



مركز أ. د. احمد المنشاوى
للتنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية
=====

إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة

إعداد الباحثة

دلال على حسين العنزي

قسم التربية المقارنة والادارية التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط

om3bod86@hotmail.com

أ.م.د/ حنان صلاح الدين محمد

أ.د/عبد التواب عبد الله عبد التواب

رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسيوط

كلية التربية - جامعة أسيوط

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

tawab@aun.edu.eg

﴿المجلد الواحد والأربعون- العدد الثانى - فبراير ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت، وكذلك محاولة التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بالكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتكونت ابعاد المنظمة المتعلمة من خمسة أبعاد وهي التمكن (الالتقان الشخصي)، النماذج العقلية "الذهنية"، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي، وفي ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، تم وضع إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية العاملين بالتعليم الثانوي - المنظمة المتعلمة

Proposed procedures for developing the performance of secondary education employees in the State of Kuwait in light of the learning organization approach

Dalal Ali Hussein Al-Anzi

Department of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

om3bod86@hotmail.com

Prof. Dr/ Abdel Tawab Abdellah Abdel Tawab

Professor of Fundamentals of Education

tawab@aun.edu.eg

Asst. Prof. Dr. Hanan Salah El-Din Mohamed

Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Abstract

The current study aimed to identify the role of the learning organization in developing the performance of secondary education employees in the State of Kuwait, as well as trying to come up with proposed procedures for developing the performance of secondary education employees in Kuwait in light of the learning organization approach. The current research relied on the descriptive approach, and the dimensions of the learning organization consisted of five dimensions, which are: Mastery (personal mastery), mental models, shared vision, team learning, systemic thinking, and in light of the theoretical framework and the results of the field study, proposed procedures have been developed to develop the performance of secondary education employees in the State of Kuwait.

Keywords: secondary education workers - the learning organization

مقدمة الدراسة:

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 واقعا جديدا على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها، الأمر الذي تطلب استجابة سريعة ونوعية؛ حيث تسعى العملية الإدارية في القرن الحالي سعيا جادا، وتميزا؛ لملاحظة هذه التغيرات، ومتابعة المستجدات والتطورات، ومحاولة الإفادة 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 مواجهة هذه التغيرات" (Senge, 2019. 18)

وهنا برزت فكرة تحول تلك المنظمات إلى ما يعرف باسم "المنظمات المتعلمة"، واتي أشار إليها بيتر سينج (Senge) - مبتكر هذا المفهوم - بأنها مجموعة من القدرات الأساسية لأي منظمة تريد أن تحقق النجاح لأعوام قادمة. (يوسف عطاوى وسعد عيسان، ٢٠١٧، ٧)

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". (هاشم حمدي رضا، ٢٠١٨، ٣٥) حيث تتميز بمقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين كل من: الأفراد، والمنظمة، والمجموعات، وتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم؛ للوصول إلى النتائج المرغوبة، والتي يعنون بتحقيقها.

ولقد تعددت الدراسات التي أبرزت نتائجها أهمية المنظمة المتعلمة، وضرورة تبني المنظمات التحول للمنظمة المتعلمة، منها دراسة كل من: عصام محمد المغاوري^k ٢٠١٨، أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم ٢٠١٩، هبة زكي حسن أحمد، ٢٠١٨، أحمد الرفاعي بهجت العريزي وآخرون ٢٠١٧، رجب خليل غالب عبد الجليل (٢٠١٧)، عبدالناصر سيد ابوسيف ٢٠١٧، 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 للتغير، والتطوير.

لذا "تكمن قوة التعليم الثانوي بالكويت، وضمان استمراره، وتطوره، في أداء القيادات، ودورهم في تحقيق أهدافه ورسالته وعليه؛ فإن المدرسة الثانوية لا يمكن أن تقوم بمهامها،

وتحافظ على وجودها دون قيادات تربوية متميزة ؛ لذلك فإن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، يعد نقطة البداية للانطلاق بالمدرسة الثانوية نحو التحول للمنظمة المتعلمة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من اهتمام دولة الكويت بالنهوض بالتعليم في شتى جوانبه إلا أن الواقع يكشف عن معوقات عديدة تواجه التعليم قبل الجامعي الكويتي، وتركز الباحثة هنا على تلك المعوقات المرتبطة بالمدرسة الثانوية بالكويت ، والتي عرضتها دراسة (ناصر العمار ٢٠١٦) في النقاط التالية:

- البيروقراطية الشديدة في اتخاذ القرارات وكثرة التعقيدات والإجراءات التي تطلب من الإدارة المدرسية.
- عدم وجود خريطة تدريبية واضحة أمام الإدارة لتوجيه العاملين إلى مجالات التدريب .
- عدم الاهتمام بعمل حصر وتلخيص للاحتياجات التدريبية.
- عدم وجود كوادر إدارية متخصصة للعمل على الأجهزة الحديثة وضعف اعتماد الإدارة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد للخطط الموضوعة.

ومما سبق يتضح أن التعليم الثانوي يعاني من عدة مشكلات تجعلها في حاجة إلى تغيير لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة ، ومن هنا دعت الحاجة إلى محاولة وضع إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت ، وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت يعد أمرا مهما من أجل تطويرهم وزيادة كفاءتهم، وتحسين طريقة أدائهم لأعمالهم ،فهناك حاجة ملحة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة؛ لتطوير الأداء للعاملين بالتعليم الثانوي ، وتحسين قدرتهم على استثمار المعرفة. ؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"كيف يمكن تطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بالكويت في ضوء تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الاطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة ؟

الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة يعكس فكرة أن المنظمة ليست مجرد مكان للعمل وتنفيذ المهام، بل هي كيان ديناميكي يركز على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات لتحقيق التفوق التنافسي. يمكن تناول الإطار المفاهيمي من خلال المحاور التالية:

١. تعريف المنظمة المتعلمة:

هي منظمة تعمل على تعزيز قدرة أفرادها ومجموعاتها على التعلم المستمر بهدف الابتكار، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

٢. الخصائص الرئيسية للمنظمة المتعلمة:

- التفكير النظامي: (System Thinking) فهم العلاقات بين الأجزاء المختلفة داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها.
- تمكين الأفراد: (Empowerment) منح العاملين الحرية والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات والمبادرة.
- الرؤية المشتركة: (Shared Vision) بناء رؤية موحدة ومشتركة بين جميع أفراد المنظمة لتوجيه العمل الجماعي.
- التعلم الجماعي: (Team Learning) تشجيع التعاون والعمل الجماعي لتطوير المعرفة وتبادلها.
- الابتكار المستمر: تبني منهجية الابتكار وتحفيز الإبداع على كافة المستويات.

٣. المبادئ الأساسية للمنظمة المتعلمة:

- التعلم التنظيمي: تحويل البيانات والخبرات إلى معرفة قابلة للتطبيق عبر المنظمة.
- الثقافة التنظيمية الداعمة: توفير بيئة تحفز على التعلم والمشاركة المفتوحة للمعرفة.
- التكيف مع التغير: تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع والمرونة مع المتغيرات.

٤. الأدوات والممارسات:

- أنظمة إدارة المعرفة: (Knowledge Management Systems) لتجميع وتخزين ونقل المعرفة.
- التقييم المستمر: قياس الأداء والتحسين المستمر بناءً على التغذية الراجعة.
- التعلم من التجارب: استخدام النجاحات والإخفاقات السابقة كفرص للتعلم.

٥. التحديات:

- مقاومة التغيير من الأفراد.
- نقص الموارد اللازمة للتعلم المستمر.
- ضعف التزام الإدارة العليا بعملية التحول.

٦. أهمية المنظمة المتعلمة:

- تحسين الابتكار وزيادة القدرة على التكيف.
- تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.
- خلق بيئة عمل جاذبة ومستدامة.

٧. النموذج المفاهيمي:

يمكن أن يتكون من ثلاثة عناصر مترابطة:

١. مدخلات (Inputs): الثقافة التنظيمية، القيادة، الموارد.
 ٢. عمليات (Processes): التعلم الجماعي، التقييم المستمر، نقل المعرفة.
 ٣. مخرجات (Outputs): الابتكار، المرونة، تحسين الأداء.
- ٢- ما الاطار المفاهيمي لمشكلات المدرسة الثانوية بالكويت؟
- ٣- ما الاجراءات المقترحة لتطوير أداء قيادات العاملين بالتعليم الثانوي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟

1. تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المدرسة:

- إطلاق مبادرات التعلم الجماعي: تنظيم ورش عمل دورية ولقاءات للمعلمين والموظفين لتبادل الخبرات والتعلم من أفضل الممارسات.
- غرس رؤية مشتركة: صياغة رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية بالتعاون مع العاملين لضمان التزام الجميع بتحقيقها.
- تعزيز الثقة والانفتاح: بناء بيئة مدرسية تشجع على التعبير عن الأفكار والمبادرة دون خوف من النقد أو الفشل.

2. تطوير المهارات المهنية للعاملين:

- برامج تدريبية متخصصة: تنظيم دورات تدريبية في مجالات أساسية مثل:
 - أساليب التدريس الحديثة.
 - استخدام التكنولوجيا في التعليم.
 - إدارة الفصل الدراسي.
- تنمية مهارات حل المشكلات: تدريب العاملين على التفكير التحليلي واتخاذ القرارات بطريقة مستدامة.
- التعلم القائم على المشاريع: تمكين المعلمين والإداريين من العمل على مشاريع تعليمية أو إدارية حقيقية لتحسين الأداء المدرسي.

3. تعزيز استخدام التكنولوجيا:

- منصات التعلم الرقمية: توفير أنظمة تعليم إلكتروني تساعد المعلمين على إعداد مواد تعليمية ومتابعة أداء الطلاب.
- أنظمة إدارة المعرفة: تطوير قاعدة بيانات رقمية تحتوي على موارد تعليمية، خطط دراسية، وتجارب ناجحة قابلة للتطبيق.

- التدريب على التكنولوجيا: تدريب العاملين على استخدام أدوات وبرامج حديثة تُسهّل العملية التعليمية والإدارية.

4. تحسين نظام التواصل وإدارة المعرفة:

- إطلاق منصات تواصل داخلي: إنشاء منصات أو تطبيقات تساعد على تعزيز التواصل بين المعلمين، الإداريين، وأولياء الأمور.
- تعزيز التعاون بين المدارس: تنظيم لقاءات دورية مع مدارس أخرى لتبادل الأفكار والخبرات.
- تطوير نظام التغذية الراجعة: اعتماد آلية دورية للحصول على آراء العاملين حول البيئة التعليمية والممارسات الإدارية.

5. تشجيع الابتكار والإبداع:

- تقديم الحوافز: مكافأة المعلمين والعاملين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة لتحسين التعليم أو الإدارة.
- توفير مساحات للإبداع: السماح للعاملين بتجربة أساليب تدريس أو أنشطة جديدة لتحفيز التفكير الإبداعي لدى الطلاب.
- إقامة مسابقات تعليمية: تنظيم مسابقات بين المعلمين لتقديم حلول مبتكرة للتحديات التعليمية.

6. تطبيق التقييم المستمر:

- قياس الأداء المهني: تقييم أداء العاملين بشكل دوري وفق مؤشرات واضحة مثل تحسين النتائج الطلابية ومستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور.
- تحليل نقاط القوة والضعف: استخدام نتائج التقييم لتطوير خطط تحسين فردية وجماعية.
- التغذية الراجعة البناءة: تقديم ملاحظات شفافة ومفيدة لكل عامل بناءً على أدائه، مع توفير دعم لتطوير المهارات.

7. توفير بيئة تنظيمية داعمة:

- تشجيع العمل الجماعي: تعزيز التعاون بين العاملين من خلال أنشطة جماعية ومشاريع مشتركة.
- تعزيز رفاهية العاملين: تقديم برامج تدعم الصحة النفسية والجسدية للعاملين لضمان بيئة عمل إيجابية.
- تحسين الموارد المادية: ضمان توافر الوسائل التعليمية والمرافق الحديثة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة.

8. إشراك أولياء الأمور والمجتمع:

- إطلاق برامج شراكة مجتمعية: دعوة المجتمع وأولياء الأمور للمساهمة في العملية التعليمية من خلال تقديم الدعم أو التطوع.
- إقامة فعاليات مشتركة: تنظيم ورش عمل وأنشطة تجمع بين العاملين وأولياء الأمور لتعزيز العلاقة وبناء الثقة.

9. دعم القيادة المدرسية:

- تمكين القادة: تدريب الإدارة المدرسية على مبادئ التفكير النظامي والقيادة التحفيزية.
- إدارة التغيير: مساعدة القيادات على تبني استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيرات التعليمية والتكنولوجية.
- إشراك العاملين في صنع القرار: تعزيز مشاركة المعلمين والموظفين في القرارات المهمة لتحفيزهم على الالتزام.

10. التعاون مع وزارة التربية الكويتية:

- توفير موارد إضافية: التأكد من دعم الوزارة لتوفير الموارد التقنية والبشرية اللازمة.
- تحديث المناهج: العمل على مواءمة المناهج مع متطلبات التعليم الحديث.
- تنظيم برامج تطوير مهني مستدامة: بالشراكة مع مؤسسات تعليمية داخل الكويت وخارجها..

أهمية الدراسة :

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

- 1- إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة المتعلمة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة؟
- 2- إمكانية إفادة الجامعات وأقسامها الأكاديمية من معايير تطوير الأقسام العلمية بالجامعات، في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك لتعرف واقعها، ومن ثم تحديد نقاط الضعف، والعمل على تلافيها، وتعيين نقاط القوة، والعمل على تدعيمها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على آليات ترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة للعاملين بالتعليم الثانوي، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقق الأهداف الفرعية التالية :

- 1- التعرف على الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة.
- 2- الوصول الى إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة .

لتطوير أداء العاملين بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، يمكن التركيز على مجموعة من الإجراءات العملية التي تعزز التعلم المستمر، الابتكار، وتحسين البيئة التعليمية. وفيما يلي تفصيل للإجراءات المقترحة:

1. تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المدرسة:

- إطلاق مبادرات التعلم الجماعي: تنظيم ورش عمل دورية ولقاءات للمعلمين والموظفين لتبادل الخبرات والتعلم من أفضل الممارسات.
- غرس رؤية مشتركة: صياغة رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية بالتعاون مع العاملين لضمان التزام الجميع بتحقيقها.
- تعزيز الثقة والانفتاح: بناء بيئة مدرسية تشجع على التعبير عن الأفكار والمبادرة دون خوف من النقد أو الفشل.

2. تطوير المهارات المهنية للعاملين:

- برامج تدريبية متخصصة: تنظيم دورات تدريبية في مجالات أساسية مثل:
 - أساليب التدريس الحديثة.
 - استخدام التكنولوجيا في التعليم.
 - إدارة الفصل الدراسي.
- تنمية مهارات حل المشكلات: تدريب العاملين على التفكير التحليلي واتخاذ القرارات بطريقة مستدامة.
- التعلم القائم على المشاريع: تمكين المعلمين والإداريين من العمل على مشاريع تعليمية أو إدارية حقيقية لتحسين الأداء المدرسي.

3. تعزيز استخدام التكنولوجيا:

- منصات التعلم الرقمية: توفير أنظمة تعليم إلكتروني تساعد المعلمين على إعداد مواد تعليمية ومتابعة أداء الطلاب.
- أنظمة إدارة المعرفة: تطوير قاعدة بيانات رقمية تحتوي على موارد تعليمية، خطط دراسية، وتجارب ناجحة قابلة للتطبيق.
- التدريب على التكنولوجيا: تدريب العاملين على استخدام أدوات وبرامج حديثة تُسهّل العملية التعليمية والإدارية.

4. تحسين نظام التواصل وإدارة المعرفة:

- إطلاق منصات تواصل داخلي: إنشاء منصات أو تطبيقات تساعد على تعزيز التواصل بين المعلمين، الإداريين، وأولياء الأمور.

- تعزيز التعاون بين المدارس :تنظيم لقاءات دورية مع مدارس أخرى لتبادل الأفكار والخبرات.
- تطوير نظام التغذية الراجعة :اعتماد آلية دورية للحصول على آراء العاملين حول البيئة التعليمية والممارسات الإدارية.

5.تشجيع الابتكار والإبداع:

- تقديم الحوافز :مكافأة المعلمين والعاملين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة لتحسين التعليم أو الإدارة.
- توفير مساحات للإبداع :السماح للعاملين بتجربة أساليب تدريس أو أنشطة جديدة لتحفيز التفكير الإبداعي لدى الطلاب.
- إقامة مسابقات تعليمية :تنظيم مسابقات بين المعلمين لتقديم حلول مبتكرة للتحديات التعليمية.

6.تطبيق التقييم المستمر:

- قياس الأداء المهني :تقييم أداء العاملين بشكل دوري وفق مؤشرات واضحة مثل تحسين النتائج الطلابية ومستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور.
- تحليل نقاط القوة والضعف :استخدام نتائج التقييم لتطوير خطط تحسين فردية وجماعية.
- التغذية الراجعة البناءة :تقديم ملاحظات شفافة ومفيدة لكل عامل بناءً على أدائه، مع توفير دعم لتطوير المهارات.

7.توفير بيئة تنظيمية داعمة:

- تشجيع العمل الجماعي :تعزيز التعاون بين العاملين من خلال أنشطة جماعية ومشاريع مشتركة.
- تعزيز رفاهية العاملين :تقديم برامج تدعم الصحة النفسية والجسدية للعاملين لضمان بيئة عمل إيجابية.
- تحسين الموارد المادية :ضمان توافر الوسائل التعليمية والمرافق الحديثة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة.

8.إشراك أولياء الأمور والمجتمع:

- إطلاق برامج شراكة مجتمعية :دعوة المجتمع وأولياء الأمور للمساهمة في العملية التعليمية من خلال تقديم الدعم أو التطوع.
- إقامة فعاليات مشتركة :تنظيم ورش عمل وأنشطة تجمع بين العاملين وأولياء الأمور لتعزيز العلاقة وبناء الثقة.

9. دعم القيادة المدرسية:

- تمكين القادة :تدريب الإدارة المدرسية على مبادئ التفكير النظامي والقيادة التحفيزية.
- إدارة التغيير :مساعدة القيادات على تبني استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيرات التعليمية والتكنولوجية.
- إشراك العاملين في صنع القرار :تعزيز مشاركة المعلمين والموظفين في القرارات المهمة لتحفيزهم على الالتزام.

10. التعاون مع وزارة التربية الكويتية:

- توفير موارد إضافية :التأكد من دعم الوزارة لتوفير الموارد التقنية والبشرية اللازمة.
- تحديث المناهج :العمل على مواءمة المناهج مع متطلبات التعليم الحديث.
- تنظيم برامج تطوير مهني مستدامة :بالشراكة مع مؤسسات تعليمية داخل الكويت وخارجها.

منهج الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تركز هذه الدراسة - في جملتها - إلى منهج البحث الوصفي، ويتبين ذلك من خلال الخطوات التالية:

- ١- مسح الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها؛ لاستقراء مفهوم المنظمة المتعلمة.
- ٢- تحليل أبعاد المنظمة المتعلمة وخصائصها.
٣. تقدم الدراسة إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة .

مصطلحات الدراسة :**-المنظمة المتعلمة "Learning organization" :**

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها ترسيخ مبادئ المنظمة المتعلمة للعاملين بالتعليم الثانوي ، واكساب العاملين المعرفة وكذلك رفع كفاءة العاملين للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق رؤية واضحة من العمل الجماعي .

دراسات سابقة:

وسوف تتناول الباحثة بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

- ١- دراسة هبة زكي حسن أحمد (٢٠١٨)، بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية " دراسة تقويمية " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية ، والتوصل إلي وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم

الثانوي بمحافظة الأسكندرية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، كما اعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، واقتصرت الدراسة علي استطلاع رأي عينة ممثلة من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية العامة والفنية بمحافظة الإسكندرية .وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها : أوضحت الدراسة أنه لكي تتحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة يجب أن يصاحبها تحول في الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية ، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة الجامدة إلى الثقافة المرنة .

٢ - دراسة رجب خليل غالب عبد الجليل (٢٠١٧) بعنوان " تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة ، وذلك من خلال التعرف علي الأسس النظرية والفكرية لمدخل المنظمة المتعلمة ، والتعرف على الأسس النظرية والفكرية للالتزام التنظيمي ، والتعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحسين الالتزام التنظيمي ، ورصد واقع ممارسات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية العامة بمصر ، ورصد معوقات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة المصرية ، للوصول إلي تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدي معلمي المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة ، ولتحقيق تلك الهدف تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وطبقت الدراسة علي عينة من معلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية بلغ عددهم (٥٠٠) .وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : واقع ممارسات المنظمة المتعلمة ، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المنظمة المتعلمة ومعوقات الالتزام التنظيمي؛ حيث كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٢ ، ويعني ذلك أنه بزيادة ممارسات المنظمة المتعلمة بالمدرسة يمكن التغلب على معوقات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

٣- دراسة عبدالناصر سيد ابوسيف (٢٠١٧)، بعنوان " تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة " هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة وذلك من خلال التعرف على الأسس الفكرية للميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة من منظور الأدبيات الإدارية المعاصرة، التعرف على واقع أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر من منظور الوثائق ، التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، والتعرف على تصورات بعض الخبراء لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر وفقا لمتطلبات المنظمة المتعلمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وتمثلت عينة الدراسة الميدانية في محافظات (القاهرة - الإسكندرية - القليوبية - أسيوط - بنى سويف - الفيوم) وشملت (٦١٩) من أعضاء الإدارة الثانوية العامة (مدير - وكيل - معلم أول) .وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : تساعد المنظمة المتعلمة المنظمة على إنشاء واكتساب ونقل

المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس قدرتها على التعلم من مواقفها الإدارية السابقة وقدرتها على استخدام هذا التعلم في مواقف إدارية جديدة ، كما توصلت الدراسة إلى بناء وحدة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة تكون مهمتها بناء الميزة التنافسية للمدرسة في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة.

٤- دراسة شيرين سعيد عبدالمعطي المسيري (٢٠١٧)، بعنوان " تطوير أداء مديري المدارس

الثانوية العامة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة "هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة ، والوقوف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري مدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وتم التطبيق علي عينة عشوائية من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة الغربية ، بلغ عددها (٣٥١) مفردة من المجتمع الأصل البالغ عددهم (٣٢٤٢). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها ما يلي : تتمتع المنظمة المتعلمة بالعديد من الخصائص والمميزات منها الثقافة التكيفية القوية ، كما يمثل مفهوم المنظمة المتعلمة حالة من حالات التطوير التنظيمي تتخذها المؤسسة التعليمية لمواجهة التغييرات والمؤثرات البيئية المختلفة ، وتتطلب التحلي بثقافة تنظيمية يكون التعلم المستمر أحد أركانها الأساسية ، ومن نتائج الدراسة الميدانية قلة اهتمام إدارة المدرسة على نشر ثقافة التمكين من خلال موقعها الإلكتروني ، وقلة الإهتمام بتوفير مناخ تربوي محفز علي المبادأة وحرية التفكير .

٤- دراسة محمد عبد المتطلب إبراهيم (٢٠١٧) ، بعنوان " أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة : دراسة تقييمية " هدفت الدراسة إلى تقييم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ، والكشف عن واقع أداء وحدات التدريب والجودة، والكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تقييم المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة للحصول على البيانات ، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام وتم اختيارها عشوائيا من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية والبالغ عددها (١٢٨). وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها : حيث توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بوحدات التدريب والجودة منخفض بنسبة (٤٠.٨٠ %)، والموافقة على أهمية هذه الأبعاد مرتفع بنسبة (٩١.٧١%)، ومعوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة مرتفع بنسبة (٩٠.٤١ %)، ومقترحات التغلب علي هذه المعوقات مرتفعة بنسبة (٩٢.٩٨%)، كما توصلت الدراسة أيضا إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير تبعية المدرسة، وانتهت الدراسة بتصور مقترح لتقويم أداء وحدات التدريب والجودة في ضوء المنظمة المتعلمة .

الإطار النظري للبحث :

سوف يتناول الإطار النظري مفهوم المنظمة المتعلمة وأهميتها، وخصائصها، وإبعادها ، وبعض مشكلات المدرسة الثانوية بدولة الكويت ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

أولا : مفهوم المنظمة المتعلمة

تعد المنظمة المتعلمة نظاما اجتماعيا، تعمل وحداته التنظيمية في علاقات تبادلية وتكاملية؛ لتحقيق هدف محدد، وتحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة، ثم تقدم لها مخرجاتها، كما تعد تعبيرا 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 (محمد عبد المنطلب إبراهيم، ٢٠١٦، ٨٤)

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات المنظمة المتعلمة:

يعد 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 معا. وأن المنظمة المتعلمة تعمل - باستمرار - على زيادة قدراتها، وإمكانياتها؛ لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، والوصول إليه. (زكي رمزي، ٢٠١١، ٤٨٣)

ويشار إليها أنها: "المنظمة التي يتم فيها التعلم ان: الفردي، والتعلم الجماعي 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" (مها عبد الله السيد، ٢٠١٥، ٣٠٥)

وأنها: "المنظمة التي تتعلم جماعيا، وبشكل فعال، وتعمل - باستمرار - على تحسين قدرتها في إدارة المعرفة، واستخدامها، وتمكين الأفراد من التعلم داخل المنظمة، وخارجها، واستخدام التقنية؛ لتنظيم التعلم، والإنتاج"، فضلا عن أنها: "المنظمة التي تخلق الظروف الملائمة؛ لتعبئة قدرات الأفراد، وتشجيع التعلم الجماعي" (Senge, P. M. & et al ,2016,5)

وكذلك 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؛ لينتكفوا معها، ويتبادلوها، من خلال رؤية مشتركة". (ناديا أيوب، ٢٠٠٤، ٧٤)

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

ثانيا: الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

لقد جاءت مفاهيم المنظمة المتعلمة لمعالجة نقاط القصور والخلل في المنظمات التقليدية، ولتحقيق التوازن والتكامل بين المداخل النظرية والعملية، فالمنظمات التقليدية كانت قائمة على فرض الرأي وافتقاد الثقة في الطالب وفي توظيف قدراته على أن يناقش، وأن يتجرأ، وأن يبتكر، حيث لم تألف العملية التعليمية تبادل الآراء وإنما على فرضها من فوق، كما أنها لم تألف النقاش والحوار في موضوعات معينة، وإنما على إلقاء محاضرات، ولم تألف العمل مع الطلاب، وإنما العمل مع الطلاب، وفرض تعليمات وأوامر عليهم أن يتكيفوا معها. وهكذا من خلال تقديم قضايا يستقبلونها ويقومون بتخزينها، لم نزودهم بوسائل التفكير الأصلي، مع أن الاستيعاب والتمثل الحقيقي للموضوع لا ينجح إلا من معاناة البحث ومن الجهود اللازمة لإعادة التكوين وإعادة الابتكار " (مؤيد سعيد، ٢٠٠٥، ٩٨)

وترتقي المنظمة المتعلمة إلى مشاركة المعلومات، مما يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى من حيث القرار، وفتح قنوات الاتصالات، مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع كما تسعى المنظمة المتعلمة إلى تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير إستراتيجية التعاون مما يتيح لهم فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، كما يعد الانتقال من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة من ضرورات التغيير التنظيمي، لذا تشجع المنظمات المتعلمة على الانفتاح وإزالة الحدود، واتخاذ المخاطرة منهجا للعمل لمقابلة حاجات التغيير (محمد علي، ٢٠١٣، ١٥٨)

وبناء على ما سبق فإن المنظمات المتعلمة نمطا جديدا يمكن بموجبه للعاملين والإداريين أن يقودوا أنفسهم، ويقودوا من ممن لديهم الصلاحيات ويقودوا زملاءهم ويسمح لهؤلاء أن يفعلوا الشيء نفسه بحرية، فالكل يتعلم من تجاربه وتجارب الآخرين، فلا يتكرر الخطأ ويعزز النجاح تمهيدا لإحداث التغيير المستقبلي، ومن الأحرى نشر ثقافة المنظمة المتعلمة والسعي إلى التحول بمنظمتنا إلى منظمات متعلمة لما تتمتع به من فروق إيجابية تميزها عن المنظمات التقليدية.

ثالثا: الإطار الفلسفي للمنظمة المتعلمة

إن مفهوم التعلم التنظيمي في إطار منظمة متعلمة يسهم على نحو كبير في تحقيق ذلك، وحتى تؤدي المنظمة المتعلمة دورها في تحقيق التعلم والنمو المهني المستمر بفاعلية، انطلقت فلسفتها من مجموعة من الركائز والأسس، منها: الحوار والتساؤل النقدي بهدف نقد الممارسات المهنية التقليدية سعيا لتطويرها، وإبداع وخلق ممارسات مهنية جديدة يمكن لها أن تحقق أهداف التعليم والتعلم بفاعلية وتعمل على نحو يحقق الإبداع التنظيمي.

وبناء بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والتعاون، من خلال تعزيز مهارات العمل في فرق ومجموعات بما يتيح تبادل الخبرات والممارسات المهنية الناجحة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون وجود مناخ ديمقراطي قائم على التسامح مع الأخطاء غير المقصودة، بل ويوظفها في التعلم من الأخطاء، وقائم كذلك على الثقة التنظيمية في مساراتها المختلفة – بين العاملين بعضهم بعضا، وبينهم وبين إدارة المدرسة. (أشرف السعيد، ٢٠٠٩، ٦٩)

إن المنظمة المتعلمة بما تقوم عليه من وعي ناقد للسلوكيات والممارسات المهنية تسعى إلى إخضاع كل الممارسات التقليدية والأدوار المألوفة والتي غدت روتينية إلى عملية مستمرة من النقاش والحوار الجمعي الناقد من خلال العاملين داخل المنظمة حتى يمكن الوصول إلى الممارسات المهنية الأفضل. ولعل الحوار الوعي الناقد الذي تسعى إليه المنظمة المتعلمة يسهم على نحو كبير في فهم الممارسين لطبيعة ممارساتهم المهنية التي يقومون بها، ومدى جدواها وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يسهم الوعي الناقد كما يشير العالم البرازيلي باولو فريري " إلى أهمية تنمية العملية التربوية من خلال تحفيز التوجهات النقدية وهذا يتطلب اصلاحا لا يقتصر على المؤسسات التربوية فحس، بل يتعداه الى تغيير في الجوانب التنظيمية والتربوية لبقية المنظمات والمؤسسات، ويعتبر هذا شرطا لازما اذا ما أريد معالجة شاملة لقضايا المجتمع (قسول ابن مبارك، ٢٠١٧، ٦٢)

رابعا: أبعاد المنظمة المتعلمة

قام بدلر وآخرون " Pedller et. Al " بوضع أحد عشر بعدا للمنظمة المتعلمة وهي: وجود خطة استراتيجية - المشاركة الجماعية في وضع السياسات-المشاركة في صنع المعلومات وتوزيعها- التقويم والضبط المستمرين- التغيير الداخلي المستمر-وجود نظام مرن للمكافآت - تقويض الصلاحيات-عدم وجود حدود مهنية للعاملين - التعلم الجماعي - توفير مناخ ملائم للتعلم-السعي المستمر للتطوير المهني الشخصي). ثم قام آخرون بين عامي ١٩٩٣ - ١٩٩٩ بوضع سبعة أبعاد وهي:التطوير المستمر لفرص التعلم - تشجيع المناقشة والحوار - تشجيع التعاون و فرق العمل-تطوير الأنظمة لاكتساب ومشاركة التعلم- تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة - ربط المنظمة ببيئتها- قيادة استراتيجية للتعلم (صبري مقيم، ٢٠١٣، ١٦٢)

وعند الحديث عن أبعاد المنظمة المتعلمة ، فإن معظم الكتاب يشيرون إلي الأبعاد التي قدمها سينج عام ١٩٩٠ ، حيث وضع خمسة أبعاد وهي: التمكن (الإتقان) الشخصي - النماذج العقلية الذهنية - الرؤية المشتركة-تعلم الفريق-التفكير النظمي)وسوف تتبنى الدراسة هذه الأبعاد الخمس لسينج،ويمكن تناولها بشيئ من التفصيل فيما يلي: (أحمد إبراهيم، ٢٠١٣، ١٥٨)

١- التمكن (الإتقان الشخصي "personal Mastery":

يسهم هذا البعد لدي الفرد في المنظمة المتعلمة قدرات وإمكانيات واتجاهات تساعد على الاستقصاء والبحث ، ومن ثم الاستنباط والاستقراء وتكوين الرؤية السليمة من خلال التركيز والصبر والموضوعية في النظر للواقع ، وهذا يعني التأكيد علي العمل باستمرار لتوضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ، ورؤية الواقع بموضوعية ، مما يساعد علي تركيز الجهود وتحقيق ما يطمح الفرد إلي تحقيقه ، ويقصد بالتمكن الشخصي المستوي العالي من الإتقان العلمي والمهني للمختصين ، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني منهج التعلم المستمر ، مما يجعل الفرد قادرا على تحقيق الأهداف المرغوب فيها .

ويشير التمكن الشخصي إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير الافعال على البيئة المحيطة، واتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية، ويتكون التمكن الشخصي من مكونين رئيسيين هما: وجوب تحديد الفرد ما يحاول الوصول إليه

(الرؤية)، وجوب امتلاك المعيار الصادق لتحديد درجة الوصول إلى تلك الرؤية، كما يتصف الأشخاص المتمكنون بالتالي: لديهم إحساس عالي بالأهداف المنسجمة مع رؤاهم، ومرايمهم، يرون الواقع بوضوح، يعملون بشكل جيد بوجود قوي التغيير حيث لا يكون دورهم مجرد مقاومة التغيير بل يتفاعلون معه، يحبون البحث بعمق وباستمرار من أجل رؤية الحقيقة بشكل أفضل وأدق، يشعرون بارتباطهم مع الآخرين، يشعرون وكأنهم جزء من عملية إبداعية ولديهم المقدرة علي التأثير فيها والتفاعل معها، التعلم المستمر (هيفاء بنت عبد العزيز سليمان ٢٠١٥، ٣٥)

وبعد الاتقان الشخصي أساس القدرة علي توليد التوتر الخلاق في المنظمة واستدامته، وفي هذا السياق فإن التعلم لا يعني تراكم المعارف وإنما تطوير قدرات الفرد علي تحقيق الأهداف، فهذا السلوك يساعد المنظمة في التعلم علي جميع المستويات؛ كذلك فإن البحث عن الاتقان الشخصي يعمل علي تطوير العلاقة بين الفرد والمنظمة، فإن ثبات الاتقان الشخصي يعني أن يعيش الفرد حياته لتحقيق الفعل الإبداعي بدلا عن الاستجابة للأحداث (أيسل عثمان، ٢٠٠٨، ٣١)

وترى الباحثة بأن الاتقان الشخصي يساعد الفرد على توسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوفر لديه التزام واستعداد طويل الأمد للتعلم، وأن يتطلع ليصبح شخصا متميزا، وبالتالي فإن الجامعة اذ بعد الاتقان الشخصي فإنها ستشجع العاملين بها علي التعلم الذاتي المستمر، و تكافئهم علي المبادرات والأفكار التطويرية التي يقترحونها، وتمنحهم حرية اختيار ما يروونه مناسباً عند تنفيذ واجبات ومهام العمل، وتدعم جهود تقصي المشكلات وأسبابها من خلال تشجيع التجريب والتفكير الابتكاري، لكي يظهر أعضاءها الرغبة في البحث عن فرص التعلم داخل المدرسة وخارجها، ويواكبون التطورات والوسائل الحديثة في مجالي التعليم والتعلم، ويشاركوا بفاعلية في حضور ورش العمل والندوات والدورات المخصصة لرفع كفاياتهم المهنية.

٢ - النماذج العقلية (الذهنية) " Mental Models "

ويقوم هذا البعد علي الصور والافتراضات التي يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم، وحول الأشخاص الآخرين، وحول المنظمات التي يعملون فيها، وهي انعكاس للآراء واستنتاجات مبنية علي الصور التي رسمها الأفراد عن العالم المحيط بهم، ورؤية كيف يؤثر ذلك علي الاجراءات والقرارات، وان توفر القدر المناسب من النماذج العقلية عن الفرد من شأنه أن يساهم في الكشف عن الطريقة التي يفكر بها علي النحو الذي يجعل من هذه الطريقة عرضة للتأثير على الآخرين، وهناك نوعان من المهارات اللازمة لبناء النماذج الذهنية وهي: أولا التأمل الذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من أجل زيادة الوعي بالطريقة التي تتشكل بها النماذج الذهنية، ثانيا الاستفسار الذي يترتب عليه إجراء المحادثات وتقاسم الرؤي وتطوير المعرفة حول افتراضات الفرد والآخرين ويركز هذا البعد على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرائق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرائق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلا من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير

الواقعية ، ولتعرف النماذج العقلية للعاملين لابد من اختبارها، وذلك بوضعهم في جو من الحوار المستمر لمختلف القضايا الخلافية؛ مما يؤدي إلى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة، وأن الفشل في تعرف النماذج العقلية للعاملين يؤدي إلى الفشل في إيجاد التفكير المنظم داخل المؤسسة (أحمد العزام، ٢٠١٨، ١٩٨)

ومما سبق يتضح إن المنظمة المتعلمة هي الاستعداد الذهني لدي الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد ، وفيها يكون العقل الإنساني جاهز وحاضر للتعامل مع التحديات ، وأن الجامعة التي يتوفر لديها بعد النماذج الذهنية ، فإنها فرص للتعليم ، ويتعامل أعضائها مع الأخطاء باعتبارها فرصة للتعليم ، وتحرص علي نشر الثقافة التنظيمية (المفاهيم – القيم – المعتقدات - العادات) التي تؤثر علي سلوك الأفراد بها ، وترحب بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة ، وتعتبر تعاون أعضائها في حل المشكلات المدرسية عمل فريقي معرفي .

٣- الرؤية المشتركة " Shared Vision " :

ويقصد بها بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع صور مشتركة للمستقبل ، وتسعي إلى ايجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك ، فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة علي التعلم ، ولا تستطع المنظمة المتعلمة أن توجد بدونه (سامي فتحي، ٢٠٠٨، ٢٧) كما تعمل الرؤية المشتركة على تعزيز الابتكار والتجريب والمخاطرة من خلال العاملين وتمكنهم من العمل علي أولويات المنظمة ، وبدون فكرة واضحة عن رسالة المنظمة فإن العاملين لن يستطيعوا تنمية أنفسهم واتخاذ المسؤوليات، أو تطبيق المهارات الابتكارية المتميزة (Nafukho, F. "Consensus 2006,175 Building)، ويستند بناء الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة إلى النظرة إليها باعتبارها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتألف حول معني مشترك وتتقاسم هدفا مشتركا ويتعامل أعضاؤها كمتطوعين لا تفرض عليهم الإدارة العليا سلطة رسمية ، ومن ثم تصوغ المنظمات المتعلمة رؤية مشتركة مستمدة من التوجه الشخصي للأعضاء ، وتوضح الممارسات اللازمة لتسهيل الالتزام والامتثال لهذه الرؤية ، فضلا عن ذلك فان هذه الرؤية تترجم إلي أغراض وقيم واضحة ، كما أنها تقوم على افتراض أن الالتزام بشئ مهم يثير احساسا عميقا بالطاقة لدي الأفراد (Park, Joo ,2008,p284)

وبالتالي يمكن القول بأن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد ، رؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة ، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم ؛ فالرؤي لا يمكن إملأؤها على الأفراد ؛ لأنها تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد ، ويدل هذا البعد على القدرة والالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بروية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة .

٤ - تعلم الفريق " Team Learning "

يعد الفريق مجموعة من الأفراد يعملون معا ، ومكان عملهم هو مكان لإنجازهم معا ، وهم الذين يقررون رئيسهم فيختارونه ، ويكون بينهم تفاعل مباشر ، وهناك درجة من الاعتماد المتبادل بينهم لإنجاز المهام لتحقيق الأهداف ، وغالبا ما تكون فرق العمل موجهة ذاتيا، فهي مجموعة عمل طبيعية من العاملين الذين يعتمدون على أنفسهم وعلى بعضهم البعض ، ويشتركون في معظم أو كل الأدوار المطلوبة منهم ، وتتوافر لقادتهم مهارات متكافئة لإنجاز المهام العامة ، وهم من يحددون أهداف الأداء ، ومنهج وطريقة العمل ، ومحاسبة أنفسهم داخل فرق العمل ، ويعد بناء فرق العمل هو الرافعة الأساسية لتحسين الأداء المنظم ، وهي أحد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي لأنها قادرة على حل مشكلاتها وتسيطر على أدائها من خلال مقدرة الجماعة ، وتعتمد على الثقة ، والاتصالات المفتوحة ، والعلاقات المتبادلة ، وهذا ما يوصف بالمقدرة العالية علي احتمال واحتمال مختلف الآراء والشخصيات (عواطف العصيمي، ٢٠٠٧،)

كما يعد الفريق الوحدة الأساسية في المنظمة المتعلمة حيث ينمي الإبداع الجماعي ، ويقوي العلاقة بين أفراد المنظمة ، ويزيد من الشعور بالولاء والانتماء ، وتبادل المعلومات من خلال الحوار والنقاش، الأمر الذي من شأنه التحسين والتطوير المستمر وحل المشكلات التي تواجه المنظمة ؛ وتعلم الفريق أو التعلم الفرقي بعد مهم جدا للمنظمات المتعلمة ؛ ذلك لأنه يمثل صورة مصغرة للمنظمة ، ومن سماته التماسك - المشاركة الوجدانية والانتاجية - الإدارة الذاتية واستقلالية القرار - انطلاق أهداف الفريق من أهداف المنظمة وخطتها وفلسفتها ، وتعلم الفريق ثلاث أبعاد وهي : هناك حاجة للتفكير ببصيرة وفطنة حول القضايا المعقدة، حيث يجب أن تتعلم الفرق بأن إمكانية العقول مجتمعة أكبر من إمكانية العقل بمفرده - هناك حاجة للتجديد والابتكار، والمشاركة التي تعتمد على الثقة المتبادلة - يلعب أعضاء الفريق دورا مهما مع الفرق الأخرى (نفس الدور)، بحيث تعمل على تشارك المهارات والممارسات معها لتصبح هذه الممارسات أوسع نطاقا (عادل مروان، ٢٠١٥، ١١٥)

ولابد من اتباع عدد من الخطوات لدعم عملية التعلم الفرقي ، وهي كالتالي : تطوير أنشطة تعلم الفريق وممارستها - فتح القنوات الاتصالية والتأكيد من فاعلية استخدامها لإحاطة العاملين بجوانب النجاح أو الفشل التنظيمي - إتاحة الفرصة بصفة مستمرة للعاملين لتحمل مسؤولية تحديد المشكلات وحلها - اتباع كافة الأساليب الإحاطة العاملين بتفضيلات العملاء وتقييمهم المستوي السلعة والخدمة التي تقدمها المنظمة لهم - تشجيع التجريب ولو علي نطاق محدود للخروج بحلول للمشكلات التي تظهر أولا بأول وذلك قبل تطبيق الحلول على نطاق واسع - فتح باب الحوار ؛ فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخ للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء ، ويشمل الاستفهام والتأمل ، ويؤدي إلي فهم الافتراضات الجماعية والوصول إلي المعاني العقلية (عامر إبراهيم العمري، ٢٠١٦، ٦٢)

ويتضح مما سبق أهمية وجود التعلم الفرقي في المنظمات المتعلمة ، فمن خلاله يتعاون أعضاء الفريق سويا لتحقيق أهداف مشتركة ، حيث يتم تقسيم الأفراد إلى فرق، ويتم تبادل الخبرات والمهارات والمعارف، والتعلم من بعضها البعض، وتقوم بوضع الأفكار البناءة والحلول المناسبة والفعالة للمشكلات التي تواجهها في المنظمة ؛ مما يطور ويحسن من أدائها.

٥- التفكير النظامي "system Thinking" :

يركز التفكير النظامي علي القوي والعلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام والتي تؤثر أكثر من العوامل الخارجية علي تشكل سلوك النظام ، والتفكير النظامي قائم علي فكرة أولوية أسبقية الكل علي الجزء، وما يميز النظام أنه لا يمكن فهمه بمعزل عن مكوناته إذ لا يعتمد سلوك النظام علي ما يقوم به كل جزء فيه، بل علي كيفية تفاعله مع بقية المكونات ، وكيفية انسجامه مع النظام الأكبر الذي يشكل هو جزءا منه ، ومعني ذلك أنه قد تكون هناك عوامل خارج السياق المباشر للنظام وتؤثر فيه.(أحمد سلامة، ٢٠١٦، ٩٤) ووفقا لهذا البعد ينظر إلى المنظمات علي أنها أجزاء متبادلة التأثير، أي أن ما يفعله الفرد أو ما يتعلمه سوف يظهر تأثيره على الأجزاء الأخرى للمنظمة ، لذا فإن المنظمات المتعلمة تعمل علي تشجيع أفرادها علي التفكير بذلك الاتجاه ؛ وتوعيتهم بأن طريقة أدائهم لأعمالهم ستعكس علي أداء المنظمة وأجزاءها كافة، واقناعهم بأن التعلم التنظيمي ذو أهمية خاصة للمنظمات التي تعلم في البيئات المتغيرة، وأن التعلم هو جوهر عمل هذه المنظمة وقدرتها على التكيف مع هذه البيئة(رحمة بنت محمد صالح، ٣٥٦)

وحدد سينج القواعد الأساسية للتفكير النظامي وهي كالتالي: تأتي مشكلات اليوم من حلول المشكلات السابقة ففي كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها في حيرة من أسباب مشكلاتها، إذ يكفي مجرد النظر إلي الحلول السابقة الخاصة بمشكلات أخرى من أجل معرفة أسباب المشكلات الحالية ، وكلما كان الاندفاع نحو اتجاه معين فإن النظام يدفع في الاتجاه المعاكس وهو ما ينتج عنه ردود أفعال تنظيمية أو ما يعرف بالتغذية العكسية التي تستوجب ضرورة بذل المزيد من الجهد لتحسين وضعية المنظمة ، ويسبق التطوير الضئيل العديد من نقاط الضعف ، ففي مواجهة أي وضع فإن المنظمة تقدم في الغالب حلول علي المدى القصير ، والتي تنتج في المدى الطويل آثارا غالبا ما تسبب مشكلة لأنها لا تكون معروفة وقت اتخاذ القرار (2002. 425. Rowden, Robert)

ويتضح مما سبق أن التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية ، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضا ، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل ، بمعني آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة ، لذا يعد التفكير النظامي الركن الأساس ضمن أبعاد المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات .

لذا يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة الخمسة ؛ فالنماذج الذهنية تؤثر في إدراك أنماط العلاقات بين أجزاء النظام وبين النظام وغيره من النظم وكيفية تفاعل مكونات النظام بعضها ببعض ، ومن الطبيعي أن تؤدي النماذج الذهنية المختلفة إلي إدراكات مختلفة ، لذا يجب أن يتمتع الأفراد بالتمكن أو الإتيقان الشخصي حتي تتوفر لديهم الإرادة والاستعداد لعرض نماذجهم الذهنية ومناقشة ما بينها من اختلافات ، والتقدم نحو إدراك مشترك عن ماهية النظام ، الأمر الذي يسفر عن بناء رؤية مشتركة حول كيفية تفاعل مكونات النظام مع بعضها ، وهذا يعزز بشكل كبير عملية تعلم الفريق ومن ثم تسود طريقة التفكير النظامي داخل المنظمة .

خصائص المنظمة المتعلمة:

تعد 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، وتستخلص منها الباحثة أبرز هذه الخصائص كما يلي: (سوزان سلطان، ٥٨)

١- تتصف بيئة العمل في المنظمة بالثقة، والتعاون:

أظهرت نتائج الدراسات 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، وتضمن التنوع، وتدعم التفكير النقدي، وتشجع العاملين على المناقشة، والاستفسار، والحوار، بصورة تمكن العاملين من المشاركة بشكل مطمئن، وبالتالي تضمن مشاركة الجميع في وضع استراتيجيات المنظمة، وتنفيذها؛ بحيث لا تكون حكراً على فئة دون غيرها.

٢- المبادرة، والإقدام، والتحدي:

أكدت الدراسات أن المبادرة والإقدام يعدان من خصائص المنظمة المتعلمة؛ فيسمح فيها بالتجريب، وتشجعه، وينظر إلى الأخطاء بوصفها فرضاً 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. (محمد عبد المنطلب إبراهيم، ١٨٦)

٣- 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.

٤- 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. (فاتن أحمد، ٨٧)

٥- 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 يربط 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. (زكي رمزي، ١٧٥)

٦- 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 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 صالحهم 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 (إيمان سعود، ٧٦)

٧- قيادة المنظمة هي قيادة تعلم:

الهرمية في فكر المنظمة المتعلمة تعمل ضد التعلم، ليس لأن المعلومات وعناصر المعرفة تركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع المستويات الأدنى فحسب، وإنما أيضاً 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 ذاتياً (حنان أحمد، ٢٠١٤، ١٠٠)

وقد توصلت بعض الدراسات 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. (مها عبد الله السيد، ٣٠٥)

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

اتفقت نتائج الدراسات 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 أسس 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؛ فضلا 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. (مدحت ابو النصر، ٣٦)

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.

٩- 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 ينعكس على وجود المنظمة، وبقيائها، 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 مهنا، 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 وتنتظر إليه على أنه حالة صحية، لتنشيط عمليتي: التعلم، والإبداع (شيرين حامد محمد، ٢٠١٧، ٣٢٧).

١٠- 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. (منال موسى، ٣٢٦)

١١- 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. (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ٢٣٤)

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. (ناديا ايوب، ٩٣)

يتبين من هذا العرض الخصائص 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، وطاقاتها 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.

ثانياً: مشكلات المدرسة الثانوية في الكويت

ورغم تلك الجهود إلا أن الإدارة المدرسية في دولة الكويت تعاني من النواقص والسلبيات بما يؤكد على الضعف الإداري في هذا القطاع الحيوي، والتي من ضمنها: عدم إلمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عليه القيام بها؛ ويعود ذلك إلى نقص خبرته أو لتقاعسه عن أداء مهامه المتعددة، وسوء خلق بعض الإداريين، واستخدام ألفاظ بذيئة، أو مخالقات سلوكية، بالإضافة للجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيق النظم الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمعلمين (تقرير مجلس الأمة الكويتي حول التعليم الحكومي في الكويت مشكلاته، ٤٥)

وتضيف "سوزان المهدي وآخرون (٢٠١٨)" عدداً من المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارات المدرسية في دولة الكويت، والتي من أهمها ما يلي:

-عدم وضوح قواعد العمل في كثير من الأمور، حيث لا توجد قواعد محددة لمحاسبة المعلم المقصر أو التلميذ الذي يخرج عن السلوك).

-مظاهر انحراف الطلبة، والعنف داخل المدرسة والتطرف الفكري

-الاهتمام بالشعارات والتركيز على النواحي الآلية والجمود في التعامل مع المراقبين فيما يتعلق بالقواعد واللوائح والقوانين.

-تملك الأجهزة العليا السلطة الحقيقية وسيطرة المركزية والبيروقراطية على العمل.

-الاعتماد على الطرق التقليدية في إنجاز الأعمال وغياب الأساليب العلمية الحديثة.

-التهرب من المسؤولية.

-تعدد المسؤوليات وزيادة الأعباء وقلة الصلاحيات.

-النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاجها العمل بالمدرسة.

ومن المشكلات التي تواجه المدرسة الثانوية أيضا:

يشهد واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي - ومنها المدرسة الثانوية العامة - بدولة الكويت، أنها تعاني من مجموعة من المشكلات والصعوبات ومن أهم هذه المشكلات: (مبارك البرازي، ٢٠٢١، ٥)

- ضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية.

- غلبة النمط المركزي على أداء العمل؛ حيث إن هناك من يرى أن غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية في معظم الأقطار العربية - ومنها الكويت- يمثل أحد مشكلات الإدارة المدرسية، فبالرغم من محاولة الإدارات المركزية (وزارة التربية) التوجه نحو اللامركزية إلى حد ما، وذلك بتفويض بعض الصلاحيات للمناطق التعليمية المختلفة، إلا أن الملاحظ هو أن هذه المناطق ما زالت متمسكة بكل تلك الصلاحيات دون أن تعطى للمدرسة إلا الجزء اليسير، إلى حد جعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة؛ بسبب الإجراءات المعقدة، وعدم إتاحة الفرصة أمام المعلمين، والأفراد العاملين لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي (فوزي يعقوب القلاف، ٢٠١٦، ٢١١)

- اعتبار مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله المسؤولية الكاملة عما يجري داخلها، تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية متسلسلة ومنظمة مثل إجراء الامتحانات وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بالمبنى المدرسي، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين، وهذا التركيز يدفع المدير إلى التقليل من اهتمامه بالنواحي التنظيمية والفنية الأخرى .

- عدم التكيف الوظيفي، وضعف الإعداد المهني والعلمي للمعلم بالمدرسة الثانوية .

- ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والطالب والمعلم .

- ضعف عملية التوجيه والتخطيط، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فعالية التنظيم الإداري .

ويضيف "جاسم الحمدان (٢٠١٠) معوقات أخرى تواجه الإدارة المدرسية للمدرسة الثانوية بالكويت منها:

- النظم التعليمية في الكويت شأنها في ذلك شأن مثيلاتها في الدول العربية لا تمتلك المرونة الكافية للتكيف مع التطورات في سوق العمل.

- قصور فعالية دور البحث العلمي ومؤسساته في خدمة المجتمع بالشكل المطلوب وعدم الارتباط الواضح بين مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية.

- تدنى دور القطاع الخاص في المشاركة في العملية التعليمية والتربوية

- وجود مقاومة من قبل بعض العاملين، واقتناع العاملين للقدرة على توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري المدرسي ككل، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.

- ضعف الوعي بأهمية العمل الجماعي من قبل السلطات التعليمية ومدى تأثيراتها الإيجابية على الأداء.
- قلة تفويض للسلطة من قبل إدارة المدرسة للأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية وضعف اشتراك جميع الوحدات الإدارية في مناقشة القرارات الإدارية بالمدرسة.
- ضعف عملية التوجيه والاتصال غير الفعال وسوء التخطيط وتداخل الاختصاصات، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فعالية التنظيم.

ثالثاً: الإجراءات المقترحة

ولمواجهة مشكلات المدرسة الثانوية وتطوير أداء العاملين بها في ضوء المنظمة المتعلمة تقترح الباحثة الاجراءات التالية :

تتكون الاجراءات المقترحة من محورين أساسيين، وهما:

- ١- تشكيل لجنة على مستوى المدرسة ؛ لتطوير أداء العاملين بالمدرسة يمكن أن يطلق عليها "لجنة التطوير التنظيمي".
 - ٢- بناء معايير لتطوير أداء العاملين بالمدرسة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.
- وفيما يلي عرض تفصيلي لهذين المحورين، والإجراءات اللازمة للتنفيذهما:

(١) لجنة التطوير التنظيمي:

أولى خطوات ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة بالمدرسة تتمثل في تشكيل المدرسة للجنة مختصة بتطوير أداء العاملين بالمدرسة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وفيما يلي عرض لتشكيل اللجنة، ووصفها، ومهامها:

أ) تشكيل اللجنة.

تتكون اللجنة من أعضاء المدرسة الثانوية المتخصصين في التطوير التنظيمي، وبعض الإداريين المعنيين بعمليات التعلم والتطوير، وأعضاء من وحدة الجودة، ويمكن استقطاب بعض الكفاءات من خارج المدرسة ؛ لدعم اللجنة، ويندرج تحت هذه اللجنة فرق عمل تابعة لها، يمكن أن تكون كما يلي:

- فريق التخطيط :

يختص بتخطيط عملية تطوير المدرسة ، وتحولها إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، وإعداد برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين بالمدرسة في ضوء هذا المدخل.

- فريق التطوير الداخلي:

وهو فريق يختص بالتطوير الداخلي للمدرسة ، ويتكون برئاسة مدير المدرسة ، وعضوية بعض أعضاء المدرسة ، وهذه الفرق مسؤولة عن تنفيذ الخطط، والإجراءات؛ لإتمام عملية تحول المدرسة 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 المدرسي، أم خارجه، وغيرها من الأدوار التي تقع على عاتقه؛ لإنجاح تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدرسة الثانوية.

(ب) مهام اللجنة:

تحدد مهام اللجنة، وأدوارها في النقاط التالية:

- نشر ثقافة التطوير، والتغيير على مستوى المدرسة ، وتنمية وعي العاملين بالمدرسة بالتطوير التنظيمي، وبالمنظمة المتعلمة، وأهميتها، ودورها في تمكينهم وتحقيق التنمية، وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم في إدارة التغيير.
- اقتراح بعض الفعاليات للتعامل مع العاملين بالمدرسة ؛ للحد من مقاومة التطوير، وإتمام عملية التحول والتغيير، وتحويلهم إلى أشخاص فاعلين في حل المشكلات، وتقديم المقترحات.
- مراجعة معايير تطوير المدرسة الثانوية، ومؤشرات قياسها، ووضع الإجراءات اللازمة؛ لقياس مدى تطبيق المدرسة لهذه المعايير.
- اقتراح بعض الآليات، والإجراءات الاسترشادية للمدرسة؛ لمساعدتها في تطبيق معايير تطوير أداء العاملين بالمدرسة، ولتحقيق التطوير والتغيير المنشودين.
- اعتماد خطط المدرسة لتحقيق معايير التطوير، وتقديم المشورة لها في صوغ الخطط، وكيفية تنفيذها.
- وضع قواعد وآليات للمتابعة والتوجيه المستمرين لعمليات التطوير بالمدرسة، والمراجعة المستمرة لتنفيذ الأقسام للخطط الموضوعة.
- تشخيص الواقع، ووضع الخطط وتنفيذها، ومساعدتها في مواجهة التحديات التي تواجهها خلال عملية التطوير.
- تطوير بيئة مساندة للتعليم مجهزة بأحدث التقنيات التي تسهل إدارة المعرفة للجميع، إذ تسهل عملية توظيف التقنيات الحديثة في عملية التطوير.
- وضع نظم لتحفيز العاملين في المدرسة بصورة تدعم متطلبات المنظمة المتعلمة.
- العمل على تفعيل وحدات ضمان الجودة في المدرسة وتعزيز الشراكة مع المدارس الأخرى.
- (٢) بناء معايير لتطوير المدرسة الثانوية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة:

في ضوء تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وتحليل الدراسة الحالية النماذج المنظمة المتعلمة، وبمراجعة معايير التقويم والاعتماد، يمكن اقتراح المعايير التالية لتطوير المدرسة الثانوية في الكويت في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي تتمثل في سبعة معايير، وهي:

المعيار الأول - الرؤية المشتركة:

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

- يسهم أعضاء المدرسة في تحقيق رؤية المدرسة، ورسالتها، وتطويرهما.
- تعكس رؤية المدرسة، ورسالتها الرؤى الشخصية للعاملين بالمدرسة.
- تتوحد جهود أعضاء المدرسة في وضع خطة عمل مشتركة؛ لتحقيق أهدافها.

المعيار الثاني: الإتقان الشخصي.

ويقصد به: وصول أعضاء المدرسة لمستوى عال من الإتقان المهني والعلمي، والذي يدفعهم إلى التعلم المستمر، والإقبال على فرص التعلم؛ لتطوير مهاراتهم؛ بما يعود بالنفع عليهم، وعلى مدرستهم، مع إتاحة الفرصة لهم لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم، وتنمية مهاراتهم، ومعارفهم ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المدرسة للممارسات التالية: • تضع المدرسة الخطط والإستراتيجيات المناسبة؛ للاستفادة من تجارب الآخرين، واكتساب المعارف، والمهارات.

- تسعى برامج المدرسة إلى تطوير مهارات أعضاء المدرسة؛ ليكونوا أكثر قدرة على التعلم، والإنجاز.
- تحفز المدرسة أعضاءها لتقديم المبادرات لحل مشكلات المدرسة، وتطويرها.
- يفوض مدير المدرسة جزءاً من صلاحياته لبعض أعضائها.

المعيار الثالث: النماذج العقلية:

ويقصد به: الافتراضات والصور الذهنية التي يحملها أعضاء المدرسة نحو ذاتهم، والتي تؤثر في ممارساتهم؛ مثل: حرية التعبير عن الرأي، وتقبل الرأي الآخر، والإفادة منه، والنظر للأخطاء بكونها فرصاً للتعلم، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المدرسة للممارسات التالية:

- يشجع مدير المدرسة العاملين على تقبل النقد البناء.
- يحترم أعضاء المدرسة وجهات النظر المختلفة لأرائهم.
- يستفيد أعضاء المدرسة من وجهات نظر الآخرين؛ لتطوير ذاتهم.
- يتعامل أعضاء المدرسة مع الأخطاء على أنها فرص متاحة للتطوير، والتحسين.

• تدعم المدرسة ثقافة الاحترام المتبادل بين أعضائه.

المعيار الرابع: التعلم الجماعي:

ويقصد به: حرص مدير المدرسة على تنمية قدرات أعضائها على العمل كفريق؛ لتطوير مهاراتهم، وإمكاناتهم؛ عبر تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعد 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 المدرسة للممارسات التالية:

- يسعى العاملون بالمدرسة إلى إنجاز مهامهم؛ عبر تكوين فرق عمل.
- يختار مدير المدرسة أعضاء فرق العمل في المدرسة؛ في ضوء ما يمتلكونه من مهارات، وإمكانات تتلاءم مع طبيعة المهمة الموكلة لكل فريق.
- يتم التعامل بعدالة مع أعضاء المدرسة .
- يبت مدير المدرسة الشعور بالثقة لدى فرق العمل المشكلة في المدرسة.
- توفير قواعد بيانات عن مهارات، وقدرات كل فرد في المدرسة.
- اعتماد مساهمة العضو في تعلم زملائه كأحد مؤشرات تقييمه من قبل المدرسة.

المعيار الخامس: التفكير النظامي:

ويقصد به: أن يكون للمدرسة إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ويوفر هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض؛ ، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المدرسة الثانوية للممارسات التالية:

- تعتمد المدرسة مبدأ الشمولية في التفكير عند مناقشة القضايا، والمشكلات، ومعالجتها.
- تشجع المدرسة الاستفادة من وجهة نظر العاملين في صنع قراراتها.
- تحرص المدرسة على تقديم التغذية الراجعة للعاملين بها ؛ لتمكينهم من تطوير عملهم، وأدائهم.

المعيار السادس: توظيف التقنية الحديثة

ويقصد به: قدرة المدرسة الثانوية على توظيف التقنية الحديثة في تطوير أعمال المدرسة بما ينعكس على أداء العاملين بها ، ويسهم في تحقيق أهدافها، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المدرسة للممارسات التالية:

- يمتلك العاملون بالمدرسة مهارات، وقدرات متميزة في استخدام التكنولوجيا، وشبكة الإنترنت.
- يتمتع العاملون بالمدرسة بصلاحيات؛ للوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.
- توجد آليات محددة لاستخدام التقنية الحديثة في أعمال المدرسة

مراجع الدراسة:

١. أحمد إبراهيم، "المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٣ (٤٤) ديسمبر ٢٠١٣.
٢. أحمد الرفاعي بهجت العززي وآخرون، منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٩٥)، مصر، ٢٠١٧.
٣. أحمد العزام، "عوامل بناء المنظمة المتعلمة"، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠١٨.
٤. أحمد سلامة، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود، ٢٨ (١)، ٢٠١٦.
٥. أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم، المنظمة المتعلمة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر: تصور مقترح، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٩.
٦. أشرف السعيد، "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، ٢٠٠٩.
٧. آيسل عثمان، "المنظمة التعليمية والتعلم المنظمي"، مجلة دراسات الإدارة المعاصرة، ٢ (٥)، ٢٠٠٨.
٨. تقرير مجلس الأمة الكويتي حول التعليم الحكومي في الكويت مشكلاته وسبل الحل، ص ٤٥، متاح على الرابط التالي: <http://www.kna.kw/clt->
٩. جاسم محمد الجمدان، مشكلات الإدارة المدرسية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، ٢٣ع، ٢٠١٠م.
١٠. حنان أحمد، "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٥، ٢٠١٤.
١١. رجب خليل غالب عبد الجليل، تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠١٧.
١٢. زكي رمزي، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٩ (٢)، ٢٠١١.
١٣. سامي فتحي، "دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، دراسات في التعليم الجامعي، (١٢)، ٢٠٠٨م.
١٤. سوزان المهدي وآخرون (٢٠١٨)، مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت وكيفية حلها في ضوء اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)، مجلة

- العلوم التربوية – كلية التربية بالغردقة – جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني، ديسمبر، ص ص ٤٦٠-٥١٣.
١٥. شيرين حامد محمد، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣١ (١)، ٢٠١٧.
١٦. شيرين سعيد عبدالمعطي المسيري، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، ٢٠١٧.
١٧. صبري مقيم، "دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سونطراك"، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة الجزائر، (١١)، ٢٠١٣.
١٨. عادل مروان، "إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال"، مجلة البحث العلمي في التربية، ٥ (١٦)، ٢٠١٥، ص ١١٥.
١٩. عامر إبراهيم العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٢٠. عبدالناصر سيد ابوسيف، تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، ٢٠١٧.
٢١. عصام محمد المغاوري حجازي، تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٨.
٢٢. عواطف العصيمي، "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، ٢٠٠٧.
٢٣. قسول ابن مبارك، "أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ٢٥ (٢)، ٢٠١٧.
٢٤. مبارك البرازي، تصور مقترح لاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٢١م.
٢٥. محمد جاد حسين، "متطلبات تطبيق ستة سيجم Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣ (٣٩)، ٢٠١٥.
٢٦. محمد علي، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية بمحافظة إربد"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩ (١)، ٢٠١٣.
٢٧. محمد عبد المنطلب إبراهيم، أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقييمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، ٢٠١٧.

٢٨. منال موسى، "تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط**، ٣١ (٣)، ٢٠١٥.
٢٩. مها عبد الله السيد، "حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٦٦)، ٢٠١٥.
٣٠. -مؤيد سعيد، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ٢٠٠٥.
٣١. ناديا أيوب، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، ٤٤ (١)، ٢٠٠٤.
٣٢. ناصر أحمد ناصر العمار (٢٠١٦)، تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٠) الجزء الثالث، ص ص ٧٥٧ – ٧٩٥.
٣٣. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٨.
٣٤. هبة زكي زكي حسن أحمد ، دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأسكندرية " دراسة تقويمية "، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، مصر . ٢٠١٨.
٣٥. هيفاء بنت عبد العزيز سليمان، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف"، مجلة الثقافة والتنمية، (٩٢)، ٢٠١٥.
٣٦. يوسف عطاوى وسعد عيسان، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة منظمات التعلم ، الفترة من ١٠-١٢ مايو ، الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٧.

-
- 37- Senge, P. M. & et al., The Necessary Revolution: How Individuals and Organization are Working Together to Create a Sustainable word, Get Abstract Compressed Knowledge, New York 2016,pp.1- 5.
- 38- Rowden, Robert, ""The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses", Human Resource Development Quarterly, 13(4),2002,p425.
- 39-Nafukho, F. ""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), 2006,p175
- 40-Park, Joo, "Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis", Asia Pacific Education Review, 9(3),2008,p284