

المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية

بجامعة المنوفية

The Learning Organization is an Entrance to Activate the
Academic Performance of the Scientific Departments at
Menoufia University

إعداد

أ/ هند محمد محمود حسين

إشراف

أ.م.د/ أسماء فتحي السيد

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة المنوفية

أ.د/ محمد محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة المنوفية

Blind Reviewed Journal

المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة

المنوفية

إعداد

أ. هند محمد محمود حسين

أ.م.د/ أسماء فتحي السيد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة المنوفية

أ.د/ محمد محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية- جامعة المنوفية

تاريخ قبول البحث : ٢٠٢١/٦/١٢

المستخلص

تاريخ إستلام البحث : ٢٠٢١ /٥ /٣

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعلمية بجامعة المنوفية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (١٩٥) عضو هيئة تدريس بجامعة المنوفية، قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للتعرف على واقع أداء الأقسام العلمية بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على درجة موافقتهم على آليات تطوير أداء الأقسام العلمية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، اختبار (ت)-T Test، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way، اختبار LSD، واستخدام معامل الارتباط لبيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، توصلت الدراسة إلى أن الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بدرجة كبيرة على آليات تفعيل أداء الأقسام الأكاديمية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة نظراً لما توفره من آليات هامة لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، الأداء الأكاديمي، الأقسام العلمية .

**THE LEARNING ORGANIZATION IS AN ENTRANCE TO ACTIVATE
THE ACADEMIC PERFORMANCE OF THE SCIENTIFIC
DEPARTMENTS AT MENOUFIA UNIVERSITY**

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of the scientific departments at Menoufia University from the point of view of the faculty members of some theoretical and scientific colleges at the University of Menoufia. The study used the descriptive method and relied on the questionnaire as a main tool for data collection, and the sample consisted of (195) faculty members at Menoufia University, The researcher designed a questionnaire as a tool to identify the reality of the performance of the scientific departments at the University of Menoufia, as well as to identify the degree of their agreement on the mechanisms of developing the performance of the scientific departments using the entrance of the learning organization according to the opinions of the faculty members at the University of Menoufia, and the frequencies, percentages, arithmetic averages, standard deviations, and arrangement were used. The T-Test, the ANOVA one way test, the LSD test, the use of the correlation coefficient of Pearson, and the Cronbach alpha coefficient, the study concluded that the reality of the performance of the scientific departments for faculty members came with a moderate degree, the agreement of the faculty members At the University of Menoufia to a large degree on the mechanisms of developing the performance of academic departments using the approach of the learning organization, given the mechanisms it provides Important for developing the performance of academic departments at Menoufia University.

Keywords: Learning Organization, Academic Performance, Scientific Departments

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة البحث :

تشهد حياتنا المعاصرة الكثير من التطورات والمستجدات المتسارعة، التي فرضت علينا استخدام تقنيات تكنولوجية، ومواجهة عدة تحديات، وعلى مؤسساتنا أن تكون على قدر كافٍ من الإمكانيات والقدرات والكفاءات لتواجه التحديات بل وتستفيد منها قدر الإمكان في تسيير شئونها وإدارتها وتحقيق أهدافها بأقل جهد وانتاجية متميزة وبالاستثمار الامثل للموارد المتاحة.

كما تواجه الجامعات اليوم جملة من التغيرات المتسارعة في ظل البيئة المتغيرة، حيث أصبح بقاءها مرهون لما تتحلى به من مزايا تنافسية في ظل العديد من التحديات المتزايدة الناتجة عن التطورات الحاصلة في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى تغيير خصائص الأعمال بشكل جذري كما أدت إلى تسارع كبير في المنافسة، وبالتالي تغيرت متطلبات ومفاهيم الجامعات، فقد أصبح من الضروري لها رفع التحدي وتغيير أساليب العمل والنظم التقليدية والتي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر، في وقت تسعى فيه الجامعات إلى تطبيق فلسفات تصنع التميز والإبداع.

لذلك تسعى المنظمات إلى إحداث التطوير اللازم للتكيف مع التغيرات العميقة التي تحدثها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح لزاماً على كل منظمة العمل سريعاً على تطوير أو تغيير ممارساتها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، واعتماد نسق نظري جديد في إدارتها، ومن أشهر هذه الأطر الفكرية والعملية التي انتشرت في مختلف المنظمات ما يسمى بالمنظمة المتعلمة. (عبابنة، ٢٠٠٩: ٥٣)

يعتبر القسم الأكاديمي هو الوحدة الأساسية للجامعات، ويحتل مكانة مهمة في البناء التنظيمي لها، وتتشكل من خلاله شخصية الجامعة، وسمعتها الأكاديمية، وكونه أداة الجامعة لتنفيذ خطط التحديث والتطوير، وإذا كانت قوة الجامعات، وضمان استمرارها وتطورها يكمن في قوة أقسامها، ودورها في تحقيق أهدافها ورسالتها، وإذا كانت قدرة الجامعات متوقفة على قدرة أقسامها، فلا يمكن للجامعة أن تنهض بدورها التنموي في مجتمعها إلا عبر قيام القسم الأكاديمي بأدواره. (محمد، ٢٠١٢: ٢١٨)

فالارتقاء بالقسم الأكاديمي يُعد أحد أهم السبل لتطوير أداء الجامعات وتميزها، وعليه، فإن أي مبادرة للتطوير في أداء الجامعات لا بد أن تتمركز حول الأقسام الأكاديمية، ولا بد أن تشارك

فيها على نحو جوهري، لذلك فإن أي مبادرة للتغيير والتطوير في الأداء الجامعي لا بد أن تتمركز حول الأقسام الأكاديمية. (الثبتي، ٢٠١٤: ٧١٨)

لذلك تسعى الجامعات إلى توفير عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، بما يساهم في رعاية أفرادها، وتنمية وتحسين قدراتهم، وذلك من خلال تحديد المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها عبر توفير حرية التجريب، واتخاذ المخاطرة، والتعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وتوفير الثقة والاستقلالية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة والتطوير المهني والشخصي، ولكي تحقق ذلك عليها التحول سريعاً من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة. (العتيبي وإبراهيم، ٢٠١٥: ٣٩)

لقد أشارت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (بازدوغ، ٢٠١٥)، دراسة (علاونه، ٢٠١٥)، دراسة (محمد، ٢٠١٢)، دراسة (فاضل، ٢٠١١)، إلى وجود بعض أوجه القصور والخلل في أداء بعض الأقسام الأكاديمية بالجامعات لبعض أدوارها المنوطة بها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى إجراءات مستمرة؛ لتطوير أدائها، وتحسينها؛ لكونها حجر الزاوية في أي إصلاح أو تقدم منشودين. كما إن الجامعات المصرية والأقسام الأكاديمية تواجه بعض مشكلات التي تعوق دون تطبيق فلسفة التعلم التنظيمي وأهمها المركزية في صنع القرار داخل الجامعة وببطء الإجراءات الإدارية الجامعية. واعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط علاوة على التغيير السريع في سوق العمل، وارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين، وكثرة الأعباء التعليمية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، وعدم تقدير الدولة لما يقدموه من نتاجات فكرية ومعرفية ومخططات ورؤى للتطوير، وإغفال الحكومات لدور الجامعات في تحقيق التنمية. (أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٦: ٣)

كما أشارت دراسة الدهشان والسيسي إلى أن رؤساء الأقسام يؤدون مسؤولياتهم الإدارية، ومسئولياتهم الاجتماعية والسياسية وأنهم يقصرون في أداء مسؤولياتهم العلمية والتعليمية، وكذلك في أداء مسؤولياتهم في مجال خدمة المجتمع، وربما يرجع ذلك إلى أن أدوار ومسئوليات رئيس مجلس القسم لا تزال غير محددة وغير موصوفة توصيف دقيقاً، ولذلك فإنها تختلف باختلاف أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات نظرهم. (الدهشان والسيسي، ٢٠٠٥: ١١٣)

لقد ظهرت العديد من الدراسات التي تبحث أهمية تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة، ووضع مقترحات واستراتيجيات لتطوير الجامعات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، مثل دراسة كل من: (العتيبي وإبراهيم، ٢٠١٥)، ودراسة (العنزي، ٢٠١٦)، ودراسة (أبو العلا، ٢٠١٧)، وذلك نظراً لأهمية الجامعات ودورها في تطوير المجتمع وتقدمه، فلا بد أن تكون إدارتها قائمة على فلسفة قيادية ونمط إداري حديث يواكب التطور والانفجار المعرفي الحاصل، وتكمن الحاجة إلى وجود المنظمات المتعلمة هو كونها المنظمة المناسبة للقرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الذكي وهو العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار، والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية كما أن المنظمات التي لن تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وسرعة الأداء وتحسين جودته، سوف تموت في فترة قصيرة وإن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة وتتعامل مع التغير بنجاح سوف تستمر في الألفية الثالثة. (سلطان وخضر، ٢٠١٠: ٢٣)

انطلاقاً مما سبق كان من الضروري البحث في تطوير الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية بجامعة المنوفية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة، لما لها من دور مهم في تطوير الأداء الجامعي وتحول الجامعات إلى منظمة متعلمة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى الأقسام العلمية إلى التميز في أدائها وتقديم أفضل الخدمات لمجتمعاتها، بالإعتماد على كفاءة أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم، وإنتاجهم المعرفي في أداء المهام الموكلة إليهم. وفي الوقت التي تواجه الأقسام العلمية الكثير من التحديات أهمها: المخرجات التي يجب أن تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي، والظروف المتغيرة التي تعيشها الأقسام العلمية من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، لذلك كان لا بد من إجراء تغيرات استراتيجية لضمان قدرتها على البقاء والاستمرار.

فالارتقاء بالقسم الأكاديمي يُعد أحد أهم السبل لتجويد أداء الجامعات وتميزها، وعليه، فإن أي مبادرة للتطوير في أداء الجامعات لا بد أن تتمركز حول الأقسام الأكاديمية، ولا بد أن تشارك فيها

على نحو جوهري الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى إجراءات مستمرة لتطوير أداؤها، وتحسينها؛ لكونها حجر الزاوية في أي إصلاح أو تقدم منشودين. (الثبتي، وعبدالمجيد، ٢٠١٣: ٧١٨)

كما أشارت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (محمد، ٢٠١٧: ٣٩) ودراسة (دغري، ٢٠١٧: ٢٧٩) إلى أهمية المنظمة المتعلمة، ودورها في تحسين أداء المنظمات، وتطويرها، ودعم الإبداع بها، والعمل على زيادة دافعية العاملين، كما أنها تُسهم في تقبل المنظمة للتغيير، فضلاً عن أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة يُمكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين؛ للمشاركة في بناء المعرفة، والقدرة على جذب صناعات المعرفة.

وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة فى الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي ومداخل تطويره؟
٢. ما الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية، وكيف يمكن تطويرها باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟
٣. ما الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، وأهميتها فى تطوير أداء الأقسام العلمية؟
٤. ما آليات تفعيل الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية بجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي ومداخل تطويره وكذلك التعرف على الإطار الفكرى لمدخل منظمة المتعلمة وأهميته ومزاياه لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية واستكشاف واقع الأقسام العلمية بجامعة المنوفية من أجل الوصول إلى مقترحات لتفعيل أداء الأقسام العلمية فى ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة:

تناولت الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية لكل المؤسسات بصفه عامة وللأقسام العلمية بصفة خاصة؛ حيث يتناول مفهومين هامين هما: تفعيل الأداء الأكاديمي، والمنظمة المتعلمة: وهذان المفهومان عند تحققهما يؤدي إلى مستوى أداء جيد فى الأقسام العلمية، وبالتالي تحقيق التميز فى الأقسام العلمية.

تُسهّم هذه الدراسة في التعرف على الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية وكيفية تطويره باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة من خلال التوصيات التي تقدمها الدراسة.

- يستفيد من نتائج هذه الدراسة الأقسام العلمية بجامعة المنوفية في التعرف واقعتها، ومن ثمّ تحديد نقاط الضعف، والعمل على تلافئها، وتحديد نقاط القوة، والعمل على تدعيمها.
- يستفيد من نتائج هذه الدراسة رؤساء الأقسام في تحويل أقسامهم إلى منظمات متعلمة، وتمكين أعضاء هيئة التدريس ومنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويصبحون أقدر على الإنتاج المعرفي وتبادلته.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، لملائمته لطبيعة الدراسة ولما له من مزايا عديدة أهمها: عدم اقتصره على جمع البيانات المتعلقة بالدراسة فحسب بل تفسير وتحليل هذه البيانات، والخروج منها باستنتاجات ذات دلالة ومعنى، تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة الدراسة، والوصول إلى استنتاجات تساعد في وضع آليات مقترحة لتفعيل الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة البحث المختارة من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

مصطلحات الدراسة: تم إستعراض المفاهيم المختلفة للدراسة الحالية في إطارها النظري ، وسوف نستقر على التعريفات الآتية :

المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرارعلى زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج، وتوسعي لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقد والغموض، اعتمادا على قدرات العاملين من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية.

المنظمة المتعلمة إجرائياً: هي أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي من خلالها تستطيع الأقسام الأكاديمية اكتساب المعرفة وتطويرها وتركز على المعرفة كمنشأ اجتماعي، وتبنى علاقات تعاونية من أجل تنمية المعرفة من خلال قيادة تشاركية داعمة للتعلم.

تفعيل الأداء: طريقة منظمة شاملة في علاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء (أبو شيخة، ٢٠٠٨: ٢٢٨)

تفعيل الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية إجرائياً: كافة المدخلات التحسينية من أفكار واتجاهات وطرق وبرامج يقوم بها رؤساء الأقسام بهدف الارتقاء والوصول إلى أفضل انجاز وأداء لأعضاء هيئة التدريس من أجل كفاءة وفعالية الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية. (Senge,2004:8))

الدراسات السابقة

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة وفق محورين رئيسين :

أولاً: الدراسات المتعلقة بالأقسام الأكاديمية ورؤساء الأقسام فى التعليم الجامعى

١. دراسة محمد سعد زكى يوسف (٢٠١٦) بعنوان " تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر فى ضوء القيادة التحولية "

هدفت الدراسة إلى تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر من خلال ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحولية، والتعرف على: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحولية، معوقات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لسلوكيات القيادة التحولية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة التى طبقت على أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف العمل الفريقى داخل الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، ضعف فعالية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس، ممارسات سلوكيات القيادة التحولية جاءت بدرجة متوسطة، كما أوضحت الدراسة أهمية إعداد دورات تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتطوير أداء الأقسام، ونشر ثقافة التوقعات العالية للأداء داخل الأقسام الأكاديمية من خلال زيادة الأثر الذى يرغب رئيس القسم بإحداثه، وتنمية النزعة القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

٢. دراسة إبراهيم بن حنش الزهرانى، جمال السيسى (٢٠١٨) بعنوان " تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية التى يتطلبها مجتمع المعرفة، والكشف عن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم التى يتطلبها مجتمع المعرفة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، ووضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم فى ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة التى طبقت على أعضاء هيئة التدريس

بجامعة القيصم، توصلت الدراسة إلى: أن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القيصم لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في محاور نشر ثقافة المعرفة، وعمليات المعرفة، والأدوار القيادية، جاء ضعيفاً، وأوضحت الدراسة وضع خطة للتنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتطوير القسم بهدف: توعية رؤساء الأقسام بطبيعة مجتمع المعرفة وخصائصه ومتطلباته، تبصير رؤساء الأقسام بطبيعة المؤسسة الأكاديمية وطبيعة أدوارهم والأبعاد والجوانب المختلفة لهذه الأدوار في ضوء تحليل المهمة بما يتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة.

٣. دراسة سوسن محمد بن زرعة (٢٠١٩) بعنوان "تقويم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بحسب (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين أداء رئيسات الأقسام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أجريت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهن (٦١٥) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: حصلت المهام الإدارية على أعلى متوسط حسابي في تقييم أعضاء هيئة التدريس، حصلت المهام التعليمية على المرتبة الثانية من حيث مستوى الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة، أما المرتبة الثالثة فكانت للمهام العلمية والبحثية، والمهام المرتبطة بخدمة الجامعة والمجتمع، حصلت المقترحات الواردة في الدراسة على موافقة عالية من عينة الدراسة.

٤. دراسة (Hundessa, 2019) بعنوان " القيادة الأكاديمية : استكشاف تجارب رؤساء الأقسام في إحدى جامعات الجيل الأول في إثيوبيا "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تجارب رؤساء الأقسام في جامعة هارامايا بإثيوبيا فيما يتعلق بتصورات وممارسات القيادة الأكاديمية . تم استخدام منهج البحث النوعي حيث تم اختيار خمسة رؤساء أقسام باستخدام تقنيات اختيار العينات الهادفة، تم استخدام المقابلة شبه المنظمة والملاحظة الوثيقة لجمع البيانات ثم تحليل البيانات، وأوضحت النتائج أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى القيادة على أنها ضرورية وأن أساليبهم القيادية هي أسلوب ديمقراطي وتحولي

وتشاركي، وأوضحت الدراسة أيضًا أن رؤساء الأقسام في هذه الدراسة هم مديرين أكثر من أنهم قادة وذلك بسبب الإجراءات الروتينية اليومية ولأنهم ليس لديهم علاقات قوية مع أصحاب المصلحة كما تم الكشف عن أن رؤساء الأقسام يصلون إلى الرئاسة دون أي تحضير، أخيراً تبين أن الرؤساء الخمسة تقريباً ليس لديهم مصلحة في الاستمرار في منصب رئيس القسم مرة أخرى إلا في وقت الأزمة وبناءً على هذه النتائج، تمت التوصية بضرورة قيام الجامعة بصياغة نظام لتقديم الدعم والتدريب و التعليم لجميع أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ورؤساء الأقسام بشكل خاص.

ثانياً: دراسات تناولت مدخل المنظمة المتعلمة في مجال التعليم الجامعي.

١. دراسة أسامة ماهر حسين (٢٠١٢) بعنوان "تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة دراسة حالة "

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة بالاعتماد على رصد وتحليل آراء أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الجامعات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك ضعفاً في الخصائص المتوفرة لدى الجامعة في جعلها منظمة متعلمة وفقاً للأبعاد التي تم قياسها في هذا الجانب بصفة عامة، تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في الجامعة.

٢. دراسة وردة عبد الكريم الدسوقي (٢٠١٥) بعنوان "مدى توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة اداتين هما: استبانة قياس درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية موزعة على خمس مجالات وهي: (التفكير النظامي، الإتيان الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق)، واستبانة لقياس الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس موزعة على مجالين هما : (واقع الإنتاج المعرفي، واقع توافر مقومات الإنتاج المعرفي)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : درجة التقدير الكلية لتوافر

معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٧٢.٤%) وهي كبيرة، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإنتاج المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بلغ (٧٦.٨%) وهي درجة كبيرة، درجة تقدير أفراد العينة لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية ودرجة تقديرهم لواقع الإنتاج المعرفي بمجالاته ودرجته الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها حيث بلغت (٨٠.٨%).

٣. دراسة **عصام محمد حجازي (٢٠١٩)** بعنوان " تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة "

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس داخل كلية التربية بجامعة طنطا، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن كلية التربية بجامعة طنطا حصلت على نتائج متوسطة في تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة، من وجهة نظر عينة الدراسة، إعادة النظر في كل ما يتعلق بالأبعاد الاستراتيجية التنظيمية والإدارية والثقافية بالأقسام الأكاديمية، الأمر الذي يخلق مناخاً مناسباً لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين بهذه المنظمات، كما يجعلها أكثر قدرة على النمو والتطور لمواجهة البيئة المتغيرة وللوفاء بمطالب التحديث والإصلاح التربوي، وتزويد القيادات التربوية بالسبل التي تساعد في تطبيق المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية بصفة عامة.

، الموارد، الابتكار، الإبداع، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والانتشار العالمي للجامعة.
٤. دراسة **(Abdollahi & al., 2011)** بعنوان " المنظمة المتعلمة، ضرورة حتمية في عصر اقتصاد المعرفة : دراسة حالة للجامعات بإيران "

هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر مكونات المنظمة المتعلمة في جامعة الشهيد بيهشتي وجامعة آزاد الإسلامية بطهران، وإجراء مقارنة بين الجامعتين من حيث تطبيق معايير المنظمة المتعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ شخص من مديري وأعضاء هيئة تدريس وموظفين يعملون في الجامعتين تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاء مكون التميز الذاتي بجامعة آزاد أعلى من المتوسط في حين أنه جاء متوسطاً في جامعة بيهاتشي، وإن مكون النماذج الذهنية جاء أقل من المتوسط في الجامعتين،

وأن مكون الرؤية المشتركة والتعلم الجماعى والتفكير التنظيمى أعلى من المستوى المعيارى فى جامعة آزاد فى حين أنه أقل من المتوسط بجامعة بيهانشى.

المحور الثانى: الإطار النظرى للدراسة

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها ، فإن الإطار النظرى لها ، يتضمن بالعرض والتحليل الأبعاد التالية

البعد الأول: الأداء الأكاديمى وأهمية تطويره

يعتبر من دواعى الاهتمام بتطوير الأداء فى المنظمات التطورات التى يشهدها العالم والثورة العلمية والتقنية التى تتطلب تدريباً للأفراد، لذلك كان ينبغى على المنظمات أن تطور نفسها استراتيجيات وتقنيات ومنهجيات، وأن تدرب أفرادها على مواجهة التغيير الاجتماعى والاقتصادى والتقنى السريع.

تكمن أهمية تفعيل الأداء فى المنظمات دوره الفعال فى رفع كفاءة صاحب العمل ومساعدته فى التغلب على الصعوبات وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفعالية، حيث زادت فى السنوات الأخيرة أهمية تطوير الأداء فقد أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أن من أفضل ممارسات منظمات التعلم هي تخصيصاً ٤٠% من الدخل لتطوير الأداء .
(Rothwell,2012:55)

اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصفة عامة، تطوير الإمكانيات العامة للقيادات التى تؤهلهم لمواكبة التغيرات والحد من ظاهرة التقادم الإدارى، تسهم بعض برامج التطوير بتزويد القيادات ببعض المهارات الخاصة بحسب حاجتهم لها ، (عباس، ٢٠١٦، ١٣٢) تعتمد عليه المنظمة فى تحقيق أهدافها وبلوغ غايتها وتطوير المجتمع، وتحقيق التنمية المنشودة . (الحوارى، ٢٠١٣:١٤)

إن تطوير أداء الاقسام العلمية يعتمد على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ولذلك ترجع أهمية تطوير الأداء إلى التغيير الذى حصل فى أدوار أعضاء هيئة التدريس كتطور تقنيات الاتصال وتعدد مصادر التعلم أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية فى متطلبات الموقف التعليمى من حيث وسائل نقل المعرفة وأدوار أعضاء هيئة التدريس التى تحولت من الأدوار التقليدية التى تعتبر المدرس مجرد ناقل للمعرفة إلى ميسر ومسهل ومرشد وموجه للطلاب. (مرسى، ٢٠٠٢، ٢٠٥)

البعد الثاني: الأقسام العلمية و وظائفها ومشكلاتها

تُشكل الأقسام الأكاديمية في الجامعة أو الكلية وحدة إدارية وعلمية أساسية تتضمن مجموعة من: الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والكادر، وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن: التعليم والبحث والتطبيق في مجال معرفي مختص أو مجموعة من الاختصاصات المعرفية المتقاربة، توجد العديد من الوظائف للأقسام الأكاديمية، ومن أهم هذه الوظائف: **التدريس في المرحلة الجامعية:** إن للأقسام الأكاديمية سلطة ومسؤولية كاملة، وهي ذات استقلالية تامة بالنسبة للدراسة الجامعية، لأي فرع من فروع المعرفة، وهذا هو الوضع الأمثل، وقد تضع مؤسسة الجامعة حدوداً تتعلق بعدد الطلبة وعدد الساعات التدريسية بعد أن يتم مناقشتها مع رؤساء الأقسام التي تزود الطلبة بالتوجيهات التي تقودهم في حياتهم الأكاديمية، تدريساً وبحثاً إلى جانب أسلوب التفكير، وذلك عن طريق تدريسهم التخصص أو إعدادهم للمهنة التي يريدونها. (حرب، ٢٠٠١، ٥٣)

اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم: تعتبر عملية تطوير الدراسات العليا هي مفتاح التعليم العالي بصفة عامة، وذلك للعلاقة الوثيقة بين الدراسات العليا وإعداد هيئات التدريس والبحث، إذ أن الدراسات العليا عملية متكاملة هدفها تنمية الإنسان فكراً ومهارةً واتجاهاً ومساعدته لتحقيق ذاته المبدعة، وتعد عملية اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم عملية في غاية الأهمية، لأن هؤلاء الطلبة سيتقدمون في فروع المعرفة إلى مستويات أكثر تقدماً، حيث أنهم سيساهمون في تحقيق أهداف مؤسسة الجامعة، وإعداد الجيل القادم من الباحثين، وأعضاء هيئة التدريس في المستقبل، وتختار الأقسام الأكاديمية الطلبة وتنميتهم بالتعليم والتدريس، ومن الممكن القول أنها تؤهلهم وتمنحهم شهادات علمية ومراكز، ومن هنا فإنها تؤثر في الحياة الأكاديمية والفكرية للطلبة، وفرصهم في الوصول إلى مكانة معينة، ويحدد القسم ما الذي يكون الكفاية في الميدان، وما المهارات المطلوبة، وكيف يُدرب الطلبة عليها، ويتطلب هذا، عمل مناهج ومقررات دراسية، ونظم امتحانات وفرصاً تدريبية للوصول إلى الكفاية، وللتأكيد أن تلك الكفايات قد اكتسبت وعُلمت ومُؤرست، والتنوع في التدريب واكتساب المهارات المطلوب، فروع المعرفة وطرق اكتسابها تنمو وتتغير، وكذلك القضايا والمشكلات تتغير. (حرب، ٢٠٠١، ٥٢)

البحث العلمى البحث: يعتبر البحث العلمى ركيزة اساسية من ركائز المعرفة الإنسانية فى كافة ميادين الحياة، بل أصبح أحد مقاييس الرقى والحضارة فى العالم، ومن خلال البحث العلمى يستطيع الإنسان اكتشاف المجهول وتسخيره لصالح المجتمع بما يحقق التنمية والازدهار فى مجالات الحياة كافة، وبفضل البحث العلمى يمكن امتلاك التكنولوجيا والمعرفة باعتبارها الأداة الفعالة لتحقيق استثمار الموارد المتاحة من أجل تحقيق التنمية والتقدم. (الخطيب، ٢٠٠٦: ٩٨)

- المشكلات التى تواجه الأقسام العلمية

لقد فرض مجتمع المعرفة على المؤسسات الجامعية زيادة الاهتمام بالمنظمة المتعلمة، سعياً للتكيف مع تحديات العولمة، وتزايد حدة التنافسية، وبالتالي أصبحت الدول مطالبة بمراجعة نظمها وإستراتيجياتها، وإعادة النظر فى طرق إدارتها التقليدية بغية الحفاظ على وجودها حاضراً ومستقبلاً، إذا ما أرادت تحقيق النجاح والنمو والمنافسة العالمية، وبالتالي فإن إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات الجامعية واستمرارها، توجد مجموعة من المشكلات التى تواجه الأقسام الأكاديمية بالجامعات ومنها:

عدم استقلال القسم استقلالاً كاملاً، حيث يتم الرجوع إلى إدارة الكلية والجامعة فى كثير من شئونه، وافتقاد بعض رؤساء الأقسام القدرة على تحديد أدوار أعضاء مجلس القسم وقلة الصلاحيات المعطاة لرئيس القسم فى بعض الكليات، وعدم تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام، وميل بعض رؤساء الأقسام إلى التطبيق الحرفى للوائح والقوانين، وضعف الإمكانيات والموارد المتاحة فى بعض الأقسام العلمية بالكليات. (سليمان، ٢٠٠٥: ٧٠٣)

وتوجد بعض المشكلات التى تمس العمليات فى داخل الاقسام الأكاديمية ومنها: القصور فى تطوير وتنوع أساليب ومعايير التقويم المستخدمة لقياس وتقويم مستوى الأداء الإدارى والأكاديمى، والالتزام الحرفى بتطبيق الأنظمة والإجراءات والقواعد وعدم المرونة فى تطبيق الأنظمة وفق ما يتطلبه العصر ومتغيراته، وقلة استخدام التقنية الحديثة فى عمليات التعليم والتعلم فى الوقت ذاته، والهدر الحادث نتيجة سوء استخدام الموارد المالية والبشرية. (فاضل، ٢٠١١: ٤٩)

من خلال ما سبق نجد أن هناك مبرراً لتحول الأقسام الأكاديمية إلى منظمات متعلمة تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشره بين قادتها وموظفيها، و بفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم،

وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة، والاستفادة والإفادة من تجاربها الناجحة والناشلة، وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر.

البعد الثاني: المنظمة المتعلمة مفهومها، وأهميتها، خصائصها

مفهوم المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تعمل على تحسين الاستفادة باستمرار من طاقة منسوبيها، بتوفيرها لبيئة تدعم وتسهل حدوث عمليات التعلم الذاتي والجماعي المستمر والعمل بروح الفريق، وإشراكهم في وضع خططها الإستراتيجية وصنع القرارات، ومنحهم الصلاحيات الكاملة للاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة وتخزين المعلومات في ذاكرتها التنظيمية . (القحطاني، ٢٠١٢: ٣٢)، وهي المنظمة التي يُوسع بها الأفراد قدراتهم على إيجاد النتائج التي يريدونها ويرغبون بها، ويتم فيها رعاية وتشجيع أنماط جديدة من التفكير، كما يُتاح المجال لطموحات الجماعة وتعلم الآخرين باستمرار من بعضهم البعض. (Senge, 2007: 8)

خصائص المنظمة المتعلمة: يعتبر تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة ضرورة ملحة في مجال العمل بالأقسام العلمية وتوجد مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة وهي: (الحارثي، ٢٠١٣: ٥٠)

- وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة.
- تشجيع عمليات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، والعمل باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم.
- توافر بيئة عمل آمنة تعمل على تشجيع المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء.
- تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- التطلع للتغيير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة.
- الاتسام بدرجة عالية من المرونة في التفاعل مع البيئة.
- ارتباط التعلم بالعمل.
- تكوين فرق للعمل والتعلم الجماعي.
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- وجود قاعدة تقنية تساعد وتدعم خطط المنظمة في التعلم المستمر وتبادل المعرفة.
- امتلاك مهارة عالية في إدارة المعرفة.

- استخدام الحوار والنقاش ليصبح أداة أساسية وفعالة فى تبادل الأفكار والآراء .

أهمية المنظمة المتعلمة

تتبع أهمية المنظمة المتعلمة من قدرتها على مجارة التغيرات والتحديات التى فى بيئتها، تحديث نفسها لمواكبة التطورات، كما أنها تعتبر مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية، كما اثبتت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمى للمنظمة.

كما تعمل المنظمات المتعلمة على تعلم أفرادها بشكل مستمر، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات (عابانه، الطويل، ٢٠٠٩: ٩١) وذلك لأنها:

- تشجع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

- يتعلم العاملون فى المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، ومما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما ويمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التى تقع ضمن اختصاصهم.

- يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الأصابة برهاب الخطأ لأنه ينظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم.

- تُتمى التفاعل الاجتماعى ومهارات الاتصال بين الأشخاص، مما يوفر جوا من الانفتاح والنقمة وتشاطر الأفكار، تتساب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد فى التحول على عصر اقتصاد المعرفة.

- تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتى تشير إلى الأنماط والأمور المتغيرة، وتعمل على فهمها. ومن خلال الرواية والتفكير بطرق جديدة يمكنها من إيجاد امكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات.

أهمية المنظمة المتعلمة كمدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية

إن وجود ثقافة المنظمة المتعلمة تؤثر على نمو وتطور المنظمة ، توجد العديد من المبررات التي تدفعنا إلى الاهتمام بالمنظمة المتعلمة كمدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي بالأقسام العلمية:

- **الانفجار المعرفي المتسارع:** يمر العالم اليوم بمنعطف معرفي خطير حيث تتضاعف فيه المعرفة بطريقة يصعب حسابها وتحديد مداها ولقد أصبحت المعلومات والمعرفة اليوم مطلباً أساسياً في حياة المجتمعات الإنسانية، فقد أصبح عامل التطور المعرفي أكثر تأثيراً في الحياة من العوامل المادية والطبيعية، وأصبحت المعلومات مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية شأنه شأن الموارد الطبيعية، بل ويتميز عنها بأنه المورد الاستراتيجي الجديد الذي لا ينتهي، بل يزداد حجمه باستمرار، ومن ثم أصبح للمعرفة بعدها الاقتصادي الذي يتمثل فيما تولده من قيم مضافة تمكن من رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية ومن ثم رفع مستوى جودة العمل. (Saadat, 2016: 219)

- **الثورة التكنولوجية:** لقد غيرت الثورة التكنولوجية شكل الحياة تغييراً جذرياً، ومن أبرز معالم هذا التغيير هو تحول الانتاج الذي كان يتميز في عصر الثورة الصناعية بالوفرة وكثافة العمل إلى السرعة وتركيز المعرفة وانتاج الخدمات والافكار بدلاً من السلع والآلات، كما غيرت طبيعة المهن والوظائف فقد أدت إلى اندثار مهن وتخصصات وظهور الحاجة إلى مهن وتخصصات جديدة. (السيد، ٢٠١٤: ٤٧)

- **الفجوة الرقمية:** تعتبر الفجوة الرقمية من أهم ما نتجت عنه الثورة العلمية والتكنولوجية، ذلك لأنها تؤدي إلى التمييز بين المجتمعات التي تتسم بالثراء المعلوماتي والمجتمعات الفقيرة في هذا الجانب، وبالطبع فإن المجتمعات التي تتمتع بالثراء المعلوماتي هي التي تتمتع بمستويات عالية ومتميزة من التعليم وتستطيع الوصول إلى مصادر المعلومات مثل المكتبة وأجهزة الكمبيوتر المتصلة بشبكات المعلومات في حين أن المجتمعات التي تعاني الفقر تحصل على مستويات متدنية من التعليم. (محمد، ٢٠٠٧: ٥٤)

- **تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:** إن النظر للمنظمات كهيكل وبيروقراطيات لم يعد يلائم ظروف المجتمع وقوى التغيير العالمية، فلم يعد كافياً للمنظمات أن تعمل بالأبنية التنظيمية التقليدية في ظل هذه البيئة، لذلك فهناك حاجة إلى النظر إلى المنظمة ليس كهيكل

وبيروقراطيات مستمرة ولكن يجب النظر إليها كمنظمة متعلمة تتغير باستمرار. وتعتبر المعلومات فى عالم اليوم المدخل الأكثر أهمية لأى منظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال الحصول على المعلومات والإفادة منها لذا تسعى المنظمات للحصول على المعلومات والمعرفة وتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة لتحقيق الميزة التنافسية ويكمن ذلك فى قدرتها على تحقيق التفوق على المنافسين فى مجال أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجى من إدخال أساليب جديدة ومتطورة فى عمليات التعلم وتحقيق معدلات تعلم أسرع من منافسيها حيث أن التعلم المستمر فى المنظمة يساهم فى الإبداع والتطوير والتقدم وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (حسون، آخرون، ٢٠١٢: ٤)

- **ثقافة الإبداع:** فالمنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على توفير فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية لأفراد وخلق بيئة تدعم ثقافة الإبداع والابتكار وتنتقل المنظمة بذلك من تلقى المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها فالمنظمة المتعلمة تسعى لتحقيق الريادة ومواجهة التحديات التى تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء والرفع من مستوى الكفاءة الداخلية. (خيرة، نصيرة، ٢٠١١: ٤)

ويتضح مما سبق أهمية تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة لما له من فوائد كبيرة فى تطوير أداء العنصر البشرى، بالتالى أداء المنظمات، وهى تقضى على البيروقراطية والروتينية فى العمل، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات، كما أنها تركز على وجود قيادات داعمة للتغيير وتكوين فرق العمل ونقل الخبرات بين الأفراد العاملين بالمنظمة وبالتالي تُقلل الوقت والجهد بما يضمن الجودة فى الأداء فى المنظمات، ولذلك تم اختيارها مدخل لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية.

المحور الثالث : إجراءات الجانب الميدانى للدراسة

إستهدفت الدراسة فى جانبها الميدانى الكشف عن واقع أداء الأقسام العلمية ببعض الكليات بجامعة المنوفية وتقديم مقترحات لتطويرها فى ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

أولاً: عينة الدراسة: تألف المجتمع الأصلي، الذى اشتقت منه عينة الدراسة، من أعضاء هيئة التدريس جامعة المنوفية وتم تطبيقها على ستة كليات ثلاثة نظرية وعملية، فى العام الدراسى (٢٠١٨ / ٢٠١٩) وبالبالغ عددهم (١٩٨٧) عضو هيئة التدريس ما بين أساتذة وأساتذة مساعدين ومدرسين، من الذكور والإناث، وقد وقع الاختيار على عدد ٤٠٠ عضو يمثلون حوالى ٢٠.١٣%

من المجتمع الأصلي للعينة وقد حصلت الباحثة على (١٩٥) استمارة فقط صالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي.

ثانياً: بناء أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية من حيث (النوع- الوظيفة- سنوات الخبرة).

المحور الثاني: يتناول واقع أداء الأقسام الأكاديمية جامعة المنوفية.

المحور الثالث: يتناول مقترحات تطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

ثالثاً: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم Spss: statistical package for the social sciences v.18 وذلك لحساب الإحصاءات التالية:

- الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحراف معياري لكل عبارة من عبارات المحور وللمحور ككل وذلك للوقوف على واقع الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، وآليات تطويرها باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة.
- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون، ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة.
- اختبار (ت) للفرق بين المتوسطات للوقوف على أثر متغيري النوع، نوع الكلية على واقع الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، وآليات تطويرها باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة.
- استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way لحساب الفروق بين المتوسطات للوقوف على أثر متغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، ومتغير سنوات الخبرة من (١-١٠ سنوات، من ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة)، على الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، وآليات تطويرها باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة.

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

أ- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية بصورة مجملية

جدول (١)

يوضح عدد المؤشرات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافق

لاستجابات عينة البحث على المحاور ككل ن=١٩٥

م	الواقع	عدد المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الترتيب
١	رؤية القسم	٤	١.٧٣	٠.٦١	٥٧.٧%	متوسطة	٥
٢	الإجراءات الإدارية بالقسم	٤	١.٨١	٠.٥٥	٦٠.٣%	متوسطة	١
٣	جودة البرامج الأكاديمية بالقسم	٤	١.٧٧	٠.٥٣	٥٩%	متوسطة	٣
٤	إدارة العلاقات بالقسم	٤	١.٦٦	٠.٥٢	٥٥.٣%	ضعيفة	٧
٥	إدارة الموارد البشرية بالقسم	٤	١.٨٠	٠.٥٧	٦٠%	متوسطة	٢
٦	استراتيجيات تطوير القسم	٤	١.٧٤	٠.٥٥	٥٨%	متوسطة	٤
٧	جودة السياسات والاستراتيجيات بالقسم	٤	١.٦٧	٠.٥٦	٥٥.٧%	متوسطة	٦
	الواقع ككل	٢٨	١.٧٤	٠.٤٤	٥٨%	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن واقع أداء الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة حيث بمتوسط الحسابي (١.٧٤) وانحراف المعياري (٠.٤٤) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وقد احتل محور الاجراءات الادارية بالقسم المرتبة الأولى بدرجة متوسطة من حيث درجة التوافق والتحقق، بمتوسط حسابي (١.٨١) وانحراف معياري (٠.٥٣)، أى ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهذا يرجع إلى أن الإجراءات الإدارية بالقسم تعتبر من أهم أدوات أداء الأقسام الأكاديمية، وهى التى تُمكن رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس من تنفيذ الأنشطة التى تم تحديدها فى الخطة الخاصة بأعمال القسم بأداء متميز وصولاً لتحقيق الأهداف المتوقعة، وبالتالي تؤثر على أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وذلك لوجود سياسات واضحة توجه عمل الأقسام الأكاديمية فى

مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ووجود سياسة واضحة ومعلنة للسياسات الموجهه للعمل بالأقسام الأكاديمية، ودعم الإدارة العليا والتزام أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، كما تُعتبر الإجراءات الإدارية بالقسم أساس التعرف على مدى جودة السياسات والاستراتيجيات الحاكمة لعمل الأقسام الأكاديمية والتي يتم ترجمتها إلى خطط وبرامج وأنشط، بالرغم من ذلك تواجه الإدارة العليا في التعليم العالي بعض الفجوات بين الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الغامدي، ١٤٢٩ هـ)، ودراسة (الوذيانني، ٢٠٠٧)، ودراسة (McCarthy, 2006).

بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة محور إدارة العلاقات بالقسم بمتوسط حسابي (١.٦٦) وانحراف معياري (٠.٥٢)، أي ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد يرجع هذا إلى ضعف العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم وبينهم وبين رئيس القسم الواحد، وعدم تمكن رئيس القسم من التعبير عن أفكاره بوضوح تام وبالطرق الملائمة، وعدم إزالة ما قد يعيق من تبادل الأفكار بينه وبين أعضاء هيئة التدريس، وعدم الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والمادية التي يتعرضون لها، وصعوبة إدارة العلاقة بين القسم الأكاديمية والمجتمع والطلاب والإدارة الفعالة للموارد والتجهيزات بمختلف الأقسام العلمية في الكليات، مما أثر على إدارة العلاقات بالقسم، مما يدل على أهمية دعم العلاقات الإنسانية، ووضع الخطط الاستراتيجية للأقسام بما يساهم في تحقيق خططها المستقبلية، لذلك يجب على رئيس القسم الحد من الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وغرس روح المبادرة والمسئولية بينهم، وتشجيعهم على إبداء الأفكار والمقترحات والآراء، وهذا ما أشارت إليه دراسة (السعيد، ٢٠٠٩) ودراسة (أبا الخيل ١٤٣٢)

ب- النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول آليات تطوير الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة بصورة مجملية.

جدول (٢)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث حول آليات تطوير الاقسام أداء الأكاديمية بجامعة المنوفية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة ن=١٩٥

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المؤشرات	آليات التطوير
٤	كبيرة	%٨١.٨٦	٠.٣٢	٢.٦٤	٤	إيجاد فرص التعلم المستمر
٧	كبيرة	%٧٩.٧٥	٠.٣٣	٢.٥٩	٤	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
٦	كبيرة	%٨٠.٨٤	٠.٣٢	٢.٦٢	٤	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
٥	كبيرة	%٨٠.٩٦	٠.٣٠	٢.٦٢	٤	ربط القسم بالبيئة الخارجية
٣	كبيرة	%٨١.٩٣	٠.٣١	٢.٦٤	٤	تشجيع الاسفسار والحوار
٢	كبيرة	%٨٣.٦٦	٠.٣٣	٢.٦٧	٤	تشجيع التعاون والتعلم الجماعى
١	كبيرة	%٨٥.٣٢	٠.٣٣	٢.٧١	٤	تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة
	كبيرة	%٨٢.٠٤	٠.٢١	٢.٦٤	٢٨	الاجمالي

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول درجة الموافقة/ الأهمية لآليات تطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابى (٢.٦٤)، وانحراف معيارى (٠.٢١)، أى ارتفاع مستوى اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة، وقد تراوحت نسبة الاتفاق على الآليات المقترحة بين (٢.٦٤)، إلى (٢.٧١) بدرجة مرتفعة من الاتفاق، وقد جاء محور (تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة) فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٢.٧١)، وانحراف معيارى (٠.٣٣)، نظراً لأن القسم ليس دائم التشجيع على التمكين وتفويض السلطات، وبسبب قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرار الإداري وذلك بسبب إتباع النظام المركزي فى الإدارة، والالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والتشريعات دون السماح بالإبداع أو الابتكار، بالإضافة إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس إلى أهمية دعم الأفراد على التعاون وشمولية الأفكار عند معالجة مشكلات العمل، وأهمية تكريم أعضاء هيئة التدريس ذوى المبادرات البناءة، وإدراكهم لأهمية وضع رؤية مشتركة للقسم يتم العمل بناءً عليها، واهتمام الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي، وضرورة وجود

رؤية مشتركة لكل قسم، وذلك لأن التمكين ليس مجرد تفويض سلطة أو إعطاء حرية وإنما هو أيضاً امتلاك درجة أعلى من المسؤولية والمساءلة، أى أن على القسم منح السلطة لأعضاء هيئة التدريس وفى نفس الوقت تحفيزهم وتدريبهم ومشاركتهم القرارات بحيث يصبحوا ملتزمين وراضين وداعمين للمؤسسة فى تحقيق أهدافها، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة (العنزي، ٢٠١٦). ودراسة (العنبي وإبراهيم، ٢٠١٥)، ودراسة (Elshafie, 2016)، ودراسة (العنزي، ٢٠١٦).

. وجاء فى المرتبة الأخيرة محور (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) بمتوسط حسابى (٢٠٥٩)، وانحراف معيارى (٠.٣٣) وهذا يرجع إلى أهمية الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة بالأقسام، والحاجة إلى وجود قنوات اتصال بين القسم والأقسام الأخرى، وبين الجامعة والجامعة الأخرى محلياً ودولياً لمشاركة المعرفة والتعلم، وتوفير نظم تكنولوجية للاتصال لنشر المعرفة بالقسم بشكل اعتيادى مثل نظام الاقتراحات، ولوحات الإعلانات الإلكترونية والاجتماعات المفتوحة، وهذا ما أشارت إليه كلا من دراسة (حشيش، مرتجى، ٢٠١١) (العنزي، ٢٠١٦) و (زايد وآخرون، ٢٠٠٩)

المحور الرابع : التوصيات من خلال النتائج السابقة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات: لتطوير الأقسام الأكاديمية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي تتمثل في سبعة توصيات:

١. توفير فرص التعلم المستمر

- حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم حيث يُتاح لأعضاء هيئة التدريس التعلم أثناء تأدية الأعمال ويتم تفعيلها من خلال:
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لدعم نشاطات التعلم المستمر ومكافأة أعضاء هيئة التدريس على انجازتهم.
- عقد دورات تدريبية باستمرار من أجل توفير فرص التعلم والنمو المستمر لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام.
- منح أعضاء هيئة التدريس وقتاً للتعلم وتخفيف الأعباء الوظيفية عليهم وتحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام فى المستقبل.

٢. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

ويقصد به يتم تطوير أنظمة للمشاركة فى عملية التعلم وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل حيث يسمح لأفراد القسم الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيا المتنوعة، مما يساعد على نقل وتبادل المعلومات والتعلم بطريقة سهلة وسريعة، ويمكن تفعيل هذه الإستراتيجية من خلال عدة إجراءات أهمها:

- إنشاء أنظمة لتبادل المعرفة والمعلومات على مستوى القسم والجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على تبادل المعلومات والمعرفة من خلال تلك الأنظمة .
- يمتلك أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية مهارات، وقدرات متميزة في استخدام التكنولوجيا، وشبكة الإنترنت.
- توفير برامج للتعليم، معتمدة على التقنيات الإلكترونية الحديثة بالأقسام الأكاديمية.
- استثمار الأقسام الأكاديمية التقنيات الحديثة في التواصل مع أعضاء القسم.

٣. القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم

حين يقوم رؤساء الأقسام بمساندة عملية التعلم، فالقيادة تستخدم عملية التعلم على نحو استراتيجى لتحقيق نتائج الأعمال، ويكون لديهم اقتناع بأهمية التعلم التنظيمى، وتهيئة الأماكن اللازمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس على القيام بمهامهم، ومن أهم الإجراءات لتحقيق هذه الاستراتيجية:

- استحداث القسم الخطط والإستراتيجيات المناسبة للاستفادة من تجارب الآخرين، واكتساب المعارف، والمهارات.
- توفير البرامج التى تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس ليكونوا أكثر قدرة على التعلم، والإنجاز.
- حرص رؤساء الأقسام على بناء خطة بحثية توجه بحوث أعضائه، وطلابه.
- يعمل القسم على إلحاق أعضائه بدورات متنوعة؛ لتنمية قدراتهم المختلفة.

٤. ربط القسم بالبيئة الخارجية

وتعنى استمرار متابعة الأقسام للتغيرات الحادثة فى البيئة الخارجية، والإستعداد لها بوضع الخطط للتكيف معها، وربط الجامعة مع مجتمعها وسيطرتها على عوامل البيئة الخارجية، من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها:

- القيام بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية للتعرف على مايطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على القسم الأكاديمى وعلى الجامعة ككل، واتخاذ ما يلزم بشأنها، لكى تكون ذات نظرة مستقبلية وسلوك استباقى.
- دعوة الخبراء والمختصين من المجتمع المحيط بالقسم والاستفادة من خبراتهم، وخلق قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المدنى وتوعية أعضاء هيئة التدريس بأهميتها.

٥. تشجيع الحوار والاستفسار

يكتسب الأفراد من خلال الحوار والاستفسار مهارات تفكير إيجابية للتعبير عن آرائهم، والقدرة على الإنصات، ومناقشة وجهات نظر الآخرين، مما يؤدي إلى زيادة تعلم الفريق، وصياغة رؤى جديدة للقسم تضمن له القدرة على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة، ويتضمن ذلك مجموعة من الإجراءات وهي:

- التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والتقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات، وتقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير نظام للاقتراحات بالقسم ووضع إجراءات واضحة ومنشورة تتضمن فعالية هذا النظام.

٦. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

وهي عملية يتم بموجبها تصميم العمل لاستخدام مجموعات العمل لتوفير طرق مختلفة للتعلم، فيتوقع للمجموعات أن تعمل سوياً وتتعلم سوياً، فالثقافة تقدر التعاون وكفاية عالية، وتتم من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها:

- الإتيان نحو تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام وحل المشكلات وتطوير الأداء، والحرص على تنوع الخبرات داخل الفريق، وتبادل الأدوار.
- توفير البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام على العمل كمجموعة وبناء فرق العمل.

٧. تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة

- وتعنى السماح لأعضاء هيئة التدريس في صناعة وتطبيق رؤى القسم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم لكي يقبلوا بحافزية على التعلم تلقاء المسؤولية التي وُكلت إليهم، ومن أهم الإجراءات للضرورة لتحقيق هذه الإستراتيجية هي:
- التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل القسم، وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف القسم والاستراتيجيات اللازمة لإنجازه، واتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم.
- أن يسهم أعضاء القسم في تحقيق رؤية القسم، ورسالته، وتطويرهما، وأن تعكس رؤية القسم، ورسالته الرؤى الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.

أولاً: المراجع العربية

- ❖ أباخيل، عبد الله سليمان (١٤٣٢). التطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام، الرياض. أبو العلا، ليلى محمد (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس DLOQ في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٨)، العدد (١).
- ❖ أبو الوفاء، جمال محمد وآخرون (٢٠١٦). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، العدد (١١)، جامعة بنها، مصر.
- ❖ أبو حشيش، بسام محمد وآخرون (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية المجلد (١٩) العدد (٢).
- ❖ أبو شيخة، نادر (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ بازدوغ، دينا سعيد (٢٠١٥). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق.
- ❖ بن زرة، سوسن بنت محمد (٢٠١٩). تقويم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، العدد (٧)، جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن، السعودية.
- ❖ الثبتي، خالد عواض (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٣٣)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- ❖ الحارثي، سعود بن عبد الجبار (٢٠١٣). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- ❖ الحامد، محمد معجب وآخرون (٢٠٠٧). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد، ط(٤)، الرياض. الحاوري، عبد الغني أحمد (٢٠١٣). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي. دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
- ❖ حجازي، عصام محمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة. مجلة كلية التربية، المجلد (٧٣)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ❖ حرب، محمد (٢٠٠١). الإدارة الجامعية. دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان
- ❖ حرب، محمد خميس (٢٠١٢). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٢)، العدد (١).

- ❖ حسون، على وآخرون (٢٠١٢). أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، المجلد (٢٠١٢)، العدد (٣٢).
- ❖ حسين، أسامه ماهر (٢٠١٢). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصه دراسة خاصة. مجلة كلية التربية بينها، المجلد (٢٣)، العدد (٩١).
- ❖ الخطيب، احمد محمد (٢٠٠٦). الإدارة الجامعية دراسات حديثة. عالم الكتب الحديثة، اريد، الأردن.
- ❖ خيرة، عيشوش وآخرون (٢٠١١). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع. مؤتمر ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منطلقات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، (١٣- ١٤) ديسمبر، جامعة حسيبة بن بو على شلف، الجزائر.
- ❖ الدسوقي، وردة عبد الكريم (٢٠١٥). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- ❖ دغريبر، فتحى (٢٠١٧). تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجزائر، المجلد (٣٠)، العدد (٢).
- ❖ الدهشان، جمال على وآخرون (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر لمركز تطوير التعليم الجامعى. تطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الإعتماد، جامعة عين شمس.
- ❖ زايد، عبد الناصر (٢٠٠٩). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها فى المملكة العربية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية فى الهيئة الملكية بالجبيل. المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى، نوفمبر ٢٠٠٩، الرياض.
- ❖ الزهرانى، إبراهيم و آخرون (٢٠١٨). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٤)، العدد (٧).
- ❖ سلطان ، سوزان وآخرون (٢٠١٠). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. دار الفكر للنشر العربى، عمان.
- ❖ سليمان، نجدة (٢٠٠٥). إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشامله دراسة ميدانية، المؤتمر القومى الثانى عشر العربى لتطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، ديسمبر ٢٠٠٥، القاهرة.
- ❖ السيد، مها عبد الله (٢٠١٤). التخطيط لمدرسة المستقبل فى ضوء تحديات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ❖ الصالحى، خالد بن سليمان (٢٠١٣). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم فى ضوء إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٣)،

- ❖ صقر، عبد العزيز محمد علي (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير : جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد (٣٣).
- ❖ عبابنة، صالح أحمد وآخرون (٢٠٠٩). درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لصوابط المنظمة المتعلمة حسب إيطار سينج: أنموذج مقترح. مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد (٣٦)، العدد (٤).
- ❖ عباس، علي (٢٠١٦). أساسيات علم الإدارة، ط (١٠)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- ❖ العتيبي، تركي كديميس وآخرون (٢٠١٥). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. مجلة الثقافة والتنمية، المجلد (١٥)، العدد (٩٢).
- ❖ علاونه، مروان عادل (٢٠١٥). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال. مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد (٥)، العدد (١٦)، مصر.
- ❖ العنزري، أحمد سلامة (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية جامعة الملك سعود، المجلد (٢٨)، العدد (١).
- ❖ فاضل، مها بنت قاسم بن أحمد (٢٠١١). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز دراسة ميدانية على شطر الطالبات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ❖ الفحطاني، فاطمة محمد (١٤٣٣هـ). التعلم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- ❖ محمد، أشرف السعيد (٢٠٠٧). الجودة الشاملة ومؤشراتها في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط (١)، مصر.
- ❖ محمد، عبد الفتاح محمد (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ❖ مرسي، محمد منير (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. مطبعة عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر.
- ❖ المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٦). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٠).
- ❖ الوديناني، جواهر عواض (٢٠٠٧). إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ❖ يوسف محمد سعد زكي (٢٠١٦). تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة التحويلية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ❖ Abdollahi , Ahmad & Aslani, Samira & Ma'atoofi , Ali Reza (2011). Learning Organization, an Inevitable Necessity in Organizations in the Age of Knowledge–Orientation: Evidence from Universities of Iran, European Journal of Scientific Research , Vol.57 , No.2 , pp.212–22
- ❖ Ali, Khamis (2011). Academic staff s Perceptions of Characteristics of Learning Organization in a Higher Learning Institution, International Journal of Educational Management, vol 26, n 1,pp 55–82.
- ❖ Elshafie ,E. (2016). Towards a Learning Organization : Case Study of King Saud University. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning; Kidmore End: 89–97. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. (Oct 2016)
- ❖ Hundessa , Feyera Dinsa,(2019).Academic leadership: Exploring the experiences of department heads in a first generation university in Ethiopi, International Journal of Leadership in Education ،Published Online: 06 Sep 2019.
- ❖ McCarthy, A.F. (2006). Knowledge Management: Evaluating Strategies and Processes Used in Higher Education. Ph.D. Nova Suotheastern University.
- ❖ Razali. M; Amira, N; & Shobri, N. (2013). Learning Organization Practices and Jop Satisfaction Among Academicians at Public Univer–sity. International Journal of Social and Humanity. V3.N6. Pp: 518–522

- ❖ Rothwell, W.J. , King, S. B.,& Hohne, C. K.(2013) .Human Performance Improvement. (2nd ed).New York: Routledge (21).
- ❖ Saadat,V., Sadaat, Z.(2016).Organizational Learning as a key role of organizational success.3rd International conference on New Challenges in Management and organization: Organization and leadership.219, PP.219–255.Dubai:Elsevier Ltd–doi: 10.1616/J.sbspro,2016.09.028
- ❖ Senge, P.M. (2007). The Fifth Discipline: The Art and practice of the Learning Organization, Random House ,Britain.
- ❖ –Senge, P.M. (2004) .The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday.