

تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة

إعداد

د. محمد خميس حرب

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة في تطوير الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وتحسين طريقة أدائها أعمالها، ومهامها المنوطة بها، وبصورة تمكنها من التعامل مع المستجدات والمتغيرات، وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وتحسين قدرتها على استثمار المعرفة. ولذلك ارتكزت الدراسة - في جملتها - إلى المنهج الوصفي؛ حيث قامت بمسح الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها؛ لاستقراء مفهوم المنظمة المتعلمة، وأبرز خصائصه؛ ومن ثمَّ استنتاج أبرز أهدافها التي ترنو إليها. كما قامت بتحليل الدراسات السابقة ونتائجها التي تبين أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة ودوره في الارتقاء بأداء الجامعات؛ ومن ثم استخلاص أهم مبررات تحول الجامعات للمنظمة المتعلمة. وعرضت بعض الآليات التي يمكن للقسم اتباعها لتحقيق هذا التحول، كما قامت بتحليل أبرز المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا المفهوم بالجامعات. ثم استخلصت أهم دعائم بناء المنظمة المتعلمة، الأمر الذي مكنها من تقديم تصورها المقترح؛ لتطوير الأقسام الأكاديمية بالجامعات، في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، والذي فحصه مجموعة من المحكمين، والخبراء في هذا المجال، الأمر الذي ساعد في صوغه في صورته النهائية، والتي تكونت من مجموعة من المحاور، هي: المنطلقات الفكرية التي انطلق منها التصور المقترح، وأهدافه، وعناصره، وإجراءات تطبيقه، التي تمثلت في تشكيل لجنة للتطوير التنظيمي، وتقديم مجموعة من المعايير والممارسات؛

لتطوير الأقسام الأكاديمية؛ في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، ثم عرض التصور أبرز المتطلبات اللازمة لنجاح تنفيذه، كما قدم بعض التحديات التي قد تواجه تنفيذه، وكيفية مواجهتها.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة - التعلم التنظيمي - الأقسام الأكاديمية - الجامعات المصرية - معايير التطوير - نماذج المنظمة المتعلمة.

Proposal for Developing the Performance of Academic Departments in Egyptian universities in light of the concept of the Learning Organization

Preparation By

Dr. Mohamed Khamis Harb

Assistant Professor of Educational Administration and Educational Policies- Faculty of Education - Alexandria University

Abstract

This objective of the study is to make benefit from the concept of the Learning Organization in the development of the academic departments in the Egyptian universities, and to improve their performance of tasks which enable them to deal with developments and changes and increase their productive efficiency and ability to invest knowledge. Therefore, the study was made use of the descriptive methodology. It surveyed and analyzed the literature on the subject of the study in order to identify the concept of the Learning Organization and its characteristics, and thus to conclude its main objectives. It also analyzed the previous studies and their results, which show the importance of this concept and its role in improving the performance of universities, and then draw the most important justifications for the transformation of universities to be Learning Organizations. The study also analyzed the main obstacles that may hinder the application of this concept. And then the study extracted the most important pillars of Learning Organization. The study presented a proposal for the development of academic departments in universities in the light of the concept of the Learning Organization, which was examined by a group of experts in this field. The main components of the proposal are: the theoretical foundations of the proposal, objectives and implementation procedures, which suggested forming a committee for organizational development, and presenting a set of standards and practices for the development of academic departments in light of the concept of the Learning Organization. The proposal also investigated some of the challenges that may hinder the process of application and how to address them.

Keywords: *Learning Organization - Organizational Learning - Academic Departments - Developmental Standards – Egyptian Universities - Learning Organization Models.*

تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة

إعداد

د. محمد خميس حرب

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

مقدمة:

يشهد القرن الحالي تحديات عالمية واسعة النطاق، وتطورات هائلة، وتغيرات سريعة في شتى مجالات الحياة؛ خاصة في ظل ثورة المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، وتتمثل في تطور تقنيات التعليم، وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل، والاتجاه نحو الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، ولقد فرضت هذه التغيرات المتسارعة في القرن الحالي واقعاً جديداً على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها، الأمر الذي تطلب استجابة سريعة ونوعية؛ حيث تسعى العملية الإدارية في القرن الحالي سعياً جاداً، ومتميزاً؛ لملاحظة هذه التغيرات، ومتابعة المستجدات والتطورات، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان.

وهذه الاستجابة يمكن أن تتم من خلال التعلم التنظيمي؛ "فالتطور التكنولوجي المتسارع، وزيادة تنوع الموارد البشرية أوجدت الحاجة لدى المنظمات أن تتعلم أكثر من ذي قبل؛ من أجل مواجهه هذه التغيرات، ولا بد أن تختلف عمليات التعلم المطلوبة جذرياً عما كانت عليه سابقاً" (العزام، 2011، ص190)؛ وبالتالي فلا مجال أن تستمر المنظمات دون أن تتبنى طرائق جديدة مبنية؛ للارتقاء بقدراتها؛ لتحقيق التعلم المستمر. ومن هنا "فقد أصبحت المنظمات مطالبة - أكثر من أي وقت مضى - على إعادة ترتيب أوضاعها، بما يتماشى مع هذه التحديات، وأن تستند إلى تقنيات متقدمة، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج التطوير، والتحديث، التي تضمن لها التحول من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث" (العتيبي، وإبراهيم، 2015، ص43).

وهنا برزت فكرة تحول تلك المنظمات إلى ما يُعرف باسم "المنظمات المتعلمة"، والتي أشار إليها بيتر سينج (Senge) - مبتكر هذا المفهوم - بأنها مجموعة من القدرات الأساسية لأي منظمة تريد أن تحقق النجاح لأعوام قادمة.

فالمنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث، والحوار، والمشاركة، والإبداع، ويعتمد نجاح المنظمات في البقاء والاستمرار على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة (الشريفي، والصرارية، والناظر، 2012، ص210)؛ حيث تتميز بمقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين كل من: الأفراد، والمنظمة، والمجتمعات، وتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم؛ للوصول إلى النتائج المرغوبة، والتي يعنون بتحقيقها.

لقد تعددت الدراسات التي أبرزت نتائجها أهمية المنظمة المتعلمة، وضرورة تبني المنظمات التحول للمنظمة المتعلمة، منها دراسة كل من: (العنبي، وإبراهيم، 2015، ص49؛ الرفاعي، والشياح، والروابدة، 2013، ص126؛ عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص ص 124-125؛ الشريفي وآخرين، 2012، ص ص 221-222؛ حسين، 2012، ص54؛ عثمان، 2008، ص25؛ العلي، وقنديجلي، والعمرى، 2006، ص334؛ William, Brien & Janelle, 2012، pp55-58؛ James, 2003)؛ لأن هذا التحول يمكنها من استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإيجاد رؤية مشتركة واضحة الهدف، كما يجعلها تتمتع بمناخ إيجابي يضمن درجة عالية من التزام العاملين بها؛ حيث يعامل فيه كل فرد الآخر في إطار من الاحترام والثقة، بالإضافة إلى اعتمادها على قاعدة من المعرفة، واعتبار كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة، مع ضمان حرية حصوله على المعلومات، وتنمية قدراته؛ لتوليد مزيد منها، الأمر الذي يدعم جاهزية المنظمة للتغيير، والتطوير.

وفي ظل الاهتمام بالعملية التربوية اهتمامًا بالغًا، وملحوظًا في عصر الثورة المعلوماتية، والتقنيات العلمية، صارت العملية التربوية وسيلة لنقل الخبرات للأجيال في المجتمعات، ومن ثمَّ فإنَّ تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع، ما هو إلا تعبير عن حالة نظم الإدارة التربوية في الإدارة العامة بصفة عامة، والمجتمع بصفة خاصة؛ حيث تظل المعرفة - في عصر المعلومات والمعرفة- عاملاً مهمًا في نجاح كل من: الفرد، والمنظمة على المدى البعيد، وتكمن قيمة المنظمات الناجحة في قدرتها على اكتساب المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتطبيقها؛ استراتيجيًا، وعمليًا" (هاشم، 2005، ص9).

لذلك انتقلت فكرة المنظمة المتعلمة إلى ميدان المؤسسات التربوية، وبرزت الأصوات منادية بضرورة أن تتحول هذه المؤسسات - وعلى رأسها الجامعات - إلى منظمة متعلمة (العززي، 2016، ص72؛ رمضان، 2014، ص2375)؛ لامتلاك المقدرة على البقاء والمنافسة، والتكيف مع المتغيرات والتحديات. ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات التربوية - ومنها الجامعات - باتباع الأساليب العلمية في توظيف الموارد البشرية؛ لتحسين أدائها، والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، وفي ضوء هذه المعطيات "أعادت هذه المؤسسات صياغة وظائفها؛ لتكون قادرة على تلبية حاجات المستفيدين، ورغباتهم، بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات المنافسة، ونتيجة لذلك جاء التحول إلى اعتماد المنظمة المتعلمة، وسعي الإدارات الجامعية، إلى إصلاح التعليم، وتحسين مستواه، والارتقاء به؛ لمسايرة التطورات المتنوعة التي أدت إلى إحداث كثير من التغيرات في نمط الحياة" (الشريفي وآخرون، 2012، ص209)، الأمر الذي يتطلب إعداد كوادر: إدارية، وأكاديمية، مؤهلة تأهيلاً جيداً في مجالي: المعرفة، والإبداع، وغيرهما من المجالات الأخرى؛ لتحقيق المنافسة في جودة الأداء.

ويُعد القسم الأكاديمي اللجنة الرئيسية، والوحدة التنظيمية الأساسية للجامعة؛ فهو يؤدي دورًا بارزًا في تحقيق رؤيتها، ورسالتها. وإذا كانت الجامعة تسعى لتحقيق أهدافها المتعددة المتمثلة في نشر المعرفة، وتنميتها، وتطبيقها،

فإن للقسم العلمي الدور الرئيس والأكبر في تحقيق تلك المهام؛ لأن القسم هو القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة، وإنتاجيتها؛ فالأقسام الأكاديمية قوة لا يُستهان بها في تحديد طابع الجامعة، وفي إنجاح محاولات الإصلاح الجامعي، أو إعاقتها، كما يُعد القسم العلمي مركز النشاطات اليومية التي تشكل اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وسلوكياتهم، وأداءاتهم، وهو ميدان تطبيق رؤى الكليات والجامعات، وتصوراتها، وهو الوحدة الإنتاجية الأساسية بها، وعلى قدر سلامة هذا البناء، وإبداعه، وإنتاجيته، يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق الأهداف القريبة، والبعيدة" (الثبتي، وعبد المجيد، 2013، ص718).

لذا "تكن قوة الجامعات، وضمان استمرارها، وتطورها، في قوة أقسامها، ودورها في تحقيق أهدافها ورسالتها" (حرب، 2012، ص305). وعليه؛ فإن الجامعة لا يمكن أن تقوم بمهامها، وتحافظ على وجودها دون الأقسام الأكاديمية التي يتقرر فيها الأمور المهمة الخاصة بالقسم، والإعداد المهني والتنمية المعرفية للطلاب والدراسات العليا، والبحوث والمشروعات والبرامج المشتركة؛ لذلك فإن تطبيق هذه الأقسام لأبعاد المنظمة المتعلمة، يُعد نقطة البداية للانطلاق بالجامعة نحو التحول للمنظمة المتعلمة.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج عديد من الدراسات العربية والأجنبية (محمد، 2017، ص39؛ سفيان، وعاتكة، 2017، ص62؛ دغير، 2017، ص279؛ أبو أحمد، 2016؛ عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص123؛ مراد، 2012، ص53؛ جبران، 2011، ص9؛ البغدادي، 2008؛ Weldy, 2009؛ Rowden, 2002؛ Sarah, 2002) إلى أهمية المنظمة المتعلمة، ودورها في تحسين أداء المنظمات، وتطورها، وتدعيم الإبداع بها، والعمل على زيادة دافعية العاملين، كما أنها تُسهم في تقبل المنظمة للتغيير، فضلاً عن أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة يُمكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين؛ للمشاركة في بناء المعرفة، والقدرة على جذب صناعات المعرفة،

واستقطابهم، وتحفيزهم، الأمر الذي يمكنها من مواكبة كل المتغيرات، والمستجدات في عالم المعرفة.

كما أجمع عدد من الباحثين (دغري، 2017، ص279؛ الذبيان، 2016، ص13؛ الحكيم، وزوين، والخفاجي، 2009؛ Sarah, 2002؛ Duke, 2002؛ Srikanthan & Dalrymple, 2007) على أن مؤسسات التعليم العالي مطالبة باعتماد أنموذج جديد ينقلها إلى مداومة التعلم، وتحقيق ما تحلم به الجامعات من جودة؛ لتصير منظمات متعلمة، عبر التركيز على أهمية عمليتي: التعليم، والتعلم، واستمراريتها، وتسهيل التعليم لكل أعضائها، وعلى رأسها عضو هيئة التدريس، وتوسعي - باستمرار - إلى تطوير قدرتها على التكيف والتغيير المستمرين من خلال أعضاء فاعلين يقومون بدور فعال في معالجة مختلف القضايا في المنظمة، خاصة في ظل معاناة بعض الكليات من عديد من المشكلات، مثل: عدم القدرة على تحقيق بعض أهدافها، ومواكبة تغيرات العصر، والقصور في تطوير أدائها، فضلاً عن ضعف الدور المؤسسي في عمليات إصلاح التعليم، وقصورها في إكساب مهارات التفكيرين: الإبداعي، والناقد، وعدم تشجيعها للعمل الجماعي، وغيرها من المشكلات التي أكدتها نتائج بعض الدراسات (عبد الله، وأبو راضي، 2014، ص 327-329؛ عشبية، وعمارة، 2008، ص ص 258-259؛ أبو وردة، 2007، ص280؛ محمد، 2006، ص ص312-314).

ولما كان القسم الأكاديمي هو الوحدة الأساسية للجامعات، ويحتل مكانة مهمة في البناء التنظيمي لها، وتتشكل من خلاله شخصية الجامعة، وسمعتها الأكاديمية، وكونه أداة الجامعة لتنفيذ خطط التحديث والتطوير، "وإذا كانت قوة الجامعات، وضمان استمرارها وتطورها يكمن في قوة أقسامها، ودورها في تحقيق أهدافها ورسالتها، وإذا كانت قدرة الجامعات متوقفة على قدرة أقسامها، فلا يمكن للجامعة أن تنهض بدورها التنموي في مجتمعها إلا عبر قيام القسم الأكاديمي بأدواره" (حرب، 2012، ص305؛ محمد، 2012، ص218)؛ فالارتقاء بالقسم الأكاديمي يُعد أحد أهم السبل لتجويد أداء الجامعات وتميزها، وعليه، فإن أي

مبادرة للتطوير في أداء الجامعات لا بد أن تتمركز حول الأقسام الأكاديمية، ولا بد أن تشارك فيها على نحو جوهري، لذلك فإن "أي مبادرة للتغيير والتطوير في الأداء الجامعي لا بد أن تتمركز حول الأقسام الأكاديمية" (الثبتي، وعبد المجيد، 2013، ص718)، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى إجراءات مستمرة؛ لتطوير أدائها، وتحسينها؛ لكونها حجر الزاوية في أي إصلاح أو تقدم منشودين، خاصة بعد أن أشارت نتائج بعض الدراسات (بازدوغ، 2015؛ علاونه، 2015؛ محمد، 2012؛ الفقير، 2011؛ فاضل، 2011) إلى وجود بعض أوجه القصور والخلل في أداء بعض الأقسام الأكاديمية بالجامعات لبعض أدوارها المنوطة بها.

فالواقع الفعلي للأقسام الأكاديمية يشير إلى "ضعف وقصور النظم الإدارية بها، وانخفاض مستوى جودتها وشيوع الروتين والتطبيق الحرفي للنظم والإجراءات والقواعد وعدم المرونة، والتي غالبًا ما تكون عائقًا أمام سير العمليات وفق ما يتطلبه العصر ومتغيراته" (سليمان، 2005، ص704)، فضلًا عن تأكيد عدد من البحوث والدراسات لـ"افتقار الأقسام العلمية إلى استراتيجيات مستقبلية واضحة المعالم لتطوير برامجها وخططها الدراسية لمواكبة التطورات العصرية المتسارعة واحتياجات التنمية، بالإضافة إلى انخفاض الكفاءة الداخلية بها، والقصور في أساليب قياس وتقويم الأداء الإداري والأكاديمي" (المليجي، 2016، ص67)، لذا فإن الأقسام الأكاديمية بصورتها الحالية "لم تعد ملائمة لتطور الجامعات لأنها تفقر إلى نظم الإدارة الحديثة، والتي يجب أن تتميز بها إدارة الأقسام العلمية في الجامعات حتى تصبح إدارة قادرة على التغيير والتحول وتبني الممارسات والسياسات التي تتطلبها نظم الجودة الشاملة" (المليجي، 2016، ص68).

ومن هنا دعت الحاجة إلى محاولة وضع تصور لكيفية تطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، لما لها من دور مهم في تطوير الأداء الجامعي، وتحول الجامعات إلى المنظمة المتعلمة، حيث إن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تلك الأقسام بالجامعات يُعد أمرًا ملحقًا من أجل تطويرها

وزيادة كفاءة إنتاجيتها، وتحسين طريقة أدائها لأعمالها ومهامها المنوطة بها، فهناك حاجة ملحة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة؛ لتطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية التي تمكنها من التعامل مع المستجدات والمتغيرات، وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وتحسين قدرتها على استثمار المعرفة. وعليه؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما طبيعة مفهوم المنظمة المتعلمة في الفكر الإداري، وما أبرز خصائصه؟
2. ما دعائم بناء الجامعة كمنظمة متعلمة، وما مبررات تحولها؟
3. ما التصور المقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف؛ لعل من أهمها ما يلي: -

1. إلقاء الضوء على طبيعة مفهوم المنظمة المتعلمة، وأهميته بصفة عامة، وللجامعات بصفة خاصة.
2. رصد الدعائم اللازمة لبناء الجامعة كمنظمة متعلمة.
3. تقديم تصور لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى عديد من الجوانب التي يمكن إيجازها في النقاط التالية: -

1. تناولها موضوعًا بالغ الأهمية لكل المؤسسات بصفة عامة، وللجامعات بصفة خاصة، وهو المنظمة المتعلمة، والذي يكتسب أهمية متزايدة في غالبية الجامعات، خاصة التي بدأت نحو التحول في هذا الاتجاه.
2. إبرازها الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة المتعلمة في تحقيق الجامعة، وأقسامها الأكاديمية ما تنرو إليه.

3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مواجهة عديد من المشكلات، والصعوبات التي تواجه الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
4. إمكانية إفادة الجامعات وأقسامها الأكاديمية من معايير تطوير الأقسام العلمية بالجامعات، في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؛ وذلك لتعرف واقعها، ومن ثمَّ تحديد نقاط الضعف، والعمل على تلافيها، وتعيين نقاط القوة، والعمل على تدعيمها.

منهج الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تركز هذه الدراسة - في جملتها - إلى منهج البحث الوصفي، ويتبين ذلك من خلال الخطوات التالية:
1. مسح الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها؛ لاستقراء مفهوم المنظمة المتعلمة، وأبرز خصائصه، ثم استنتاج أبرز أهدافها التي ترنو إليها.
 2. تحليل أبرز نماذج المنظمة المتعلمة، واستنتاج الأبعاد المشتركة للاستفادة منها في بناء التصور المقترح.
 3. تحليل الدراسات ونتائجها التي تبين أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة، ودوره في الارتقاء بأداء الجامعة؛ لاستخلاص أهم مبررات تحول الجامعة لنموذج المنظمة المتعلمة، فضلاً عن توضيح مكانة القسم الأكاديمي بالجامعات، وبعض الآليات التي يمكن اتباعها للتحول إلى المنظمة المتعلمة.
 4. رصد أبرز المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا المفهوم بالجامعات، مع استخلاص أهم دعائم بناء الجامعة كمنظمة متعلمة.
 5. في ضوء ما سبق تقدم الدراسة تصورًا مقترحًا؛ لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وتقديمه لمجموعة من المحكِّمين والخبراء في هذا المجال؛ لتقديم وجهة نظرهم، وتحليلها؛ للاستفادة من خبراتهم، ثم تعديل هذا التصور، في ضوء ما قدموه من اقتراحات.

مصطلحات الدراسة

المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

تنوعت رؤى الباحثين والمفكرين عند تناولهم مفهوم المنظمة المتعلمة؛ لتنوع مدارسهم الفكرية، واختلاف الأبعاد التي تناولوها؛ فهناك من عرفها على أنها: "المنظمة الماهرة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة وتمتلك الطاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه تحقيق الأهداف" (العبادي، 2010، ص49)، كما يُنظر إليها على أنها: "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة" (أبو خضير، 2007، ص101)، وذهب فريق في تعريفها على أنها: "المنظمة التي تسهل عملية تطوير القدرات الجماعية والإبداعية بين الأفراد من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، وبطرق اجتماعية وتكنولوجية" (السالم، 2005، ص31). وهناك من ينظر إليها على أنها: "المنظمة التي تعمل - باستمرار - على زيادة قدرتها، وطاقاتها؛ لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير، والاستعداد له، والاستجابة لمتطلباته" (Senge & Lannon-Kim, 1991, p4).

وفي ضوء تلك الرؤى والاتجاهات المتعددة، استنتجت الدراسة تعريفاً لمفهوم المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تتبنى استراتيجيات من شأنها توجيه أفرادها لامتلاك القدرة على التعلم المستمر، والعمل كفريق، وتوظيف الآليات والتقنيات الحديثة؛ لتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، وذلك من خلال رؤية مشتركة لمستقبلها، للوصول بهم إلى مستوى عالٍ من الإتقان المهني والعلمي؛ مما يجعلها قادرة على التنبؤ بالتغيير، والاستعداد لمتطلباته". كما

قامت الدراسة بتحليل هذه الرؤى المتعددة - بشيء من التفصيل - عند تناولها محور مفهوم المنظمة المتعلمة.

ووفقاً للمنهج المتبع تسير الدراسة في تناولها لمشكلاتها البحثية، وتحليلها، من خلال المحاور التالية:

المحور الأول - تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة، ويشمل العناصر التالية:

(1) مفهوم المنظمة المتعلمة.

(2) خصائص المنظمة المتعلمة.

(3) أهمية المنظمة المتعلمة.

(4) نماذج المنظمة المتعلمة.

المحور الثاني - الجامعات والمنظمة المتعلمة، ويشمل العناصر التالية:

(1) مبررات تحول الجامعات المصرية إلى المنظمة المتعلمة.

(2) آليات تحول الأقسام الأكاديمية إلى المنظمة المتعلمة.

(3) معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة بالجامعات.

(4) دعائم بناء الجامعة كمنظمة متعلمة.

المحور الثالث - التصور المقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.

وفيما يلي عرض كل محور من هذه المحاور بشيء من التفصيل:

المحور الأول - تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة:

أولاً - مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة نظاماً اجتماعياً، تعمل وحداته التنظيمية في علاقات تبادلية وتكاملية؛ لتحقيق هدف محدد، وتحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة، ثم تقدم لها مخرجاتها، كما تعد تعبيراً عن منظمة القرن الحادي والعشرين التي تتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، واكتساب المعرفة وتوليدها، والاهتمام بالعنصر البشري المتحفز للتعلم والابتكار، والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجية، وصناعة القرار؛ فهي منظمة متميزة في خصائصها، واستراتيجياتها، وأهدافها، وإدارتها.

وتعود جذور المنظمة المتعلمة إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وخاصة المدرسة العلمية؛ حيث ركز فريدريك تايلور على ضرورة تعلم العامل كي ينجز العمل، فالعامل له دور يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة. في الوقت الذي تختلف فيه فلسفة المنظمة المتعلمة عن مفهوم المنظمة في فكر المدرسة العلمية لتايلور، وذلك بارتكازها على فكرة العمل الجماعي، بينما تعمل المدرسة العلمية على تقسيم العمل إلى أجزاء، ويحدد كل عامل الجزء الذي ينبغي عليه القيام به.

ويعد بيتر سنج (Peter Senge) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة، ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغب فيها الأفراد العاملون؛ من خلال تنمية قدراتهم، واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية؛ حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً. وأن المنظمة المتعلمة تعمل - باستمرار - على زيادة قدراتها، وإمكانياتها؛ لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، والوصول إليه. (العتيبي، وإبراهيم، 2015، ص43؛ Senge & Lannon-Kim, 1991؛ Park, 2008, p271)

ولقد تعددت وتتنوع وجهات النظر التي قدمها الباحثون والمفكرون لمفهوم المنظمة المتعلمة؛ تبعاً لاختلاف مدارسهم، وتخصصاتهم، وتنوع تجاربهم، وتبعاً للأبعاد التي تناولوها عند دراستهم لهذا المفهوم. ومن ثم يتناول الباحث بعض الآراء، والمحاوَر التي انطلقت منها، الأمر الذي يسهم في تكوين صورة واضحة، وشاملة لهذا المفهوم، وفيما يلي عرض لتلك المحاوَر والتعريفات المختلفة.

• امتلاك الرؤية والسعي لتحقيقها:

ركزت مجموعة من التعريفات على امتلاك المنظمة المتعلمة للرؤية والأهداف المشتركة التي يسعى الجميع لتحقيقها، ومن هذه التعريفات: "المنظمة التي تمتلك أهدافاً تنظيمية محددة تتطلب مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة، وتبادل الخبرات فيما بينهم" (Bersenaite & Saparnis, 2007). كما يُنظر

إليها على أنها: "المنظمة التي يتم فيها التعلمان: الفردي، والجماعي بشكل مستمر، ورفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي، مع وجود رؤية مشتركة؛ بحيث يسعى الجميع في المنظمة إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة بكفاءة، وفعالية" (عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص123).

• **زيادة كفاءة المنظمة لاستشراف المستقبل، والاستعداد له:**

واتجه رأي آخر في تعريفه للمنظمة المتعلمة نحو زيادة قدرة المنظمة، وكفاءتها؛ فعرّفها على أنها: "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها، وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير، والاستعداد له، والاستجابة لمتطلباته". (Senge & Lannon-Kim, 1991, p10)

• **تنمية قدرات العاملين في المنظمة على تحديد المشكلات، وحلها:**

وأكد هذا الاتجاه تمكين العاملين في المنظمة المتعلمة؛ لذا رآها على أنها: "المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف المشكلات، وحلها، والتحسين المستمر؛ مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار، وبهذا تزداد جدارتها" (المليجي، 2010، ص235). وأنها: "المنظمة التي تتعلم جماعياً، وبشكل فعال، وتعمل - باستمرار - على تحسن قدرتها في إدارة المعرفة، واستخدامها، وتمكين الأفراد من التعلم داخل المنظمة، وخارجها، واستخدام التقنية؛ لتنظيم التعلم، والإنتاج" (Marquardt, 2002, p2)، فضلاً عن أنها: "المنظمة التي تخلق الظروف الملائمة؛ لتعبئة قدرات الأفراد، وتشجيع التعلم الجماعي" (مراد، 2012، ص58).

• **مشاركة العاملين في مناقشة مشكلات المنظمة، والإسهام بقدراتهم**

في إحداث التغيير:

وينظر أصحاب هذا الرأي إلى المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص مشكلاتها، ومناقشتها، والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات؛ لإحداث

التغيير، والتحسين؛ لتنمية مهاراتهم، وخبراتهم، ومعارفهم؛ لتحقيق أهدافهم" (مراد، 2012، ص56).

• تشجيع التعلم بين أفرادها، والبحث عن فكر جديدة:

ركزت بعض التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة على عملية تحفيز أعضائها؛ لتشجيعهم على التعلم؛ لتوليد أفكار جديدة، فمنهم من عرفها على أنها: "المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم توجد قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية؛ حيث يبحث العاملون عن الفكر الجديدة؛ ليتكيفوا معها، ولتبادلها، من خلال رؤية مشتركة" (مراد، 2012، ص56). ومنهم من يراها على أنها: "المنظمة التي تتفوق في عملية التعلم المتطورة، والمنظمة، والجماعية" (أيوب، 2004، ص65). وكذلك هناك من نظر إليها على أنها: "المنظمة التي تشجع التعلم المستمر بين أعضائها، ويدعم التعلم فيها عبر سلوك قيادي استراتيجي، وتشجع على التعاون والتعلم الجماعي عبر فرق العمل، وتبني أنظمة حديثة؛ لمشاركة المعرفة، والتعلم، وبحث العاملون فيها عن الفكر الجديدة؛ ليتكيفوا معها، ويتبادلها، من خلال رؤية مشتركة" (العتيبي، وإبراهيم، 2015، ص46). ومنهم من يراها على أنها: "المكان الذي يتفوق فيه العاملون في إيجاد المعرفة، واقتنائها، ونقلها، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية؛ هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم" (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, p134).

• تعديل سلوك العاملين؛ لتطوير العمل الإداري:

واتجه فريق آخر نحو التركيز على سلوك العاملين بالمنظمة، وتعديله؛ من أجل تطوير العمل بها، ومن ثم جاءت رؤيتهم للمنظمة المتعلمة على أنها: " التي تقوم على أساس تعديل سلوك العاملين بالمنظمة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم؛ لتحقيق التطوير في الأداء الإداري للعاملين". (Gorelick, 2005, p384).

• التعلم المستمر لأفرادها:

وانطلقت رؤية أخرى للمنظمة المتعلمة، حيث قدرتها على تقديم فرص للتعلم المستمر، ومن هنا جاء تعريفها على أنها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار؛ وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير - جنباً إلى جنب - مع الأنشطة، والأعمال التي تقوم بها المنظمة؛ لتحقيق التطوير المستمر" (Marsick&Watkins,1999, p51). أو أنها: "منظمات تتبنى - عن قصد - هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم المستمر، وبناءً على ذلك؛ فإن مثل هذه المنظمات ستكون لديها قدرة أكبر على التعلم" (Goh, 2003, p217). وفي هذا الصدد تُعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يتعلم أفرادها باستمرار؛ لتعزيز قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها؛ عبر تطوير أنماط تفكيرية جديدة، حيث تُوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية؛ بحيث يتعلم أفرادها باستمرار، وبشكل جماعي" (الرفاعي وآخرون، 2013، ص125). أو أنها: "المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة" (أبو حشيش، ومرتجي، 2011، ص402).

• استثمار المعرفة في تعديل سلوك المنظمة:

بينما وجه فريق آخر اهتمامه بالمعرفة واستثمارها في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير نفسها، ومن ثم جاءت تعريفاته للمنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة القادرة على خلق المعرفة، وتبادلها، ونقلها، وتعديل سلوكها، بناءً على تلك المعرفة" (المليجي، 2010، ص135). أو أنها: "المؤسسة التي تعنى بالعلم والمعلومات، والمعرفة، والتدريب، وتطبيقه" (أبو النصر، 2008، ص34). كما يُنظر إليها على أنها: "المنظمة التي تقدم تسهيلات التعلم لجميع أعضائها؛ لتكون قادرة على تغيير وتحسين نفسها باستمرار؛ لتحقيق أهدافها، وأهداف أعضائها، وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه" (عثمان، 2008، ص24).

• إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة بين أفرادها، وتبادلها:

وركزت بعض التعريفات على امتلاك المنظمة المتعلمة أنظمة أو آليات؛ لتبادل المعرفة بين أعضائها، ومن هذه التعريفات: "هي المكان الذي يتفوق فيه العاملون في خلق المعرفة، واقتنائها، ونقلها، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك يدعم ويعزز التعلم" (Garvin, et al, 2008, p110). ومنها التي تنظر لها على أنها: "المنظمة التي تمتلك مهارات تنظيمية؛ لإنشاء المعرفة، واكتسابها، ونقلها، واستخدامها في تعديل سلوكها؛ بما يعكس المعرفة الجديدة" (أبو بكر، 2001، ص73).

• النظر إلى مفهوم المنظمة المتعلمة من جانب الثقافة التنظيمية:

وركز هذا التعريف نظريته للمنظمة المتعلمة من جانب الثقافة التنظيمية، لذا رأى أنها: "الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم، والاتجاهات، والتطبيقات التي تشجع على تعلم المنظمة، وأعضائها" (Johnston & Hawke, (2002, p49).

• المرونة في التكيف مع البيئة المحيطة.

جاء اتجاه آخر - في تفسيره للمنظمة المتعلمة - مركزاً على تكيفه مع البيئة المحيطة بها؛ حيث يرى أنها: "المنظمة القادرة على تعديل وتغيير استجاباتها، وأنشطتها، وهيكلها التنظيمي، وفقاً لواقع البيئة المحيطة" (Nafukho, 2006, p155). كما يُنظر إليها على أنها: "زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ، والتكيف، والتحول؛ لتتلاءم مع طبيعة بيئتها سريعة التغير، والمتميزة بعدم الاستقرار" (أبو النصر، 2008، ص24). فضلاً عن كونها: "المنظمة التي تضع الخطط، والأطر التنظيمية، والاستراتيجيات والآليات؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة، ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز، عبر تدعيم عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات، داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة

للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة" (أبو خضير، 2007، ص 101-102).

ويتضح من العرض السابق أن هناك اجتهادات عدة لتعريف مفهوم المنظمة المتعلمة، وبرغم تعدد تلك التعريفات - نظراً لاختلاف المحور الذي يركز عليه كل تعريف - فإن هناك اتفاقاً عاماً بين أغلب أصحاب هذه الرؤى على أن المنظمة المتعلمة ليست معنية بخلق المعرفة وإنتاجها فحسب، ولكن تسعى - بصورة مستمرة - لتعزيز قدراتها نحو اكتساب المعرفة، وتطويرها، وصياغة رؤيتها ومستقبلها، وفقاً لمخرجات هذه المعرفة.

كما أن المنظمة المتعلمة تعد الثقافة التنظيمية التي يحظى فيها التعلم والتطوير الفردي والجماعي بالأهمية، مع الاهتمام أيضاً بنظم التفكير التي سيتمكن الأفراد - من خلالها - من معرفة كيف تضع المنظمات الخطط، بحيث تبدو رؤية وغاية المنظمة المستقبلية واضحة. كما أنه لا يقتصر هدف المنظمة المتعلمة على التركيز على المعارف الجماعية فحسب، بل يمتد ليشمل التحسين الجماعي للمعارف؛ فالمنظمة المتعلمة هي التي تفضل التعلم الجماعي، مما ينتج عنه التحسين الجماعي للمعارف. ومن ثم فعليها أن تهيئ الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد، وتشجعهم على التعلم الجماعي، والبناء الجماعي للمعارف، الأمر الذي يجعلها قادرة على التأقلم، والتعديل الذاتي بفرض التعلم.

ولا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تصل إلى درجة الكمال والإتقان، أو أن يُطلق عليها "منظمة متعلمة" إلا إذا كانت تحمل - في مضمونها - عديداً من المبادئ والقيم التي تدفعها إلى اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، فتغيير الثقافة السائدة يتطلب إسراع عمليات التغيير الإداري؛ للتخلص من البيروقراطية السائدة، والتوجه نحو اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، بما يوافق ذلك من تدريب كافٍ؛ لضمان نجاح المهمة، وإثراء ثقافة التعلم، ونموها. ويمكن إيجاز بعض هذه المبادئ فيما يلي: معالجة المشكلات بطريقة جماعية، وتشجيع الأفراد على اقتراح آرائهم وفكرهم الجديدة، وتجريب معالجات جديدة، والتعلم مع

الآخرين (التعلم الجماعي)؛ فنجاح المؤسسة مقرون بنجاح التعلم الجماعي، والتحويل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة.

وجملة هذه المبادئ تفرض بعض الإجراءات؛ مثل: الحرص على أن تكون ثقافة المؤسسة متقبلة للتغيير، والحرص على إدماج هذه النظرة في العمليات اليومية للأفراد، مع ضرورة توفير مناخ محفز للأفراد، والحرص على منح مزيد من التفويض؛ لأنه يعطي للفرد حرية التصرف، والتجريب، والإبداع.

وقد يخلط البعض بين مفهومي المنظمة المتعلمة (Learning Organization) والتعلم التنظيمي (Organizational Learning)، إلا أن هناك فرقاً واضحاً بين المفهومين؛ فالتعلم التنظيمي هو "العملية التي ينشأ من خلالها المديرين تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها، من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية، أما المنظمة المتعلمة فهي المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هياكلها وثقافتها واستراتيجيتها، لتحسين وتعظيم إمكانيات التعليم التنظيمي لتأخذ مكانها" (البغدادي، والعبادي، 2010، ص50). بمعنى أنه عند الحديث عن المنظمة المتعلمة، فإنه ينصب الاهتمام على (ماذا What) أي ماهية المنظمة المتعلمة، بينما عند تناول التعلم التنظيمي فيكون التركيز على (كيف How) أي الكيفية التي يحدث بها هذا التعلم، بما تتضمنها من مهارات وعمليات وأدوات تقود إلى هذا التعلم. وبذلك يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي باعتباره بعداً أو عنصراً أساسياً من عناصر المنظمة المتعلمة.

ثانياً - خصائص المنظمة المتعلمة:

تُعد المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبنياً على عدة مبادئ؛ مثل: تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وتهيئة مناخ محفز للتعلم وبيئة تعم بالثقة والتعاون، وإيجاد رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، ويؤيد هذا النموذج مبدأ المشاركة في صنع القرارات، وفرق العمل المتنوعة، وغيرها من المبادئ التي تناولتها دراسات عدة، ويستخلص منها الباحث أبرز هذه الخصائص كما يلي:

1- تتصف بيئة العمل في المنظمة بالثقة، والتعاون:

أظهرت نتائج الدراسات (الرفاعي وآخرون، 2013، ص126؛ العتيبي، وإبراهيم، 2013، ص49؛ عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص 124؛ الشريف وآخرون، 2012، ص ص221-222؛ العلي وآخرون، 2006، ص334؛ Marquardt, 1996) بعضاً من مواصفات بيئة العمل، وخصائصها في المنظمة المتعلمة والتي تتمثل في سمتها بالثقة والتعاون، فيسودها مناخ إيجابي يعامل فيه كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام، والثقة فيما يقوله ويفعله، الأمر الذي يضمن درجة عالية من الالتزام. كما تتميز بيئة العمل بأنها تشجع الاتصالات المفتوحة، وتثمن التنوع، وتدعم التفكير النقدي، وتشجع العاملين على المناقشة، والاستفسار، والحوار، بصورة تمكن العاملين من المشاركة بشكل مطمئن، دون مجازفة، أو خوف، وبالتالي تضمن مشاركة الجميع في وضع استراتيجيات المنظمة، وتنفيذها؛ بحيث لا تكون حكراً على فئة دون غيرها.

2- المبادرة، والإقدام، والتحدي:

أكدت الدراسات (حسين، 2012، ص54؛ جبران، 2011، ص6؛ العلي وآخرون، 2006، ص334) أن المبادرة والإقدام يُعدان من خصائص المنظمة المتعلمة؛ فيُسمح فيها بالتجريب، وتشجعه، ويُنظر إلى الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم، ولتوسيع دائرة المعرفة، والارتقاء بالمهارات، كما أنها تسعى لتحقيق التعلم في إطار الفريق الذي من شأنه تشجيع التجريب والمبادرة؛ فهي تتيح لأفرادها حرية التجريب، والمخاطرة، والوصول إلى النتائج بانفتاح تام؛ فلا أحد يخاف من عاقبة خطأ يرتكبه، ومن ثم فهي تمتلك إرادة التحدي؛ للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

3- متابعة رسالة المنظمة، وأهدافها، ومراجعتها:

تتميز المنظمة المتعلمة بمتابعتها لرسالتها، وأهدافها؛ للارتقاء بالفهم المشترك، والقيم، والممارسات، ومن أجل تغيير أنماط العمل - وحتى الافتراضات، والقيم الأساسية - وفحص الممارسات الراهنة في ضوء أهدافها،

وإعادة النظر في جدواها في تحقيق التعلم التنظيمي، فعليها تحديد الغرض الرئيس من عمليتي: التعلم، واكتساب المعرفة، أي أنها تقوم بتحديد هدفها المعرفي، الأمر الذي يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة، وتحديد الأنشطة اللازمة للحصول على المعرفة، وكذلك تحديد الأفراد القادرين على تطبيقها، ومتابعة هذا التطبيق. (مراد، 2012، ص59؛ جبران، 2011، ص7)

4- التحسين المستمر لأداء المنظمة نتيجة للتعلم المستمر:

من أبرز ما يميز المنظمة المتعلمة حرصها على تحسين أدائها من خلال التعلم المستمر لأفرادها؛ فهي توفر لهم فرص تعلم مستمرة، وتعنى بالتغذية الراجعة، وإثراء القاعدة المعرفية، والاستفادة من التعلم في تحقيق الأهداف، كما تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر؛ ومن ثم فهي تسعى للحصول على التغذية الراجعة من خدماتها ومخرجاتها؛ من أجل التعلم، والتغيير. فنجاح المنظمة في المستقبل مرهون بالاستفادة من تعلم جميع العاملين فيها؛ لذا فإن العامل الأساسي بها هو كيفية انتقال علم الفرد إلى المنظمة ككل. (أبو أحمد، 2016؛ عبد الرزاق، وعبد العليم، 2013، ص ص 124-125؛ حسين، 2012، ص54؛ جبران، 2011، ص7)

5- تحقيق التوافق بين كل من الفرد، والمنظمة:

من أهم ما تتسم به المنظمة المتعلمة هو التوافق الحقيقي بين الصفات الشخصية لأفرادها، وما لديهم من قيم، ودوافع، وأهداف، وبين قيم المنظمة، وأهدافها؛ حيث يتجه العامل إلى المنظمة المتعلمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته، وقيمه، ودوافعه؛ فالمنظمة المتعلمة تجذب إليها كل من يتفق معها في بيئتها المتعلمة، كما أن إنجاز الأفراد في المنظمة المتعلمة يُربط بإنجاز المؤسسة؛ فتفاعل الفرد مع منظمته يحقق التكيف الدائم؛ مما ينعكس على المخرجات النهائية للخدمة المقدمة، الأمر الذي يؤدي إلى تفاعلها وتكيفها - بشكل مستمر - مع بيئتها الخارجية. (الرفاعي وآخرون، 2013، ص126؛ عبد الرزاق، وعبد العليم، 2013، ص ص 124-125؛ الشريف وآخرون، 2012، ص ص 221-222؛ عثمان، 2008، ص25).

6- امتلاك هيكل تنظيمي يمكنها من تطوير أدائها:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية تتغير من جراء التعلم، بما يجعلها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المؤسسة من الوضع الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة، الأمر الذي يثري أثر التعلم الشخصي والجماعي، ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة. فلقد أجمعت بعض الدراسات (النويري، 2016؛ الرفاعي وآخرون، 2013، ص ص 124-126؛ عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص ص 124-125؛ أبو حشيش، 2011، ص 399؛ Gustavsen, 2008, p.327؛ William et.al, 2012) على أن طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة المتعلمة هو ما يميزها عن المنظمة التقليدية؛ فهي تمتلك هيكلًا تنظيميًا يشجع على السلوك التكيفي، فتصميم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي يتم بأساليب تمكنها من التطور، وتنمية قدرتها للاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية، ويقوم هذا الهيكل على عدة مبادئ؛ مثل: تمكين العاملين، وإيجاد رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، وشعورهم بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو، والتقدم، وتحسين قدراته الإبداعية، كما يتميز هذا الهيكل بالمرونة، وانسيابية التواصل، وتبادل المعلومات بين العاملين، وبين المستويات التنظيمية العليا؛ مما يحول الهرمية البيروقراطية التقليدية نحو قيادة تشاركية مرنة، الأمر الذي يمكنها من تكوين بيئة تنظيمية تغذي التعلم، وإتاحة الفرصة للتعلم في المؤسسة للجميع، عبر التعلم الجماعي والفردى في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.

7- قيادة المنظمة هي قيادة تعلم:

الهرمية في فكر المنظمة المتعلمة تعمل ضد التعلم، ليس لأن المعلومات وعناصر المعرفة تتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع المستويات الأدنى فحسب، وإنما أيضًا لوجود عقبات المكانة، والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم. فالشبكة تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير، والوصول إليها، لا بتأثير تكنولوجيا المعلومات فحسب، بل وبسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيًا (مراد، 2012، ص 59).

وقد توصلت بعض الدراسات (جبران، والمحاسنة، 2017، ص ص 289-290؛ العتيبي، وإبراهيم، 2015، ص 49؛ سلطان وخضر، 2010، ص ص 75-76؛ مرتوق، 2009، ص ص 25-26؛ Marquardt, 1996) إلى أن القيادة في المنظمات المتعلمة تضطلع بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية؛ إذ يتحول المديرون فيها من قادة تعليميين، إلى قادة تعلم، يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية، تثري نمو جميع العاملين في المنظمة، وتطورهم، ويوفرون فرصاً تعليمية، ويقدمون تغذية راجعة، ويعززون الثقة بالإنجاز، ويبدون اهتماماً بالنجاح المهني للعاملين، وبذلك يصبح التعلم ممكناً.

8- الاعتماد على قاعدة من المعرفة، وتوافر آليات فعالة؛ لتبادلها، ومشاركتها:

اتفقت نتائج الدراسات (العتيبي، وإبراهيم، 2015، ص 49؛ عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص ص 124-125؛ حسين، 2012، ص 54؛ الشريفى وآخرون، 2012، ص 222؛ العلي وآخرون، 2006، ص 334، James, 2003, p51) على أن تعامل المنظمة المتعلمة مع المعلومات والمعرفة هو أهم ما يميزها، فهي تعتمد على قاعدة من المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وتوزيعها وتوظيفها، ولها القدرة على تعريف المعرفة، وتطويرها، وتطبيقها، وقياسها، ونموها؛ فهي تجمع وتعالج المعلومات بطرائق ملائمة لأهدافها، وتمتلك أسساً معرفية مؤسسية، وعمليات لتوليد الفكر الجديدة، وتعتبر أن كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة لديها، وتدعم حرية الحصول على المعلومات لكل أعضائها، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات ذات شفافية في الأداء؛ فضلاً عن تميزها بوجود عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية، من خلال توافر أدوات وعمليات فعالة لتبادل المعرفة والمشاركة فيها، تمكنها من نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة، ومن ثم توفير الرؤية المشتركة.

ومن ناحية أخرى، فإن المنظمة المتعلمة تميل إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على اكتساب المعرفة؛ سواء أكان من خارجها، أم من داخلها؛

فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، وفي صنع القرارات... وغيرها من الأغراض الأخرى.

9- قدرة المنظمة على استثمار الموارد البشرية:

تواجه المنظمات - في ظل ممارستها لأنشطتها، ومهامها - عمليات تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات، والاستقرار النسبي لبيئتها؛ فتحاول امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات، وبما أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خصائصها، مما يعكس على وجود المنظمة، وبقائها، واختلاف نتائجها، فإن المنظمة المتعلمة تتميز باستقطابها أفضل الطاقات البشرية المؤهلة، والاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، فهي تحرص على اختيار العاملين فيها، وتدريبهم، وتنميتهم مهنيًا، كما أنها تحرص على إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وتمكنهم من التأثير في حياة المنظمة، ومستقبلها باتجاه إيجابي، بالإضافة إلى أنها تسعى لتنمية التباين الإيجابي بين الأفراد؛ فهي لا تشجع الاختلاف بين الأفراد فحسب، بل وتتنظر إليه على أنه حالة صحية، لتنشيط عمليتي: التعلم، والإبداع (عبد الله، وأبو راضي، 2014، ص339؛ صبري، 2013، ص 154؛ الرفاعي وآخرون، 2013، ص126؛ الحواجرة، 2011، ص2).

10- امتلاك المنظمة ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي:

تمتلك المنظمات المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة التعلم التنظيمي، تقوم على التقاسم، والانفتاح، والشفافية، والثقة، وتستند أسس الحوافز والمكافأة فيها إلى الإبداع والابتكار، وتغذي التجريب والمحاولة. (عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص 124-125؛ صبري، 2013، ص59؛ حسين، 2012، ص54)

11- التركيز على فرق العمل:

يعد التركيز على فرق العمل من أهم خصائص المنظمة المتعلمة، وذلك من منطلق أن عمل كل الأفراد في جماعة، يكون أكثر فاعلية من عملهم منفصلين، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة.

كما تتميز هذه المنظمة بأنها تمنح حرية التصرف للعاملين؛ في ممارساتهم، وتدريبهم، ومنحهم الصلاحيات، وتوفير المعلومات لهم، ومنحهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم، ولصالح مجتمعهم، وإحساس كل فرد بقيمته، ومكانته فيها، وأنه معني بطريقة النمو والتقدم، وتحسين قدراته الإبداعية. (سفيان، وعاتكة، 2017، ص62؛ دغير، 2017، ص279؛ العتيبي، وإبراهيم، 2015، ص50؛ Zarei Matin, 2007, p400؛ Jandaghi & Moini, 2004؛ Loewen & Loo, 2004) كما أظهرت نتائج إحدى الدراسات (Kumar & Idris, 2006) التي أجريت في الجامعات الماليزية أن الجامعة لديها بُعد واضح نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، وأكدت عينة الدراسة ضرورة التعلم، وأهميته في مستواه الجمعي؛ لا الفردي الانعزالي.

يتبين من هذا العرض لخصائص المنظمة المتعلمة أنها تركز على عدة أمور؛ منها: التعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالتميز والإبداع، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، والتميز بسعيها الدائم للحصول على المعرفة، وتقديم التسهيلات كافة التي تسهم - بدورها - في توليد المعرفة، وإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين؛ فضلاً عن نشر الثقافة التنظيمية التي تشجع أفرادها على اكتساب المعرفة، وتقاسمها، وتوزيعها، وتخزينها، وتوثيقها، وتفسيرها، وتطبيقها، كما تتميز أيضاً بهيكلها التنظيمي، وأنظمتها الإدارية، وقياداتها، وطاقتها البشرية، ونظم المعلومات، واستخدام تقنية المعلومات.

وقد يتوفر بكل منظمة خاصة أو أكثر من خصائص المنظمة المتعلمة؛ ولكن الأهم ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص؛ لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة.

ثالثاً - أهمية المنظمة المتعلمة:

نظراً لأهمية مفهوم المنظمة المتعلمة، ودوره في تحسين أداء المنظمات، وتطورها؛ فقد تناوله عديد من الباحثين بالدراسة، ولقد خلصت نتائج كل دراسة

إلى جانب أو أكثر من جوانب أهميته، والتي تمثل - في مجملها - المبررات التي تبين الحاجة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وفيما يلي إيجاز لبعض جوانب أهمية المنظمة المتعلمة، في ضوء ما خلّصت إليه نتائج بعض الدراسات؛ منها:

1- دعم الإبداع:

أما عن علاقة المنظمات المتعلمة بالإبداع فقد جاءت دراسة بكار (2002) للكشف عن العلاقة بين الإبداع والمنظمات المتعلمة، وتوصلت إلى أن المنظمة المتعلمة أكثر ميلاً للإبداع من غيرها من المنظمات. كما توصلت دراسة بارتز (Bartz, 2003) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة، ودعم قيادتها للإبداع، والابتكار (عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص116).

2- تحسين التعليم، وإصلاحه:

هدفت إحدى الدراسات (Sarah, 2002) إلى توضيح العلاقة بين الجامعة كمنظمة متعلمة، وتحسين التعليم الجامعي في ولاية فرجينيا، وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين بعض أبعاد المنظمة المتعلمة - كالرؤية، والقيادة، وإدارة المعرفة والاتصالات - من ناحية، وتحسين التعليم في الجامعات، ومن ناحية أخرى أن تقييم الجامعات كمنظمة متعلمة يسهم في إصلاح التعليم وتقديم الدعم اللازم له.

3- إعداد المنظمة؛ لتقبل التغيير:

قامت التغييرات السريعة في بيئة العمل، والناجمة عن العولمة والمنافسة والثورة التكنولوجية، بإجبار المنظمات - في جميع أنحاء العالم - على تنظيمها لتحقيق النجاح (عبد الرازق، وعبد العليم، 2013، ص123)، ولقد أظهرت نتائج دراسة كل من: الذبيان (2016)، والبغدادي (2008)، أن هناك علاقة موجبة بين جاهزية المنظمة للتغيير من جهة، وخصائص المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية والتزام القيادة، والتمكين والاتصالات، ونقل المعرفة، وخصائص الفرد العامل من جهة أخرى. كما أشارت نتائج دراسة رودين (Rowden,

(2002) إلى أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث التغيير الجذري، وتمكن كل عضو من أعضائها من الإسهام في تحديد المشكلات، والعمل على حلها باستمرار. ولقد أشارت إحدى الدراسات (الغامدي، 2016، ص355) إلى أن هذا المدخل لا يُمكن المؤسسة من إحداث التغيير المطلوب فحسب؛ بل يمكنها من امتلاك الآليات اللازمة؛ لتحقيق التغيير المستمر.

4- انتقال أثر التدريب، وتحسين أداء المنظمة:

هدفت دراسة ويلدي (Weldy, 2009) إلى اكتشاف العلاقة بين المنظمة المتعلمة، وانتقال أثر التدريب، وتحسين الأداء، والاحتفاظ بميزة تنافسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأهمية النسبية للمنظمة المتعلمة، وانتقال أثر التدريب؛ فهناك علاقة بين المنظمة المتعلمة، وانتقال أثر التدريب، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء، وتزيد من الحصول على فوائد أكثر أهمية، وتمكن المنظمات من البقاء في حالة تنافس في ظل المنافسة العالمية التي تعكس بيئة متغيرة باستمرار.

5- التعامل مع التغيرات في أساليب العمل:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين كثيرًا من التطورات والتغيرات في أساليب العمل، وبشكل جذري، فانتقلت المنظمات من إدارة الجودة، التي فرضت نفسها في الثمانينيات، إلى التوجه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات؛ ومن ثم التحول في أساليب العمل، وطرائقه، في القرن الحادي والعشرين؛ حيث اتجهت المنظمات إلى تطوير عملياتها، وابتكار أساليب جديدة في أداء العمل؛ لتكون قادرة على إدارة التغيير، والتطوير المستمرين، ومن ثم يأتي مفهوم المنظمة المتعلمة كأحد هذه الأساليب التي تسعى لتحقيق هذا التغيير المنشود. (Thomas & Allen, 2006)

6- القدرة على استثمار المعرفة:

تُعد المعرفة من الموجودات المهمة لأي منظمة، ومن أهم مصادر الثروة، ويُعد العنصر البشري المصدر الرئيس القادر على توليد المعرفة - بشكل مستمر - في كل ركن من أركان المنظمة، كما أن المعرفة مصدر

ضروري لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء، وتطويره؛ على المستويات: الفردية، والجماعية، والتنظيمية. (الشريفي وآخرون، 2012، ص220)

وهذا ما تلبه المنظمة المتعلمة؛ فهي تعتمد على قاعدة من المعرفة، وتمتلك أسسًا معرفية مؤسسية، وعمليات لتوليد الأفكار الجديدة، وتعتبر أن كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة لديها، وتدعم حرية حصوله على المعلومات، وتنمية قدراته؛ لتوليد مزيد منها. فالمنظمة المتعلمة تعمل على تطوير أدوار العاملين، كما أنها تدرك أهمية الموارد البشرية مع تزايد خبراتها وتعلمها، وذلك على نقيض الموارد الأخرى التي تتناقص قيمتها مع الاستخدام والتقدم؛ لذا فإن المنظمات الحديثة تسعى لجذب صناعات المعرفة، واستقطابهم، وتحفيزهم، والعمل على توفير البيئة المناسبة المشجعة لهم على أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

وعلى نفس النسق جاءت نتائج دراسة نج (Ng, 2010) التي توصلت إلى أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين؛ للمشاركة في بناء المعرفة، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة. (العتيبي، وإبراهيم، 2015، ص77)

7- مساعدة المنظمة في تلبية متطلبات التغيير السريع في عالم اليوم:

يفرض التغيير السريع والمتواصل في البيئة: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، التي يشهدها العالم اليوم، على المنظمات، مجموعة من القيود، تجبرها على الاستجابة لها، والعمل في إطارها، الأمر الذي يدفعها إلى تعلم كل المستجدات في عالم المعرفة، والمهارات، والسلوك، ومواكبتها. (الذبيان، 2016، ص13؛ مراد، 2012، ص53؛ Marquardt, 1996) ومن هنا تأتي أهمية المنظمات المتعلمة في تلبية هذا المتطلب.

8- زيادة دافعية أعضاء المنظمة:

فلقد توصلت نتائج الدراسات (محمد، 2017، ص39؛ جبران، 2011، ص9) إلى أن تنفيذ مبادئ المنظمة المتعلمة يزيد من دافعية العاملين بها لأداء ما عليهم من واجبات، ومهام، وتدفعهم لبذل جهد كبير من أجلها، ولتحقيق

أهدافها؛ بل يقوي إيمانهم، وقبولهم قيمها، وتنمي رغبتهم القوية في الحفاظ على العضوية داخل المنظمة.

من خلال العرض السابق، يمكن القول إنه أصبح من الضروري إيجاد المنظمة المتعلمة من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل، وتسارع التغيرات الجارية الناجمة عن العولمة، والمنافسة، والثورة التكنولوجية، الأمر الذي يجبر المنظمات - في جميع أنحاء العالم - على إعادة تنظيمها؛ لتحقيق النجاح، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية في العمل، وإنشاء المعرفة، وتحليلها، وتخزينها، ونشرها داخلها بصورة تؤدي إلى توفير الوقت المناسب لأفرادها للتعامل مع مشكلات أكثر إلحاحًا وتعقيدًا؛ فضلاً عن تحقيق التوازن بين النموين: الشخصي، والمهني للعاملين.

كما يتضح مدى الاحتياج إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة من أجل توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق أهداف المنظمة، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع الحوار، والمشاركة، والإبداع كمصدر للطاقة وتنمية القدرات، والتجديد، والتفاعل مع البيئة.

رابعاً - نماذج المنظمة المتعلمة:

تبين مما سبق أهمية المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير المنظمات، وتجديدها، خاصة لما تضمنته من خصائص عديدة تميزها هي، وقاداتها، وأفرادها، وسعي منظمات عديدة لخوض تجربة التحول إليها، وتوفير المتطلبات اللازمة لبنائها، وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاحها، الأمر الذي يتطلب البحث عن نماذج تدعم هذا التحول، وترسم له الأطر العامة، والمبادئ الأساسية للمنظمة؛ لذا يلزم الأمر عرض بعض النماذج الشائعة في أدبيات المنظمة المتعلمة، وهو ما يتم تناوله فيما يلي:

(1) نموذج سينج (Senge, 1990):

يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، والذي حدد خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: التفكير النظامي، والتميز الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية

المشتركة، والتعلم الجماعي. ويمكن إيجاز هذه الأبعاد في النقاط التالية:
(Senge, 2006, pp129-216)

1- التفكير النظامي (Systemic Thinking):

ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للمنظمة، والتي ستظل المجالات الأخرى من دونه معزولة، ومعدومة الأهداف. فهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها؛ لذا فهو يوفر هيكلية فكرية لربط الأحداث، والقرارات ببعضها البعض؛ لتكوّن النظرة الشاملة لجميع الأحداث، والفعاليات؛ لاتخاذ قرارات أكثر واقعية، ومن ثم يعد التفكير النظامي حجر الأساس للمنظمة المتعلمة.

2- الإتقان الشخصي/ البراعة الشخصية (Personal Mastery):

ويشكل هذا البعد مستوى متقدماً من الفاعلية على المستويين: المهني، والشخصي؛ حيث يشير إلى توفر البراعة الشخصية التي تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم، وتنمية مهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم في المستويات الإدارية كافة، والعمل - باستمرار - على توضيح الرؤية الشخصية، وتحديدتها بتدقيق، ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية؛ مما يساعد في تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

فالتعلم عند الأفراد ذوي الإتقان لا يعني زيادة حصيلتهم من المعلومات فحسب؛ بل وتنمية قدراتهم على تحقيق الأهداف التي ييغون تحقيقها، وبالتالي فإن وجود المنظمة المتعلمة يتوقف على ما تمتلكه من أفراد يتسمون بالإتقان، ذوي حس عميق بالمسؤولية، الأمر الذي يدفعهم لمزيد من التعلم بصورة مستمرة؛ مما يزيد من قوة المنظمة، ويجعل أفرادها أكثر رضا عن عملهم.

3- النماذج العقلية (Mental Models):

وهي تمثل الإطار المرجعي للعمليات العقلية الذي يحدد كيف يفكر الأفراد، ويشكلون تصوراتهم عن المواقف، وكيف يؤثر ذلك في قراراتهم،

وأفعالهم، وبالتالي فإن ممارسة النماذج العقلية تؤثر - بشكل كبير - في ممارسات الأفراد، وسلوكياتهم؛ فهم لا يسلكون وفقاً لما يقولون؛ بل تبعاً لنماذجهم العقلية، ويركز هذا البعد على الانفتاح المطلوب بين العاملين؛ لكشف مواضع الضعف في طرائق تحليل البيئة المحيطة؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرائق تفكير، وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث، عبر التفاعل مع الآخرين، استجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعنت بأفكار شخصية غير واقعية في أداء المهام، وتُتخذ القرارات في تلك المنظمات وفقاً لهذه الأساليب.

4- الرؤية المشتركة (Shared Vision):

يدل هذا البعد على القدرة والالتزام الحقيقيين من العاملين نحو الرؤية المؤسسية؛ بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة؛ مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة. فالأفراد يلتزمون بالرؤية المشتركة لأنها تعكس رؤاهم الشخصية، كما أنها تؤدي إلى تزويدهم بالطاقة اللازمة للتعلم، والتصرف، بما يتفق مع غرض التنظيم، وتوجهاته المستقبلية، لذا فهي القاعدة التي توضح الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

5- التعلم الجماعي (Team Learning):

ويقصد بهذا البعد درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق؛ لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل. فهو يُنظر إليه على أنه العملية التي تُنظم - بموجبها - جهود مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

يتبين من هذا النموذج أن للرؤية المشتركة أهمية بالغة في المنظمات المتعلمة، باعتبارها القوة المحفزة للأفراد، وأحد مفاتيح الإنجاز العالي للمنظمات وفرق العمل؛ لما لها من دور فاعل في تركيز جهود العاملين وتوحيدها لتحقيق الأهداف المرغوب فيها. كما يتضح أيضاً قيام سينج بإدخال التفكير النظمي

لبناء المنظمة المتعلمة، ولم يعد بالإمكان الاعتماد على الأسلوب ذي الاتجاه الواحد في التفكير، أو الأساليب ضيقة الأفق لدراسة وتحليل المشكلات والقضايا بالمنظمة، نظراً لتعدد هذه القضايا وتراكمها وتشعبها، فالتفكير النظمي يُمكن المنظمة من رؤية الكل بدلاً من الجزء، مما يساعدها في فهم الأسباب الكامنة خلف المشكلات والقضايا، الأمر الذي يجعلها قادرة على تمييز الجوانب التي تتطلب تغييراً، وتُحدث أثراً فعالاً في حل المشكلة أو القضية.

كما اهتم هذا النموذج بإتقان الأفراد وتقدمهم على المستوى المهني والشخصي، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن نواتهم، الأمر الذي يشكل تأثيراً إيجابياً في معنوياتهم وأدائهم بالمنظمة، مما ينعكس على إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. أما التعلم الجماعي أو فرق العمل فتحتل أهمية بالغة في هذا النموذج لأن المهام بالمنظمات أصبحت مركبة، ومن الصعب أن يؤديها الفرد منفرداً، ولكن لا بد من العمل مع أقرانه معاً لتحقيقها، لأن جهود الأفراد في الفريق أفضل من جهود الأفراد الذين يعملون منفردين، فضلاً عن أن أغلب سلوكيات الأفراد تكون متجذرة في القيم الثقافية والاجتماعية في شكل فرق العمل، وبالتالي إذا غير الفريق في مجموعة هذه القيم، فإن التأثير في سلوكيات أفراد الفريق سيكون قوياً ومستمرًا.

ولقد انفرد هذا النموذج عن باقي النماذج الأخرى في تناوله للنماذج الذهنية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك لما لها من تأثير على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، فالأفراد قد لا يدركون نماذجهم الذهنية، وطريقة تأثيرها على قراراتهم وسلوكياتهم، على الرغم من أنها تمثل القوة المؤثرة في القرارات والتصرفات التي يتخذها الأفراد في منظماتهم، وأن الأفكار الجديدة غالباً تصطدم مع النماذج الذهنية عند الأفراد، لذلك فإن النظر في النماذج الذهنية السائدة لدى الأفراد والقيادات، وإجراء عمليات الحوار والنقاش معهم، يهيئ تلك النماذج لقبول المستجدات والتغييرات الإيجابية المطلوبة في المنظمة.

(2) نموذج مارسك وواتكنز (Marsick&Watkins, 1993):

قدمت كل من: مارسك وواتكنز (Marsick&Watkins) نموذجًا متكاملًا للمنظمة المتعلمة، مبنياً على تعريفهما للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض للمنظمة المتعلمة للتأثير في قدرة المنظمة على التغيير والتطوير معًا، وهما: الأفراد، والبناء التنظيمي. ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)؛ حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة؛ وهي: (Marsick & Watkins, 1999)

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام، والحوار.
- تشجيع التعاون، والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين؛ لجمعهم تحت رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

يتضح مما سبق أن هذا النموذج ركز في تفسيره للمنظمة المتعلمة على عنصرين أساسيين؛ هما: الأفراد والبناء التنظيمي، وعلى قدر التفاعل والتداخل بينهما تكون قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، فلكل عنصر منهما أبعاده الخاصة به، ويتداخلها تشكل الأبعاد المميزة للمنظمة المتعلمة.

(3) نموذج ماركواردت (Marquardt, 1996):

لقد بين ماركواردت (Marquardt) الخطوات الواجب اتباعها لبناء المنظمة المتعلمة، ومن أهمها: التزام الإدارة العليا ببناء المنظمة المتعلمة، ونقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية والتنظيمية كافة بشأن التعلم التنظيمي، وتوصل "ماركواردت" (Marquardt, 1996) إلى تقديم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أبعاد أساسية، تُسهم في تحقيق

التعلم التنظيمي، والحفاظ على استمراريته، وضرورته في بناء المنظمة المتعلمة؛ وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق هذا النموذج من أن هذه الأبعاد تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة، ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأبعاد معاً؛ لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد الخمسة: (Marquardt, 2002, pp24-27)

1- التعلم Learning:

يمثل التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم ومهاراته الأساسية اللازمة؛ لممارسة فعالية التعلم في المنظمة، ويتضمن التعلم ثلاثة عناصر؛ وهي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.

2- التنظيم Organization:

يتكون التنظيم من أربعة عناصر أساسية، هي: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير بين على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيه، ومنظمتهم.

3- الأفراد People:

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو، والابتكار، والتفوق؛ عبر قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري بشكل فاعل؛ علماً بأن الأفراد هم المحور المحرك للمنظمة، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز؛ لذا يُعد الأفراد أحد الأبعاد المهمة التي تركز إليها المنظمة المتعلمة؛ بوصفهم وسيلتها، وغايتها؛ عبر عملية التعلم، وتحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يتطلب معه الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية؛ لتمكينهم، وزيادة قدرتهم على التعلم.

4- إدارة المعرفة Knowledge Management:

وتشمل مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات، والبحث عنها، ونقلها، ونشرها، وتطبيقها، والمصادقة

عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة، تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة.

5- التقنية Technology:

ويقصد بها مجموع الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات، والأنظمة، والهياكل، والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد في تبادل المعلومات، والمعارف، والتعلم بسرعة نسبية أكبر؛ لذا فهي تتضمن العمليات، والأنظمة اللازمة؛ لتجميع المعرفة، وتنسيقها، ومراقبتها، فضلاً عن بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما تشمل الأدوات الإلكترونية، والطرائق المتقدمة للتعلم، ومنها: مساعدات الحاسوب، وما يحويه من برمجيات... وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرائق مختلفة.

يتبين من عرض هذا النموذج أنه اشترك مع النماذج السابقة في الاهتمام بالأفراد في المنظمة، باعتبار أن الاستثمار في العنصر البشري هو أساس النمو والتطور، ومن ناحية أخرى يتميز هذا النموذج باهتمامه بدور التقنية في المنظمات المتعلمة، والاستفادة من التطبيقات والأنظمة التقنية في تفعيل عمليات التعلم والأداء بالمنظمة، وذلك لما للتقنية من دور مهم في تهيئة البيئة بالمنظمة التي تساعد على تبادل المعلومات والمعارف بصورة أسهل وأسرع.

وامتلاك المنظمة لتلك الأبعاد الخمسة التي طرحها هذا النموذج، يجعلها تمتلك مجموعة من القدرات التي تمكنها من تحقيق التميز، ومن هذه القدرات: القدرة على نقل المعرفة، والقدرة على التكيف والتجديد وتوقع التغييرات المستقبلية، والقدرة على استثمار مواردها البشرية، والقدرة على تقليل الوقت المستهلك لإجراء التطوير المطلوب بها، وغيرها من القدرات التي تمكنها من تطوير عملياتها، وتحفيز أفرادها، ويجعلها تتعلم وكأنها كتلة واحدة، وتفكر بعقل واحد.

(4) نموذج أدليسون (Addleson, 1998):

توصل أدليسون (Addleson) إلى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الأربع للمنظمة المتعلمة، وانطلق أدليسون (Addleson)

- عبر أنموذجه - بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي: (حسين، 2012، ص58)

1. أن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية، والإدارات الحكومية، والجمعيات الخيرية.
 2. أن للمنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على كون التنظيم نشاطاً اجتماعياً يتسم بالتعاون.
 3. أن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية؛ للوصول إلى القوة المستمدة من تباين المعرفة، والتجارب، والقدرات، والطرائق، والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.
 4. أن الأفراد يستطيعون - بعملهم معاً - أن ينجزوا من المهمات والأعمال، أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.
- ويتبين أن هذا النموذج أولى اهتمامه بالعمل الجماعي، انطلاقاً من أن نتائج العمل في فريق أفضل من نتائج العمل الفردي، ولذلك فإن قوة العمل بالمنظمة تستمد من العمل الجماعي عن العمل الفردي.

(5) نموذج مايلونين (Moilanen, 2001):

يعد هذا النموذج من أحدث نماذج المنظمة المتعلمة، حيث اقترحه مايلونين Moilanen عام 2001 وأطلق عليه (The learning Organization Diamond)، وهو مكون من خمسة أبعاد رئيسية، يمكن إيجازها في النقاط التالية كما يلي: (Moilanen, 2001)

- **الدوافع المحركة Driving Forces**: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل، والأنظمة، والعمليات، التي تساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم، وتشجعهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم، وخبراتهم.
- **البحث عن أهداف مشتركة Finding the Purpose**: ويقصد به وجود رؤية تنظيمية، وأهداف مشتركة مرتبطة باستراتيجية المنظمة،

واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات، وأشياء جديدة.

- **الاستفهام Questioning**: يضم عناصر التعرف إلى طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، والعوامل التي تساعد الأفراد في تصحيح نماذجهم الذهنية، وتحسين مستويي تعلمهم: الفردي، والجماعي.
- **التمكين Empowering**: ويشير إلى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصًا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل، وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد، وخبراتهم.
- **التقييم Evaluating**: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات، والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، وإفساح المجال لفرق العمل لتقييم نتائج أعمالها ذاتيًا.

ويتضح من ذلك أن هذا النموذج قد ركز اهتمامه على دور الهياكل التنظيمية في تحفيز الأفراد وشحن همهم، كما تشترك مع النماذج السابقة في ضرورة وجود الرؤية المشتركة بين الأفراد والمنظمة، فضلاً عن دور تمكين العاملين في توفير فرص جيدة لتعزيز عملية تعلم الأفراد.

(6) نموذج جيمس (James, 2003):

أعدت جيمس (James) أنموذجًا لتصميم المنظمة المتعلمة، أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The Learning Organization Web)، والذي جاء بعد الانتقادات التي وُجّهت إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين، والذي اعتمد على الأوامر، والضبط، والسلطة، والتقسيم المتعدد، والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع، والتنافس الحاد بين المنظمات.

فكل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يعني باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحولها، كما يعنى بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة، والعمل على تطويره، ويتطلب تصميم هذا النموذج التركيز على أبعاد

سته؛ وهي: القادة، والثقافة، والاستراتيجيات، والآليات، والبناء، وصناع المعرفة، وفيما يلي إيجاز لهذه الأبعاد: (حسين، 2012، ص ص 59-60)

- القيادة التحويلية: توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم المنظمة وتحولها، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
- ثقافة المساواة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة؛ لضمان التحسين المستمر، والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة، والعدالة في المكافآت.
- نشر الاستراتيجيات: تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم؛ إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فحسب؛ وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الفكر الجدية من الإدارة: العليا، والوسطى، والدنيا؛ بل ومن قبل صناع المعرفة.
- دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة؛ أفقيًا، ورأسياً، وتعكس عمليات التواصل، والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة، والتعلم عبر الأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.
- البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحاد شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرائق إنجاز الأهداف.
- صناع المعرفة: حيث يتحول الأفراد في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة؛ كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، ونشر المعلومات بين الآخرين في المنظمة، وهم يطورون - بصفة دائمة - مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفرادًا مهمين.

ويركز هذا النموذج أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية، والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، والذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية؛ لتحسين نوعية

القرارات، ومساعدة العاملين في التفكير خارج النسق النمطي. كما أن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة، يوجه سلوك كل من: القادة، والمديرين، والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها؛ فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة. فضلاً عن اهتمامه أيضاً بالهيكل التنظيمي والقيادة، ونادى بالبعد عن الشكل التقليدي للبناء التنظيمي، مما يسهم في التركيز على التعلم وصناعة المعرفة.

من خلال العرض السابق للنماذج المختلفة للمنظمة المتعلمة، يتبين عدم وجود اختلافات جوهرية فيما بينها، بل تتعدد أوجه التشابه بينها، بعضها توسع في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما قام البعض باختصارها، ولكن هناك اتفاقاً بين غالبية النماذج على ضرورة الاهتمام بمجموعة من الأبعاد في حال الرغبة في بناء المنظمة المتعلمة، وهذه الأبعاد المشتركة التي اجتمعت عليها أغلب هذه النماذج، قد تعبر عن المحاور الأساسية لهذا المفهوم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- **الرؤية المشتركة:** والتي تؤكد تشابه نظرة الأفراد إلى مستقبل المنظمة، وأهدافها، والعمل على توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة؛ للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة.
- **الإتقان الشخصي:** حيث تعنى المنظمة بالوصول بأفرادها لمستوى عالٍ من الإتقان المهني والعلمي، الذي يدفعهم إلى التعلم المستمر، والإقبال على فرص التعلم؛ لتطوير مهاراتهم، بما يعود عليهم، وعلى منظماتهم بالنفع.
- **النماذج العقلية:** وهي الصور الذهنية التي يحملها الأفراد نحو ذاتهم، والتي تؤثر في ممارساتهم؛ مثل: حرية التعبير عن الرأي، وتقبل الرأي الآخر، والإفادة منه، والنظر للأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم.

- **التعلم كفريق:** وذلك عبر حرص المنظمة على امتلاك أفرادها القدرة على العمل كفريق؛ لتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتبادل الخبرات بصورة جماعية؛ تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.
 - **التفكير النظامي:** ويقصد به توفر هيكلية فكرية؛ لربط الأحداث والقرارات التي تخص المنظمة ببعضها البعض؛ لتكون نظرةً شاملةً للأحداث، والفعاليات جميعها؛ لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.
 - **التقنية الحديثة، وتوظيفها؛** لتسهيل عملية مشاركة المعرفة، وتبادلها بين أفراد المنظمة.
 - **إدارة المعرفة:** حيث يُنظر إلى الأفراد في المنظمة المتعلمة على أنهم صناع معرفة؛ فكل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، عبر اكتساب المعرفة، وحفظها، وإنتاجها، وتبادلها، وتشاركها بين أفراد المنظمة؛ بهدف تطوير قدراتهم، وتحسينها، واكتساب مهارات جديدة.
- واعتمدت الدراسة على هذه الأبعاد المشتركة في تقديم رؤيتها لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وتحولها إلى المنظمة المتعلمة، والتي تطرحها الدراسة في الجزء الخاص بالتصور المقترح.

المحور الثاني - الجامعات والمنظمة المتعلمة:

أولاً - مبررات تحول الجامعات المصرية إلى منظمة متعلمة:

تعد الجامعة إحدى المؤسسات المجتمعية المهمة التي تضطلع بصناعة كثير من القرارات المؤثرة في المجتمع؛ فضلاً عن دورها في تزويده بقيادة الفكر والأعمال، ووظيفتها البحثية التي تتمثل في تقديم أبحاث علمية رصينة تكتشف جوانب المعرفة والتقنية المتعددة، وتوليد وتطوير معارف أخرى. وكانت للمتغيرات العالمية دورٌ في تحول النظر للجامعة من كونها رد فعل واستجابة إلى قيادة التغيير، إلى التجديد المستمر وتوجيهه. الأمر الذي يدفع الجامعة إلى الأخذ بزمام المبادرة في التطوير والتجديد. ومن ثم يتطلب الأمر تناول بعض المبررات التي تدفع الجامعة إلى تبني التحول إلى نموذج المنظمة المتعلمة.

من الملاحظ أن هناك زيادة في اهتمام الدراسات العربية والأجنبية بقضية تحويل الجامعات كمنظمة متعلمة، وكذلك بدرجة ممارستها، واستعدادها لتطبيق مجالاتها المختلفة؛ مثل دراسة كل من: الحواجرة (2011)؛ والخصاونة (Khasaweneh, 2010)؛ وسميث (Smith, 2003)، وغيرها من الدراسات، الأمر الذي يُعد مؤشراً لأهمية تحول الجامعات كمنظمة متعلمة.

كما طالبت نتائج بعض الدراسات (Smith, 2003; Duke, 2002) مؤسسات التعليم العالي باعتماد نموذج جديد ينقلها إلى مداومة التعلم، واستمراريته، وتحقيق ما تحلم به الجامعات من جودة لتصير منظمات متعلمة؛ وذلك عبر التركيز على أهمية عمليتي: التعليم، والتعلم، واستمراريتها معاً، وتسهيل التعليم لكل أعضائها، وعلى رأسهم عضو هيئة التدريس، والسعي - باستمرار - إلى تطوير مقدرتها على التكيف، والتغيير المستمرين؛ من خلال أعضاء فاعلين يقومون بدور فعال في معالجة مختلف القضايا في المنظمة.

فيما ألفت دراسة الحكيم وآخرين (2009) الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي، ودورها في تحقيق الأداء المتميز، ومدى امتلاك الجامعة لمجموعة من البرامج؛ للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء المتميز لعينة البحث. وتوصلت إلى إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قِبَل الجامعة قيد الدراسة؛ لأنها في الأساس منظمات معرفية، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز، وأن استخدام هذه الأدوات يُمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز، كما أن تبنيها وتكييفها - بما يلائم بيئة التعليم الجماعي - يُوجد ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة، وهذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من التميز في أعمالها.

كما هدفت دراسة نج (Ng, 2010) إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من (Watskins & Marsick) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والتعرف على

مدى فاعلية دور القيادة، والثقافة التنظيمية، والمحفزات في بناء منظمة متعلمة، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين؛ للمشاركة في بناء المعرفة، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة. (أبو حشيش، ومرتجى، 2011، ص 405)

أما دراسة كومار وإدريس (Kumar & Idris, 2006)، فقد هدفت إلى التعرف إلى أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعليم العالي الماليزية، وقد اعتمدت الدراسة مستوى النظام، والرؤية المشتركة، وربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الاستراتيجية، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بمستويات متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لهذه المنظمات، ولكن أكثر الأبعاد تأثيرًا كانت: جامعة التعليم، والتفكير على مستوى النظام، والقيادة الاستراتيجية.

من الملاحظ أن عديدًا من الدراسات العربية والأجنبية وجهت اهتمامها بدراسة الجامعة كمنظمة متعلمة، ومدى تطبيقها لبعض ممارساتها وأبعادها المختلفة، وتحليل نتائج بعض هذه الدراسات؛ يتبين وجود توجه عام لتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة، الأمر الذي يتطلب تحديد المبررات التي تدعم هذا التوجه، وعليه يمكن استخلاص أهم مبررات تبني الجامعة لمفهوم المنظمة المتعلمة، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تعتبر الجامعة صانعة المعرفة، الأمر الذي يجعلها مُطالبه بالاستجابة لظروف مجتمعها، واحتياجاته، ومتطلباته؛ فضلاً عن دورها الريادي في المجتمع الذي تقوم به؛ مثل: تنظيم المشاريع التي تعزز التنمية الاقتصادية، والوطنية، والقدرة التنافسية على المستويين: المحلي، والدولي.

- تؤدي المتغيرات العالمية دورًا مهمًا في تحول الجامعة من كونها رد الفعل فحسب، إلى الأخذ بزمام المبادرة، وقيادة التغيير والتطوير المستمرين، وتوجيههما، والحرص على تزويد أفرادها بما يمكنهم من

مواجهة التحديات التي تواجههم؛ وذلك بامتلاك المهارات التي تمكنهم من التعامل معها.

- يفرض عصر المعلوماتية على جميع المنظمات - وتأتي الجامعة في مقدمتها - ضرورة تطوير إدارتها؛ ومن ثم تغيير ممارساتها الإدارية، وإعادة النظر في بعض أنشطتها، ووظائفها؛ من أجل تحسين أدائها: الإداري، والتعليمي؛ ومن ثم تقديم مخرجات ملائمة لاحتياجات المجتمع، وسوق العمل.
- أن التغيير الذي سيطر على الجامعة أصبح أمرًا مفروضًا، ولا بد من ضرورة التحول من الهيكلية التقليدية للجامعات، التي تعتمد على فعاليات الأداء البشري، إلى هيكلية شاملة تعتمد على التقنيات التي تختصر الجهد، والوقت، والمال، والتحول من ثقافة الاحتكار والتملك إلى ثقافة التشارك في المعلومات؛ كل هذه التغيرات تؤكد أن التغيير أمر ملح، وبالغ الأهمية، وهذا يتطلب الاستجابة لتأثير التكنولوجيا المعلوماتية.

كما يواجه التعليم الجامعي المصري عديدًا من التحديات الحالية والمستقبلية، وهذا ما رصدته إحدى الدراسات (أحمد، 2015، ص106) عبر رصدها نتائج مجموعة من الدراسات، ومن أبرز تلك التحديات: ضعف الكفاءة الداخلية للتعليم الجامعي المصري، وتدني جودة عمليتي: التعليم، والتعلم، والفجوة بين أهدافه والمتحقق منها، وضعف استجابته للتحديات الإقليمية والعالمية، الأمر الذي يتطلب العمل على تحسين نوعيته، والارتقاء بجودته، وتمكينه من التحسن المستمر؛ عبر تطوير ممارساته الإدارية.

ومن ناحية أخرى، فإن التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم تلقي بظلالها وانعكاساتها على الجامعات المصرية؛ مما يدفعها لمواجهة مجموعة من التحديات أقوى وأشد حدة، وتتصف بسرعة حركتها وعمق تأثيرها، الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة من أجل البقاء، والتفوق، والأداء بكفاءة أفضل، ومواكبة التغيرات المتصارعة، "الأمر الذي أصبح مطروحًا وبصورة قوية، أن تحصل

الجامعات على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية؛ لتحقيق طفرة نوعية بها، خاصة في ظل بيئة تنافسية عالمية، ووطنية، وذلك من خلال مصادر تسهم في تحقيق تفوقها المطلوب، وتجعلها قادرة على خدمة مجتمعها بصورة أفضل، ولا ينتهي الأمر بحصول الجامعة على القدرة التنافسية فحسب، بقدر ما يتطلب - وبشكل مستمر - السعي دوماً إلى المحافظة عليها" (توزان، وبلقاسم، 2017، ص269؛ أبو المجد، 2015، ص308).

وفي هذا السياق فإن جودة التعليم العالي تعتبر واحدة من اثنتي عشرة ركيزة تقاس بها تنافسية الدول، فجودة التعليم العالي أمر حاسم للدول التي ترغب في التقدم، وخاصة أن اقتصاد المعرفة يراهن على العمالة المتعلمة القادرة على التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة، "ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات؛ أهمها: الإبداع، والتنافسية، والشفافية، والاتجاه نحو الجودة؛ أي أن رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعات يُعد من أهم العوامل التي تسهم في امتلاكها الميزة التنافسية؛ حيث صارت المعارف والمهارات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد مصدراً جديداً للميزة التنافسية، فكلما ارتفعت معدلات المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس؛ زادت قدراتهم: العقلية، والإبداعية؛ وهو ما يشكل ميزة تنافسية للجامعة" (ويح، 2013، ص241). فامتلاك الجامعات لقدرات وكفاءات بشرية لا يعني أنها قادرة على استثمارها لتحقيق النتائج المرغوبة، أو تحقيق القدرة التنافسية فحسب، ولكن هذه القدرة صارت مرهونة بتطبيق الجامعات لاستراتيجية فعالة تعتمد على تلك الكفاءات البشرية؛ لكونها من مصادر قوتها؛ لتحقيق التميز، كي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وتستطيع المشاركة والمنافسة.

ولقد توصلت نتائج بعض الدراسات (أبو المجد، 2015، ص307؛ أحمد، وسعيد، 2015، ص ص649-650؛ أبو سعدة، وعلام، ورضوان، 2014، ص79) إلى أن التنافسية بين الجامعات المصرية وبين الجامعات الأخرى أضحت أمراً لا يمكن غض النظر عنه؛ خاصة في ظل التحديات

الحالية؛ مثل: ضرورة تحقيق معايير الجودة، والحصول على الاعتماد، وفي ظل تلك التصنيفات العالمية للجامعات والتي تدفع الجامعات للحصول على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية، وغيرها من التحديات، والتي تضع الجامعات المصرية في منافسة شديدة؛ على المستويين: المحلي، والدولي على حد سواء؛ مما يحتم عليها وضع استراتيجيات جديدة، وتطبيق مداخل حديثة، وإعادة الهيكلة التقليدية، بصورة تمكنها من توجيه خبرات العاملين بها؛ لمواجهة تلك التحديات، وتحقيق القدرة التنافسية، خاصة في ظل "تراجع مؤشر التنافسية في مجال التعليم في الوطن العربي بصفة عامة، وتراجع ترتيب مصر في التصنيفات العالمية خلال الفترة الأخيرة" (عمر، 2010، ص22؛ <https://goo.gl/QRyRqq>)، الأمر الذي يجعل تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة كأحد المداخل الإدارية، وأكثرها ضرورة، مما قد يسهم في تحسين الأداء بها، وتطويره بصورة قد تؤدي إلى امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من الإبقاء، والمنافسة.

ثالثاً - آليات تحول الأقسام الأكاديمية إلى المنظمة المتعلمة:

ومن جانب آخر، يُعد القسم الأكاديمي اللبنة الرئيسية للجامعات، ويحتل مكانة مهمة في البناء التنظيمي لها، ويؤدي دورًا بارزًا في تجديد رؤيتها، ورسالتها، وتحقيقهما، وتحقيق أهدافها، كما يعد القاعدة الأساسية لإصلاح العملية التعليمية، وتطويرها.

وتقوم الجامعات - عبر القسم الأكاديمي - بوظائفها المنوطة بها، والمتمثلة في نشر المعرفة ويعبر عنها التدريس، وتنمية المعرفة التي يمثلها البحث العلمي، وتطبيق المعرفة والتي تتمثل في خدمة المجتمع، وللقسم الأكاديمي الدور الرئيسي والأكبر في تحقيق تلك المهام؛ فلا تستطيع الجامعات أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها الأكاديمية، فعن طريق هذه الأقسام تتم العديد من الإجراءات والعمليات والقرارات، كتحديد البرامج والمقررات الدراسية، وتحديد الأنشطة العلمية، مثل: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وغيرها من العمليات والقرارات، كما أنه عن طريق الأقسام

الأكاديمية يتم تأكد تحقيق الأهداف، فيتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويتلقى الباحثون التوجيه، ويتم دراسة وتحديد سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع" (الثبتي، 2014، ص17)، فالقسم الأكاديمي هو الميدان الذي يطبق رؤى وتصورات الجامعات، وعلى قدر سلامة هذا البناء وإنتاجيته وإبداعه، يكون نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

لذا "تكمّن قوة الجامعات، وضمان استمرارها، وتطويرها في قوة أقسامها الأكاديمية، ودورها في تحقيق أهدافها، ورسالتها" (حرب، 2012، ص305). بل إن الجزء الأكبر من قوة الجامعات تأتي من قوة أقسامها الأكاديمية، إذ إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها؛ لأن "القسم هو القوة الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجيتها، فقد أصبحت هذه الأقسام قوة لا يستهان بها في تحديد طابع الجامعة، وفي نجاح محاولات الإصلاح الجامعي أو إعاقتها على السواء، وعليه فإن أي مبادرة لتطبيق أنشطة الجودة يقع جزء كبير منها في نطاق القسم العلمي". (السعيد، 2009، ص760)

وبناءً على ذلك، فإن الأقسام الأكاديمية تمثل قاعدة البناء التنظيمي للجامعات، فإن صلحت القاعدة، وقامت بكل وظائفها المنوطة بها على أكمل وجه، صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعات؛ لأنها ستكون أساساً صالحاً لبقية الهيكل التنظيمي للجامعات، كما أن الجامعات لا يمكنها القيام بمهامها والمحافظة على وجودها دون الأقسام الأكاديمية التي تمثل المكان الذي تقرر فيه الأمور المهمة المتعلقة بالقسم، لذا فإن نجاح أي قسم في أي جامعة، أو فشله، يمثل نجاحاً أو فشلاً لهذه الجامعة، فسمعة الجامعات تكمن في سمعة أقسامها؛ فقدرة القسم على ممارسة مهامه بكفاءة يعني قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة، وأي محاولة لتدعيم أو تطوير الجامعات ليس لها إلا أن تبدأ من أقسامها الأكاديمية، الأمر الذي يؤكد ضرورة وجود إجراءات مستمرة لتطوير أداء القسم الأكاديمي، وتحسينه؛ لكونه حجر الزاوية في أي إصلاح، أو تقدم منشود.

وقد تختلف الأقسام الأكاديمية؛ تبعًا لاختلاف طبيعة الكليات، والمعاهد العليا التي تنتمي إليها، فبرغم تعددها، وتنوعها؛ فإن تركيبها وتنظيمها قد يكونا متشابهين إلى حد كبير، ولقد حدد قانون تنظيم الجامعات مهام مجلس القسم، بالنظر في جميع الأعمال: العلمية، والدراسية، والإدارية، والمالية المتعلقة بالقسم؛ وخاصة ما يلي: (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، 1998، ص 27-28)

1. رسم السياسة العامة للتعليم، والبحث العلمي في القسم.
 2. وضع نظام العمل في القسم، والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم.
 3. وضع خطة للبحوث، وتوزيع الإشراف عليها.
 4. اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس، وندبهم، ونقلهم، وإعارتهم، وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية، وندوات أو حلقات دراسية، واقتراح الترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي.
 5. متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم، والبحوث في القسم.
 6. مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم، وتقارير نوابه، ومناقشة نتائج اختبارات مواد القسم، وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية، أو المعهد، وتقييم نظم الدراسة، والامتحان، والبحث العلمي في القسم، ومراجعتها، وتحديدها؛ في ضوء ذلك كله، وفي إطار التقدم: العلمي، والتعليمي، ومطالب المجتمع، وحاجاته المتطورة.
- ومن ذلك يتبين، أن هناك اتفاقًا تامًا بين الأقسام كافة في أدوارها، ووظائفها التي لا تخرج عن أهداف الجامعة من: تدريس، وبحث علمي، وخدمة المجتمع؛ فأما التدريس فهو الوظيفة الأساسية للقسم الأكاديمي، ومن الأولويات المتقدمة لمهام القسم، ويمكن إيجاز دور القسم في هذا الصدد كما يلي:
- توصيف المقررات الدراسية، وتحديد أهدافها ومحتوياتها، وأساليب تدريسها، وتقويمها.

- وضع الخطط الدراسية للمقررات الدراسية، والعمل على تنفيذها، وتقييمها، والعمل على تطويرها.
 - وضع الجداول الدراسية، ومتابعتها.
- والبحث العلمي يعد بمثابة ممارسة أكاديمية تعبر عن هوية القسم الأكاديمي، وهو لا يُعد هدفًا في حد ذاته، وإنما هو الطريق الأساسي للارتقاء بأعضاء هيئة التدريس، وضمان تواصلهم مع التطورات المعاصرة في ميادين تخصصاتهم، الأمر الذي لا يمكن التخلي عنه تحت أي مبرر، وهناك من يرى أن البحث العلمي ضروري لرفع مستوى التدريس الجامعي، ومن هنا يصبح البحث العلمي وظيفة كل عضو هيئة تدريس.
- وتتمثل ممارسات القسم في هذا الصدد كما يلي:
- وضع خطة للبحث العلمي، والعمل على توفير متطلبات تنفيذها، وإدارتها.
 - القيام ببعض المهام البحثية.
 - إعداد باحثين وتنمية مهاراتهم البحثية.
 - عقد الحلقات النقاشية البحثية.
 - الإشراف العلمي على رسائل الماجستير والدكتوراه.
- أما خدمة المجتمع، فتعتبر من أبرز وظائف الجامعة وأقسامها الأكاديمية المختلفة، فكل ما يقوم به القسم من مهام يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بخدمة المجتمع، كما أن جهود الأقسام تخرج مباشرة إلى المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة، فالشاركة في المشروعات المجتمعية، والاستجابة لحاجات البيئة وخدماتها، وتوجيه البحوث العلمية لحل مشكلات المجتمع، وتلبية متطلبات التنمية، يشكل في مجمله جزءًا مهمًا من عمل الأقسام الأكاديمية". (المليجي، 2016، ص102).
- ومن ثم فإن محاولة إجراء تطوير أو تغيير في هذه الأقسام، ينعكس على الجامعة وأدائها؛ لذا يتطلب تحول القسم إلى المنظمة المتعلمة وجود إدارة تغيير

ثابتة ومستمرة، كما أن تبني المحافظة على الثقافة المتعلمة تُمكن القسم من امتلاك الميزة التنافسية، وتُلهم أعضائه لإنجاز نتائج جيدة.

وفي ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة وما تم عرضه من نماذج متعددة، يمكن للقسم الأكاديمي أن ينتهج بعض الآليات؛ من أجل التحول للمنظمة المتعلمة، ومنها ما يلي:

- وضع خطة إستراتيجية للقسم؛ لتحديد الفجوة بين مكانه الحالي، والمكان الذي يرغب أن يكون فيه، وتوجيه اتخاذ القرارات أثناء التطبيق، على أن تكون هذه الخطة منطلقة من رؤية ورسالة وقيم القسم، يُسهم القسم بهذه الخطة في تكوين رؤية مشتركة، تعمل على توحيد جهود أعضائه؛ من أجل العمل على تحقيق أهدافه وتنفيذ رؤيته.
- الاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس بالقسم، واستثمار المبادرات في هذا الشأن، من أجل تمكين الأعضاء من الارتقاء بمهاراتهم ومعارفهم، مما يُسهم ذلك في تطوير القسم وتغييره، مع الاهتمام بالندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية من حيث: إقامتها أو المشاركة فيها، أو حث الأعضاء بالمساهمة العلمية بها، إضافة إلى إدراك القسم معنى الإبداع وخصائصه، ووضع إستراتيجية خاصة به، والإيمان بأنه لا يقتصر على فرد دون آخر، وإنما قد يكون لكل فرد القدرة على الإبداع، مع توجيه الاهتمام بتشجيع ومكافأة المبدعين، لضمان توليد مزيد من الأفكار المبدعة والأساليب الجديدة التي تنعكس بالإيجاب على مستوى أعضاء القسم المهني والعلمي، مما يدفعهم إلى مزيد من التعلم المستمر، والإقبال على فرص التعلم المتنوعة.
- استثمار التطبيقات التقنية في أنشطة القسم المختلفة، وبخاصة الحلقات البحثية (السيمنار)، والإشراف الأكاديمي، والتدريس، وغيرها من الأنشطة الأخرى، وتحفيز أعضاء القسم لاستخدام التقنية الحديثة في مهامهم المختلفة، بل العمل على تنمية قدراتهم وإمكاناتهم في هذا

الصدد، بشكل يسهم في تهيئة البيئة بالقسم التي تساعد على تبادل المعلومات والمعارف بصورة أسهل وأسرع.

- بناء نظم خاصة بإدارة المعلومات والمعرفة وتطويرها باستمرار بما يتيح مشاركة جميع أعضاء القسم في عملية التعلم، وفي عملية جمع المعرفة ونقلها، وتشجيعهم؛ لكي يصبح كل عضو راغبًا في جمع المعرفة، مع تدريبهم على كيفية تخزين المعرفة واسترجاعها، والعمل على إتاحة المعلومات كافة لأعضاء القسم.
- الحرص على توليد الأفكار والمعارف الجديدة، ليكون القسم منتجًا ومبدعًا، وذلك من خلال آليات عديدة، كالحرص على تقديم خريطة بحثية للقسم مبنية على أسس علمية، بحيث تتناول قضايا بحثية جديدة، وتسهم في مواكبة التغيرات المستقبلية، وملبية لتوجهات المجتمع، كما يمكن الاستفادة من الحلقات البحثية بالقسم والنقاشات العلمية بها في تقديم أفكار متجددة، هذا بخلاف تطوير المقررات الدراسية وأساليب تدريسها بصورة تنمي لدى الطلاب المهارات اللازمة في هذا الشأن.
- الاهتمام بتوثيق المعرفة بالقسم، والعمل على نشرها بسرعة وفاعلية، فكلما كان التشارك في الأفكار بين الأفراد في القسم على نطاق واسع؛ كان لذلك الأثر الإيجابي على القسم وأفراده، وعملية توثيق ونشر المعرفة قد تأخذ أشكالاً عديدة في القسم، مثل: الاهتمام بتقديم التقارير المكتوبة والشفوية وتداولها بين أعضاء القسم، وتوثيق الجلسات البحثية (السيمنار) وتوفير محاضرها لكل من أعضاء القسم والطلاب، وإقامة منتديات علمية في القسم، تتناول بعض الموضوعات، وإعطاء فرصة للمشاركين في المساهمة بأفكارهم وآرائهم، وعرض طلاب الدراسات العليا تقارير عن مدى تقدمهم في بحوثهم متضمنة ملخصًا لما تم إنجازه من دراستهم النظرية والميدانية، وأبرز المعوقات التي تواجههم،

وإجراء نقاش موسع بين جميع الحضور؛ للاستفادة من خبراتهم المختلفة في هذا المجال.

- الاهتمام بمبدأ التعلم كفريق، بأن يحرص القسم بتشكيل فرق عمل من أعضاء القسم لإنجاز بعض المهام المكلف بها القسم، وبتثالثة في هذه الفرق؛ وذلك للاستفادة من القدرة الإنتاجية للمجموعة عن القدرة الإنتاجية للفرد، وعندما يُمارس مبدأ التعلم الجماعي لفني القسم؛ فإن المجموعة ككل (القسم) تنمو وكذلك الأعضاء.

ولذلك سعت هذه الدراسة إلى تقديم تصورها المقترح؛ لتطبيق المنظمة المتعلمة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات؛ كخطوة رئيسية لتعميمها في الجامعات، وتحقيق تطورها.

ثالثاً - معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة في الجامعات.

نظراً للتغيرات المتسارعة والمتعاقبة في ميدان الإدارة، والتي أدت إلى تغير طبيعة المنظمات، ووظائفها، فقد حاولت بعض الدراسات (الرفاعي وآخرين، 2013، ص 128؛ جبران، 2011، ص 8؛ العصيمي، 2008) فهم العلاقة بين المحددات الثقافية، وطبيعة الأفراد داخل المؤسسات؛ ومن ثم توصلت إلى وجود بعض القيم، والمعتقدات، والأنماط التفكيرية قد تسهم في تبني أبعاد المنظمة المتعلمة، وأخرى تحد منها.

ومن هنا يحاول الباحث استخلاص أبرز المعوقات التي قد تقف أمام عملية بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات، وتحول دون تطبيق أبعادها، وتحقيق التعلم التنظيمي، والتي يمكن إيجازها في ثلاثة محاور أساسية؛ وهي:

(1) معوقات تنظيمية داخلية:

يمكن استخلاص أبرز المعوقات التنظيمية الداخلية التي يؤدي انتشارها في الجامعات إلى فقد قدرتها على التعلم، ويمكن إيجاز بعضها كما يلي:

- انشغال الجامعات والعاملين بها في تحقيق نوعية التعلم الذي يتسم بالسهولة، وسرعة نتائجه؛ كالتعلم أحادي الاتجاه؛ لا ثنائي الاتجاه أو

- المزدوج؛ فضلاً عن تدني مستويات دافعية العاملين، وعدم تقبلهم فلسفة التعلم التنظيمي.
- رفض الجامعات لفحص النماذج الذهنية فيما يتعلق بالمعتقدات، والسلوك، والقواعد، وتعمل على إعاقة التغيير، وتحقيق متطلباته.
 - الأنماط الدفاعية على مستوى الجامعة كتجنب الاتصالات المباشرة، والمناقشات العلنية فيما يخص الموضوعات الحساسة، والسيطرة على المناقشات العامة؛ لتجنب المشاعر السلبية، والاحتفاظ بوجهة النظر الخاصة، والتي لا يصرح بها أمام الآخرين.
 - غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وإحجامها عن تبني أي مفهوم لتحسين الجامعة، وميلها إلى الحفاظ على الوضع الراهن.
 - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض القيادات بأن التعلم التنظيمي يتمثل في عقد الدورات فحسب، والتي تمثل عبئاً على كاهل ميزانية المنظمة.
 - تشبع بعض الجامعات بالروتين، وعدم تفاعلها مع المستجدات.
 - التقيد بحدود المركز الوظيفي، بأن يعنى العاملون بأعمالهم الفردية أكثر من تركيزهم على الهدف العام لجامعاتهم؛ فيؤدون مهاماً ضيقة، ولا يعنون بالنتائج التي يمكن أن تتحقق في العمل الجماعي.
 - تقديم الحلول الجزئية للمشكلات، والعمل على مواجهتها بشكل فردي، وإغفال شبكة العلاقات داخل الجامعة.
 - تغير المعرفة على المستويين: الفردي، والتنظيمي بشكل مستمر، وعدم انتظام المعلومات، وتدقيقها.
 - ثقافة بعض الجامعات التي قد تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم، وتدعم الهياكل الهرمية التي تضعف نظام التواصل بين الأفراد، وتجزئ الأقسام إلى عدة دوائر.
 - ضيق الوقت اللازم للتطوير الفردي، والمشاركة الجماعية، وضعف نظام التواصل بين العاملين.

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

(2) معوقات تنظيمية خارجية:

- يمكن استنتاج أبرز المعوقات التنظيمية الخارجية التي قد تقف أمام عملية بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات كما يلي:
- التغييرات الخارجية المفروضة على الجامعات؛ كالسياسات الحكومية، والعمليات المركزية.
 - الاختلافات الثقافية بين الجامعات في حجمها، ومواردها، والتي تحد من قدرة الجامعة على التعلم من تجارب المؤسسات الأخرى؛ فضلاً عن تأثيرها على أنظمة التواصل، وصنع القرار بها.
 - قلة الحوافز لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة؛ فضلاً عن تقاعس بعض المسؤولين عن تخصيص الموارد اللازمة للتعلم، والتدريب.

(3) معوقات تعود للأفراد:

- يمكن استخلاص أبرز المعوقات التي تتعلق بالأفراد كما يلي:
- ميل بعض الأفراد لحماية صوره الإيجابية، والإبلاغ عن نجاحاتهم، وتجنب الإبلاغ عن حالات فشلهم.
 - اعتقاد بعض العاملين في الجامعة أن المعرفة ملكية فردية، ومصدر للقوة، والتفاوت.
 - تنوع حاجات الأفراد النفسية، واختلافهم في القدرة على التمكن من بعض أنواع المعرفة، وصعوبة تغيير الطرائق المعتادة للعمل عند التشارك بالمعرفة، والقلق من حدوث الفوضى، وفقدان الاستقرار، ومن هنا تظهر فئة من الأفراد تقاوم التغيير.
 - انشغال الأفراد؛ نظراً لتزايد ضغوط العمل، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم.

رابعاً - دعائم بناء الجامعة كمنظمة متعلمة:

يمثل تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة نقلة نوعية جوهرية في أنشطتها؛ وبخاصة بعد أن صار التعلم مصدرًا لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة، فهي التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين، وتنتقل المعرفة بسرعة، وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي؛ لذلك فهي منظمة متميزة في: سماتها، وإستراتيجيتها، وأهدافها، وإدارتها، وتحل المشكلات بطريقة منهجية وغير مطروقة، وكذلك تمكن عاملها من العمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل في طلب المعرفة، واكتسابها، وتوليدها.

وتقتضي عملية التغيير التنظيمي في الجامعات التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية: (نجم، 2005، 265)

1. شكل التنظيم: فالهيكل العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر المعرفة، وتوزيعها، كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف، والدوائر في المنظمة.
2. طبيعة المهام والوظائف: فالمنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين؛ أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة؛ عبر منحهم الصلاحيات القانونية، وتوفير مصادر القوى الأخرى.
3. أنظمة الرقابة: تتسم المنظمات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات؛ عبر فتح قنوات التواصل بين العاملين؛ وبالتالي الوصول إلى التعلم.
4. إستراتيجية المنظمة: من خلال خلق إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد، والعاملين، وتشاركهم في تطوير إستراتيجياتهم، وتتيح لهم فرص تقديم المقترحات، والحلول الأفضل للمشكلات، وإتاحة فرص التعلم.
5. الثقافة التنظيمية: للمنظمات المتعلمة مجموعة من القيم، والمعتقدات، والنقاهات المشتركة بين أفراد التنظيم، وعندما تؤمن القيم والمعتقدات بقيمة

التعلم، وتحث عليه، وتسعى إلى إشاعته؛ فإنها بذلك عنصر مهم، وإيجابي في المنظمة؛ لتتكيف، وتتطور.

من خلال ما عُرض عن مفهوم المنظمة المتعلمة، ونماذجها، وتجارب تطبيقها؛ يتبين عدم وجود مدخل أو أسلوب معين لبناء المنظمة المتعلمة، ولكن للحصول على منظمة متعلمة غير تقليدية لا بد من تكوين كادر متعلم، وتغيير الثقافة السائدة في الجامعة، والرغبة والالتزام من قبل الإدارة لتعلم موظفيها. فبناء المنظمات المتعلمة يبدأ عند التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية إلى ثقافة التعلم، التي تتجسد في العمل بروح الفريق؛ لمساعدة جميع أفراد الجامعة في استمرارية التعلم، وربطه بالواقع؛ الأمر الذي يستدعي إلقاء الضوء على دعائم بناء الجامعة كمنظمة متعلمة، ويمكن استخلاص أبرز هذه الدعائم، وإيجازها في النقاط التالية:

1. الرؤية المشتركة:

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

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

2. ممارسات قيادة المنظمة:

تعتبر ممارسات القيادة من أهم العوامل المهمة في بناء المنظمة المتعلمة، فبعد وضع الرؤية يأتي دور القيادات لتقديم الدعم اللازم لتحقيقها على أرض الواقع؛ وذلك من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في الجامعة، وحثهم لتحمل مسؤولية التحسين المستمر من خلال التعلم، وتشجيعهم من أجل تحقيق هذه الرؤية، والعمل على إيجاد بيئة تعليمية مناسبة في الجامعة، والتي من خلالها يمكن أن يسهم الجميع في تنفيذ خطة عمل الجامعة.

بالإضافة إلى الدور الإشرافي الذي يجب أن تقوم به القيادة؛ لإدارة الأفراد، وفرق العمل، ودعم الممارسات الداعمة لعملية التعليم المستمر في الجامعة؛ عبر مساعدة الأفراد في إحداث التكامل بين ما يتعلمونه، وبين ما يُطلب منهم من وظائف ومهارات، وتشجيعهم للأخذ بروح المبادرة والمخاطرة، والعمل على تطوير المفاهيم، وتقديم الابتكارات؛ لتحقيق مزيد من التحسينات في العمل.

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

3. الهيكل التنظيمي:

تحتاج المنظمة المتعلمة إلى هيكل تنظيمي يلبي حاجات التعلم بها، ويتميز بقدر من المرونة؛ لكي تتمكن الجامعة من الاستجابة للتغيرات الخارجية، ويعمل على تخفيف الإجراءات البيروقراطية

التي تعوق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية؛ بصورة تُمكن الجامعة من تصميم برامجها التعليمية التي تمكنها من الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية؛ فضلاً عن تعزيزها بعض الممارسات الأخرى التي تُسهم في تحسين عملية التعلم التنظيمي؛ مثل: تشكيل فرق العمل متعددة المهام، والتدوير الوظيفي.

4. المناخ التنظيمي.

بناء المنظمة المتعلمة في حاجة إلى تبني مناخ تنظيمي داعم قائم على الانفتاح والثقة المتبادلة، ومشجع لأسلوب العمل الجماعي، ومحفز للأفراد؛ لعرض فكرهم، واقتراحاتهم فيما يخص الجامعة، كما أنه في حاجة إلى ترسيخ ثقافة المنظمة المتعلمة لدى قيادات الجامعة والعاملين بها، ووضع تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة كهدف إستراتيجي.

5. تكنولوجيا الاتصالات:

تعتمد المنظمة المتعلمة على التقنيات؛ للحصول على المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وتداولها بين كليات الجامعة، وأقسامها؛ الأمر الذي يساعدها في تنفيذ أعمالها، ومهامها، بحيث تسهل حصول كل فرد على المعلومات اللازمة التي يحتاجها لأداء مهامه؛ من خلال نظم اتصالات تقنية، والتي تحتاج إلى تدريب مستمر لجميع العاملين؛ من أجل ضمان التعامل، والاستخدام الصواب لتكنولوجيا التواصل.

6. دعم مشاركة الأفراد، وتمكينهم.

يتوقف نجاح تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات على مشاركة الأفراد للخبرات والمعلومات في مجال العمل؛ لذا لا بد من توافر الطرائق التي يتقاسم الأفراد عبرها الخبرات والمعارف؛ مثل: تنظيم اللقاءات بين العاملين من حين إلى آخر، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في وضع أهداف العمل والإستراتيجيات

المناسبة لإنجازها، واتخاذ القرارات؛ فيما يخص أعمالهم، وتشجيعهم على الابتكار، وتجريب الفكر الجديدة، وتوفير الإمكانيات لهم، وتكريمهم على مبادراتهم؛ فضلاً عن التوجه نحو تخفيض صلاحيات المستويات الإدارية العليا.

7. الاهتمام بالتدريب، وتشجيع التعلم الجماعي:

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

8. التغذية الراجعة:

يُعد الحرص على إيجاد آلية واضحة للتغذية الراجعة عن الأداء من الأمور الضرورية للجامعة؛ للتأكد أن التعلم التنظيمي بها يحقق ما هو مطلوب منه، ويسير في الاتجاه المرسوم، فاستخدام التغذية الراجعة عن الأداء يعد بمنزلة الموجه الحقيقي للتعلم التنظيمي، ويشكل عاملاً حيوياً ومهماً في تطوير تعلم جميع العاملين في الجامعة.

9. التحفيز:

يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تدعم الدائم الأخرى، فالجامعة التي تريد أن تصبح منظمة متعلمة لا بد أن تضع نظاماً لمكافآت العاملين، ليأخذ هذا النظام أشكالاً متعددة؛ مثل: تكريم

العاملين الذين يتحملون بعض المخاطر، أو صرف مكافآت إضافية للمجيدين الذين يقدمون حلولاً لبعض المشكلات التي تواجه الجامعة، أو للذين يتعلمون ويتقنون بعض المهارات التي تضيف قيمة للعمل، مع مراعاة أن يكون النظام محفزاً للإبداع والابتكار، ومشجعاً للأفراد على تقاسم المعرفة، وتبادل المعلومات، ووضع الأنظمة التي تدعم ذلك؛ مثل: ربطها بتقويم الأداء الوظيفي؛ مما يلبي ويدعم متطلبات الجامعة.

10. ربط الجامعة ببيئتها الخارجية:

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

المحور الثالث - التصور المقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة: تمهيد.

تبين من عرض المحاور السابقة أن الجامعات المصرية تعاني وجود بعض المعوقات؛ مثل: ضعف الكفاءة الداخلية، وتدني جودة عمليتي: التعليم والتعلم، والفجوة بين أهداف التعليم الجامعي والمتحقق منها، وضعف استجابته للتحديات: الإقليمية، والعالمية؛ مما أدى إلى تراجعها في مؤشر التنافسية في مجال التعليم في الوطن العربي بصفة عامة، فقد تراجع ترتيب مصر في التصنيفات العالمية خلال الفترة الأخيرة.

فضلاً عن أن ما يشهده العالم اليوم من تحولات وتغيرات تلقي بظلالها وانعكاساتها على الجامعات المصرية، مما يدفعها لمواجهة مجموعة من التحديات أقوى وأشد حدة؛ الأمر الذي يزيد حدة المنافسة؛ من أجل البقاء، والتفوق، والأداء بكفاءة أفضل، وإذا كانت الجامعات القادرة على صناعة المستقبل تتسم بالقدرة على الإبداع والتنافسية؛ فإن هذه القدرة مرهونة بتطبيقها

إستراتيجية فعالة، تضمن لها البقاء والاستمرار، وتستطيع المنافسة مع الجامعات الأخرى.

وبخاصة أن التنافسية بين الجامعات أصبحت أمرًا لا يمكن تجاهله، في ظل سعيها لتحقيق معايير الجودة، والحصول على الاعتماد، لتحقيق ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية؛ الأمر الذي يضع الجامعات المصرية في منافسة شديدة على المستويين: المحلي، والدولي على حد سواء؛ الأمر الذي يحتم عليها وضع إستراتيجيات جديدة، وتطبيق مداخل حديثة، وإعادة الهيكلة التقليدية؛ بصورة تمكنها من توجيه خبرات العاملين بها؛ لمواجهة تلك التحديات، وتحقيق القدرة التنافسية، ويأتي تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة كأحد المداخل الإدارية، وأكثرها ضرورة؛ الأمر الذي قد يسهم في تحسين الأداء بها، وتطويره بصورة قد تؤدي إلى امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من البقاء، والمنافسة.

وفي ضوء تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة، وأهم نماذجها، وأهميتها، وفوائدها المتعددة للجامعات، والتعرف على أبرز ملامحها، وخصائصها، وفي ضوء المعوقات التي استخلصها الباحث، والتي تقف أمام تحول بعض الجامعات نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، تقدم الدراسة تصورًا لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية؛ لتطور من أدائها.

ولقد عُرض التصور المقترح - في صورته الأولى* - على مجموعة من المحكّمين** المتخصصين في هذا المجال؛ لإبداء ملاحظاتهم تجاهه، ومدى ارتباطه بموضوع الدراسة، ومشكلتها، ونتائجها، واقتراح التعديلات عليه، ثم

* ملحق (1)

** ملحق (2)

أُجريت التعديلات؛ في ضوء آراء المحكّمين، وتوجيهاتهم، ومن ثم جاء التصور المقترح في صورته النهائية وفقاً للمحاور التالية:

- * المنطلقات الفكرية للتصور المقترح.
 - * أهداف التصور المقترح.
 - * مكونات التصور المقترح، وإجراءاته.
 - * متطلبات تطبيق التصور المقترح.
 - * التحديات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور، وسبل مواجهتها.
- وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من هذه المحاور:

أولاً - المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح لتطوير الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية؛ في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة من مجموعة من الركائز الرئيسية، وهي:

- أكد تحليل الأدبيات، ونتائج بعض الدراسات أن هناك توجهاً لتطوير المنظمات بصفة عامة، والمؤسسات التربوية والجامعات بصفة خاصة؛ عبر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، والتحول إليها.
- أن الجامعات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة تجني كثيراً من الفوائد؛ مثل: زيادة دافعية العاملين وتحسين الأداء، ودعم الإبداع؛ فضلاً عن دعم جاهزيتها للتغيير، وزيادة قدرتها على إدارة المعرفة، واستثمارها، ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة، وتنمية إمكاناتها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل، وتسارع التغيرات الناجمة عن العولمة، والمنافسة، والثورة التكنولوجية.
- تعتبر الجامعة صانعة المعرفة؛ الأمر الذي يجعلها مُطالببة بالاستجابة لظروف مجتمعها، واحتياجاته، ومتطلباته؛ فضلاً عن دورها الريادي في المجتمع، ويودي مفهوم المنظمة المتعلمة دوراً مهماً في هذا الصدد.

- تسارع المتغيرات، وتعدد المشكلات التي تواجهها الجامعات المصرية؛ مما يدعو إلى ضرورة العمل على تطويرها؛ بما يمكنها من التعامل مع هذه المتغيرات، والتغلب على تلك المشكلات، وأخذ زمام المبادرة؛ لتبني مداخل لتطويرها؛ وبخاصة في ظل هذا التنافس العالمي بين الجامعات، فالبقاء للجامعات صاحبة المبادرة، والقدرة على التطوير، والتغيير.
- يفرض عصر المعلوماتية على الجامعة ضرورة تطوير إدارتها، ومن ثم تغيير ممارساتها الإدارية؛ لتحسين أدائها: الإداري، والتعليمي، ومن ثم تقديم مخرجات ملائمة لاحتياجات المجتمع، وسوق العمل.
- الانطلاق من خبرة بعض الجامعات التي قدمت نماذج لتطوير أدائها، وممارساتها: الإدارية، والأكاديمية؛ عبر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.
- عدم وجود مدخل أو أسلوب محدد لبناء المنظمة المتعلمة، ولكن للحصول على منظمة متعلمة غير تقليدية لا بد من الحصول على: كادر متعلم، وتغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والرغبة والالتزام من قبل الإدارة لتعلم العاملين بها.
- إن القسم الأكاديمي اللبنة الرئيسية والوحدة التنظيمية الأساسية للجامعة، وتكمن قوتها وضمان استمرارها وتطورها في قوة أقسامها، وقيامها بدورها في تحقيق أهدافها، ورسالتها؛ ومن ثم فإن تطبيق هذه الأقسام لأبعاد المنظمة المتعلمة يعد نقطة البداية للانطلاق بالجامعة نحو المنظمة المتعلمة.
- يحتاج بناء نموذج المنظمة المتعلمة بالأقسام الأكاديمية إلى مناخ تنظيمي داعم، وقائم على الانفتاح والثقة المتبادلة، ومشجع لأسلوب العمل الجماعي، ومحفز للأفراد؛ لعرض فكرهم، واقتراحاتهم.
- يبدأ بناء المنظمات المتعلمة عند التغيير والتحول من الثقافة التقليدية إلى ثقافة التعلم، التي تتجسد في العمل بروح الفريق؛ لمساعدة جميع

- الأفراد في استمرارية التعلم، وربطه بالواقع؛ مع إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في الخبرات، والمعلومات في مجال العمل.
- يتحقق بناء المنظمة المتعلمة من خلال العمل المستمر على زيادة المرونة والحرية في التفكير لدى أعضاء القسم؛ لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها؛ مما يعزز لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل مناسب؛ فضلاً عن إتاحة الفرصة للتعلم باستمرار، والاستفادة من الأخطاء، والتجارب السابقة.
 - ضرورة توفر أمرين أساسيين؛ وهما: ضمان استمرارية عمليات التعلم، وتطوير قدرات أعضاء القسم، أما الأمر الثاني فهو: العمل على وضع قنوات تربط تعلم أعضاء القسم بسياسات الجامعة، وإستراتيجياتها.
 - تعتبر ممارسات رؤساء الأقسام من أهم العوامل المهمة في تطوير أقسامهم؛ وذلك من خلال تقديم التبرني والدعم اللازمين؛ لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة، ونشر ثقافتها بين أعضاء القسم كمدخل رئيسي للتطوير.
 - تعد التقنية أحد الأساليب المهمة؛ للحصول على المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وتداولها بين الأقسام؛ الأمر الذي يساعدها في تنفيذ أعمالها، ومهامها؛ فيحصل كل فرد على المعلومات اللازمة التي يحتاجها لأداء مهامه عبر نظم اتصالات تقنية.

ثانياً - أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح إلى تطوير الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية؛ عبر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتتبلور هذه الأهداف فيما يلي:
1. تدعيم القدرات الذاتية للأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية؛ للقيام بأدوارها.
 2. تعظيم الاستفادة من إمكانات الأقسام الأكاديمية البشرية، والمادية؛ لتطوير الجامعات المصرية.

3. توفير مناخ داعم للمنظمة المتعلمة، يزيد من دافعية أعضاء هيئة التدريس، ويحفزهم للمشاركة في تطوير القسم والجامعة.
4. الإسهام في نشر ثقافة المنظمة المتعلمة داخل الجامعة.
5. الإسهام في إعادة الهيكلة التقليدية للجامعة؛ بما يمكنها من تنمية قدراتها التنافسية.

ثالثاً - مكونات التصور المقترح، وإجراءاته:

يتكون التصور المقترح من محورين أساسيين، وهما:

- 1- تشكيل لجنة على مستوى الجامعة؛ لتطوير الأقسام يمكن أن يُطلق عليها "لجنة التطوير التنظيمي".
- 2- بناء معايير لتطوير الأقسام الأكاديمية؛ في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذين المحورين، والإجراءات اللازمة لتنفيذهما:

(1) لجنة التطوير التنظيمي:

أولى خطوات ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة بالأقسام العلمية في الجامعة تتمثل في تشكيل الجامعة للجنة مختصة بتطوير الأقسام الأكاديمية؛ في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وفيما يلي عرض لتشكيل اللجنة، ووصفها، ومهامها:

أ) تشكيل اللجنة.

تتكون اللجنة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التطوير التنظيمي، وبعض الإداريين المعنيين بعمليات التعلم والتطوير، وأعضاء كل من: وحدات الجودة، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ويمكن استقطاب بعض الكفاءات من خارج الجامعة؛ لدعم اللجنة، ويندرج تحت هذه اللجنة فرق عمل تابعة لها، يمكن أن تكون كما يلي:

- فريق التخطيط:

يختص بتخطيط عملية تطوير الأقسام، وتحويلها إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، وإعداد برامج تدريبية؛ لتطوير الأقسام؛ في ضوء هذا المدخل، وتقديم الدعم، والمشورة للأقسام المختلفة في الجامعة؛ فضلاً عن الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق المنظمة المتعلمة في الجامعات.

- فريق التطوير الداخلي:

وهو فريق يختص بالتطوير الداخلي للأقسام، ويتكون برئاسة رئيس القسم، وعضوية بعض أعضائه، وهذه الفرق مسؤولة عن تنفيذ الخطط، والإجراءات؛ لإتمام عملية تحول الأقسام العملية نحو مفهوم المنظمة المتعلمة.

- فريق المتابعة:

ومهمة هذا الفريق إصدار التقارير، وتزويد الجهات المعنية في الجامعة بالتوصيات المختصة بها؛ لمعالجتها، وتقديم التغذية الراجعة للجنة..

- فريق إعلامي:

يعنى بنشر ثقافة التطوير والتغيير، والتوعية بمهام اللجنة، وأدوارها، وإنجازاتها؛ سواء داخل المجتمع الجامعي، أم خارجه، وغيرها من الأدوار التي تقع على عاتقه؛ لإنجاح تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الأقسام العلمية في الجامعة.

(ب) مهام اللجنة:

تحدد مهام اللجنة، وأدوارها في النقاط التالية:

- نشر ثقافة التطوير، والتغيير على مستوى الأقسام، وتنمية وعي الأعضاء بالتطوير التنظيمي، وبالمنظمة المتعلمة، وأهميتها، ودورها في تمكينهم وتحقيق التنمية، وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم في إدارة التغيير.
- اقتراح بعض الفعاليات للتعامل مع الأعضاء؛ للحد من مقاومة التطوير، وإتمام عملية التحول والتغيير، وتحويلهم إلى أشخاص فاعلين في حل المشكلات، وتقديم المقترحات.

- مراجعة معايير تطوير الأقسام الأكاديمية، ومؤشرات قياسها، ووضع الإجراءات اللازمة؛ لقياس مدى تطبيق الأقسام لهذه المعايير.
- اقتراح بعض الآليات، والإجراءات الاسترشادية للأقسام؛ لمساعدتها في تطبيق معايير تطوير الأقسام العلمية، ولتحقيق التطوير والتغيير المنشودين.
- اعتماد خطط الأقسام لتحقيق معايير التطوير، وتقديم المشورة لها في صوغ الخطط، وكيفية تنفيذها.
- وضع قواعد وآليات للمتابعة والتوجيه المستمرين لعمليات التطوير بالأقسام، والمراجعة المستمرة لتنفيذ الأقسام للخطط الموضوعية.
- تشجيع أعضاء الأقسام على تحديد احتياجاتهم من التعلم، واكتشاف قدراتهم على فهم وتطبيق التعلم والتطوير التنظيمي داخل أقسامهم.
- تقديم المشورة للأقسام، والعمل على تلبية احتياجاتها، ومتطلباتها المتعلقة بتشخيص الواقع، ووضع الخطط وتنفيذها، ومساعدتها في مواجهة التحديات التي تواجهها خلال عملية التطوير.
- تقديم الدعم اللازم للأقسام التي لم تحقق المستويات المطلوبة من التطوير، والتغيير، وتوجيهها للإجراءات التي تمكنها من تلافي أوجه القصور؛ للوصول إلى المعايير المطلوب تحقيقها.
- العمل على توجيه أعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام، والقيادات الجامعية نحو التطوير المهني والتغيير، بتوفير الفرص المستمرة للتعلم والتدريب داخل مواقع العمل؛ فضلاً عن إعداد برامج تدريبية شاملة ومتكاملة حول تطوير الأقسام العلمية؛ في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، ومتابعة تنفيذها.
- تطوير بيئة مساندة للتعلم مجهزة بأحدث التقنيات التي تسهل إدارة المعرفة للجميع، إذ تسهل عملية توظيف التقنيات الحديثة في عملية التطوير، ودعم الأقسام للحصول عليها، واستثمارها؛ لتسهيل الحصول على المعلومات، وتوليدها، ومعالجتها، وتخزينها، وتداولها؛ بصورة تمكن

كل عضو من الحصول على المعلومات اللازمة التي يحتاجها لأداء مهامه؛ عبر نظم اتصالات حديثة، وتقديم برامج تدريبية مستمرة من أجل ضمان التعامل والاستخدام الصواب لتكنولوجيا الاتصال.

- وضع نظم لتحفيز أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بصورة تدعم متطلبات المنظمة المتعلمة، لتتضمن قواعد وآليات متنوعة لمكافحة المتعلمين منهم، والذين يقومون بخلق حلول لبعض المشكلات، أو الذين يتعلمون ويتقنون بعض المهارات التي تضيف قيمة للعمل.
- العمل على تفعيل وحدات ضمان الجودة في الكليات، وتعزيز الشراكة مع الجامعات والكليات الأخرى.

(2) بناء معايير لتطوير الأقسام الأكاديمية؛ في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة:

في ضوء تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وتحليل الدراسة الحالية لنماذج المنظمة المتعلمة، وتجارب بعض الجامعات، وبمراجعة معايير التقييم والاعتماد لهيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد، يمكن اقتراح المعايير التالية لتطوير الأقسام الأكاديمية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي تتمثل في سبعة معايير، وهي:

المعيار الأول - الرؤية المشتركة:

ويقصد به: التزام أعضاء القسم برؤيته التي تعكس رؤاهم الشخصية، وتكون نظرهم إلى مستقبل القسم وأهدافه برؤية متشابهة ناجحة؛ مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق القسم للممارسات التالية:

- يسهم أعضاء القسم في تحقيق رؤية القسم، ورسالته، وتطويرهما.
- تعكس رؤية القسم، ورسالته الرؤى الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.
- تتقارب رؤى أعضاء هيئة التدريس بالقسم تجاه مستقبل قسمهم.
- تتوحد جهود أعضاء القسم في وضع خطة عمل مشتركة؛ لتحقيق أهدافه.

- يصوغ القسم رؤيته بناء على استشراف المستقبل، وتحقيق أهداف الجامعة.

المعيار الثاني: الإتقان الشخصي.

ويقصد به: وصول أعضاء القسم لمستوى عال من الإتقان المهني والعلمي، والذي يدفعهم إلى التعلم المستمر، والإقبال على فرص التعلم؛ لتطوير مهاراتهم؛ بما يعود بالنفع عليهم، وعلى قسمهم، مع إتاحة الفرصة لهم لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم، وتنمية مهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم العلمية والإدارية. ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق القسم للممارسات التالية:

- يضع القسم الخطط والإستراتيجيات المناسبة؛ للاستفادة من تجارب الآخرين، واكتساب المعارف، والمهارات.
- تسعى برامج القسم إلى تطوير مهارات أعضاء القسم؛ ليكونوا أكثر قدرة على التعلم، والإنجاز.
- يوفر رئيس القسم لأعضائه فرصا للتعلم، والمشاركة في تطوير القسم، وأعماله.
- يمتلك القسم آلية واضحة لتبادل المعلومات بين أعضاء القسم؛ بهدف تحقيق التعلم.
- يحفز القسم أعضائه لتقديم المبادرات لحل مشكلات القسم، وتطويره.
- يتيح القسم لأعضائه الحرية عند تنفيذ مهامهم، وواجبات عملهم.
- يفوض رئيس القسم جزءًا من صلاحياته لبعض أعضائه.
- يوفر القسم فرصًا لمشاركة أعضائه في المؤتمرات: المحلية، والخارجية.

المعيار الثالث - النماذج العقلية:

ويقصد به: الافتراضات والصور الذهنية التي يحملها أعضاء هيئة التدريس في القسم نحو ذاتهم، والتي تؤثر في ممارساتهم؛ مثل: حرية التعبير عن الرأي، وتقبل الرأي الآخر، والإفادة منه، والنظر للأخطاء بكونها فرصًا

للتعلم، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق القسم للممارسات التالية:

- يشجع القسم أعضائه على تقبل النقد البناء.
- يحترم أعضاء القسم وجهات النظر المختلفة لأرائهم
- يستفيد أعضاء القسم من وجهات نظر الآخرين؛ لتطوير ذواتهم.
- يتعامل أعضاء القسم مع الأخطاء على أنها فرص متاحة للتطوير، والتحسين.
- يدعم القسم ثقافة الاحترام المتبادل بين أعضائه.

المعيار الرابع - التعلم الجماعي:

ويقصد به: حرص القسم على تنمية قدرات أعضائه على العمل كفريق؛ لتطوير مهاراتهم، وإمكاناتهم؛ عبر تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين أداء مهامهم بصورة أفضل، وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم جهود مجموعة من الأفراد، وترتيبها، وتوحيدها؛ لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق القسم للممارسات التالية:

- يسعى القسم إلى إنجاز مهامه؛ عبر تكوين فرق عمل.
- يُختار أعضاء فرق العمل في القسم؛ في ضوء ما يمتلكونه من مهارات، وإمكانات تتلاءم مع طبيعة المهمة الموكلة لكل فريق.
- يؤكد القسم تبني كل عضو في فريق العمل نتائج النقاشات، والتوصيات.
- يتم التعامل بعدالة مع أعضاء القسم.
- يبث القسم الشعور بالثقة لدى فرق العمل المشكلة في القسم.
- توفر قواعد بيانات عن مهارات، وقدرات كل فرد في القسم.
- اعتماد مساهمة العضو في تعلم زملائه كأحد مؤشرات تقييمه من قبل الكلية.

المعيار الخامس - التفكير النظمي:

ويقصد به: أن يكون للقسم إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ويوفر هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض؛ لتكون نظرة شمولية لجميع الأحداث، والفعاليات؛ لاتخاذ قرارات أكثر واقعية، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق القسم للممارسات التالية:

- يعتمد القسم مبدأ الشمولية في التفكير عند مناقشة القضايا، والمشكلات، ومعالجتها.
- يشجع القسم الاستفادة من وجهة نظر المستفيدين من القسم في صنع قراراته.
- يعنى القسم بمعرفة أثر قراراته في كل من: الأعضاء، والمستفيدين.
- يُجري القسم اتفاقيات تعاون مع الأقسام المشابهة في الجامعات الأخرى.
- يستطلع القسم رأي المستفيدين بصورة دورية، ويعمل على تليبيتها.
- يحرص القسم على تقديم التغذية الراجعة لأعضائه؛ لتمكينهم من تطوير عملهم، وأدائهم.
- يتبادل القسم التقارير، والدراسات مع الأقسام الأخرى.

المعيار السادس - توظيف التقنية الحديثة:

ويقصد به: قدرة القسم على توظيف التقنية الحديثة في تطوير أعمال القسم؛ بما ينعكس على أداء الأعضاء، ويسهم في تحقيق القسم أهدافه، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق القسم للممارسات التالية:

- يمتلك أعضاء القسم مهارات، وقدرات متميزة في استخدام التكنولوجيا، وشبكة الإنترنت.
- يتوفر بالقسم برامج للتعليم، معتمدة على التقنيات الإلكترونية الحديثة.
- يطبق القسم نظم معلومات حاسوبية ذات كفاءة؛ لتسهيل عمليات التعلم.
- يستثمر القسم التقنيات الحديثة في التواصل مع أعضاء القسم.

- يتمتع الأعضاء بصلاحيات؛ للوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.
 - يحفز القسم أعضائه لاستخدام التقنية الحديثة في جميع أعمالهم.
 - توجد آليات محددة لاستخدام التقنية الحديثة في أعمال القسم.
- المعيار السابع - إدارة المعرفة:**

ويقصد به: المهام التي يقوم بها القسم من أجل: اكتساب المعرفة، وحفظها، وإنتاجها، وتبادلها، وتشاركها بين أعضاء هيئة التدريس في القسم؛ بهدف تطوير وتحسين قدراتهم، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق القسم للممارسات التالية:

- يحرص القسم على بناء خطة بحثية توجه بحوث أعضائه، وطلابه.
- يشترك القسم في قواعد المعلومات المحلية والعالمية، وجعلها متاحة لكل أعضاء القسم، وطلابه.
- يوجد بالقسم أنظمة لتخزين المعلومات، وإتاحتها لمن يحتاجها من أعضاء القسم.
- يعمل القسم على إلحاق أعضائه بدورات متنوعة؛ لتنمية قدراتهم المختلفة.
- يحفز القسم أعضائه للمشاركة في الفعاليات، والمؤتمرات العلمية، والبحثية.
- يحرص القسم على إقامة ندوات، أو مؤتمرات علمية بصورة دورية.

رابعاً - متطلبات تطبيق التصور المقترح:

هناك عدة متطلبات يجب توافرها لتطبيق التصور المقترح، ومن أهم هذه

المتطلبات ما يلي:

1- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة:

وتهدف إلى تعريف أعضاء هيئة التدريس في القسم بطبيعة المنظمة المتعلمة، وأبعادها، وأهميتها، ودورها في تحقيق تطوير الأداء، وتمييزها، وكذلك

الفائدة التي تعود عليهم من تحول الجامعة لهذا المفهوم، والأدوار التي تقع على عاتقهم لنجاح هذا المفهوم في الجامعة.

2- توفير التدابير البشرية اللازمة:

يتوقف نجاح لجنة التطوير التنظيمي والفرق التابعة لها في أداء مهامها على كفاءة أعضائها؛ لذا لا بد أن يُعد التخصص والكفاءة من المعايير الرئيسية عند اختيار أفراد اللجنة، والفرق التابعة لها، وأن تسود الحيادية والموضوعية عند اتخاذ القرار بتشكيل اللجنة، وفرقها.

3- المرونة:

تتأثر عملية تطوير الأقسام والتحول نحو المنظمة المتعلمة بالتغيرات المجتمعية، والأحداث المتوالية؛ داخلياً، وخارجياً؛ الأمر الذي يتطلب من القائمين على هذه اللجنة الأخذ بمبدأ المرونة في التفاعل مع هذه الأحداث، والمتغيرات.

4- المشاركة، والتنسيق:

تُعد عملية التطوير والتحول نحو المنظمة المتعلمة مسألة عامة تهم وتخص كل فرد من أفراد الجامعة؛ الأمر الذي يتطلب المشاركة، وتضافر جهود جميع أفراد الجامعة في تحقيق هذا التحول، والإسهام في نجاحه، كما يجب أن تعمل الجامعة بكل أقسامها، ووحداتها، وأفرادها على تحقيق هذا الهدف؛ وبالتالي يتطلب الأمر قدرًا من التنسيق، والترابط، والتكامل بين وحدات الجامعة.

5- توفير التدابير المادية:

يتطلب تطبيق التصور المقترح توفير الجامعة الدعم المالي اللازم؛ لتنفيذ الإجراءات، والمهام الموكلة للجنة تطوير الأقسام العلمية، ويغطي احتياجات الفرق التابعة لهذه اللجنة؛ فضلاً عن توفير الدعم المالي اللازم لعملية تحفيز الأقسام.

6- الشفافية.

يتوقف نجاح التصور المقترح على توفر قدر كبير من الشفافية، والوضوح؛ حيث يحق لكل فرد من أعضاء هيئة التدريس بالقسم الوصول إلى

البيانات، والإطلاع على المعلومات، وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات، فلا بد أن تتسم أنشطة القسم وأعماله بالوضوح، والإفصاح، والعلنية؛ مما يسمح بالمساءلة، والمحاسبة. وترتبط الشفافية بالثقة، إذ تعمل على خلق الثقة بين أعضاء القسم، وتشجع على اتخاذ قرارات أكثر وضوحًا، وإتاحة الفرصة للمشاركة، وتتضمن الشفافية تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وإتاحتها لأي عضو يريد الوصول إليها.

7- التحفيز:

يؤدي التحفيز دورًا مهمًا في نجاح تطبيق المنظمة المتعلمة بالأقسام الأكاديمية في الجامعة؛ فوجود آليات ومحفزات للأقسام وأعضائها، يدعم عمل لجنة التطوير التنظيمي وفرق العمل التابعة لها، ويعمل على نجاحها في أداء مهامها، مع مراعاة أن تكون هذه الآليات محفزة للإبداع والابتكار، فكلما كان الحافز قويًا؛ زاد التنافس بين الأقسام في تطبيق معايير تطوير أقسامهم، وازداد حرصهم والتزامهم بتطبيقها. بحيث يأخذ التحفيز أشكالًا متعددة؛ سواء أكانت حوافز مادية (كصرف مكافآت إضافية للمجدين)، أم حوافز معنوية (كتكريم المتميزين من قبل قيادات الجامعة، أو منحهم شهادات تقدير، أو توثيق مساهماتهم في تطوير أقسامهم)، ويُحسب لها نقاط تؤخذ في الحسبان عند تقدمهم للترقية، أو الترشيح لإحدى الوظائف القيادية في الجامعة، أو غيرها من الحوافز الأخرى التي تضمن نجاح تطبيق هذا التصور.

8- إجراء دراسة استطلاعية بالأقسام:

ضرورة القيام بدراسة استطلاعية في الأقسام الأكاديمية؛ للوقوف على أبعاد المنظمة المتعلمة، وتقييم درجة توافرها بهذه الأقسام، وذلك قبل البدء الفعلي بتطبيق هذا التصور المقترح؛ مما يساهم في معرفة إمكانات الأقسام، والعاملين بها، وقدراتهم، والوقوف على المعوقات: المالية، والتنظيمية، والتقنية؛ وذلك لمراعاة الفروق بين الأقسام في مرحلة تطبيق التصور، وأن تكون خطة العمل، وإجراءات تنفيذها بناءً على الواقع الفعلي لهذه الأقسام.

خامساً - التحديات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح، وسبل مواجهتها:

قد يواجه تنفيذ هذا التصور بعض التحديات، وفيما يلي عرض أبرز هذه التحديات، وسبل مواجهتها:

1- ضعف الوعي بأهمية التعلم التنظيمي لدى بعض القيادات الجامعية، وإحجام بعضهم عن تبني مفهوم التحسين والتطوير، وميلها إلى الحفاظ على الوضع الراهن، ويمكن التغلب على ذلك؛ من خلال: التوعية عبر الفريق الإعلامي في اللجنة باستخدام وسائل مختلفة تعبر عن أهمية العناية بعملية التطوير، والحفاظ عليها، وإبراز العائد منها على كل من: الفرد، والقسم، والجامعة.

2- التصور الخاطئ لدى بعض القيادات عن مفهوم المنظمة المتعلمة، وجعل التعلم التنظيمي مقصوراً على عقد الدورات فحسب، والتي تمثل عبئاً على كاهل ميزانيتي: الجامعة، والكلية، ويمكن التغلب على ذلك بقيام لجنة التطوير التنظيمي بمشاركة المتخصصين، بتوعيتهم بالصورة الصواب عن مفهوم المنظمة المتعلمة، وأبعادها، وكيفية تنفيذ الإجراءات المطلوبة؛ دون تحميلهم مزيداً من الجهد، والتكلفة؛ فضلاً عن إمكانية عقد اجتماعات بصورة دورية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية، ومثلها في الكليات العملية برئاسة نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، يتم من خلاله تبادل الخبرات، وتقديم مقترحات للتطوير.

3- شيوع الأنماط الإدارية التقليدية داخل الجامعة؛ الأمر الذي قد يعوق عملية التحول نحو المنظمة المتعلمة، ويمكن التغلب على ذلك بعقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة تسهم في تنمية مهاراتهم الإدارية بصورة عامة فيما يخص الأقسام العلمية، الأمر الذي يسهل تطبيقه بعيداً عن التعقيدات الإدارية التقليدية، ومن جهة أخرى العمل على تحفيز القيادات الجامعية بمختلف مستوياتها؛ لقيادة التغيير، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة.

4- اعتقاد بعض أعضاء الأقسام العلمية أن المعرفة ملكية فردية، وأن الاحتفاظ بها وعدم تبادلها يُعد مصدرًا للقوة، وفرصة لإحداث التفاوت بين أقرانهم؛ فضلًا عن انشغالهم؛ نظرًا لتزايد ضغوط العمل، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، ويمكن التغلب على ذلك؛ عبر نشر ثقافة العمل الجماعي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأنه أحد السبل الرئيسية؛ لتوفير الوقت، والجهد كليهما، وأن مشاركة المعرفة، ونشرها بين الزملاء هما مصدر القوة، مع العمل على تحفيزهم للعمل المشترك، ونشر أفكارهم، ومعارفهم، وبحوثهم على موقع الجامعة، مع توفير مجالات وتقديم مبادرات للعمل المشترك في الجامعة، ودعم بحوثهم المشتركة. بالإضافة إلى إلزام كل قسم علمي بتقديم خطة بحثية تُقيّم في نهاية العام؛ وذلك بمقارنة الإنجاز المحقق مع ما كان مخططًا له، ومنح حوافز للأقسام التي تحقق خططها البحثية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- أبو أحمد، محمد عبد المنطلب إبراهيم (2016)، "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقييمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.
- أبو بكر، فاتن أحمد (2001)، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
- أبو حشيش، بسام محمد؛ مرتجى، زكي رمزي (2011)، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، 19(2)، 397 - 438.
- أبو خضير، إيمان سعود (2007)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض.
- أبو سعدة، وضيفة محمد، وعلام، فوزية محمود، ورضوان، حنان أحمد (2014)، "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 25(100)، 77 - 100.
- أبو المجد، مها عبد الله السيد (2015)، "حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 66(6)، 305 - 331.
- أبو النصر، مدحت (2008)، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- أبو وردة، شيرين حامد محمد (2007)، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 31(1)، 277 - 327.
- أحمد، أسامة زين العابدين، وسعيد، منال موسى (2015)، "تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 31(3)، 646 - 726.

أحمد، محمد جاد حسين (2015)، "متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 3(39)، 99 - 234.

أيوب، ناديا (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، 44(1)، 63-74.

بازدوغ، دينا سعيد (2015)، "مستوى الابداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

البغدادى، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي (2010)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، مؤسسة الوراق، عمان.

البغدادى، عادل هادي (2008)، "العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالى الخاص في بغداد"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 10(1)، 57-78.

توزان، فاطمة، وبلقاسم، زايري (2017)، "الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 16(16)، 269 - 282.

الثبتي، خالد عواض (2014)، "تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 33(33)، 95 - 13.

الثبتي، محمد بن عثمان، وعبد المجيد، أشرف عبد التواب (2013)، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تنوك"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(152)، 715 - 768.

- جبران، علي محمد؛ والمحاسنة، نسيبة إبراهيم (2017)، "درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين"، *المجلة التربوية بالكويت*، 31(122)، 277 - 320.
- جبران، علي محمد (2011)، "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، *مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية*، 19(1)، 427-458.
- حرب، محمد خميس (2012)، "ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية"، *مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية*، 22(1)، 287-389.
- حسين، أسامة ماهر (2012)، "تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة دراسة حالة"، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، 23(91)، 45 - 98.
- الحكيم، ليث علي؛ زوين، عمار عبد الأمير؛ الخفاجي، حاكم جبوري (2009)، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(2)، 94-119.
- الحواجرة، كامل محمد (2011)، "الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7(3)، 376-397.
- دغير، فحي (2017)، "تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحوّل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجزائر، 30(2)، 270 - 279.
- الذبيان، إسماء محمد (2016)، "درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: إستراتيجية مقترحة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- الرفاعي، محمد نايف؛ الشياب، أحمد محمد سعيد حسن؛ الروابده، محمد علي (2013)، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في

- المؤسسات العامة الأردنية بمحافظة إربد"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (1)9، 119 - 158.
- رمضان، عصام (2014)، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية*، (10)28، 2375 - 2410.
- السالم، مؤيد سعيد (2005)، *منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة.
- السعيد، أشرف (2009)، "أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية"، *المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة*.
- سفيان، قسول؛ عاتكة، ابن مبارك (2017)، "أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة"، *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، (2)25، 62 - 70.
- سلطان، سوزان؛ وخضر، ضحى (2010)، *المؤسسة التربوية كمنظمات متعلمة*، عمان: دار الفكر.
- سليمان، نجدة (2005)، "إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية"، *المؤتمر القومي الثاني عشر العربي الرابع: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس*.
- الشريفي، عباس عبد مهدي؛ الصرايرة، خالد أحمد؛ الناظر، ملك صلاح (2012)، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة العلوم التربوية*، (1)20، 208 - 257.
- صبري، مقيم (2013)، "دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سونطراك"، *مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة الجزائر*، (11)، 147-162.
- عبد الرازق، فاطمة زكريا محمد؛ عبد العليم، أحمد إبراهيم (2013)، "المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية*، (44)3، 106-158.

- عبد الله، ولاء محمود؛ أبو راضي، سحر محمد (2014)، " استراتيجيات مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 2(56)، 327-388.
- العتيبي، تركي بن كديميس؛ إبراهيم، هيفاء بنت عيد العزيز سليمان (2015)، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف"، مجلة الثقافة والتنمية، (92)، 35-160.
- عثمان، آيسل (2008)، "المنظمة التعليمية والتعلم المنظمي"، مجلة دراسات الإدارة المعاصرة، 2(5)، 22-31.
- العزام، أحمد (2011)، "عوامل بناء المنظمة المتعلمة"، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 187-198.
- عشبية، فتحي درويش محمد؛ عمارة، سامي فتحي (2008)، "دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، دراسات في التعليم الجامعي، (12)، 210-327.
- العصيمي، عواطف (2007)، "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.
- علاونه، مروان عادل (2015)، "إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال"، مجلة البحث العلمي في التربية، 5(16)، 115 - 136.
- العلي، عبد الستار؛ قنديجلي، عامر إبراهيم؛ العمري، غسان (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، أحمد سلامة (2016)، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود، 28(1)، 69-94.
- الغامدي، رحمة بنت محمد صالح (2016)، "درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 2(167)، 351-390.

- فاضل، مها بنت قاسم بن أحمد (2011)، "إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز دراسة ميدانية على شطر الطالبات"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الفقيه، سلطان مياح (2011) "درجة فاعلية رؤساء الأقسام الأكاديمية في النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية (1998)، ط 14 المعدلة، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- محمد، أشرف السعيد أحمد (2012)، "رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية: دراسة تحليلية"، مستقبل التربية العربية، 19(80)، 213 - 298.
- محمد، رعدة أحمد أبو العلا (2017)، "دور منظمة التعلم في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة إدارة الأعمال، 157(1)، 35 - 45.
- محمد، ماهر أحمد حسن (2006)، "كفاءة التعليم الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العصرية"، دراسات في التعليم الجامعي، 10(10)، 306 - 315
- مراد، علة (2012)، "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة"، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة الجزائر، 8(8)، 49 - 62.
- مرتوق، هالة واثق عبد المجيد (2009)، "برنامج تدريبي مقترح في دورة عملية التعلم المنظمي للإداريين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في الأردن"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- المليحي، رضا إبراهيم (2016)، "تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز"، مجلة مستقبل التربية، 23(100)، 63 - 69.
- _____ (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طيبة.
- نجم، نجو عبود (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.

النوري، عبير ماجد عطوي (2016)، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
 هاشم، نهلة عبد القادر (2005)، "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"، مستقبل التربية العربية، 11(38)، 9 - 68.
 ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم (2013)، "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 24(95): 239 - 309.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bersenaite, J.; Saparnis, G. (2007), "Assessment of Features, State and Success Factors of a Learning Organization: Aspect of Staff Opinions", **Social Research**, 1 (9), 20-27.
- Duke, Chris (2002), " The Morning after the Millennium: Building the Long-Haul Learning University", **International Journal of Lifelong Education**, 21(1), 24-36.
- Garvin, D.; Edmondson, A.; Gino, F. (2008), "Is Yours a Learning Organization?", **Harvard Business Review**, 86(3), 1 – 16.
- Goh, Swee (2003), "Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies", **The learning Organization**, 10(4-5), 216-227.
- Gorelick, C. (2005), "Organizational Learning vs the Learning Organization: A conversation with a practitioner", **The Learning Organization**, 12 (4), 383-388.
- Gustavsen, B. (2008), "Learning Organization and Tho Process of Regionalization", **International Journal of Action Research**, 2 (3), 319–342.
- James, constance (2003), "Designing Learning Organizations", **Organizational Dynamics**, 32(1), 46-61.
- Johnston, R.& Hawke, G. (2002), "Case Studies of Organizations with Established Learning Cultures", **National Centre for Vocational Education**

- Research(NCVER), Leabrook, Australia,**
ISBN:1740960289
- Khasawneh, Samer (2011), " Learning Organization Disciplines in Higher Education Institutions: An Approach to Human Resource Development in Jordan", **Innovative Higher Education**, 36(4), 273-285.
- Kumar, N; Idris K(2006), " An examination of educational institutions' knowledge performance: Analysis, implications and outlines for future research", **The Learning Organization**, 13(1), 96-116
- Loewen, Pamela; Loo, Robert (2004), "Assessing Team Climate by Qualitative and Quantitative Approaches: Building The Learning Organization", **The Learning Organization**, 11(2-3), 260-272.
- Marquardt, Michael (1996), **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement**, New York, McGraw-Hill.
- Marquardt, Michael (2002), **Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, Palo Alto, USA, Davies–Black Publishing.
- Marsick, Victoria J.; Watkins, Karen (1999), **Facilitating Learning Organizations. Making Learning Count**, Brookfield, Ashgate Publishing Co.
- Moilanen, Rali. (2001), "Diagnostic Tool for Learning Organizations", **The learning Organization**, 8(1), 6-20.
- Nafukho, F. (2006), "Consensus Building, Dialogue and Spirituality Principles of the Learning Organization Paradigm: Implications for Kenya's Public Service Reform Agenda", **Journal of Third World Studies**, 12 (2), 153–175.
- Park, Joo (2008), "Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis", **Asia Pacific Education Review**, 9(3), 270-284.
- Rowden, Robert(2002), " The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses", **Human Resource Development Quarterly**, 13(4), 407-425.

- Sarah, C. (2002), "**The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments**", Doctoral Thesis, University of Virginia.
- Senge, Peter (2006), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, New-York, Doubleday.
- Senge, Peter; Lannon-Kim, Colleen (1991), "Recapturing the Spirit of Learning through a Systems Approach", **School Administrator**, 48(9), 8-13.
- Smith, B. (2003), "**The University as a Learning Organization Developing a Conceptual Model**", Doctoral Thesis, Montana State University.
- Srikanthan, Gitachari; Dalrymple, John (2007), "A Conceptual Overview of a Holistic Model for Quality in Higher Education", **International Journal of Educational Management**, 21(3), 173-193.
- Thomas, Keith; Allen, Stephen (2006), "The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature", **The Learning Organization**, 13(2-3), 123-139.
- Weldy, Teresa G (2009), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", **The Learning Organization**, 16(1), 58-68.
- William, Raymond; Brien, Ken; Janelle, LeBlanc (2012), "transforming School into Learning Organizations: Supports and Barriers to Educational Reform", **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, 134: EJ996773
- Zarei Matin, Hassan; Jandaghi, Gholamreza; Moini, Boshra (2007), "Comparing Organizational Learning Rates in Public and Non-Profit Schools in Qom Province of Iran", **Journal of Applied Quantitative Methods**, 2(4), 396-408.

ثالثاً: مواقع إنترنت

- <https://goo.gl/QRyRqq>