

منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية

أ.د/ سعيد محمود مرسى عطية

أ.د/ أحمد الرفاعي بهجت العزيزى

أستاذ أصول التربية

أستاذ أصول التربية

ومدير وحدة ضمان الجودة والاعتماد

ونائب رئيس الجامعة السابق

لشئون التعليم والطلاب

أ/ شيماء السيد محمد عطية

د/ محمد عبدالله محمد عبدالله

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

أستاذ أصول التربية المساعد بالكلية

الملخص

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات والتحويلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتي تؤثر بدورها على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ، مما جعلهم فى حالة من السعي الحثيث للبحث عن نماذج وصيغ تطويرية لتساعدهم على البقاء والاستمرار، ومن بين تلك النماذج الجديدة منظمات التعلم وهي التي تُعني بجعل التعلم والابتكار المحور الرئيس لعملياتها وتطلعاتها ، كما أنها تركز في ذات الوقت على إكساب أكبر عدد ممكن من الأفراد وفرق العمل القدرة على التعلم المستمر وحل المشكلات ، بدلا من الاعتماد فحسب على نخبة مميزة من القادة والكوادر العلمية والفنية والإدارية ، ومن هنا فقد سعت الدراسة الحالية لجعل منظمات التعلم منطلقاً للتطوير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وانتهت إلى اقتراح مجموعة من المتطلبات والإجراءات اللازمة لتطوير الجامعات من خلال مدخل منظمات التعلم ، وذلك من خلال محاور: الرؤية ، والقيادة ، والهيكلة التنظيمية ، والموارد البشرية ، والثقافة التنظيمية، والبنية التكنولوجية ، ومصادر التمويل، ودور الجامعة فى المجتمع ، والفكر المنظومي ، والتنافسية الجامعية، والتي تكفل بدورها تحقيق تلك المتطلبات وتحويلها إلى واقع ملموس يمكن أن يساهم في تطوير الجامعات .

الكلمات المفتاحية: منظمات التعلم – تطوير الجامعات المصرية.

Abstract

The world witnesses today many political, economic, social, and educational challenges and transitions, which in turn affect individuals, institutions and communities, , therefore they are always in the research stage for new development models and formulas to

help them survive, and among these new models is learning organizations which mean making learning and innovation its main core for its processes and aspirations, as it focuses at the same time to provide the largest possible number with the ability to continuous learning and the ability to solve problems, instead of only relying on the distinguished group of leaders of scientific, technical and administrative personnel, Hence, the current study has sought to make learning organizations a platform for development, it has been used study the descriptive method, and ended to a number of requirements needed to create universities as learning organizations at the level of procedures (vision, leadership, organizational structure, human resources, culture regulatory, technological infrastructure, sources of funding, the role of university in society, systemic thinking, and competitive university), which in turn ensure the achievement of those requirements and turn them into reality.

Keywords:- Learning Organizations- Egyptian Universities Development

مقدمة

شهدت البدايات الأولى للقرن الحادي والعشرين العديد من التغييرات والتجديدات في شتى مجالات الحياة، وذلك نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية الهائلة التي حدثت في نهاية القرن العشرين؛ ومن ثم كان لزاماً على كل منظمات المجتمع أن تتهيأ لمواجهة تلك التغييرات والتحوللات، وأن تُحدد بدقة الأدوار المطلوبة للتفاعل معها، حتى تتبوأ موقعاً متميزاً على خريطة العالم، وخاصة في ظل التنافسية الشديدة وسعى الجميع نحو البقاء والاستمرار في بيئة تمتلك من الغموض وعدم التأكد والتناقض الشيء الكثير^(١).

ومن هنا باتت المنظمات تكافح من أجل ملاحقة تلك التغييرات والتكيف معها لتحافظ على بقائها واستمراريتها من خلال دعم قدرات أعضائها على ابتكار المعارف الجديدة وتطبيقها ودعم عمليات التعلم المستمر وخلق السياق المشجع عليه للتفاعل مع البيئات المتغيرة بطريقة استباقية، وذلك في إطار سعيها لجعل وتيرة تعلم المنظمة أكبر من أو مساوية لتوتيرة التغير البيئي^(٢).

وتعمل المنظمات فى سبيل تحقيق ذلك على ابداع المعرفة ونقلها بين جميع الأعضاء وتغيير أداءاتهم بدلاً من الاعتماد على النُخب والكوادر البشرية المدربة أو الخبرات المستوردة، وتحفيزهم على الإتقان والجودة والتعلم والإبداع ومحاولة التغلب على العقبات التى تحول دون تحقيق التعلم الفردي والجماعى فى أقسامها وإداراتها .

ولقد تعددت المسميات التى تصف المنظمات الناجحة فى ظل تلك التحديات فظهرت مصطلحات عدة من بينها: منظمات التعلم والمنظمات المتعلمة والمنظمات دائمة التعلم والمنظمات المفكرة وغيرها من المصطلحات التى تقود إلى ضرورة إجراء تغييرات هيكلية وثقافية وتكنولوجية على مستوى كل المنظمة لتدعم قدرات التعلم الفردي والجماعي لدى أعضائها، وتتميز تلك المنظمات بقدرتها على تجديد نفسها بنفسها ، واستشعار المتغيرات المحيطة بها ، واستشراف حركة المستقبل واستباق عمليات التغيير لأنها تتخذ من تعلم جميع أعضائها وسيلة للاستمرارية والمنافسة والتجديد والفعل والانتشار وتحقيق مزيد من الأهداف ، فضلاً عن تغيير البيئة المحيطة وقيادتها نحو التحسين والتطوير المنشودين⁽³⁾.

وتتميز منظمات التعلم Learning Organizations كذلك بقدرتها على المراجعة والمواءمة والتعديل باستمرار من خلال تجريب الأفكار الجديدة والتصميم الذاتى ، والتغيير المستمر فى هيكلها التنظيمي وعملياتها وأهدافها ، فى ضوء رؤى ونماذج عقلية مشتركة تجعل جميع أفرادها يعملون باستمرار على تحسين وتطوير قدراتهم بما يمكن منظماتهم من التهيؤ للمستقبل بل وتشكيله أيضاً⁽⁴⁾ ، وتعمل كذلك على خلق وتنمية بيئة تحتضن المبدعين وتشجع الإبداع وتجعله مكون أصيل فى ثقافة المنظمة التى تجدرها وتنقلها من جيل لآخر ، وينعكس ذلك مستقبلاً على أنظمتها وهيكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التى تتبناها ، ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقى المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها ، وتنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى

منظمة تسعى للريادة^(٥) .

ومن جهة أخرى فهي تعمل على تنمية العديد من المتطلبات الحيوية التي تجعل المنظمات فاعلة في محيطها الداخلي والخارجي، ومن بينها التفكير النقدي واستخدام التعلم كأداة إستراتيجية للتوجه نحو المستقبل، ولما كان التخيل والإبداع جزءاً حيوياً في سلسلة المعرفة وتدفق المعلومات، فإن منظمات التعلم تدعم تطوير وتنمية نظام المعلومات بها لتتولد معلومات إضافية بطريقة إبداعية على عكس المنظمات التقليدية التي تفتقد لهذه الميزة^(٦).

ومن هنا تجدر الإشارة بأن نموذج منظمات التعلم يُستخدم كصيغة للتطوير والتحسين في بنية المنظمات، حيث أسفرت الدراسات عن وجود علاقة وثيقة بين متطلبات تطبيق منظمات التعلم وتحسين إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب تضافر جهود جميع العاملين في شكل جماعي، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة لتوفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة المعلومات بشكل مستمر، وهذه كلها متطلبات يمكن تحقيقها من خلال تبني فلسفة ونموذج منظمات التعلم^(٧)، فضلاً عن أنها تُعد مدخلاً لتحقيق القدرة التنافسية، والاهتمام بتنمية قيادات فاعلة تتيح أكبر قدر من المشاركة في صنع القرارات واستخدام مجموعات العصف الذهني كمدخل لتنمية ودعم قدرات الابتكار^(٨). وتزداد فرص الجامعات في تعظيم الاستفادة من فلسفة منظمات التعلم، حيث يتم خلالها التعلم والعمل وابتكار المعارف الجديدة وفق حالة من التوافق والتزامن مما يجعلها مصدراً إبداعياً متجدداً وخاصة في ظل المزايا التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٩).

ولقد حظيت منظمات التعلم في الجامعات باهتمام كبير على مستوى الدراسات الأجنبية منها ما اهتم ببحث السبل والاستراتيجيات التي يُمكنها أن تُسهم في تحويل الجامعات إلى منظمات للتعلم من خلال دراسة الهياكل التنظيمية في الجامعة وتحديد خصائص لكل مكون من مكونات المنظومة

الجامعية لتوصف بأنها منظمات للتعلم^(١٠)، ومنها ما اهتم بتقييم واقع جامعة ما فى ضوء أحد نماذج منظمات التعلم لتحديد السُّبُل والاستراتيجيات اللازمة للاقتراب منه^(١١) أما على مستوى الدول النامية فقد أكدت دراسة لويس وزملائه Lewis and Others (٢٠٠٨) على ضرورة إعادة التفكير بشكل جذرى فى الوظائف الأساسية للجامعات الحكومية فى الدول النامية وإعادة هندستها لتتمكن من خلق فرص التعلم المستمر، وتعزيز الحوار، وتشجيع التعاون بين فرق التعلم، وتأسيس نظم لالتقاط وتبادل المعلومات، وتمكين العاملين من التمحوور حول رؤية جماعية، وربط الجامعة ببيئتها^(١٢)، فضلاً عن ضرورة تطوير الجهاز الإدارى بحيث يدعم تلك العمليات ويلتزم بالتنمية بصفة مستمرة، أما القادة فتقع عليهم مسئولية تبنى ذلك النموذج ودمجه فى ممارسات الأفراد وفرق العمل فضلاً عن التنظير والتأصيل له فى الاجتماعات الدورية والمنتديات^(١٣).

وفى نفس السياق أكدت دراسة شيانج Chiang (2005) على أهمية تبنى الجامعة لفلسفة ونموذج منظمات التعلم نظراً لكونه يدعم قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات السريعة المتلاحقة بل وقيادتها، إلا أنها تتطلب فى المقام الأول تغيير الثقافة التنظيمية، وهذا بشأنه يتطلب جهوداً أكبر فى الثقافة الشرقية عنه فى الثقافة الغربية^(١٤).

ومن هنا يُمكن القول بضرورة تبنى الجامعات المصرية لفلسفة منظمات التعلم لتتمكن من تزويد المجتمع بخريجين أكفاء ومبدعين وقادرين على المنافسة المحلية والعالمية، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تسعى للبحث عن مجموعة المتطلبات الخاصة بكل مكون من مكونات المنظومة الجامعية بما يدعم تبنيتها لمنظمات التعلم كمدخل للتطوير.

مشكلة الدراسة :

أسفر تقرير معهد التعليم العالى بجامعة جياوتونج بشنغهاى والصادر عام ٢٠١٤ عن عدم وجود أى جامعة مصرية ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة باستثناء جامعة القاهرة التى كانت فى الترتيب (٤٠١ - ٥٠٠) ^(١٥) فى الوقت الذى أكدت فيه إحدى الدراسات على أن الأخذ بمفهوم وفلسفة منظمات التعلم لم يعد ترفاً ولكنه ضرورة للبقاء والاستمرارية ، نظراً لكونها تدعم عمليات انتاج ونشر واكتساب وتوظيف المعارف أو ما يُسمى بدورة التعلم التنظيمي ولا تتوقف فقط على مجرد نشر المعرفة واكتسابها، ولذا فهى تتطلب تنمية وعى القيادات بأهمية التعلم التنظيمي ، والتهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق مفهوم منظمات التعلم ، وإعادة التقييم بشكل دوري لإمكانات الجامعة لتحديد جوانب التطوير المستقبلية ^(١٦) .

وانسجاماً مع تلك النتيجة فقد أكدت دراسة أخرى على أن تبني الجامعات لمفهوم وفلسفة منظمات التعلم يُهيء بيئة مشجعة للتعلم المستمر وتبادل المعارف والخبرات ، فضلاً عن أنها تُتيح قدر عالٍ من المرونة فى التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية ، وهذا من شأنه المساعدة فى غرس أسس العملية الإبداعية والسعى نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات ^(١٧) .

ويتضح مما سبق أن تبني الجامعات لفلسفة منظمات التعلم يحسن من عملياتها الداخلية ويدعم تنافسيتها المحلية والعالمية ، ولعل ذلك هو ما مثل الدافع الرئيس من وراء إجراء الدراسة الحالية والتى تهدف فى المقام الأول للتأصيل لمنظمات التعلم ومتطلباتها كمدخل للتطوير ، وعليه فإن الدراسة

تُحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١ - ما الأصول الفكرية لمنظمات التعلم كما تعكسها أدبيات التربية؟
- ٢ - ما أهم نماذج منظمات التعلم؟
- ٣ - ما أبرز ملامح واقع الجامعات المصرية؟
- ٤ - ما متطلبات تهيئة الجامعات المصرية كمنظمات للتعلم كمنطلق

للتطوير؟

أهداف الدراسة :

استناداً إلى ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف

التالية:

- ١ - دراسة وتحليل الأصول الفكرية والفلسفية لمنظمات التعلم وخصائصها.
- ٢ - عرض وتحليل بعض نماذج منظمات التعلم.
- ٣ - تشخيص أبرز ملامح واقع الجامعات المصرية .
- ٤ - صياغة مجموعة المتطلبات والإجراءات اللازمة لتهيئة الجامعات كمنظمات للتعلم لاتخاذها كمنطلق للتطوير.

أهمية الدراسة :

أدت التغيرات والتحويلات الحياتية المتلاحقة والمتسارعة إلى زيادة الاهتمام بعملية التعلم في المنظمات ولا سيما المنظمات التعليمية لمواكبة كل ما هو جديد ومحاولة اقتناص الفرص المتاحة مما يتيح لها قدرة أكبر على التنافسية ، الأمر الذى استدعى دراسة صيغة منظمات التعلم فى الجامعات ، ولذلك فالدراسة تعد خطوة جادة فى طريق تحقيق ذلك، ومن هنا يُمكن

القول بأن أهمية الدراسة الحالية ترجع إلى :

- ١ - أهمية الموضوع الذى تتناوله الدراسة الحالية وهو ضرورة التحول بالجامعات نحو صيغة منظمات التعلم ، والذى تؤكد توصيات الدراسات العلمية المتتالية منذ أن تمت الإشارة إليها فى التسعينيات من القرن العشرين ، ولعل ذلك يتفق تماماً مع ما أكد عليه كل من فرانكلين وزملائه (Franklin and Others (1998، وبريو (Berrio(2006، ولويس وزملائه (Lewis and Others (2008 من ضرورة التحول نحو منظمات التعلم من خلال تبني عدد من الآليات منها صياغة رؤية مشتركة ، وتأسيس ثقافة داعمة للتعلم ، وتبني نمط القيادة التحويلية لدعم

الدافعية والإنجاز إلا أن هناك صعوبة فى تحديد نقطة الإنطلاق ، ولذا لابد من الدراسة المتأنية لواقع الجامعات وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

٢ - وتنبع أهمية الدراسة الحالية كذلك من كونها تُتيح الفرصة للقيادات الجامعية والمسؤولين عن عمليات التطوير للتعرف على فلسفات ونماذج جديد لإدارة العمل داخل الجامعة ، ومن ثم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية فى تحديد الإجراءات العملية اللازمة لتطوير كل مكون من مكونات المنظومة الجامعية فى ضوء نموذج منظمات التعلم.

٣ - وتزداد أهمية الدراسة الحالية نظراً لندرة الدراسات العربية المتعلقة بتأصيل مبادئ منظمات التعلم بالجامعات المصرية ، فعمل المتتبع لخريطة الدراسات المتعلقة بمنظمات التعلم يلحظ أنه على الرغم من كثرتها إلا أن نصيب الجامعات المصرية منها محدود للغاية ، لذا فإن الدراسة الحالية هى محاولة ضمن المحاولات المستهدف منها سد هذه الثغرة ، من خلال تأصيلها لفلسفة منظمات التعلم فى الجامعات ، ودراسة أبرز ملامح واقع الجامعات ، ومن ثم تقديم رؤية مقترحة يمكن أن تُسهم فى التطبيق العملى لها كمنطلق للتطوير.

٤ - أخيراً قد تفتح الدراسة الحالية آفاقاً أرحب أمام دراسات علمية أخرى تتعلق بمنظمات التعلم فى علاقتها بمتغيرات أخرى .

منهج الدراسة :

يعد المنهج الوصفى بما يتضمنه من مقومات الوصف والتحليل والتفسير أنسب المناهج للدراسة الحالية ، والتي تقتضى فى معالجتها تحليل الأدبيات المرتبطة بمنظمات التعلم لتبيان البنية المفاهيمية والخصائص التكوينية التى تميزها ، وكذلك المتطلبات الضرورية التى تتطلبها بالنسبة للجامعات .

مصطلحات الدراسة :

نظمات التعلم :

لقد تعددت التعريفات والرؤى التى قدمها الباحثون والمفكرون حول منظمات التعلم باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم ، ويُعد سينج Seng من أوائل من استخدموا ذلك المفهوم ، وعرفها بأنها "المنظمة التى يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التى يرغبونها ، وهى تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعى".^(١٨) .

فى حين عرفها سيركان Serkan بأنها "المنظمة الماهرة فى إنتاج وامتلاك ونقل المعرفة وتعديل السلوك ليعكس المعرفة والرؤى الجديدة ، وتنتج المعرفة إما من داخل المنظمة نتيجة البصيرة والالهام أو من خارجها من خلال التأثيرات الخارجية تبعاً لتوسيع الحدود التنظيمية"^(١٩) ، بينما عرفها محمد عاشور على أنها "تلك المنظمة التى يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ورفع كفاءة العاملين فى المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، والعمل ضمن فريق عمل جماعي مع وجود رؤية مشتركة بحيث يسعى الجميع فى المنظمة إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة بكفاءة وفعالية"^(٢٠) .

وتُعرف الباحثة الجامعات كمنظمات للتعلم على أنها "الجامعات التى تدعم عمليات بناء ثقافة جديدة ، فضلاً عن إجراء تغييرات على العمليات والهياكل التنظيمية الموجهة للعمل ، بحيث تدعم قدرة أعضائها على الاستفادة من فرص التعلم بصفة مستمرة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ، والإفادة من ذلك فى ابتكار معارف جديدة تسهم فى تحسين سلوكيات و أداءات الأعضاء لتحقيق أهدافها وتعزيز وضعها التنافسى فى بيئتها".

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الإطار المفاهيمي لمنظمات التعلم

تعددت التعريفات والرؤى التي قدمها الباحثون والمفكرون حول منظمات التعلم باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم ، ويُعد سينج Senge من أوائل من استخدموا ذلك المصطلح ، وحدد العناصر الأساسية له في كتابه المنشور عام ١٩٩٠ The Fifth Discipline : Art and Practice of Learning Organization والذي ينظر إليها على أنها "المنظمات التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ، وتسعى لتطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي".^(٢١)

ويؤكد المفهوم على ضرورة وجود ثلاثة أمور أساسية في منظمات التعلم هي : مشاركة كل الأعضاء في التخطيط للمنظمة ، والتعلم الجماعي وعمل الفريق، واستحداث أنماط فكرية جديدة وتحديث طرق غير تقليدية للأداء ومن ثم زيادة ابتكارياتها.

في حين عرفها القاموس الاقتصادي بأنها التنظيم الذي يكتسب وبيتك المعرفة بسرعة كافية من أجل البقاء والنماء في بيئة سريعة التغير، وتتضمن خلق ثقافة تشجع وتدعم التعلم المستمر الموظف، والتفكير النقدي، والمخاطرة مع الأفكار الجديدة ، و السماح للأخطاء، ومساهمات قيمة الموظف، والتعلم من الخبرة والتجربة، ، و نشر المعارف الجديدة في جميع أنحاء المنظمة لإدماجها في الأنشطة يوم بعد يوم^(٢٢)

بينما يعرفها قاموس اكسفورد Oxford على أنها المنظمة التي يعمل أعضائها بشكل دائم كأفراد أو فرق أيا كان مستواهم أو وضعهم لزيادة فعاليتها وتحقيق النتائج التي يرغبونها بالالتفاف حول مجموعة من القيم المشتركة.^(٢٣)

وأضاف ريس Reece (٢٠٠٤) مؤكداً على أن منظمات التعلم هي " تلك المنظمات القادرة على التعلم من جانبها ومن خلال أعضائها ، وقادرة على تغيير طريقة تأديتها للعمليات والممارسات والإجراءات لتفيد نفسها ومختلف أصحاب المصالح والمجتمع ككل".^(٢٤)، ويتضح من ذلك التعريف أنه يُميز بين التعلم المدفوع من جانب الأفراد وذلك التعلم الذي تُخطط له المنظمة لمقابلة احتياجات واهتمامات المستفيدين من خدماتها ، وأن منظمات التعلم تهتم بكلما النوعين معا .

وتُعرف كذلك بأنها "رؤية نموذجية للمنظمة تتميز بالتعديل والتحسين المستمر لهياكل وإجراءات وممارسات العمل ، وسيادة مجموعة من المعايير والقيم التي تُحث الأفراد وفرق العمل في التعلم المستمر ، وتعتمد في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على البيانات وثيقة الصلة ونظام التغذية المرتدة".^(٢٥) ، ويعنى ذلك أن منظمات التعلم ليست حالة وصيغة ثابتة وتنجح المنظمات بمجرد الوصول إليها ، ولكنها تمثل حالة من التغيير المستمر في ضوء التغييرات البيئية المتلاحقة.

ويؤكد كل من Sercan & Rana على ضرورة أن تظهر المعارف الجديدة في شكل سلوكيات جديدة أو تعديل السلوكيات القائمة فعرّفها على أنها "المنظمات الماهرة في تكوين وامتلاك ونقل المعرفة ، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة ،ويمكن ابتكار المعارف الجديدة نتيجة البصيرة أو الإلهام من داخل المنظمة ، ويمكن أيضا من خلال التأثيرات الخارجية ، ورغم أن هذه الأفكار تُشكل الأساس للتعلم والتحسين التنظيمي إلا أنها لا تؤسس لتنظيمات التعلم مالم يتبعها تغييرات مصاحبة للطريقة التي يتصرف بها الأفراد والمنظمة ككل".^(٢٦)

أما باون وزملائه Bowen, et al (٢٠٠٦) فأكد جميعهم على أهمية التأثيرات البيئية في عمل المنظمات ومن ثم محاولة توجيهها من خلال التخطيط لعملية التعلم فعرّفوها على أنها "المنظمات التي ترتبط بمجموعة

أساسية من الظروف والعمليات التي تدعم قدرة المنظمة على تقدير واكتساب واستخدام المعلومات والمعرفة الضمنية المكتسبة من الموظفين والمستفيدين من خدمات المنظمة في التخطيط الناجح وإنجاز وتقييم الاستراتيجيات لتحقيق الأداء والأهداف".^(٢٧)

وانطلق جارفين Garvin (٢٠٠٠) في تعريفه لمنظمات التعلم من حقيقة مفادها أن الأفكار الجديدة مهمة وضرورية لحدوث التعلم أيا كان مصدرها، فهي بمثابة الحافز للتحسين والتطوير التنظيمي المتبوع بتغيير آليات العمل ولذلك نظر إليها على أنها "المنظمات التي تمتلك مهارة خلق واكتساب ونقل المعرفة وتُعدّل سلوكها بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، أي أن التوصل لمنظمة التعلم يتطلب الأفكار الجديدة التي تُغير في طريقة إنجاز عمل المنظمة، ومن ثم تدفع عملية التحسن التنظيمي، ومثل هذه المتطلبات تحتاج لجهود كبيرة لتحقيقها".^(٢٨)

ويتفق مؤيد السالم (٢٠٠٨) مع ذلك التعريف إلى حد ما حيث يُشير إليها بأنها "المنظمات الماهرة في خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع أجزاء المنظمة وماهرة أيضاً في تغيير سلوكها لتعكس المعارف والاستبصارات الجديدة التي حصلت عليها".^(٢٩)، وفي ذلك تأكيد على أن الأفكار الجديدة هي الدافع للتطوير التنظيمي من خلال تغيير سلوكيات وأداءات العاملين بالمنظمة.

ويسير جيسيك وماكنيل Giesecke & McNeil (٢٠٠٤) في نفس الاتجاه حيث أكدوا على أنها "المنظمات الماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة، وذلك من خلال ترجمة تلك المعارف إلى طرق جديدة للسلوك وتُشجع التعلم المرتبط بالعمل وتُشجع عمليات تبادل المعلومات بين الموظفين لخلق الأفكار والمعارف الجديدة ومن ثم التحسين المستمر".^(٣٠)

ولقد اتجه بدلر Pedler (١٩٩١) اتجاه مختلف حيث أنه فضل استخدام

مصطلح شركات التعلم بدلا من منظمات التعلم على أساس أن مصطلح شركة أكثر بهجة أما المنظمة أكثر ميكانيكية وتوحى بأنها شيء محدود عديم الحيوية وهناك مخاوف في التعامل معه ، على عكس كلمة شركة التي نستخدمها في مصطلحاتنا اليومية لتدل على مجموعة من الأفراد يشتركون سوياً لأداء عمل ما ؛ لذا فنحن نستخدم كلمة شركة للتعبير عن أى محاولة جماعية لتحقيق هدف ما وليس للتعبير عن أفضلية أو شرعية أو شكل خاص للمجموعة ،وانتهى Pedler لتعريف شركات التعلم بأنها "تلك المؤسسات التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم لجميع أعضائها كما أنها تُحول نفسها باستمرار".^(٣١)

ومن الملاحظ أن هذا المفهوم يتضمن نقطتين أساسيتين هما :ضرورة اتخاذ المنظمات للتدابير التي تضمن استمرارية تعلم أعضائها ومن ثم تطوير قدراتهم ، والعمل على وضع قنوات تواصل تربط تعلم الأفراد بسياسة المنظمة واستراتيجياتها .

في حين أشار كل من واتكنز ومارسك Watkins & Marsick (٢٠٠٤) إلى أن منظمات التعلم "تعتمد على الهياكل والعمليات التي تخلق فرص التعلم المستمر ، وتُعزز التساؤل والحوار ، وتُشجع تعلم الفريق ، وتؤسس نظاماً لجمع ومشاركة التعلم لتدعم الأفراد لبناء رؤية مشتركة ولدمج المنظمة مع بيئتها .^(٣٢) ، أى أنه أضاف بعداً آخرًا وهو ضرورة وجود رؤية مشتركة يجتمع عليها كل أعضاء المنظمة ، حيث أنهم يساهمون في بنائها من خلال مشاركة المعرفة والتعلم على مستوى الفريق .

ويُعرفها محمود محمد السيد (٢٠٠٥) على أنها "المنظمات التي تُحث الأفراد فيها على التعلم المستمر ، ونقل خبرات هذا التعلم إلى بعضهم البعض ، بحيث يُساهم هذا التعلم المستمر في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة وبما يعكس ويتواءم مع ظروف البيئة المتغيرة"^(٣٣) ، وهو بذلك يؤكد على أهمية بيئة المنظمة في توجيه عملية التعلم ، وأنها تُعد امتداداً للبيئة الخارجية .

أما رضا المليجي (٢٠١٠) فيعرفها بأنها تلك المنظمات التي تدعم قدرة الأفراد العاملين بها ، وتحفزهم على التعلم الفردي والجماعي ، من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع على العمل ، ومحفز للتغيير والتطوير.^(٣٤)

ومن جهة أخرى تُشير أسماء النصور (٢٠١٠) إلى أن منظمات التعلم هي " تلك المنظمات المتمكنة من اكتساب المعرفة وتوسعي لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها ، وتُعبّر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي ، وأنها تؤسس لعلاقات تعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز .^(٣٥)

أما أحمد محمد شفيق (٢٠٠٦) فأكد على ضرورة إجراء تغييرات جوهرية في العناصر المنظومية لدعم ابتكار المنظمة ومن ثم زيادة تنافسيتها فُحددها على "أنها المنظمة التي تهيء بيئة تُيسر التعلم التنظيمي الفاعل حيث تمتلك مقومات معينة (نظم - هياكل - عمليات - ثقافة) تدعم ابتكار واكتساب ونشر المعارف وتنمية قدرات العاملين والتعاون بينهم ، والإفادة من كل ذلك في التكيف الدائم مع البيئة المتغيرة والتحسين المستمر للأداء التنظيمي ونتائجه .^(٣٦)

وأشار ماركوردت Marquardt (١٩٩٦) إلى أنها تلك المنظمات التي تتعلم بقوة وبشكل جماعي وتُحوّل نفسها باستمرار لتصل إلى المعرفة وتُديرها وتستخدم المعرفة للابتكار ، وتدعم الأفراد داخل وخارج المنظمة ليتعلموا كيف يتعلمون".^(٣٧) ، أي أنه عدّ التعلم هدفاً في حد ذاته فضلاً عن أهمية تعلم كيفية التعلم بطرق إبداعية ، وفي ذلك تأكيد على قوة عملية التعلم التنظيمي في دعم منظمات للتعلم وتعزيزها لتحقيق أهدافها .

بينما أكد مدحت أبوالنصر (٢٠١٢) على أهمية المعلومات عند ممارسة عمليات الإدارة فعرفها بأنها "المنظمات التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة ، وتؤمن كذلك بأهمية التعلم والتعليم المستمرين لجميع العاملين".^(٣٨)

ويسترسل محمد إبراهيم (٢٠١٠) ويعرفها بأنها "تلك المؤسسات التي يكون لديها الاستعداد والقدرة على إدارة التبادل المعرفي بين جميع العاملين بها من خلال مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة (التخطيط للتبادل المعرفي، التنظيم وتحديد أدوار المسؤولين عنه، ثم تحفيزهم وتشجيعهم على تنفيذ خطة التبادل المعرفي، وأخيراً الرقابة على تنفيذ تلك الخطة)، وذلك بهدف تعظيم مشاركة العاملين في التفكير الجماعي المنظومي، والوصول إلى رصيد من المعارف وأنماط جديدة ومتميزة من التفكير تستخدم للتعلم المعرفي ومن ثم تطوير الثقافة المؤسسية التي تُسهم في تطوير وتنمية القدرة الذاتية للمنظمة".^(٣٩)

ومن زاوية أخرى أكد كاب Kapp على المزايا التنافسية التي تتيحها منظمات التعلم وعرفها بأنها "مجموعة من الناس تعزز القدرة على التعلم في ثقافتها المشتركة، ويتم فيها تنظيم وتحليل ومراقبة وتطوير عمليات التعلم بما يتوافق وأهدافها التنافسية، وتُولد المعرفة والتعلم بصورة أسرع من منافسيها، وتُحول ذلك التعلم لميزة استراتيجية للإدارة والسوق الخارجية كما تحصل على نتائج جيدة للمنافسة".^(٤٠)

ويتفق ذلك التعريف مع ميال عامر (٢٠٠٧) والذي عرفها بأنها المنظمات التي تسمح للأفراد بالتعلم المستمر واكتساب المعارف وزيادة قدراتهم بحيث يُصبح الأفراد فيها مهيين لقبول التغيير وقادرين على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، وعلى استعداد لتحويل معلوماتهم ومهاراتهم إلى مساهمات فعلية.^(٤١)

وبمراجعة التعريفات السابقة نجد أنها قد اختلفت فيما بينها في وصف

وتحديد مفهوم منظمات التعلم ويُمكن توضيح ذلك كما يلي :

(أ) ركزت بعض التعريفات على ضرورة وأهمية التعلم وخاصة على المستوى الجماعي واتخذته كعاملاً للتحويل كتعريف Senge و Pedler ومحمود السيد ورضا المليجي، واتخذت بعض التعريفات من التعلم هدفاً في حد ذاته كتعريف Marquardit، بينما أشارت أخرى إلى أنه وسيلة لدعم

- تنافسية المنظمة كتعريف Kaap ، وأكدت تعريفات أخرى على ضرورة وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة يمكن أن تنتج من خلال التعلم على مستوى الفريق كتعريف Watkins & Marsick .
- (ب) أشارت بعض التعريفات إلى أن منظمات التعلم تنطلق من التحولات والظروف الخارجية وتراعى احتياجات أصحاب المصالح كتعريف Reece و ميال عامر، ومن ثم تُحدث تغييرات في هيكلها كما أكد أحمد محمد شفيق ، في حين أكدت تعريفات أخرى على أهمية تغيير بيئة المنظمة بحيث تدعم عمليات التعلم مثلما أشار رضا المليجي ، بل إن بعض الدراسات اعتبرت الإدارة عملاً مهماً للتحويل وأن المعارف الجديدة تُحسن من العمليات الإدارية مثلما أشار كلا من مدحت أبوالنصر ومحمد إبراهيم.
- (ج) انطلقت بعض التعريفات من تأكيد الدراسات على أن الاستفادة من المعارف الضمنية الكامنة في العقول تظل محدودة للغاية حتى تُطبق في أرض الواقع ، ومن هنا ركزت على ضرورة أن يستتبع الحصول على المعارف الجديدة تطبيقها بحيث تنعكس على السلوك كتعريف Argris & Schon - Garvin- Serkan&Rana- Giesecke& Mc Neil .
- (د) غير أنه يمكن للدراسة استخلاص عدد من الملامح المميزة لمفهوم منظمات التعلم كما يلي :
- تعمل منظمات التعلم على تهيئة البيئات اللازمة لتيسير التعلم الفردي والفريقي والتنظيمي.
 - يعد التعلم بمثابة العامل الرئيس لتحويل المنظمات للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة وتحقيق درجة عالية من التنافسية.
 - يتطلب بناء منظمات التعلم تغييراً وتجديداً في العناصر المنظومية المختلفة مثل : طرق القيادة ، وثقافة المنظمة ، والهيكل التنظيمية.
 - يُعد تسهيل عملية التعلم للأفراد والجماعات هو الضمان الحقيقي للتطوير الذاتي للمنظمة وضمان عمليات التعلم المستمر.

- تهتم منظمات التعلم إلى حد كبير بالبنية التحتية المادية والتكنولوجية ، ولكنها تركز في المقام الأول على تغيير فكر أعضائها من خلال استحداث الأنماط الثقافية والنظم والعمليات الجديدة التي تحفز وتدعم التعلم والابتكار وتُقدم المكافآت اللازمة لدعم ذلك.

ثانياً: خصائص منظمات التعلم :

تعد منظمات التعلم آلية فعالة نحو التغيير المتميز من خلال التجديد التنظيمي ، وتطوير الممارسات والأنشطة، ويُمكن القول إن هذه المنظمات تمتلك جملة من الخصائص والمميزات التي تنبثق من فلسفة تنظيمية تؤمن بأن نجاح المنظمة في بيئة معينة يعتمد بالدرجة الأولى على إعلائها لقيمة "القابلية للتعليمية" *learnativity* وعلى حسن إدارتها للمعرفة التنظيمية ، وكيفية توظيفها فعلياً في إطار حل المشكلات التي تواجهها^(٤٢)

وعلى ذلك فهي لا تعتمد فقط على المهارات التقنية للموظفين ، بل تعتمد بصفة أساسية على المهارات الناتجة عن التدريب على عمل الفريق ، والمهارات السلوكية ، وتعزيز القدرة المستمرة على التعلم والتكيف وتغيير ثقافتها باستمرار بمرونة كبيرة ، من خلال دعم القيم والسياسات والممارسات والنظم وبنية المنظمة الداعمة لتعلم كل الموظفين، ونتيجة لذلك يمكن أن تصبح منظمات التعلم بارعة في خلق واكتساب ونقل المعرفة ، وأيضاً في تكييف أداء لتعكس المعرفة الجديدة من أجل التحسين المستمر^(٤٣)، ويمكن بلورة خصائص منظمات التعلم كما يلي :

١ - التركيز على التعلم والتطوير الشخصي للأفراد وفرق العمل : حيث تتخذ منظمات التعلم من التعلم هدفاً ومنهجاً ومقياساً وتصميماً وتقويماً ، بحيث يُصبح من المسلمات الرئيسية والواضحة في كل عمليات وأنشطة وممارسات المنظمة ، ويتضح ذلك من خلال تمسك قيادات وأفراد وفرق العمل بالمنظمة بعدد من المبادئ التي تقود إلى الإيمان بأن التعلم عملية مستمرة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي ، وتسعى

لتوجيهه وتخطيطه لتحسين جودته من ناحية ودعم عمليات التحسين المستمر وتغيير السلوكيات الخاطئة من خلال الممارسة لتصبح جودة التعلم أداة لتحقيق تنافسية المنظمات^(٤٤)

٢- الحل المنظومي للمشكلات والتجريب المستمر: تتميز كذلك باتباع

أعضائها أسلوب المنهج العلمي لحل المشكلات التنظيمية وليس التخمين، ويتم اتخاذ القرارات في ضوء عملية التحليل الدقيقة وليس بناءً على افتراضات مسبقة، معتمدة في ذلك على وسائل إحصائية متعددة لتنظيم البيانات مثل الارتباطات والتأثير والنتيجة، ويجتمع الأعضاء باستمرار للتأكد من حدوث التعلم، ويأخذ التجريب في المنظمات شكلين أساسيين هما: البرامج المستمرة والتي يتم خلالها دمج مدى صغير من التجارب لاكتشاف معارف جديدة، ومشروعات البرهنة وهي أكبر وأكثر تعقيداً من البرامج وتتطلب تشجيع التعلم من خلال العمل.^(٤٥)

٣- تنوع مصادر وآليات التعلم: تشجع منظمات التعلم على تطبيق الأفكار

الجديدة من خلال إتاحة الفرص وتوسيع الأفق، وليس عن طريق تذليل الصعوبات المحتملة كما هو متبع في طريقة حل المشكلات، فتعهد المنظمة لتصميم عدد من البرامج المستمرة التي يتم بموجبها دعم التدفق الثابت والمستمر للأفكار الجديدة واستثمارها في تحسين الإنتاجية، وخلال تلك العملية يتم تدريب أعضاء المنظمة على عدد من المهارات من خلال تصميم التجارب وتحليل العمليات والأداءات ولعب الأدوار والتي تحتفظ دائماً بالأفكار الجديدة، أو من خلال المشروعات الايضاحية والتي غالباً ما تكون أكثر تعقيداً وتكون بمثابة تجارب مستمرة، وتتضمن تغييرات شاملة وعلى مستوى النظام بأكمله، وتقدم في موقع أو مكان منفرد وتطبق بهدف تطوير قدرات تنظيمية^(٤٦)

٤- دعم شبكة العلاقات غير الرسمية Informal Networking: حيث تهتم

منظمات التعلم بدعم شبكة العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات

على مستوى المنظمة ومحاولة تشجيعها من خلال تهيئة بيئة تعلم مناسبة وبناء الثقافة الداعمة للتفكير وتبادل المعلومات وتأكيدا على التعاون والحوار بين الأفراد والجماعات والتفاعل فيما بينهم على اعتبار أن مبادرات إعادة هيكلة التصميم التنظيمي لا تمثل سوى مجرد وسائل لدعم عمليات التعلم، وأن الأفراد يتعلمون من خلال السلوكيات والقيم والمعايير والثقافة وهذا ما يتم من خلال العلاقات غير الرسمية.^(٤٧)

٥ - شيوع نظام قيمى وأخلاقى داعم للتعلم والإبداع : وتتميز منظمات التعلم كذلك بسيادة نظام قيمى وأخلاقى يميز الأفراد والجماعات داخلها ومن أهم دعائمه ومرتكزاته^(٤٨)

- ديمقراطية القيادة وقدرتها على التأثير وتقديم الدعم للجميع مع تقبل النقد وتحويله ليصبح أداة للتحسين والتطوير المستمر.
- حرية التفاوض مع القيادات دون الخوف من اللوم أو العقاب ، مما يؤسس لدعم الحوار المنفتح وسيادة حالة من الأمان النفسى الداعم لبناء منظمات التعلم.
- سيادة مناخ داعم للود والتعاطف الإنسانى داخل المنظمة وخاصة فى عمليات التغيير المستمر دون إيقاع آلام مادية أو معنوية للعاملين فى المنظمة .
- إعلاء قيم احترام الآخرين مما ييسر حرية تدفق وتبادل المعلومات والمعرفة ، ويمنع تسربها خارج المنظمة أو استيلاء الأقوياء عليها ونسبتها إلى أنفسهم.
- تدعيم قيمة الثقة الكاملة بالنفس وبالآخرين ، مما يسهم فى تبنى علاقات تعلم بين العاملين فى إطار من الشفافية وافتراس أن الآخر يتصرف بصدق وأمانة وفاعلية نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٦ - تأسيس ثقافة داعمة للتعلم: لم تعد برامج التعلم الرسمى قادرة على توفير الاحتياجات المستقبلية للموظفين والمنظمات على السواء ، وخاصة فى ظل تغير الظروف الاقتصادية وتنقل الموظفين وغير ذلك، فانصب الاهتمام

على بناء ثقافة جديدة تدعم التعلم والتغير على مستوى المنظمة من خلال توفير فرص التعلم الفردي والحوار والتساؤل ، وتأكيدا كذلك على تعلم الفريق ودعم أعضائها لصياغة رؤية جماعية تشاركية ، وتطوير كفاءات أساسية تدعم ثقافة التعلم المستمر الذى هو أساس نجاح العمل^(٤٩)، وهذا من شأنه تهيئة الأعضاء للبحث المستمر عن السبل المختلفة للتعلم ، ويسانداهم القادة فى ذلك ، وتتبدى تلك الثقافة من خلال تحسين البنية التحتية ودعم نظم الموارد البشرية ، وبناء حجرة للتدريب لتوفير مساحة للتعلم وبناء فريق للتعلم ، وتحديد مواعيد منتظمة لساعات تعلم الفريق ، وتطوير نظم إدارة المعرفة التى تشمل طرق إذاعة ومشاركة التعلم بالتشاور مع الإدارة.^(٥٠)

٧ - شيوخ أنماط متعددة من التعلم الفردي والتنظيمى منها:

- التعلم من الخبرات السابقة : التعلم بالخبرة المباشرة من أكثر أنواع التعلم قوة وثباتاً نظراً للتفاعل المباشر للعضو فى معالجة المشكلة التنظيمية ، أما إذا أحيل بينه وبين متابعة التعلم المباشر لسبب أو لآخر فهنا يلجأ للتعلم من الخبرات السابقة للمنظمة ، حيث أن معظم القرارات والمعلومات والمعارف والممارسات المهمة التى تؤخذ فى المنظمات يتم توثيقها مستفيدة فى ذلك بالمميزات التى تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والهيكل التنظيمية الداعمة لذلك. (٥١)
- **التعلم من الأخطاء** : تتخذ منظمات التعلم من الأخطاء وسيلة للتطوير وليس عائقاً له ، فقد تبنى المنظمة صيغة ناجحة وتُحاول الالتزام بتطبيقها بصورة جيدة من خلال الاتفاق على الأهداف والتنسيق بين المهام بالإستناد إلى النجاح السابق ، وقد تنجح المنظمة فى ذلك مما يعزز كفاءتها جزئياً وثباتها على المدى القصير ، وقد تفشل فى تحقيق نجاحات من ذلك النمط ، وعندئذ تحاول المنظمة دراسة وفحص الإخفاقات وخاصة الأكثر فعالية فى إحداث التعلم (الإخفاقات الذكية) ومحاولة دراستها والاستفادة منها

للتجارب مع المشكلات التي تعترض المنظمات وهنا يسمح الفشل برؤى جديدة تضيف إلى حكمة المنظمة على عكس النجاحات التي لا يُفكر أصحابها في الأسباب التي جعلتها صحيحة^(٥٣).

- **التعلم من خبرات الآخرين** : تحاول المنظمات الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين من خلال استقدام العمليات الناجحة في المنظمات المماثلة أو حتى المختلفة ، فتبحث عن أفضل المنظمات من حيث ممارسات الأداء والنتائج ، وتنظم الزيارات لها وتعقد عدد من المقابلات مع أعضائها وفريق إدارتها ، ومن ثم تكون رؤية عن أولوياتها للتغيير، ومن خلال تحليل تلك النتائج تتوصل لجملة من التوصيات التي تترجم لإجراءات وآليات للعمل ، وتدعم دمج الإجراءات الجديدة من خلال تهيئة بيئة متقبلة للنقد وداعمة للتعلم وكذا تنمية مهارات الانصات اليقظ والانفتاح لدى أعضائها.^(٥٤)

- **التعلم أثناء العمل Action learning** : يؤكد التعلم بالعمل على تعلم أعضاء المنظمة من أنشطتها ويتعاونون مع أقرانهم ، ويشاركون في طرق الحوار التي تسمح بالمناقشة العامة لفروض الممارسة الأساسية ، ويعالج هذا النوع من التعلم بعض أوجه القصور في التدريب التقليدي الذي يتجاهل الحاجة لإظهار المعرفة الضمنية المخزنة في العقول لتحويلها إلى تعلم ، ويمكن أن يتم على كل المستويات التنظيمية^(٥٤)

٨ - **تمكين العاملين** : حيث تُتيح منظمات التعلم الفرصة لجميع أعضائها لاختيار الأساليب والآليات التي يرغبون للعمل في ضوءها، وتُحاول إكسابهم مهارات العمل الجماعي والتدريب عليه مثل : مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة ، وتمنحهم كذلك سلطة اتخاذ القرارات ، وهذا من شأنه أن يُزيد من إحساس أعضاء المنظمة بملكيتهم لمنظمتهم ويدعم الدافع للتعلم والعمل.^(٥٥)

٩ - **تشاركية المعرفة** : حيث تدعم تعلم أعضائها من خلال عدد من الخطوات والأنشطة تتضمن توليد وتجميع وتفسير وتشارك المعلومات ، ويبحث سُبُل

تطوير المنتجات والخدمات ، وتعظيم الاستفادة من ذكاء أعضائها فى صورة إبداعات جديدة تُهيىء للمنظمة البقاء فى حيز المنافسة ، وتتطلب تلك العمليات مشاركة المعلومات والمعارف بين الأفراد والمجموعات و المنظمة بأكملها بطريقة نظامية محددة (٥٦) ، فقد يتم تشارك المعلومات بصورة رأسية أو أفقية رسمية أو غير رسمية ، ويدعم ذلك تأسيس وحدة متخصصة مسئولة عن التحويل السريع والدقيق للمعرفة الجديدة إلى الأقسام والأفراد المحتاجين إليها والمهتمين بها ، ومسئولة كذلك عن مشاركة المعلومات مع شبكات الخبراء داخل وخارج المنظمة، أما عن آليات المشاركة غير الرسمية للمعرفة فتتم من خلال عمليات التواصل الشخصى والتطبيع الاجتماعى التى يتم تطويرها داخل المنظمة وينتج عن ذلك نوعاً من الفهم المشترك والتنسيق بين الأعضاء التنظيميين فى عملية اتخاذ القرارات^(٥٧)

ومن خلال استعراض الخصائص المتنوعة لمنظمات التعلم يُمكن رصد

الملاحظات التالية:

- ما زال مصطلح منظمات التعلم فى طور التكوين وليس هناك إجماع بين الكتاب والباحثين حول الخصائص الأساسية والضرورية لبنائها ، وعلى الرغم من ذلك استطاعت الدراسة تحديد بعض الخصائص المميزة لها وخاصة من حيث تأكيدها على التعلم بجميع أنماطه ومصادره والثقافة الداعمة له ، ودعم روح التعاون والعمل فى فريق.
- يُعد التعلم بكل أنواعه المصدر الرئيس لتحقيق التنافسية المستدامة ، وبالتالي لم يعد كافياً أن يُعتمد على عملية تصميم الأعمال ثم قيام مجموعة من الخبراء بتدريب الأفراد وفرق العمل عليها ، وهذا ما كان يحدث فى المنظمات التقليدية.
- إن تبنى المنظمات لفلسفة منظمات التعلم ومحاولة تفعيل خصائصها والاستفادة منها سيُمكن المنظمات من إعادة اكتشاف نفسها ومن ثم تحقيق

الأهداف التي تطمح للوصول إليها.

- يتميز المناخ السائد فى منظمات التعلم وجود شبكة فعالة من العلاقات الإنسانية والحميمية ، وتتأتى هذه العلاقات الداعمة للتعلم والعمل داخل تلك المنظمات من خلال الإشباع النفسى والرضا عن الذات الناتج عن تحقيق الأداءات المتميزة ، فضلا عن تمتع الأعضاء بقسط وافر من الحرية لممارسة ما يرغبون من أنشطة ، مما يزيد من ارتباطهم بمنظمتهم وانسجامهم مع عمليات التعلم فيها.
- تجدر الإشارة إلى أن منظمات التعلم لا تُشجع الانقسامات ولا تُحبذ التشرذم ، ولكنها تؤمن بفلسفة التنوع والاختلاف وحسن توظيفها بما يخدم رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- تتميز منظمات التعلم بكونها نموذج يغلب عليه المثالية ، وليس بمقدور كل المنظمات أن تصل إليه ، فهو يتطلب بذل كثير من الجهود التي تنعكس على ممارسات القيادة وإدارة التغيير ، وقدرة الأفراد على ممارسة التعلم بكل أشكاله، وتحملهم نفقات التعلم والتدريب والمخاطرة والتحدى والتجريب.

ثالثاً: آلية تعلم المنظمات :

هناك منظوران لتفسير كيفية التعلم داخل المنظمات : المنظور المعرفى والذي أُنخذ كنقطة مرجعية مشتركة للتعلم من جانب الأفراد ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن التعلم التنظيمى هو نوع من التعلم من جانب الأفراد داخل السياقات التنظيمية ، أو الأنشطة التي تقدمها المنظمات وتعتمد بالدرجة الأولى على التعلم من جانب الأفراد ، وهنا لا يمكن التمييز بين التعلم فى المنظمة والتعلم بالمنظمة ، ويؤكد هذا التوجه على أن المنظمة تتعلم بنفس الطريقة التي يتعلم بها الأفراد ، وهذه الفكرة تستدعى جدلاً ومناقشات عديدة عن وضع المنظمات ككيانات معرفية ، ويرتبط هذا المفهوم مفاهيمياً بنظريات المعرفة الفردية ، فضلا عن أن ربط الفرد لتعلمه بالتغير السلوكى مرهون بميوله وأيضاً واقع الحياة التنظيمية .^(٥٨)

ويحدث التعلم عندما يستجيب العاملون للتغيرات التي تحدث فى البيئتين الداخلية والخارجية من خلال تحديد واكتشاف أخطاء الممارسات التنظيمية وتصحيحها من أجل المحافظة على المتغيرات الحاكمة للسلوك التنظيمى دون مساس ، ويمثل هذا النموذج بداية الربط الحقيقى بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمات ، نظراً لأن المتغيرات الحاكمة للسلوك تتكون نتيجة المعتقدات والأفكار والقيم بين أعضاء المنظمة ، فإن استمرارية وبقاء تلك المتغيرات يُصبح مرهوناً بقوة اقتناع أعضاء المنظمة بأهميتها ، وعلى ذلك فإن تعديل القيم الحاكمة للسلوك يتم من خلال الجهود الفردية والجماعية لأعضاء المنظمة التى تعتبر سبيلاً للتعلم التنظيمى.^(٥٩)

ولما كان الأفراد هم أساس موضوع التعلم فى المنظمات فتستفيد من خبراتهم ومهاراتهم ودرجاتهم العلمية وتجاربهم فى تشكيل وبناء قاعدة معرفية تسهم فى تحديث منظومتها والتحول نحو صيغة منظمات التعلم ، ولذا تسعى المنظمات لدعم سبل تعلم أعضائها سواء من خلال إيفادهم لمنظمات أكثر تقدماً ، أو من خلال استجلاب خبراء من منظمات أخرى.^(٦٠)

أما المنظور الثقافى فينظر للمنظمة على أنها جماعة من الأفراد قادرين على العمل الجماعى ولهم تاريخ من العمل المشترك يُشكل ثقافتهم ، تلك الثقافة التى تتكون جزئياً من معانى داخلية ذاتية حيث يعبر الأفراد عن رؤيتهم من خلال ممارساتهم المشتركة ، وخلال تلك العملية تنتقل المعرفة الجماعية فى المنظمة ومن ثم يتم تطبيقها ، وتحاول كل منظمة الحفاظ على هويتها من خلال الأنشطة التى تعمل على تعديل والحفاظ على هذه المعانى وتجسيدها ، ومثل هذه الأنشطة هى التى تشكل التعلم التنظيمى ، أى أنه عندما ننظر للمنظمات كثقافات فإنها تتعلم من خلال الأنشطة التى تتضمن الأعمال الثقافية ، وأن التعلم بدوره يستلزم اكتساب المنظمات للتغيير والحفاظ على قدرتها لعمل ما يعرفونه وكيف يطبقونه .^(٦١)

ويعد عرض كلا المنظورين فمن الأهمية بمكان أن نؤكد أنه فى الحياة

العملية غالباً ما يحدث التعلم نتيجة تكامل وتفاعل كلا النمطين ، فما يتعلمه أعضاء المنظمة يُعتبر بلا شك نقطة البداية المنطقية لما تتعلمه المنظمة ، ورغم ذلك ينبغي التأكيد على أن ما يذهب إليه البعض من أن تعلم المنظمة ما هو إلا حاصل الجمع الجبري لما يتعلمه أعضاؤها هو فهم خاطيء، فأى محاولة لفهم عملية التعلم داخل المنظمة لابد أن تأخذ في الحسبان الطبيعة المميزة للمنظمة وأهدافها وهيكلها التنظيمي ووظائفها إلى جانب الخصائص المميزة للأعضاء التنظيميين أنفسهم^(٦٢)

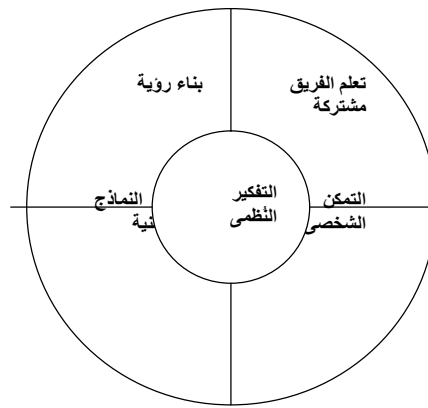
رابعاً: بعض نماذج منظمات التعلم :

تجدر الإشارة إلى عدم وجود نموذج أو مخطط أو برنامج ثابت لمنظمة التعلم ، لكن تتعلم المنظمات من خبرات الآخرين وتطور خطة لتناسب أعضائها وثقافتها وتطلعاتها ، إلا أن هناك العديد من الاجتهادات التي حاولت تحديد المكونات الأساسية أو الاتجاهات المرتبطة بمنظمة التعلم وتطور نماذج التنظيم ، منهم من ركز على بحث آلية التحول نحو منظمات التعلم مثل Seng الذي بلور خمسة مبادئ أساسية لهذا التحول ، في حين حدد Pedler احدى عشر مجالاً لهذا التحول ، وأشار إلى ضرورة الاهتمام بالنظم المطلوبة وآلية تيسير عملية التعلم المستمر ، بينما ركز باحثين آخرين على ما تتطلبه منظمات التعلم الناجحة لكي تعمل مثل Garvin الذي أكد على أن منظمات التعلم يجب أن تكون ماهرة في خمسة مناشط أساسية ، ومنهم من ركز على المقابلات والمجموعات الموجهة لتحقيق ذلك الهدف مثل Goh ، أما Watkins & Marsick فطورا نموذجاً يجمع بين المكونين التنظيميين الأساسيين وهما الأفراد والهيكل تم صياغتها في استبانة تضمنت خمسة محاور أساسية .^(٦٣)

ويمكن للدراسة أن تُلقي مزيداً من الضوء على بعض تلك النماذج وأكثرها تطبيقاً في بيئات العمل في المنظمات سواء الربحية أو الخدمية كما يلي :

(١) نموذج سينج لمنظمة التعلم :

استطاع سينج بلورة نموذج يضم خمسة عناصر متكاملة أطلق على كل منها النظام Discipline وعرفه بأنه كيان متماسك من النظرية والتطبيق يجب دراسته والتمكن منه لوضعه محل التنفيذ، كما أنه مسار تنموي يستهدف اكتساب قدرات ومهارات معينة، ويمكن عرض تلك الضوابط فيما يلي^(٦٤)



شكل (١) نموذج سينج لمنظمات التعلم

أ - **تعلم الفريق** : هو عملية التوافق بين أعضاء فريق العمل للحصول على النتائج التي يرغبون فيها ، فالحوار بين أعضاء الفريق يدعم التواصل لقرارات حاسمة بشيء من الإبداع ، وهو بذلك يركز على قدرة التعلم للمجموعة ككل التي هي أكبر من قدرة تعلم أى فرد فيها ، وأثناء عمل الفريق يتم اختيار أحدهم ليقوم بدور الوسيط ، ويتلخص دوره فى ملاحظة الفريق أثناء اجتماعهم ، ويقدم التغذية المرتدة لكل من الأفراد والفريق ككل عن العمليات بين الشخصية ، كما أن له دوراً استشارياً ليضمن أن أعضاء الفريق يدعمون قدرتهم على التأمل فى أعمالهم باستمرار^(٦٥).

ب - **التمكن الشخصي Personal Mastery** : وهو أحد الضوابط الخمسة لسينج ويتضمن قبول الأفراد مسؤولية السعى نحو فرص التعلم ، ويعد مطلباً ضرورياً لنجاح المنظمة لأنها تأتى نتيجة عمليات متلاحقة لاكتساب

وتحصيل المعرفة من خلال تعلم الفرد في المنظمة وبصفة مستمرة ، ولا يتوقف هذا التعلم على المجالات المرتبطة بالمنتج وخدماته ، بل يمتد ليشمل الوعي الشخصى والنضج العقلى ، وتوسيع حدود الإدراك للأبعاد التنظيمية والأخلاقية فى الحياة المؤسساتية ، مما يقود إلى مساهمة العضو فى نجاح المنظمة نتيجة لفهمه العميق وتعهدده الشخصى تجاه المنظمة ضمن انسجام تام مع ثقافتها وتطلعاتها.^(٦٦)

ج - **النماذج الذهنية Mental Mode** هى الافتراضات والتعميمات أو حتى الصور الداخلية المتعمقة بداخل الفرد تُوضح كيف يُفكر ويفعل وتسير فى ضوئها الوظائف العقلية التى يُمكن الاستدلال عليها من خلال سلوكيات الأفراد ، وهى بذلك تؤثر فى طريقة رؤية العالم والتفاعل معه ، فكل فرد لديه صورة داخلية للعالم مغروسة فى اللاشعور يتصرف فى ضوئها وليس تبعاً للنظريات التى يعتقد فيها ، وإذا أمكن لأعضاء الفريق أن يدمجوا أفكارهم وافتراضاتهم مع بعضهم البعض ، عندئذ يمكنهم فهم نماذجهم العقلية وتغييرها لخلق نموذج عقلى مشترك للفريق.^(٦٧)

د - **الرؤية المشتركة Shared Vision** ويعنى ذلك الضابط قدرة أعضاء المنظمة على خلق رؤية وصورة فكرية مشتركة للمستقبل ويلتزمون بها التزاماً وجدانياً مما يدعم عملية الترابط بينهم ، وتشجيع روح الحماس والتشجيع ودعم المخاطرة ، ويهتم الأفراد بالرؤية طويلة الأجل ليس لكونهم مضطرين لذلك ، ولكن لأنهم يؤمنون بتلك الرؤية ويتخذون منها منطلقاً للوصول للحالة المنشودة، وتتكون تلك الرؤية فقط فى حالة الوعي بأهداف المنظمة والتوافق بين رؤى الأفراد وتوجيه تلك الرؤى تجاه غرض عام.

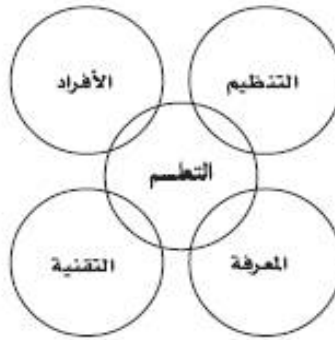
وُثسهم الإدارة فى رسم صورة أفضل فى المستقبل من خلال بلورة رؤية مشتركة يُسهم كل أعضاء المنظمة فى تشكيلها ، وهذا من شأنه أن يُزيد من دافعية الأعضاء للعمل لأنهم يعملون ما يريدون وليس لأنهم مضطرون. وتتشكل الصورة التشاركية لمستقبل المنظمة من مُجمل الرؤى الجزئية للأفراد وفرق

العمل ، وتؤدي بدورها لنوع من الالتزام أعلى مما لو كانت مفروضة عليهم.^(٦٨)

هـ - التفكير النظمي **System Thinking** : أطلق Senge على هذا المكون اسم الضابط الخامس الذي يربط الضوابط الأربعة السابقة معاً، ويحقق انصهارها في شكل كيان متماسك من النظرية والتطبيق ، فهو الذي يربط جميع العناصر المكونة لظاهرة ما ويحدد العلاقات بينها ، وبواسطته يستطيع الفرد أن يرى الجزء من خلال الكل وينتقل من عقلية أنا إلى نحن ، ويسهم ذلك الإطار في فهم العلاقات الداخلية للظاهرة وليس على تحديدها واحدة تلو الأخرى ، أي أنه يوضح كيفية تغيير الأنظمة والعمل بتفاعلية أكبر مع الوسط المحيط ، ويضع سينج هذا المكون في قلب نموذج منظمة التعلم ، حيث يُطور أعضاء المنظمة نوعاً من الفهم الكلي للمنظمة يضم الهياكل والعمليات والتفكير والسلوك بدلاً من رؤيتها كأجزاء وظيفية منعزلة (الهياكل والعمليات والتفكير والسلوك).

(٢) نموذج ماركوردت Marquardt

حدد ماركوردت أربعة نظم فرعية كمكونات أساسية لمنظمات التعلم تتفاعل دينامياً فيما بينها ويكمل بعضها بعضاً ويربطها جميعاً مكون خامس وهو التعلم، وأجملها من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) العناصر المنظومية لمنظمات التعلم كما حددها ماركوردت

Marquardt , M. , J.: Building the Learning Organization : Achieving Strategic Advantages Through a Commitment to Learning , 3rd edition , Nicholas Brealey Publishing , Boston , London , 2011, p. 66.

ويمكن للدراسة أن تُلقي مزيداً من الضوء على وجهة نظر Marquardt

بشأن كل نظام فرعى منها كما يلي :^(٦٩)

(أ) النظام الفرعى : التعلم

يعد التعلم بمثابة النظام الفرعى الأساسى فى منظمات التعلم وتمت دراسته من حيث مستوياته، وأنواعه، والمهارات التنظيمية المرتبطة به، فبالنسبة لمستويات التعلم يمكن أن يتم التعلم على المستوى الفردى نتيجة التعلم الذاتى والملاحظة ويؤدى إلى تغيير فى المهارات والرؤى والمعارف والاتجاهات والقيم ، وقد يحدث التعلم على مستوى الفريق ويتم خلاله تضاعف المعارف والمهارات بواسطة وداخل المجموعة ، وقد يتم على المستوى التنظيمى فيتم خلاله عرض القدرات المجمعمة والمطورة خلال فرص التحسين المستمر بالمنظمة ، وقد يحاول الأعضاء الاستفادة بخبرات الماضى ويطورون فى ضوءها أفعال المستقبل وعندئذ يسمى تعلم تكيفى ، أما إذا تنبه الأعضاء لتجنب النتائج والخبرات السالبة وحاولوا رسم صورة جيدة للمستقبل ومحاولة رسم الطريق لبلوغها فيسمى تعلم توقعى ، وقد يتعلمون أثناء العمل سواء بصورة فردية أو جماعية ويسمى عندئذ التعلم بالحدث.

(ب) النظام الفرعى : التنظيم

تُمثل المنظمة بأجزائها وهيكلها أحد النظم الفرعية لمنظمات التعلم ، وتشتمل على أربعة مكونات رئيسية :الرؤية : التى تُشير للأمال والطموحات والأهداف التى تسعى إليها المنظمة ، والثقافة وتتضمن القيم والمعتقدات والممارسات السائدة فى المنظمة وفى ظل منظمات التعلم يصبح التعلم عادة ومكون أصيل فى كل الوظائف التنظيمية ، وترتبط الاستراتيجية بالخطط الإجرائية والتكتيكية التى تُحدد التعلم المطلوب ، ويعتقد ماركوردت أن التعلم

لا يتم بسبب التعقيدات الهرمية وانعزال الأقسام عن بعضها البعض مما يعوق التدفق السريع للمعلومات على عكس الهيكل الأفقى الذى يُزيد من تدفق المعلومات ويدعم التعلم ثنائى وثلاثى الحلقة.

(ج) النظام الفرعى : الأفراد

يضم ذلك النظام كل العناصر البشرية ذات الصلة بالمنظمة سواء داخلها أو خارجها مثل القادة والمديرين والموظفين والعملاء والشركاء والممولين والمجتمع المحيط ، ويجب تدعيم قابلية كل منهم للتعلم فمثلا القادة يتعلمون كيفية توليد وتطوير فرص التعلم لموظفيهم ، والموظفين يتعلمون كيف يخططون لمستقبلهم ويحلون مشكلاتهم ، وكذا بالنسبة لباقي الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

(د) النظام الفرعى : المعرفة

يتضمن ذلك النظام ستة عناصر معرفية للتعلم التنظيمى مستمرة ومتفاعلة ومعتمدة على بعضها البعض فعملية الاكتساب ويتم خلالها جمع البيانات والمعلومات من داخل وخارج المنظمة ، ومن خلال عمليات البحث والاستقصاء تتولد معارف جديدة ، ويتم تخزينها ليسهل الوصول إليها بواسطة أى عضو وفى أى وقت وأى مكان ، أما عملية التحليل تتم لجعل المعلومات أكثر دلالة للمنظمة ، ونقل المعرفة لتصبح مشاعة للجميع ، وتطبيق المعلومات من خلال عمليات التدوير المستمر.

(هـ) النظام الفرعى : التقنية (التكنولوجيا)

تكنولوجيا المعلومات هى القائمة على الكمبيوتر وتحسن قدرة الأفراد على الاتصال دون التقيد بمكان وزمان معين ، وتقلل عدد المستويات الإدارية المطلوبة ، ويحدث التعلم القائم على التكنولوجيا من خلال الفيديو ، والصوت ، ووسائط التدريب القائمة على الكمبيوتر لنقل ومشاركة المعرفة والمهارات خارج حدود الوظيفة، لرفع مستوى الأداء ، وتعمل نظم دعم الأداء الالكترونى على تزويد الأفراد بالمعلومات والطرق والأدوات التى تساعد على تحسين الأداء ،

وتقليل وقت وتكلفة التدريب ، والسماح بتدريب كل الأعضاء وزيادة الرضا الوظيفي.^(٧٠)

(٣) نموذج جارفن Garvin .

يعتقد جارفن أن مفتاح إدارة عملية التعلم فى المنظمة هو خلق النظم والعمليات التى يُمكن دمجها فى حياتنا اليومية ، وقدم إطاراً لدراسة منظمات التعلم مستخلص من تأمله فى الأبحاث عن التعلم التنظيمى ، ويقترح جارفن أن المنظمات الماهرة فى استكشاف المعرفة الجديدة وترجمتها إلى طرق ابتكارية يتطلب ستة أنشطة للتعلم لضمان حدوثه بطريقة نظامية مخططة بدلاً من الصدفة ، حيث يتم استكشاف المعارف الجديدة وترجمتها إلى طرق ابتكارية من خلال : حل المشكلات بطريقة نظامية ، والتعلم من الخبرات السابقة ، والتعلم من خبرات الآخرين ، وتجريب العمليات الجديدة ، ونقل المعرفة داخل المنظمة ، وقياس التعلم ، ويُمكن توضيح كل منها فيما يلى:^(٧١)

(أ) **حل المشكلات بطريقة نظامية** : وتعنى تشخيص المشكلة على أساس العلم وليس التخمين ، واتخاذ القرارات بناءً على التحليل وليس الافتراضات ، ويتم تنظيم البيانات باستخدام وسائل إحصائية مثل الارتباطات والتأثير والنتيجة ، ويؤكد جارفن على أن تأسيس مجموعة نظامية ضرورية من الممكن أن يكون صعب من خلال تشجيع نشاط ملاحظة وتحسين العمليات الأساسية فى المنظمة ، ويتضمن ذلك النشاط تعليم الأعضاء المهارات الجديدة^(٧٢)

(ب) **التعلم من الخبرات الفردية** : وتتم من خلال العروض النظامية للنجاحات البرامجية والإخفاقات بحثاً عن الدروس المستفادة ، واستخدام التقييمات الخارجية والمستشارين كوسيلة لتوليد المعرفة المفيدة والقياس الداخلى والسعى إلى أحسن الممارسات داخل المنظمة.

(ج) **التعلم من خبرات الآخرين** : وفيها يبحث الأعضاء عن أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى من خلال دراسة مخططة بدقة ، ومن خلال الجولات

- والقياس ، وأيضاً من خلال المحادثات المستمرة مع العملاء من الخارج كوسيلة لتطوير المعرفة من أجل تحسين العمليات الأساسية .
- (د) التجريب: هو البحث النظامي عن المعرفة واختيار الجديد والمناسب منها ، ويعتقد جارفن أن حل المشكلة عادة ما يكون رد فعل للصعوبات الحالية ويتم التجريب باستمرار إما من خلال البرامج المستمرة التي تُصمم مجموعة من التجارب الصغيرة كأساس للتحسن المستمر وتتطلب نُظم تحفيزية لمقابلة المخاطر، أو مشروعات البرهنة وهي عادة ما تكون أكبر وأكثر تعقيداً ويتم التطوير عادة بواسطة فرق متعددة المهام مصحوبة باتفاقيات تضمن نقل التعلم بين أعضاء المنظمة حتى لا تتأثر بغياب أحدهم ، وكلا النوعين يتحرك من المعرفة السطحية للفهم العميق من خلال معرفة ماذا وكيف ولماذا يحدث التعلم.
- (هـ) نقل المعرفة : يتضمن ذلك نشر المعرفة بسرعة وفعالية خلال المنظمة باستخدام وسائل متعددة ، ويتم ذلك من خلال ذكر أمثلة في تقرير ، وزيارة الموقع والجولات ، وتبادل الأشخاص ، وبرامج التدريب والتعليم ، وتحديد معايير ممارسة العمل ، ويُساعد كل ذلك على حدوث التعلم ، ويُعبر جارفن عن ذلك بقوله "يبدو نقل المعرفة ناجحاً إذا كان هناك حافز للأفراد نحو المعرفة وهنا يتم تقويم خططهم وبالتالي يتم تطبيقها إذا أُعتقد أنها تدعم التحسينات"^(٧٣)
- (و) قياس التعلم : وهو عبارة عن أنشطة نظامية مصممة لضمان أن التعلم التنظيمي يحدث ويتبعه تغير في السلوك، تستخدم قياسات للتعلم التنظيمي لتقييم ما إذا كان مفهوم تطوير وتطبيق المعرفة على العمليات الأساسية مقبولاً من جانب أفراد المنظمة ، وما إذا كانت هناك أدلة على التحسن على أساس المعرفة ، ومن ثم يتضمن قياس التعلم تطوير مؤشرات الأداء التنظيمي التي يُمكن استخدامها في تقييم ما إذا كان التعلم يحدث فعلاً ، وتطوير هذه المؤشرات والموافقة عليها من جانب المنظمات تدعم تطبيق

ثقافة التقدير والتقييم التي تم إدخالها مسبقاً بتوفير اللغة المشتركة
لمناقشة تحسين الممارسات الأكاديمية. (٧٤)

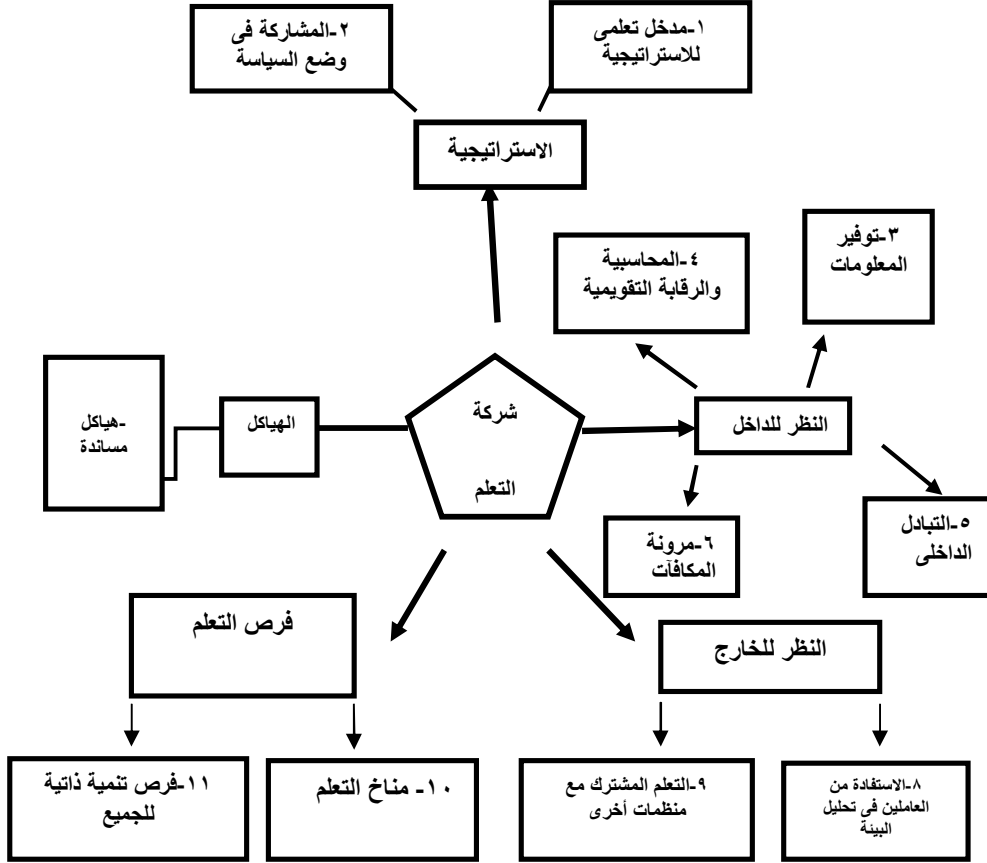
(٤) نموذج بدلر (Pedler(1991)

استخدم بدلر مصطلح شركة التعلم Learning Company بدلاً من
منظمة التعلم Learning Organization واعتقد أن مصطلح منظمة يحمل بين
طياته نوع من الميكانيكية على عكس الشركة التي تبدو ديناميكية، وتُعبّر عن
مجموعة من الأفراد مندمجين في مشروع ما ، وأجمل بدلر إحدى عشرة خاصية
لشركة التعلم وتتمثل فيما يلي: (٧٥)

- مدخل تعلمي للاستراتيجية The Learning Approach to Strategy ويعنى هيكله سياسات واستراتيجيات الشركة كعمليات تعلم وتعديلها باستمرار ومن ثم تحديث خطط العمل ، ودعم نظم التغذية المرتدة ويُنظر للأعمال الإدارية على أنها مجموعة من التجارب وليست حلول.
- المشاركة في وضع السياسة Participative Policy –making وتعنى إتاحة الفرصة لكل أعضاء الشركة للمناقشة والمساهمة في القرارات المهمة ، وتطوير الاختلافات بين الأعضاء في الوصول لصيغ جديدة ، من خلال مناقشات التخطيط والتقييم الوظيفي.
- إتاحة المعلومات Informating وتعنى الاستفادة من النظم التكنولوجية في إتاحة المعلومات وتأسيس قواعد بيانات تسمح لكل الأعضاء بفهم طبيعة ودلالة التغيرات وتفسير البيانات وفقاً لها ، وتزويدهم بنوع من التغذية المرتدة عن أداءات الأقسام ،ومن ثم المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة.
- المحاسبية والرقابة التقويمية Formative accounting and control يتم هيكله نظم المحاسبية والتقارير بما يدعم عملية التعلم ، ودمج كل عضو كجزء من القسم مسئول عن كل مصادره لتجنب مخاطر رأس المال الاستثماري.
- التبادل الداخلي Internal exchange حيث يسود نوع من التحوار والتفاعل

بين الأقسام لبحث سبل الجودة وتحديد احتياجات كل منها ، ويتغير أسلوب القادة لدعم هذا الاتصال والتفاوض بدلاً من التحكم من أعلى لأسفل .

- مرونة المكافآت Reward flexibility يتم بحث الافتراضات والقيم التي تقوم عليها أنظمة المكافآت ، واقتراح نظم بديلة ومحاولة تطبيقها .
 - هياكل مساندة Enabling structures حيث يتم تنظيم الأدوار الوظيفية بشكل مرن يقلل الحدود بين الأقسام بما يسمح بمناقشة سبل التجاوب مع التغيرات وتجريب الأفكار الجديدة ، وتوجيه عملية التقييم للتعلم والتطوير بدلاً من المكافأة والعقاب
 - الاستفادة من العاملين في تحليل البيئة Boundary workers as environmental scanners ويتضمن ذلك قيام كل أعضاء المنظمة بمسح البيئة الخارجية ومراجعة ما يحدث في بيئة العمل ، والمطالعة المستمرة للتقارير عن الاقتصاد والسوق والأحداث الاجتماعية والاقتصادية ، وكيف يمكنها التأثير في المنظمة.
 - التعلم المشترك مع منظمات أخرى Inter-company learning يتقابل الأعضاء مع المستفيدين باستمرار ودعم عمليات التعلم المشترك من خلال التدريبات والبحوث واستخدام نهج المقارنة للتعلم من الممارسات الجيدة في منظمات أخرى.
 - مناخ التعلم Learning climate حيث يتمحور دور القادة حول تيسير تعلم الأعضاء من خبراتهم وأخطائهم ، وتحليل ممارساتهم
 - فرص تنمية ذاتية للجميع Self –development opportunities for all تسعى المنظمة لتوفير الموارد الداعمة للتطوير الذاتي ، وتقديم البرامج التدريبية في ضوء الدراسة المتأنية للحاجات الوظيفية.
- ومن جهة أخرى قام بدر إعادة تصميم نموذجه من خلال تقسيم تلك الخصائص إلى خمسة عناصر مترابطة كما يتضح من خلال الشكل التالي :



شكل (٦) نموذج بدئر لشركة التعلم

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

خامساً : بعض ملامح واقع الجامعات المصرية

يتطلب التجديد والتطوير في الجامعات دراسة وتشخيص واقعها ، إذ لا يمكن الانطلاق إلى المستقبل المنشود دونما استقرار دقيق وفحص شامل لمعطيات الواقع ومستجداته ؛ ولذلك تسعى الدراسة الحالية لتحديد بعض ملامح الواقع الحالي للجامعات والتي تستلزم ضرورة التجديد والتطوير في منظومتها بما يتوافق مع نموذج منظمات التعلم ، ويُمكن تحديد ملامح ذلك الواقع كما تعكسها الدراسات السابقة وأدبيات البحث التربوي ذات الصلة من خلال توضيح

النقاط التالية :

١ - يتم قبول الطلاب بالجامعات المصرية بناءً على مجموع الطالب في امتحان شهادة الثانوية العامة الذي تنظمه وزارة التربية والتعليم ، ويمكن للطلاب الذين يجتازون هذا الامتحان التقدم لشغل أماكن بالتعليم العالى من خلال مكتب التنسيق المركزى الذى يتولى مهمة توزيع الطلاب على مؤسسات التعليم العالى المختلفة مع تأكيده على عدد من المعايير من بينها : الحد الأقصى لعدد الطلاب المقرر قبولهم فى كل مؤسسة تعليم عال، وترتيب مجاميع الطلاب المرشحين الراغبين فى القيد ببرامج التعليم العالى نفسها، وترتيب رغبات الطلاب المرشحين أى أن هذا النظام مدفوع بالعرض أكثر منه مستجيب لطلب المدارس مما يقلل من شفافيته. (٧٦)

٢ - يتم تعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم وفقاً لأحكام قانون تنظيم الجامعات الذى خصص المواد من ٦٤ - ٧٩ لتعيين أعضاء هيئة التدريس (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) ، وخصص المواد من ١٣٣ - ١٣٦ لتعيين المعيدى والمدرسى المساعدين ، حيث أشارت المادة ١٣٦ إلى أنه يشترط فىمن يُعين معيداً أن يكون حاصلاً على تقدير عام جيد جداً على الأقل وعلى تقدير جيد فى مادة التخصص ، ومع ذلك إذا لم يوجد من بين المتقدمين من هو حاصل على جيد جداً فى التقدير العام فى الدرجة الجامعية الأولى يجوز التعيين من الحاصلين على جيد على الأقل بشرط ألا يقل التقدير فى مادة التخصص عن جيد جداً، وفى كل الحالات يكون التعيين بقرار من رئيس مجلس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس القسم المختص ويكون التعيين من تاريخ صدور هذا القرار (٧٧)

وعلى الرغم من حركة التعيين لأوائل الخريجين باستمرار فى الكليات إلا أن الواقع الفعلى يشير إلى ارتفاع العبء التدريسى الملقى على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة لتزايد أعداد الطلاب -نتيجة لتزايد الطلب

الاجتماعى على التعليم الجامعى -، وما يترتب على هذه الأعداد من عبء في التدريس، والامتحانات، ونظم الإدارة، والأنشطة الطلابية، وكل ذلك في ظل ميزانية منكمشة يترتب عليها تناقص العائد المادي لعضو هيئة التدريس .

٣ - صُممت بنية الجامعات المصرية في إطار مركزي لا يسمح بإجراء أى تغييرات، حتى على مستوى تطوير المقررات الدراسية، إلا من خلال إجراءات طويلة تبدأ بالأقسام ثم الكليات والجامعات، ولجان القطاع المختصة والمجلس الأعلى للجامعات، ويعقب ذلك صدور قرار وزارى أو جمهورى، وتلقى تلك التعقيدات بالعديد من القيود على استقلالية الجامعات ومرونة حركتها مما يؤدي بالتبعية لتخلف جامعاتنا عن مواكبة التغيرات في العديد من مجالات الدراسة والبحث، وتعمق كذلك عمليات المراجعة الداخلية التى تستلزم سرعة إجراء التغييرات لتحسين مستوى الأداء.^(٧٨)

٤ - تتمتع الجامعات المصرية بعدد من العوامل التى تكفل دمجها ضمن الجامعات الأكثر إنتاجية بحثية منها: العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين للقيام ببحوث علمية جديرة بالمستويات العالمية، والحوكمة الإدارية الفاعلة لشئون البحث العلمى حيث تم إنشاء إدارة فى كل جامعة تعنى بإدارة مختلف شئون البحث العلمى من حيث الإشراف على وضع الخطط البحثية، وإدارة خدمات تمويل البحوث، ووضع نظام للحوافز والجوائز، والاهتمام بالنشر العلمى والترويج له، وفى المقابل يبقى جُل أعضاء هيئة التدريس خارج هذه المعادلة، ويبقى النشر العلمى فى إطار جغرافى محدود لا يتعدى عادة الدوريات التى تُصدرها الكلية أو الجامعة التى ينتمى إليها أو على الأكثر البلد الذى ينتمى إليه العضو.^(٧٩)

٥ - تشهد الجامعات المصرية تقليصاً واضحاً فى نسبة الإنفاق على البحث العلمى مقارنة بدول أخرى فيصل إلى ١٪ تقريباً، فى حين أن المتوسط

العالمى ٢٦,١% ، وأن متوسط ما يُنفقه الفرد المصرى على البحث العلمى يبلغ ١٧ جنيهاً (ثلاث دولارات)، وتنفق دول الاتحاد الأوروبى ٣٦%، والولايات المتحدة ٣٢%، واليابان ٢٤% ، بينما تُنقى جميع الدول العربية ٣%، ويتولى القطاع الخاص فى الدول المتقدمة تمويل البحث العلمى ويقتصر التمويل الحكومى على البحوث الأساسية ، على عكس الدول العربية التى تعتمد فى تمويل البحث العلمى على الحكومة فقط ، لأن القطاع الخاص غالباً ما يسعى للربح السريع أما البحوث العلمية فلا تُؤتى ثمارها إلا بعد فترة زمنية محددة.^(٨٠)

٦ - وضعت الجامعات المصرية أنظمة حوافز مالية خاصة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر العلمى وخاصة فى الدوريات العالمية ، لكن يبدو أن نظام الحوافز هذا لم يُؤد إلى انخراط الأعداد الكبيرة من أعضاء هيئة التدريس فى البحث العلمى على الصعيد العالمى ، إذ أن أعداد المستفيدين من هذه الحوافز يبقى هامشياً نسبة لأعداد أعضاء هيئة التدريس ، كما يبدو أن الكثيرين من هؤلاء المستفيدين هم من مؤلفى أكثر من بحث منشور.^(٨١)

٧ - تُعانى منظومة البحث العلمى فى مصر العديد من أوجه القصور تتمثل فيما يلى^(٨٢)

- غياب التنسيق بين مؤسسات البحث والتطوير ، وتفكك الروابط فيما بينها ، وضعف الروابط بينها وبين المستفيدين من خدماتها.
- تُمثل الرسائل العلمية وبحوث المؤتمرات والدوريات أكبر مكونات العرض لمنتجات البحث العلمى التى يعانى أصحابها من ضآلة التمويل وبيروقراطية الإدارة ، الأمر الذى جعل غالبية هذه المكونات منخفضة الجودة وبعيدة عن الإبداع والتقدم العلمى والتكنولوجى.
- ضعف الطلب على منتجات البحث والتطوير حيث يعتمد رجال الصناعة على استيراد التكنولوجيا والمعارف الفنية من الخارج.

- تدنى المستوى العلمى والبحثى للعديد من أجهزة البحث ، وخاصة أن العنصر البشرى فى تلك المؤسسات هو نتاج تعليم مؤسس على التلقين والحفظ لا على التأمل والتحليل والابتكار ، مما نتج عنه بناء كوادر لا تتواءم مع خطط التنمية.
- غياب ثقافة العمل الجماعى لدى الباحثين.
- عزوف العلماء عن العمل فى مواقع الانتاج لبعض الوقت للاستفادة بالخبرات الصناعية والتعرف على مشاكل الانتاج عن قرب.
- افتقار أغلب مراكز الانتاج لوحدات بحثية متخصصة تخدمها ، وتبنى أجيالاً من الكوادر البحثية المسلحة بروح الابتكار.
- ٨ - تتعرض استقلالية الجامعات للكثير من الانتهاكات فتولى المناصب القيادية بالجامعات يتحدد بقرارات تصدر من خارج الجامعة ، وبحسب علاقات القوة بين كبار الشخصيات الحكومية والسياسية المهتمة بمن يتواجد على قمة الهرم الجامعى ، ونتيجة لذلك لم يعد يُؤخذ برأى الجامعة فى أدق شئونها ، وفى مقدمتها أعداد الطلاب المقبولين ، والتي تُقرر فى المجلس الأعلى للجامعات الذى يرأسه وزير التعليم العالى ، مما يُشير لعدم الاستقلالية الإدارية للجامعة ، كما سقط الاستقلال المالى للجامعات أمام عجز الميزانية ، وأصبحت وزارة المالية تتنافس مع الجامعة على مواردها المحدودة وملاحقتها بحيث تُلزم الجامعات وصناديقها الخاصة أن تحول إلى ميزانية الدولة ما يتبقى فى حساباتها فى نهاية العام المالى ، وتطلب كذلك من المراكز البحثية الجامعية أن تُقدم لوزارة المالية خمسة فى المائة من إجمالى إيراداتها رغم عدم تقديمها أى دعم مالى لتلك المراكز.^(٨٣)
- ٩ - على الرغم مما نصت عليه المواد (٢٥٢)، (١٨٩)، (١٩٤) من قانون تنظيم الجامعات ولأئحته التنفيذية الصادر فى عام ٢٠٠٦ على أن " يكون لكل جامعة موازنة خاصة بها ، وأن الجامعة تتصرف فى أموالها ، ولرئيس

الجامعة ونوابه وعمداء الكليات والمعاهد وأمين الجامعة ، كل فى دائرة اختصاصه سلطة نقل الاعتمادات من بند إلى آخر فى موازنة الجامعة ، مما يشير إلى إتاحة مساحة أوسع من الديمقراطية والاستقلالية للجامعات للتصرف فى إيراداتها ، إلا أن الممارسة العملية تكشف عن أن السلطة المركزية تظل لها الكلمة العليا فى هذا المجال ، كما يُشير الواقع الفعلى أيضاً إلى أن وزارتا التعليم والجهات التابعة لهما - كغيرها من الوزارات والجهات العامة - تلجأ عادة إلى تضخيم "المصروفات" المقترحة ، وعدم الإفصاح عن جميع الإيرادات المحتملة من مشروعات الموازنة التى تُقدمها لوزارة المالية التى تُخفض بدورها تلك الموازنات ، وتلك الآلية النمطية تفرض قيوداً على خطط التطوير والنهوض بالتعليم ، وتُثير تساؤلات حول نمط الأولويات الذى يتم الاستقرار عليه فى نهاية التفاوض ، ومدى اتساقه مع نمط الأولويات المحدد وفقاً للاستراتيجيات والخطط القومية المتفق عليها سلفاً. ^(٨٤)

١٠ - يفتقر الواقع الحالى للجامعات المصرية للحاضنات التكنولوجية التى تعمل على إيجاد نوع من التشارك بين الجامعة والمدينة والوزارات المعنية وبعض مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدنى ، وتُؤسس على شكل جمعيات أو مجموعات ذات النفع العام ، وتقوم الحاضنة بمساعدة الطلبة والباحثين والأساتذة الراغبين فى إنشاء مقاولاتهم التى تركز على استغلال نتائج الأبحاث التى تبلورت داخل مختبرات ومراكز الجامعة ، وتقوم بعدد من الأنشطة من بينها القيام بحملات للبحث عن المشاريع الناجحة والاختيار والاشراف على الدراسات اللازمة ، وكذا البحث عن مصادر التمويل والتى تُعد بدورها مصدراً إضافياً للتمويل ^(٨٥) ، وقد يرجع ذلك إلى عدم رغبة أصحاب المشاريع فى تحمل نفقات البحث والتطبيق ، وفى المقابل يفضلون استجلاب الخبرات الأجنبية .

١١ - عادة ما يشكو الخريجون الجامعيون من عدم الارتباط بين تخصصاتهم

وسوق العمل ، أو من عدم الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملى ، ويعود ذلك إلى التركيز على الجوانب النظرية دون العملية فى معظم التخصصات ذات العلاقة بسوق العمل ، ويرتبط بذلك أيضاً ما شهدته العقود الأخيرة من توسع هائل فى إنشاء الكليات ذات الطابع النظرى ، واستيعاب عشرات الآلاف من الطلاب بها ، فمثلاً لا يُمكن تصور أن سوق العمل المصرى بحاجة سنوياً إلى خمسين ألف محاسب أو ثلاثين ألف محام ، أو بضعة آلاف من خريجي أقسام الفلسفة والتاريخ وغيرها.^(٨٦)

١٢ - يتم إقرار سياسات التعليم العالى وخطته دون الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة تلك الخطط والسياسات لمتطلبات سوق العمل ولم تهتم باستحداث برامج تخصصية جديدة ، وهو ما ساهم فى وجود فجوة حقيقية بين سياسة القبول من جهة ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى ، ففى الوقت الذى يكون فيه سوق العمل متشعباً بعدد من التخصصات مثل الدراسات القانونية والتجارية ، تلحظ أن مؤسسات التعليم العالى لازالت تقبل أعداد غفيرة من الطلاب فى تلك التخصصات ، الأمر الذى يتسبب فى بطالة الخريجين ، وأيضاً تُعد المناهج والمقررات الدراسية أحد العوامل المؤدية لعدم التوافق بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم العالى.^(٨٧)

١٣ - تراجع الموقع النسبى للجامعات المصرية إقليمياً مقارنة بدول كانت أقل منها فى الإمكانيات والمكانة ، بل وكانت تعتمد على الكوادر والخبرات والمؤسسات المصرية فى تطوير جامعاتها ، ومن ثم أصبحت الجامعة فى مصر فى موقع تنافسى سيئ للغاية ، هذا فى الوقت الذى احتاجت فيه مصر أكثر من أى وقت مضى إلى تأكيد دورها الثقافى وريادتها العلمية ، وفى الوقت الذى أصبح فيه مطلوباً منها تكثيف التعاون والتنسيق على المستويات العلمية والتعليمية والثقافية مع دول المنطقة ، أما على الصعيد المحلى فقد اتسعت الفجوة بين الإمكانيات المتاحة والدور المطلوب أدائه من

جانب الجامعات ، خصوصاً مع تزايد أعداد الراغبين فى التعليم الجامعى ومع التزام الدولة بمجانية التعليم ، ومع ما أفرزته فلسفة التعليم من عقيدة قوامها الربط بين التعليم وفرص العمل أو التوظيف ، والقناعة بأن التعليم العالى هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق حراك اجتماعى أو لتحسين نوعية الحياة.^(٨)

وبعد عرض الدراسة لبعض ملامح واقع الجامعات المصرية والتي تُعبر بدورها عن وجود أزمة حقيقية بداية من فلسفة تصميم وإدارة الجامعات القائمة على المركزية ، والاستقلالية الصورية ، وقصور التمويل الموجه لإنتاج ونشر البحوث العلمية ، والافتقار لروح العمل في فريق ، وعدم التنسيق بين الأقسام والكليات ، وغض الطرف عن سوق العمل والبيئة الخارجية عند وضع الخطط والاستراتيجيات التي لا تتعدى فى الغالب نطاق الوزارة ، وهنا تبرز أهمية ضرورة توعية قادة الجامعات وأعضائها بملامح فلسفة جديدة للعمل بالجامعات يمكنها التغلب على العديد من المعضلات السابق ذكرها ألا وهى فلسفة منظمات التعلم التي تُمكن العاملين تجاه رؤية مشتركة تُعد نتاجاً لرؤاهم المختلفة، وتتخذ من تعلم جميع أعضاء الجامعة وسيلة لتحقيق أهدافها ، وتقلل من المركزية والبيروقراطية ، وتسعى لإيجاد نوع من التكامل بين الوحدات وبعضها البعض وكذا مع البيئة الخارجية .

ويمكن للدراسة أن تُحدد مجموعة الإجراءات اللازمة لتهيئة الجامعات كمنظمات للتعلم ، وذلك بالنسبة بكل مكون من مكونات المنظومة الجامعية من خلال العرض التالي.

سادساً : متطلبات تهيئة الجامعات المصرية كمنظمات للتعلم كمنطلق للتطوير

يتطلب تطبيق فلسفة منظمات التعلم بالجامعات المصرية اتخاذ مجموعة من الإجراءات والآليات التنفيذية على مستوى كل مكون من مكونات المنظومة الجامعية (الرؤية ، والقيادة، والهيكل التنظيمى ، والموارد البشرية ،

والثقافة التنظيمية، والبنية التكنولوجية، ومصادر التمويل، ودور الجامعة فى المجتمع، والفكر المنظومى، والتنافسية الجامعية، والتي تكفل بدورها تحقيق تلك المتطلبات وتحويلها إلى واقع ملموس، ويمكن تحديد هذه الآليات من خلال عرض المحاور التالية :

المحور الأول : الرؤية الاستراتيجية للجامعة :

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ بعض المتطلبات فيما يلي:

- ١ - عقد ندوات وورش عمل وتقديم الاستبيانات واستطلاع الآراء المتنوعة، مما يدعم مشاركة العاملين سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو إداريين أو فنيين وعمال.. حول أفضل السبل لصياغة الرؤية الاستراتيجية وتنفيذها.
- ٢ - تبادل وتقاسم البيانات والمعارف والمعلومات وإتاحتها بشكل تعاوني بما يُشعر الجميع بحقه في المعرفة ودوره في تنفيذ رؤية الجامعة .
- ٣ - تأكيد الرؤية الاستراتيجية للجامعة فى صياغتها على أن التعلم مصدر رئيس للتنافسية المستدامة ومن ثم التدريب المستمر وممارسة مختلف أنواع التعلم على كافة المستويات.
- ٤ - التجديد المستمر لرؤية الجامعة بما يدعم استجابتها للمتغيرات البيئية المتلاحقة.
- ٥ - توثيق معارف وخبرات وتجارب أعضاء المجتمع الجامعى وإتاحتها ومحاولة الاستفادة منها فى تحقيق رؤية الجامعة.
- ٦ - فضلاً عن آفاق المستقبل وتطلعاته مما يشعر العاملين أن مستقبل الجامعة ومستقبلهم سيكون أفضل فى المستقبل مما يزيد من شعورهم بالالتزام التنظيمي والانتماء للجامعة .
- ٧ - المشاركة الحقيقية لأعضاء المجتمع الجامعى فى دراسة وتحليل الفجوة بين واقع الجامعة وتطلعاتها، مما يزيد من انخراطهم الواعى لتحقيق الصورة المنشودة.

المحور الثاني : القيادة التشاركية الداعمة للتعلم .

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ بعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

- ١ - اشتراك العاملين مع قادتهم في صناعة القرارات وإتاحة الحرية لهم لإبداء الآراء والمقترحات وتقديم النصح والنقد الهادف ، من خلال صناديق المقترحات وعقد الاجتماعات الدورية ، ومكافأة أصحاب الأفكار المتميزة .
- ٢ - اشتراك القادة في ممارسة دور المعلمين والمدرسين وتقديم النماذج الصالحة للآخرين .
- ٣ - تمييز القادة بامتلاك القدرة على التغيير المخطط والتعلم المستمر من خلال الحرص على حضور المؤتمرات ومتابعة الجديد في العلم والإدارة ، وقيادة عمليات التعلم واكتساب طرقاً جديدة لإدارة الأعمال .
- ٤ - تشجيع القادة للأعضاء على ممارسة الإبداع في إطار بيئات آمنة من المخاطر ، وتعزيز فرص التعلم من الأخطاء .

المحور الثالث : الهيكل التنظيمي الداعم للتعلم :

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

- ١ - إتاحة الهياكل التنظيمية للكليات والجامعات الفرص الملائمة للتعامل مع المشكلات والفرص غير المتوقعة.
- ٢ - يسمح الهيكل التنظيمي بانسياب وتدفق المعلومات من أعلى لأدنى والعكس.
- ٣ - إتاحة وتدعيم التنسيق والتآزر بين الأقسام العلمية والإدارية وبين الأنشطة المتنوعة للعاملين.
- ٤ - تعديل النظم والسياسات بما يسمح بتدعيم التعلم التنظيمي والتقليل من الإجراءات الرسمية .
- ٥ - تعزيز برامج التعلم والتدريب الداعمة للابتكار ، والاستجابة لإمكانية

تغيير بعض مهام الأعضاء.

المحور الرابع : إدارة وتنمية الموارد البشرية للجامعة:

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

- ١ - تدريب الأفراد وفرق العمل بالجامعات على ممارسة التعلم والابتكار في كافة الأنشطة التعليمية والتنظيمية .
- ٢ - ممارسة العمل التعاوني وسيادة روح الفريق على كافة الأصعدة .
- ٣ - تحقيق التنمية المهنية المستمرة للعاملين في الجامعة سواء كانوا (أعضاء هيئة تدريس أو إداريين أو فنيين وعمال).
- ٤ - مكافأة المتميزين والمبتكرين مادياً ومعنوياً من خلال أنظمة فعالة للأجور والحوافز ، وتقدير تحمل المخاطر والسعي للتعلم والتحسين المستمر والمرونة في أداء الأعمال.

المحور الخامس : الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

- ١ - عقد اللقاءات والاحتفالات وتبادل القصص والشعارات المحفزة للعمل والالتزام والمسئولية والرضا الوظيفي.
- ٢ - تعميق استفادة العاملين من خبراتهم ومعارفهم لتحقيق أنشطة التعليم والتعلم وإنجاز الأعمال والمسئوليات .
- ٣ - جعل التعلم من الأخطاء وسيلة للتعليم والتعلم ، وإتاحة التجريب الآمن دون الخوف من العقاب .
- ٤ - تحويل التعلم إلى ثقافة للجامعة وجعله مصدراً للرضا والثقة بالنفس من خلال ممارسة القادة للتعلم ونشر الميثاق القيمي والأخلاقي للمنظمة .

المحور السادس : البنية التكنولوجية الداعمة للتعلم

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

- ١ - نشر ثقافة الجودة والاعتماد والاستخدام المكثف للتكنولوجيا وتطبيق آليات محددة من أجل تقديم خدمات تعلم عالية المستوى بحيث يستطيع العاملون والخريجون تحقيق التنافس المحلى والعالمى.
- ٢ - امتلاك الجامعة لأنظمة الكترونية لتسهيل نقل واكتساب المعرفة وتسهيل الخدمات .
- ٣ - تحقيق التعلم والتدريب من خلال قاعات مزودة بوسائط تكنولوجية متقدمة .
- ٤ - تقديم المعلومات وأدلة الاستخدام الصحيح للوسائط الالكترونية المتعددة.

المحور السابع : المصادر التمويلية المتنوعة الداعمة للتعلم والإبداع

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة كما يلي:

- ١ - التطوير المستمر للتشريعات واللوائح التنظيمية المنظمة للأجور والحوافز بما يحقق مصلحة الجامعة ورضا العاملين ، وتبادل وجهات النظر حولها بما يحقق المشاركة الواسعة في صناعة القرارات التربوية.
- ٢ - تنويع مصادر التمويل الذاتي للكليات والجامعات ، بما يسمح بتكريم المبدعين والمتميزين فى كافة القطاعات ، ولضمان حل المشكلات التربوية بأفكار إبداعية .
- ٣ - استقطاب الطلاب الوافدين من خارج البلاد ، من خلال تقديم خدمات متميزة في التعلم والتعليم والتدريب .
- ٤ - فتح مجالات للتعاون والشراكة الحقيقية الفاعلة مع المؤسسات الأخرى المعنية ، وخاصة فى مجالات البحث التربوي ، والتدريب ، وتنمية قدرات الأفراد.

المحور الثامن : الدور الفاعل للجامعة في خدمة المجتمع

ويمكن تحديد بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

- ١ - بناء الجامعات والكليات لمجتمعات تعلم مهنية متعاونة بحيث يشترك فيها جميع العاملين والمنتسبين للمؤسسات التعليمية ، على أن يلتزم الجميع بالعمل التعاوني والتجريب والتجويد المستمر لأداءات الأفراد وفرق العمل .
- ٢ - تدعيم ألفة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكليات والجامعات بالعمل في خدمة المجتمع توافقاً مع رسالة المؤسسات التعليمية ، علاوة عن كونه أحد معايير الجودة التي ينبغي تحقيقها ، وصولاً إلى تقديم نماذج فاعلة في التميز العلمي والخدمي
- ٣ - فتح قنوات تواصل تسمح بتطبيق وتنفيذ أكبر عدد ممكن من المقترحات والبرامج التعليمية الجديدة بما يحقق رضا المستفيدين من خدمات الجامعة .

المحور التاسع : الفكر المنظومي والنماذج الذهنية :

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

- ١ - تعزيز ثقافة التعلم والابتكار ، من خلال توفير بيئات التعلم الآمنة من المخاطر والمناسبة للتجريب والاستقصاء .
- ٢ - امتلاك الجامعات لنظم متقدمة للتغذية المرتدة المحققة لتطوير التعليم والتعلم والأعمال .
- ٣ - عقد ورش عمل لمناقشة الأفكار الجريئة والجادة والتي تساعد في حل المشكلات وتوقع المخاطر وإدارة الأزمات .
- ٤ - تعزيز ثقافة الاهتمام بالعمليات والنتائج ، وليس الاكتفاء بتقويم النتائج فحسب .

المحور العاشر والمرتبط بتنافسية الجامعات وتأصيل الامتداد العالمي لها

ويمكن تحديد بعض الإجراءات وآليات تنفيذ لبعض المتطلبات السابقة

كما يلي:

-
- ١ - عقد اتفاقيات شراكة وتعاون علمي وبحثي وتكنولوجي مع جامعات متميزة على المستويين الإقليمي والعالمي .
 - ٢ - تحويل الجامعات إلى بيوت للخبرة والتعلم والتدريب وتقديم الخدمات المتنوعة التي تحظى برضا المستفيدين محلياً وإقليمياً ودولياً .
 - ٣ - إبرام بروتوكولات التعاون والتفاهم التي تسمح بتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية .

المراجع

- ١ -عبد الله بن سعد العمري : التجربة الماليزية في مجال تطبيقات التعلم عن بعد ومدى إمكانية الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد (٦٥) ، الجزء الثاني ، أكتوبر ٢٠٠٩، ص ١١١ - ١١٢ .
- 2- Nguyen, L.: Transforming a University into a Learning Organization in the Era of Globalization : Challenges for the School System Leaders , Essays in Education , Vol. 20, Springer 2007 ,p.2
- ٣ - أمين محمد النبوي : الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (حالة كليات التربية نموذجاً) ، سلسلة آفاق تربوية متجددة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٣٨٦ .
- ٤ - أمين محمد النبوي : مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، سلسلة آفاق تربوية متجددة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٨، ص ٥٤ .
- ٥ - رفعت عبدالحليم الضاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ٢٠٠٥، ص ٩٨
- 6- Samli, C.: From Imagination to Innovation: New Product Development for Quality of Life, p.62 . Springer Science + Business Media, LLC2011.
- ٧ - ميال حمود عامر : أثر تطبيق منهج منظمة التعلم على تحسين إدارة الجودة الشاملة " دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ .
- ٨ - أحمد عبد المنعم محمد شفيق : مدى توافق مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ٢٠٠٦ .

- ٩ - محمد خلفان الراوى ، أمين محمد النبوى : المعرفة ومجتمعات التعلم فى القرن الحادى والعشرين : نموذج مقترح فى المنظمات التعليمية ، مؤتمر إعداد المعلم للألفية الثالثة ، فى الفترة من ٢١ - ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٣ ، كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٣ .
- 10- Willcoxson , L. : Strategies for Changing a University into a Learning Organisation , ASET-HERDSA,2000. Available at : <http://www.ascilite.org.au/asert-archives/conf/asert-herdsa2000/procs> in 2/5/2013.
- 11- Berrio, A.: Assessing The Learning Organization Profile Of Ohio State University Extension Using The Systems -Linked Organizational Model. Ciencias Sociales Online, Mars2006, Vol. III, No. 1. (30 – 46).
- 12- Lewis , N. et al. : Universities as Learning Organizations : Implications and Challenges , Educational Research and Review , Vol. 3(9),September 2008 , p.p 289-293
- 13- Franklin , P. et al ; Towards Universities as Learning Organisations , The Learning Organization , Vol.5 , No.5, 1998, pp.228-238.
- 14- Chiang , A.: University as Learning Organization : A Case Study of teamwork and team learning in the private university in Taiwan, herdsa conference 2005. Available at <http://conference.herdsa.org.au/2005/abstracts/abstract329.cfm> in 20/6/2013
- ١٥ - الترتيب الأكاديمى للجامعات العالمية ٢٠١٤ متلح على <http://www.shanghairanking.com/ar/ARWU2014>
- ١٦ - إيمان بنت سعود بن عبدالعزيز أبوخضير: إدارة التعلم التنظيمى فى معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية "تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ، رسالة دكتوراة منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ١٤٢٦ هـ - ١٤٢٧ هـ .
- ١٧ - عيشوش خيرة ، علاوى نصيرة : دور المنظمات المتعلمة فى تشجيع عملية الإبداع ، الشلف ، ملتقى دولى حول رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية فى الاقتصاديات الحديثة، فى الفترة من ١٣ - ١٤ ديسمبر ٢٠١١ .
- 18- Seng , P.;The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization , Sage , New York , 1990, P. 3.

- نقلا عن : مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم ، ط٢ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٠ .
- 19- Serkan, B., Rana, O., K., : Transforming hotels into Learning Organizations : a new strategy for going global , Tourism Management 24 , 2003 , p.151 .
- ٢٠ - محمد على عاشور : تصورات المدراء والمعلمين فى المدارس الثانوية الحكومية فى محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) فى المنظمة المتعلمة ، مجلة الساتل، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ب.د .
- 21- senge, P. ,op.cit, p.8.
- 22- Business Dictionary ; Learning Organization. Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html>
- 23- Oxford Dictionary of Education: Learning Organization
- 24- Reece , P. , D. op.cit , p. 16.
- 25-Antonoaie , N. , C.; The Learning Organization , Bletin of the Transilvania University of Brasov , Vol. 3 (52) , Series V :Economic Science , 2010, p.105.
- 26- Sercan B.,& Rana O., K. : Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global ,Tourism Management 24(2003), pp.150-151.
- 27- Garvin , D.,A. : Building a Learning Organization , in French , W.,L., et al. (eds.) : Organization Development and Transformation "Managing Effective Change " ,5th edition , McGraw-Hill Companies, United States , 2000, p.282 .
- ٢٨ - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص ٢١٥ .
- 29- Giesecke ,J.,& Beth ,M. ,op.cit , p. 55.
- 30- Bowen , G., L., et al. : The Reality and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure , Evaluation and Program Planning(29), 2006 , p. 99. Available at : <http://digitalcommons.uni.edu/libraryscience/5> in 12/6/2013 .
- 31- Pedler, M. , et al. : The Learning Company "A strategy for Sustainable Development , Mc Graw – Hill Book Company , London , New York , 1991, p. 1.
- 32- Watkins, K. & Marsick , V.: The Construct of the Learning Organization :Dimensions, Measurement and Validation ,Human Resource Development Quarterly, Vol. 15, No.1, Spring 2004, p.75 .

- ٣٣ - محمود محمد السيد : أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم " دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٥ .
- ٣٤ - رضا إبراهيم المليجي : إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي : مدخل للجامعة المتعلمة فى مجتمع المعرفة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ٢٣٥ .
- ٣٥ - أسماء سالم النصور ، مرجع سابق ، ص ١٦ .
- ٣٦ - أحمد عبدالمنعم محمد شفيق ، مرجع سابق ، ص ٣٥ .
- 37 - Marquardt , M. J. : Building the Learning Organization "A System Approach to Quantum Improvement, A book Summary, by Jyrki, J. J. Kasvi , McGraw – Hill, 1996, p.222.
- ٣٨ - مدحت محمد أبوالنصر : الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٧٩ .
- ٣٩ - محمد محمد إبراهيم : إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة فى ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠١٠|٢٠١١ ، ص ٣٠٨ .
- 40- Kapp, K., M. : Transforming Your Manufacturing Organization Into a Learning Organization , Business Training Experts, p.2. Available at : www.btedemo.com.
- ٤١ - ميسال حمود عامر : أثر تطبيق منهج منظمة التعلم على تحسين إدارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٧ .
- ٤٢ - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص ٣٩ .

- 43- Krol , J, L, : Total Quality Campuses : An Assessment of the Reliability and Validity of Instrumentation Evaluating Higher Education Learning Organizations , Submitted in Partial of the Requirements for the Degree of Master of Science in Education , School of Education , Duquesne University , August 2001, p.10.
- 44 - Borzsony , P. , et al. : Becoming a Learning Organization through Partnership , The Learning Organization , Vol. 3 , No. 1 , 1996 , p. 23.
- 45 - Kippenberger, T. : Getting down to the nitty-gritty of Organizational Learning ,The Antidote, Vol.2 , Isso.7, p.25..
- 46- Garvin , D.,A., op.cit. , p.285 .
- 47- Snell , R. S. : Moral Foundation of The Learning Organization , Human Relation , Vol. 54, No. 3 , March 2001 , p. p. 323-336.
- ٤٨ - محمود محمد السيد ، مرجع سابق، ص ص ٨٠ - ٨١ .
- 49- Watkins, K.E. et al : The Impact of Lifelong Learning on Organizations ,in Aspen D.N. et al (eds.): Second International Handbook of Lifelong Learning , 2012, p.p.861-862.
- 50- Loc.cit, p.p.864-866.
- 51- senge, P. ,op.cit., p.p.20-21.
- 52- Cook , S. D. N. & Yanow , D. : Culture and Organizational Learning in: Cohen , M. D. & Sproul , L. S. (eds.) : Organizational Learning , Organization Science, SAGE Publications , London , 1996, p.p.551-554. 53- Garvin , D.,A., ,op.cit., p.285 .
- 54- Raelin , J.: Dose Action Learning Promote Collaborative Leadership?, Academy of Management :Learning & Education , Vol. 5 , No.2 , 2006 , p.153, p. 158.
- ٥٥ - ألفت ابراهيم جاد الرب عطا : مفهوم تمكين العاملين Empowerment Employee ومدى ملاءمته للتطبيق فى المنظمات المصرية "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، إبريل ٢٠٠٥ ، ص ٢٨٩ .
- 56- Garvin, D., A., et al. :Is Yours a Learning Organization? ,Tool Kit, Harvard Business Review, March 2008, p.5.
- 57 - Maden , C.: Transforming Public Organizations into Learning Organizatios : A Conceptual Model , Public Organization Review 12 , 2012 , p.82 .
- 58 - Cook , S. D. N. & Yanow , D. ,op.cit, p.452.

- ٥٩ - عادل محمد زايد ، العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي "دراسة تحليلية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (١) ، العدد (١) ، نوفمبر ١٩٩٣ ، ص ص ٦٨ - ٦٩ .
- ٦٠ - أحمد يوسف محمد عريقات ، وآخرون : المنظمة الساعية للتعلم والتطوير التنظيمي في ضوء نظرية النظم ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، المجلد (٢٤) ، العدد الأول ، يونية ٢٠١٠ ، ص ١٨٢ .
- 61- Cook , S. D. N. & Yanow , D. , op. cit. , p.452. □
- ٦٢ - عادل محمد زايد ، مرجع سابق، ص ص ٧٦ - ٧٧ .
- 63- Weldy ,T.G. & Gillis, W. E. :The Learning Organization : variations at different organizational levels , The Learning Organization, Vol.17 ,No.5m2010,P.P.457-458.
- 64- senge , P. , op. cit., p.p.20-61.
- 65- Raelin , J., op. cit. , p.157.
- ٦٦ - محمد نجيب عبدالواحد ، آصف دياب : المقومات الأساسية لمجتمع المعرفة ، مؤتمر التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، إدارة التربية ، ١٥ - ١٨ ديسمبر ٢٠٠٣ ، دمشق ، تونس ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧١ . □
- 67- Lewis, N., et al ,op.cit.,pp.290-291.
- ٦٨ - محمد نجيب عبدالواحد ، آصف دياب ، مرجع سابق، ص ١٧٢ .
- 69 -Marquardt , M. , J.: Building the Learning Organization : Achieving Strategic Advantages Through a Commitment to Learning , 3rd edition , Nicholas Brealey Publishing , Boston , London , 2011, p.p 66-77.
- 70- Marquardt , M. , J., op.cit., p. 10.
- 71- Pedler , M. ,et al., op.cit., p.p.18-23.
- 72- Dill, D.,D., : Academic accountability and University adaptation : The architecture of an academic Learning Organization , Higher Education 38 , Academic Publishers , Netherlands , 1999, p. p.132-133.
- 73- Kippenberger,T. , op.cit., p.25.
- 74- Loc.cit , p.26.
- 75- Dill, D.,D., : op.cit, p. 143.

- ٧٦ - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي : مراجعات لسياسات التعليم الوطنية "التعليم العالی فی مصر"، ٢٠١٠، ص ١٥٣.
- ٧٧ - وزارة التعليم العالی : قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات ، الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة ، وزارة التجارة والصناعة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ٢٠٠٦ ، ص ص ١٧ - ٢٠ ، ص ص ٢٨ - ٢٩ .
- ٧٨ - زينب سليم : التجربة المصرية فی إنشاء نظام قومی لضمان جودة التعليم العالی ، مؤتمر التعليم العالی فی مصر " خريطة الواقع واستشراف المستقبل" ، ١٤ - ١٧ فبراير ٢٠٠٥ ، المجلد الثاني ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٤٤٤ .
- ٧٩ - المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا : التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية ، مؤسسة الفكر العربي ، بيروت ، لبنان ، ٢٠١٠ ، ص ص ٤٨ - ٤٩ .
- ٨٠ - على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .
- ٨١ - المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .
- ٨٢ - وزارة التخطيط والتعاون الدولي : الخطة القومية لمضاعفة الدخل " إطار استراتيجی لفترة عشر سنوات ٢٠١٢ - ٢٠٢٢ ، وزارة التخطيط ، القاهرة ، يونيو ٢٠١٢ ، ص ص ١٣٢ - ١٣٣ .
- ٨٣ - مصطفى كامل السيد : حول استقلال الجامعات : نظرة مقارنة ، مؤتمر التعليم العالی فی مصر " خريطة الواقع واستشراف المستقبل" ، مرجع سابق ، المجلد الأول ، ص ص ٦٤٩ - ٦٥٠ .
- ٨٤ - أشرف العربي : تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم فی مصر فی ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة ، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة فی مصر والدول العربية ، فبراير ٢٠١٠ ، ص ١٠ .

- ٨٥ - حفيظ بوطالب جوطى : الجامعة وتطور المعرفة والنمو الاقتصادى ، مؤتمر التعليم العالى والبحث العلمى فى مجتمع المعرفة ، ١٥- ١٨ كانون الأول-ديسمبر ٢٠٠٣ ، دمشق ، تونس ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٤٨ .
- ٨٦ - محمد صفى الدين خربوش: التعليم الجامعى فى مصر .. بعض المشكلات ومقترحات التطوير ، مجلة أحوال مصرية، السنة الثانية عشرة ، العدد (٥٤) ، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة ، خريف ٢٠١٤ ، ص ٦٣ .
- ٨٧ - مروة بلتاجى : استراتيجيات تنمية مهارات خريجي التعليم العالى فى ضوء متطلبات سوق العمل ، ورقة سياسات رقم (٢) ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، القاهرة، ٢٠١٣ ، ص ٣ .
- ٨٨ - صلاح سالم زرنوقة : الجامعات والعمليات التنموية ، مؤتمر التعليم العالى فى مصر " خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، مرجع سابق ، المجلد الثانى ، ص ١٣٩٣ .