



تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي "دراسة تحليلية"

إعداد

عبد الرحيم محمد عبد العظيم

إشراف

د/ فاطمة السيد صادق

مدرس التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

٢٠٢٤م

تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي "دراسة تحليلية"

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على أنماط وأساليب التعلم التنظيمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية، توضيح آليات التعلم التنظيمي وأدواته وخطواته في المعاهد الثانوية الأزهرية، والكشف عن أهم متطلبات تطوير استخدام أسلوب التعلم التنظيمي، والتوصل الى النتائج الخاصة بتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال أسلوب التعلم التنظيمي، واستعان البحث الحالي بالمنهج الوصفي، حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات دون زيادة أو نقصان ثم تحلل تلك المعلومات ويصل إلى نتائج للظاهرة الملموسة، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: تعمل إدارة المعهد على بناء فريق من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارات لباقي الزملاء، وتبحث إدارة المعهد دائما عن طرق وأساليب جديدة لنشر وتداول المعلومات، أن تبتكر أساليب جديدة تكسب العاملين مهارات جديدة لتقبل التغييرات الخارجية، أن تحرص على إقامة البرامج التدريبية التي تزيد من معارف ومهارات الآخرين

الكلمات المفتاحية: المعاهد الثانوية الأزهرية - التعلم التنظيمي

مقدمة البحث:

يتوقف تطور المؤسسة على الطريقة التي يفكر بها القادة والطريقة التي يتصرفون بها ففهم القيادة الذكية يسمح للمرء بالعمل بفعالية على مختلف مستويات الإدارة، من أفراد معينين إلى الفرق والمؤسسات والمجتمع ككل، فهي تساعد كل عضو في الفريق في التنمية الشاملة ومساعدته على تطوير الاكتفاء الذاتي، كما أنها ترفع من الإمكانيات الفكرية للمؤسسة وتلعب دوراً نشطاً في إنشاء المجتمعات الفكرية.

يساهم التعلم التنظيمي بشكل حاسم في التعامل مع التغيير في البيئة غير المستقرة، ويخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة، فقد أصبح التعلم التنظيمي اليوم تحدياً تمارسه المؤسسات لمواجهة تلك الضغوط ومعالجة المشكلات، والتوظيف الناجح لهذا المفهوم يكسب المؤسسة تطوراً في ذاتها وعلاقتها مع البيئة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهوناً بقدرتها على تطوير نفسها استجابة للمتطلبات المتغيرة^(١)

كما يسمح التعلم التنظيمي للمؤسسات بتطوير القدرات التي تعزز الابداع وهذا يؤثر ايجاباً على الاداء وكذلك يوفر ويساعد على الابتكار ويعزز التطوير ويحسن الاتصالات ويجعل المؤسسة أكثر تكيفاً من أجل استيعاب التغييرات في اجراءات العمل والهيكل التنظيمي، ويؤدي التعلم التنظيمي أيضاً إلى توليد المعارف والافكار الجديدة، ويزيد من قدرة المؤسسة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة، واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغيير السريع في ظل زيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات مما يتطلب من المؤسسة تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة الذين يعتبروا أثمن مواردها^(٢).

إن التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الانشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل في إطار ملائم هي المنظمات المتعلمة وهي تلك المنظمات التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

مشكلة البحث:

ومن أبرز المشكلات التي تواجه المعاهد الأزهرية ضعف إسهام إدارة المعهد في إحداث التغيير بها نظراً للتبعية للجهات المركزية، فإدارة المعهد بعيدة كل البعد عن التغييرات الحديثة المحيطة بها، كما تعاني من النمطية في الأداء وتقوم استراتيجيات العمل الإداري بها على التقليد

والمحاكاة ولا تزال الإدارة تسير شئونها الإدارية تسييرا روتينيا بعيدا عن الواقع، فضلا عن قلة الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية، وقلة تفويض السلطات للعاملين، كما أن الإدارة لا تقوم بتوزيع المسؤوليات الإدارية على حسب تخصصاتهم وإمكانياتهم^(٣).

ومما سبق تنطلق هذه الدراسة من قناعة مؤداها أن المعاهد الثانوية الأزهرية تحتاج إلى تطوير، لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ولا يكون التطوير إلا باتباع أساليب حديثة، ومن أهم هذه الأساليب التعلم التنظيمي للعاملين بتلك المعاهد، ولا يتحقق التعلم إلا تحت قيادة ذكية تقود عملية التعلم وتواجه تحديات العصر بأساليب حديثة.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر باستخدام أسلوب التعلم

التنظيمي؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما أنماط وأساليب التعلم التنظيمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية؟

٢- ما أهم آليات التعلم التنظيمي وأدواته وخطواته؟

٣- ما أهم متطلبات تطوير استخدام أسلوب التعلم التنظيمي؟

٤- ما أهم النتائج الخاصة بتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال أسلوب التعلم

التنظيمي؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على أنماط وأساليب التعلم التنظيمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- توضيح آليات التعلم التنظيمي وأدواته وخطواته في المعاهد الثانوية الأزهرية.
- الكشف عن أهم متطلبات تطوير استخدام أسلوب التعلم التنظيمي.
- التوصل الى النتائج الخاصة بتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال أسلوب التعلم التنظيمي؟

أهمية البحث:

- يكتسب البحث أهميته من أهمية المرحلة التي يتناولها وهي المرحلة الثانوية الأزهرية حيث تعتبر مع الثانوية العامة بمثابة العمود الفقري بالنسبة لمراحل التعليم في مصر، وتعد مرحلة متميزة من مراحل نمو الطلاب وتعدهم تربويًا وعلميًا ودينيًا.
- وتتبع أهمية الدراسة من خلال سعيها لتقديم رؤية مستقبلية لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية على ضوء التعلم التنظيمي وذلك لأنه _ في حدود علم الباحث _ لا توجد دراسات تناولت التعلم التنظيمي في المعاهد الثانوية الأزهرية.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث يهتم بوصف الظواهر موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بها ووصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا أو تعبيرًا كميًا وذلك من خلال الاطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وحيث إن استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي البحث يقوم بمعالجة هذه المشكلة، بالإضافة إلى التحليل والنقد والتفسير وتوضيح العلاقات ولا يقتصر البحث على جمع البيانات بل يحاول التوصل إلى توصيات لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

التعلم التنظيمي (Organizational learning):

يعرف التعلم التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على خلق واكتساب ونقل واستيعاب المعرفة وكذلك تغيير سلوكها من أجل التحسين المستمر للمؤسسة، أو أنه حلقة أو عملية تسهل اكتساب المعرفة والتفاعل مع البيئة^(٤).

كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه مجموعة الأنشطة التي تحدث في المؤسسة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغيرات سلوكية وإنتاجية تزيد المعرفة والفهم في المؤسسة^(٥).

ومما سبق يمكن تعريف التعلم التنظيمي في المعاهد الأزهرية إجرائياً بأنه النشاط بعيد المدى الذي تسعى المؤسسة من خلاله إلى خلق واكتساب ونقل المعرفة التنظيمية بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، من أجل تحسين قدرة المؤسسة الكلية وتطوير ذاتها للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية

٣- المعاهد الثانوية الأزهرية:

هي مؤسسات تعليمية تتبع إدارة وإشراف الأزهر الشريف، وتقبل الطلاب المتخرجين من المعاهد الأزهرية الإعدادية، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، وتنقسم الدراسة بها إلى قسمين: أدبي، وعلمي (علوم - رياضة)، وتتضمن مواد الدراسة علوم الدين والثقافة، بحيث يمكنهم الالتحاق بالتعليم الجامعي الأزهر^(٦)

ثانياً: الأسس النظرية لأسلوب التعلم التنظيمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية ويندرج تحتها:

١- مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته:

يعتبر سيمون (Simon, 1969) من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي، وقد عرفه على أنه: الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها^(٧).

ثم جاءت بعد ذلك عدة محاولات من قبل المهتمين بالتعلم التنظيمي لتطوير وتعريف هذا المفهوم، فمن أوائل المهتمين بهذا الحقل (Argyris, 1977) إذ قدم سؤالاً مفاده هل يجب على المؤسسات أن تتعلم؟ وقد عرف التعلم التنظيمي بأنه: عملية اكتشاف الأخطاء من طرف أفراد المؤسسة والعمل على تصحيحها من خلال تغيير نماذج وعمليات التصرف والعمل لديهم^(٨). كما نجد أن (Fiol & Lyles, 1985) يعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل^(٩).

وعرفه (الكبيسي، ٢٠٠٤) بأنه تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز^(١٠).

وعرفه (Chen, 2005) بأنه العملية التي تكتسب المؤسسة من خلالها معرفة جديدة وتقوم بناءً عليها بالتعديل بهدف تحقيق التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والحفاظ على استمرارية وجودها وتطورها^(١١).

ومن جهته عرف (علي السلمي، ٢٠٠٨) التعلم التنظيمي بأنه تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم التعلم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة، ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها في المؤسسة^(١٢).

وعرفه (نجم، ٢٠٠٨) بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال^(١٣).

وعرف (Antai, 2011) التعلم التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على خلق واكتساب ونقل واستيعاب المعرفة وكذلك تغيير سلوكها من أجل التحسين المستمر للمؤسسة، أو أنه حلقة أو عملية تسهل اكتساب المعرفة والتفاعل مع البيئة^(١٤).

وعرف (همشري ٢٠١٣): التعلم التنظيمي على أنه مجموعة الأنشطة التي تحدث في المؤسسة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغيرات سلوكية وإنتاجية تزيد المعرفة والفهم في المؤسسة^(١٥).

ويمكن توضيح أهمية التعلم التنظيمي على المستوى العام، والمستوى التشغيلي، والمستوى الاستراتيجي فيما يلي^(١٦):

أ. الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، والثقافية، والاجتماعية، والبيئية.

- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت، أو المكانة، أو السلطة، أو القوة.
- شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
- التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المؤسسة.
- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.
- الزيادة في قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء والتعلم.

ب. الأهمية التشغيلية:

- يساعد على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية.
- زيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.
- يعزز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.
- تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ج. الأهمية الاستراتيجية:

- منح المؤسسة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية واستراتيجياتها حسب التغير البيئي.
- يمكن المؤسسة من مواجهة حالات التوجهات الاستراتيجية حيث تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها.
- يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- المساهمة في زيادة وتجديد معارف المؤسسة مما يسمح لها بالحفاظ على موقعها التنافسي.
- ومن العوامل التي أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات بعمليات التعلم التنظيمي ما يلي (١٧):
- التوجه نحو أهمية رأس المال البشري دون التركيز الكبير الذي كان لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي.

- تؤكد كل المؤسسات وقناعاتها بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية والبقاء.

٢- أنماط التعلم التنظيمي وأساليبه:

إن استقصاء أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن أنماط متعددة من التعلم التنظيمي يمكن أن تطبقها المؤسسات، وسنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على أهم الأنماط التي جاء بها الباحثون في هذا المجال^(١٨):

أ. التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، أي أن المؤسسة تتكيف مع تغيرات البيئة وذلك من أجل سد الفجوة بين الأهداف والنتائج، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم أو منتجاتهم أو خدماتهم ويتضمن الأنواع التالية:

✓ التعلم مفرد الحلقة: وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباباً ظاهرة للمشكلات التنظيمية، والهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المؤسسة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلاً في الإجراءات دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد أن يتعلم الأفراد من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات وفي ضوء نتائج التغذية المرتدة عن تلك المخرجات للعاملين، يظهر رضاهم أو عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم وعندها إما يحرصون على تكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها

✓ التعلم ثنائي الحلقة: وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم استراتيجي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي، وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات، التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة أو إجراء تعديلات جوهرية في المؤسسة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى الوصول إليه.

✓ التعلم ثلاثي الحلقة: ويهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة، وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة، ودراستها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية جديدة ملائمة لعملية التعلم، وتعليم الأفراد كيف يتعلمون، وكيفية

الاستفادة من الأساليب العلمية في تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وكيفية إيصال أفكارهم الإبداعية للمؤسسة بشكل مستمر (١٩).

ب. التعلم التنبؤي: وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، أي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، حيث ينطلق من رؤية المؤسسة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبداعي

ج. التعلم التفاعلي: ويشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن الماضي، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المؤسسات على اعتبار أنه لا تعليم بدون عمل (٢٠)

د. التعلم الجماعي: وهو التعلم الذي يتطلب عددًا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة، إذ يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم، وبذلك فهو ينطلق من فكرة أن كل فرد صانع للمعرفة من خلال التعلم المستمرة بحيث يعمل على نقلها إلى الآخرين في المؤسسة.

هـ. التعلم التوليدي: هو القدرة على توليد أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمؤسسة.

ويتميز هذا النوع من التعلم بأنه يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر والصناديق النمطية المعتادة والروتينية، وتحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي (٢١).

يمكن توضيح أهم أساليب التعلم في المؤسسات على النحو التالي (٢٢):

التعلم بالممارسة: وهو يشتمل على الممارسات والاتجاهات والبيئة التنظيمية كوسيلة لتشجيع التعلم

أ. التعلم من نتائج الاستخدام: والتي تأتي من عملية التغذية المرتدة من المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.

ب. التعلم من الأخطاء: ويمثل مصدرًا مهمًا من مصادر التعلم في المؤسسة، وتعتمد على مدى قبول المؤسسة له، وأسلوب التعامل معه.

ج. التعلم الاستكشافي: ويتضمن البحث عن سياسات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب وطرق جديدة للعمليات التكنولوجية والإدارية سعياً إلى تحقيق التنوع الداخلي الذي يعمل على زيادة طاقة المؤسسة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية.

د. التعلم التجريبي: ويحدث هذا التعلم عندما تتم الاستفادة من خبرات الأقران وتجاربهم في خلق وابتكار معرفة جديدة ويتكون من أربع قدرات أساسية هي: الخبرات الحقيقية، الملاحظة التأملية، بناء المفاهيم المجردة، والتجريب العملي.

هـ. تعلم التفكير المنظم: وينطوي على اتباع الأسس العلمية لتحسين مستوى التفكير المنطقي السليم في إيجاد الحلول للمشكلات، والمقترحات في المواقف العملية، وتشمل عملية التفكير المنظم:

- التفكير بالمعلومات والحقائق والأرقام.
- التعبير عن الانفعالات، والمشاعر، والتخمين، والحدس.
- التفكير النقدي والحكم السلبي.
- التفكير من خلال إبراز الجوانب الإيجابية.
- التفكير الابتكاري والإبداعي.
- التفكير الذي يحدد النوع الملائم من أنواع التفكير السابقة.

٣- آليات التعلم التنظيمي وأدواته وخطواته :

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات، وتتضمن ما يلي:

و. بناء النماذج الذهنية Models Mental : التي تؤكد على العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة والتي تفسر للفرد حركتها وتأثيرها، والتي تتم وفق مجموعة من القواعد الموجهة لسلوكيات الأفراد العاملين، وفهم سلوك الآخرين.

ز. الرؤية المشتركة Vision Shared : حيث إنها تساعد في تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة، وتساعد في التعلم التنظيمي من خلال تشكيل الخطط التي يجمع عليها الأفراد.

ح. البراعة الشخصية Mastery Personal: حيث يحصل التعلم نتيجة تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، والانفتاح في التعامل مع الآخرين، وتعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي هم جزء منها، فهم مشاركون نشطون لهم دور في تشكيل واقعهم ومستقبلهم، والارتقاء بقدراتهم الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة، وهذا يتطلب أن يكون لديهم إدراك واضح للواقع الحالي.

ط. فرق العمل Learning Team: يعد التعلم عن طريق فرق العمل عملية تطوير وحشد لطاقات أعضاء الفريق للتوصل إلى الانجازات المرغوبة، فبواسطة التفاعل والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق تزيد دافعيتهم للعمل ولأداء مهامهم، وتحقيق أغراض مشتركة، حيث تتسم فرق العمل بالالتزام وروح التعاون لتحقيق أهدافها.

ي. التفكير النظامي Thinking System: إن تحديد العلاقات بين ظاهرة معينة والعناصر المكونة لها، لا يتم إلا من خلال رؤيتها محلياً وتحديد دور أجزاءها الصغيرة في أدائها الكلي.

ومن الأدوات التي تتبعها المؤسسات لإحداث التعلم داخلها ما يلي^(٢٣):

١- الاجتماعات Meeting : هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً، وتكون الاجتماعات بناءً عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، ومن الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات. ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع أفراد مجموعة العمل والبدء في التعلم معاً، وذلك عن طريق إدراج العديد من الأنشطة التعليمية ضمن أجندة الاجتماعات.

٢- المؤتمرات عن بعد Distance Conference : هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة

والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصصي بعينه، وتهدف استراتيجية المؤتمرات عن بعد إلى تقديم تعلم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الاستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلم الذاتي عند الأفراد وتتميز أيضاً بتدني التكاليف المادية المترتبة على الأفراد وتوفير الوقت والجهد

٣- الحوار الاستراتيجي Strategic Dialogue : هي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمنظمة حول استراتيجيات المنظمة، اذ يتشارك كل من الإدارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المنظمة باختبار توجهات إستراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدها الإدارة العليا وعلى ضوءها يتم وضع الخطط والبرامج.

٤- الفرق متعددة المهام Cross – Functional Teams : هي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معاً بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة، وقد تُشكل هذه الفرق بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة، وذلك بحسب حاجة المنظمة لها، وأعضاء هذه الفرق ينتمون إلى مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المنظمات ولحل المشكلات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات.

٥- التعلم الفعال Action Learning : هو أحد أشكال التعلم ويترجم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، واستراتيجية التعلم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم شيء جديد للأفراد، وينبغي توافر عدة مبادئ في التعلم الفعال منها: تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، والتعاون بين العاملين، والتقييم المباشر، وإعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضاً.

٦- الشبكات الرسمية Formal Networks : هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات

الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها، كما إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين أفراد المنظمة.

تمر عملية التعلم التنظيمي بخطوات أهمه^(٢٤):

- أ. إدراك الفجوة أو التناقض: بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء.
- ب. إطلاق عملية التحقق والتحقيق: وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات، ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.
- ج. وضع الفكرة أو الحل المقترح: يتم هذا بناءً على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين، ويتم فيها اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود.

٤ - معوقات التعلم التنظيمي:

هناك العديد من العوامل المعيقة لعملية التعلم التنظيمي يمكن إيضاحها من خلال

النقاط الآتية:

- د. القيادة التقليدية والتي تتمسك بالإجراءات الروتينية، وتتميز بمقاومتها للتغيير، ولا تشجع على الحوار بين الأفراد، وليس لديها ثقة بالآخرين واحتكارها للمعلومات أو تكون لدى فئة محددة من طرفها، وابتعادها عن العمل الجماعي والفريق الواحد، وهذا ما يجعلها تغلق نفسها وعدم التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وهذا يؤدي إلى عدم إقبالها على عملية التعلم.
- هـ. الهياكل التنظيمية التقليدية، بحيث تتصف هذه الهياكل بأنها غير مرنة وجامدة، وتتميز بالهرمية والتسلسل الوظيفي والاجراءات المطبقة حرفياً، وهذا ما يعوق سير المعلومات ويقف أمام انسيابها، وتكون هذه المعلومات غير متاحة للجميع في المؤسسة، وبالتالي إعاقه عملية التعلم

و. الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي لهما دورا مهما في هذه العملية، فالعادات والتقاليد والقيم والأعراف داخل التنظيم ودرجة مساندة الثقافة لمختلف برامج التعلم تمثل محورا هاما للمؤسسة، فقد تمثل عائق أمام عملية التعلم لما تحتويه هذه الثقافة من مفردات وقيم وعادات سلبية.

ز. ضعف الإمكانيات المادية: فيؤدي عدم توافر الميزانيات المناسبة عائقا كبيرا لها، وتوفرها له دور مهم في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويرها، حيث يساعد في توفير التجهيزات والتقنيات اللازمة، وتطوير البحوث العلمية والبحث عن المعرفة الذي يعد أساسا للتعلم التنظيمي

ح. ضعف برامج التدريب والتعليم الدائم المستمر في المؤسسات، وهذا راجع إلى قلة الموارد، وفي بعض الأحيان تكون محدودة، كما أن الجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية السائدة قد تعيق نشر ونقل المعلومات بين المؤسسات

ثالثاً: نتائج البحث ومتطلبات تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي:

١- نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- البعد الأول: البعد الاستراتيجي:
- تحدد نقاط الضعف وتعمل على علاجها.
- تحرص على متابعة ما يحدث من تغيرات في مجال العمل وتوظيفها لصالح العمل.
- تسعى إلى تعليم العاملين كل ما يلزم لتنفيذ الرؤية.
- تركز على تعزيز الاهداف المشتركة بين الادارة والعاملين.
- في حين أن المعاهد الثانوية الأزهرية تهتم بالأمور الآتية:
- أن تضع خطة محددة لتعليم وتدريب العاملين.
- أن تشارك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- أن تتابع التغيرات البيئية لتعزيز إمكانية التعلم أثناء متابعة تلك التغيرات.
- أن تحتفظ بقاعدة بيانات متجددة حول قدرات العاملين.

- أن تعمل على تنمية الشعور بأهمية التعلم والابتكار.
- توجد رؤية مشتركة بين شيخ المعهد والعاملين بالمعهد.
- البعد الثاني: البعد التنظيمي:
- تسهيل الوصول إلى المعلومات الخاصة بأداء المهام الموكلة إلى العاملين.
- الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية.
- تشجيع العمل الجماعي.
- حالة غياب أحد الأفراد يستطيع أي فرد من العاملين القيام بعمله في حين أن المعاهد الثانوية الأزهرية تهتم بالأمور الآتية:
- تكوين فرق عمل غير متماثلة لإيجاد حلولاً مبتكرة للمشكلات.
- نقل أفضل الممارسات في المؤسسات التعليمية الناجحة للاستفادة منها.
- أن تنشر الحلول المبتكرة في مجلات أو صفحات التواصل الاجتماعي بسهولة الوصول إليها.
- أن تعطي الحرية للعاملين في التجريب والابتكار.
- أن يشارك كل العاملين في وضع أهداف المعهد بغض النظر عن المستوى الوظيفي.
- تعمل إدارة المعهد على بناء فريق من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارات لباقي الزملاء.
- تبحث إدارة المعهد دائماً عن طرق وأساليب جديدة لنشر وتداول المعلومات.
- البعد الثالث: البعد الثقافي:
- عدم التركيز على العقاب عند ارتكاب الأخطاء.
- النظر إلى المشكلات على أنها فرص للتعلم.
- تشجيع العاملين على الاكتشاف.
- إعطاء التغذية المرتدة للعاملين حول أخطائهم.
- في حين أن المعاهد الثانوية الأزهرية تهتم بالأمور الآتية:
- أن تبتكر أساليب جديدة تكسب العاملين مهارات جديدة لتقبل التغييرات الخارجية.
- أن تحرص على إقامة البرامج التدريبية التي تزيد من معارف ومهارات الآخرين.

- أن تركز على الجودة الكلية لعملية التعلم والتدريب.
- أن تركز على اكتساب المعرفة التراكمية من خلال التجارب.
- أن تهتم بتوليد الأفكار الجديدة.
- يناقش العاملين الأخطاء من أجل التعلم منها.
- تشجع إدارة المعهد العاملين على التعلم الذاتي.
- ٢- متطلبات تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي: وتتضمن أربع متطلبات: متطلبات بشرية، ومتطلبات مادية، ومتطلبات إدارية، ومتطلبات تكنولوجية: وفيما يلي بيان لهذه النتائج:
 - المتطلبات البشرية:
 - استخدام منهجية علمية في تدريب المعلمين والإداريين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
 - دعم وتعزيز برامج التعلم الذاتي للعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
 - تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمعاهد نحو تحقيق أهداف التعليم الأزهرية.
 - المتطلبات المادية:
 - اعتماد أسلوب الجدارات الوظيفية ليكون أساسا للترقيات والحوافز المادية والمعنوية.
 - تصميم برامج تعزز ثقافة التعلم التنظيمي بالمعهد.
 - اشراك العاملين في اتخاذ القرار.
 - تفويض بعض الصلاحيات للعاملين لإنجاز بعض المهام.
- متطلبات مادية:
 - تجهيز غرفة في كل معهد بالوسائل التكنولوجية الحديثة وشبكة الانترنت لعمل ورش العمل
 - توفير حافز مادي للعاملين الذين يحرسون على حضور الدورات التدريبية
 - إنشاء شبكة معلومات خاصة بالعملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية
 - إنشاء وحدة تدريب للمعلمين والإداريين في كل معهد
 - توفير التمويل اللازم لعملية التدريب لكي تتم بصفة دورية

- تقديم الدعم المادي من أجل عمل بحوث إجرائية لإيجاد حلول مناسبة للمشكلات
■ متطلبات إدارية:
- تنمية وعي العاملين بالمعاهد بثقافة الاستفادة من الأخطاء السابقة وتشجيع الابتكار وتطوير القدرات لديهم.
- مرونة الهيكل التنظيمي في مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل معها.
- تدعيم مبدأ العمل الجماعي في إنجاز المهام وليس الاعتماد على المهارة الفردية.
- وضع لوائح داخلية تضمن مشاركة العاملين في العمليات الإدارية في المعهد.
- انفتاح قنوات الاتصالات بما يسمح بتبادل المعلومات بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.
- التحول من النظام المركزي إلى النظم اللامركزي في إدارة المعاهد الأزهرية.
■ متطلبات تكنولوجية:
- تبني البرامج الالكترونية التي تسهم في تيسير العمل وإجراءاته وتقديم التدريب المناسب لتوظيفها في المعهد
- توفير الدعم الفني لقواعد البيانات الالكترونية بالمعهد
- تدريب العاملين بالمعهد على التقنيات الحديثة في انجاز المهام
- توفير قاعدة بيانات الكترونية شاملة عن العاملين في المعهد
- التوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية في نظم وعمليات وإجراءات العمل بالمعهد
- تنويع الوسائل الالكترونية التي تساعد على توثيق الروابط والتواصل مع البيئة المحيطة

مراجع البحث وهوامشه

- ١- فتحة عبد النوري (٢٠١٩): أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر
- ٢- سجي جواد حسين الكرعاوي (٢٠١٦): تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق
- ٣- انتصار محمد عيد بخيت، وآخرون (٢٠١٩): الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ١٩٤، ١٩٤
- 4- Yuan Li Antai, et al (2011): Organizational learning, product quality and performance: the moderating effect of social ties in Chinese cross border outsourcing, International Journal of Production Research, Vol. 49, No.1
- ٥- عمر أحمد همشري (٢٠١٣): إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
- ٦- جمهورية مصر العربية: القانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨، تعديل بعض أحكام القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الجريدة الرسمية، ع ٢٤٤ مكرر، ١٤ يونيو ١٩٩٨.
- ٧- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٩٩٨): التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، مج.٣٧، ع.٤
- 8- Chris Argyris (1977): Double Loop Learning in Organizations, Harvard Business Review, No.77502,
- 9- Marlene Fiol & Marjorie Lyles (1985): Organizational Learning, The Academy of Management Review, vol.10, N.4, P.803.
- ١٠- عامر خضير الكبيسي (٢٠٠٤): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر
- 11- Guoquan Chen (2005): An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices, Management Decision, Vol.43, No.4

- ١٢- علي السلمي (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر
- ١٣- نجم عبود نجم (٢٠٠٨): إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط٢، الوراق للنشر والتوزيع، عمان
- 14- Yuan Li Antai, et al (2011): Organizational learning, product quality and performance: the moderating effect of social ties in Chinese cross border outsourcing, International Journal of Production Research, Vol. 49, No.1
- ١٥- عمر أحمد همشري (٢٠١٣): إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣
- ١٦- مؤيد نعمة الساعدي (٢٠١٣): كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٣
- ١٧- ناديا حبيب أيوب: دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، معهد الادارة العامة، جامعة الملك سعود، مج ٤٤، ع ١، ٢٠٠٤
- ١٨- موسى رحمانى (٢٠١١): دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالشلف، الجزائر
- ١٩- علي محمد المخيزيم (٢٠١٦): أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن
- ٢٠- نجم عبود نجم (٢٠٠٨): إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن
- ٢١- موسى رحمانى (٢٠١١): دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالشلف، الجزائر
- ٢٢- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٥

- ٢٣- محمد مصطفى الخرشوم، عمر محمد دره (٢٠١١): تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مج.٣٣، ع.١٠٤،
- ٢٤- عائشة سعدي (٢٠١٥): دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع.٣٠، الجزائر