



المؤسسة المتعلمة مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية... دراسة تحليلية للأسس الفكرية والفلسفية

إعداد الباحثة

ميرفت محمد شعبان عجوة

إشراف

أ.م.د شيرين عيد مرسي

أ.د نادية حسن السيد علي

مشرف

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة بنها

أستاذ التخطيط التربوي بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.م.د وفاء عبدالفتاح محمود

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية-جامعة بنها

١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م

المستخلص باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى التعرف على فلسفة المؤسسة المتعلمة كمدخل لتطوير التعليم من خلال تحليل الأسس الفكرية والفلسفية لها ، وتضمن ذلك عرض نشأة المؤسسة المتعلمة وتطورها - مفهوم المؤسسة المتعلمة - أهداف المؤسسة المتعلمة وأهميتها - خصائص المؤسسة المتعلمة كما تضمن المحور الثاني: المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة من حيث : تعريف المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة - مبادئ المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة - أهمية فلسفة المؤسسة المتعلمة للمؤسسة التعليمية - مبررات الأخذ بفلسفة المؤسسة المتعلمة في المؤسسة التعليمية ، بالإضافة إلى حاجة المؤسسات التعليمية للتحويل إلى مؤسسة متعلمة، ثم متطلبات تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة متعلمة وآليات التحويل إليها، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث ، وقد توصل البحث للنتائج الآتية :

- أن فلسفة المؤسسة المتعلمة تشكل طريقة جديدة في التفكير والعلاقات داخل المؤسسة ومع البيئة بناءً على أنظمة شاملة تمنح الفرد الفرصة ليكون مبدعاً قادراً على صنع القرار والمشاركة في الخيار وتكون المؤسسة قادرة على إحداث التغيير الفردي ومن ثم التغيير المنظمي ، وبخاصة بعد أن صار التعلم مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

- أن التغيير الذي سيطر على المؤسسة التعليمية أصبح أمراً مفروضاً، ولا بد من ضرورة التحول من الهيكلية التقليدية للمؤسسات التعليمية ، التي تعتمد على فعاليات الأداء البشري، إلى هيكلية شاملة تعتمد على التقنيات التي تختصر الجهد، والوقت، والمال، والتحول من ثقافة الاحتكار والتمكك إلى ثقافة التشارك في المعلومات، وهذا يتطلب الاستجابة لتأثير التكنولوجيا.

-تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات منها: ضعف الكفاءة الداخلية، وتدني جودة عمليتي: التعليم، والتعلم، والفجوة بين أهدافها والمتحقق منها، وضعف استجابتها للتحديات الإقليمية والعالمية.

لذا أصبح من الضروري إيجاد فلسفة المؤسسة المتعلمة في المؤسسات التعليمية من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تسارع التغيرات الناجمة عن العولمة، والمنافسة، والثورة التكنولوجية، ومن أهم متطلبات تحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسة متعلمة هو ممارسة التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

الكلمات الافتتاحية : المؤسسة المتعلمة -المدرسة المتعلمة

Abstract

The aim of the research is the intellectual foundations of the learning organization... an analytical approach by presenting the intellectual foundations of the learning organization, presenting the emergence and development of the learning organization - the concept of the learning organization and the difference between the concept of the learning organization and the concept of organizational learning - the objectives and importance of the learning organization - the characteristics of the learning organization as the second axis included: The educational institution as a learning organization in terms of: Definition of the educational institution as a learning organization - the principles of the educational institution as a learning organization - the importance of the philosophy of the learning organization for the educational institution - justifications for the introduction of the philosophy of the learning organization in the educational institution, in addition to the mechanisms for transforming the educational institution into a learning organization, then the requirements for transforming the educational institution into a learning organization. The descriptive approach is suitable for the nature of the research, and the research has reached the following results:

The philosophy of the learning organization constitutes a new way of thinking and relations within the institution and with the environment based on comprehensive systems that give the individual the opportunity to be creative, able to make decisions and participate in the choice, and the institution is able to bring about individual change and then organizational change. The transformation of educational institutions into learning organizations represents a shift intrinsic quality in its activities; Especially after learning has become a source of sustainable competitive advantage.

That the change that will take place in the educational institution has become an imperative, and it is necessary to shift from the traditional structure of educational institutions, which depends on the activities of human performance, to a comprehensive structure that relies on technologies that shorten effort, time, and money, and the transformation from a culture of monopoly and ownership to a culture Sharing information, and this requires responding to the impact of technology.

Al-Azhar education faces many challenges, including: weak internal efficiency, low quality of the two processes: teaching and learning, the gap between its objectives and those achieved, and its weak response to regional challenges.

Keywords: the learning organization - the educated school

أولاً الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

تواجه معظم المؤسسات في القرن الحادي والعشرين تحديات كثيرة في عالم يتسم بسرعة التغيير ، فقد أدى التطور التكنولوجي إلى إحداث تغييرات جذرية في بيئة المؤسسات ، وبالتالي فرض على تلك المؤسسات ضرورة إيجاد طرق تساعد على التكيف مع تلك البيئة المتغيرة ، وتطوير مواردها البشرية لتكون بمثابة ثروة تميزها عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى. وتواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة على اختلاف أنواعها العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة ، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية ، والتي أصبحت محركاً رئيساً لدفع المؤسسات في جميع انحاء العالم .(عبدالرازق، عبدالعليم ، ٢٠١٣، ١٠)

وتعتبر فلسفة المؤسسة المتعلمة إحدى نظريات التعلم التي ركز عليها الأدب التنظيمي منذ بداية تسعينات القرن العشرين.(Dirani , k. M ,2006,556) وبالتالي حرصت المؤسسات التعليمية على الاهتمام بفلسفة المؤسسة المتعلمة باعتبارها مدخلاً أساسياً في سعيها نحو الابتكار والإبداع ، وذلك رغبة منها في توفير رأس المال الفكري الذي يقوم بدوره على تحسين جودة الخدمات وتحقيق التنمية في المستقبل .(Ghazali, M.F.et.2015, 1) وحتى يمكن تحقيق أهداف التنمية اهتمت الحكومة المصرية بتطوير النظام التعليمي وأطلقت المشروع القومي نحو نظام تعليمي مصري مبتكر لإعداد شباب مصر للإنتاج والابتكار، تعمل الوزارة من خلاله على تطوير المنظومة الحالية، ومن أبرز ملامح المشروع القومي للنظام التعليمي المصري تطوير المناهج بحيث تعتمد على الأنشطة والبحث أكثر، وتغيير فلسفة التعليم من المجموع فقط إلى المجموع مع التعلم الحقيقي، وبناء الشخصية وتأسيس الهوية واكتساب مهارات حياتية وفكرية وعلمية، وتطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي، وتطوير نظام الإدارة و المتابعة والتقويم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٩٥) وهو ما تجسده فلسفة المؤسسة المتعلمة.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن فلسفة المؤسسة المتعلمة ضرورة للتطور التنظيمي في المؤسسات في ظل البيئة سريعة التغيير، فقد جاءت لتحل محل الأنماط التقليدية داخل

المؤسسات نظرا لأنها تعتمد على التعلم والتطور المستمر مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.

حيث إن الإهتمام بتحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات متعلمة ، يجعلها تتميز بالعديد من الخصائص التي تميزها وتجعلها في المقدمة ، إذ يساعدها على تطوير مواردها البشرية ، والإنطلاق نحو التميز والريادة ، كما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية الخاصة والعامه للتعليم الأزهري ، فحرص المؤسسات التعليمية على التعلم يدفعها باستمرار نحو مواكبة التغيرات المتسارعة والتطور المستمر.

مشكلة البحث :

تسعى المؤسسات التربوية للتحويل إلى نظام دائم التعلم والتطوير، ومن أجل الوصول لمؤسسة تعليمية كمؤسسة متعلمة لابد من تغيير جذري في مستوى التنظيم المدرسي، والتخلي عن الهياكل والأساليب الإدارية التقليدية، والسعي نحو تبني نمط حديث ملائم لبناء ثقافة التعلم المستمر . (الحارثي ، والعياصره ، ٢٠١٥، ٧)

ويرجع ذلك لأن التعلم أمر ضروري لإحداث التكيف مع التغيير، والتحول إلى مؤسسات متعلمة، بالإضافة إلى اتباع الأسلوب العلمي في تأهيل وإعداد واستخدام مواردها البشرية لتحسين أدائها، والإرتقاء بمستوى خدماتها، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة والاستراتيجية المنشودة في النظام التعليمي الجديد.

لذا تصاعد الإهتمام بفلسفة المؤسسة المتعلمة في المؤسسات التربوية لما لهذا القطاع من أثر فعال في بناء المجتمع السليم والقادر على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهه في المستقبل ، وذلك لضمان بقاء المؤسسة واستمرار نجاحها، فقد ذكرت دراسة هبة عواد، ٢٠١٥ أهمية تحقيق أبعاد وممارسات المؤسسة المتعلمة في المدارس وضرورة عقد الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدارس لاكسابهم القدرة على تحويل مؤسساتهم إلى المؤسسة المتعلمة وتوفير الميزانيات اللازمة لدعم إستراتيجيات المؤسسة المتعلمة داخل المدارس. (عواد ، ٢٠١٥، ٨)

وفي ضوء ماسبق أكدت دراسة علي جبران، ٢٠١١ على ضرورة الاهتمام بأبعاد المؤسسة المتعلمة وتحويل المؤسسات التربوية إلى مؤسسات متعلمة ، ودعم التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وتعزيز أفكارهم وتعميمها بالإضافة إلى دعم التعلم الفردي المستمر للمعلمين. (جبران، ٢٠١١، ٦)

ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما الأسس الفكرية للمؤسسة المتعلمة كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الإطار الفكري والفلسفي للمؤسسة المتعلمة ؟

٢- ما أهمية فلسفة المؤسسة المتعلمة للمؤسسة التعليمية؟

٣- ما متطلبات تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة متعلمة؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لفلسفة المؤسسة المتعلمة.
- ٢- الوقوف على أهمية فلسفة المؤسسة المتعلمة للمؤسسة التعليمية .
- ٣- التعرف على متطلبات تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة متعلمة.

أهمية البحث :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

- تناول المؤسسة المتعلمة كمدخل لتحسين مستوى المؤسسات التعليمية وخاصة المؤسسات التعليمية.
- إمكانية استفادة القائمين على تطوير التعليم بالمعاهد الأزهرية من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في الارتقاء بالعملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية.

- تقديم صورة لمتخذي القرار عن درجة توافر المؤسسة المتعلمة في المؤسسات التعليمية والاستفادة منها .

منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع حيث يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين في محاولة لتفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً ، إضافة الي مناسبته لطبيعة الدراسة. (درويش ، ٢٠١٨ ، ٦٦)

مصطلحات البحث :

تناول البحث الحالي على المصطلحات التالية:

- **المؤسسة المتعلمة:** هي " المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية ، حيث يتم تحديد وتصحيح طرق التفكير الختأ بشكل فعال، ويتم فهم هدف المؤسسة ورؤيتها بشكل واضح ودعمها من قبل جميع أعضائها ، فهي المؤسسة التي توفر التعلم في جميع مستويات المؤسسة ، وتساعد على تعديل السلوك". (Kools , M & Stoll, 2016, 17)

ومن ثم يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة إجرائياً بأنها: المؤسسة التعليمية التي تعمل باستمرار على التعلم الجماعي لجميع العاملين وتحقيق مستوى أعلى من المعارف والمهارات للعاملين بها لتطوير ذاتها لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات المجتمعية بهدف تحقيق النمو المستمر .

- **المدرسة المتعلمة:** هي "المدرسة التي اتخذت من التعلم استراتيجية لمواجهة التغيرات الخارجية لذلك فهي تبادر بشكل مستمر إلى تكوين واكتساب ونقل ونشر المعرفة داخليا، وتقوم بإحداث تغييرات على سلوكياتها وممارساتها في ضوء المعلومات والمعارف الجديدة". (النبوي، ٢٠٠٨ ، ١٤)

ويمكن تعريف المؤسسات التعليمية كمؤسسة متعلمة إجرائياً بأنها: المؤسسات التي تستطيع التمكن من التعليم وتطوير نفسها واكتساب المعرفة وتطويرها وتعبير عن رؤية مستقبلية تركز على المعرفة كنشاط اجتماعي وتوفر فرص التعلم المستمر لأعضائها وتشاركهم في جميع

مستوياتها الإدارية والفنية والقيادية مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها ويجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة.

الإطار النظري للبحث :

أولاً: الاطار الفكري والفلسفي للمؤسسة المتعلمة.

١- نشأة المؤسسة المتعلمة وتطورها:

إن مفهوم المؤسسة المتعلمة ليس مفهوماً جديداً، فقد أشير إليه منذ أوائل القرن العشرين ولكنه لاقى في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً نظراً للبيئة المعقدة والديناميكية التي تعمل بها المؤسسات. (Jamali, D.; Sidani, Y. & Zouein, Ch., 2009, 105) حيث ينظر إلى المؤسسة المتعلمة كحل فعال للمشكلات المتعلقة بالتغير التكنولوجي، والتكيف مع التغيرات، وأصبحت فلسفة المؤسسة المتعلمة ذات أهمية كبيرة لها انعكاسات هامة على التعليم والتعلم، لما تقدمه من حلول للتحديات الكبيرة وبطرق مختلفة عن الممارسات التقليدية والأشكال البيروقراطية. (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٠)

ويعتبر Senge الرائد في بلورة مفهوم المؤسسة المتعلمة في تسعينيات القرن العشرين عندما أطلق على المؤسسات التي تمارس التعلم التنظيمي، والتي يكون التعلم سمة أساسية في كيانها اسم المؤسسة المتعلمة. (همشري، ٢٠١٣، ٣٩٨) وقد حدد خمسة أبعاد رئيسة للمؤسسة المتعلمة، وهذه الأبعاد ليست منفصلة بل متفاعلة مع بعضها البعض وهي: التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التعلم الفردي، الإتيقان الشخصي. (Senge, 2011, 9-12)

وارتكازاً على أفكار Senge ظهرت العديد من النماذج المفسرة لطبيعة وأبعاد وخصائص المؤسسة المتعلمة وتتنوع مجالات تطبيقها، فقدم Garvin تصوراً للمنظمة المتعلمة يشمل ثلاثة مراحل متداخلة هي: المرحلة المعرفية: وفيها يتعرض الأفراد إلى أفكار جديدة لتوسيع معارفهم مما يمكنهم التفكير بطريقة مختلفة، المرحلة السلوكية ومن خلالها يبدأ الأفراد رؤيتهم ومعرفتهم الجديدة وتغيير سلوكهم، مرحلة تحسين الأداء وفيها يؤدي تغيير سلوكيات الأفراد العاملين إلى وجود نوع من التحسين الملموس في الأداء يمكن قياسه من خلال نتائج الجودة العالمية. (عبدالباسط، ٢٠٢١، ١١-١٢)

ومع بدايات القرن الحادي والعشرين والتطورات المهمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت، تطور مفهوم المؤسسة المتعلمة على نحو

كبير ، حيث وجد في الإدارة الإلكترونية القائمة على الانترنت وسائل فعالة في تحفيز التعلم بين العاملين داخل المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية مع الأطراف الخارجية عن طريق الشبكة الخارجية ، والتعلم عن بعد مع المؤسسات عبر العالم عن طريق الإنترنت.(همشري، ٢٠١٣، ٣٩٨)

ويتضح من ذلك أن نشأة المؤسسة المتعلمة كفكرة وكمصلح علمي حديث جاء نتيجة لتغيرات وأمور كثيرة منها : (جاد الرب، ٢٠٠٦، ٥-٦)

- ظهور مجتمعات التعلم واقتصاد المعرفة.

-تزايد الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات.

-ظهور نظم التعلم من خلال زيادة الحركات الاجتماعية والحكومية تجاه التغيير في ظل متطلبات العولمة.

-الاهتمام بتعليم الأفراد والجماعات والتعلم التنظيمي.

-التركيز على تحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي.

-زيادة الإهتمام بالموارد البشرية باعتبار أنها أحد أهم الأصول الرأسمالية التي تمتلكها المؤسسة ، ومن خلالها يمكن تحقيق التميز التنافسي .

-ظهور ما يسمى برأس المال الفكري.

٢- مفهوم المؤسسة المتعلمة.

هناك تباين وجهات النظر حول مفهوم المؤسسة المتعلمة والذي يعكس طريقة تفكير أصحابها ووجهات نظرهم ونتائج خبراتهم، إلا أنها مكملة لبعضها البعض، وفيما يلي عرض أهم التعريفات لمفهوم المؤسسة المتعلمة تم تقسيمها إلى أربع محاور، وذلك من أجل التوصل إلى تعريف إجرائي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية :

أ- فهناك من يعرفها بأنها: المؤسسة التي تهتم بأن تتعلم و تطور نفسها باستمرار من خلال تبني إستراتيجية التعلم المستمر لكي تتكامل مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها لتحقيق الأهداف المرجوة.(عبد الوهاب ، أحمد، ٢٠٢٠، ٦)

ويتضمن هذا المفهوم للمنظمة المتعلمة عنصرين رئيسين هما :

- ضمان عمليات التعلم المستمر وتطوير القدرات لكل فرد في المؤسسة وكل من يتعامل معها بشكل دائم.

- التطوير المستمر للمؤسسة ككل والعمل على تحديد قنوات اتصال تربط بين تعلم الأفراد وسياسات المؤسسة واستراتيجيتها.

ب- وهناك من يعرف المؤسسة المتعلمة من خلال تركيزها على الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي ، ومن هذا المنظور تعرف المؤسسة المتعلمة هي: المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تحديد وتصحيح طرق التفكير الخاطئ بشكل فعال ، وفهم هدف المؤسسة ورؤيتها بشكل واضح ودعمها من جميع أعضائها.(Kools , & Stoll,2016, 17)

ج- وهناك من ينظر إلى المؤسسة المتعلمة من زاوية تحسين نوعية الخدمات فيها، فتعرف المؤسسة المتعلمة بأنها : المؤسسة التي تقوم بزيادة قدراتها وطاقاتها من أجل تحقيق الإبداع التعليمي من خلال التنبؤ والتغيير وتعمل على الاستجابة لكل متطلبات العصر. (أبو شعبان، ٢٠١٦، ٩)

ويتضح من ذلك أن الهدف الأساسي للمنظمة المتعلمة يتركز في تحسين نوعية الخدمات في مختلف النشاطات داخل المؤسسة من خلال إحداث التغييرات في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات المتبعة التي تساهم في تحقيق التعلم والتطور للمؤسسة، ففي مثل هذه المؤسسات يتعلم الأفراد العاملون وبتخطيط دقيق وأموراً جديدة ويطبقون ما يتعلمونه في أعمالهم داخل المؤسسة الأمر الذي يقود إلى السرعة والدقة في العمل المنجز التي تؤدي إلى جودة الخدمة المقدمة.

د- وهناك من ينظر إليها من خلال قدرتها على إنشاء ونقل المعرفة فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تتمتع بالمهارة في بناء المعرفة واكتسابها ونشرها و تعديل سلوكها لتعكس معارف ورؤى جديدة.(Harris, and Jones,2018,352)

ويتضح من هذا المفهوم تركيزه على ضرورة مشاركة العاملين بالمؤسسة ، وأهميتهم في عملية التطوير ، فضلا عن ضرورة إتاحة الاتصال بين بعضهم البعض وتبادل المعلومات والخبرات ، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية والمجتمعية ، وسد هذه الاحتياجات من خلال جهود العاملين أنفسهم، وربط المؤسسة بالبيئة المحيطة ، بمعنى أن يكون التطور نابعا من المؤسسة بجميع العاملين بها وإمكانياتها ومتطلبات التنمية بها والقدرة على مجاراة المتغيرات السريعة.

ومن خلال التعريفات السابقة للمؤسسة المتعلمة يمكن القول بأنها تتفق في مجملها في بعض النقاط الأساسية وهي :

- أن المؤسسة المتعلمة تسعى لتطوير ذاتها وتتناقل الخبرات والأفكار والمهارات فيما بينها من خلال توفير فرص التعلم للجميع وتشجيع النقاش والحوار.
- أهمية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستجابة لمتطلباتها ودورها في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ضرورة تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية بما يمكن المؤسسة من التحسين المستمر وزيادة قدرتها على التعلم وتحقيق الأهداف.
- المؤسسة المتعلمة مفهوم متعدد المستويات حيث أن التعلم يتم على ثلاث مستويات المستوى الفردي والمستوى الجماعي ومستوى المؤسسة .

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة بأنها: المؤسسة التي تعمل باستمرار على التعلم الجماعي لجميع العاملين وتحقيق مستوى أعلى من المعارف والمهارات للعاملين بها لتطوير ذاتها لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع بهدف تحقيق النمو المستمر .

٣- أهداف المؤسسة المتعلمة:

إن من أهم أهداف المؤسسة المتعلمة هي: توفير فرص مستمرة للتعلم واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف ، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ونقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة وبين غيرها من المؤسسات بسرعة وسهولة، واستثمار الموارد البشرية في جميع المستويات بأقصى طاقة ممكنة.(النعيمي، نايف، ٢٠١٢، ١٧٧-١٧٨)

وينتضح مما سبق أن المؤسسة المتعلمة تؤكد على ضرورة العمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وذلك بمنحهم قدرًا من المرونة والحرية في التفكير مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتنكار نماذج وطرقاً جديدة، كما أن الأفراد فيها يتعلمون باستمرار بحيث يتم اكتساب المعرفة ومشاركتها ونقلها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أجل تعزيز الخبرة وإنجاز الأهداف المرجوة بأفضل الطرق والأساليب.

٤- أهمية المؤسسة المتعلمة :

- تبرز أهمية المؤسسة المتعلمة فيما يلي: (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٨٣-٨٤)
- المؤسسات المتعلمة تبعث الأمل في العاملين وتبشر بمستقبل أفضل.
- توفير بيئة آمنة للعاملين في حالة وجود المخاطر الناجمة عن استخدام أفكار وتجارب جديدة.
- تقوم المؤسسة المتعلمة على مبدأ الاحترام المتبادل على اختلاف المركز الوظيفي أو القيم الثقافية بين العاملين.
- القدرة على استثمار المعرفة: حيث تعد المعرفة من الأساسيات المهمة لأي مؤسسة ، كما أن المعرفة مصدر ضروري لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء، وتطويره، ومن أهم مصادر المعرفة العنصر البشري المصدر القادر على توليد المعرفة. (مخلوق ، شريفي، ٢٠١٥، ٢٢٠)

ولذا أصبح من الضروري إيجاد المؤسسة المتعلمة من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل، وتسارع التغيرات الناجمة عن العولمة، والمنافسة، والثورة التكنولوجية، الأمر الذي يحتم على المؤسسات إعادة تنظيمها؛ لتحقيق النجاح، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية في العمل.

٥- خصائص المؤسسة المتعلمة

- تتميز المؤسسة المتعلمة بالعديد من الخصائص ومن أبرزها: (همشري، ٢٠١٣، ٤٠١)
- أن المؤسسة المتعلمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والاستجابة للمتغيرات المختلفة في بيئتها المحيطة كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.
- أنها منظمة تتصف بالنقطة والتعاون وتشجيع الاتصالات المفتوحة، وتدعم التنوع والتفكير النقدي وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، والمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- أنها تتبنى أسلوب عمل الفريق، بدلاً من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تتبنى أسلوب التفكير النظامي، ويعني مقدرة أعضائها على اتخاذ أنماط تفكير حديثة تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل.

- أن المؤسسة المتعلمة تتعلم باستمرار، وهذا يعني اكتساب الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة المعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة.
- تشجع نقل المعرفة وتبادلها، ويعني ذلك أن النظام يمكن المؤسسة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المؤسسة وتشاركتها، وبذلك تكون معارف جميع العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام، وتلعب تقنية المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في هذا المجال.
- تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

ويتبين من هذا العرض لخصائص المؤسسة المتعلمة أنها تركز على عدة أمور؛ منها: التعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، والإهتمام بالتميز والإبداع، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، والتميز بسعيها الدائم للحصول على المعرفة وإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين؛ ونشر الثقافة التنظيمية التي تشجع أفرادها على اكتساب المعرفة، وتقاسمها، وتخزينها، وتوثيقها، وتفسيرها، وتطبيقها، كما تتميز بهيكلها لتنظيمي، وأنظمتها الإدارية، وقياداتها، وطاقتها البشرية، ونظم المعلومات، واستخدام تقنية المعلومات.

ثانياً : المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة.

١- مفهوم المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة.

ظهرت فكرة المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة على الساحة، وأصبح هناك توجهها عام يدعو إلى بناء مؤسسات التعلم المدرسية . حيث أن المؤسسة المتعلمة هي الصيغة المثلى لتحافظ المؤسسة التعليمية على كيانها في ظل التغيرات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة في الحاضر والمستقبل . (الحارثي ، والعياصره ، ٢٠١٥ ، ٣٣)

وتعرف المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة بأنها :المؤسسة التي اتخذت من التعلم استراتيجية لمواجهة التغيرات الخارجية ، فهي تبادر بشكل مستمر إلى تكوين واكتساب ونقل ونشر المعرفة داخليا ، وتعمل على إحداث التغيرات في سلوكياتها وممارساتها في ضوء المعارف والمعلومات الجديدة.(النبوي، ٢٠٠٨ ، ١٤)

كما أن المدرسة المتعلمة هي : التي تتمحور حول التعليم المستدام وأن التعليم هو عملية مستمرة مدى الحياة فالجميع يتعلم من خلال التعاون والعمل الجماعي وتشجيع الإبداع والابتكار والتغيير من أجل التكيف مع الأوضاع والتطورات المستمرة.(النويري، ٢٠١٦، ٣٥)

ومن هنا يتضح أن الهدف الأساسي للمؤسسة التعليمية هو ضمان استمرارية التعلم مما يستدعي أن تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة.

ويطلق على المدارس كمؤسسات تعلم العديد من المسميات منها: المدرسة المتعلمة، مجتمعات التعلم المدرسي، مجتمعات التعلم المهنية.(Harris, and Jones,2018,35)

ولا يمكن أن يحدث هذا بدون تحول تنظيمي وشخصي يشمل هيكل المؤسسة التعليمية، وفلسفتها وقيمها الأساسية وأهدافها التنظيمية، ومن هنا فإننا نحتاج في المؤسسات التعليمية إلى فلسفة المؤسسة المتعلمة ، بمعنى أن تقوم المؤسسات التعليمية ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة. وبالتالي يمكن تعريف المؤسسات التعليمية كمؤسسة تعلم بأنها: المؤسسات التي تستطيع التمكن من التعليم وتطوير نفسها واكتساب المعرفة وتطويرها وتعتبر عن رؤية مستقبلية تركز على المعرفة كنشاط اجتماعي وتوفر فرص التعلم المستمر لأعضائها وتشاركهم في جميع مستوياتها الإدارية والفنية والقيادية مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها ويجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة.

٢- مبادئ المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة.

يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة على مجموعة عوامل تتعلق بأمرين منها ما يرتبط بقيادة المدرسة: كمساعدة المعلمين على تحديد فجوات الأداء، ثم تشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات، وممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة ، والعمل على تمكين المعلمين ذوي المعرفة من مستوياتهم داخل المدرسة، ومنها ما يرتبط بثقافة المؤسسة: مثل بناء الثقافة التي تحقق التوازن بين مصالح كافة المتعاملين مع المؤسسة من مديريين ومعلمين وطلاب وغيرهم، كما تركز على الأفراد أكثر من الأنظمة ، وتسمح بإتاحة وقت كاف للتعلم والتسلية، وتمتلك النظرة الشمولية إلى المشكلات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية، بالإضافة إلى أنها

ثقافة الاتصال بين القيادات وغيرهم بحيث يتبادلون الخبرات ليقود ذلك إلى أنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات داخل المؤسسة. (الرجوب، ٢٠٠٨، ٥٩)

و يمكن استخلاص بعض المبادئ الأساسية التي تميز المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- يوجد لديها قاعدة مؤسسية تجري عمليات مختلفة لإيجاد أفكار جديدة
- تمتلك هيكل تنظيمي محفز يعمل على تشجيع السلوك التكيفي.
- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة.
- تجمع وتعالج المشكلات وفقا للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
- تتبادل المعارف بين أفرادها، وبينها وبين المؤسسات الأخرى.
- تتيح للعاملين فيها الفرصة للمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية.
- تشجع أفرادها على العمل بأسلوب الفريق لتحقيق أهدافها.

٣- أهمية فلسفة المؤسسة المتعلمة للمؤسسة التعليمية :

تسهم فلسفة المؤسسة المتعلمة في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على إدارة عمليات التغيير و توسيع حدود المؤسسة، حيث أن المؤسسة المتعلمة تمنح العاملين الحرية والتحدي من أجل الفوز بالفرص المحدودة، كما تسمح لكل شخص في المؤسسة بالتعبير عن آرائه وتقييمها. (البغدادي، العبادي، ٢٠٠٩، ٦٤-٦٥)

ويتحقق ذلك من خلال مساهمة المؤسسة المتعلمة في إيجاد حلول ناجحة للمشكلات ودعم شمولية التغيير اللازم للإنطلاق نحو المستقبل بالإضافة إلى تعزيز التفكير النظمي مما يساعد على تجنب وضع حلول مؤقتة للمشكلات في المؤسسة و حدوث فهم أفضل لشبكة العلاقات بين وحدات المؤسسة وأفرادها. (همشري، ٢٠١٣، ٤١٩)

وتتضح أهمية المؤسسة المتعلمة للمؤسسة التعليمية كونها نظاما يربي أفرادا لديهم القدرة على التفكير الابتكاري، وتتميز رؤية المؤسسة بتوافقها مع ما يرغب الأفراد في تحقيقه من أهداف وتبعاً لذلك دعم الممارسات الفردية والتنظيمية للتعلم طويلة الأجل. (جاد الرب، ٢٠٠٦، ٦-٥)

ويمكن الإشارة إلى بعض الجوانب التي توضح أهمية المؤسسة التعليمية كمؤسسة متعلمة بصفه خاصة فيما يلي:

- تعزيز الميزة التنافسية من خلال مواكبة التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم الخارجي بما يمكن مؤسسات من الاستمرار والبقاء. (الحيلة، ٢٠١٤، ٥١)
- يعتبر تحول المؤسسة التعليمية إلى منظمة متعلمة مدخلا مهما في التطوير تستطيع من خلالها الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفاعلية، حيث أنها توفر بيئة تنظيمية تساعد على إثراء المعرفة واكتسابها ونشرها.
- تسهم المؤسسة المتعلمة في تنمية مهارات التعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطوير. (عبيد، ربيعة، ٢٠١٦، ٨١٨)
- تساعد على زيادة الاستفادة من مدخلات المجتمع عن طريق تفعيل قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية وتلبية حاجاتهم بشكل أفضل. (الغامدي، ٢٠١٦، ٣٦٠)
- ويتضح مما سبق أن تحول المؤسسة التعليمية إلى منظمة متعلمة له أهمية كبيرة تتمثل في مساعدتها على تطوير مهارات ومعارف كافة العاملين بها، وتحسين أدائها التنظيمي وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وتحقيق الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى أن تحول المؤسسة التعليمية لمنظمة متعلمة له أهمية بالغة في دعم القدرة المؤسسية لها مما يسهم في تحقيقها الميزة التنافسية في ظل بيئة متغيرة، وذلك من خلال اهتمامها المستمر بالتعلم على كافة المستويات تنظيميا.

٤-حاجة المؤسسات التعليمية لفلسفة المؤسسة المتعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة إلى تغير بيئة العمل ، وظهور المنافسة الحادة بين المؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ،واتضح أن المؤسسات التي تستطيع أن تحول نفسها إلى مؤسسات تعلم ، ستتعامل التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار. (Bora. L. V., & Mewada. R. K.,2017,176)

ويوجد العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المؤسسة

المتعلمة ومن أهم هذه الأسباب:(Thomas. T., & Allen, A.,٢٠٠٦، 165-178)

- العالمية: بفضل تطوير وسائل الاتصال اشتدت المنافسة مما أدى إلى الكثير من المؤسسات إلى تبادل سلعتها وخدماتها بين مختلف الدول وهذا يعكس قدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة بالإضافة إلى قدرتها على التعلم من تجارب

- المؤسسات الأخرى والتكيف مع هذا العالم الذي يتميز بالسرعة وسرعة التغيير. (محسن، ٢٠٠٧، ٤١).
- **تكنولوجيا المعلومات**: إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت على أسس منافسة الأعمال. (السيسي، ٢٠١١، ٥٣٧) لذلك تكون الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، ولقد كان استخدام وسائل الاتصال الحديثة وخدماتها في التعليم حافزاً لاستثمار التقنيات الحديثة في التخصص الواحد والتخصصات المتعددة وعلى وجه الخصوص من خلال الدورات التدريبية على مستوى القومي والأكاديمي (مصطفى، ١٩٩٩، ١٤٩)
- وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مؤسسات الأعمال استمر بالتزايد فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردتين لمؤسسات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي. (Haque, M. E.. Negnevitsky, 2008, 5-20). (M., & Muttaqi. K. M
- **التحول والتغير الواضح في أساليب العمل في المؤسسة**: تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فلم يعد الموظفين يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا، أي أن المؤسسات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر. (أبو خضير، ٢٠١٧، ٤٦)
- **المعرفة**: أصبحت المعرفة من أهم دعائم المؤسسة، وأكثرها أهمية ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المؤسسة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره وضرورية لتغيير الأنشطة وحل المشكلات وكذلك تزود المؤسسة بالتميز التنافسي (الملكوي، ٢٠٠٧، ١٧١)
- وتعتبر المعرفة مصدراً مهماً لزيادة مقدرة العاملين على تحسين وتطوير الأداء على كافة المستويات التنظيمية، ولذلك تحرص المؤسسات على توليد المعرفة بشكل مستمر وضمان وصولها للعاملين من خلال قنوات مختلفة كي تسهم في تحقيق التغيير.
- **تطوير أدوار الموارد البشرية وتوقعاتهم**: تكمن أهمية الموارد البشرية في كونهم المحرك الرئيسي للمؤسسات وتزداد هذه الأهمية مع زيادة خبراتهم وتعلمهم، ولذلك

تعمل المؤسسات المتعلمة على زيادة التحفيز لدي العاملين ، وقد اتجهت المؤسسات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لديهم (قاسم، ٢٠١٩، ٤٣٧).

وعلى ذلك فإن هذه العوامل مجتمعة تبرر الحاجة إلى تبني فلسفة المؤسسة المتعلمة لكي تتحول إدارة المدارس إلى مؤسسات التعلم التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين العاملين بها.

٥-متطلبات تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة متعلمة

يمكن رصد متطلبات التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة تماثيا مع روح العصر، ورغبة في إيجاد بيئة عمل تعزز دوراً إيجابياً للعاملين، الذين يمثلون الركيزة الحقيقية لما تقوم به أية منظمة من عمل أو خدمة، وتتمثل تلك المتطلبات في الآتي:

- دعم ثقافة التعلم لدى أعضاء المؤسسة التعليمية: والذي يتطلب أن توفر المؤسسة التعليمية كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غاياتها، وأن تسعى نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها العاملين بها، فيصبحون قادرين على التعلم مدى الحياة، وفيها يجتمع الإداريون والمعلمون على رسالة وقيم واضحة تدعم التعلم، فيندمجون في تعلم تشاركي يوظفون من خلاله التفكير والاستقصاء الجماعي ويتبادلون المعارف حول ممارساتهم المهنية الشخصية بهدف تحسين تعلم المتعلمين ، كما يتحمل أفراد المدرسة التي تشجع ثقافة التعلم المسؤولية ويدعمون بعضهم البعض، كما تستهدف توجيه المعلومات والمعرفة تجاه التغيير، ويتعلم أفراد المدرسة فيها من نجاحاتهم وإخفاقاتهم التي ينظر إليها على أنها أمر طبيعي.(حيدر، المصيلحي، ٢٠٠٦، ٣٥-٣٨)

- الاستفادة من التقدم التقني وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات :ومن بين متطلبات تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة متعلمة ضرورة الاستفادة من التقدم التقني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك عن طريق : (زاهر، راضي، ٢٠١٩، ١٨٧١) (عزازي، ٢٠١٠، ١٠٣٢)

- الاستفادة من نظم التعليم والتكنولوجيا في زيادة كفاءة التخطيط، وتوقع التغيرات المحتملة، ودعم العمليات الإدارية والتنظيمية الأخرى .

- تطبيق استخدام التكنولوجيا في المدارس لتوسيع طبيعة المعرفة وحدودها.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال مثل الإنترنت والشبكات الداخلية والبريد الإلكتروني في توزيع وتبادل المعلومات و تفسيرها (النبوي، ٢٠٠٨، ٥٤)
- دفع المعلمين إلى الإبداع والعمل الجماعي على جميع المستويات، من خلالها يستطيع المعلمون التجاوب مع بعضهم البعض واستخدام مستوى عال من الحوار والتفاعل والتعاون فيما بينهم .
- وبالتالي يمكنهم التعرف إلى المشكلات التي تواجهها المدرسة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المؤسسة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.
- **التركيز على تعلم الطلاب** : يقود التركيز على تعلم الطلاب المشاركين في مجتمع التعلم إلى البحث عن أفضل الممارسات، واستخدام جميع الوسائل الممكنة لتيسير تعلمهم، وتصبح المسؤولية عن تعلم الطلاب مسؤولية جماعية بدلا من المسؤولية الفردية ويصبح جميع الأعضاء مندمجين في منظومة التعلم بحيث يستفيد كل فرد من الآخر، مما يجعل المدرسة متفاعلة من أجل التعلم. (عبدالحكم، بكرى، ٢٠١٧، ٣٨)
- وبالتالي يجب تركيز الجهود التربوية في المدارس إلى الانتقال من التعليم إلى التعلم مع تغيير في الممارسات والسلوكيات اليومية في المدرسة، حيث يؤدي التركيز على التعلم إلى تغيير في القيم والاتجاهات التي يحملها المعلمون والتي تؤمن بأن جميع الطلاب يمكنهم أن يتعلموا ويجب أن يتعلموا (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ٢٠١٥، ٧)
- **تعزيز الثقة بين العاملين وتوفير الموارد والوقت**: إن إنشاء ثقافة تنظيمية من الثقة والاحترام يساعد على تعلم الفريق المدرسي وتعاونيه. وبالتالي تبرز أهمية الثقة، حيث أنها تساعد على التعاون بين المعلمين وتزيد من المسؤولية الجماعية (papadakon,2018,28)
- ولذلك ينبغي وجود قيادات لديها القدرة ومعرفة وحصر مهارات ورغبات العاملين داخل المدرسة، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال بطريقة أفضل توفر الوقت والجهد، كما يجب أن توفر المدرسة كمؤسسة متعلمة الموارد والوقت الكافي لتبادل الأفكار والتعاون.
- مما يسهم بدور كبير في التعلم المهني للمعلمين ومن أهم التحديات التي واجهت المعلمين عدم وجود الوقت الكافي للتعاون المهني ، ومن ثم يجب أن تعزز المدرسة الثقة

والاحترام بين العاملين وتوفر الوقت والموارد اللازمين للتعلم المهني للمعلمين . (Admirraal, et. al,2016,281-298)

ويتضح مما سبق أن أهم متطلبات تحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسة متعلمة هو ممارسة التعلم التنظيمي داخل المؤسسة ويعد مطلباً أساسياً فيها، ويتطلب تفعيله وجود إدارة للمعرفة تسهم في عملية التعلم التنظيمي من خلال تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين العاملين، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بمشاركة المعلومات ويقلل من الإجراءات الرسمية ويساعد في عدم مركزية القرارات، كل ذلك بدعم من قيادة تؤمن بأهمية عملية التعلم وتدعمها في كافة المستويات الفردية والجماعية داخل المؤسسات التعليمية.

٥- آليات تحول المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة متعلمة:

هناك عدة آليات لتحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات متعلمة، منها: (عبابنة، ٢٠٠٧، ٤٣)

- توفير الوقت اللازم للمدرسين للتأمل في العمل معاً، مثل توفير وقت مجدول أسبوعياً.
- توفير وسائل اتصال وتواصل فاعلة بين العاملين في المدرسة مثل الاجتماعات غير الرسمية والبريد الإلكتروني.
- التأكيد على سبل الحوار بدلاً من النقاش، والبحث عن الفهم العام والبعد عن إصدار الأحكام وفحص الفرضيات والمشاركة في المعتقدات، وكل ما من شأنه أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الجماعي.

ويمكن للباحثة تحديد أهم آليات تحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسة متعلمة

وهي كالتالي:

- **التفكير الاستراتيجي:** فاتباع التفكير الاستراتيجي في قيادة المعاهد الأزهرية يدعم فلسفة المؤسسة المتعلمة، ويساعد على توفير أهم عناصرها، حيث تعد الرؤية المشتركة من أهم عناصر ومميزات المؤسسة المتعلمة كما يسهل التفكير الاستراتيجي التفكير النظمي والذي يعني رؤية الصورة الأكبر للمؤسسة ودور هذه المؤسسة في المجتمع الذي تنتمي إليه ودور أقسامها الفرعية وارتباطها بالمؤسسة ككل.

- **التعلم التنظيمي والتدريب المستمر:** إن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تتطور دون الاعتماد على رأس مالها البشري، وإذا ما أرادت أن تضيف إلى رأس مالها

الفكري فإن عليها أن تستثمر المعرفة الضمنية للأفراد وتحويلها إلى معرفة ظاهرية في الهيكل التنظيمي. ومما لاشك فيه بأن العملية التدريبية تسهم بشكل فعال في تعديل سلوك الأفراد المبني عادة على عدد من المعتقدات والأسس والافتراضات الخاطئة التي يمكن تحديثها وتصحيحها من خلال التدريب.

- **التمكين:** ويقصد به تعزيز قدرات العاملين من خلال إتاحة الفرصة لامتلاك الصلاحيات التي تحفزهم وتساعدهم على المبادرة والإبداع والحرية في أدائها للأعمال، فالمؤسسة التربوية التي تعزز مفهوم التمكين وتستثمره من أجل التجديد والتطوير المستمر مؤهلة لخلق منظمة متعلمة

- **العمل الجماعي:** يعد العمل الجماعي من أهم أسباب نجاح الخطط الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، ، فيجب تحفيز كل فرد فيها وتشجيعه على التعلم المستمر وتطوير قدراته، وفحص نماذجه الذهنية، وبالمقابل يسعى كل فرد إلى التعلم والسعي للإبداع والابتكار في أداء الأعمال ، كما أن تعزيز مفهوم العمل الجماعي والعمل ضمن فريق العمل يشجع على انتقال المعرفة بكافة أنواعها الصريحة والضمنية وتبادلها بين أعضاء المدرسة وبالتالي تسهم في تعلم الأفراد.

ويتبين مما سبق أن تبني المؤسسة التعليمية لفلسفة المؤسسة المتعلمة من الضروريات الأساسية، حيث إن المؤسسة المتعلمة تركز على حقيقة أن الأفكار الجديدة ضرورية للتعلم ، وأن عملية اكتساب المعرفة عملية مقصودة تسهم في رعاية مداخل جديدة واسعة في التفكير ، وحيث يمكن للأفراد أن يتعلموا من بعضهم ، وتعمل المؤسسة المتعلمة على تكوين فريق العمل ، وتقوم بوضع الخطط والموضوعات الاستراتيجية وخلق الأفكار الجديدة من خلال الفرد والفريق والمؤسسة ، كما تعمل على تطوير الثقافة والتعاون بين الأفراد والمؤسسات بعضها البعض ومشاركة المعلومات والتمكين واستخدام القدرات وحرية التصرف ، والقضاء على المسافات ، فالتعلم هو جوهر المؤسسة المتعلمة وأن التنظيم ووضع الرؤية والثقافة يظهر في سلوك الأفراد داخل المدرسة ، وظهور المؤسسات المتعلمة التي تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والاستفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الجماعي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المدارس نموذجاً خاصاً لممارسة عملية التعلم .

مراجع البحث

- المراجع باللغة العربية

- ١- أبو خضير ،إيمان سعود (٢٠١٧): التعليم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات دارالمؤيد ،الرياض. السعودية.
- ٢- أبو شعبان،انتصار فتحي محمد (٢٠١٦) : تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سنجي دراسة حالة على مدارس القدس ،رسالة ماجستير ،جامعة القدس.
- ٣- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩): الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ،الطبعة الثانية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة.
- ٤- البرنامج الوطني لتطوير المدارس (٢٠١٥/١٤٣٦هـ): مشروع الملك عبد العزيز لتطوير التعليم العام، مجتمعات التعلم المهنية، المملكة العربية السعودية .
- ٥- الحارثي ، خلود مسلط والعياصره،معن محمود (٢٠١٥) : درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة ،المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن ،مجلد ١١، العددالأول.
- ٦- الحيلة، أمال عبدالمجيد (٢٠١٤) : أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الادارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة ، جامعة دمنهور، العددالثالث.
- ٧- السيسي ،جمال أحمد (٢٠١١) : دور المدرسة الثانوية في مواجهة تداعيات العولمة على الهوية الثقافية ، مجلة كلية التربية بالمنصورة العدد ٧٥، الجزء الثاني ، يناير.
- ٨- الغامدي، رحمة محمد (٢٠١٦): درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ،العدد١٦٧،الجزء الثاني
- ٩- محسن، صالح مهدي (٢٠٠٧) : الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ١٠- مخلوقي، عبدالسلام ، شريقي، مسعودة (٢٠١٥) : المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن ٢١ : جنرال إلكترونيك نموذجا، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، العدد ٣٢
- ١١- مصطفى، عبد العظيم السعيد (١٩٩٩) : تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة التعليمية رؤية مستقبلية ، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة ، العدد ٣٩ ، يناير

- ١٢- النبوي، أمين محمد (٢٠٠٨) : مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي ، الدار اللبنانية، القاهرة
- ١٣- النعيمي، صلاح عبد القادر ، نايف، باسم فيصل (٢٠١٢) : دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد ٣١
- ١٤- النويري، عبير ماجد (٢٠١٦) : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائد فيها ،رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة ،فلسطين.
- ١٥- جاد الرب،سيد محمد (٢٠٠٦) : إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر،القاهرة.
- ١٦- جبران ،علي محمد (٢٠١١): المدرسة لمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين فالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، المجلد ١٩ ، العدد الأول.
- ١٧- حيدر، عبداللطيف والمصليحي، محمد (٢٠٠٦) : دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتتميتها، مجلة كلية التربية، الإمارات العربية المتحدة، العدد ٢٣.
- ١٨- الرجوب،غادا (٢٠٠٨) : التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك، رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك، ارد
- ١٩- الرشدان، يحيي (٢٠١١) : المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول منظمات متميزة في بيئة متجددة، جامعة جدارا، الأردن، في الفترة من ٢٥ الى ٢٧ شهر أكتوبر.
- ٢٠- زاهر، محمد ضياء، وراضي، سناء سيد (٢٠١٩) : دور التكنولوجيا الرقمية في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، الواقع واتجاهات المستقبل، القاهرة، من ١٠-١٢ فبراير.
- ٢١- عابنه،صالح (٢٠٠٧) : المدرسة الأردنية كمؤسسة متعلمة: الواقع والتطلعات، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية، الأردن
- ٢٢- عبد الباسط ،طلال خالد (٢٠٢١) : دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الاجهزة الحكوميه بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة، مجلد ٤٣ ، العدد الثاني، يناير

- ٢٣- عبد الوهاب ،نادية لطفي و أحمد ، شاهيناز فاضل (٢٠٢٠) :دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية ، بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي ،مجلة وميض الفكر، بيروت، العددالسادس
- ٢٤- عبدالحكم،حشمت وبكري، أحمد محمد (٢٠١٧) : متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد١٧٢، الجزءالأول، يناير
- ٢٥- عبدالرازق ،فاطمة زكريا، عبدالعليم ،أحمد إبراهيم (٢٠١٣) : المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر ،المجلدالأول، العدد٤٤
- ٢٦- عبيد ،شاهر محمد و ربابعة، سائد محمد (٢٠١٦) : تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد١٢، العددالرابع
- ٢٧- عزازي، فاتن محمد (٢٠١٠) : تصور مقترح لتفعيل دور معلمي التعلي الثانوي العام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة، تجارب ومعايير ورؤى، القاهرة، من ١٣-١٥ يوليو
- ٢٨- عواد ،هبة محمد (٢٠١٥) :درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث ،دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد١٦٢، الجزء الأول، يناير.
- ٢٩- قاسم، منال أبو الفتوح (٢٠١٩) : رؤية مقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه مجانية التعليم في مصر، المجلة التربوية، كلية التربية ، جامعة سوهاج، العدد٥٩.
- ٣٠- همشري،عمر أحمد (٢٠١٣) : إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفا للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
- ٣١- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) : الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ،التعليم المشروع القومي لمصر معا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية ، القاهرة

- المراجع باللغة الإنجليزية -

- 1- Admirraal, W., et. al (2016): Affordances of Teacher Professional Learning in Secondary School , Journal of Studies in Continuing Education, Vol.83, No.3
- 2- Bora. L. V., & Mewada. R. K.(2017): Visible/solar light active photocatalysts for organic effluent treatment: Fundamentals, mechanisms and parametric review. Renewable and Sustainable Energy Reviews.
- 3-Dirani , k. M (2006) : A Modil linking the learning organization and Performance Job Satisfaction , University off Illinos at Urbana-Champaign.
- 4- Ghazali, M.F.et al (2015): Conceptualizing Learning Organization Towards Sustaining Learning Organizations Performance, International Journal of Academic Research in Business and Social Science Vol.5, No. 1, January.
- 5- Harris,A and Jones, M(2018) : Leading School as Learning Organizations School Leadership Management, Vol.38, No.4.
- 6-Haque, M. E.. Negnevitsky, M., & Muttaqi. K. M. (2008, October). A novel control strategy for a variable speed wind turbine with a permanent magnet synchronous generator. In 2008 IEEE industry applications society annual meeting .
- 7- Jamali, D.; Sidani, Y. & Zouein, Ch.(2009) : the learning Organization Tracking Progress in a Developing country; comparative analysis using the DLOQ, The learning Organization, Emerald Group Publishing Limited, Vol.16,No.2.
- 8- Kools , M & Stoll (2016) : What Make aschool a Learning Organization, OECD Publishing, Paris
- 9-Senge, P. (2011) : The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, Doubleday Publishers , New York.
- 10- Thomas. T., & Allen, A. (2006). Gender differences in students' perceptions of information technology as a career. Journal of Information Technology Education: Research, Vol.5, No.1.