي الذي يوازن بين الاستمرارية والتغيير على مستوى المنظمة، ويتطلب التجديد أن تستكشف المنظمات وتتعلم طرقًا جديدة وتستثمر في نفس الوقت ما تعلموه بالفعل (Bratianu, 2015). وتتعدد مستويات

(٢) **نظام التعلم**، ويشمل: إدارة المعرفة، التوجه نحو التعلم، مستويات التعلم، وتسهيلات التعلم في المنظمة.

(٣) **نظام الثقافة الاجتماعية**، ويتضمن: القيم، والأعراف، والمعتقدات التي تؤثر على طريقة التفكير واتخاذ القرار ونوعية الممارسات الإدارية ومنها التعلم.

من خلال العرض السابق للنماذج المختلفة لمنظمة التعلم، يتبين عدم وجود اختلافات جوهرية فيما بينها، بل تتعدد أوجه التشابه بينها، فيوجد بعض النماذج التي توسعت في تحديد أبعاد منظمة التعلم، بينما جاءت بعض النماذج مختصرة، وعمومًا تتفق غالبية النماذج على ضرورة الاهتمام بمجموعة من الأبعاد للتحويل لمنظمة متعلمة، والتي يمكن تناولها بالشرح فيما يأتي:

ثانيًا: أبرز أبعاد منظمة التعلم

قد وضع العديد من الباحثين أو العلماء نماذج لبناء منظمة التعلم، وقد تم استنباط عدة أبعاد لازمة لتحويل المنظمة إلى منظمة تعلم من خلال استقراء النماذج المختلفة، وهذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها البعض ولكنها مترابطة ومتفاعلة ويؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، وهي كالاتي:

أ. التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

يعد التعلم التنظيمي الوسيلة التي ينبغي أن تسلكها المنظمة للتحويل إلى منظمة تعلم ويتم استخدام المصطلحين (التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم) أحيانًا بشكل تبادلي، ولكن يمكن التمييز بينهما على أن التعلم التنظيمي هو تلك الأنشطة التي تجري داخل المنظمات، في حين ينظر إلى منظمة التعلم باعتبارها المنظمة التي تنخرط في جهود متعمدة لتحسين التعلم في المنظمة،

٣. عملية التعلم التنظيمي لا تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة والتي يجب أن تقدم نماذج من سلوكها وتصرفاتها بشكل يمكن أن يقتدى بها الأعضاء الآخرون مما يعزز التعلم المنظمي.

والتعلم التنظيمي عملية تهدف لتحسين العمل من خلال المعرفة والفهم الأفضل، إنه نوع من النشاط يتضمن حل المشكلات بشكل منهجي، والتعلم من الماضي، والخبرة، والتعلم من الآخرين، وتعزيز نشر المعرفة داخل المنظمة، فالتعلم التنظيمي يتشكل من خلال تبادل المعلومات والمعرفة والنماذج الروحية ويستند إلى المعرفة والخبرة السابقة (Yuan & Chayanuvat, 2021, 79).

كما أن التعلم التنظيمي لا يحدث فجأة، بل بالتدريج ويتم في ثلاث مراحل: معرفية حيث يتعرف الأفراد على أفكار جديدة لتوسيع معرفتهم وإدراكهم ومن ثم يفكرون بطرق مختلفة، وسلوكية حيث يبدأ الأفراد بتضمين رؤاهم ومعرفتهم الجديدة في سلوكياتهم وأدائهم ويغيرون سلوكهم، وتجديدية حيث يتم تجديد الأداء عبر التغيير في السلوك الذي يقود إلى تحسين الأداء الممكن ملاحظته وقياسه ويظهر في جودة المخرجات للمنظمة (مهناوي، ٢٠١٣، ١٩٢-١٩٣).

وتأخذ عملية التعلم التنظيمي شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على الجديد من البيانات والمعلومات والحصول على التغذية الراجعة حول النتائج التي تم تحقيقها ثم تبصر الواقع المنظومي واستشرافاته، وفي حال وجود فجوة بين النواتج المخطط لها والنواتج المحققة فعلاً، فإن المنظمة تقوم بالتعرف على الأسباب المؤدية إلى هذه الفجوة، واتخاذ القرارات الصحيحة لذلك (مهناوي، ٢٠١٣، ١٩٢-١٩٣).

التعلم في منظمة التعلم لتشمل ثلاثة مستويات، وهي (الحربي والعباسي، ٢٠٢٢، ٨):

١. **التعلم الفردي:** يرتبط بالخبرة الشخصية للفرد وميوله وحاجاته ورؤيته، فلا بد من تحليل خصائص الأفراد من حيث مهامهم وقدراتهم التعليمية، وتفاعلهم مع الآخر.

٢. **التعلم الجماعي:** وله دور في تطوير مهارات فرق العمل وتوجيههم إلى البحث عن الرؤية المشتركة النابعة من الرؤى الفردية.

٣. **التعلم التنظيمي:** وهو ترجمة مشتركة للفهم بين أعضاء المنظمة إلى منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهياكل واستراتيجيات جديدة.

ويتضمن مفهوم التعلم التنظيمي عددًا من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى، وهي (مهناوي، ٢٠١٣، ١٩٢):

١. عملية التعلم التنظيمي عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وإنما ينظرون إليها على اعتبار أنها جزء من ثقافة المنظمة ونشاطها، وبالتالي فهي تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة.

٢. تتضمن عملية التعلم التنظيمي عددًا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار الثقافة التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات.

الأفراد؛ لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٧).

وتوضح الرؤية المشتركة للمنظمة الممارسات اللازمة لتسهيل الالتزام بها، ويتم ترجمة هذه الرؤية المشتركة إلى أعراض وقيم واضحة، وهنا تصبح المنظمة نسقاً من الجماعات المتداخلة التي تتآلف حول معنى مشترك، وتتقاسم هدفاً مشتركاً، فالمنظمات التي تنوي بناء رؤية مشتركة تشجع باستمرار العاملين على تطوير رؤيتهم الشخصية، فالرؤية الشخصية هي الأساس بالنسبة لتطوير الرؤية المشتركة، وتنتشر الرؤية المشتركة بين الأفراد من خلال الاتصال الشخصي اعتماداً على الشبكات غير الرسمية التي تسمح بالحديث بحرية وسهولة (الرويلي، ٢٠٢٢، ١٣٣).

مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة هي قدرة أفراد المنظمة علي رسم صورة مشتركة لمستقبل المنظمة المنشود؛ فهي توفر التركيز والمقدرة علي التعلم، ولا تستطيع أن توجد المنظمة المتعلمة بدونها؛ لأنها تعزز الإبداع والابتكار والتجريب والمخاطرة، وتمكن العاملين من العمل علي تطوير أداء المنظمة.

د. التفكير النظمي (System Thinking)

هو إطار فكري يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكاملة للمنظمة بدلاً من التركيز على جزء معين منها، مما يحسن من قدراتهم على إحداث التغيير المطلوب، ويمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها، ويساعد على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أجزاء المنظمة وتأثيرها في بعضها (الرويلي، ٢٠٢٢، ١٣٣).

فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها، كما يتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملًا ومنفتحاً علي التغييرات والمتطلبات الداخلية والخارجية

مما سبق يتضح أن التعلم التنظيمي يسهم في نشر عمليات التعلم المستمر على كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة مع تشخيص أبرز التهديدات والمشكلات التي تواجه المنظمة وتحديد الفرص المتاحة واستثمارها لتطوير المنظمة، ويسهم في توليد أفكار جديدة من خلال الانخراط في عملية التعلم الجماعي.

ب. الهيكل التنظيمي المرن

منظمة التعلم يكون هيكلها ذا تنظيم شبكي دائري يسهل تدفق المعلومات والمعرفة بين كافة العاملين بالمنظمة ليس فقط من خلال تكنولوجيا المعلومات، ولكن من خلال تكوين فرق العمل المتفاعلة المدارة ذاتياً، ويدعم عملية التدوير بين العاملين داخل فرق العمل المختلفة (مصطفى والمعني وحسن، ٢٠١٩، ٣٢).

ج. الرؤية المشتركة (Shared Vision)

ويقصد بالرؤية المشتركة أنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية (الطار، ٢٠٢٠، ١٨)، كما أنها التصورات المتكونة في عقول وقلوب الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث تتشارك مع بعضها البعض مكونة تصور مشترك يوضح أنشطة المنظمة بعيداً عن الرؤية الفردية (الحربي والعباسي، ٢٠٢٢، ٧).

وبالتالي فإن رؤية المنظمة لا يمكن أن يوجد لها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد العاملين في المنظمة (البدواوي والعمرى، ٢٠١٨، ٢٢٣)، فالرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فالأساس في منظمات التعلم أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية المتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد المنظمة، فالرؤى لا يمكن إملؤها على

على أداء المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها (حجازي، ٢٠١٨، ١٦٤-١٦٥).

إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، وهذا النوع من التعلم هو الذي يحولها إلى منظمة تعلم، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار وتجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي، ولضمان سير عمليات الفريق على النحو الأمثل، يحتاج الأفراد أن يتعلموا كيف يفكرون ويتصرفون معًا، وكيف يتغلبون على أنماط التفاعل والاتصال التي تعيق تبادل الأفكار (الرويلي، ٢٠٢٢، ١٣٣-١٣٤).

وتفترض منظمة التعلم رغبة كل فرد في بناء شيء مهم مع الآخرين، ولذا تُعنى بالعلاقة التعاونية بين الأفراد داخلها، كما يجب على الإدارة أن تؤمن وتطبق بإخلاص الحقوق الآتية للأفراد العاملين بها، وهي (الطار، ٢٠٢٠، ١٩):

١. حق العامل بالمعرفة والتعلم ليس فقط للمهارات الضرورية لأداء عمله بل ويتعدى ذلك لما ينمي قدرات أخرى قد لا تكون مطلوبة لإنجاز العمل.
٢. حق العامل في المشاركة باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
٣. حق العامل في أن تكون بيئة العمل بيئة مناسبة له من ناحية المواءمة الجسدية والعقلية، ومن ناحية اتفاقها مع قيم العامل التي يؤمن بها.
٤. حق العامل بالشعور بالانتماء لمنظومة العمل ومنظومة المجتمع.

ويصبح فريق العمل فعال إذا توفرت به أهم الخصائص وهي: القيادة المشتركة من خلال الدور الرئيسي للقائد في تشجيع ودعم الفريق على الحوار

للمنظمة، سواء ما يتعلق بتبني الأفكار الجديدة المفيدة للمستفيدين، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معني ومضمون أعمالهم، وكذلك مدي إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية (حجازي، ٢٠١٨، ١٦٦؛ مهناوي، ٢٠١٣، ١٨٣).

ويساعد التفكير النظمي على حل قضايا المنظمة باستخدام وجهة نظر متكاملة مع التخلص من طريقة التفكير العقائدية والمجزأة (Duan, 2017, 1819). وعند ممارسة التفكير النظمي يمكن رؤية النظام بشكل متكامل مع رؤية تفاصيله الدقيقة وبهذا تصبح المنظمة حيوية (الحربي والعباسي، ٢٠٢٢، ٧).

مما سبق يتضح أن التفكير النظمي عنصر أساسي ضمن عناصر منظمات التعلم، وهو منهج وإطار فكري يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام بالمنظمة، فالمنظمات أنظمة فرعية من نظام أكبر، وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي كذلك عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمترابطة بعضها مع بعض، التي تؤثر معظمها في بعض، وتتأثر فيما بينها بطريقة تبادلية.

٥. التعلم الجماعي أو التعلم في فريق (Team Learning)

وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وغالبًا ما تكون فرق العمل موجهة ذاتيًا، ويعد بناء فرق العمل أساسًا لتحسين أداء المنظمة، حيث إن استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وتخفيف الآثار السلبية للتغيير في المنظمة، فالأفراد الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا، وبالتالي يسهل إعادة تصميم العمل مما ينعكس إيجابيًا

والمناقشة المفتوحة بعيداً عن التحيز (الحربي والعباسي)،
(٢٠٢٢، ٧).

مما سبق يتضح أن التعلم الجماعي أو التعلم في فريق يعد عنصراً حيوياً في المنظمات، ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القادرة على التعلم؛ لأنهم يفكرون سوياً لتحقيق أهداف مشتركة في ظل بيئة تعزز الحوار والتعاون وروح فريق العمل الجماعي.

و. بناء وتمكين فرق العمل المتعلمة

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة والتي لها دور مهم في نجاح المنظمات أو المؤسسات المتوجهة نحو التعلم؛ فهو يساعد على الإبداع والابتكار لدي الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

ويقصد بالتمكين تعزيز قدرات العاملين من خلال إتاحة الفرصة لامتلاك الصلاحيات التي تحفزهم وتساعدهم على المبادرة والإبداع والحرية في أدائها للأعمال (الدعيج، ٢٠١٩، ٤٠٠)، ويمثل التمكين منح صلاحية وحرية أوسع لفرق العمل في إنجاز أعمالها، والسماح للعاملين بالمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرار بشأن الأعمال المكلفين بها، ومنحهم سلطة استخدام مهاراتهم وتحملهم مسؤولية أداء الأعمال وممارسة الرقابة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المناسبة، ويتحقق تعلم فرق العمل من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق وتقاسمهم للمعرفة، وتنظيم الأعمال بكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة، وممارسة التعاون والاتصال المفتوح بين العاملين (عمير، ٢٠١٩، ٢٢٦).

والقدرة على التمكين تتطلب قدرًا من الحزم وليس العدوانية، والسبق وليس رد الفعل بالإضافة إلى الإيجابية، وعليه فإن فلسفة منظمة التعلم تقوم أساساً على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر، عندما يملكون الإحساس

الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، ومن ثم فهي تمنح للعاملين حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو مطلوب لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني باتخاذ منهج التعلم المستمر مدى الحياة؛ مما يجعل الفرد قادراً على تحقيق الأهداف المرغوب فيها (حجازي، ٢٠١٨، ١٦٥). فالمنظمة التربوية التي تعزز مفهوم التمكين وتستثمره من أجل التجديد والتطوير المستمر مؤهلة لتكون منظمة متعلمة.

ز. الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم

الثقافة التنظيمية تعني مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، حيث أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف (العجمي، ٢٠٢٠، ٢٩٠).

وفي الأونة الأخيرة لم تعد برامج التعلم الرسمي قادرة على توفير الاحتياجات المستقبلية للعاملين والمنظمات على السواء، وخاصة في ظل تغير الظروف الاقتصادية وتنقل العاملين وغير ذلك، فانصب الاهتمام على بناء ثقافة جديدة تدعم التعلم والتغير على مستوى المنظمة من خلال توفير فرص التعلم الفردي والحوار والتساؤل، وتأكيد ذلك على تعلم الفريق ودعم أعضائها لصياغة رؤية جماعية تشاركية، وتطوير كفاءات أساسية تدعم ثقافة التعلم المستمر الذي هو أساس نجاح العمل، وهذا من شأنه تهيئة الأعضاء للبحث المستمر عن السبل المختلفة للتعلم، ويساندهم القادة في

وتعتبر القيادة الاستراتيجية عن قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من تحقيق التغيير الاستراتيجي حسب الضرورة، وهي القدرة على الرؤية والتعبير عن رسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وتحفيز فرق العمل وإقناعهم بالسعي لتحقيق تلك الرؤية، وهي القدرة على التوقع وتمكين الآخرين، ووضع الرؤى المستقبلية، فالقيادة الاستراتيجية تؤدي دورها بكفاءة وفعالية في بيئات تتصف بالتغير والتعقيد والغموض، وتسهم في تكوين الثقافة القائمة على التعلم المستمر، وتحديد أفضل الممارسات للتعامل مع الاختلاف، وزيادة الإبداع والابتكار (أحمد، ٢٠٢١، ٦٤٠-٦٤١).

وتسعى القيادة الاستراتيجية إلى التطوير والتحسين المستمر من خلال بناء التزام تنظيمي يعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها ميزة تنافسية لمواكبة تحديات العصر، وقدرتها على تهيئة مناخ تنظيمي متميز يسهم في ترسيخ وتطوير الفكر والالتزام التنظيمي بشكل متطور يدعم فاعلية الأداء، والتحكم في أنماط السلوك الوظيفي للعاملين بالمنظمة (أبو الوفا وداود وحسين، ٢٠٢١، ٣٦٦).

ويعتمد مفهوم القيادة الاستراتيجية على عدة جوانب أهمها: قدرة القائد على تكوين الرؤية الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة أهدافها بالاعتماد على أساليب التفكير الاستراتيجي، قدرة القائد على توجيه سلوك أفرادها نحو تحقيق هذه الأهداف، قدرة القائد على توقع النتائج المستقبلية في خطته وأهدافه، وقدرة القائد على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز المهمة الوظيفية لأفراده التي تخدم الخطة الاستراتيجية وتحقق أهدافها بأقل تكلفة في الوقت والجهد والمال (أحمد، ٢٠٢١، ٦٤٠).

ذلك (العزيمي وعطية وعبدالله وعطية، ٢٠١٧، ١٩-٢٠).

وتتبنى منظمة التعلم قيماً وثقافة مختلفة يمكن إجمالها في: الكل أهم من الجزء والحدود بين الأجزاء قليلة ليسمح ذلك بحرية تدفق المعلومات والأفكار من خلال التنسيق والتعلم المستمر، والمساواة قيمة أساسية حيث تحرص منظمة التعلم على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والوثوق به للتجريب حتى لو نتج عن ذلك التجريب خطأ فلا بأس به من أجل تعزيز عملية التعلم، هذا بالإضافة إلى أن ثقافة منظمة التعلم تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير، فالقيمة الأساسية لمنظمة التعلم تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما حتى لربما تكافئ المخطئ لتشجعه على التعلم والنمو (عبد الله، ٢٠١٩، ٩٠٨). كما أن الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمة التعلم تدعم أنشطة مشاركة المعرفة للعاملين بها؛ لتحسين الأداء التنظيمي والابتكار لأن الثقافة تتيح التعلم المتبادل، ويمكن للعاملين مشاركة تجاربهم من خلال التفاعل الاجتماعي (Yoon & Park, 2022).

مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية بمنظمة التعلم تشجع على الحوار والاستفسار وتدعم التعبير عن وجهات النظر المختلفة، وتشجع على القيام بالتجريب والتعلم والتكيف والتطور والنمو، حيث تمتلك منظمات التعلم مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمناهج التي تركز على قيمة التعلم وتحت عليه.

ح. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام كبير في المجال التربوي بسبب التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية المحيطة بالمؤسسات التربوية.

المال المعرفي عاملاً مهماً في النجاح التنظيمي، وقد برزت إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي أمام المؤسسات المختلفة يمكن أن يسهم في زيادة الإنتاجية، وتحقيق قيمة مضافة لها من خلال استخدام المعرفة وتشاركها كأحد أبرز عمليات إدارة المعرفة، والتي تنطوي بدورها على خمس عمليات أساسية، هي: إنتاج المعرفة، والاحتفاظ بالمعرفة، وتشارك المعرفة، وإعادة استخدام المعرفة، وتقييم المعرفة (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥، ٤٨٢).

وإدارة المعرفة هي خطوات إجرائية تمكن المنظمة من الحصول على أفضل العوائد المتحققة من مصادر المعرفة عن طريق تنظيم المعرفة، وجعلها في متناول مستخدميها في الزمان والمكان المناسبين، وهذا يعني أنها أداة لتعظيم رأس المال الفكري من خلال المشاركة الجماعية للأفراد والتطبيق العملي لمفرداتها، وتمكين وصول الأفراد المحتاجين إلى المعرفة بيسر وسهولة (القداح، ٢٠١٧، ٧٦).

وتهدف إدارة المعرفة إلى تجميع المعرفة اللازمة لمنظمة ما وتوليدها، ونشرها بين كافة الأفراد ذوي العلاقة من الخبراء الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بحيث تعظم من قوة المنظمة وقدرتها على التنافس بين نظيراتها، وتتسم عملية إدارة المعرفة بالتكامل والتتابع إذ تستند كل مرحلة إلى سابقتها وتشمل تحديد طبيعة المعرفة اللازمة واكتسابها، وتمثيلها وتخزينها، ومن ثم تخضع للتشارك المعرفي، وتطبيقها وابتكار المعرفة الجديدة باستخدام عمليات التعلم والتدريب المستمرين (القداح، ٢٠١٧، ٨٣).

ويمثل التشارك المعرفي إحدى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، ومن وجهة النظر التنظيمية يمكن تحسين الأداء من خلال توفير المعارف المفيدة

وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في قابلية القائد على تحليل الواقع واستشراف المستقبل لتحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصالح، ونشر المعرفة بين العاملين والجمع بين الذكاء والإبداع، وتعتمد منظمات التعلم على القيادة الاستراتيجية من أجل استخدام التعلم في التخطيط لتحقيق أهدافها (عمير، ٢٠١٩، ٢٢٥-٢٢٦).

ويمكن القول أن اتباع الفكر الاستراتيجي في قيادة الجامعات، والذي يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم عناصره، يدعم فلسفة منظمة التعلم، ويساعد على توفير أهم عناصرها، حيث تعد الرؤية المشتركة من أهم عناصر ومميزات منظمة التعلم ولن تتوفر هذه الرؤية إلا من خلال الحرص على تطبيق خطوات التفكير الاستراتيجي والفكر الاستراتيجي للمنظمة بشكل صحيح، كما يسهل التخطيط الاستراتيجي التفكير النظمي والذي يعني رؤية الصورة الأكبر للمنظمة ودور هذه المنظمة في المجتمع المنتمية له ودور أقسامها الفرعية وارتباطها بالمنظمة ككل (الدعيج، ٢٠١٩، ٤٠٠).

كما تؤكد دراسة مصطفى واللمعي وحسن (٢٠١٩، ٣١) أن القيادة الداعمة للتعلم هي قيادة ذات رؤية مشتركة تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية للعمل والأهداف الشخصية للعاملين فضلاً عن ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف وقيم واضحة؛ مما يولد الدافعية والالتزام لدى الأفراد لتحقيق هذه الرؤية.

ط. التشارك المعرفي (Knowledge Sharing)

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحديث أحد أهم عوامل الإنتاج، وانطلاقاً من إيمان المؤسسات المعاصرة بأهمية المعرفة بوصفها المصدر الرئيس للميزة التنافسية والبقاء والاستمرار في عالم سريع التغير، أصبحت إدارة تلك المعرفة والاستثمار في رأس

الفرد الذي يمتلك المعرفة (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥، ٤٨٥).

كما يسهم التشارك المعرفي في رفع الإنتاجية، الجودة والابتكار، وتحسين أداء المنظمة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، ويعد وسيلة لتحسين كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف التدريب، كما أنه يوفر معارف جديدة لدعم الابتكار والتطوير في المنظمات من خلال دعم أداء المنظمات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والظاهرة (عبد اللطيف، ٢٠٢١، ٦٤٨).

ولقد تحددت أبعاد التشارك المعرفي في: التشارك بالمعرفة الصريحة، ويقصد بالمعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي تم تحويلها من عقول الأفراد إلى أشكال يمكن مشاركتها مثل الكتب والأبحاث والمقالات، وبالتالي يمكن الاحتفاظ بها في أرشيف المنظمة أو قواعد البيانات الخاصة بها، والتشارك بالمعرفة الضمنية، وهذا النوع من المعرفة يكتسب من تجارب الأفراد، لذا فهي أكثر صعوبة في النقل والفهرسة، ويمكن الحصول عليها من خلال التحدث مع من يمتلك هذا النوع من المعرفة والتعرف على خبراته أو تحويلها إلى معرفة صريحة وتحويل ملكيتها من الفرد إلى المنظمة (عبد الحميد، ٢٠٢٢، ٤١٠-٤١١).

وهناك مجموعة من العوامل التي تزيد من أهمية التشارك المعرفي، وتتمثل فيما يأتي (البلوي، ٢٠١٩، ٥٧٧):

١. ارتفاع معدلات دوران العمل؛ إذ لم يعد العاملون يرضون بالبقاء في الوظيفة نفسها مدى الحياة، وفقدان العاملين يعني فقدان معارفهم وخبراتهم.
٢. لم تعد المنظمة تعرف ماذا تملك من معارف، وبالتالي لا تستطيع الوقوف على قدراتها

و ذات الأهمية للعاملين، كما أنه من أجل تحويل المعرفة إلى أصول تنظيمية ذات قيمة فإن الأمر يستلزم تشارك هذه المعرفة بين العاملين وتطبيقها (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥، ٤٨٢).

ويمكن تعريف التشارك المعرفي بأنه: العملية التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعارف الضمنية والصريحة بين الأفراد داخل المنظمة من خلال الاتصالات والتعاون والتفاعل المتبادل الذي يتم بين الأفراد مما يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة (الذبياني، ٢٠٢٠، ٣١٣).

والتشارك المعرفي عملية تتم بين أفراد يجمعهم هدف مشترك أو اهتمامات مشتركة أو تواجههم مشاكل مماثلة، وأنه لا يقتصر على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة فقط في المؤسسة، وإنما يتضمن أيضا تشارك المعرفة الضمنية الكامنة في عقول البشر، كما يعبر تشارك المعرفة عن نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملكها إلى شخص آخر أو مجموعة أخرى تحتاجها بشكل يمكن فهمها واستخدامها (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥، ٤٨٥).

وتتم عملية التشارك في المعرفة من خلال: الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وتسهل من تشاركتها والإفادة منها (البلوي، ٢٠١٩، ٥٦٣).

ويعبر التشارك المعرفي أيضا عن العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة التي يمتلكها الفرد إلى شكل يمكن فهمه واستيعابه واستخدامه من قبل الأفراد الآخرين، بما يؤسس للمعرفة التنظيمية أو الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وينطوي ذلك على بعض الإجراءات الواعية من جانب

ولذا فقد سعت كثير من المنظمات إلى إعادة تأهيل العاملين لديها، وتبنت استراتيجيات التعلم المستمر لبناء قاعدة معرفية متجددة تكون بمثابة مرجعية ملازمة لهم في تلك المنظمات، إضافة إلى تطوير الفعاليات الدائمة لعمليات تجميع المعرفة ونشرها لدى كافة العاملين، وتداولها بصورة قد تقود إلى إنتاج معرفي جديد ناجم عن دمج الأفكار التي تم تداولها، وهذا هو دور منظمة التعلم التي تهيئ الفرص أمام أفرادها لكي يكونوا قادرين على المشاركة في تشخيص المشكلات، وابتكار الحلول، وتوظيف ما لديهم من قدرات وخبرات بصورة تكاملية مع العاملين الآخرين لإحداث نقلات نوعية في الأداء والإنتاجية (القداح، ٢٠١٧، ٧٥).

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة فقد أكدت بعض الدراسات على أن من أبعاد منظمة التعلم ما يأتي (حجازي، ٢٠١٨، ١٦٦؛ رفيع، ٢٠٢٠، ٩١؛ مهناوي، ٢٠١٣، ١٨٣):

- **الإيمان بقيمة التعلم:** ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن منظمة التعلم، وإيمان الإدارات العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم.
- **تكامل مصادر التعلم:** ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمنافسين والمستفيدين، وخبرائها المتقاعدين والخبراء الآخرين الخارجيين.
- **التشارك المعرفي:** ويتعلق هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الإدارات المختلفة، ومدى توافر قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم.

الحقيقية، واستثمار هذه القدرات، وذلك بسبب تراكم المعرفة لدى أشخاص معينين، وعدم انتشارها في المنظمة.

٣. التطور المتسارع في التكنولوجيا، وطبيعة الأعمال، وحتى في الجانب الاجتماعي مما يفرض ضرورة اكتساب معارف جديدة باستمرار.

٤. الاقتصاد المعرفي حيث ينظر إلى المعرفة على أنها عامل الإنتاج الرئيس الذي تستند إليه الميزة التنافسية، وتحول المجتمعات من رأسمالية إلى معرفية، جعل من عوامل الإنتاج التقليدية عوامل ثانوية والمعرفة هي الأساس، وكون هذه المعرفة لا تتواجد بشكل مكتوب بل تتواجد فضلاً عن ذلك في عقول الأفراد، ونتيجة لذلك أصبحت عملية التشارك المعرفي مهمة أساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية.

كما يُعزز التشارك المعرفي الأداء الكلي لأعضاء هيئة التدريس ويضيف ميزة تنافسية تساعد على إيجاد أفكار جديدة خارج الصندوق، يمكنها التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات، كما يعمل على تطوير مهارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من التفوق التنافسي وتطبيق المعرفة، ودعم القدرة التنافسية للجامعة على المستوى المؤسسي ودعم التطور المهني والتعليم المستمر، والارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات ومستويات الجودة للأنشطة الجامعية، كما يعمل التشارك المعرفي على تطوير مجال التدريس ومجال البحوث: مثل تأليف الكتب المشتركة والمقالات المشتركة والقيام بمشروعات بحثية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، مما ينمي من خبراتهم وكفاءتهم في المجالين التدريسي والبحثي (عبد اللطيف، ٢٠٢١، ٦٥٠).

- **بناء ذاكرة تنظيمية:** ويعنى هذا البعد باهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وتوفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.
- **ترجمة التعلم إلى واقع:** ويتعلق بمدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي في إثراء فكر المنظمة وتصحيح الأخطاء وتجويد المخرجات، وتحقيق التميز والمنافسة.
- كما سعت بعض الجامعات لإرساء دعائم منظمة التعلم، ومنها جامعة بتسوانا - التي تقع في جنوب قارة أفريقيا، إلى الشمال من جمهورية جنوب أفريقيا، ويحدها من الشرق زيمبابوي ومن الشمال والغرب ناميبيا- ومن الإجراءات العملية التي بذلتها الجامعة ما يأتي (عشبية وعامرة، ٢٠٠٨، ٢٣٦ - ٢٤٠):
- وجود خطة جامعية منشورة تشير إلى أن جامعة بتسوانا سوف تصبح جامعة متميزة في المستقبل.
- صياغة مجموعة من القيم ومعايير مهنية وأخلاقية تعمل على تحقيق الحرية الأكاديمية وإرساء دعائم الاستقلالية التنظيمية للجامعة، ومؤشرات إجرائية للتطبيق العملي.
- تتمتع الجامعة بقسم أكاديمي خاص بتقديم الدعم المطلوب في مجال تكنولوجيا المعلومات بحيث توجد مجموعة من الإدارات الفرعية اللامركزية له في جميع كلياتها المختلفة.
- توافر خدمات الإنترنت لطلابها وأساتذتها.
- يستطيع الطلاب الوصول إلى المكتبة الرئيسية للجامعة المزودة بأجهزة الكمبيوتر وتحميل آلاف الكتب مجاً عبر موقع مكتبة الجامعة على الويب.
- سيادة علاقات التعاون والمشاركة والعمل الجماعي والتمتع بالمعرفة المتاحة من جانب أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة البحثية والعملية المختلفة.
- وجود وحدة إدارية مسؤولة عن الوفاء بالاحتياجات التدريبية البعيدة المدى لأعضاء هيئة التدريس، وتطبيق برامج تدريبية للعاملين بها بشكل عملي، وتشجيع وتدعيم حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات الدولية.
- وجود وحدة نشطة لتكنولوجيا التعليم من بين مهامها تنظيم ورش عمل للتعلم الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس بشكل منظم من أجل تفعيل تطبيق المقررات الإلكترونية.
- تشجيع الابتكار في عمليتي التدريس والتعلم، وذلك عن طريق تخصيص عدد من الجوائز لمكافأة الطلاب على تميزهم الدراسي، وتشجيع المحاضرين من بين أعضاء هيئة التدريس على إجراء التجارب العملية، واستخدام أحدث الأدوات والأجهزة التي يتم تقديمها لهم من جانب وحدات تكنولوجيا المعلومات في عميات تدريسهم.
- تعزيز وتدعيم التعلم من خلال الأنشطة والمبادرات التعليمية التشاركية، وتطبيق برامج الشراكة في التعلم مع عدد من جامعات الدول المتقدمة، وبعض الهيئات والمؤسسات.
- إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية الناجحة، والتي تتضمن في إطارها التواصل التنظيمي بين مؤسساتها وأقسامها الجامعية مع الانتشار الواسع النطاق لمهارات التعامل مع أجهزة الكمبيوتر لدى جميع أعضاء هيئة التدريس

الاختيار: القدرة على التأثير في الآخرين، القدرة على التعلم وتعليم الآخرين كيف يتعلمون، والقدرة على تحويل الآخرين لدرجة تمكنهم من العمل بكفاءة في عصر المعرفة.

- سعت الجامعة لزيادة وصولها للعالمية عن طريق الاتصال بالجامعات العالمية من خلال شبكات الإنترنت، تطبيق برامج تعليمية وجهاً لوجه وبرامج عن بعد، وتوفير مستوى خدمة أفضل.

يتضح من العرض السابق لنماذج منظمة التعلم وأبعادها أن وجود تلك الأبعاد يؤهل المنظمة التقليدية إلى التحول لمنظمة تعلم مهنية تهتم بالتعلم المستمر، وتمكين العاملين من القيام بدور إيجابي في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتشارك المعرفي، وتقوية علاقات المنظمة الداخلية والخارجية، وإيجاد دور قيادي مرتبط بعمليات التعلم داخل المنظمة، وهذه الأبعاد التي تقوم عليها منظمة التعلم تجعلها قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، وتستثمر كل الموارد المتاحة لديها.

المحور الثالث: مبررات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية

ترجع الجذور التاريخية لإنشاء كليات إعداد المعلم إلى عام ١٨٨٠م حيث أنشئت مدرسة المعلمين العليا كمعهد تربوي لتخريج المعلمين لتدريس المواد العلمية، والمواد الأدبية، واللغات الغربية، وكان الطلاب يتلقون دروساً في المواد التربوية والنفسية إلى جانب المواد التخصصية، ثم أنشئ معهد التربية العالي كنظام مساعد أو إضافي يعمل بجانب مدرسة المعلمين العليا حيث كانت هناك حاجة لمزيد من المعلمين، وبعد عدة تطورات تم ضم معهد التربية العالي إلى كلية المعلمين عام ١٩٧٠م لتشكل كلية التربية جامعة عين شمس، ومع تزايد الحاجة إلى المعلمين في مختلف التخصصات،

والطلاب وتبني سياسة عملية للصيانة، وتمتع الإدارة بالنزاهة والشفافية وتوفير المعلومات ذات الصلة بالموضوعات المتناولة.

- التزام أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ عمليات التدريس يعد أمراً منظماً بشكل ذاتي، فالمحاضرون يتم تقييمهم من جانب طلابهم في ضوء معايير مدى كفاءة وفاعلية عملية التدريس، والالتزام داخل قاعات المحاضرات والانتظام في الحضور، وتطبيق طرق تدريس مبتكرة.

كما اهتمت جامعة Sisaket Rajabhat كإحدى مؤسسات التعليم العالي التايلاندية بالتنمية بالتطوير لكي تصبح منظمة تعلم، ومن أهم جوانب التطوير التي التزمت بها تطوير البحوث العلمية، وتحسين الخدمات الأكاديمية، والمحافظة على الثقافة والآداب السلوكية، تزويد العاملين بالتعلم لاكتساب المعرفة والقدرات المطلوبة، تطبيق وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بداخلها، توفير البيئة الداعمة للتعلم، وتكوين علاقات داخل وخارج الجامعة لتطوير التعليم من خلال الوسائل التكنولوجية المختلفة، إتاحة الفرص للأعضاء للتنمية الذاتية والتفكير الإبداعي، ومرونة الهياكل التنظيمية، والقيادة والتمكين، وجود مناخ من الود والثقة بين القائد وجميع العاملين بالجامعة، تشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم، وجود نظام للحوافز والمكافآت ونظام تقويم مستمر، وتغذيات راجعة لأداء العاملين (ميخائيل، ٢٠١٥، ٤٢٤-٤٢٦).

وبذلت جامعة ميردوك (Murdoch) بأستراليا جهوداً لكي تصبح منظمة تعلم، ومنها (عشبية و عمارة، ٢٠٠٨، ٢٥٢-٢٥٣):

- اختيار نماذج قيادية مختلفة عن النماذج التي كانت تستخدم في الماضي، ومن بين معايير

وتتطلق فلسفة كليات التربية بمصر من إيمان القائمين عليها، والعاملين بها من أن العملية التربوية عملية حيوية مستمرة باستمرار حياة الفرد، وأنها لا تنفصل عن التغيرات العالمية المتسارعة ولا عن السياق الاجتماعي، والثقافي، والسياسي للمجتمع، فكليات التربية تسعى إلى بناء الفرد الفاعل المشارك، الذي يمتلك القدرات والمهارات المطلوبة في عصر المعرفة، كما تؤكد فلسفة كليات التربية على جوهرية التغيير، وأهمية التحول في تكوين العقل، وفي بناء قيم واتجاهات جديدة لدى الطالب المعلم، وتطوير مختلف الإمكانيات التربوية، وتفعيل الطاقات الإيجابية في مختلف مستويات العمل التربوي، وتأكيد البعد الإنساني في التعامل مع الطالب (ضحوي والمليجي، ٢٠١١، ١٥-١٦). وتعتمد فلسفة كليات التربية على مجموعة من المنطلقات، من أهمها (جوهر ورضوان ومراد، ٢٠١٩، ٢٧٢):

١. التحول من فلسفة تلقي المعرفة من جانب الطالب إلى إنتاج المعرفة من خلال الاهتمام بالتعلم الذاتي أكثر من التعلم القائم على الحفظ والتلقين.
٢. انتشار المعرفة من خلال تنمية مهارات الاتصال بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى والتواصل والاتصال مع المجتمع من جهة أخرى.
٣. الاهتمام بتحول العملية التعليمية تدريجياً من التعليم إلى التعلم، للوصول بالمتعلم إلى تحقيق القدرة على أعمال الفكر باستخدام التفكير الابتكاري والناقد.
٤. توفير حرية أكبر للطالب في اختيار ما يرغبه من مقررات دراسية.

وأكد ضحاوي والمليجي (٢٠١١، ١٦-١٨) على أنه يمكن تناول فلسفة كليات التربية من خلال تحديد رؤية كليات التربية ورسالتها وأهدافها، حيث تمثلت

وتزايد عدد الطلاب في مراحل التعليم العام أنشئت كليات للتربية بالجامعات الإقليمية خلال سنوات متتابعة حتى أصبح عدد هذه الكليات ٢٨ كلية تغطي كافة محافظات مصر، تبنت بعض هذه الكليات اللائحة الداخلية لكلية التربية جامعة عين شمس ثم أعدت هذه الكليات فيما بعد لوائحها الخاصة بها واستمرت في تطبيقها فترة طويلة نسبياً، ثم انعقد المؤتمر القومي للتعليم العالي في ١٣ - ١٤ فبراير ٢٠٠٠م، وإيماناً بأهمية كليات التربية ودورها في إعداد الأجيال اختار المسؤولون مشروع تطوير وإعادة هيكلة كليات التربية وإعداد المعلمين مع أربعة مشروعات أخرى في مجال التعليم العالي لتنفيذها من بين خمسة وعشرين مشروعاً أوصى بها المؤتمر في ختام أعماله (المفتي، ٢٠١٠، ١٥).

وفي ٢٦/٨/٢٠٠٣ م صدر القرار الوزاري رقم (١١١٥) بتشكيل اللجنة القومية لإدارة مشروع تطوير كليات التربية، وقد بدأت اللجنة في تنفيذ المهام والمسئوليات المنوطة بها ثم أعيد تشكيلها في ٢٣/١٠/٢٠٠٤م، وكان من ضمن مهام اللجنة دراسة اللوائح الداخلية لكليات التربية في الجامعات المصرية، وبناء على هذه الدراسة اقترحت اللجنة لائحة استرشادية تطورت اللوائح الداخلية لكليات التربية في ضوءها، تتضمن هذه اللائحة المقومات والمرتكزات الأساسية التي ينبغي أن تشترك فيها لوائح كليات التربية، هذا بجانب ترك مساحة في هذه اللوائح تنفرد بها كل كلية حسب خصوصيتها، وموقعها الجغرافي، وطبيعة البيئة المحيطة بها، كما قام المشروع بتطوير برامج الإعداد في كليات التربية، وتزويدها بمجموعة من المعامل للتخصصات العملية، ومعامل لطرق التدريس، وأجهزة تكنولوجية لتوظيفها في مواقف التعليم والتعلم، وبدأ استخدام هذه التجهيزات فور تزويد كليات التربية بها (محمد وحسن، ٢٠١٩، ٤٠٢-٤٠٣).

٣. إعداد المتخصصين والقادة في مختلف المجالات التربوية.

٤. إجراء البحوث والدراسات في مجالات التخصص المختلفة بالكلية وتقديم المشورة الفنية فيها، وفي مشكلات التربية والتعليم ونشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتربوية.

٥. الإسهام في تطوير الفكر التربوي، ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة وتطبيقها لحل مشكلات البيئة والمجتمع من خلال المجالات والمؤتمرات والندوات والمعسكرات.

٦. تبادل الخبرة والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات العلمية والثقافية المصرية والعربية والدولية والتعاون معها في معالجة القضايا التربوية المشتركة.

٧. تقديم المشورة الفنية في مجالات التخصص المختلفة.

٨. حل المشكلات التربوية التعليمية في البيئة المحلية وفي المجتمع بوجه عام، وكذلك في تطوير العمل التربوي فيها.

٩. العمل على تكامل شخصية الطالب وتنمية التفكير الاجتماعي لديه.

وتعد كليات التربية إحدى المؤسسات التربوية التي تعول عليها المجتمعات، إذا ما قامت بدورها على الوجه الأكمل من خلال مشاركتها في البناء القيمي والسلوكي المرغوب فيه للطلاب، فالتربية بمعناها الشامل هي السبيل لإكساب الأفراد والجماعات المعرفة الصحيحة، والسلوكيات السليمة، والاتجاهات الإيجابية التي تساعد على فهم دورهم في الحياة، وتجنبهم الوقوع بالانحراف الفكري والمشكلات السلوكية المختلفة (المواضبة وكنعان، ٢٠١٩، ٤١٣)، فهي المكان الذي

رؤية كليات التربية في مصر - استنادًا لما جاء بمشروع تطوير كليات التربية في سبتمبر ٢٠٠٥ - في كونها مؤسسة تربوية أكاديمية تعمل على ترقية المعرفة التربوية وتطبيقها لخدمة المجتمع، وتشكيل عالم التعليم والتعلم، ومن ثم تعمل على تطوير التعليم على كافة المستويات سواء في التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي، بما يحقق تنمية بشرية مجتمعية ومستدامة للمجتمع المصري، في تواصل مع العالم العربي والأجنبي، أما رسالتها فتؤكد على أهمية إعداد وتنمية معلمين واختصاصيين مهنيين تربويين أكفاء، ومهتمين، ومتأملين، يمتلكون المعرفة النظرية والتطبيقية الحديثة، والمهارة في استخدام تكنولوجيا التعليم، ومتحلين بأخلاق المهنة، ولديهم الرغبة في استمرار تعلمهم وتطوير خبراتهم المهنية، ويسعون لتحسين حياة الآخرين من خلال عمليتي التعليم والتعلم، وتحكم تصرفاتهم ثوابت المجتمع وأخلاقه، ومبادئ العدل، والسلام، والإخاء، والمساواة، والديمقراطية، وتسعى الكليات إلى تحقيق ذلك عبر تقديمها لبرامج تعليمية قائمة على الأداء، وإجراء البحوث التربوية، وخدمة المجتمع، وعبر تعاونها مع المؤسسات والهيئات التربوية المحلية والدولية.

وعلى ضوء رؤية ورسالة كليات التربية تم تحديد الأهداف العامة لكليات التربية، والمتمثلة فيما يأتي (مطوع، ٢٠٠٦، ٢-١):

١. إعداد حملة الثانوية العامة وما في مستواها، وخريجي المعاهد والكليات الجامعية المختلفة لمهنة التعليم.

٢. رفع المستوى المهني والعلمي للعاملين في ميدان التربية والتعليم، وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة.

كما تعد كليات التربية من أهم المؤسسات التربوية في التعليم الجامعي، حيث يقع عليها عبء تعليمي واجتماعي، فترتبط بتكوين المعلم الذي هو بدوره أساس تكوين المجتمع، لذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي بتلك المؤسسة على تحقيق أهدافه، كما أن النظام التربوي والتعليمي في هذه المؤسسة قادر على تأصيل المعارف والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن ثم فإن تلك الكليات تعد من أكثر البيئات التي تتطلب أساليب لتنفيذ أدوارها (كامل، ٢٠١٨ ، ٢٤) .

لذا كانت كليات التربية إحدى أهم المؤسسات التربوية المسؤولة عن تكوين وبناء الشخصيات الحرة؛ لمواكبة التطورات العصرية، وذلك من خلال تطوير الفرد وإنماء قدراته الفكرية، والعملية، والإبداعية التي تجعل هذا الفرد حراً في تفكيره، وناقداً ومتواصلاً مع بيئته، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى ما يقدم له داخل كلية التربية من خبرات تعليمية، وأنشطة تربوية مختلفة تسمح له بالمشاركة، وإبداء الرأي، وحرية التعبير، وإطلاق العنان لخياله، وتحمل المسؤولية الشخصية والاجتماعية، والتي تعد أهم أهداف التربية الحديثة (أحمد، ٢٠١٨، ٦)، فالكليات التربوية هي المكان المناسب لإجراء وتطوير البحوث التربوية، وهي بيوت الخبرة في مجال التعليم وتطويرها ضمن تحقيق أحد مقومات نجاح عمليات تطوير التعليم، ولعل من الأسباب التي أوصلت التعليم المصري إلى وضعه الحالي تجاهل دور كليات التربية، وقلة الرجوع إليها في أي تطوير وتجديد في العملية التعليمية، وأحياناً الرجوع إليها بشكل روتيني لا يحقق الاستفادة العلمية المرجوة منه (وهبة وأبو جبل وعبد الرحيم، ٢٠٢٠، ١٩٢١).

وعلى الرغم مما تشهده كليات التربية بالجامعات المصرية في السنوات الأخيرة من اهتمام بتطوير برامجها ومناهجها التعليمية، حتى يتسنى لها

تُصقل فيه مهارات الطلبة، وتُبنى فيه قدرات معلمي الأجيال لما تمتلكه من أدوات وموارد لا تقتصر فقط على المناهج الدراسية التي يفترض مواكبتها لكل جديد ومسايرتها لكل تطور، ولا على ما تمتلكه من كواد علمية مؤهلة على مستوى عالٍ من الخبرة والمهارة، وإنما – بالإضافة إلى ما سبق – لما توفره للطلاب من بيئة تعليمية محفزة على الإبداع، ومناخ دراسي مشجع على التفكير والنقد والتعاون والمرونة وتحمل المسؤولية (الهاوري وحמיד، ٢٠٢١، ١٠٦).

فلم تعد تسعى كلية التربية إلى إعداد الطلاب لممارسة مهنة التعليم فقط، بل كذلك إلى إعداد خريج مثقف، ومؤهل للتعامل مع الثقافة بمعناها الإنساني الواسع وقضاياها المختلفة، يؤمن بالديمقراطية، وحكم الدستور والقانون، وحرية الرأي السياسي، والمعتقد الديني، ويحترم التنوع الثقافي والاختلاف، ويعلي من حقوق الإنسان، ويقدر الجهد الإنساني في تطور الحياة البشرية في مختلف المجالات بصرف النظر عن مكان ذلك الجهد الإنساني وزمانه (إسماعيل ومحمد، ٢٠١٩، ٥٢٦).

كما أن الجامعة بوجه عام وكليات التربية بوجه خاص تعد مكاناً لحرية الفكر، حيث يتم في إطارها النقاش والجدل وتبادل الأفكار، وتبدأ فيها الأسئلة والشكوك التي تدفع نحو محاولة البحث عن أجوبة وبراهين، كما تتأكد فيها حقيقة أن الفكر لا يحسم بالعنف أو إخفاء الصوت الآخر بل الفكر يحسم بالفكر، وساحة الحوار تتسع لتلاقي الأفكار، والحوار يجب أن ينتج أولاً وقبل كل شيء بإقرار حق الآخر في التعبير، وبالتالي فإن فتح قنوات التعبير الحر أمام الطلاب من أجل الحوار البناء مع توجيه الحوار إلى نقطة الالتقاء والعمل المشترك عمل من شأنه تنمية ونشر ثقافة النقد البناء في المناخ الجامعي (عمارة، ٢٠١٠، ٧١).

فيتمثل في التغييرات والتجديدات التي يجب أن تسعى كليات التربية لإحداثها سواء كان وفق رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تم صياغتها لضمان جودة ما تقدمه من مخرجات للمجتمع، ولتطوير أدائها لمقابلة التحديات المستمرة والمتزايدة والتي فرضها مجتمع المعرفة على هذه المؤسسات، ويعني ذلك أن كليات التربية تحتاج وبصفة مستمرة إلى مراجعة هياكلها التنظيمية، وأهدافها، ورؤيتها، ورسالتها، والسلوكيات والنتائج (كامل، ٢٠١٨، ٧٨).

وأيضًا تعاني كليات التربية في مصر من ضعف الصلة بين بعضها البعض، وعدم اتفاقها على خطط استراتيجية موحدة، وضعف مستوى تبادل الخبرات بينها، واقتصار هذه الصلة في كثير من الأحيان على تبادل المناقشات العلمية لرسائل الماجستير والدكتوراه، وضعف التنسيق بين كليات التربية بعضها البعض سواء في التخطيط لمستقبل إعداد المعلم أو وضع اللوائح أو الخطط والبرامج الدراسية اللازمة لذلك، مما يؤدي إلى عدم الربط بين سياسة وخطط إعداد المعلم وسياسة التعليم وأهدافه في المجتمع (وهبة، ٢٠١٧، ١٨٥-١٨٦).

إن المستقرى لواقع كليات التربية بمصر يلاحظ أنها تعاني من جوانب خلل متعددة -على الرغم من الجهود التي تبذل لتطويرها - أبرزها: البطء في تعامل إدارة كليات التربية مع متطلبات واحتياجات المجتمع المحيط، قلة الرغبة في التغيير والتجديد، غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والتجريب، نقص الاهتمام بتقييم مشكلات الطلاب التعليمية ومعرفة آرائهم فيما يتلقون من خدمات، وذلك للحكم على نواتج العملية التعليمية، سواء على مستوى البرنامج التعليمي، أو على مستوى كليات التربية ككل، قلة استثمار كليات التربية للموارد والإمكانات المتاحة لها بما في ذلك الموارد البشرية، والمنشآت والمعامل (خليل، ٢٠١٩، ٢٢٦).

تحقيق الجودة والتميز في الأداء، إلا أن هذا الاهتمام كان تقليديًا، حيث تعاني كليات التربية المصرية من العديد من أوجه القصور والسلبيات، ومن أبرزها ما يأتي (كامل، ٢٠١٨، ٧٥-٧٦):

١. جمود الخطط الدراسية المقررة والمناهج وضعف ملاحظتها لمعطيات العصر.

٢. القصور في نظم إعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.

٣. الانفصال بين المؤسسات الجامعية، ومتطلبات التنمية في المجتمع.

٤. غياب صور التعاون بين كليات التربية بعضها البعض، بل وبين الأقسام العلمية داخل الكلية الواحدة.

٥. ضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية، وضعف اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية من تجارب وبحوث.

٦. ندرة وجود مراكز على مستوى كليات التربية لتطوير أعضاء هيئة التدريس؛ الأمر الذي يعوق أية محاولة لممارسة عمليات إدارة المعرفة بدءًا من اكتساب المعرفة ثم تبادلها وإثرائها.

٧. تضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم الإدارية والمالية.

كما تواجه كليات التربية تحديين أساسيين للتعامل مع المتغيرات التي تواجهها في القرن الحادي والعشرين، يتمثل التحدي الأول: في مجالات عمل جديدة يجب أن تقوم بها كليات التربية في ظل مجتمع المعرفة، إذ أنها بحاجة ماسة لأن تؤدي أدوارًا جديدة تتفق ومجتمع المعرفة والتحديات التي يفرضها، والتحدي الثاني:

وتوجيه قدراتهم المختلفة في ضوء عمليات التطوير.

- ضعف الجهود التي تبذلها الكلية في وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير.
- قصور الكلية في تشجيع العمل الجماعي، وضعف قنوات الاتصال بين الهيكل الإداري والأكاديمي مما يؤثر على إنجاز المهام.
- محدودية الأساليب التي تتبعها الكلية في مواكبة المتغيرات المجتمعية المتلاحقة.
- قصور جهود كلية التربية في الاستفادة من عمليات التغذية الراجعة.
- محدودية استخدام الكلية لبدائل استراتيجية لحل المشكلات الطارئة التي تواجهها.

بالإضافة لما سبق عرضه عن كليات التربية في مصر وأهميتها وما تواجهه من معوقات والذي يؤكد حاجة كليات التربية في مصر للتحويل لمنظمات تعلم مهنية. فقد ظهرت وتطورت حاجة المنظمات ومنها كليات التربية للتحويل إلى منظمات تعلم مع تطور فكرة المجتمع المتعلم على اعتبار أن المجتمعات بكافة مقوماتها من الجماعات والأفراد والمؤسسات تسير بحركة تغيير مستمرة وضمن عمليات تحول دائمة، وعليه فعلى المنظمات أن تتعلم وتستوعب وتقود هذه التحولات وعلى المجتمع أن يكون قادراً على ابتكار مؤسسات ومنظمات قادرة على أن تكون بحد ذاتها نظم تعليمية أي نظم قادرة على تحويل ذاتها لما تقتضيه متطلبات التغيير حالياً ومستقبلاً (العزام والشقران، ٢٠١٧، ٤٣٨).

كما أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية الحالية إلى تغيير بيئة العمل داخل المنظمات، وظهور المنافسة بين المنظمات من أجل

كما توصلت نتائج دراسة حجازي (٢٠١٩) إلى أن كلية التربية بجامعة طنطا حصلت على نتائج متوسطة في تطبيق مبادئ منظمة التعلم من وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء محور القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في المرتبة الأولى، يليه محور تشجيع الاستفسار والحوار، ثم محور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، يليه محور التعلم المستمر، ثم محور تمكين الأفراد وجمعهم نحو رؤية مشتركة، ثم محور تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وأخيراً محور إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

كما كشفت دراسة عبدالله وأبو راضي (٢٠١٤، ٣٧٤-٣٧٦) في إطارها الميداني عن واقع كلية التربية بجامعة بنها في ضوء نموذج سينج لمنظمة التعلم عن مجموعة من النتائج أهمها:

- ضعف وجود قنوات اتصال مباشرة بين كلية التربية والمجتمع الخارجي المحيط بها.
- ضعف وجود رؤية شمولية للعمل الجامعي بالكلية مع محدودية مشاركة الأعضاء في وضع رؤية الكلية.
- لا يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بكلية التربية بصورة كافية.
- قصور كلية التربية في التركيز على تعزيز ثقافة الحوار بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية وخلق فرص للحوار البناء.
- محدودية وجود فرق عمل بالكلية لإنجاز المهام والأعمال وحل المشكلات المختلفة.
- قصور كلية التربية في وضع أنظمة فعالة لتقاسم المعرفة وتبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس لخلق نظام مستمر من توليد المعارف

لقد غيرت الثورة التكنولوجية شكل الحياة تغييراً جذرياً، ومن أبرز معالم هذا التغيير هو تحول الإنتاج الذي كان يتميز في عصر الثورة الصناعية بالوفرة وكثافة العمالة إلى السرعة وتركيز المعرفة وإنتاج خدمات وأفكار بدلاً من السلع والآلات، كما غيرت من طبيعة المهن والوظائف فقد أدت إلى اندثار مهن وتخصصات وظهور الحاجة إلى مهن وتخصصات جديدة (عبدالله وأبو راضي، ٢٠١٤، ٣٤٩)، ولقد أدرك التربويون في الآونة الأخيرة واقتنعوا بأن مجتمع المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا بتكوين الفكر التكنولوجي بين أفراد المجتمع بمختلف مستوياته (زاهر ومحمد، ٢٠١٨، ١٠٩)، لذا وجب على كليات التربية إحداث تغييرات جذرية لمواجهة تداعيات الثورة التكنولوجية على النظام التعليمي وإيجاد أنماط جديدة قادرة على النهوض بها بالاعتماد على برامج وآليات تكنولوجية ذات قدرة على تداول المعلومات وتخزينها.

٣. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

إن النظر إلى المنظمات كهيكل وبيروقراطيات لم يعد يلائم ظروف المجتمع وقوى التغيير العالمية، فلم يعد كافياً للمنظمات أن تعمل بالأبنية التنظيمية التقليدية في ظل هذه البيئة، لذلك فهناك حاجة إلى النظر إلى المنظمة ليس كهيكل وبيروقراطيات مستمرة ولكن يجب النظر إليها كمنظمة تعلم تتغير باستمرار، وتعد المعلومات المدخل الأكثر أهمية لأي منظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويكمن ذلك في قدرتها على تحقيق التفوق على المنافسين في مجال أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي من خلال إدخال أساليب جديدة ومتطورة في عمليات التعلم وتحقيق معدلات تعلم أسرع من منافسيها حيث أن التعلم المستمر في المنظمة يسهم في الإبداع والتطوير والتقدم وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (حسين ويونس والسيد، ٢٠٢١، ٤٢٣ - ٤٢٤).

البقاء والاستمرار، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم مهنية ستتعامل مع التغيير بنجاح وتستطيع البقاء والاستمرار، وهذا يفرض على كل المنظمات ومن بينها كليات التربية ضرورة التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات تعلم مهنية؛ حتى تستطيع التكيف مع تلك المتغيرات، ومواجهة كافة التحديات، وتحقيق أهدافها المرجوة في المستقبل، ومن المبررات التي تؤدي إلى تبنى مفهوم منظمة التعلم والتحول نحو منظمات التعلم المهنية، ما يأتي:

١. الانفجار المعرفي المتسارع

يشهد العالم في الآونة الأخيرة انفجاراً معرفياً حيث تتضاعف فيه المعرفة بطريقة يصعب حسابها وتحديد مداها، ولقد أصبحت المعلومات والمعرفة مطلباً أساسياً في حياة المجتمعات الإنسانية، حيث أصبح امتلاك المعرفة شرطاً أساسياً للتقدم، فقد أصبح عامل التطور المعرفي أكثر تأثيراً في الحياة من العوامل المادية والطبيعية، وأصبحت المعلومات مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية شأنه شأن الموارد الطبيعية، بل ويتميز عنها بأنه المورد الاستراتيجي الجديد الذي لا ينضب، بل يزداد حجمه باستمرار، ومن ثم أصبح للمعرفة بعدها الاقتصادي الذي يتمثل فيما تولده من قيم مضافة تمكن من رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية ومن ثم رفع مستوى جودة العمل (حسين ويونس والسيد، ٢٠٢١، ٤٢٣)، لذا وجب على كليات التربية ضرورة التحول من مجرد منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم مهنية تقوم على تشارك المعرفة بين أعضائها وتطبيقها لتحسين مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها.

٢. الثورة التكنولوجية

٤. الفجوة الرقمية

إن فلسفة التعليم في العصر الرقمي تعتمد على نشر الثقافة الإلكترونية في مؤسسات التعليم الجامعي، وتوفير الوسائل الكثيرة لتسهيل الوصول إلى المعرفة عبر تكنولوجيا الاتصال المتنوعة، مما أوجب على الجامعات استثمار التقنيات العصرية للنهوض بالتعليم وإعداد خريجين أكفاء قادرين على استيعاب التقنيات الحديثة وعلى العمل المتميز في ضوءها (غنايم، ٢٠٢٢، ١٢٠).

وقد نتج عن الثورة العلمية والتكنولوجية فجوة بين أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا وأولئك الذين لا يملكون، وبين أولئك الذين لديهم الخبرة والتدريب على استخدام التكنولوجيا وأولئك الذين لا يملكون ذلك؛ ذلك لأنها تؤدي إلى التمييز بين المجتمعات التي تتسم بالثراء المعلوماتي والمجتمعات الفقيرة في هذا الجانب، ومن ثم فإن المجتمعات التي تتمتع بالثراء المعلوماتي هي التي تتمتع بمستويات عالية ومتميزة من التعليم وتستطيع الوصول إلى مصادر المعلومات مثل المكتبة وأجهزة الكمبيوتر المتصلة بشبكات المعلومات في حين أن المجتمعات التي تعاني الفقر تحصل على مستويات متدنية من التعليم (عبدالله وأبوراضي، ٢٠١٤، ٣٥٠)، الأمر الذي يتطلب تحول كليات التربية إلى منظمات تعلم من أجل توفير بيئات تعليمية حقيقية تجدد من الأساليب ومنهجيات التعليم والتعلم المستخدمة وتتيح للأفراد القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات مما يسهم في تقليل الفجوة الرقمية.

٥. ثقافة الإبداع

إن تراكم أزمات التعليم دعت إلى التفكير في رؤية عصرية لمواجهة هذه الأزمات وتطوير وتنمية

التعليم بالشكل الذي يواكب العصر وتحدياته، لكي يصبح التعليم مواكباً للعالمية من خلال توظيف الطاقات الإبداعية داخل مؤسساته (جوهر والباسل، ٢٠١٨، ١٨).

ومن ثم فهناك حاجة ماسة إلى إدخال نماذج عصرية غير تقليدية مثل منظمة التعلم التي تهتم بثقافة الإبداع والنقد والاهتمام باستشراف المستقبل، وتؤكد على أهمية الإبداع والابتكار، فمُنظمة التعلم حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على توفير فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للعاملين، وتهيئة بيئة تدعم ثقافة الإبداع والابتكار، كما أنها تسعى لتحقيق الريادة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء (عبدالله وأبوراضي، ٢٠١٤، ٣٥٠).

٦. إدارة التغيير

يعد التغيير هو العامل الثابت في الحياة، وهو العامل الذي يجب أن يتوقع في بيئة العمل وفي المنظمات بشكل عام، ومن هنا فقط أصبح لزاماً على قيادات المنظمات أن يخلصوا أنفسهم ويخلصوا منظماتهم من الأفكار والممارسات التقليدية والأشكال الهرمية والتي هي في الغالب تعيق عملية التغيير، وبغير ذلك فإن هؤلاء القادة سيتعاملون مع التغيير كرد فعل للمتطلبات الخارجية، ومن ثم فإن منظمات التعلم هي بيئة صحية أكثر من غيرها لأنها (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٤؛ عبد الرازق وعبد العليم، ٢٠١٣، ١٢٤):

- تغذي التفكير الإبداعي والمستقل.
- تزيد من القدرة على إدارة التغيير.
- تحسن النوعية.
- تضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام.
- تطمئن الأفراد على أن الأمور ستتحسن .

من خلال قنوات مختلفة لكي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

٦. تطور أدوار العاملين وتوقعاتهم: تزداد أهمية الموارد البشرية مع تزايد خبراتها وتعلمها، وذلك على عكس الموارد الأخرى التي تتناقص قيمتها مع الاستخدام والتقدم، لذا تسعى المنظمات الحديثة إلى جذب صناعات المعرفة واستقطابهم وتحفيزهم لزيادة معارفهم وخبراتهم؛ ليتمكنوا من أداء مهماتهم على الوجه الأكمل.

وتشير دراسة بورما (Burma, 2015, 89)، ودراسة جاد (٢٠١٨، ١٥٨)، ودراسة الشايع والشيخ (٢٠٢٢، ٩١) ودراسة محمد والسمدوني وجاد (٢٠٢١، ٨١٠)، إلى وجود العديد من المبررات التي تدعم ضرورة التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات التعلم، ومنها:

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

٢. إرضاء العملاء والمستفيدين: في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر أصبح للعملاء دور مؤثر في بقاء المنظمات، وهذا يتطلب السعي للتعرف على آرائهم ورغباتهم 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 منظمة التعلم متقدمة باستمرار على منافسيها.

• تطلق العنان لنتائج أفضل.

• تستجيب لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة للتعلم والتطور.

كما أشارت دراسة حجازي (٢٠١٨، ١٥٨-١٥٩)، ودراسة عساف (٢٠١٩، ١٢) إلى عدد من المبررات التي تبين الحاجة إلى تبني مفهوم منظمة التعلم، وهي:

١. العالمية: إذ تحقق العديد من المنظمات أرباحاً ومراكز تنافسية، وتقدم خدمات خارج موطنها الأصلي، وهذا ما يعكس مقدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

٢. التكنولوجيا: حيث أحدثت التكنولوجيا تغييرات جوهرية في أسس المنافسة بين الأعمال نظراً لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات، وفي زيادة مقدرتها على التوجه نحو التغيير الاستراتيجي، لتكون قادرة على التجديد والإبداع.

٣. التغيير في أساليب العمل: تشهد المنظمات كثيراً من التطورات والتغيرات في ابتكار أساليب جديدة في أداء العمل لتكون قادرة على إدارة التغيير والتطوير المستمرين.

٤. زيادة تأثير المستفيدين: حيث تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى كسب رضا المستفيدين والمحافظة عليهم، لأنهم يمتلكون قوة تأثير في تحديد خطة سير العمل للمنظمات واستراتيجياتها في تنفيذ عملياتها.

٥. المعرفة: حيث تعد المعرفة مصدراً مهماً لزيادة مقدرة العاملين على تحسين وتطوير الأداء على كافة المستويات الفردية والجماعية التنظيمية، ولذلك تحرص المنظمات على العمل على توليد المعرفة بشكل مستمر وضمان وصولها للعاملين

- إدارة عمليات التعلم استراتيجياً من خلال نقل المعرفة ونشرها، وتشجيع تشاركتها بين أجزاء المنظمة المختلفة، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية باستخدام التقنية الحديثة.
- بناء مجتمعات التعلم المهني التي تحفز التحسين والتطوير بالعمل الجامعي على اختلافه.
- توفير بيئة عمل آمنة قائمة على الشفافية، والحوار، والانفتاح على الآراء والخبرات المختلفة، والكشف عن الأخطاء، والإفادة منها.
- إثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال بناء الرؤية المشتركة الجماعية، وسيادة التفكير النظمي الشمولي، والتمكين، وتشجيع المبادرات التطويرية.
- المساهمة الفاعلة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال تدعيم القدرة المعرفية وتوظيفها في المجالات الحياتية المختلفة.
- زيادة المشاركة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة في خدمة المجتمع وتطويره.

مما سبق عرضه يتضح أن كليات التربية تحتاج أكثر من غيرها من المنظمات للتحويل لمنظمات تعلم مهنية؛ لأن الإنسان يشكل معظم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتعمل لإعداد الأفراد ليس للعيش في الحاضر الذي يمتاز بشدة التغير وسرعته في مختلف جوانب الحياة بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى، كما أن عملية التحويل إلى منظمة التعلم ليست بالأمر اليسير نظراً لوجود عدة معوقات تواجه عملية التحويل لمنظمات تعلم والتي تحتاج إلى توفر مجموعة من المتطلبات والتي يعرضها البحث في محوره الرابع.

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

٦. إدارة التغيير بنجاح: أفضل ميزة تحققها منظمة التعلم بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير والتكيف معه بسهولة، فالأفراد في منظمات التعلم يستجيبون للتغيير بسرعة.

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

٨. إبراز الحقيقة: يتطلب بناء منظمة التعلم الاعتراف بالأخطاء ومكافأة من يظهرها فتقافة الاعتراف بالخطأ يجب أن تسود بين العاملين بالمنظمة.

كما أن تبني مفهوم منظمات التعلم المهنية يسهم في تحقيق ما يأتي (الحربي، ٢٠٢٠، ١١٨-١١٩):

- جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على قيادة التغيير والتكيف مع التحديات والمستجدات الحادثة؛ للحفاظ على هويتها، وتوجيه مساراتها الاستراتيجية.
- الارتقاء بمستوى الجودة النوعية للبرامج الأكاديمية والنظم الإدارية؛ لتجويد مخرجاتها التعليمية والبحثية، وتعزيز ميزتها التنافسية.
- استثمار الموارد البشرية في جميع مواقعها ومستوياتها بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

المحور الرابع: معوقات ومتطلبات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية

يسعى البحث في هذا المحور إلى تحديد معوقات ومتطلبات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: معوقات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية
على الرغم مما يقدمه تطبيق خصائص منظمة التعلم للمنظمات المعاصرة ومنها كليات التربية من مزايا عديدة تتضمن القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة السريعة، إلا أن الطريق لبنائها ليس ممهّداً، وتعترضه بعض العقبات، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي (الحربي، ٢٠١٨، ٧٠٥-٧٠٦؛ الصوينع، ٢٠١٩، ٤٦):

١. **الهيكل التنظيمي الهرمي:** إن الهيكل التنظيمي الهرمي والحدود الفاصلة بين الأقسام والوحدات الإدارية تعوق انسياب المعلومات وتدفقها عبر المستويات الإدارية وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات، مما يحول دون تبادل الخبرات والمهارات بين أفراد المنظمة.
٢. **ممارسة المركزية:** إن أهم ما يعيب المركزية عدم سماحها بتفويض السلطات وتوزيعها بما يتناسب مع المسؤوليات بشكل يحد من عملية تمكين العاملين، والتمكين هو أحد الأبعاد الرئيسة لبناء منظمة التعلم، ويقصد به جعل العاملين قادرين على التصرف بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات والسلطة وتوفير المعرفة والمعلومات والمهارة التي تمكنهم من طرح مبادراتهم وأفكارهم.

٣. **غياب القيادات الواعية بأهمية التعلم:** يتطلب بناء منظمة التعلم وجود قادة يتبحرون لموظفيهم الفرص للتعلم، ويؤمنون بأهمية التعلم التنظيمي الذي يمثل أحد أهم الخصائص الرئيسة لبناء منظمات التعلم.

٤. **ثقافة المنظمة ذاتها:** تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وهي لها دور مهم في تحسين عملية التعلم أو إعاقته فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة إيجابية كلما كان التحول إلى منظمة التعلم أسهل.

٥. **التعلم الوهمي:** وهو من أكثر العقبات التي تواجه منظمات التعلم، وذلك عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد تفسير النتائج المحققة بطريقة خاطئة أو تتوهم النجاح، وتحاول البقاء على ما هي عليه، وهذا الوهم قد يقود إلى تعلم وهمي.

٦. **افتقاد النظرة الشمولية:** تتعامل أغلب المنظمات مع المواقف الصعبة من خلال نظرة جزئية، أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها، فافتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه وجود نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة، وتركيز الاهتمام في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون بصورة جماعات مستقلة، وهذا يتعارض مع التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.

كما تقسم بعض الأدبيات المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المؤسسات التعليمية إلى معوقات داخلية، وخارجية، وفردية، وهي كالاتي (الحمادي، ٢٠٢١، ١٧٤؛ مهنأوي، ٢٠١٣، ١٩٤-١٩٥):

١. **المعوقات التنظيمية الداخلية، وتشمل:** انشغال العاملين بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس

٣. **معوقات معرفية:** مصطلح يستخدم للدلالة على الصعوبات التي تعيق الأفراد العاملين داخل المنظمة أثناء جمعهم المعلومات والبيانات في محاولة لإيجاد المعرفة واكتسابها.

وهناك العديد من المعوقات التي تواجهها الأنظمة التربوية ومنها الجامعات، ومن تلك المعوقات ما يأتي: قلة تمتع المؤسسة بقيادة مستقرة وثابتة ومتسقة، قلة الاهتمام بالعاملين وتهميشهم، والمعاناة من الدافعية المنخفضة نحو التحسين، نقص إمكانات إحداث التغيير والتحول مثل: ضعف الميزانية المخصصة لذلك أو توقفها، غياب وجود سياسية واضحة، وضعف الاستثمارات طويلة المدى، ووجود مشاكل لدى العاملين لا تشجعهم على التطوير والرغبة في التحسين، سيطرة روح السلبية والاستكانة والتسليم بما هو قائم، وانخفاض روح المبادرة والإقدام، ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، اتسام بيئة العمل بالقلق، تقييد صلاحيات الرؤساء، قلة الوقت اللازم للتفكير، زيادة الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، قلة توفر درجة عالية من الالتزام لدى العاملين، وقلة المشاركة في صنع القرارات (السيد ويوسف و عمارة، ٢٠١٨، ٢٣٨-٢٣٩).

ثانياً: متطلبات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية
حاول الكثير من المتخصصين رصد متطلبات التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمة التعلم تماشياً مع روح العصر، ورغبة في إيجاد بيئة عمل تعزز دوراً إيجابياً للعاملين، الذين يمثلون الركيزة الحقيقية لما تقوم به أية منظمة من عمل أو خدمة، ومن أهم تلك المتطلبات ما يأتي (الديحاني، ٢٠١٥، ١٥-٢٦؛ عبد المولى، ٢٠٢٢، ٢٧؛ محمد، ٢٠١٧، ٦٢٥-٦٢٦): وجود قيادات لديها قدرة على التعلم مع المخاطر وتحويلها إلى تجارب ومعارف، وجود قيادات لديها القدرة على التحول

الثنائي الاتجاه أو الثلاثي، وذلك لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة، وكذلك غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وإحجامها عن تبني أي مفهوم لتحسين المنظمة، وميلها إلى الحفاظ على الوضع الراهن، والهياكل الهرمية، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر.

٢. **المعوقات التنظيمية الخارجية،** وتشمل: التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية والاختلافات الثقافية بين المنظمات.

٣. **المعوقات الفردية،** ومنها قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الاتصال بين العاملين، وميل الأفراد لحماية صورهم الإيجابية، والإبلاغ عن نجاحاتهم وتجنب الإبلاغ عن حالات فشلهم، واعتقاد بعض العاملين أن المعرفة ملكية فردية ومصدر للقوة والتفاوت، والاختلاف من حيث القدرة على التمكن من بعض أنواع المعرفة، وصعوبة تغيير الطرق المعتادة للعمل عند التشارك المعرفي، والقلق من حدوث الفوضى وفقدان الاستقرار.

كما يصنفها الصوينع (٢٠١٩، ٤٦) إلى:

١. **معوقات تنظيمية:** مصطلح يستخدم للدلالة على التحديات التي تواجه الأفراد العاملين في المنظمة أثناء محاولتهم ممارسة التعلم التنظيمي بسبب الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، والهيكلة التنظيمية فيها وتعدد الإجراءات والقيود الروتينية، بالإضافة إلى الأسلوب الذي ينتهجه قياداتهم في قراراتهم وإدارتهم.

٢. **معوقات بشرية:** المشكلات التي تعترض الأفراد العاملين داخل المنظمة والتي تتعلق بقدراتهم ورغباتهم وإمكاناتهم.

- قبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء.
- الإيمان بقدرة الفرد على الإبداع.
- بناء العلاقات وتحفيز الاتصال مع الآخرين وفيما بينهم.
- وجود التعلم اللانهائي الذي يتضمن التعلم القبلي والتعلم المرافق والتعلم البعدي.
- تشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل.
- المعرفة للجميع والثقة بالجميع والانفتاح على الجميع.
- الإيمان الحقيقي بمنظومة القيمة التي تستند عليها منظمة التعلم والاستعداد لترسيخها ممارسة وسلوكًا.

ومن متطلبات بناء منظمة التعلم أيضاً ما يأتي (محمد، ٢٠١٩، ٢٢٢-٢٣):

- **الهيكل التنظيمي** : الهيكل التنظيمي المرن يسمح بتدفق المعلومات ويتيح حرية حركة الأفراد بالعمل دون اللجوء إلى المركز.
- **التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين**: فالأفراد لهم حرية التصرف لبلوغ الهدف، وينبغي حسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم.
- **التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة**: فالجميع يشاركون بأرائهم وتصوراتهم والنشاطات الكفيلة بتطوير المنظمة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها.
- **التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة**: منظمة تعمل على إيجاد قيم وثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتكيف والتطور والنمو.

من المركزية في صنع القرار إلى تمكين العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذهم مما يشعرهم بالرضا وتحمل المسؤولية، وجود قيادات لديها القدرة والمعرفة وحصر مهارات ورغبات العاملين داخل المنظمة، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال بطريقة أفضل توفر الوقت والجهد، وجود قيادات لديها الرغبة في تبني المبادرات التي يتقدم بها العاملون في المنظمة، وجود قيادات لديها النظرة الاستراتيجية الواعية لربط الأعمال الأنوية بمستقبل المنظمة، وجود قيادات لديها قدرة على تدوير الوظائف والأعمال بشكل دائم ومستمر وكسر الروتين الذي يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة، وابتعاد القيادات عن التمييز العنصري بشتى أنواعه وتقبل العاملين على اختلاف مرجعياتهم الفكرية.

إن المطلب الأساسي للبدء ببناء منظمة التعلم يرتبط بمدى قناعة القيادة الإدارية بالمؤسسة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها منظمات التعلم ومدى استعداد هذه القيادة لبذل الجهود الكبيرة وممارسة العمل الدؤوب والقدرة على الصبر لتحقيق بيئة منظمة التعلم، وهناك عدة خطوات يستوجب القيام بها للتحويل إلى منظمة التعلم، وهي (عبد الرازق وعبد العليم، ٢٠١٣، ١٢٦-١٢٧؛ عبدالله، ٢٠١٩، ٩١٨-٩١٩):

- الانخراط والالتزام التامين للوصول إلى منظمة التعلم.
- رعاية التغيير والاستعداد له.
- إدارة المعرفة وتناقلها مخترقة الحدود المادية والذهنية.
- تشجيع ورعاية التعلم الجماعي.
- البحث عن الممارسات الناجحة بين الأقسام وتقديم الدعم والتقدير والمكافأة.

يحتاج إلى القيام بمشروعات وممارسات قائمة على المجازفة، والاعتقاد 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، وهي خطوة مهمة ينمي فيها الأفراد قدراتهم على اكتشاف المهارات والقدرات والمواهب لدى زملائهم في العمل، وتشجيع هذه القدرات لكي تزدهر وتصبح مواهب خلقة.

٦. **تحديد الرؤية المشتركة:** ويعتمد ذلك على التعاون والعمل الجماعي، وهذا يتطلب تعامل الأفراد العاملين بالمنظمة مع التنوع في الآراء والتخلي عن صفة الفردية والتعود على التفكير المشترك.

٧. **تحويل الروى المشتركة لواقع فعلي ملموس:** تعني تحويل الخطط الذهنية لواقع فعلي ووضعها موضع التنفيذ للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، ومعالجة جوانب الضعف باستمرار والتغلب عليها.

٨. **تركيز قوة التعلم في العمل:** التعلم عنصر رئيسي في منظمة التعلم لأنه يؤدي إلى تفاعلات إيجابية بين الأفراد داخل المنظمة، ويشجع التفكير والاضطلاع بالمخاطر، لذا تحرص المنظمات على الاستثمار في التعلم التنظيمي الذي يتيح للعاملين استخدام عقولهم بشكل جيد وكفاءة أعلى.

٩. **ربط الأنظمة:** تساعد نظرية النظم في معرفة كيفية عمل العناصر المتفاعلة في المواقف المعقدة والأخطاء الحادثة في المنظمة، وهناك إجراءات لربط الأنظمة وجعلها أكثر فعالية، وهي: جودة الذاكرة التنظيمية، وضوح الأهداف،

• **التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون:** فيمثل التحالف الاستراتيجي حلاً لمؤسسة يمكن ضمان بقائها واستمرارها عبر ما تقدمه من فرص للتعلم والتعاون والتكيف مع البيئة المحيطة.

كما يوجد عشر خطوات لتحول المنظمة التقليدية لمنظمة تعلم، وهي كالاتي (جاد، ٢٠١٨، ١٦٥ - ١٦٦):

١. **تقييم ثقافة التعلم في المنظمة:** وهي عملية تتطلب إجراء تغييرات سريعة واسعة في الأداء تعتمد على التدريب والتطوير والتعلم التنظيمي، وتسهم ثقافة التعلم في تنمية معارف أعضاء المنظمة ومواهبهم وتقدير الخطأ على أنه وسيلة للتعلم وتنمية الثقة بين القادة والعاملين.

٢. **تشجيع الإيجابيات:** وذلك من خلال استخدام كافة الوسائل المساهمة في إحداث تغيير في اتجاهات وسلوكيات أفراد المنظمة ليتعلموا التفكير الإيجابي، وهذا يتطلب تمسك الأفراد بعمل الأشياء الإيجابية، وهذا يعني التركيز على نقاط القوة وتعلم كيفية معالجة أوجه القصور.

٣. **توفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير النظمي:** وهذا يتطلب توفير البيئة المناسبة التي تمكن العاملين من القيام بالمهام الموكلة لهم بشكل أفضل، وتنمية الدوافع المطلوبة لضبط الجودة والتحسين المستمر، بيئة آمنة لتوفير فرص التعلم المستمر وفرص التفكير بشكل جيد والاستفادة من تفكير الآخرين.

٤. **مكافأة المبادرات:** في زمن التغيرات المتسارعة يجب اتخاذ نوع من المخاطرة، فبدون المخاطرة الذكية يصبح النجاح مستحيلًا، لكن الأغلبية من الأفراد تفضل البحث عن طرق آمنة للتخطيط خوفاً من حدوث خطر ما، لكن بناء منظمة التعلم

تهدف الرؤية المستقبلية المقترحة إلى تحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، وذلك من خلال:

١. تطوير رؤية ورسالة كليات التربية.
٢. تفعيل التعلم التنظيمي بكليات التربية من أجل الاستفادة من أخطائها وتطوير أدائها.
٣. تعديل الهيكل التنظيمي بكليات التربية ليصبح أكثر مرونة.
٤. تمكين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من رؤية جماعية مشتركة.
٥. تفعيل التفكير النظمي بكليات التربية.
٦. تشجيع التعلم الجماعي أو التعلم في فريق بكليات التربية.
٧. تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم بكليات التربية.
٨. تبني القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بكليات التربية.
٩. بناء أنظمة للتشارك المعرفي بكليات التربية.

ثانياً: منطلقات الرؤية المستقبلية المقترحة ومرتكزاتها
تنطلق الرؤية المستقبلية المقترحة لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية من عدد من الأمور، أهمها:

١. منظمة التعلم بيئة صحية، تنمي التفكير الإبداعي والمستقل، وتزيد من القدرة على إدارة التغيير وتحسين النوعية، وتضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام.
٢. حاجة كليات التربية للتحويل إلى منظمات تعلم مهنية على اعتبار أن المجتمعات في حركة تغير مستمرة وضمن عمليات تحول دائمة، ولذا يجب على المنظمات أن تتعلم وتستوعب وتفقد تلك التحولات، وعلى المجتمع أن يكون

صياغة القواعد وفقاً للدور الذي يقوم به النظام، إدخال التحسينات المستمرة وتطوير الأداء، تقديم التغذية الراجعة، والاعتراف بأن السلوك الإنساني جزء من النظام.

١٠. العرض على الجمهور: وهي الخطوة الأخيرة في بناء منظمة التعلم تحدث عند أداء شيء ببراعة فائقة، وهذا لا يتحقق دون تدريب الأفراد على أداء أدوارهم والمهام الموكلة لهم بشكل جيد.

المحور الخامس: رؤية مستقبلية مقترحة لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية

يشهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات الجذرية في شتى ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية، فهو عصر دائم التغير في مجال الاتصالات والخدمات الإلكترونية والتقنية، والتي ينعكس أثرها على الأنظمة المختلفة في المجتمع، ويعد ميدان التربية من أكثر الميادين تأثراً بها وينطبق ذلك على كليات التربية، حيث فرضت التحديات الكثيرة والمتداخلة على القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على حد سواء في كافة المستويات التنظيمية الأخذ بمفاهيم جديدة محورها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم لضمان بقائها واستمراريتها، ويعد مفهوم منظمة التعلم من المفاهيم الحديثة التي تحدث نقلة نوعية داخل المنظمات وخارجها، وقد سعى البحث في إطاره النظري إلى التعرف على طبيعة مفهوم منظمات التعلم المهنية، ونماذجها وأبعادها، ودواعي حاجة كليات التربية للتحويل لمنظمات تعلم مهنية، ومعوقات ومتطلبات تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية في محاولة لبناء رؤية مستقبلية مقترحة لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، وذلك كما يأتي:

أولاً: أهداف الرؤية المستقبلية المقترحة

لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية يجب التركيز على المستقبل، وتحديد السبل المناسبة للتعامل مع التغيرات والتحديات التي يمكن أن تواجهها كليات التربية مع دراسة الواقع الحالي لها، ووضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال خطة استراتيجية واضحة المعالم لبلوغ الأهداف المستقبلية الموضوعية، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:

- عقد ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بكليات التربية للمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لكليات التربية.
- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- تضمين رؤية ورسالة كليات التربية في الكتب الجامعية، والإعلانات، والمكاتبات المختلفة.
- توزيع الكتيبات والمنشورات المتعلقة بالرؤية والرسالة على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين وأولياء الأمور والجهات المستفيدة.
- تشكيل لجنة خاصة مهمتها القيام بتقييم أوضاع كليات التربية في ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها الموضوعية بهدف تطوير الاستراتيجيات بصورة مستمرة.
- توثيق معارف وخبرات أعضاء هيئة التدريس وإتاحتها ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق رؤية ورسالة كليات التربية.
- عقد ندوات وورش عمل لتنمية آليات التوجه الاستراتيجي للكلية لنشر الوعي برسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية.

(٢) تفعيل التعلم التنظيمي بكليات التربية

قادرًا على ابتكار منظمات تستطيع تكوين أنظمة تعليمية تستجيب لمتطلبات التغيير حاليًا ومستقبلاً.

٣. النمو المتزايد في أعداد الملتحقين بالتعليم الجامعي عامة وكليات التربية خاصة وبما يفوق طاقتها الاستيعابية؛ مما أدى إلى انخفاض جودة المخرجات، والافتقار إلى ثقافة التقييم الذاتي وغياب التقييم الفعال، كل ذلك وغيره يمثل تحديات ينبغي مواجهتها.

٤. التحول لمنظمة التعلم المهنية يعد مدخلًا مهمًا في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم رفع كفاءة الأداء بكليات التربية، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد علي توفير المعرفة، وغرس ثقافة التعلم والتفكير لدي أعضاء هيئة التدريس.

٥. التقدم السريع في مجال تقنيات الاتصال والمعلومات صاحبه ظهور العديد من الفلسفات والمداخل الإدارية منها التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، ويؤدي الأخذ بهذه المداخل إلى تحسين مستوى الأداء وجعل كليات التربية مرنة الأداء ومتماسكة التركيب، وتتصف بقابليتها للتكيف مع البيئة المحيطة.

ثالثًا: أبعاد الرؤية المستقبلية المقترحة وآليات تفعيلها

على ضوء ما تم عرضه في البحث من محاور، تسعى الرؤية المستقبلية المقترحة إلى تقديم مجموعة من الأبعاد وآليات تفعيلها، والتي يؤمل أن تسهم في تحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، وهي على النحو الآتي:

(١) تطوير رؤية ورسالة كليات التربية

• تنمية وعي وإدراك قيادات كليات التربية بأهمية الحاجة لبنني مفهوم التعلم التنظيمي لتحويل كليات التربية إلى منظمات تعلم مهنية، وتطوير وتحسين إمكانيات كليات التربية ذات الصلة بالتعلم التنظيمي ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر، ومن ثم إعادة صياغة رؤية كليات التربية، لإبراز اهتمامها بأن تصبح منظمات تعلم مهنية.

• توفير المناخ التنظيمي الملائم للتعلم بكليات التربية، والذي يشجع التطوير داخلها، ويساعد على تفعيل التعلم التنظيمي بها؛ باعتباره مفهومًا يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة بشكل مستمر سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

• تفعيل تعلم عضو هيئة التدريس بالحصول على المعرفة، ومرورًا باكتساب المهارات وبناء التصورات الأولية واختبارها، وانتهاءً بتحويلها إلى افتراضات ونظريات (نماذج ذهنية) تسهم في تطوير كليات التربية وتهيئتها لتنفيذ البرامج الجديدة.

• تنظيم مستويات التعلم بكليات التربية وفق المستويات التنظيمية الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي (تعلم فردي، تعلم من خلال فرق العمل، منظمة تعلم).

• إنشاء وحدة للتعلم التنظيمي داخل كل كلية من كليات التربية تتولى مسؤولية تطوير فرص التعلم التنظيمي الفردي والجماعي.

• استحداث نظام لتوثيق التجارب والخبرات والمعارف المتوافرة لدى العاملين بكليات التربية للإفادة منه في دعم التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمات تعلم مهنية.

يعد التعلم التنظيمي من أهم العمليات اللازمة لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية، وهو تعلم يركز على استمرارية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات التربية في التعلم وكشف الأخطاء وتصحيحها، وذلك من خلال رؤية مشتركة ونماذج موحدة للتفكير مبنية على الخبرات والمعارف، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:

• نشر ثقافة التعلم التنظيمي، وتشجيع مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات والتجارب والآراء بين أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات التربية من خلال الورش والدورات التدريبية المستمرة، والإفادة من التقنية الحديثة في تحقيق ذلك.

• تعزيز قدرة منسوبي كليات التربية على الحصول على المعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها، والعمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجههم، وتشجيعهم على إيجاد طرق وأفكار جديدة لتوظيفها في أعمالهم.

• تهيئة بيئة مناسبة للتغيير تضمن نجاح تحول كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية، وذلك من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والندوات الدورية والوسائط الإعلامية والتي تتمثل في المنشورات التعريفية والإعلانات الإلكترونية والورقية، وذلك للتعريف بمنظمات التعلم المهنية وأهدافها وآليات تحقيقها، والنتائج المتوقعة منها.

• تعزيز الممارسات القيادية الداعمة لحدوث التعلم التنظيمي بكليات التربية، والتي تساعد على تغيير الثقافة السائدة بكليات التربية لتصبح ثقافة مشجعة على المبادرة والمخاطرة، وعدم الخوف من التجريب ونشر المعارف الضمنية الكامنة دون القلق على المكانة الوظيفية.

• تحديث اللوائح المنظمة للعمل بكليات التربية لتتلاءم مع متطلبات منظمات التعلم المهنية.

• وضع توصيف كامل للوظائف الإدارية في المستويات المختلفة يبين مهام ومسئوليات كل مسؤول؛ مما ييسر عمليات المتابعة وتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية.

• تبنى الإدارة لسياسة الباب المفتوح لتشجيع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على السؤال ومعرفة أسباب ومبررات القرارات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.

• تبنى الإدارة لمدخل الشفافية في جميع تعاملاتها مع جميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف جنسهم وخبراتهم ورتبتهم الأكاديمية.

• الاستماع الجيد لمقترحات وآراء العاملين بكليات التربية حتى يشعروا بقيمتهم وملكيتهم للمؤسسة التي يعملون بها.

٤) تمكين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من رؤية جماعية مشتركة

من أهم المرتكزات الأساسية لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية تمكين أعضاء هيئة التدريس بها من رؤية جماعية مشتركة، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:

• وضع رؤية مشتركة بكلية التربية تركز على التعلم والتأمل والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بها لتحديد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، ووضع الخطط التي يمكنهم تنفيذها معًا، من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية لكلية التربية.

• تمكين أعضاء هيئة التدريس وكافة منسوبي كليات التربية من تكوين رؤية مشتركة تقوم على منظور شمولي للتفكير الجماعي.

• توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على نجاح التعلم التنظيمي مثل الأجهزة التكنولوجية الحديثة.

• اعتماد نظام للحوافز يدعم الأفراد والجماعات الساعية نحو التعلم.

• ممارسة قادة كليات التربية دور الموجهين والمرشدين والمسهلين لعملية التعلم التنظيمي.

٣) تعديل الهيكل التنظيمي بكليات التربية ليصبح أكثر مرونة

يعد الهيكل التنظيمي الإطار الذي يوضح الأدوار والمسئوليات والعلاقات التنظيمية، وكذلك الأقسام والوحدات الإدارية وكيفية الربط بينها، ويعد الهيكل التنظيمي المرن من أهم المرتكزات الأساسية لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:

• إجراء بعض التعديلات في الهياكل التنظيمية والتحول من الوضع الهرمي التقليدي إلى الوضع المتعلم المرن.

• التزام المرونة في تشكيل اللجان وفرق العمل بكليات التربية؛ بما يسمح بتبادل الأدوار فيما بينها.

• تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات الضرورية بين المستويات الإدارية في كليات التربية.

• تشكيل فرق العمل متعددة المهام بكليات التربية والتنسيق بينها بحيث لا يتم تداخل في اختصاصات كل منها.

• تفعيل استخدام الوسائل التكنولوجية لتيسير الأعمال الإدارية بكليات التربية مع الاهتمام بتدريب جميع منسوبي كليات التربية على كيفية الاستخدام الفعال لتلك الوسائل.

- إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ الرؤية المشتركة مع إعطائهم حرية الاختيار والتعبير عن آرائهم.
 - تزويد أعضاء هيئة التدريس بالنشرات التي تزيد من ثقافتهم الإدارية.
 - تعريف كافة منسوبي كليات التربية بحقوقهم المهنية وواجباتهم وبكل ما يستجد فيها، وتقديم المعلومات الكافية التي يحتاجونها.
 - احترام أفكار فرق العمل من قبل القيادات الجامعية وأخذها بجديّة.
 - تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب ومسؤولياتهم وقدراتهم على التعلم.
 - عقد تدريبات مستمرة لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال في المواقف المختلفة.
 - مكافأة قادة الكليات ذوي السلوكيات والتصرفات الإدارية المقبولة والناجحة.
 - دعوة قيادات كليات التربية لاجتماع دوري في بداية كل فصل دراسي مع أعضاء هيئة التدريس لتفعيل مساهمتهم في إثراء رؤية الكلية الاستراتيجية، واتباع نظام التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس أصحاب المبادرات البناءة.
 - العمل على إتاحة حرية اختيار أساليب إنجاز العمل لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتوفير الموارد التي يحتاجونها عند تنفيذ واجبات العمل.
- (٥) تفعيل التفكير النظمي بكليات التربية
- من أهم المرتكزات الأساسية لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية تفعيل التفكير النظمي بها، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:
 - الاعتماد على مبدأ الشمولية في التفكير عند مناقشة القضايا والمشكلات بكليات التربية.
 - حرص أقسام كليات التربية على تقديم التغذية الراجعة للأعضاء لتمكينهم من تطوير أدائهم.
 - استطلاع آراء المستفيدين من كليات التربية بصورة دورية والعمل على تلبية احتياجاتهم.
 - تحديد وتوضيح أكثر الطرق والنماذج فعالية في إحداث التغيير المطلوب وفهم وإدراك العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة، وبالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل.
 - تقييم المدخلات والعمليات والمخرجات عند تنفيذ التغييرات المطلوبة بكليات التربية.
 - تعديل البرامج الأكاديمية بكليات التربية لتتوافق مع متطلبات المدارس المختلفة وسوق العمل.
 - الربط بين النظرية والتطبيق في العملية التعليمية بكليات التربية.
 - استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة بكليات التربية واستخدامها بشكل صحيح.
 - مراعاة احتياجات المدارس عند قبول الطلاب في التخصصات المختلفة بكليات التربية.
 - الاستفادة من خبرات بعض كليات التربية المتميزة لإصلاح كليات التربية في مصر.
 - فتح قنوات اتصال بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس لسماع وجهات نظرهم وتبادل الآراء والمعلومات وبناء جسور الثقة بينها وبينهم.

- العمل على تفعيل استخدام التكنولوجيا في توثيق اجتماعات فرق العمل بكليات التربية وربطها بإدارة الكلية للاستفادة منها والأخذ بتوصياتها، ومكافأة الفرق المتميزة على إنجازاتها.
- تنظيم لقاءات جماعية من أجل الحوار والنقاش مما يسهم في زيادة الرصيد المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع البحوث الجماعية بين أعضاء هيئة التدريس مع رصد أعلى الدرجات لها في التقييمات العلمية.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي، وحرص الإدارة على التأكيد على ثقافة العمل الجماعي.

٧) تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم بكليات التربية

- من أهم المرتكزات الأساسية لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم، من خلال التركيز على قيم العمل الجماعي والتميز، والتحسين المستمر، والإبداع والابتكار، والمخاطرة، والشفافية، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:
- إرساء ثقافة تنظيمية إيجابية، من خلال نشر قيم مشتركة وملزمة يؤمن بها الجميع، وتهيئة البيئة الأكاديمية في كليات التربية للتغيير، بما يسهم في ترسيخ مفهوم منظمة التعلم لدى العاملين.
 - وجود مجموعة من القواعد الأخلاقية التي ترشد السلوك وتوضح الممارسات الصحيحة والخاطئة.
 - الحرص على تطابق أفعال القادة مع قيم منظمات التعلم المهنية.
 - التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية مثل قيم التميز واستثمار الموارد المتاحة بكليات التربية، وتشجيع

٦) تشجيع التعلم الجماعي أو التعلم في فريق بكليات التربية

من أهم المرتكزات الأساسية لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية تشجع التعلم الجماعي أو التعلم في فريق بكليات التربية، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:

- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس وكافة منسوبي كليات التربية للنقاشات الدورية؛ لتبادل معارفهم وأفكارهم والدروس المستفادة من خلال أعمالهم؛ لمعالجة مشكلات العمل وقضاياها.
- تعزيز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، مما يعطي فرصة أفضل لفهم ما يريده كل طرف من الآخر، وضمان الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم الجامعة، وتعزيزها من خلال تكريم أصحاب السلوك المرغوب من القيادات وأعضاء هيئة التدريس.
- دعم تعلم الفريق عن طريق توليد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقدة وحل المشكلات بأسلوب جماعي، وإسناد المهام الجديدة، وتطوير أنشطة تعلم الفرق وممارستها.
- تخفيف الأعباء الإدارية عن أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من أعمال (اللجان، والتنظيم للاختبارات، والاشتراك في اللجان الإدارية وغير ذلك).
- العمل على وضع آليات موحدة بالأقسام الأكاديمية بكليات التربية لتشكيل فرق العمل بما يضمن عدالة تمثيل جميع الأعضاء بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.

فرق العمل على صياغة اتجاهات أكثر فاعلية وإتاحة المزيد من الوقت للتأمل وممارسة الأنشطة الاجتماعية التي يمكن استخدامها في تعزيز الاتجاهات الإيجابية.

- مساعدة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ليصبحوا مصادر معرفية لغيرهم بما يساهم في تحقيق أهداف الكلية، وهي خطوة مهمة ينمي فيها كثير من أعضاء هيئة التدريس قدراتهم على اكتشاف المهارات والقدرات والمواهب لدى زملائهم في العمل، فمنظمة التعلم تقدر قيمة التنوع والاختلاف، وتدعم سياسة الأخذ والعطاء للصفات الفريدة لدى أعضاء هيئة التدريس وتشجع التفكير والتعلم الجماعي، الأمر الذي يتطلب منهم فهم أعمق لدور كل عضو في الكلية وتقديره واحترامه والثقة في إمكاناته وقدرته على العطاء.

- ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.

- نشر ثقافة التفكير والتأمل بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.

٨) تبني القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بكليات التربية

ولكي تتمكن كليات التربية في مصر للتحويل لمنظمات تعلم مهنية ينبغي أن تتمتع بقيادة ذات رؤية ولديها السبق والمبادرة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم للتعلم وثقافة تساهم في تطويرها بالإضافة إلى القدرة على التغيير وتعليم الآخرين، وتحقيق العدالة، وتقديم الدعم التنظيمي للعاملين، ومن الآليات التي تساهم في تحقيق ذلك ما يأتي:

- وضع استراتيجية شاملة لتبني أبعاد منظمة التعلم المهنية بكليات التربية.

العاملين على تقديم إبداعات متواصلة تمكن كليات التربية من التكيف المستمر مع التحديات.

- الحرص الدائم على كسب ثقة المستفيدين وإرضائهم.

- الحرص على استخدام أدوات محددة ومؤشرات واضحة لتقويم الأداء بكليات التربية لضمان موضوعية هذا التقويم وبعده عن الذاتية والتحيز.

- إعادة النظر في نظم الحوافز والمكافآت بكليات التربية، وربطها بالأداء المهني، والمبادرات الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس، والجهود المبذولة منهم في التطوير الذاتي لتحسين أدائهم لأعمالهم.

- نشر ثقافة منظمة التعلم المهنية بأبعادها المختلفة بشكل أوسع لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر.

- عقد لقاءات واحتفالات وتبادل القصص والشعارات المحفزة للعمل والالتزام والمسؤولية والرضا الوظيفي.

- توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية، يعزز ثقافة التعلم ويمكن من توسيع المعرفة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ومن أهم تلك القيم تدعيم العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، والثقة المتبادلة، الاتصالات الشخصية، الشفافية، تحمل المسؤولية والمخاطرة، التشجيع على الحوار البناء، خدمة العملاء، التعاون والمشاركة، حيث يلزم أن يكون هذه القيم واضحة.

- تقليل الأجواء السلبية المؤثرة على سير العمل بكليات التربية، والسعي الجاد للحصول على التغذية الراجعة التي تؤدي إلى كسب مزيد من الثقة والاحترام وإعادة صياغة السلوك وتدريب

- توفير بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والتجديد وممارسة التجريب من خلال توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة.
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي وما يتبعه من تخطيط استراتيجي واعتبارهما منهج تفكير لجميع أعضاء هيئة التدريس وجميع منسوبي كليات التربية وجزء من أنشطة العمل اليومي، حيث يتضمن التفكير الاستراتيجي العديد من الخيارات من خلال انفتاح الأفق للتفكير المؤسسي لعدد من البدائل والقرارات التي تحدد أفضل ما يلائم الكلية ومواردها وبيئتها.
- وضع رؤية لمستقبل العمل بكليات التربية من خلال وضع تصورات مشتركة للمستقبل، والسعي إلى إيجاد المبادئ والتوجهات التي تساعد في تحقيق الرؤية.
- تحديث المعايير المتعلقة باختيار القيادات الجامعية بما يدعم قدرتهم على الانتقال بالمؤسسات الجامعية ومنها كليات التربية من النمط التقليدي إلى نمط منظمات التعلم المهنية.
- تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم منظمة التعلم ونشر ثقافتها بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر.
- اختيار قيادات جامعية قادرة على تهيئة بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار والتحفيز المستمر لأعضاء هيئة التدريس للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- تبني القيادات نمط ديمقراطي يشجع على المشاركة وإبداء الرأي من داخل الكلية وخارجها.
- تخصيص وقت محدد في اجتماعات مجالس الأقسام العلمية بكليات التربية لتوضيح الأدوار التي من المفترض أن يقوم بها كل عضو هيئة تدريس، من أجل المساعدة في تفعيل أبعاد منظمة التعلم في كلياتهم.
- تشكيل فرق العمل داخل الأقسام أو على مستوى كليات التربية لإنجاز المهام وحل المشكلات.
- استخدام كافة الوسائل المساهمة في إحداث تغيير في اتجاهات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ليتعلموا التفكير الإيجابي حيث أن بناء ثقافة التفكير الإيجابي تتطلب تمسك أعضاء هيئة التدريس بعمل الأشياء الإيجابية، وهذا يعنى التركيز على نقاط القوة وتعلم كيفية معالجة أوجه القصور.
- تفعيل الشراكة بين كليات التربية في مصر ووزارة التربية والتعليم، بما يسهم في إعداد الخطط الاستراتيجية للتعليم وتطوير وتحديث السياسات التعليمية بالدولة.
- عقد اتفاقيات شراكة وتعاون علمي وبحثي وتكنولوجي مع كليات تربوية حققت التميز على المستويين الإقليمي والعالمي.
- عقد بروتوكولات تعاون وتفاهم تسمح بتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة بين كليات التربية داخل مصر وخارجها.
- تشكيل فريق عمل بكليات التربية مسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية.
- توفير البيئة الإيجابية المحفزة التي تشجع مشاركة كافة منسوبي كليات التربية في صنع واتخاذ

برامج التنمية الذاتية بما يؤدي إلى تكوين أفراد يستمتعون بالتعلم وبالحياة ويكون لديهم استعداد أفضل للتكيف مع التغيرات المستقبلية على المستوى الشخصي والتنظيمي.

- تنمية الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال توفير مناخ عمل يتسم بالشفافية.
- الحرص على إعداد صف ثان من القيادات لديه اقتناع بفكرة منظمات التعلم المهنية.

• توفير برامج للتدوير من أجل تقديم قادة جدد داخل كليات التربية.

• تكوين لجنة عليا بالجامعات لإدارة الصراعات التنظيمية حتى تتمكن الكليات من الحد من التأثيرات السلبية التي يمكن أن تعوق أنشطة التعلم التنظيمي بها.

• وضع الأنظمة والقواعد التي تساعد قادة الجامعات وتشجعهم على تطوير مهاراتهم، وتدريبهم على مهارات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الداعمة لمنظمات التعلم المهنية.

• تغيير قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين بكليات التربية لدرجة تجعلهم مستعدين لإنجاز ما هو أبعد من المسؤوليات التي حددتها المنظمة.

• إقامة مسابقات وتحديد جوائز لأكثر الأقسام اهتماماً بإرساء دعائم منظمات التعلم المهنية.

٩) بناء أنظمة للتشارك المعرفي بكليات التربية

من أهم المرتكزات الأساسية لتحويل كليات التربية لمنظمات تعلم مهنية بناء أنظمة للتشارك المعرفي بها، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك ما يأتي:

القرارات، وعلى التعاون والعمل فيما بينهم بروح الفريق الواحد، والاستماع إلى آرائهم ونصائحهم.

• توفير فرص التعلم المستمر بين أعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءتهم بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.

• توفير التجهيزات والإمكانيات اللازمة وظروف الأمن والسلامة بما يجعل بيئة العمل بكليات التربية آمنة وصحية.

• حث قيادات كليات التربية على تهيئة بيئة إيجابية مناسبة تسودها الثقة والشفافية لتشجيع التعلم بين أعضاء هيئة التدريس أفراداً وجماعات.

• رفع وعي جميع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بأبعاد منظمة التعلم من خلال تخصيص كتيب سنوي لهم، يحتوي على جميع المفاهيم والمعلومات المرتبطة بأبعاد منظمة التعلم.

• استثمار القدرات البشرية والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية لكليات التربية وتحويل ثقافة العمل داخل الكليات من سياسة رد الفعل إلى المبادرة، ورفع معنويات أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بها.

• تشكيل فرق عمل تدرب أعضاء هيئة التدريس وجميع منسوبي كليات التربية على مفاهيم وأساليب التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، وتجب عن تساؤلهم وإيجاد الحلول لمشكلاتهم.

• تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الكلية على التأمل في أداؤهم وأداء الآخرين حتى يكتشفوا مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف للتغلب عليها.

• وجود القائد القدوة الذي لديه القدرة على التأثير على الآخرين، وكذلك تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اهتماماتهم الشخصية من خلال

- إنشاء نظام معلوماتي بكليات التربية يتكون من قواعد بيانات خاصة بجميع منسوبيها، والشؤون المالية والإدارية والقانونية، وإنشاء مكتبة إلكترونية بكل كلية تتيح الاتصال بقواعد البيانات العالمية.
- تشجيع العمل البحثي التعاوني في كليات التربية.
- تحسين جودة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية بانتظام، وعقد ورش عمل دورية لعرض ومناقشة الأفكار البحثية الجديدة ودعوة أهل الاختصاص من ذوي الخبرة في المجال التربوي من الجامعات المحلية والعالمية للتعريف ونشر الوعي بأهمية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.
- وضع نظام يحافظ على الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وحماية أفكارهم ومبادراتهم من الاستيلاء عليها.
- توفير الإمكانيات المادية والتقنية والأجهزة اللازمة لتفعيل تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث التكاملية لحل المشكلات والقضايا المجتمعية والاستفادة من كل تخصص في عملية التشارك المعرفي لتنمية رأس المال الفكري بما يحقق قيمة مضافة للجامعات.
- تشجيع التعاون بين كليات التربية في مصر، وتحقيق التكامل بين أقسامها المختلفة.
- توفير نظام اتصال فعال يعتمد على القنوات غير الرسمية بالإضافة إلى القنوات الرسمية، وبما يسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من دراستها وتحليلها وتحليل البدائل على أساسها.
- تشجيع التشارك المعرفي على المستوى الداخلي لكليات التربية أو على المستوى الخارجي من خلال عقد اللقاءات العلمية بين الجامعات.
- تنظيم ندوات ولقاءات بكليات التربية لتبادل الخبرات والتجارب والآراء والمعلومات حول كيفية تحويلها لمنظمات تعلم مهنية.
- إنشاء مجتمعات الممارسة المشتركة، حيث تمثل شكلاً جديداً من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تسهم في إنشائها، إنها تمثل مفهوماً جديداً في مجال العمل تسمح لكل عضو هيئة تدريس التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.
- ضرورة إعداد خطة استراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير الأنظمة واللوائح الإدارية لتهيئة بيئة تنظيمية تعاونية داعمة ومنتجة وذلك من خلال إنشاء وحدات بكليات التربية مهمتها رسم السياسات لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بما يحقق قيمة مضافة للجامعة.
- تطوير نظام حوافز لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وذلك من خلال الإشادة بالإنجازات البحثية التشاركية في مجلة الجامعة أو موقع الجامعة أو البريد الإلكتروني أو تقديم جائزة لأفضل بحث علمي تشاركي بين الأقسام المختلفة.
- نشر ثقافة التشارك المعرفي بين التخصصات المختلفة بكليات التربية لما له من أهمية في تحقيق

رابعاً: تحديات تطبيق الرؤية المستقبلية المقترحة
وسبل مواجهتها

هناك بعض التحديات التي تحول دون تطبيق
الرؤية المستقبلية المقترحة، ومن أهم هذه التحديات
وسبل مواجهتها ما يأتي:

- ضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم أبعاد منظمة التعلم المهنية بكليات التربية، ويمكن مواجهته من خلال إرساء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق أبعاد منظمة التعلم المهنية ودعم عمليات التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتخطيط لهذه العمليات وتنفيذها.
- جمود اللوائح والقوانين التي تحكم إجراءات العمل بكليات التربية، ويمكن مواجهته من خلال السعي إلى الحد من المركزية، ومنح أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الصلاحيات، وإشراكهم في عمليات صنع القرار واتخاذها بما يسهم في مزيد من تمكين الأعضاء وبنعكس على العملية التعليمية بشكل إيجابي.
- شيوع بعض الأنماط الإدارية التقليدية داخل كليات التربية بما يعوق عملية تحولها لمنظمات تعلم مهنية، ويمكن التغلب على ذلك بعقد دورات تدريبية للقيادات لتنمية مهاراتهم الإدارية بصفة عامة وتحفيزهم لقيادة التغيير وتبني الأساليب الإدارية الحديثة.
- مقاومة بعض القيادات الإدارية لعمليات التغيير والتطوير، ويمكن مواجهته من خلال تهيئة القيادات لتقبل التغيير وتبني فكرة منظمات التعلم المهنية والمشاركة في بناء استراتيجيات التغيير نحو تطبيق أبعاد منظمات التعلم المهنية بكليات التربية.
- كثرة الأعباء الملقة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية وكذلك القيادات مما يعوق

قيمة مضافة لأعضاء هيئة التدريس مع ضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز تشجيعية لدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس.

- تطوير الاتفاقيات الثقافية والعلمية بين كليات التربية في الجامعات المصرية والجامعات العالمية، وذلك من خلال تبني برامج فعالة للزيارات العلمية ومراعاة العدالة في توزيع الزيارات العلمية على أعضاء هيئة التدريس للاستفادة منها.
- عقد سيمينارات أكاديمية مجمعة لأقسام كليات التربية لنشر الدروس المستفادة من تجارب جميع الأعضاء لمشاركة المعرفة والتعلم.
- تفعيل البحوث البينية بين الأقسام الأكاديمية وبين الكليات والجامعات من خلال المزج بين التخصصات المختلفة.
- تأسيس ذاكرة تنظيمية لكليات التربية تتضمن بنوك أو مستودعات للمعلومات والمعارف توثق كل الأنشطة وخبرات أعضاء هيئة التدريس المهنية وممارساتهم المختلفة.
- فتح باب الحوار والاستفسار لكل الأساتذة من خلال إشراكهم وتشجيعهم في إبداء الآراء والأفكار والاقتراحات التي يرونها مناسبة بغض النظر عن رتبهم الأمر الذي يعمل على تعزيز الثقة فيما بينها، ويساعد في بناء ثقافة قوية بكليات التربية فمن خلال هذا البعد يفتح المجال أمام الأساتذة لتنمية قدراتهم وتأهيلهم من جهة وبناء توجهات استراتيجية لكليات التربية من جهة أخرى.

- توفير قدر كبير من الشفافية والوضوح بكليات التربية حتى يسمح لكل عضو هيئة تدريس بالكلية الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات، وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات بما يساعد على بناء الثقة بين الأعضاء بعضهم البعض.
- دعم قيادات كليات التربية في مصر لجهود وأنشطة التخطيط والتنفيذ الفعال لعملية التحول إلى منظمة تعلم مهنية من خلال الدعم والتأييد والمساندة لبرامج وجهود التطوير والتحسين المستمر، وتهيئة البيئة المناسبة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين من داخل الكليات وخارجها.
- إعادة النظر في اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل كليات التربية في مصر من خلال إدراك صناعات القرار لضرورة أن تتوفر فيها المرونة الكافية التي تيسر عمليات وبرامج التطوير والتحسين المستمر.
- استقطاب وانتقاء أفضل العناصر البشرية (قيادات - أعضاء هيئة تدريس - إداريون) داخل بيئة العمل وخارجها، للقيام بالمهام ذات الصلة بمنظمة التعلم المهنية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس ذوي الأفكار الإبداعية والمشاركين في فرق العمل .
- تنمية الموارد المالية لكليات التربية في مصر من خلال البحث عن مصادر للتمويل الذاتي، كتسويق الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية، والاستفادة من مرافق الكلية ومنشأتها.
- توفير أجهزة اتصالات حديثة داخل إدارات ووحدات كليات التربية المختلفة، بما يدعم سرعة وسهولة نقل وتبادل المعلومات.

عمليات التخطيط للتعلم التنظيمي والتشارك المعرفي، ويمكن مواجهته من خلال تخفيف الأعباء وتكوين فرق العمل وتوزيع المهام على الأعضاء وعقد ورش العمل وجلسات المناقشة والحوار الرسمية وغير الرسمية.

- وجود بعض الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، مما يؤثر على ثقافة تمكين فرق العمل والاستفادة من القدرات الجماعية لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن مواجهته من خلال تهيئة المناخ المناسب لبناء علاقات إنسانية قوية تسهم في حل المشكلات ومواجهة الصراعات وبناء الثقة بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس.
- قلة الحوافز لتطبيق أبعاد منظمة التعلم من قبل قيادات الجامعة، ويمكن مواجهته من خلال البحث عن بدائل متعددة لتمويل التعليم الجامعي.
- اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية أن المعرفة ملكية فردية، وأن الاحتفاظ بها وعدم تبادلها يعد مصدرًا للقوة وفرصة لإحداث التفاوت فيما بينهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة العمل المشترك لأنه يساهم في توفير الوقت والجهد وإثراء العمل بالإضافة إلى نشر أفكارهم وبحوثهم على موقع الكلية، ودعم البحوث المشتركة .

خامساً: ضمانات نجاح تطبيق الرؤية المستقبلية المقترحة

- ولضمان نجاح تطبيق الرؤية المستقبلية المقترحة يقترح البحث الإجراءات الآتية:
- التنمية المهنية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاياتهم الإدارية بما يتلاءم وأدوارهم المتوقعة لتطبيق أبعاد منظمة التعلم المهنية.

كلية التربية، جامعة بني سويف، (٢)١١٠،
٦١٩-٧٢٢.

الأحمري، شمسة علي سعد (٢٠١٧). المنظمة المتعلمة
مدخل لتطوير الدور القيادي في المدارس، دار
الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

إسماعيل، محمد السيد محمد ومحمد، محمد ناجح
محمد (٢٠١٩). تطوير دور كلية التربية في
تنمية الثقافة المدنية لدى طلابها على ضوء
أهدافها، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة
سوهاج، ٥٩، ٤٩٣-٦١٢.

البدواوي، مريم عبيد والعمري، بسام مصطفى
(٢٠١٨). درجة توافر معايير المنظمة
المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في
دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر
المديرين، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية
الأردنية للعلوم التربوية، ٣(٤)، ٢١٩-٢٣٧.

البدوي، أمل محمد حسن وآل سالم، راشد مهدي
(٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة
المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد
المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة
الأزهر، ١٨٥(١)، ٢٠١-٢٤١.

البلوي، سلمى محمود محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة
التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس
وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك
والملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة
الأزهر، ١٨٣(٢)، ٥٦٠-٦٢٠.

توفيق، صلاح الدين محمد وموسى، هاني محمد يونس
(٢٠١٣). توجهات الأدب التربوي الجديد
جوهر تطوير منظومة المعرفة التربوية
المتجددة (مجلة كلية التربية ببنها أنموذجًا)،

• تحديث مواقع كليات التربية الإلكترونية على
الشبكة الدولية دوريًا، وبما يخدم احتياجات الكلية
وأهدافها الاستراتيجية.

• إجراء دراسات استطلاعية دورية للوقوف على
مدى توافر أبعاد منظمات التعلم المهنية بكليات
التربية وتحديد إجراءات العمل اللازمة لتحقيق
متطلبات التحول للمنظمات المتعلمة.

المراجع

إبراهيم، محمد نصحي (٢٠١٤). استراتيجية تطوير
التعليم العالي في مصر - كليات التربية
كنموذج، تقديم مهني غنايم، مؤسسة شروق
للنشر والتوزيع، المنصورة.

أبو العلاء، ليلى محمد حسني (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد
المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في
كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة
نظر الموظفات، مجلة العلوم التربوية
والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة
البحرين، ١٨(١)، ٤٤٥-٤٨٧.

أبو الوفاء، جمال محمد وداود، عبدالعزيز أحمد وحسين،
لمياء صلاح سالم (٢٠٢١). ممارسة القيادة
الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي
بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة
بنها، ١٢٥(٢)، ٣٥٩-٣٨٢.

أحمد، أمل على محمود سلطان (٢٠١٨). دور كليات
التربية في تنمية مكونات الحرية الفكرية لدى
طلابها- دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية،
جامعة أسيوط، ٣٤(٩)، ١-٤١.

أحمد، رانيا كمال (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة
الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة
العمل- دراسة ميدانية جامعة سوهاج، مجلة

والعشرين اللازمة لدى طلبتها، المجلة العربية
لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم
والتكنولوجيا، ١٣(٤٧)، ١٠٣-١٣٠.

حجازي، عصام محمد المغاوري (٢٠١٩). تصور
مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى
منظمة متعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة
طنطا، ٧٣(١)، ٢، ٢٣٢-٢٧٧.

حجازي، هناء شحات السيد إبراهيم (٢٠١٨). المنظمة
المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين-
دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها،
١١٦(٨)، ١١٣-٢٢٧.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١١). تطوير كليات التربية
وبرامج إعداد المعلمين في استراليا والدول
الآسيوية والأفريقية (منظورات منهجية ونماذج
تطبيقية)، عالم الكتب، القاهرة.

حرب، محمد خميس (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير
أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في
ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة
التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة
والإدارة التعليمية، ٢٠، ٣٠٥-٣٨٩.

الحربي، أحمد بن راشد (٢٠١٨). درجة توافر ضوابط
المنظمة المتعلمة لبيتر سينجي في المدارس
الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك من وجهة
نظر مديريها ومعلميها، مجلة كلية التربية،
جامعة طنطا، ٧٠(٢)، ٤، ٦٨٤-٧٢٦.

_____ (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير ممارسة
أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب
بجامعة تبوك في ضوء نموذج "مارسك
وواتكنز"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر،
١٨٣(١)، ٤٠٢-٤٥٢.

مجلة كلية التربية بنها، جامعة بنها، ٩٣(١)،
٤٠-٤١.

توفيق، فيفي أحمد (٢٠١٧). سيناريو مستقبلي لتفعيل
مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة
سوهاج، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة
سوهاج، ٤٧، ١١٣-٢٦٠.

جاد، حاتم فرغلي ضاحي (٢٠١٨). تصور مقترح
لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة
بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة
سوهاج، ٥٦، ١٢٧-٢٥٦.

جبران، علي محمد والمحاسنة، نسبية إبراهيم (٢٠١٧).
درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل
المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب
القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة
التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت،
١٢٢(٢)، ٢٧٧-٣٢٠.

جوهر، علي صالح والباسل، ميادة محمد فوزي
(٢٠١٨). الطريق إلى الإبداع الإداري
بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة
العصرية، المنصورة.

جوهر، علي صالح ورضوان، وائل وفيق ومراد، حسام
إبراهيم الدسوقي (٢٠١٩). متطلبات تأهيل
كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير
جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي، مجلة
القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة
والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس،
٢٠٧، ٢٦٥-٢٨٣.

الحواري، عبدالغني أحمد علي وحמיד، محمد عبد الله
حسن (٢٠٢١). دور كليات التربية بالجامعات
اليمنية في تنمية مهارات القرن الحادي

الحواجرة، كامل محمد وصبح، خالد جمال (٢٠٢١).
أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي
من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية-
دراسة تطبيقية في الجمعية العلمية الملكية في
الأردن، مؤتمراً للبحوث والدراسات- سلسلة
العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة،
٣٦(٥)، ٨٧-١٣٨.

خضر، ضحى حيدر(٢٠٠٩). نحو رؤية جديدة
لمؤسسات التعليم العالي(في ضوء مفهوم
المنظمة المتعلمة)، مجلة كلية التربية، جامعة
المنصورة، ٧١(١)، ٧٤-٩٨.

خليل، فيفي أحمد توفيق (٢٠١٩). دراسة تحليلية
لمشكلات كليات التربية بمصر من خلال
يوميات طالب مع تصور مقترح لحلها، مجلة
كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٣(١)، ٢٢٢-
٣١٠.

الديعج، نورة بنت خالد بن عبدالرحمن(٢٠١٩). تأصيل
المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية:
مدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية،
مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٦)، ٢،
٣٨٦-٤١٥.

الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٥). أبعاد المنظمة المتعلمة
والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات
الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، مجلس
النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٩(١١٦)، ١٥،
-١٠٢.

الذبياني، منى سليمان (٢٠٢٠). تفعيل التشارك المعرفي
بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة
للجامعات السعودية (جامعة حائل نموذجاً)،

الحربي، حياة بنت محمد بن سعد(٢٠٢٠). درجة توفر
أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة أم القرى وفق
نموذج (Watkins and Marsick) المعدل
وعلاقتها بدرجة ممارسة الحقوق الإنسانية
الوظيفية من وجهة نظر عينة من موظفيها،
العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية،
جامعة القاهرة، ٢٨(٤)، ١٠٥، ٧-١٦٦.

الحربي، دينا مسفر والعباسي، دلال عمر (٢٠٢٢). واقع
تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة
المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة
نظر منسوباتها، المجلة العربية للعلوم ونشر
الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية،
٦(٤٤)، ١-٣٧.

حسين، أسامة ماهر (٢٠١٢). تقويم خصائص المنظمة
المتعلمة بالجامعات المصرية (الجامعات
الخاصة - دراسة حالة)، مجلة كلية التربية،
جامعة بنها، ٢٣(٩١)، ٤٥-٩٨.

حسين، هند محمد محمود ويونس، محمد محمد والسيد،
أسماء فتحي (٢٠٢١). المنظمة المتعلمة
مدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية
بجامعة المنوفية، مجلة كلية التربية، جامعة
المنوفية، ٣٦(٣)، ٤٠٦-٤٣٦.

الحمادي، سارة بنت محمد بن قظيم(٢٠١٦). مدى
تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس
الثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية،
جامعة طنطا، ٦٤(٤)، ٢، ٦٧٧-٦٩٧.

_____ (٢٠٢١). مدى تطبيق أبعاد المنظمة
المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض،
مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة
التربية الخاصة والتأهيل التربوي، ٥، ١٦٥-
١٩٤.

السيد، هدى سعد ويوسف، يحيى إسماعيل وعمار،
رامي نجاح عبداللطيف (٢٠١٨). واقع توفر
أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية،
مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٧٠(٢)،
٢٢٧، ٢-٢٦٣.

الشايح، على صالح والشيخ، أمل عبدالعزيز محمد
(٢٠٢٢). درجة ممارسة الإدارة المدرسية
لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس
الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد
المنظمة المتعلمة " DLOQ " ، مجلة
الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء
للاستشارات التربوية، ٢(٥)، ٨٧-١٢٣.

الشريفي، عباس عبد مهدي والصريرة، خالد أحمد
والناظر، ملك صلاح (٢٠١٢). درجة توافق
أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق
الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،
العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية،
جامعة القاهرة، ٢٠ (١)، ٢٠٨-٢٥٧.

الصوينع، خولة بنت عثمان بن صالح (٢٠١٩). واقع
تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية
العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن
سعود الإسلامية، مجلة البحث العلمي في
التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،
جامعة عين شمس، ٢٠(٤)، ٣٣-٨١.

ضحوي، بيومي محمد والمليجي، رضا
إبراهيم (٢٠١١). تقييم أداء كليات التربية في
مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة
كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس،
٢١، ١-٨٦.

العازمي، آمال دليل محمد والخويت، سمير عبدالوهاب
والإتربي، هويدا محمود (٢٠٢١). دور الثقافة

العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية،
جامعة القاهرة ، ٢٨(٢)، ٢٩٣-٣٥٥.

الرشدان، يحيى (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر
العولمة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة
متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
وجامعة جدارا، أربد، ٤٩٧-٥١٢.

رفيع، ديمة عبدالله يوسف (٢٠٢٠). تحقيق التميز
المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء
المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في
التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،
جامعة عين شمس، ٢١ عدد خاص، ٨١-
١٠٣.

الرويلي، سعود عبدالله (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق
المنظمة المتعلمة بكليات التربية في الجامعات
السعودية لمواكبة تنفيذ برامج إعداد المعلم-
دراسة حالة بجامعة شقراء، المجلة التربوية،
مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت،
١٤٤ (١)، ١٢٣-١٦١.

زاهر، محمد ضياء الدين ومحمد، سناء سيد راضي
(٢٠١٨). دور التكنولوجيا الرقمية في الارتقاء
بالمؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة (التعليم
العام نموذجًا)، مجلة مستقبل التربية العربية،
المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥(١١١)،
٩٧-١١٨.

زيادة، رانيه محمد محمود (٢٠٢١). المنظمة المتعلمة
كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة
دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر
الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة
للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس
المفتوحة، ٦(١٥)، ٦٨-٨٦.

التربوية، جامعة بني سويف، ١٨ (١٠٧)، ٦٢٦-٧١٤.

عبد الله، أحمد سمير فوزي (٢٠١٩). تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، ٦٥، ٨٧٩-١٠٠٣.

عبدالله، ولاء محمود وأبو راضي، سحر محمد (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة (دراسة حالة)، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)*، رابطة التربويين العرب، ٥٦ (٢)، ٣٢٧-٣٨٨.

عبد المطلب، مريم عبدالصمد عبدالله (٢٠١٩). تجويد الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ٤ (٣)، ٤٠٥-٤٢٨.

عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (٢٠٢٢). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، ٩ (١)، ٢١-٤٩.

العتيبي، تركي بن كديميس وإبراهيم، هيفاء بنت عبدالعزيز سليمان (٢٠١٥). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، *الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٥ (٩٢)، ٣٥-١٦٠.

العجمي، جازي محمد عبيد (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري- دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت،

التنظيمية في دعم التحول للمنظمة المتعلمة بدولة الكويت، *مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار*، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، ٣٠، ٦٧-٩٨.

عبد الحافظ، ثروت عبدالحميد والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٥). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ١٦ (٤)، ٤٧٩-٥١٧.

عبد الحميد، أسماء عبدالفتاح نصر (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، *مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة*، جامعة الأزهر، ١٩٥ (١)، ٣٩٩-٤٤٥.

عبد الرازق، فاطمة زكريا محمد وعبد العليم، أحمد إبراهيم (٢٠١٣). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)*، رابطة التربويين العرب، ٤٤ (٣)، ١٠٥-١٥٨.

عبد العال، هدى معوض عبد الفتاح (٢٠٢٠). تعليم المعلم القائم على البحث " مدخل لتطوير كليات التربية المصرية (التجربة الفنلندية نموذجاً) "، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٧١، ١٠٥١-١١٤٦.

عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بجامعة سوهاج)، *مجلة كلية*

العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ١٢ (٤٠)، ٣-٣١.

عشبية، فتحي درويش وعمار، سامي فتحي (٢٠٠٨).
دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل
الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الاستفادة منها
في مصر، مجلة دراسات في التعليم الجامعي،
مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية،
جامعة عين شمس، ١٩، ٢١٠-٣٢٧.

العتار، دعاء محمود محمد (٢٠٢٠). أثر أبعاد المنظمة
المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة
تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة
الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، المجلة
الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS،
الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية
والتطبيقية، ١٧ (٣٦)، ١١-٥١.

عمار، سامي فتحي عبد الغني (٢٠١٠). دور أستاذ
الجامعة في تنمية قيم المواطنة لمواجهة
تحديات الهوية الثقافية -جامعة الاسكندرية
نموذجاً، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز
العربي للتعليم والتنمية، ١٧ (٦٤)، ٤-١٢٢.

العمرى، حصة سعيد (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في
تحسين أداء المنظمة المتعلمة في مكاتب التعليم
في منطقة عسير (دراسة ميدانية أجريت على
مديرات مكاتب التعليم ومشرفات منطقة
عسير)، مجلة جامعة حائل للعلوم الإنسانية،
٣، ١١٥-١٣٧.

عمير، عراك عبود (٢٠١٩). تأثير تحليل فجوة الأداء
الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة
المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم
الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة الأنبار، ١١ (٢٦)، ٢١٥-٢٣٨.

مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٢٢ (٢)،
٢٨٠ - ٣٢٠.

العدوان، حسين إبراهيم وطناش، سلامة يوسف
(٢٠٢٠). واقع دور إدارة المعرفة في بناء
المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من
وجهة القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة
التدريس، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية
الأردنية للعلوم التربوية، ٥ (٣)، ٢٣٩-٢٦٣.

العرفج، عبدالمحسن بن حسين (٢٠١١). مدى تطبيق
أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات
السعودية: دراسة حالة على جامعة الملك
فيصل، آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية
التجارة، جامعة المنوفية، ٢٣ (١،٢)، ٨٣-
١٠٩.

العزام، عبدالناصر أحمد والشقران، عبدالله الكريم
(٢٠١٧). مستوى تطبيق مفهوم المنظمة
المتعلمة وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي
المدارس الثانوية في مديرية إربد الأولى،
العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية،
جامعة القاهرة، ٢٥ (٤)، ١، ٤٣٦-٤٥٧.

العزيمي، أحمد الرفاعي بهجت وعطية، سعيد محمود
مرسي وعبدالله، محمد عبدالله محمد وعطية،
شيماء السيد محمد (٢٠١٧). منظمات التعلم
كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، دراسات
تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية)، جامعة
الزقازيق، ٩٥ (١)، ١-٥٦.

عساف، محمود عبدالمجيد (٢٠١٩). دور التعليم
الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الأزهر
والإسلامية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة
العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة

كامل، راضي عدلي (٢٠١٨). تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٥٣، ١٩ - ١٣٢.

المبلغ، منور بن عبدالله ساير (٢٠٢١). المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٧٢ (٣)، ١١٠ - ١٥٢.

محمد، سميرة حسن الحاجي (٢٠١٧). متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٧٢ (٢)، ٦١٢ - ٧١١.

محمد، عبدالله السيد عطا الله والسعدوني، إبراهيم عبد الرافع وجاد، السعيد علي السيد (٢٠٢١). التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١٩٢ (٤)، ٧٩١ - ٨٢٤.

محمد، محمد ماهر الحمار (٢٠١٩). تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٤٠ (١٥٢)، ١٥ - ٣٧.

محمد، منى علي سيد وحسن، حسن قاسم (٢٠١٩). تطوير إعداد المعلم بكليات التربية بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ٨٩ (٢)، ٣٣٣ - ٤٦٦.

المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد (٢٠١٨). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة

العنزي، عبدالله بن الحميدي (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، إشراف محمد يوسف مرسي نصر، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥ (٧)، ٣١٢ - ٣٣٨.

العنزي، نوال عبيد عناد (٢٠١٧). أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٨ (١)، ٤٩١ - ٥٣٣.

غنايم، مهني محمد إبراهيم (٢٠٢٢). النزاهة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية في ظل التنافسية والتحول الرقمي، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، ٥ (٢)، ١٠٣ - ١٣٩.

غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز (٢٠١٢). المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٩ (٨١)، ٣٩٧ - ٤٩٠.

قاسم، مجدي عبد الوهاب وشحاتة، صفاء أحمد (٢٠١٤). صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة.

القداح، محمد إبراهيم (٢٠١٧). الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤١ (٣)، ٧٠ - ١١١.

- "المدرسة المتعلمة نموذجاً"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٩٦(٢)، ١٦١-٢١٢.
- المواضية، رضا سلامة وكنعان، أشرف فؤاد أحمد(٢٠١٩). تصور مقترح لدور كليات التربية بالجامعات الأردنية في تعزيز مفهوم الأمن الفكري لدى طلبتها، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٦(٣)، ٤١٢-٤٢٥.
- ميخائيل، إنجي طلعت نصيف (٢٠١٥). التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، ١٠٣(١)، ٣٦٧-٤٥٦.
- وهبة، عماد صموئيل (٢٠١٧). تطوير برامج إعداد معلم التعليم الأساسي بكلية التربية بسوهاج في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠ م، مجلة كلية التربية ببنها، ١١٠(٢)، ١٧٨-٢٨٣.
- وهبة، عماد صموئيل وأبو جبل، حامد حمادة وعبد الرحيم، علي عبد الحليم علي (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لإنشاء مدارس تجريبية ملحقه بكليات التربية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٥، ١٩٠٧-١٩٥١.
- Alagaraja , Meera & Herd, Ann M. (2021). Understanding Multi-level Learning in Organizations: A Comparison of Lean and the Learning Organization , Performance Improvement Quarterly, *International Society for*
- والتخطيط التربوي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٩(١٤)، ٥٩٩-٦٣٠.
- المصري، بدرية بنت عبدالعزيز إبراهيم (٢٠١٨). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٩(١٣)، ١٥٠-١٧٤.
- مصطفى، أميمة حلمي واللمعي، فاطمة منير وحسن، هبة زكي زكي (٢٠١٩). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ، ٧٣(١)، ٢، ٢٢-٧٠.
- مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٦). تطوير كليات التربية - فلسفته وأهدافه ومداخله، المؤتمر العلمي السابع بكلية التربية جامعة الفيوم بعنوان (مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول) ، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١، ١-٣.
- المفتي، محمد أمين(٢٠١٠). منظومة إعداد المعلم في كليات التربية (تحديات ومقترحات)، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس ، ١٥٤ ، ١٤-٢٣.
- مهناوي، أحمد غنيمي (٢٠١٣). دراسية تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة في الإصلاح التربوي

- Ions, Kevin & Minton, Ann (2012). Can work-based learning programmes help companies to become learning organisations?, *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Emerald Group Publishing Limited, 2(1), 22-32. DOI: 10.1108/20423891211197712.
- Lunenburg, Fred C.(2011). Systems Thinking and the Learning Organization: The Path to School Improvement, *Schooling*, 2(1), 1- 6.
- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization- Mastering The 5 elements for Corporate Learning*, 2nd edition, Davies-Black Publishing, INC., Palo Alto, CA.
- Pokharel, Mohan P. & Choi, Sang Ok (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance, *Management Research Review*, Emerald Group Publishing Limited , 38(2), 126- 148. DOI: 10.1108/MRR-02-2013-0033.
- Sari , Dian Yulia (2022). The study of Learning Organization Models: A Literature Review , *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management(JRSSEM)*,2(2), 188 – 202.
- Performance Improvement*, 3 4 (4),521- 546.
- Al-Hashem, Adel Odeh; Almasri, Ammar & Abu Orabi, Tareq (2021) .The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization, *Cogent Business & Management*, 8(1), 1- 14. DOI: 10.1080/23311975.2021.1924933.
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012.
- Burma, Zehra Alakoç (2015). New Management Approaches in Business: Learning Organization Concept, *European Journal of Business and Management*, 7(6), 87- 95.
- Duan, Qingying(2017). A Study of the Influence of Learning Organization on Organizational Creativity and Organizational Communication in High Tech Technology, *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education* , 13(6),1817- 1830. DOI: 10.12973/eurasia.2017.00699a.

- organizational levels, *The Learning Organization*, Emerald Group Publishing Limited, 17(5), 455-470. DOI: 10.1108/09696471011059831.
- Yadav, Savita & Agarwal, Vinita (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(12), 18- 24.
- Yoon, Seung Won & Park, Jong Gyu (2022). Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation, *International Journal of Manpower*, Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/IJM-01-2021-0004.
- Yuan, Ailan & Chayanuvat , Anchalee (2021). A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization, *International Journal of Arts and Social Science*, 4(4) ,77- 81.
- Tadesse, Animaw & Kenea, Ambissa (2022). The practice of learning post1994 instructional reforms in Ethiopia: Looking a case primary school through the lens of organizational learning theory, *Cogent Education*, 9(1), 1-18. DOI: 10.1080/2331186X.2022.2074343.
- Wang, Gui-Xia & Rashid, Abdullah Mat (2022). Job Satisfaction as the Mediator between a Learning Organization and Organizational Commitment among Lecturers, *European Journal of Educational Research*, 11 (2), 847-858 .
- Weldy, Teresa G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance, *The Learning Organization*, Emerald Group Publishing Limited, 16(1), 58-68. DOI: 10.1108/09696470910927678.
- Weldy, Teresa G. & Gillis, William E.(2010). The learning organization: variations at different