



استراتيجية مقترحة لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

إعداد الباحثة

**ميرفت محمد شعبان عجوة
معلم أول لغة عربية بالأزهر الشريف**

إشراف

أ.م.د. شيرين عيد مرسى مشرف
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د. نادية حسن السيد علي
أستاذ التخطيط التربوي بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.م.د. وفاء عبدالفتاح محمود
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية-جامعة بنها

المستخلص باللغة العربية

هدف البحث إلى وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة، وقد تم التركيز على المبررات الأساسية لوضع الخطة، وأبعاد الخطة الاستراتيجية المقترحة من خلال عرض أهم نتائج التحليل البيئي، ثم مرحلة تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة. ويلى ذلك صياغة الخطة الاستراتيجية من خلال ثلاث خطوات رئيسية وهي: تحديد البدائل الاستراتيجية وبناء مصفوفة التحليل الرباعي ووضع مجموعة من الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار الاستراتيجية أو مجموعة الاستراتيجيات المناسبة ثم مرحلة صياغة الاستراتيجية لمراجعة مدى ملائمة الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية لنتائج التحليل البيئي وأخيرًا تناولت تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية ثم تناولت المعوقات التي قد تعيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة، ومجموعة من الآليات اللازمة للتغلب عليها.

وقد استخدم البحث التحليل البيئي لمناسبته لطبيعة البحث، وقد توصل البحث للنتائج الآتية:

- يواجه التعليم الأزهرى العديد من التحديات منها: ضعف الوعي بأبعاد فلسفة المنظمة المتعلمة بشكل عام، وبأهمية عملية التطوير والتحديث بشكل خاص، من قبل بعض القادة الأكاديميين والإداريين بالتعليم الثانوي الأزهرى
- قلة الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي داخل تلك المعاهد مما يسهم في مقاومة الخطة الاستراتيجية المقترحة من جهة شيوخ ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية.
- أن المعاهد الثانوية الأزهرية تواجه العديد من المتغيرات العالمية والمجتمعية، وما تفرضه عليها تلك المتغيرات من تحديات تحد من تحقيقها لفلسفة المنظمة المتعلمة، لذا ينبغي على مؤسسات التعليم الثانوي الأزهرى تبني تلك الاستراتيجية ومحاولة تنفيذ الغايات الواردة بها وفقا لأولوياتها وإمكاناتها المتاحة حتى يتيسر لها تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة بها.
- وجوب توافر التكنولوجيا الحديثة في التعليم بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

الكلمات الدلالية : خطة استراتيجية -المعاهد الثانوية الأزهرية-المنظمة المتعلمة

Abstract

The aim of the research is to develop a proposed strategic plan for Al-Azhar secondary institutes in the light of the philosophy of the learning organization. The light of the learning organization's philosophy.

This is followed by the formulation of the strategic plan through three main steps: identifying strategic alternatives, building a quadrilateral analysis matrix, developing a set of alternative strategies, then choosing the appropriate strategy or group of strategies, then the stage of formulating the strategy to review the suitability of the vision, mission, goals and strategic objectives for the results of the environmental analysis, and finally dealt with evaluating Follow-up of the strategic plan, and then dealt with the obstacles that may hinder the implementation of the proposed strategic plan, and a set of mechanisms necessary to overcome them.

The research used environmental analysis due to its suitability to the nature of the research, and the research reached the following results

Al-Azhar education faces many challenges, including: lack of awareness of the dimensions of the learning organization's philosophy in general, and the importance of the process of development and modernization in particular, by some academic and administrative leaders in Al-Azhar secondary education:

- Lack of human cadres trained in strategic planning within these institutes, which contributes to resisting the strategic plan proposed by the sheikhs and teachers of Al-Azhar secondary institutes.
- Al-Azhar secondary institutes face many global and societal changes, and the challenges imposed on them by those variables that limit their achievement of the philosophy of the learning organization. Therefore, Al-Azhar secondary education institutions should adopt this strategy and try to implement the goals contained therein according to their priorities and available capabilities in order to facilitate the achievement of the philosophy learning organization.

The availability of modern technology in education in Al-Azhar secondary institutes

Tags: strategic plan - Al-Azhar secondary institutes - the learning organization

أولاً الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

تواجه معظم المؤسسات في القرن الحادي والعشرين تحديات كثيرة في عالم يتسم بسرعة التغير، 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.

ويعد التعليم الثانوي الأزهري شريحة من شرائح التعليم في المجتمع المصري وهذا يحتم أن تكون له صيغته المميزة له عن باقي النظم التعليمية، من توفير بيئة تعليمية راقية تحقق طموحات المتعلمين والمجتمع، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم من جميع النواحي وعلاج المشكلات المتعلقة بالمتعلمين و المعلمين، والمناهج التعليمية التي تسببت في عزل التعليم الثانوي الأزهري عن ما يدور في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى التركيز على تنمية روح الولاء والانتماء وحب الوطن داخل نفوس الطلاب، مع مراعاة مواكبة المناهج لعدد سنوات الدراسة ولرغبات الطلاب وللعصر الحالي.

يتناول هذا البحث التخطيط الاستراتيجي للمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة، ويتم صياغة الخطة الاستراتيجية من خلال الكشف عن واقع المعاهد الثانوية الأزهرية بناء على اللوائح والقوانين والأدبيات ذات الصلة التي أظهرت العديد من المشكلات المتعلقة بنظام التعليم الثانوي الأزهري

وقد تم إجراء تحليل بيئي لواقع المعاهد الثانوية الأزهرية أظهر هذا التحليل وجود فجوة بين نظام التعليم الثانوي الأزهري الحالي وما ينبغي أن يكون عليه في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة، وتتمثل هذه الفجوة في غلبة تأثير نقاط الضعف على نقاط القوة في البيئة الداخلية، بحصولها على أعلى وزن نسبي، وكذلك غلبة تأثير نقاط التهديدات على نقاط الفرص في البيئة الخارجية، مما يعني أن هناك مشكلة في قدرة نظام التعليم الثانوي الأزهري في تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة.

مما يقتضي بناء خطة استراتيجية للمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة كأحد أهم الاتجاهات الحديثة لإصلاح التعليم قبل الجامعي , وأصبح لزاماً أن ينخرط كافة العاملين فيها في عملية تحسين وتطوير جماعية يتحمل الجميع مسؤوليتها لتحقيق التنمية المرجوة.

مشكلة البحث

إن المتتبع لجهود قطاع المعاهد الأزهرية يلاحظ في السنوات الأخيرة القيام بوضع خطط للنهوض بالمعاهد في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة , كالإهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين , وإنشاء مركز لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية , وتشجيع مفهوم الشراكة المجتمعية, بالإضافة إلى ذلك فقد صدرت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ والتي تستهدف " تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار قطاع تعليمي يعمل بنظام اللامركزية ويدعم التنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين لتوفير بيئة تعليمية تحقق جودة التعليم في ضوء المعايير العالمية". (وزارة التربية والتعليم, ٢٠١٤, ١٠٢)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أن التقدم في هذا المجال لا يزال بطيئاً. حيث يشير الواقع الحالي إلى وجود مشكلات كثيرة تتراوح بين التقني والإداري والمالي والنفسي , مما أثر على مستوى التعليم الثانوي الأزهرى ومخرجاته . (عبد المعبود, ٢٠١٢, ٥٢)

ويتطلب بناء المنظمة المتعلمة في المعاهد الثانوية الأزهرية جهوداً استثنائية هادفة بتبني أنظمة تفكير تتصف بالتكامل والشمولية يتم تصميمها وتطويرها باستمرار من خلال الرؤية والقيم والثقافة الإجتماعية والاتصال , واختيار السياسات والهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات والأخذ في الاعتبار مدى ملاءمتها لخصوصية الأزهر الشريف , بالإضافة إلى وجود قيادات تعليمية تحرص على تعلم أساليب التفكير وتبادل الأفكار والمعلومات وإثراء المعرفة , والتحول من الهيكل التقليدية إلى هيكلية شاملة تعتمد على التقنيات الحديثة والتزود بالمهارات اللازمة للتكيف مع المتغيرات المتسارعة .

ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما الخطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار الفكري لفلسفة المنظمة المتعلمة؟
- ٢- ما واقع المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة؟
- ٣- ما الإطار العام للخطة الاستراتيجية المقترحة للمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الإطار الفكري لفلسفة المنظمة المتعلمة.
- ٢- التعرف على واقع المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة.
- ٢- وضع خطة استراتيجية للمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة.

أهمية البحث :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

- تسعى الدراسة الحالية لتحسين مستوى المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة .
- إمكانية استفادة القائمين على تطوير التعليم بالمعاهد الأزهرية من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في الارتقاء بالعملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية.
- تسعى الدراسة إلى الحد من شيوع المشكلات التي تواجه التعليم في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة والعمل على وضع الخطة الاستراتيجية المناسبة وكيفية تنفيذها في المستقبل.

منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب التحليل البيئي كأحد الأساليب المناسبة لتحديد البدائل الاستراتيجية المختلفة والمقارنة بينها واختيار أنسبها, انطلاقاً من كون

أسلوب التحليل البيئي أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المؤسسة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المؤسسة أو فشلها (الكرخي , ٢٠١٤ , ١٩٣)

مصطلحات البحث :

تمثلت اهم المصطلحات فيما يلي:

١- التخطيط الاستراتيجي (strategic plan)

هو "عبارة عن تصور وتنبؤ مستقبلي يبنى على أسس علمية سليمة، ويرتكز على خبرات الماضي وتجاربه وينطلق من الواقع، وذلك لتحليل البيئة الداخلية -تحديد نقاط قوتها وتعزيزها، ونقاط ضعفها ومعالجتها- وبيئتها الخارجية -الفرص المتاحة والتهديدات- ووضع كل ذلك في خدمة احتياجات المجتمع". (شنن, ٢٠١٧, ٩)

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائيا بأنه : أسلوب منظم يمكن من خلاله تحديد اتجاه المعاهد الثانوية الأزهرية في المستقبل، يستهدف رؤية ورسالة وقيم المعاهد الثانوية الأزهرية بالإضافة إلى وضع أهدافها الاستراتيجية ثم التنفيذ والرقابة والمتابعة لخطة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة.

٢- المعاهد الثانوية الأزهرية: (Al-Azhar secondary institutes)

يقصد بالمعاهد الثانوية الأزهرية والتي عرفها القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بأنها: "المؤسسات التعليمية التابعة لإدارة وإشراف الأزهر الشريف، والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام، وتقبل الطلاب المتخرجين من المعاهد الأزهرية الإعدادية، وتنقسم الدراسة إلى قسمين أدبي - علمي ، وتتضمن مواد الدراسة علوم الدين والثقافة بحيث يمكنهم الالتحاق بالتعليم الجامعي بالأزهر". (الأزهر الشريف, ١٩٩٨, ١)

٣ - المنظمة المتعلمة: (the learning organization)

هي "المنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية ، حيث يتم تحديد وتصحيح طرق التفكير الخطأ بشكل فعال، ويتم فهم هدف المنظمة ورؤيتها بشكل واضح ودعمها من قبل جميع أعضائها , فهي المنظمة التي توفر التعلم في جميع مستويات المؤسسة , وتساعد على تعديل السلوك"

(Kools , M & Stoll, ٢٠١٦, ١٧)

ومن ثم يمكن تعريف المنظمة المتعلمة إجرائيا 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.

ثانيا الإطّار النظري للبحث

١- الإطّار الفكري لفلسفة المنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمة المتعلمة إحدى نظريات التعلم التي ركز عليها الأدب التنظيمي منذ بداية تسعينيات القرن العشرين (Dirani, k. M, 2006, 566). ويرجع ظهور المنظمة المتعلمة إلى أن الأمريكيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للتكيف والمرونة، والمعتمدة على التجربة والتجديد. (السكران, ٢٠١٥, ٢٠).

وتعد فلسفة المنظمة المتعلمة ضرورة للتطور التنظيمي في المؤسسات في ظل البيئة سريعة التغيير، فقد جاءت فلسفة المنظمة المتعلمة لتحل محل الأنماط التقليدية داخل المؤسسات نظرا لأنها تعتمد على التعلم والتطور المستمر مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة، ويتطلب ذلك التعرف على الإطّار الفكري لفلسفة المنظمة المتعلمة وذلك على النحو التالي:

أ- نشأة المنظمة المتعلمة وتطورها:

إن مفهوم المنظمة المتعلمة ليس مفهوما جديدا، فقد أشير إليه منذ أوائل القرن العشرين ثم لاقى بعد ذلك اهتماما كبيرا نظرا للبيئة المعقدة والديناميكية التي تعمل بها المؤسسات. (Jamali, D., et al., 2009, 105) حيث ينظر إلى المنظمة المتعلمة كحل فعال للمشكلات المتعلقة بالتغير التكنولوجي، والتكيف مع التغيرات، وأصبحت فلسفة المنظمة 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)

وفي الثمانينيات ظهر مفهوم التعلم التنظيمي, حيث ارتبط مفهوم التعلم بالمؤسسات نتيجة لعدم ارتياح الباحثين إلى حالة تلك المؤسسات في ظل متطلبات العولمة والمنافسة وبات لهم أنه لا سبيل لتحقيق التميز إلا من خلال المعرفة والتعلم لأن المنظمات التي لا تتعلم من أخطاء الماضي لا يمكن أن تنمو وتتطور. (الشلان, ٢٠١٢, ٨٦) وقد تأثرت فكرة المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع المتعلم واقتصاد المعرفة والتعلم التنظيمي والتطور التنظيمي ونقطة الانطلاق في كل تلك الأفكار هي أن هناك تغيرا مستمرا يحتاج إلى تعلم مستمر.

(عطاري, عيسان, ٢٠٠٧, ٣٤٥)

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

وارتكازا على أفكار Senge ظهرت العديد من النماذج المفسرة لطبيعة وأبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة وتنوعت مجالات تطبيقها, فقدم Garvin تصورا 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)

ب- أهداف المنظمة المتعلمة:

تسعى المؤسسات التربوية لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة و التحول الى نظام دائم التعلم والتطوير, لذا من الضروري تحويل المؤسسات التربوية إلى منظمات متعلمة , حيث إن من أهم

أهداف المنظمة المتعلمة تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة. ولكي يتم ذلك لابد من توافر الشروط التالية: (نجم، ٢٠١١، ٢٨٦)

- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما.
- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة وليس مسؤولية جهة معينة.
- مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها.
- تعزيز السلوك التكيفي الذي يوفر إمكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة.
- تحويل التعلم إلى قيمة: أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة.

وبذلك؛ فإن من أهم أهداف المنظمة 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. (النعمي، نايف، ٢٠١٢، ١٧٧)

وبناء على ما سبق ذكره نستنتج أن المنظمة المتعلمة تتكيف باستمرار وبشكل مناسب مع التغيرات الخارجية في البيئة كما تشجع التنظيم الذاتي، بحيث يمكن للجماعات معا استكشاف أفكار جديدة كما تشجع العاملين على الابتكار من خلال شعور كل فرد بأنه مسؤول عن عمله من أجل تحقيق رؤية مشتركة تحقق أهدافها والتركيز على بناء شبكة قوية من العلاقات بين أفرادها ودعم وتبني وجهات نظرهم.

ج- أهمية المنظمة المتعلمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الإبداع والتطوير المتواصل من خلال دفع العاملين وتوجيههم نحو التعلم، كما يجب أن يكون للأفراد رغبة في التعلم والاستعداد للتغيير، ولهذا

المفهوم أهمية كبيرة في عالم اليوم العالم الذي تنمو فيه المؤسسات بسرعة وتزداد فيه المنافسة على الجودة والإبداع.

ويفرض عصر العولمة على المؤسسات أن تتغير من أساليبها التقليدية، وأن تتجهج أساليب أكثر حداثة ومواكبة لهذا العصر خاصة مع المنافسة الشديدة والتحديات التقنية والاقتصادية والمجتمعية، لذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تتكيف مع كل هذه المتطلبات والتحديات في عصر العولمة. (أبو اسنينة، ٢٠١٥، ٣)

ولذلك تهتم المنظمات المتعلمة بالثقافة والنماذج العقلية التي تتيح الاستجواب والتجريب وتتخذ من الأخطاء فرصا للتعلم وتهتم بوجود الهياكل الإدارية التي تدعم جوانب التعلم داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي: (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٨٣-٨٤)

- المنظمات المتعلمة تبعث الأمل في العاملين وتبشر بمستقبل أفضل.
- توفير بيئة آمنة للعاملين في حالة وجود المخاطر الناجمة عن استخدام أفكار وتجارب جديدة.
- تقوم المنظمة 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.
- كما تكمن أهمية المنظمة المتعلمة في جعل التعلم ركيزة لأدائها الحالي والمستقبلي، بحيث تركز المؤسسة على التعلم وتجعله محورا للتطور والتغير والتكيف ومواجهة التحديات، وتكافح باستمرار من أجل التغيير والتطوير للأفضل. (Page-Tickell, Rebecca, 2014, 63)

د- خصائص المنظمة المتعلمة

تتميز المنظمة المتعلمة بالعديد من الخصائص ومن أبرزها:

- القيادة: تتبنى أدوارا جديدة غير الأدوار التقليدية للإدارة كما أن مهارات جديدة تنسجم مع خصائص المنظمة المتعلمة، مثل وضع الاستراتيجيات والسياسات، وتحفيز الأفراد على التعلم، وتقديم الرعاية والدعم لهم، وبناء الرؤية المشتركة. (Daft, 2001, 42)

- الشبكية: إن الهرمية في فكر المنظمة المتعلمة تعمل ضد التعلم ليس لأن المعلومات و عناصر المعرفة تتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع المستويات الإدارية الأخرى فقط، بل أيضا توجد عقبات المكانة و التقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم، لذلك فمن خلال التنظيم الشبكي تصبح المعلومات، وعناصر المعرفة سهلة الوصول إليها بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا. (مراد، ٢٠١٥، ٥٩) الأمر الذي يثري التعلم الشخصي والجماعي، ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمؤسسة.
 - الثقافة: لا بد أن تتبنى المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الانفتاح والشفافية و التحسين الذي يركز على التعلم المستمر، وتستند أسس الحوافز والمكافأة فيها إلى الإبداع والابتكار.
 - الطلب على المعرفة: تمتلك المنظمة المتعلمة ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة كما تسهم في توليدها داخل المؤسسة، كما تعتبر أن كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة لديها، وتدعم حرية الحصول على المعلومات لكل أعضائها، مما يجعل هذه المنظمات ذات شفافية في الأداء فضلا عن تميزها بوجود عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية، من خلال توافر أدوات وعمليات فعالة لتبادل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة. (عبدالرازق، عبد العليم، ٢٠١٣، ١٢٤-١٢٥)
- ويتبين من هذا العرض لخصائص المنظمة المتعلمة أنها تركز على عدة أمور؛ منها:
- التعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالتميز والإبداع، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، والتميز بسعيها الدائم للحصول على المعرفة وإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية التي تشجع أفرادها على اكتساب المعرفة، وتقاسمها، وتخزينها، وتوثيقها، وتفسيرها، وتطبيقها، كما تتميز بهيكلها التنظيمي، وأنظمتها الإدارية، وقياداتها، وطاقاتها البشرية، ونظم المعلومات، واستخدام تقنية المعلومات.
- ٢- واقع المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة
- أ- فلسفة المعاهد الثانوية الأزهرية

يمكن التعرف على فلسفة التعليم الأزهرى من خلال الدستور والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة له، حيث ورد في المادة (٧) من دستور ٢٠١٤م أن "الأزهر الشريف هيئة إسلامية مستقلة، يختص دون غيره بالقيام على كافة شئونه، وهو المرجع الأساسي في العلوم الدينية والشئون الإسلامية، ويتولى مسئولية الدعوة ونشر علوم الدين واللغة العربية في مصر والعالم، وتلتزم الدولة بتوفير الاعتمادات المالية الكافية لتحقيق أغراضه". (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٧)

ومع توجه الدولة نحو تطوير التعليم الثانوي العام والأزهرى، فكان لابد من وضع فلسفة وأهداف جديدة للتعليم الثانوي الأزهرى تخدم ذلك، ويعد إصلاح التعليم هو الاسم الذي تم إطلاقه على العملية السياسية ذات الهدف المتمثل في تحسين التعليم، فالتطورات الصغيرة التي تحدث في التعليم بشكل نظري يكون لها عوائد اجتماعية ضخمة في الصحة وفي الثروة وفي الرفاهية. (النوبي، ٢٠١٨، ١٢)

ويستدعي ذلك بناء فلسفة التعليم الثانوي الأزهرى من مجرد تزويد الطلاب بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والمعارف نحو فلسفة أوسع تسعى لتنمية الموارد البشرية والتعليم المستمر مدى الحياة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وربطها بمتطلبات فلسفة المنظمة المتعلمة بحيث يستطيع طلاب لتعليم الثانوي الأزهرى التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة وتشجيعهم على التعلم المستمر والإبداع والإبتكار والتميز.

ب- أهداف المعاهد الثانوية الأزهرية:

تنص المادة (٨٥) من قانون تنظيم الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م على أن الهدف من المعاهد الأزهرية هو "تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية، وإلى جانبها المعارف والخبرات التي يزود بها نظراؤهم في المدارس الأخرى المماثلة".

(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٠، ٨٥)

وتتفق أهداف التعليم الثانوي الأزهرى مع أهداف المرحلة الثانوية العامة في مصر، إلا أنها تتميز عنها بأنه تعليم ديني إسلامي يستهدف تدعيم التنشئة الاجتماعية والخلقية والنفسية

ويزود الطلاب بالثقافة العربية والإسلامية، مما يؤكد أهمية هذه المرحلة في حياة الطالب.

(المتولي, ٢٠١٧, ٤٥)

ومما تقدم تكشف أهداف المعاهد الثانوية الأزهرية عن مدى الاهتمام بما سيزود الطالب بالمعارف والخبرات، وإعطائه قدراً كبيراً من المعلومات كي يصبح شخصاً متعلماً مثقفاً دون الاهتمام فقط بالطرق التدريسية التي سوف تقدم هذه المعلومات، تلك الطرق التي قد يكون لها الأثر الأكبر في رسوخ هذه المعلومات في أذهان ووجدان الطلاب مدى الحياة.

ج- أهم مشكلات المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة

يواجه التعليم الأزهرى الكثير من المشكلات والتحديات والتي تفرض عليه ضرورة تطويره وتحديثه في جميع جوانبه. ويمكن تصنيف مشكلات التعليم الثانوي الأزهرى تحت ستة مكونات رئيسية وتتمثل هذه المشكلات في: (يس, ٢٠١٥, ٧-٨)

- مشكلات متعلقة بالعملية التعليمية.
- مشكلات متعلقة ببنية التعليم الأزهرى.
- مشكلات متعلقة بالعاملين في المعاهد الأزهرية.
- مشكلات متعلقة بالمبنى وتجهيزاته.
- مشكلات متعلقة بالطلاب والرعاية الطلابية.
- مشكلات متعلقة بالتمويل.

كما اتفق المتخصصون في شئون الأزهر على وجود مشكلات كثيرة ذات ارتباط بالتعليم الأزهرى، وتتراوح تلك المشكلات بين التقني والإداري والمالي والنفسي مما أثر بالسلب على خريجي التعليم الأزهرى (عبد المعبود, ٢٠١٢, ٥٢)

ومن أهم المشكلات التي تواجه المعاهد الثانوية الأزهرية مايلي: (المتولي, ٢٠١٧,

٤٥) (سليمان, ٢٠١٨ بعض مشكلات, ١١٣) (البناء, درية, ٢٠٠٩, ٣٦٩)

- ثبات أهداف التعليم الأزهرى منذ صدور قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م

- قصور أهداف التعليم الثانوي الأزهري عن مواكبة المستجدات والتحديات التي تواجه التعليم الثانوي الأزهري.
 - افتقار أهداف التعليم الثانوي الأزهري إلى المنهج التكاملي في إعداد الطلاب.
 - ضعف ارتباط التشعيب بميول الطلاب، وازدواجية المناهج
 - عجز المناهج عن مجاراة التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية وتنمية القدرات التكنولوجية لدى الطلاب
 - ضعف توظيف تكنولوجيا التعليم من قبل المعلمين واتباع طرق التدريس التقليدية، مع نقص الوسائل التعليمية.
 - اقتصار التقويم على قياس النواحي المعرفية دون قياس المهارات للطلاب
 - قلة توافر الإمكانيات المادية اللازمة لشراء أحدث الوسائل التعليمية
- لذا يتناول البحث الحالي كيفية مواجهة هذه المشكلة بوضع خطة استراتيجية مقترحة للمعاهد الثانوية الأزهرية، وذلك على النحو التالي:
- ٣- الإطار العام للخطة الاستراتيجية المقترحة:
- أ- مرتكزات الخطة الإستراتيجية
- تتعدد مرتكزات الخطة الإستراتيجية المقترحة للمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة ومن أهم هذه المرتكزات مايلي:
- الأهمية الكبرى لفلسفة المنظمة المتعلمة في المعاهد الثانوية الأزهرية، لمواكبة المستجدات والاتجاهات العالمية ، وإحداث تغيرات جوهرية في جوانبها المختلفة، مما يسهم في تطوير منظومة التعليم الثانوي الأزهري ، ويستوجب ذلك اهتماما أكبر وتخطيطا نوعيا غير تقليدي.
 - ما أسفرت عنه نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمعاهد الثانوية الأزهرية، من وجود العديد من نقاط الضعف المتعلقة بكافة عناصر منظومتها التعليمية، بالإضافة إلى العديد من التحديات التي تعوقها عن تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة، مما

يحول دون تقدم منظومة التعليم الثانوي الأزهرى ومسايرته لنظم التعليم العالمية وما يحدث فيها من تطوير وتحديث.

- تفعيل دور التعليم الثانوي الأزهرى لتحقيق متطلبات فلسفة المنظمة المتعلمة وذلك من خلال:

- تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة وذات قدرة تنافسية تفي بمتطلبات سوق العمل المتغيرة من خلال الإعداد الكافي للطلاب ، وإمداد المجتمع بشريحة واسعة من الأفراد المؤهلين تأهيلا علميا ودينيا وتقنيا لتحقيق متطلبات المجتمع، ونشر الوعي المجتمعي بأهمية التعليم الأزهرى.
- مواكبة التعليم الثانوي الأزهرى للتقدم التكنولوجي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تسهيل التواصل وتبادل المعرفة والتعاون مع البيئة الخارجية .

ب- مكونات الخطة الاستراتيجية :

تتمثل مكونات الرئيسة للاستراتيجية فيما يلي:

- المعرفة الدقيقة والواعية بواقع إدارة المدرسة وكذلك بالنقطة المراد الوصول إليها والواقع المنشود أو ما يسمى بالرؤية ، والتي على ضوءها تحدد الأهداف الاستراتيجية المراد بلوغها. (Feurer & Chaharbaghi, 2001, 58-59)

- التقليل من حجم المخاطر التي يمكن أن تقع المدرسة فيها من خلال أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية (حيدر, ٢٠١٠, ١٩١)

- التعرف على مختلف الخيارات والبدائل التي تقضي إلى الأهداف المسيطرة ، واختبار أفضلها بناء على نتائج التحليل ، وهذا ما يؤدي إلى التوجه الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ، مع يسر التصرف والتنقل بين هذه البدائل تبعاً للظروف والحدود التي قد تواجه التجسيد الميداني للاستراتيجية .

ج- مراحل الاستراتيجية :

تتبع الاستراتيجية مساراً طويلاً مترابطاً ومتكاملاً ومتداخل الخطوات ، ويمكن أن نقسم هذه المسارات إلى مراحل رئيسة هي كالآتي:

- فهم الواقع الراهن للمنظمة: قبل استشراف المستقبل والتخطيط له ، لا بد من الانطلاق من قاعدة صلبة متينة قوامها التحليل الدقيق للماضي والحاضر من أجل فهم عميق وشامل للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية من أجل بناء رؤية واعية لمستقبلها.

(Henri Davies and Ellison,2003,32)

- استشراف المستقبل: فاستشرافه عملية واعية تنطلق من معطيات المرحلة السابقة والتي تبرز بعض المعالم الثابتة أو البطيئة التغيير ، لتكون دعائم للتنبؤ بالتبعات التي قد تواجه المدرسة فيتم الاستعداد لتفاديها أو التكيف معها في حال حدوثها فهي أشبه بمعرفة الفريق الخصم استعداداً لمواجهة. (DALEN per ,2000, 57)

- صياغة الاستراتيجية: انطلاقاً من المرحلتين السابقتين يتم اختيار المنهج الملائم مع طبيعة المدرسة وبيئتها لصياغة الاستراتيجية في شكل خطة للتطوير على امتداد زمني من ثلاث إلى خمس سنوات ، ويتم في هذه المرحلة تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها ، ولا بد من الاهتمام بكافة مكونات المدرسة والمتمثلة في الموارد ولا بد من الاهتمام بكافة مكونات المدرسة والمتمثلة في الموارد البشرية ، والموارد المالية ، وعملية الإنتاج وطبيعة المخرجات. (Davies and Ellison,2003,32)

- اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ : وتعد شرطاً أساسياً من شروط نجاح الاستراتيجية وهو الحرية؛ سواء في ترتيب الأولويات أو في اختيار الوسائل المناسبة أو إحدى البدائل دون الأخرى ، فعملية اتخاذ القرار ينبغي أن تتم تبعاً لمراكز المسؤولية الموجودة في المدرسة ، مع وجود نظام فعال للمتابعة والتوجيه (إمام، ٢٠٠٣، ٢٦)

- قيادة التغيير : فالاستعداد للتغيير وتنفيذه والتحكم فيه تماشياً مع البيئة التي تعمل ضمنها المدرسة ضروري جداً لحمايتها . وللحفاظ على ميزتها التنافسية من أجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية . فالتغيير عملية متزامنة مع كل مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التي

يمكن أن تخضع هي الأخرى للتغيير في حال ما إذا تبينت فروق شائعة بين المأمول المخطط له والمعطيات الميدانية التي قد تتطلب تغييراً في بعض جوانب الاستراتيجية : مثل خفض سقف التوقعات أو التغيير في بعض الخيارات أو إعادة ترتيب الأولويات أو تمديد الفترات الزمنية وغير ذلك (الصيرفي, ٢٠٠٨, ٣٥٧).

د-أبعاد الخطة الاستراتيجية المقترحة

-نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمعاهد الثانوية الأزهرية

- من أهم نتائج تحليل البيئة الداخلية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة ما يلي :

أهم نقاط القوة بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة	أهم نقاط الضعف بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة
١-رسالة التعليم الأزهرى ترسخ الدمج بين العلوم الدينية والدينية في كافة مؤسساته.	١-ثبات أهداف التعليم الأزهرى منذ صدور قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م
٢-ترسيخ قيم الابداع في نفوس المعلمين والطلاب	٢-قصور أهداف التعليم الثانوي الأزهرى عن مواكبة المستجدات والتحديات التي تواجه التعليم الثانوي الأزهرى.
٣-تشجيع قطاع المعاهد الأزهرية خطط استراتيجية وإدراج محاور خاصة بالتعليم الثانوي فيها	٣-افتقار أهداف التعليم الثانوي الأزهرى إلى المنهج التكاملي في إعداد الطلاب.
٤-وجود لجنة المتابعة بالمعاهد الأزهرية لفحص التقويم	٤-ضعف ارتباط التشجيع بميول الطلاب, وازدواجية المناهج
٥-متوسط كثافة الفصول الملائمة للفئة العمرية	٥-عجز المناهج عن مجاراة التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية وتنمية القدرات التكنولوجية لدى الطلاب
٦-إمكانية التعليم المستمر التي تشجع عليها المعاهد الثانوية الأزهرية	٦-ضعف توظيف تكنولوجيا التعليم من قبل المعلمين واتباع طرق التدريس التقليدية، مع نقص الوسائل التعليمية.
٧-رفع الكفاءة المهنية للمعلمين	٧-اقتصار التقويم على قياس النواحي المعرفية
٨-توافر أعداد من المعلمين من ذوي الخبرة والتأهيل التربوي ببعض المعاهد الثانوية الأزهرية.	٨-قلة كفاية الأنشطة في المعاهد الثانوية الأزهرية
٩-سعي قطاع المعاهد الأزهرية إلى زيادة تأهيل المعاهد للحصول على شهادة الجودة والاعتماد	٩-غياب الرؤية التخطيطية للبرامج التدريبية

١٠- استخدام معامل العلوم بما يتيح التطبيق العملي للتجارب العملية وإمدادها بوسائل الأمن الصناعي	١٠- قلة توافر الإمكانيات المادية اللازمة لشراء أحدث الوسائل التعليمية
--	---

ويتضح من الجدول السابق وجود مجموعة من نقاط القوة، والعديد من نقاط الضعف والتي تحد من قدرة المعاهد الثانوية الأزهرية على تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة؛ فقد أكدت نتائج التحليل البيئي أن تلك النقاط ظهرت داخل المعاهد الثانوية الأزهرية نتيجة للمتغيرات الخارجية سواء أكانت عالمية أو مجتمعية، وهو ما أشارت إليه نتائج تحليل البيئة الخارجية من وجود مجموعة من النقاط التي لها انعكاساتها سواء الإيجابية متمثلة في نقاط الفرص، أو متمثلة في نقاط التهديدات ويتضح ذلك فيما يلي:

- من أهم نتائج تحليل البيئة الخارجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة مايلي :

أهم نقاط الفرص بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة	أهم نقاط التهديدات بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة
١- تبني الدولة لبرنامج شامل لغرس ثقافة الابتكار والمعرفة في المجتمع يهدف إلى التفكير الإبداعي وتنمية ثقافة الابتكار لدى الطلاب	١- ضعف نسبة الإنفاق المخصصة للبحث العلمي والتطوير، وتواضع التمويل المخصص لهذه الأنشطة
٢- تحديث النظام التعليمي بأكمله وتفعيل مجال الخدمة العامة بالمعاهد الأزهرية	٢- عجز التعليم الثانوي الأزهرى عن توفير القوى العاملة اللازمة لتنفيذ مشاريع الأعمال والبنية الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة
٣- تبني استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ أن يكون التعليم مرتكزا على المتعلم القادر على التفكير والتمكن فنيا وتقنيا وتكنولوجيا	٣- الحاجة لبنية تحتية تكنولوجية بمؤسسات التعليم الأزهرى لتواكب متطلبات الثورة الصناعية الرابعة
٤- انعقاد العديد من المؤتمرات المتعلقة بربط التعليم بالتنمية المستدامة.	٤- تعقيد نظم التعيين الحالية وصعوبة الحصول على درجات وظيفية بالمعاهد الأزهرية
٥- توجه الدولة إلى زيادة دعم المعاهد الأزهرية	٥- الاعتماد على الأداء الفردي وغياب ثقافة العمل بروح الفريق ونقص مهارات الاتصال والعمل الجماعي بين العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية
٦- تضمن قانون ٢١٢ لسنة ٢٠٢٠ إصلاحات هيكلية للأجور بقطاع التعليم قبل الجامعي وإنشاء صندوق للرعاية الاجتماعية والمالية للمعلمين	٦- سيادة النمط المركزي مما يعيق الاستجابة للتغيير والتطوير
٧- الانخراط في عصر الرقمية مما يتيح للطلاب والعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية فيضا من	٧- غياب البعد المؤسسي في تحقيق التنافسية في

المعلومات والمحتويات	التعليم الأزهرى
٨-سعي المؤسسات التعليمية لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة	٨-تقدم الأساليب التعليمية المتبعة حاليا بالمعاهد الثانوية الأزهرية
٩-تشكيل لجان فنية مهمتها إثراء مناهج العلوم والرياضيات من خلال بنك المعرفة المصري	٩-تدني القيمة الإجتماعية للتعليم الثانوي الأزهرى مما يتنافى مع تحقيق العدالة الإجتماعية للمنتسبين إليه.
١٠-تشجيع الدولة للشراكة المجتمعية في التعليم، مما يتيح مشاركة الهيئات والجهات الداعمة لتمويل التعليم الأزهرى لما له من دور في خدمة المجتمع .	١٠-ضعف التوعية الإعلامية بأهمية التعليم الأزهرى

الجدول من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق وجود العديد من نقاط الضعف وكذا العديد من التهديدات التي تحيط بالمعاهد الثانوية الأزهرية ؛ لذا يتحتم استغلال ما لديها من نقاط قوة وكذا اقتناص الفرص الخارجية المتاحة؛ لمحاولة تخطي تلك العقبات؛ ويتم ذلك من خلال تغيير رؤيتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية بما يمكنها من تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة وهذا ما تتناوله المرحلة التالية:

هـ - تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية

- الرؤية (Vision):

تتمثل الرؤية المستقبلية المقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الأزهرى لتحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة في دمج فلسفة المنظمة المتعلمة في جميع عناصر منظومة التعليم الثانوي الأزهرى ، مع الحفاظ على الطابع الديني المميز للتعليم الأزهرى، للوصول إلى خريجين مميزين بمعارف وخبرات تمكنهم من المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع ومواكبة التطور التكنولوجي في التعليم.

- الرسالة (Mission)

تعريف الطالب المسلم بالاتجاهات وأنماط السلوك التي تكفل له تنشئة إسلامية عربية صالحة تهيئه لخدمة الإسلام وتراثه وبعث الحضارة العربية وترقيتها والربط بين الدين والحياة والعقيدة والسلوك ، و تزويده بما يلزم من خبرة وثقافة لشق طريقه في الحياة، مع مراعاة متطلبات فلسفة المنظمة المتعلمة عند تنفيذ ذلك بما يخدم المجتمع.

- الغايات والأهداف الاستراتيجية

تتمثل الغايات والأهداف الاستراتيجية للمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة فيما يلي:

- إعداد طالب مسلم يتميز بالوسطية في الدين بعيدا عن التطرف الديني.
- الإرتقاء بمستوى المعلمين المهني عن طريق التدريب المستمر .
- توفير التكنولوجيا الحديثة لتطوير التعليم بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- مواصلة العمل على ترقية الآداب وتقدم العلوم والفنون وخدمة الأهداف القومية والإنسانية والقيم الروحية في المجتمع.
- تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم بالتعليم الثانوي الأزهرى بما يتماشى مع فلسفة المنظمة المتعلمة.
- وجود لجنة رقابية تقوم بالإشراف على المعاهد الثانوية الأزهرية وتطبيق إجراءات التقييم للتأكد من تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة بتلك المعاهد.

و- مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية

- تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية:

تتمثل الاستراتيجيات البديلة في المصفوفة التالية

مصفوفة التحليل الرباعي (SOWT Analysis) للمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر

نواحي الضعف (W) Weaknesses	نواحي القوة (S) Strengths	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية الضعف والفرص (W-O) عندما تكون نقاط الضعف قليلة مع وجود فرص متاحة للمؤسسة التعليمية	استراتيجية هجومية القوة والفرص (S-O) عندما تكون نقاط القوة والفرص المتاحة في المؤسسة التعليمية كبيرة	الفرص (O) Opportunities
١- تحديث أهداف التعليم الثانوي الأزهرى والتركيز على تدعيم قيمة التعليم لتحقيق التنمية المستدامة	١- الاستفادة من تبني الدولة لبرنامج شامل لغرس ثقافة الابتكار والمعرفة في المجتمع في وضع أهداف إجرائية لتطوير منظومة التعليم الثانوي الأزهرى	١- تبني الدولة لبرنامج شامل لغرس ثقافة الابتكار والمعرفة في المجتمع يهدف إلى التفكير الإبداعي وتنمية ثقافة الابتكار لدى الطلاب
٢- الاستفادة من المسؤولين على وضع السياسات التعليمية في إجراء تعديلات تشريعية على قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بما يحقق فلسفة التعليم الثانوي الأزهرى في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة	٢- الاستفادة من تحديث النظام التعليمي بأكمله، ودمج التعليم بالتنمية المستدامة في رؤية مصر ٢٠٣٠ في تطوير المناهج	٢- تحديث النظام التعليمي بأكمله، وتفعيل مجال الخدمة العامة بالمعاهد الأزهرية يتم من خلالها نشر ثقافة العمل

<p>٣- الاستفادة من برامج التعليم المستمر مدى الحياة والتدريب أثناء الخدمة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المجالات المستحدثة في النظام التربوي</p>	<p>والمقررات الخاصة بالتعليم الثانوي الأزهرى لتطوير منظومة التعليم الثانوي الأزهرى</p>	<p>التطوعي والمشاركة المجتمعية داخل المعاهد الثانوية الأزهرية</p>
<p>٤- تحديث المناهج الدراسية وإدراج مقررات وأنشطة تحقق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة .</p>	<p>٣- الاستفادة من تبني استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ للتعليم المرتكز على المتعلم القادر على التفكير والتمكن فنيا وتقنيا وتكنولوجيا في التوجه نحو التحول الرقمي في المعاهد الثانوية الأزهرية</p>	<p>٣- تبني استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ أن يكون التعليم مرتكزا على المتعلم القادر على التفكير والتمكن فنيا وتقنيا وتكنولوجيا وقادر على التعامل تنافسيا مع الكيانات الإقليمية والعالمية</p>
<p>٥- الاستفادة من المساهمات المادية في تعزيز فرص التعلم مدى الحياة لجميع الطلاب والتوسع في أعداد المعاهد الثانوية الأزهرية على مستوى الجمهورية</p>	<p>٤- الاستفادة من المؤتمرات المتعلقة بربط التعليم بالتنمية المستدامة في تدعيم رسالة التعليم الأزهرى ومدى أهميته للمجتمع عن طريق تخريج طلاب أكفاء لخدمة المجتمع</p>	<p>٤- انعقاد العديد من المؤتمرات المتعلقة بربط التعليم بالتنمية المستدامة مما أسهم في إعادة تسليط الضوء على التعليم الثانوي الأزهرى.</p>
<p>٦- التركيز على الأنشطة التي تنمي مهارات التفكير والإهتمام بالأنشطة الرقمية الواقعية، وتقديم التكریم والرعاية للمتفوقين في مجال الأنشطة</p>	<p>٥- الاستفادة من توجه الدولة إلى زيادة دعم المعاهد الأزهرية في التوسع في إنشاء المعاهد الثانوية الأزهرية المطابقة للمواصفات الهندسية وتزويدها بوسائل التكنولوجيا الحديثة.</p>	<p>٥- توجه الدولة إلى زيادة دعم المعاهد الأزهرية حيث تنسق الدولة مع كل الجهات المعنية لحصر جميع المعاهد الأزهرية وبيان حالتها الإنشائية وذلك بهدف تطويرها بما يتلاءم مع طبيعة العملية التعليمية</p>
<p>٧- التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة في خطط وبرامج واستراتيجيات العملية التعليمية وإعداد المعلمين وتدريبهم على تنفيذ استراتيجيات التدريس الحديثة</p>	<p>٦- الاستفادة من الإصلاحات الهيكلية للأجور بقطاع التعليم قبل الجامعي في توفير أعداد من المعلمين من ذوي الخبرة والتأهيل التربوي وحملة الماجستير والدكتوراه في المعاهد الثانوية الأزهرية والاستفادة من خبراتهم.</p>	<p>٦- تضمن قانون ٢١٢ لسنة ٢٠٢٠ إصلاحات هيكلية للأجور بقطاع التعليم قبل الجامعي وإنشاء صندوق للرعاية الإجتماعية والمالية للمعلمين بالمهن التعليمية له شخصية اعتبارية ويتبع رئيس مجلس الوزراء</p>
<p>٨- ضرورة الاستفادة مما يقدمه قطاع المعاهد الأزهرية من أساليب تكنولوجية في تطوير أدوات لتشخيص الطلاب ذوي صعوبات التعلم لضمان توفير البيئة المساعدة في حل مشكلاتهم.</p>	<p>٧- الاستفادة من تشجيع الدولة للشراكة المجتمعية في التعليم في معاونة المناطق الأزهرية بإنشاء المعاهد الثانوية الأزهرية وتجديدها.</p>	<p>٧- الإنخراط في عصر الرقمية مما يتيح للطلاب والعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية فيضا من المعلومات والمحتويات</p>
		<p>٨- سعي المؤسسات التعليمية لتبني</p>

فلسفة المنظمة المتعلمة مما يساعد المعاهد الثانوية الأزهرية على التطوير في ضوءها	٨- الاستغلال الأمثل للأساليب التكنولوجية الحديثة في تدريب الطلاب وإمدادهم بالمعرفة .	
التهديدات (T) Threats	استراتيجية دفاعية القوة والتهديدات (S-T) عندما تكون القوة كبيرة لكن توجد مخاطر تحيط بالمؤسسة التعليمية	استراتيجية انكماشية الضعف والتهديدات (W-T) عندما تكون نقاط الضعف كبيرة مع وجود مخاطر تحيط بالمؤسسة التعليمية
١- ضعف نسبة الإنفاق المخصصة للبحث العلمي والتطوير، وتواضع التمويل المخصص لهذه الأنشطة مما يؤدي إلى عدم كفاية الحوافز الاقتصادية والتمويلية للابتكار	١- إعادة النظر في تكوين الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة للوصول إلى صيغ مستدامة عن التنمية البشرية وربط مخرجات التعليم بمتطلبات سوق العمل.	١- تغير النظرة المجتمعية تجاه التعليم الثانوي الأزهرى باعتباره مكونا أساسيا في عملية التنمية وبوصفه جزءا هاما من نظام التعليم المصري
٢- عجز التعليم الثانوي الأزهرى عن توفير القوى العاملة اللازمة لتنفيذ مشاريع الأعمال والبنية الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتغلب على الأزمات.	٢- تهيئة المناخ الذي يساعد على التطوير وتنمية ثقافة الابتكار والبحث العلمي لدى الطلاب	٢- تطوير وبناء رؤية ورسالة المعاهد الثانوية الأزهرية بما يتواءم مع العصر الرقمي.
٣- الحاجة لبنية تحتية تكنولوجية بمؤسسات التعليم الأزهرى لتواكب متطلبات الثورة الصناعية الرابعة	٣- استغلال الدعم المادي الذي تدمه مؤسسات المجتمع للمعاهد الثانوية الأزهرية في تحسين البنية التحتية بها وتنفيذ خطط التطوير.	٣- مراجعة البرامج والخطط الدراسية بالتعليم الثانوي الأزهرى في ضوء الاتجاهات الحديثة لمواكبة الثورة المعلوماتية
٤- تعقيد نظم التعيين الحالية وصعوبة الحصول على درجات وظيفية بالمعاهد الأزهرية	٤- سعي المعاهد الثانوية الأزهرية لتنوع مصادر التمويل من خلال الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي	٤- استحداث أساليب تدريبية لتنمية وعي قيادات التعليم الثانوي الأزهرى في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة
٥- الاعتماد على الأداء الفردي وغياب ثقافة العمل بروح الفريق بين العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية	٥- توفير التقويم والمتابعة المستمرين من أجل ضمان تطوير المقررات بما يتوافق مع المعايير الدولية.	٥- دعم اللامركزية في تمويل المعاهد الثانوية الأزهرية للتوسع في إنشاء أنماط معاهد جديدة على غرار مدارس STEM للطلاب المتفوقين.
٦- سيادة النمط المركزي مما يعيق الاستجابة للتغيير والتطوير	٦- حرص المعاهد الثانوية الأزهرية على زيادة الوعي الصحي لدى الطلاب وترسيخ مفهوم المدرسة المعززة للصحة.	٦- وضع برامج تبادل ومنح دراسية للموهوبين في مدارس دولية في مصر وبالخارج مع توفير التمويل اللازم لتكلفة تلك البرامج
٧- غياب البعد المؤسسي في تحقيق	٧- تطوير حجرات الدراسة بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال	٧- تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية من أجل العمل المهني ومراعاة توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين.

التنافسية في التعليم الأزهرى	الإعتماد على الوسائل التكنولوجية في إعداد الطلاب لتدريبهم على استخدامها
------------------------------	---

الجدول من إعداد الباحثة

يتضح مما سبق وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي نتجت عن دمج عناصر البيئة الداخلية للتعليم الثانوي الأزهرى من نقاط قوة وضعف، وعناصر البيئة الخارجية للتعليم الثانوي الأزهرى من فرص وتحديات؛ نتج عنها مجموعة من البدائل التي يستنتج منها الاستراتيجية المناسبة للمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة، حيث يمكن الاستفادة من تلك البدائل الاستراتيجية في مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية.

وتتمثل تلك البدائل أو الاستراتيجيات فيما يلي:

-البديل الأول (التوجه الهجومي) يعتمد على استراتيجية التوسع والنمو (S-O)

يعتمد هذا البديل على الاستفادة من جوانب القوة الموجودة بالمعاهد الثانوية الأزهرية، واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتلك المعاهد؛ بهدف تطوير التعليم الثانوي الأزهرى في ضوء فلسفة المنظمة المتعلمة ؛ وذلك من خلال نشر الوعي بأهمية فلسفة المنظمة المتعلمة وأبعادها ومتطلبات التحول إليها بين جميع العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية مما ييسر من تحولها نحو تحقيق متطلبات فلسفة المنظمة المتعلمة.

-البديل الثاني (التوجه العلاجي) يعتمد على استراتيجية التحسين والتطوير (W-O) :

يرتكز هذا البديل على الاستفادة من استراتيجية معالجة جوانب الضعف بالتعليم الثانوي الأزهرى ، وذلك لاستغلال الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية والاستفادة منها إلى أقصى درجة، ومن ثم تتخذ المعاهد الثانوية الأزهرية التوجه التطويري ، وهي بمثابة استراتيجية علاجية تحافظ بها على بقائها وقدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، وذلك عن طريق

معالجة وإصلاح كافة نقاط الضعف المتعلقة بعناصر منظومتها التعليمية التي تحول بينها وبين تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة

-البديل الثالث (التوجه الدفاعي) يعتمد على استراتيجية الاستقرار والثبات (S-T):

يعتمد هذا البديل على الاستفادة من استراتيجية التركيز على جوانب القوة الموجودة بمنظومة التعليم الثانوي الأزهرى، لتقليل التحديات الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة لها ؛ بهدف تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات المحيطة، وذلك من خلال إحداث تغيرات وإصلاحات تنظيمية وتعليمية وهيكلية لمنظومة المعاهد الثانوية الأزهرية ؛ وذلك للحد من التحديات الخارجية التي تواجهها والتي تعوق تطويرها وتحقيقها لفلسفة المنظمة المتعلمة.

-البديل الرابع الحفاظ على البقاء يعتمد على استراتيجية الانكماش (W-T) :

ويعتمد هذا البديل على الاستفادة من استراتيجية لتجنب المخاطر والتخفيف من أثرها معالجة جوانب الضعف في منظومة التعليم الثانوي الأزهرى؛ لتجنب التحديات الخارجية، بهدف منع تدهور الأوضاع الداخلية القائمة داخل المعاهد الثانوية الأزهرية والتي تحول دون تحقيقها لفلسفة المنظمة المتعلمة بقدر ما يمكن للمحافظة على بقاء واستمرار نظامها التعليمي.

ز- اختيار الاستراتيجية المناسبة

في ضوء ما أسفر عنه التحليل البيئي داخليا -نقاط القوة ونقاط الضعف- وخارجيا-نقاط الفرص ونقاط التهديدات- يمكن استخلاص مايلي :

- تعاني المعاهد الثانوية الأزهرية من نقاط ضعف كثيرة تقلل من كفاءتها وهنا لابد من معالجتها والتغلب عليها في ضوء استراتيجية لمعالجة نقاط الضعف.

- تتمتع المعاهد الثانوية الأزهرية بالعديد من نقاط القوة .

- تواجه المعاهد الثانوية الأزهرية تحديات كثيرة تعوق من تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة.

- يتاح للمعاهد الثانوية الأزهرية العديد من الفرص التي يجب استغلالها لتحقيق الأهداف المرجوة , وفي ضوء ماسبق يمكن تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية تأثيرا في إعاقه

تحقيق الأهداف التي تؤثر على التعليم الثانوي الأزهرى بناء على أولوية تأثيرها في تحقيقها لفلسفة المنظمة المتعلمة وهي: استراتيجية الانكماش (الضعف- التهديدات) (W-T) والتي تمثل البديل الرابع (الحفاظ على البقاء)؛ وهذا يستلزم ضرورة الإنتباه للحد من تأثيرها وذلك من خلال الاستفادة من استراتيجية معالجة جوانب الضعف في منظومة التعليم الثانوي الأزهرى ؛ لتجنب التهديدات الخارجية، بهدف منع تدهور الأوضاع الداخلية القائمة داخل المعاهد الثانوية الأزهرية والتي تحول دون تحقيقها لفلسفة المنظمة المتعلمة ، للمحافظة على بقاء واستمرار نظامها التعليمي.

ح- تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية

تعتبر عملية المتابعة والتقويم هي المرحلة الأخيرة للخطة الاستراتيجية للتأكد من مدى فاعلية جزئيات الخطة الاستراتيجية الموضوعة للتنفيذ ، حيث تهدف إلى تقويم الأداء لتدعيم نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الخارجية. وهي تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة وحدات القياس والجودة بقطاع المعاهد والإدارات التعليمية الأزهرية، وعليه يبدأ دور الإدارة الاستراتيجية من خلال دمج الخطة الاستراتيجية المقترحة ضمن استراتيجية العمل العامة بقطاع المعاهد الأزهرية.

ط- معوقات الخطة الاستراتيجية المقترحة وآليات التغلب عليها:

فيما يلي أهم هذه المعوقات وآليات التغلب عليها:

التمسك بالمركزية في إدارة كثير من الأمور في عملية التطوير، مما يقلل من فرص المشاركة في العمل على كافة المستويات، وبالتالي يقلل من فرص المبادرة والإبداع في عملية التطوير . ويمكن التغلب على ذلك من خلال إتاحة قدر كاف من الصلاحيات للمعاهد الثانوية الأزهرية لتكيف برامجها وخططها وفقا لإمكاناتها واحتياجات الطلاب، وكذلك البعد عن الأعمال الروتينية والتعقيد الإداري في صناعة واتخاذ القرارات.

-جمود اللوائح والتشريعات والالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين مما يعيق الإبداع والتغيير والتطوير والتحديث. ويمكن التغلب على هذا من خلال إعطاء مزيد من المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة، بما يسمح بتكوين ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الإبداع والتطوير والتحديث للتعليم الثانوي الأزهرى.

- قلة توافر الدعم المالي الموجه لتطوير التعليم الثانوي الأزهرى، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تجديد مصادر التمويل الثانوي الأزهرى كالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، ومساهمات رجال الأعمال وإحياء نظام الوقف الإسلامى كمصدر لتمويل التعليم.
- عدم توافر تكنولوجيا التعليم الحديثة بالمعاهد الثانوية الأزهرية. وللتغلب على ذلك ينبغي توفير كافة مستلزمات تكنولوجيا التعليم الحديثة وتدريب العاملين على استخدامها بما يسهم بتطوير التعليم الثانوي الأزهرى.
- قلة الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجى داخل تلك المعاهد مما يسهم فى مقاومة الخطة الاستراتيجية المقترحة من جهة شيوخ ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد مجموعة من الندوات التدريبية للقادة الأكاديميين والعاملين بالتعليم الثانوي الأزهرى.
- وفي الختام ستظل المعاهد الثانوية الأزهرية تواجه العديد من المتغيرات العالمية والمجتمعية، وما تفرضه عليها تلك المتغيرات من تحديات تعوق تحقيقها لفلسفة المنظمة المتعلمة، لذا ينبغي على مؤسسات التعليم الثانوي الأزهرى تبني تلك الا ومحاولة تنفيذ الغايات الواردة بها وفقا لأولوياتها وإمكاناتها المتاحة حتى يتيسر لها تحقيق فلسفة المنظمة المتعلمة بها.

المراجع:

المراجع العربية :

- ١- الأزهر الشريف (١٩٩٨) : مشروع قانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨، الخاص بتعديل بعض أحكام القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ، الفصل التشريعي السابع، الدور الانعقادي الثالث، مضبطة الجلسة التاسعة والثمانين، ٩/يونيو/ ١٩٩٨، مادة (١).
- ٢- أبو اسنينة، عونية طالب (٢٠١٥) : مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم. مجلة جرش للبحوث والدراسات الأردن، العدد ١٦، الجزء الأول.
- ٣- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٩) : الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الثانية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٤- إمام، زكريا بشر (٢٠٠٣): التخطيط الاستراتيجي والتعليم في الوطن العربي مكتبة الخرطوم، السودان.
- ٥- جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) : دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤م، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، مادة ٧.
- ٦- جمهورية مصر العربية (٢٠١٠) : قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بشأن تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية، مرجع سابق، مادة ٨٥.
- ٧- الرشدان يحيى (٢٠١١) : المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول بعنوان منظمات متميزة في بيئة متجددة، جامعة جدارا، الأردن، في الفترة من ٢٥ - ٢٧ أكتوبر.
- ٨- السكران، رائد عقله حسن (٢٠١٥) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في إقليم الشمال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن
- ٩- الشلقان، عادل أحمد (٢٠١٢) : دور المنظمة المتعلمة في الإلتزام الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار بمدينة الرياض، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد الثامن، الجزء الأول.
- ١٠- شنن، على محمد (٢٠١٧) : التخطيط الاستراتيجي للإرتقاء بأداء قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء التنمية المستدامة بدولة فلسطين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ١١- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨) : التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية.
- ١٢- عبدالرازق، فاطمة زكريا، عبدالمعطي، أحمد إبراهيم (٢٠١٣) : المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر، المجلد الأول، العدد ٤٤.

- ١٣- عبد المعبود , همام (٢٠١٢) : المعاهد الأزهرية : أسباب التردى وعوامل النهوض , مجلة الوعي الإسلامي, الكويت, العدد ٥٦٤.
- ١٤- عطاري , عارف, عيسان ,صالحة (٢٠٠٧) : المدرسة كمنظمة متعلمة, دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان, المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة, مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وتنمية المجتمع, جامعة اليرموك, في الفترة ٢٨-٣٠ يونيو.
- ١٥- الكرخي ,مجيد (٢٠١٤) :التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج , مطبعة الريان, الدوحة , قطر.
- ١٦- المتولي, راضي محمود(٢٠١٧) : بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية: دراسة ميدانية, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة الأزهر.
- ١٧- النعيمي ,صلاح عبد القادر , نايف, باسم فيصل(٢٠١٢) : دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العراق, العدد ٣١.
- ١٨- النوبي, محمد (٢٠١٨) : تطوير التعليم , المجلة الدولية لعلوم وتأهيل ذوي الإحتياجات الخاصة, المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية, سوهاج, العدد السادس, يناير.
- ١٩- همشري, عمر أحمد (٢٠١٣) : إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة, دار صفا للنشر والتوزيع , عمان ,الأردن.
- ٢٠- 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 الأجنبية

- 1-Kools , M & Stoll (2016) : What Make aschool a Learning Organization, OECD Publishing, Paris.
- 2- Dirani , k. M (2006) : A Modil linking the learning organization and Performance Job Satisfaction , University off Illinos at Urbana-Champaign.
- 3- Daft, Richard(2010) : Organizational Theory and Design South Western College Publishing, Publisher South-Western Cengage Learning, ,U.S.A.
- 4-Dalen Per (2000) :school Development Theories And Strategies (Ipndon :cassell)* wwellington House.1 "
- 5- Daves and Ellison (2003): Strategic Dirction and Development of the school. New York.
- FEURER Rainer & CHAHARBAGHI Kazem (2001): "strategy development :past.present and future" Training for Quality.Vol.5.
- 6- Page-Tickell, Rebecca(2014) : Learning and Development ,HR Fundamentals, Koganpage ,London.
- 7- Senge, P. (2011) : The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, Doubleday Publishers , New York. Routledge.1stp20.