

المنظمة المتعلمة مدخل لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر

د / مي ناصر غريب محمد حسن
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بورسعيد

٢٠٢٥/٥/١٩

٢٠٢٥/٧/٢

mai.naser@edu.psu.edu.eg

تاريخ استلام البحث :

تاريخ قبول البحث :

البريد الالكتروني للباحث :

DOI: JFTP-2505-1492

المستخلص

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل مؤسسات التعليم الفني لمنظمات متعلمة لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي و أسلوب تحليل النظم لرصد واقع راس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها انخفاض مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني بمصر وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع تصور مقترح لتطبيق المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني بمصر .

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة – رأس المال الفكري – التعليم الفني – رأس المال البشري .

ABSTRACT

The study aimed to develop a proposed vision for transforming technical education institutions into learning organizations to develop and invest their intellectual capital. The study used the descriptive approach and the systems analysis method to monitor the reality of intellectual capital in technical education institutions. The study reached many results, including a low level of investment in intellectual capital in technical education institutions in Egypt. In light of the results reached by the study, a proposed vision was developed for applying learning organizations as an approach to developing and investing in intellectual capital in technical education institutions in Egypt.

KEYWORDS:

Learning organizations – Intellectual capital – Technical education – Human capital.

مقدمة الدراسة :

شهد العالم عدة تغييرات جذرية بسبب تسارع التطورات المعرفية والتقنية ، فضلا عن بروز مفهوم العولمة والتكتلات والتحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات العملاقة والتكنولوجيا الجديدة والأسواق العالمية ، والانتقال نحو استراتيجية التوجه للعميل، واتساع نطاق العلاقات الدولية المتبادلة ، والتنافس العابر للحدود ، ونمو سبل جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها نتيجة تدفق لا محدود للمعارف والمعلومات، وتزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتغير بنية المعرفة ومعطياتها ، والنمو السريع في الشبكة العنكبوتية، وغيرها من التطورات التي أدت إلى تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

وأصبحت المعرفة هي المحرك الأساسي لاقتصاد الدول المتقدمة ، وأحد الركائز الأساسية لدعم التنمية الاقتصادية، وتعزيز الميزة التنافسية بين الدول؛ مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتنمية واستثمار المعرفة في المؤسسات المختلفة ، ودعم منظومة الابتكار، وتشجيع برامج البحث والتطوير، وتحديث البنية التحتية للاتصال والتكنولوجيا، والتعاون بين كافة المؤسسات ، فضلا عن دعم التواصل مع العملاء الخارجيين للمؤسسة (عطية ، ٢٠١٨ ، ٢٥٣).

ومن ثم فقد أصبح امتلاك المؤسسات بوجه عام ، ومؤسسات التعليم على وجه الخصوص لمصادر المعرفة وقدرتها على إنتاجها وتطويرها واستثمارها، والاستفادة منها في الإبداع والابتكار السبيل الأساسي لامتلاك القوة والريادة .

إذ تعد المعرفة العصب الحقيقي للمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر ، فهي المورد الأكثر أهمية في تحقيق الثروة والتميز والإبداع ، فتقدم المؤسسات وتطورها لا يعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية فقط ، ولكنه يعتمد في المقام الأول على ما تمتلكه من أصول معرفية وفكرية غير ملموسة ؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال الفكري وأهمية إدارته واستثماره باعتباره مورداً مهماً في تحديد قيمة المؤسسة ، وتقييم أدائها وتحديد مركزها التنافسي (عطية، ٢٠١٨ ، ٥٣٢) .

ويتمثل رأس المال الفكري في عدد من الكفاءات البشرية ذات القدرات والخبرات المعرفية والتنظيمية ، والتي تمكنهم من توليد عدد من الأفكار الجديدة والتي بدورها تدعم تحقيق استراتيجيات تطوير المؤسسة ، وتسهم في تطوير الأداء بها ، وإعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها .(عثمان ، ٢٠٢١ ، ٢٣٥ ؛ عشيبه ، ٢٠٢٠ ، ٥)، فهو رأس المال الحقيقي التي تسعى المؤسسات جاهدة إلى امتلاكه لكونه يمثل أهم مصدر للتميز التنافسي في ظل ما تواجهه من تحديات علمية وتطورات تكنولوجية سريعة تتطلب الحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته وتوظيفه في مواجهة المشكلات التنظيمية وتحسين الأداء (العجمي، حسين، الهاشم، ٢٣٨، ٢٠٢٤) .

لذلك فإن الاهتمام بالموارد الفكرية ممثلة في رأس المال الفكري كمصدر للإبداع أصبح أبرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات ، خاصة وأنه يمثل العقل المدبر والمبادر الساعي للتطوير ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي استقطاب رأس المال الفكري والعمل على تطويره والمحافظة عليه بالشكل الذي يميزها عن المنافسين ويضمن لها البقاء والاستمرارية . (حسين وآخرون، ٢٠٢٢ ، ١٩٤)

وتكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه المصدر الرئيسي للابتكار والإبداع داخل المؤسسة فهو يشمل المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة ، بالإضافة إلى العمليات التي تدعم نقل وتطوير هذه المعرفة ، حيث يساعد على بناء ثقافة من الابتكار والتعلم المستمر، ويعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، وتحقيق النمو المستدام ، كما يعزز قدرة المؤسسة على تحسين استراتيجيات العمل ومستوى الكفاءة داخل فرق العمل ، ويضمن استمرارية نجاحها .

ومن ثم أصبح بقاء المؤسسات التعليمية ونجاحها وريادتها يعتمد على قدرتها على تنمية واستثمار رأس المال الفكري لديها ، والمحافظة على الأصول الفكرية وإدارتها وتوظيفها، نظرًا لما لها من أهمية كبيرة في تحسين القدرة التنافسية من خلال توليد الأفكار الإبداعية والابتكارات ، والتطوير في عمليات المؤسسة ، حيث أصبح الاستثمار في الأصول الفكرية من أهداف الإدارة الفاعلة التي تسعى للاستمرار والبقاء والنمو في ضوء السياق المتنامي للاقتصاد القائم على المعرفة ، وفي ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية . (الشمري ، ٢٠٢٢ ، ٣)

وقد أشارت العديد من الدراسات (أحمد، ٢٠٢٣ ، ١٨٣ ؛ الخميسي، الشامي، عاشور، ٢٠٢٣ ، ٤١٥ ؛ مصطفى، عبد الحفيظ، عباس ، ٢٠٢٣ ، ١٣٣ ؛ معوض، الإخناوي، صالح ، ٢٠٢١ ، ٣٨٦) إلى أهمية تنمية واستثمار رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية بوجه عام ومؤسسات التعليم الفني بوجه خاص ؛ وذلك لتزويد قطاعات الإنتاج بالعمالة الفنية الماهرة والمؤهلة علميًا وعمليًا ، وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل ، وإعداد الكوادر البشرية في كافة المجالات الفنية والمهنية سواء صناعية أو تجارية أو زراعية قادرة على المنافسة المحلية والعالمية .

كما أكدت الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٢/٢٠٢٦) ، ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية في تقريرها بعنوان "احتياجات التوظيف المستقبلية حتي عام ٢٠٢٣ م"، والمجلس القومي للسكان في تقريره بعنوان " التعليم الفني في مصر "، ووحدة الشفافية والمشاركة المجتمعية بوزارة المالية في تقريرها بعنوان : موازنة المواطن لعام (٢٠٢٤/٢٠٢٥م) إلى ضرورة تطوير التعليم الثانوي الفني من خلال وضع رؤية استراتيجية شاملة ومتكاملة لتطوير التعليم الفني وفق لمتطلبات سوق العمل محليًا وعالميًا من خلال توفير بيئة تعليمية داعمة للتعلم والعمل الجماعي، ومحفزة للإبداع والابتكار والتميز، واعتماد مناهج دراسية قائمة على منهجية الجدارات

والتعاون مع الشركاء من القطاع الخاص ومؤسسات الإنتاج المختلفة ، وتحسين مهارات المعلمين بتقديم التدريبات العملية اللازمة لتحسين أدائهم الأكاديمي والمهني .

ولذلك يجب أن تكون مؤسسات التعليم الفني بيئة تعليمية ملائمة للإبداع والابتكار وإنتاج المعرفة وتسمح بتبادل الخبرات والتجارب الناجحة وتعمل على المحافظة على الأصول الفكرية وإدارة رأس المال الفكري وتنميته واستثماره ، والاستفادة منه في تحسين قدراتها التنافسية وهذا الأمر يستلزم توفير آلية فعالة وتغييرات استراتيجية لضمان التطوير والتحسين المستمر للإنتاج الفكري ، ويعد التحول نحو المنظمة المتعلمة أحد الآليات التي يمكن استخدامها في ترجمة رأس المال الفكري إلى واقع عملي ملموس داخل المؤسسات التعليمية .

فقد صار تحول المؤسسات التعليمية إلى منظمات متعلمة خياراً استراتيجياً في ضوء توالي الدعوات إلى التوجه نحو التعلم القائم على أعمال العقل ، وتبادل الخبرات ، وتداول المعرفة الضمنية بعد أن تؤول إلى معرفة صريحة متاحة لكافة أفراد المنظمة ، وتبني استراتيجية التعلم المستمر لبناء قاعدة معرفية متجددة وتطوير الفعاليات الداعمة لعمليات جميع المعرفة ونشرها بين كافة الأفراد ، وتداولها بصورة تقود إلى إنتاج معرفي جديد ، وهذا يعني أنها أداة لتعظيم رأس المال الفكري وتنميته بالمؤسسة من خلال المشاركة الجماعية في تشخيص المشكلات وابتكار الحلول ، وتوظيف ما لدى الأفراد من قدرات وخبرات ومعارف بصورة تكاملية لإحداث نقلة نوعية في الأداء والإنتاجية . (القداح ، ٢٠١٧ ، ٧٥-٧٧)

وتكمن الحاجة إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة كونها المنظمة المناسبة للقرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغييرات وكثرة التحديات ، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات ، وتوليد المعرفة وإدارتها ، والاهتمام برأس المال الفكري ، وتشجيع التعلم والابتكار ، والتفاعل بإيجابية مع التغييرات المعرفية والتكنولوجية (الحربي، ٢٠١٩ ، ٤٠٥) ، إذ تقوم المنظمة المتعلمة على تبني استراتيجية تجديدية تقوم على الجمع بين التكيف والمرونة وبين المبادرة والتطوير من خلال توفير بيئة تعليمية تُغذي التفكير الإبداعي والتعلم التنظيمي المستمر ، والتركيز على فرق العمل لبناء قاعدة معرفية غنية بالمعلومات والخبرات ، وتبادلها ومشاركتها ، ومرونة الهيكل التنظيمي مما يزيد قدرتها على المنافسة والابتكار والتكيف مع التغييرات البيئية ، ويسهم في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . (القرشي، باعجاجة، ٢٠٢١ ، ٢٠-٢١)

وقد أشارت دراسة (عمار ، ٢٠٢٢ ، ٨٢) إلى أهمية المنظمة المتعلمة باعتبارها منظمات مرنة تقوم بتحليل وإدارة وتنسيق عملية التعلم ، وربطها بأهداف الإبداع والتحسين المستمر في جميع المستويات التنظيمية ، وتختص بتوليد المعرفة ونشرها وجعلها متاحة للجميع ، وتعتمد على التهيئة الكاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التطوير اللازم لمواجهة التغيير المتسارع في بيئة المنظمة الخارجية ، ومواكبة التوسع المعرفي في المجالات الإدارية والتكنولوجية .

كما أكدت العديد من الدراسات (بلاك وآخرون Blaique et al، ٢٠٢٥، ٤٢، عبد التواب ، محمد ، العنزي، ٢٠٢٥، ١٣٢؛ الوشاحي ، ٢٠٢٢، ٢٦) على ضرورة تحول المؤسسات التعليمية إلى منظمات متعلمة لضمان بقائها واستمراريتها، وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات مجتمع المعرفة ؛ إذ تسهم المنظمة المتعلمة في توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المؤسسة ، والعمل المستمر على تطوير قدراتهم وخبراتهم وتنميتهم مهنيًا ، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات .

وانطلاقًا مما سبق، يتضح أهمية التحول نحو المنظمة المتعلمة لدورها الاستراتيجي في تنمية واستثمار رأس المال الفكري ؛ إذ تسهم في توفير بيئة تعليمية مستدامة تحفز التعلم التنظيمي المستمر وتبادل المعرفة بين الأفراد ، وتوفير أساليب تعليمية مبتكرة تساهم في تطوير مهارات وخبرات الأفراد داخل المؤسسة، وتعزيز قدراتهم على الإبداع ، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم البحث المستمر عن المعرفة ، وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المستقبلية التي تطرأ على بيئة العمل، وتحسين الأداء التنظيمي ، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال استثمار رأس المال الفكري وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

ونظرًا للتغيرات الدولية المتجددة التي يشهدها العالم وما تواجهه مؤسسات التعليم الفني من تحديات عديدة فرضت عليها أن تقوم بدورها الريادي في تداول المعرفة وإدارة رأس المال الفكري وتنميته واستثماره من خلال وضع استراتيجية تجديدية تجعل منها منظمات متعلمة تخطط لعمليات التعلم وتنفذه بشكل مستمر لتنمية القدرات الفكرية والمعرفية لأعضائها للتكيف مع متغيرات العصر ، لذلك سعت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتحويل مؤسسات التعليم الفني إلى منظمات متعلمة لتنمية واستثمار رأس مالها الفكري لمواكبة المتغيرات العالمية المعاصرة.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أهمية رأس المال الفكري بوصفه أحد الأصول الرئيسة التي تعمل على تعزيز القيمة التنافسية للمؤسسات التعليمية إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي تؤكد على انخفاض مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني بمصر ومن هذه المؤشرات ما يلي : (أبو حسين ، حسنين ، الدجج، ٢٠٢٣م، ١٠٧ : ١٠٨ ؛ عباس ، مصطفى ، عبد الحفيظ ، ٢٠٢٣ ، ١٣٤ ؛ محمد ، محمد ، البردويلي، ٢٠٢٣م، ٤٤ : ٤٥)

- ضعف كفاءة خريجي التعليم الثانوي الفني ، وانخفاض المستوى العلمي لغالبية الطلاب بالمدارس الفنية .

- ضعف التوازن الكمي والكيفي بين مخرجات التعليم الفني وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل ، وغياب القدرة على التنافسية العالمية مع الأنظمة التعليمية المتقدمة .

- ضعف مستوى برامج التعليم الفني مما أثر سلباً على كفاءة الخريجين وأسفر عنه فجوة كبيرة بين ما يتعلمه الطلاب في المدارس وبين متطلبات سوق العمل .
- عزلة مؤسسات التعليم الفني عن المؤسسات المجتمعية سواء الصناعية أو التجارية أو الزراعية أو الجامعات ومراكز البحوث .

- ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي التعليم الثانوي الفني نتيجة ضعف إعدادهم وافتقارهم إلى الكفايات والمهارات المطلوبة لسوق العمل من تخصصات ومهن مختلفة .

وترجع كل هذه المؤشرات إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تعوق تنمية واستثمار رأس المال الفكري بالتعليم الثانوي الفني منها مايلي (أحمد ، ٢٠٢٤ ، ٢٣٢؛ أبو النيل ، ٢٠٢٣م ، ٨١٥؛ الصردي ، جمعه ، ٢٠٢٣م ، ٢٠١ : ٢٠٢؛ حسنين ، مصطفى ، عبد الرحمن ، ٢٠٢٤م ، ٨١٦ : ٤٥٧ ؛ عبد المعطي ، السمان ، محمود ، ٢٠٢٤م ، ١٠٣ : ١٠٤)

- قلة توفر الأنظمة المعلوماتية اللازمة للتواصل مع المؤسسات الإنتاجية وسوق العمل .
- ضعف استثمار الموارد المتاحة بمؤسسات التعليم الفني ، وضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الأمثل، وبما يدعم التعليم والتعلم بالفصل المدرسي.
- قصور البنية التحتية بالعديد من المدارس الفنية، ونقص التجهيزات وقلة توافر الأبنية التعليمية لممارسة الأنشطة التربوية والتدريبية بعدد كبير من المدارس .
- جمود نظم إعداد المتعلمين بمدارس التعليم الفني ، وافتقارها إلى المرونة والاستجابة لمتطلبات التطوير واحتياجات سوق العمل التنافسية المتغيرة .
- غياب دور التوجيه والإرشاد المهني، الافتقار إلى البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المتعلمين مهارات التعلم الذاتي والتفكير الناقد والإبداعي ، والمبادرة الفردية والعمل في فريق .
- ضعف برامج التنمية المهنية والتأهيل التربوي مما أدى إلى ضعف كفاءة المعلمين وانعكس على مستوى الأداء الأكاديمي لهم .

كما أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠م) إلى جمود المناهج الدراسية وضعف مواكبتها للاتجاهات الحديثة وقلة ارتباطها بمجتمع التعلم واقتصاد المعرفة وتنمية المهارات اللازمة لمتغيرات سوق العمل وتحديد المهارات المطلوبة وتوصيف المهن ، وضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية فما زالت طرائق التدريس تستند في معظم الأحيان على مفهوم تقليدي للتدريس يظهر فيه المعلم كمصدر وحيد للمعرفة .

ومن هذا المنطلق كان من الضروري وضع تصور مقترح لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر لمواجهة التحديات التي يفرضها التحول إلى مجتمع المعرفة ومتطلبات سوق العمل التنافسية المتغيرة، من خلال تطبيق المنظمة المتعلمة كمدخل تعليمي يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم التنظيمي ، والعمل الجماعي ، وتمكين العاملين في ظل وجود

رؤية مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة ، وزيادة قدرتها علي التغلب على المشكلات التي تواجه تنمية واستثمار رأس المال الفكري و التعامل مع التحديات حاضراً و مستقبلاً. ومن هنا يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

س ١ : ما الأطر الفكرية التي تركز عليها المنظمة المتعلمة ؟

س ٢ : ما واقع رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر ؟

س ٣ : ما التصور المقترح لتطبيق المنظمة المتعلمة لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل مؤسسات التعليم الفني لمنظمات متعلمة لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بها من خلال التعرف على واقع رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني بمصر ، ووتحديد مبررات تحويل مؤسسات التعليم الثانوي الفني لمنظمات متعلمة قادرة على تنمية واستثمار رأس مالها الفكري لمواكبة التحديات المستقبلية .

أهمية الدراسة :

اكتسبت الدراسة أهميتها فيما يلي :

- تعد استجابة لتوصيات العديد من المؤتمرات والبحوث والدراسات السابقة وكذلك الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٢/٢٠٢٦) بضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري لدوره المتزايد في اكتشاف وتنمية القدرات التنافسية المعرفية والتنظيمية وتعظيم قيمة المنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية .
- تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ؛إذ يتناول آليات تحويل مؤسسات التعليم الفني إلى منظمات متعلمة تدعم التعليم المستمر والتفكير النظامي ، وتمكن أعضائها من ابتكار معارف جديدة في ظل المتغيرات المتسارعة التي يفرضها التقدم العلمي والتطور التقني الهائل .
- تعدد الفئات المستفيدة من هذه الدراسة حيث من المتوقع أن يسفيد من هذه الدراسة الفئات التالية :

- صانعو السياسات التعليمية من خلال توفير تغذية راجعة عن المعوقات التي قد تواجه تطبيق المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم الفني وبعض المقترحات للتغلب عليها .
- مديرو ومعلمو التعليم الثانوي الفني من خلال التعرف على واقع رأس المال الفكري بالتعليم الفني وبيان أوجه القصور ونقاط الضعف به.
- الباحثون في مجال التربية بصفة عامة من خلال إثراء البحث التربوي في مجال تنمية واستثمار رأس المال الفكري بما يفتح مجالا أمامهم للقيام بدراسات وبحوث أخرى حول آليات تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية .

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل ومعالجة الأصول الفكرية للمنظمة المتعلمة وتحديد وتفسير مبررات تحويل مؤسسات التعليم الثانوي الفني لمنظمات متعلمة ، ووضع تصور مقترح لتحويل مؤسسات التعليم الثانوي الفني لمنظمات متعلمة قادرة على تنمية واستثمار رأس مالها الفكري كما استخدمت الدراسة أسلوب تحليل النظم لرصد واقع مكونات رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر .

مصطلحات الدراسة :**- المنظمة المتعلمة Learning organization:**

التعريف الإجرائي : هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على تنمية واستثمار رأس مالها الفكري من خلال إرساء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع التعلم المستمر ، والتفكير النظامي ، وفرق العمل وفق رؤية مشتركة تتيح الفرصة لجميع أعضائها باكتشاف المعارف وتوليدها وتوظيفها، بما يضمن تطوير الأداء التنظيمي ، وتحقيق الميزات التنافسية المستدامة .

- رأس المال الفكري Intellectual capital:

التعريف الإجرائي : هو جزء من رأس مال المنظمة يتمثل في الأصول غير الملموسة والموجودات الفكرية والمهارات والمعارف التقنية والكفاءات والخبرات والقدرات المعرفية والإجراءات التنظيمية بكفاءة وتؤدي دوراً استراتيجياً في تعظيم قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة إلى محورين، رُوعي في ترتيبها أن تكون من الأقدم إلى الأحدث :

المحور الأول : الدراسات والبحوث التي تناولت المنظمة المتعلمة .

المحور الثاني : الدراسات والبحوث التي تناولت رأس المال الفكري.

أولاً : الدراسات والبحوث التي تناولت المنظمة المتعلمة وتنقسم إلى:**- الدراسات العربية :**

١-دراسة أبو أحمد (٢٠١٦ م) بعنوان : " أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة

بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة دراسة تقييمية "

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء متطلبات

المنظمة المتعلمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج :

- قلة اهتمام وحدات التدريب والجودة بالمدرسة بمشاركة المعلمين بالمعلومات الحديثة لتدعيم عملية التعلم بالوحدة .

- قلة اهتمام المعلمين بالتدريب الذي تقدمه الوحدة بالمدرسة وقد يرجع ذلك إلى افتقار التنفيذ الفعلي للتدريب بالوحدة على المتطلبات اللازمة لتدريب المعلمين .
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :
- تدريب المعلمين على مهارات التعلم الذاتي وتشكيل فرق العمل المتجانسة التي تسهم بفاعلية في حل المشكلات وتطوير وحدات التدريب بالمدرسة .
- إتاحة الفرصة للمعلمين لوضع أهداف وحدات التدريب والاستراتيجيات المناسبة لإنجازها .
- ٢-دراسة السيد وآخرون (٢٠١٨ م) بعنوان : " واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية "
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية ووضع بعض الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :
- غياب ثقافة التعلم المستمر وضعف الاهتمام باستدامة التعلم وقلة إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في عملية التعلم وإنتاج ومشاركة المعرفة .
- غياب ثقافة التمكين الإداري وضعف العمل بروح الفريق وقلة التواصل بين الجامعة والمجتمع المحيط بها.
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
- الاهتمام بتنمية كافة المهارات العلمية والمهنية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس لتحسين الأداء ورفع الكفاءة باستمرار لمواكبة تغييرات وتحديات العصر المتلاحقة .
- اشراك العاملين مع قادتهم في صناعة القرارات وإتاحة الحرية لهم لإبداء الآراء والمقترحات بما يحقق رضا المستفيدين من خدمات الجامعة .
- ٣-دراسة مصطفى وآخرون (٢٠١٩ م) بعنوان : " دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر دراسة ميدانية "
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون قيام الإدارة المدرسية بدورها في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة ، ووضع تصور مقترح لتفعيل دورها في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الاسكندرية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- قلة وعي الإدارة المدرسة بأهمية تقديم تغذية راجعة للمعلمين حول نتائج أعمالهم في مختلف العمليات التي تتم داخل المدرسة.
- قلة دعم الإدارة المدرسية للمبادرات البناءة من قبل العاملين مادياً ومعنوياً .

- هرمية الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة وتعدد المستويات الإدارية ، الأمر الذى يعوق الاتصال المشترك بين العاملين وتبادل المعلومات بيسر وسهولة .
وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
- منح الاستقلالية والصلاحيات للإدارات المدرسية لقيادة مدارسهم نحو التغيير لتحويلها لمدارس متعلمة .
- إدخال تحول المدارس لمنظمات متعلمة ضمن معايير جوائز التميز المدرسية من خلال عقد جائزة لأفضل مدرسة تقترب خصائصها من خصائص المنظمة المتعلمة .
- ٤-دراسة يحيى وآخرون (٢٠٢٠ م) : بعنوان " أثر المناخ الأخلاقى في خلق منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة "
- هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد المناخ الأخلاقي في إيجاد منظمة متعلمة ، ووضع تصور مقترح لدعم المناخ الأخلاقي بما يساهم في توفير المنظمة المتعلمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- إن فرص التعلم تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً باثنين من أبعاد المناخ الأخلاقي وهما الاستقلالية واللوائح والقوانين .
- هناك تأثير طردى معنوى لأبعاد المناخ الاخلاقي وهم : (الرعاية - الاستقلاليه - اللوائح والقوانين - القواعد والاجراءات) وبين أبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة المتعلمة - هيكل التعلم) .
وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
- العمل على دعم وتعزيز مناخ الاستقلالية وتفويض السلطات للعاملين فى اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم .
- ضرورة إرساء ثقافة التعليم المستمر للتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.
- ٥-دراسة حسين و آخرون (٢٠٢١ م) : بعنوان " المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية "
- هدفت الدراسة إلى تفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى العديد من النتائج منها :
- قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرار الإدارى بسبب اتباع النظام المركزى فى الإدارة مما يحد من الابداع والابتكار .
- ضعف العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم وبينهم وبين رئيس القسم نتيجة إلى الافتقار إلى رؤية مشتركة لكل قسم وغياب العلاقات الإنسانية بينهم.
- الافتقار إلى قنوات اتصال بين القسم والأقسام الأخرى وبين الجامعة والجامعات الأخرى محلياً ودولياً لمشاركة المعرفة والتعلم .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- توفير فرص التعلم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة وتبادل المعرفة والمعلومات على مستوى القسم والجامعة.
- التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالقسم وتمكين أعضاء هيئة التدريس من وضع رؤية جماعية مشتركة.
- ٦- دراسة الشايع ، الشيخ (٢٠٢٢ م) : " بعنوان درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بالأحساء نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية وفقاً لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخدمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى :
 - اهتمام الإدارة المدرسية بممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة وتوفير فرص التعليم المستمر وتشجيع العمل التعاوني وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في جميع المجالات عدا مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم حيث وجدت فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المعلمات .
 - وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات :
 - تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى المعلمات ومنح الإدارة المدرسية مزيد من الصلاحيات لتفعيل استراتيجيات المنظمة المتعلمة .
 - تشجيع المعلمات على التعلم المستمر و التطوير الذاتي والعمل على توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم عمليتي التعلم والتدريب.
- ٧- دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٣م) بعنوان " متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج " هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لاستخدام التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى :
 - ضعف قدرة إدارة المدرسة على وضع حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء المدرسي .
 - غياب التعاون والتنسيق بين أعضاء الإدارة عند تولي مهام التخطيط والتنظيم وصنع القرار التربوي.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- العمل على تطبيق التفكير النظمي كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية ، والتوجه نحو تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

- تطبيق المنظمة المتعلمة من خلال توفير قنوات اتصال فعالة بين المعلمين وإدارة المدرسة لتسهيل

٨-دراسة العليان (٢٠٢٤م) بعنوان " فاعلية التنمية المهنية في ضوء الأسس الفكرية لمنظمات التعلم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة على الأداء في المدارس الثانوية وتحديد نوع العلاقة بين فاعلية التنمية المهنية للمعلمين وبين المنظمة المتعلمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي والنوعي وتوصلت إلى العديد من النتائج منها :

- غياب ثقافة الرؤية المشتركة وفرض الرأي الشخصي في العمل الفريقي فضلا عن غياب التحفيز المادي والمعنوي .

- شكلية البرامج والدورات التدريبية المقدمة للمعلمات وقلة ارتباطها بالممارسات المهنية لهم . وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :

- تقديم الدورات التدريبية اللازمة التي تسهم في تحسين الممارسات المهنية للمعلمات في ضوء احتياجاتهم الشخصية والوظيفية .

- استخدام التدريب الإلكتروني لتنمية مهارات المعلمات ذاتيًا مما يسهم في تحسين الأداء المدرسي .

الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ألتينتاش (٢٠١٦ م) Altuntas, and others بعنوان : " النماذج العقلية مدخل استراتيجي للمنظمات المتعلمة "

هدفت الدراسة إلى تحديد الآليات التنظيمية التي يمكن من خلالها توظيف النماذج العقلية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل أن تصبح منظمة متعلمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى العديد من النتائج منها :

- لا يعتمد التعلم المؤسسي على التكيف مع التطورات البيئية فحسب بل على أيضًا القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة .

- يتطلب تطوير قدرة المؤسسة على الابتكار استخدام النماذج العقلية وتعلم مهارات جديدة لتحول المؤسسات لمنظمات متعلمة .

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- الشفافية في اتخاذ القرارات لاتباع مسار مشترك للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة .

- دعم الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح للأفراد بتبادل خبراتهم ومعارفهم وبناء نموذج عقلي مشترك يسهم في تعزيز وتطوير المنظمة المتعلمة .

٢- دراسة سوجوفا وآخرون Sujova and others ٢٠١٧ بعنوان : " المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي بالاتحاد الأوروبي "

هدفت الدراسة إلى قياس وتقييم مدى تطبيق المنظمة المتعلمة كنهج لإدارة المنظمات في مؤسسات التعليم العالي بالاتحاد الأوروبي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن وتوصلت الدراسة إلى أن :

- هناك اختلافات جوهرية في أداء وإدارة مؤسسات التعلم العالي ومدى تطبيقها لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة .

- يمكن تقييم فلسفة المنظمة المتعلمة ومراقبة تطورها من خلال : تقييم استراتيجياتها (التعلم الجماعي - التفكير المنظومي - الاتقان الشخصي - الرؤية الجماعية - أنظمة إدارة الجودة - وهيكل الموارد البشرية) .

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- يتطلب التحول للمنظمة المتعلمة الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة وإمكانياتها البشرية وتوفير فرص التعلم للجميع و الاستفادة من خبراتهم السابقة .
- إنشاء نظام للتقييم الذاتي للمؤسسة لتقييم مدى تحقيق فلسفة المنظمات المتعلمة وتحديد مستوى التطور، ومواجهة العوائق التي تعترض طريقها باستمرار .

٣- دراسة كولز وآخرون kools et al (٢٠٢٠ م) بعنوان : "المدرسة كمنظمة متعلمة : المفهوم وطرق قياسه"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات والعمليات التي تجعل المدرسة منظمة متعلمة بما يساهم في تطوير المهارات الأساسية الاجتماعية والمعارف اللازمة لنمو الطلاب في سوق عمل ديناميكي و بما يساهم في تسهيل واستدامة التغيير التنظيمي والابتكار، وقد أسفرت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- الافتقار إلى وضوح مفهوم المنظمات المتعلمة ، وقلة المقاييس المتاحة لقياسه .
- إن تحويل المدرسة كمنظمة متعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة تتمحور حول تعليم كل الطلاب وتوفير فرص التعلم المستمر ونشر ثقافة الاستفسار والاستكشاف والابتكار .

وقد أوصت الدراسة بالعديد من لتوصيات منها :

- توفير أنظمة جمع وتبادل المعرفة والتعلم لإعادة بناء المدارس كمنظمات متعلمة تساهم في تحسين نتائج الطلاب و تعزيز مواردها البشرية .
- تطوير مقاييس جديدة تسمح بالتقويم الشامل للمدرسة كمنظمة متعلمة لتحديد أهم جوانب القوة لتعزيزها وأهم النقاط الضعف لمواجهتها وعلاجها لاستدامة التغيير والتطوير التنظيمي.

- ٤- دراسة (براتنيو وآخرون Bratianu et al ٢٠٢٠) بعنوان : " اكتشاف المتغيرات الكامنة التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة لتصبح منظمات متعلمة "
- هدفت الدراسة الى التعرف على المتغيرات الكامنة التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة لتصبح منظمات متعلمة ، وتحديد الآليات والعمليات اللازمة لذلك ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج منها :
- أن التعلم التنظيمي هو آلية تطبيق المنظمات المتعلمة وتطويرها وتحقيق ميزتها التنافسية .
 - أن هناك العديد من العوائق التي تحول دون مشاركة المعرفة ونقلها وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسات لاسيما فقدان المعرفة التي أنتجها الموظفون المتقاعدين من ذوى الخبرة .
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
- توفير البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى المعرفة المهنية للمديرين والموظفين .
 - تطبيق إدارة المعرفة لاستخدام جميع موارد المنظمة بكفاءة ، وإنشاء هياكل معرفية تساهم في تبادل المعرفة و المعلومات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات بين جميع الأفراد .
- ٥- دراسة كيرين Kerin ٢٠٢٢ بعنوان : " إنشاء منظمة متعلمة "
- هدفت الدراسة إلى تحديد الإجراءات والآليات التي يمكن من خلالها إنشاء منظمة متعلمة والتغلب على المعوقات التي تحول دون إنشائها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :
- هناك العديد من المعوقات التي تحول دون إنشاء منظمة متعلمة منها :
 - الافتقار إلى التعلم الفعال ونقص الموارد والامكانيات المادية .
 - انعدام الثقة وسوء اختيار وتنفيذ الاجراءات التصحيحية .
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
- التوجه إلى القيادة التحويلية لدورها الفعال في بناء بيئة التعلم وتحقيق ثقافة الإبداع والابتكار مما يساهم في إنشاء منظمات متعلمة .
 - بناء رؤية مشتركة لتعزيز التعلم داخل المنظمة وتخصيص الموارد والامكانيات اللازمة لدعم أنشطة التعليم وبناء المعرفة وتبادلها .
- ٦- دراسة هافيت وآخرون Hafit et al (٢٠٢٢ م) بعنوان : " تحديد دور نظرية التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في عصر الرقمنة "
- هدفت الدراسة إلى تحديد العوائق التي تحول دون تحول المؤسسات التعليمية إلى منظمات تعلم و تحديد دور ثقافة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في عصر الرقمنة ، وتوصلت الدراسة إلى :
- إن التعلم التنظيمي يتطلب توفير الفرصة للمعلمين والطلاب بالتعبير عن أفكارهم وخبراتهم ومعارفهم الإنسانية .

- التغييرات البيئية الناتجة عن الابتكار التكنولوجي في العصر الرقمي فرضت على المؤسسات التعليمية التحول إلى منظمات متعلمة لتتمكن من مواكبة تلك التغييرات المتسارعة .
وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- توفير بيئة تعليمية مرنة تسمح بالتواصل المستمر والحوار البناء وتجريب الأفكار وتبادل المعارف والخبرات .
- تبني ثقافة التعلم التنظيمي التي تمكن المؤسسة من التعلم باستمرار من أجل مواجهة التحديات المستقبلية التي تطرحها التغييرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة .

٧- دراسة (سيسواي وآخرون siswadi et al ٢٠٢٣م) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها :

- الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة تؤثر بشكل إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي؛ فهي تمثل رابط والتزام جماعي بين جميع أعضاء المنظمة وتوفر هوية تنظيمية للأعضاء وتشكل استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة .

- المنظمة المتعلمة لها تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية فهي تدعم وتزيد الفرص لكل الأفراد والمجموعات معاً ، فكلما نجحت المنظمة في تطبيق آليات المنظمة المتعلمة كلما زادت المواطنة التنظيمية لها .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :

- توفير الفرص لجميع الأعضاء داخل المنظمة للقيام بدور فعال في الأنشطة والعمليات التنظيمية، وإكسابهم القدرة التنظيمية على مواجهة التحديات والتطورات المختلفة التي تعوق آليات المنظمة المتعلمة .

- الحفاظ على الالتزام التنظيمي لجميع الأعضاء داخل المنظمة من خلال زيادة تمكين جميع الأعضاء والاهتمام باحتياجاتهم الوظيفية وتعزيز التعلم التنظيمي ودعم العمل الجماعي بينهم .

٨- دراسة (نينجسيه وآخرون Ningsih et al ٢٠٢٤م): بعنوان تحديد دور الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تطبيق المنظمة المتعلمة وتكنولوجيا المعلومات "

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تطوير المواطنة التنظيمية من خلال تطبيق المنظمة المتعلمة وتكنولوجيا المعلومات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى العديد من النتائج منها :

- يتضمن الهيكل العام للثقافة التنظيمية قيم التعاون والاحترام المتبادل والمسؤولية المشتركة والتي تؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية .
- تسهم المنظمة المتعلمة في تصميم وتطوير أنظمة بيئية ديناميكية للعمل؛ تعمل على تنمية المهارات والمعارف لدى جميع أعضائها ، كما تسهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة .
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :
- توفير نظام بيئي تعليمي شامل يمكن المنظمة من تحديد المعرفة بشكل مستمر ، وتوسيع نطاق التعليم وسرعته وجودته .
- تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة من خلال الاهتمام بعمليات التعلم الفردي والجماعي، وتعزيز ثقافة الابتكار في ظل ديناميكية سوق العمل .

ثانياً : الدراسات والبحوث التي تناولت رأس المال الفكري وتنقسم إلى :

أ- الدراسات العربية:

- (١) دراسة (الزبون، الأشقر، ٢٠١٦م) : بعنوان "أسس تربوية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري لدى معلمي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم واقتراح أسس تربوية لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:
- إن الاهتمام بتنمية الابداع لدى المعلمين وتدريبهم وتنمية اتجاهاتهم الإبداعية، ينعكس على المتعلمين وعلى تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- قلة الاهتمام بتوعية المعلمين بأهمية التقييم الحقيقي الناتج عن الممارسة العلمية لتدريس المناهج الدراسية.
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها:
- إعداد برامج تدريبية متخصصة مقسمة على عدة مراحل لقياس وتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين.
- التنسيق مع الجامعات للتوصل إلى إدراج مواد تعنى بتنمية رأس المال الفكري واستثماره.
- (٢) دراسة عساف (٢٠١٧م) بعنوان " مستوى إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها".
- هدفت إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لجهودها في إدارة رأس المال الفكري وتحديد أكثر مداخل التميز توجهاً لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر

- أفراد العينة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من النتائج من أهمها:
- أن أكثر مداخل التميز توجهاً لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة كان مجال " تطوير الهيئة التدريسية) وأقلها توجهاً كان " رعاية الموهوبين والابداع".
 - تهتم الجامعة بالتطوير المستمر للخطط والبرامج الأكاديمية والبحثية لتتوافق مع احتياجات المجتمع والمعايير العالمية، بينما لا تعمل بشكل مرضي على صياغة وتسويق نتائج البحوث العلمية وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:
 - العمل على استقطاب رأس المال الفكري وتنشيطه ودعم استمراريته وتجده من خلال تشجيع البحث العلمي وتسويق نتائجه.
 - العمل على تضمين سياسة الجامعة لأنظمة مرنة من أجل التنوير الإداري والاستفادة من رأس المال الفكري.
- (٣) دراسة حمداوي، مليكة (٢٠١٨م) بعنوان " متطلبات بناء رأس المال الفكري والاجتماعي في المؤسسة الجامعية.
- هدفت الدراسة إلى التعرف أهم المتطلبات التي يبني من خلالها رأس المال الفكري والاجتماعي في الجامعة، وتحديد أبرز العوامل التي تؤثر في تشكيل رأس المال الفكري والاجتماعي بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصل الباحث للعديد من النتائج أهمها أن أهم المستويات التي يفترض أن يتشكل فيها رأس المال الفكري والاجتماعي للجامعة هي كالآتي:
- المستوى الفردي: ويشمل جانبين الداخلي منها بما فيه من العواطف ومشاعر الحب والتسامح والتضامن، ومنها الخارجي ويعبر عن المواقف التي ينتجها الفرد حسب ردود أفعاله تجاه الآخرين.
 - المستوى القانوني: من حيث الواجبات والحقوق التي يمتلكها الفرد داخل التنظيم العام للمؤسسة.
 - المستوى القيمي: ويقصد به القيمة الاجتماعية التي يتحصل عليها الفرد ضمن جماعة معينة والتي تعطيها المعنى أو تقدير الذات.
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات هي:
- تعزيز الشراكة الحقيقية بين سوق العمل ومؤسسات التعليم العالي بهدف توحيد الرؤية المستقبلية لسوق العمل وبالتالي تحقيق الكفاءة والجودة والمواءمة الحقيقية بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل.
 - إن تشكيل رأس المال الفكري والاجتماعي لا يكون إلا بتوفر عنصر الثقة وبناء العلاقات الاجتماعية وتضافر كل الجهود في استغلال جميع المصادر العلمية والوسائل التعليمية المتاحة في الجامعة.

- ٤ (دراسة سمير (٢٠١٩م) بعنوان: " تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس المال الفكري".
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في تطوير الجامعات المصرية ووضع مقترحات إجرائية لتطوير الجامعة في ضوء استثمار رأس المال الفكري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:
- أهمية نشر ثقافة رأس المال الفكري واستثماره في تطوير الجامعات المصرية.
 - يساعد استثمار رأس المال الفكري في تحقيق القيمة الحقيقية للجامعة وتوليد الأفكار الجديدة وتناغم المعرفة وتطوير أساليب جديدة في العمل وجذب عملاء جدد للجامعة.
 - وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها:
 - صياغة رؤية مستقبلية رسالة واضحة قائمة على أهمية استثمار رأس المال الفكري في الجامعة.
 - تنمية الوعي الجامعي بأهمية استثمار رأس المال الفكري وتبادل الخبرات وتشجيع الأبحاث العلمية الثنائية بين أعضاء هيئة التدريس.
- ٥ (دراسة الهادي (٢٠٢٠م) بعنوان: المنهج المتميز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة.
- هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتطبيق منهج متميز يراعي تنوع الطلاب واختلافاتهم ويلائم بين بيئات وبرامج التعلم المتباينة ويقدم محتويات ذات قواعد معرفية متميزة، بما يساهم في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لمواجهة تحديات عصر اقتصاد المعرفة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:
- أن المنهج المتميز يساعد في زيادة دافعية المتعلمين وتحصيلهم الدراسي ويسمح بالتقدم في تعلمهم وبخطى يناسبهم بما يساهم في الاستجابة للمطالب والفروق الفردية للمتعلمين.
 - أن رأس المال الفكري لا يمكن تنميته أو استدامة تجده إلا بمقدرته على الابتكار والابداع، والتفكير التباعدي، والخروج عن النمطية وهذا لن يتحقق إلا من خلال تطبيق المنهج المتميز بالمؤسسات التعليمية.
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها:
- نشر الثقافة الاجتماعية التي تشجع على الابتكار والابداع وتدعم البحث والتطوير عن طريق توفير بيئة تفاعلية تشجع على إنتاج المعرفة مما يؤدي إلى بناء واستثمار رأس مال فكري يساهم في بناء مجتمع معلوماتي.
 - التوجه إلى تطبيق المنهج المتميز بمختلف المؤسسات التعليمية من خلال وضع برنامج تعلم يشبع الرغبات الأكاديمية واهتمامات كل طالب بشكل نموذجي ، ويثير التحدي للقدرات الكامنة داخل كل طالب لتحقيق تعليم متميز يتلاءم مع تنوع الطلاب واهتماماتهم ويتكيف مع متطلبات الألفية الثالثة.

٦) دراسة عثمان (٢٠٢١ م) بعنوان : " متطلبات تنمية رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي على ضوء مجتمع المعرفة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحر الأحمر وتقديم تصور مقترح لتفعيل تنمية رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- الافتقار إلى ثقافة تنظيمية فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة .
- غياب رؤية تعليمية واضحة لتفعيل متطلبات تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :

- استثمار الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والتجارب بين العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي وتهيئة البنية التحتية لتوفير الفرص للعاملين بالمؤسسات التعليمية لتجريب مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية .
- ٧) دراسة الخليل وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان : "دور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات التعليمية دراسة ميدانية بمحافظة السويس".

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدور رأس المال الفكري في دعم الأولويات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها ما يلي :-

- إن المشكلات المنبثقة من ضعف العلاقة بين إدارة المنظومة التعليمية والبيئة المحيطة تؤثر سلباً على مقومات إدارة المناخ التربوي الجيد اللازم لتنمية رأس المال الفكري.
- تقليدية برامج التدريب المقدمة للموارد البشرية وضعف الاهتمام ببرامج التدريب في مجال إدارة الأولويات .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- تهيئة ثقافة تنظيمية تساهم في التطوير الإداري وضمان جودة الخدمات الإدارية والتعليمية المقدمة.
- توفير الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة الأولويات وتحديد المسؤوليات وتطوير القدرات البشرية بما يساهم في تنمية رأس المال الفكري .

٨) دراسة (جاد الله ، القصيري ٢٠٢٣م) بعنوان " تصور مقترح لتطبيق إدارة رأس المال الفكري

لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط "

هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في

مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- قصور برامج التنمية المهنية في تلبية احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي من أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الأساسي .
- إن تطبيق إدارة رأس المال الفكري تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توفير الثقافة الداعمة للإبداع والبيئة التنظيمية الفعالة في استقطاب وتطوير الموارد البشرية لرفع كفاءاتها .
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمتابعة التطور في إدارة رأس المال الفكري ومقارنة أدائها بالمدرسة المختارة كمعيار، وإدخال التعديلات اللازمة لتصحيح أي انحرافات .
- توفير هيكل تنظيمي مرن يحفز المعلمين على الإبداع والابتكار، والاتصال والتواصل المستمر بينهم والمشاركة في اتخاذ القرار.

٩) دراسة (أمين ٢٠٢٤م) بعنوان " دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري

بالجامعات المصرية "

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية لتنمية رأس المال الفكري

بالجامعات المصرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى العديد من النتائج منها :

- انخفاض مستوى رأس المال الفكري بالجامعات المصرية بأبعاده الثلاثة (البشري - الهيكلي - العلاقاتي)

- يعد ضعف البيئة التكنولوجية بالجامعات المصرية إحدى معوقات تنمية رأس المال الفكري بها .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- إنشاء قسم للبراعة التنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي بالجامعات يعمل علي تهيئة البيئة الداخلية، والاهتمام بالمبدعين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار إبداعية تسهم في تقديم خدمات جديدة وتطويرها .
- إعادة هندسة العمليات بالجامعات لممارسة البراعة التنظيمية وتحديد الأنشطة التي تعمل على تطوير رأس المال الفكري ، واستثمار المخزون المعرفي والإبداعي ، ورفع القدرة التنافسية .

ب- الدراسات الأجنبية :

١- دراسة باخوش Bakhouch (٢٠١٩ م) بعنوان " رأس المال الفكري كمصدر للمنافسة المستدامة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها :

- إن المرونة الفكرية تمكن المؤسسات من تغيير المؤسسات والتفكير في حلول مبتكرة للمشكلات التي تعوق تحقيق أهدافها .
- إن رأس المال الفكري هو أحد المدخلات الأساسية لقيمة أي مؤسسة وهذه القيمة تنتج من التفاعل المستمر بين جميع مكونات رأس المال الفكري .
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:
- إن بناء ميزة تنافسية يتطلب تطوير رأس المال الفكري والاستفادة من الموارد والقدرات المتاحة وفهم احتياجات العملاء .
- الاستفادة من الخبرات الدولية للمؤسسات الرائدة التي استثمرت رأس المال الفكري للحفاظ على ميزتها التنافسية .

٢- دراسة كونو ، سكيلاتشي (٢٠٢٠ م) Konno , schillaci : بعنوان " رأس المال الفكري في المجتمع ونظرية خلق المعرفة "

هدفت الدراسة إلى تحسين وتعزيز رأس المال الفكري للمؤسسة (الأصول غير الملموسة) كآلية يكتسب من خلالها العاملون المعرفة، ويتمتعون بالحافز لتوليد معرفة جديدة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ، وتطوير علاقات جديدة تدعم عملية الابتكار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- إن رأس المال العلاقتي لا يقتصر فقط على العلاقات الخارجية للمؤسسة بل يشمل جميع العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع مؤسسات المجتمع .
- محدودية توفر الموارد البشرية الابتكارية داخل المؤسسة مما يعيق تبادل المعرفة أو تطوير منتجات جديدة .

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- جذب الموارد البشرية وتوفير بيئة داعمة لتنمية الابداع والابتكار من خلال إنشاء :

- مركز المستقبل : لايصال المستمر بين المؤسسة التعليمية ومؤسسات المجتمع .
- مركز الابتكار : مكان لدعم الأنشطة الابتكارية المختلفة للمؤسسة التعليمية .
- مختبر الحياة : معمل للتجارب المختلفة للنماذج الأولية التي تم ابتكرها .

- إنشاء أنظمة بيئة مخصصة لتعزيز رأس المال الفكري من خلال تطبيق إدارة المعرفة وتشجيع الابتكار المستمر على مستوى المؤسسة ككل.
- ٣- دراسة بيدرو وآخرون Pedro et al (٢٠٢٠ م) بعنوان : " سد الفجوة بين رأس المال الفكري والتنمية المستدامة وجودة الحياة في مؤسسات التعليم العالي"
 - هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي وممارسات التنمية المستدامة بها ومدى ارتباطها بجودة الحياة لدى الأفراد العاملين بها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:
 - يؤثر رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي تأثيراً إيجابياً مباشراً على ممارسات التنمية المستدامة في حين تؤثر التنمية المستدامة على جودة حياة الطلاب بشكل كبير .
 - الافتقار إلى الإدارة المستدامة لمؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات الملحة التي يواجهها المجتمع والمتعلقة بالتغيرات البيئية المتسارعة فضلاً عن التغير التكنولوجي والاجتماعي السريع. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
 - اعتماد رؤية للتنمية المستدامة بمؤسسات التعليم العالي وتنفيذ ممارستها وأنشطتها بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والتنظيمية .
 - الكشف عن الأصول غير الملموسة وتنمية رأس المال البشري والتدريب المهني المستمر، واعتماد ممارسات جديدة لتعزيز رفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة .
- ٤- دراسة إفيندي، رابارديا (٢٠٢١ م) Efendi , Rabardia بعنوان : " دور رأس المال الفكري، الدوافع الذاتية والمهارة على الكفاءة في أداء الخدمة دراسات تجريبية في الجامعات الخاصة بجاكرتا "
 - هدفت الدراسة إلى تحديد دور وتأثير رأس المال الفكري والدوافع الذاتية والمهارة على كفاءة محاضري الجامعات الخاصة في جاكرتا واستخدامات الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:
 - وجود تأثير كبير بين الدافع الذاتي وبيئة العمل على أداء الأفراد داخل الجامعة ، فمع وجود دافع ذاتي جيد وبيئة عمل آمنة يمكن تحسين الأداء والكفاءة .
 - يؤثر رأس المال الفكري بشكل إيجابي على أداء الخدمات بالتعليم العالي وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات :
 - تحديد احتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لقدراتهم الفكرية ودوافعهم واهتماماتهم لزيادة قدراتهم على البحث والتطوير.
 - تقديم التغذية الراجعة البناءة بناء على حقائق محددة وتقديم التدريب المناسب وتوفير أنظمة فعالة لتبادل الخبرات والمعارف .

- ٥- دراسة فرانك وآخرون Frank et al (٢٠٢١ م) بعنوان : ترجمة الهدف الاستراتيجي الأخضر إلى أداء ابتكار للعملية الخضراء : دور رأس المال الفكري الأخضر"
- هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي تعزز الاستدامة البيئية بنجاح بالاعتماد على رأس المال الفكري الأخضر، و ترجمة الاستراتيجية الخضراء إلى أداء ابتكارى يساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.
- ترتبط قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية الخضراء وتحقيق الابتكار ارتباطاً وثيقاً برأس مالها الفكري والقدرة على استخدام موارد المعرفة .
 - إن التفاعل المستمر بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة : رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس المال العملاء يساهم في ابتكار العمليات اللازمة لتحسين الأداء البيئي .
 - وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :
 - تطوير وإدارة رأس المال الفكري الأخضر لتحسين معرفة الأفراد بالمشكلات والمخاطر البيئية التي تواجه المؤسسة وزيادة مهاراتهم فيما يتعلق بحماية البيئة وإدارتها والمحافظة عليها.
 - تطبيق أنظمة إدارة المعرفة لاستخدام وتبادل المعرفة والمعلومات لتحسين الإنتاج الأخضر .
- ٦- دراسة قلندر وآخرون Qalander and others ٢٠٢٢ م بعنوان : "الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الجامعات الخاصة في باكستان "
- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الابتكار و رأس المال الفكري و بين تحسين أداء الجامعات الخاصة في باكستان وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها استخدام مدخل الابتكار ورأس المال الفكري في تعزيز أداء الجامعات الخاصة و التغلب على المعوقات التي تحول دون أداء أدوارها بكفاءة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج منها :
- يساهم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة الرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
 - يتوسط مدخل الابتكار العلاقة بين رأس المال الفكري وبين أداء الجامعات الخاصة فكلما زاد الاهتمام برأس المال الفكري كلما زاد الابتكار وكلما زاد الابتكار كلما زاد تحسين أداء الجامعات الخاصة .
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات :
- توفير بيئة تعليمية ديناميكية تحرص على استثمار موارد المؤسسة غير الملموسة ووضع برامج أكاديمية جديدة ومشاريع بحثية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة .
 - إنشاء بنية تحتية تكنولوجية مشتركة للبحث عن المعرفة واستعادتها وتخزينها ونقلها ونشرها داخل المؤسسة ؛ مما يساهم في تعزيز الابتكار و تطوير منتجات وخدمات وعمليات عمل جديدة .

٧- دراسة (جولاكا وآخرون Golacka et al ٢٠٢٤م) بعنوان " معوقات الإدارة المستدامة لرأس المال الفكري التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطوير رأس المال الفكري المستدام في المنظمات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- الافتقار إلى رؤية شاملة للمنظمة والتعامل مع أنشطة التعلم التنظيمي كعمل إضافي أحد أهم المعوقات التي تواجه تطوير الإدارة المستدامة لرأس المال الفكري .
 - الافتقار إلى الكفاءات القيادية وآليات مشاركة الأفراد وتفرد العمل يحد إلى حد كبير من المسار الصحيح لعملية التعلم التنظيمي، وتوظيف واستخدام المعارف والخبرات داخل المنظمة .
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

- توفير قنوات اتصال مفتوحة يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعرفة بسرعة وفعالية ، وتعزيز الثقة بين جميع الأفراد داخل المؤسسات التعليمية ، وتدعيم تطويرهم المستمر وتوسيع مهاراتهم .
- توفير هيكل تنظيمي مرن يتميز بالتكيف مع البيئة المتغيرة ، والاستجابة الفعالة للمتغيرات وتوقع حدوثها ، والتوظيف الأمثل للمعرفة ، وتعزيز الإبداع والابتكار .

٨- دراسة (كيتشوك وآخرون Kichuk et al ٢٠٢٤م) بعنوان " رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء اقتصاد المعرفة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في أوكرانيا ، ووضع الآليات اللازمة لتطويره في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- يؤثر اقتصاد المعرفة بشكل كبير على المؤسسات التعليمية ، ويفرض التدريب والتعليم المستمر، وإدارة وتطوير رأس المال الفكري لمواكبة التغيرات والمتطلبات الجديدة .
- يساهم تطوير رأس المال الفكري في توفير الكفاءات والمزايا التنافسية التي تتيح للجامعة الاستخدام الأمثل لجميع مواردها ، وتحقيق أهدافها .

وأوصت بالعديد من التوصيات منها :

- زيادة كفاءة أداء المؤسسات التعليمية من خلال تشكيل شبكة من الدعم الفعال لتطوير ريادة الأعمال المبتكرة ، وإنشاء حاضنات للابتكار ، ومختبرات بحثية تساهم في إنشاء المعرفة وتبادلها وتوظيفها المستمر .
- مراعاة شمولية وتنوع الأنشطة الجامعية ، وتحسين جودة العملية التعليمية ، وزيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال الاستخدام الأمثل لجميع مواردها غير الملموسة، ودعم نظام إدارة الجودة وتطوير نظم المعلومات .

التعليق العام على الدراسات السابقة :

أولاً : من حيث الهدف :-

هدفت الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت المنظمة المتعلمة بصفة عامة إلى التعرف على أهم الآليات التي يمكن من خلالها تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى المنظمة المتعلمة و تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق استراتيجيات ومقومات المنظمة المتعلمة ، بينما هدفت الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت رأس المال الفكري بصفة عامة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري بالمؤسسة وكفاءة الأداء والابداع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، والتعرف على أهم الآليات التي يمكن من خلالها تنمية رأس المال الفكري، واستثماره و تطويره. أما الدراسة الحالية هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق المنظمة المتعلمة لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر.

ثانياً : من حيث المنهج :

اتفقت معظم الدراسات والبحوث السابقة على المنهج المستخدم والذي تمثل في المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة مثل هذه الدراسات والبحوث ، كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي ، بالإضافة إلى أسلوب تحليل النظم لتحديد واقع رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر.

ثالثاً : مدى الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة :

استفادت الباحثة من الدراسات والبحوث السابقة في التعرف على ماهية المنظمة المتعلمة وأهم مقوماتها وأهم خصائصها وآليات تطبيقها وكيفية التحول إليها ، كذلك التعرف على ماهية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقتي (العملاء) ومتطلبات تنميته وتطويره ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية تحويل المؤسسات التعليمية إلى المنظمات المتعلمة، وضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية واستثماره، بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني .

خطوات الدراسة :

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها يمكن تحديد محاور الدراسة فيما يلي :

المحور الأول : الإطار الفكري الذي ترتكز عليه المنظمة المتعلمة .

المحور الثاني : رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر .

المحور الثالث : تصور مقترح لتحويل مؤسسات التعليم الثانوي الفني إلى منظمات متعلمة كمدخل

لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بها .

وفيما يلي تناول ما سبق :

المحور الأول: الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة

أولاً : مفهوم المنظمة المتعلمة

يرجع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها "فريدريك تايلور"، ورد هنري فايول " اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، إذ يمكن اعتبار ذلك اعترافاً ضمناً بأن لدي العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة، إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام ١٩٩١ على يد المفكر " بيترسينج " peter senge في كتابه الشهير (The fifth discipline) عندما حول النظرية في التعليم التنظيمي إلى ممارسة عملية فقد أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم المنظمي، والتي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها " اسم المنظمة المتعلمة " ويعرفها بأنها تلك المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، ويطلق فيها المجال لطموحات الأفراد والتعلم من بعضهم البعض باستمرار. (عروف، عطيه، ٢٠١٨، ٣٦٢ : ٣٦٣).

بينما يعرفها (ال مرعي، ٢٠٠٩، ص ١٥٦) بأنها تلك المنظمة التي تلتزم بالبحث والاستقصاء حول المشكلات والتحديات التي تواجهها بواسطة مجموعة من أفرادها الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، ومع بيئتهم المحيطة بهم وفق رؤية مشتركة في ظل نظام إدارة معرفة فعال يتيح لهم الفرصة لاكتشاف المعلومات وتوليدها ونشرها واستخدامها في صناعة القرار أو الوصول لحل المشكلات. في حين يعرفها (الشيمي، ٢٠١٢، ١٠٦٥) بأنها منظمة يشارك كل من فيها بتشخيص وحل المشكلات مما يمكنها من أن تجرب وتحسن وتتغير باستمرار من أجل زيادة قدرتها علي النمو والتعلم وإنجاز أهدافها، فهي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة والحصول عليها ونقلها.

ويشير (عيداروس، ٢٠١٣، ص ٣٨٣٥) إلى أن المنظمة المتعلمة هي التي تتيح للعاملين الفرص لاكتساب المعارف المهنية والتنظيمية بما يحدث نوعاً من الإنماء المهني لأدائهم الأكاديمي أو الإداري ويأتي ذلك من خلال التدابير الإدارية التي تكفل إرساء ثقافة التعلم التنظيمي بالمؤسسة لإحداث التعديلات والتغييرات المهنية والتنظيمية لكافة الموارد المادية والطاقات البشرية بما يضمن تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الميزات التنافسية.

ويرى (عواد، الحربي، ٢٠١٥، ٥٧٣) أن مفهوم المنظمة المتعلمة يدور حول قدرة المنظمة على أن تتعلم وأن تكتسب المعرفة وتنقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية بما يسهم في تكوين الرأي السديد والمعلومات السليمة والدقيقة ويحول أفراد المنظمة إلى طاقم يحب العمل بروح جماعية وينمي ويطور من نفسه باستمرار، لذلك تعد المدرسة منظمة متعلمة عندما تتمحور حول مبدأ " التربية المستدامة. وعندما تؤمن بأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة وأن الجميع قابل للتعليم فالتعليم والمعلم والمدير والأخصائي وولي الأمر جميعهم بحاجة إلى التعليم والتدريب والتنمية المهنية.

ويعرفها (دغريز، ٢٠١٧، ص ص ٢٧٤-٢٧٥) بأنها منظمات تعمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى هيكّل يساعد على انجاز تلك العملية، كما أنها تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة إلى استمرارها في بناء قيادة تساعد على تحديد أهدافهم وإزالة العوائق الشخصية لديهم وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وجمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عمليات التعلم التنظيمي.

ويرى (البورسعيدى، ٢٠١٨، ص ٨) أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى لكسب المعرفة بشكل مستمر وتستغل جميع مواردها المتاحة لذلك لتحقيق الجودة ولزيادة الإنتاج على المستوى الفردي والتنظيمي لتحقيق أهدافها.

ويعرفها (الصونيع، ٢٠١٩، ص ٤٣) بأنها المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات الآخرين، من خلال تدعيم وتوفير وتسهيل فرص التعلم الذاتي والمستمر للعاملين فيها سعيًا لتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

في حين يعرفها (الخريمي، ٢٠٢٠، ص ٦١) بأنها مجموعة من الأفراد تجمعهم رؤية مشتركة، ويعملون بشكل تعاوني، يتناولون من خلاله الخبرات والمعارف، لتطوير قدراتهم من خلال توفير فرص أكبر للتعلم وإنتاج المعارف بهدف التحسين المستمر.

ومن خلال العرض السابق لآراء بعض العلماء والباحثين في تعريف المنظمة المتعلمة يتضح ما يلي:

- اتفقت معظم التعريفات السابقة على أن المنظمة المتعلمة تعمل على تعزيز ثقافة التعلم الذاتي وتشجيع الإبداع سواء من قبل المنظمة أو من قبل الأفراد أنفسهم، بما يؤدي إلى تنمية قدرات تنظيمية إبداعية من خلال الرؤية المشتركة التي ينتج عنها طرق جديدة للتفكير والتعلم المنظم القائم على تيسير الأفكار الإبداعية.
- أكدت معظم التعريفات السابقة أن المنظمة المتعلمة يشارك فيها كل فرد في التعلم والتدريب ونشر المعرفة تحقيقًا لمبدأ التعلم مدى الحياة والذي يعد مطلبًا أساسيًا للنمو المهني.
- أشارت بعض التعريفات السابقة إلى أن النجاح التنظيمي داخل المنظمة المتعلمة يعتمد على قدرة العاملين على التعلم الذاتي والعمل التعاوني حيث يعمل الجميع معًا لتدعيم وضمان تكوين نظام لابتكار المعرفة.

ثانيًا: خصائص منظمات التعلم:

تعد المنظمة المتعلمة آلية فعالة نحو التغيير المميز من خلال التجديد التنظيمي، وتطوير الممارسات والأنشطة وتعزيز القدرة المستمرة على التعلم والتكيف وتأسيس ثقافة المسؤولية المشتركة. ولذلك فإن المنظمة المتعلمة تمتلك جملة من الخصائص والمميزات التي تنبثق من فلسفة تنظيمية تؤمن بأن نجاح المنظمة في بيئة معينة يعتمد بالدرجة الأولى على إعلانها لقيمة " القابلية التعليمية "

learnativity وعلى حسن إدارتها للمعرفة التنظيمية وكيفية توظيفها فعليًا في إطار حل المشكلات التي تواجهها. (العيزي، ٢٠١٧، ص ١٧).

وقد أشار " (مهناوي، حسين، ٢٠١٣، ١٩١) و (بلعلي، ٢٠١٤، ١٨٤:١٨٢) " و (العيزي، ٢٠١٧، ص ١٨-٢١) إلى عدة خصائص تميز بها منظمات التعلم، يمكن عرضها على النحو الآتي:

- التركيز على التعلم والتطوير الشخصي للأفراد وفرق العمل: حيث تتخذ المنظمة المتعلمة من التعلم هدفًا ومنهجًا وتصميمًا في كل عمليات وأنشطة وممارسات المنظمة، فالتعلم في المنظمة المتعلمة عملية مستمرة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.
- الحل المنظومي للمشكلات والتجربي المستمر: تتميز المنظمة المتعلمة بإتباع أعضائها أسلوب المنهج العلمي لحل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات في ضوء عملية تحليل وتنظيم للبيانات المتاحة.
- تنويع مصادر وآليات التعلم: تصمم المنظمة المتعلمة عدد من البرامج والمشروعات المستمرة والتي يتم بموجبها دعم التدفق الثابت والمستمر للأفكار الجديدة واستثمارها في زيادة مهارات أعضاء المنظمة بما يساهم في تحسين الإنتاجية.
- دعم شبكة العلاقات غير الرسمية: تهتم المنظمة المتعلمة بدعم شبكة العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات على مستوى المنظمة من خلال تهيئة بيئة تعلم مناسبة وتشجيع التعاون والحوار بين الأفراد والجماعات والتفاعل فيما بينهم.
- شيوع نظام قيم وأخلاقي داعم للتعلم والإبداع: ومن أهم دعائمه ومرتكزاته ديمقراطية القيادة وحرية التحاور وسيادة مناخ داعم للود والتعاطف الإنساني وتدعيم قيم احترام الآخرين كما تتصف بيئة العمل بالثقة والتعاون وتشجيع الاتصالات المفتوحة ودعم التفكير النقدي والإبداعي، مما ييسر حرية تدفق وتبادل المعرفة ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- القوى الدافعة والمبادرة والإقدام: تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قوى دافعة تحثها على التعلم المستمر وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المتغيرات وتحديد الأنشطة اللازمة لذلك.
- تصميم التعلم التكيفي: فالمنظمة المتعلمة تتميز بأنها على قدر كبير من المرونة بحيث يمكنها أن تغير نفسها في فترة قياسية من خلال تنمية معارف أفرادها وصقلها على نحو يسمح لهؤلاء الأفراد بالعمل معًا لتعزيز قدراتهم على التعلم وتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة.
- تمكين العاملين: يتيح المنظمة المتعلمة الفرصة لجميع أعضائها لاختيار الأساليب والآليات التي يرغبون للعمل في ضوءها وتحاول اكسابهم مهارات العمل الجماعي بما يزيد من إحساس أعضاء المنظمة بملكيتهم لمنظمتهم ويدعم الدافع للتعلم والعمل.

- تشاركية المعرفة: تقوم المنظمة المتعلمة بمشاركة المعلومات والمعارف بين الأفراد والمجموعات والمنظمة بأكملها بطريقة نظامية محددة. ويدعم ذلك تأسيس وحدة متخصصة مسئولة عن التحول السريع والدقيق للمعرفة الجديدة إلى الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
- التقييم المستمر: وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم وتوفير الموارد والوسائل اللازمة لذلك، والتغلب على العوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وفحص الممارسات الراهنة في ضوء أهداف المدرسة وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف ومدى تحقيقها للتعلم التنظيمي.
- التحسين المستمر: نتيجة للتعلم المستمر وذلك من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية، ووجود إطار شامل لتقييم التقدم بين أجزاء المنظمة لتبادل المعلومات والارتقاء بالمهارات والتكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- وقد أشار (شتاتحة، ٢٠١٧، ١٣٧) أن المنظمة المتعلمة تتميز بستة خصائص متفاعلة تفاعلا شبكياً ويصبح التعلم والبحث عن المعرفة فيها وظيفة كل فرد وتتمثل في:
 - القيادة: تغير مفهوم القيادة بأدوارها الجديدة إلى أدوار (تفاعلية، معلوماتية، إدارية)، وتتجدد أدوار قائد المنظمة بكونه (المصمم، المعلم، الراعي).
 - الشبكية: تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها وإنما أيضاً بسبب نظام شبكي قائم على الفرق المدارة ذاتياً.
 - الثقافة التنظيمية: تعني بناء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الانفتاح والشفافية والتحسين الذي يركز على التعلم المستمر.
 - التعلم الاستراتيجي: وهو ما يجعل الاستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق بالارتكاز على نقطتين أساسيتين الأولى: تشاورية تتمثل في التعليم، والثانية: انبثاقية ترقى بالمنظمة إلى الاستجابة للبيئة.
 - الذاكرة التنظيمية: أي تخزين المعرفة للاستخدام المستقبلي في التعلم أو صنع القرارات.
 - الطلب على المعرفة: أي تبني المنظمة المتعلمة ميزتها التنافسية على أساس المعرفة.
- ويتضح مما سبق أن المنظمة المتعلمة هي منظمات مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والاستجابة للتغيرات المختلفة الداخلية والخارجية، والوعي المستمر بالبيئة ومتغيراتها والتفاعل معها، فهي تمتلك هيكلًا تنظيميًا مرناً ، وآلية لتمكين العاملين لجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة.
- كما تتصف المنظمة المتعلمة بأنها تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية تعمل على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين وتمكينهم في مجال العمل واتخاذ أنماط تفكير حديثة تمكنهم من النظر إلى منظماتهم

كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام مما يساعد على وجود رؤية مشتركة بين الأفراد وفرق العمل ويزيد من فرص تحقيق الأهداف. وهكذا تصبح المنظمات المتعلمة نمطاً جديداً يعتمد على توفير فرص التعلم المستمر واستخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق الأهداف وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع التطور الذاتي للعاملين وإثارة طاقات الابداع والابتكار لديهم، وتوفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثالثاً: أهداف المنظمة المتعلمة:

تسهم المنظمة المتعلمة في تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في (حجازي، ٢٠١٨، ١٦١)، عبيدات، ٢٠١٨، ٢٤٦):

- بناء الكفاءة الداخلية المهنية للمؤسسة التعليمية والارتقاء بمهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي واستثمار طاقاتهم ونشر ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو المستمر.
- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي وذلك من خلال اختيار وتنفيذ استراتيجيات تنافسية تساهم في إيجاد القيمة المضافة للمؤسسة التعليمية.
- إيجاد بيئة تعليمية دائمة داعمة ومحفزة على التعلم، ديناميكية قادرة على التحكم في التغيرات ومواجهة التطور الدائم في احتياجات المجتمع.
- تعزيز بقاء التميز المهني للمؤسسة التعليمية من خلال تنمية خبرات جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، وتطبيق استراتيجيات تعليمية وتربوية متنوعة ومتجددة لتضمن بقاءها وتوجه ممارستها توجيهاً عملياً.
- توفير فرص التعلم ورفع جودة مخرجاته ومواجهة التحديات التي تعوق تحقيق جودة الأداء التدريسي والتطوير المهني للمعلمين والعمل على زيادة معدل الرضا الوظيفي والابداع المهني لديهم. ويمكن تقسيم الأهداف التي تسعى المنظمة المتعلمة إلى أهداف تتعلق بأعضاء المجتمع المدرسي بشكل خاص، وأهداف تتعلق بالمؤسسة التعليمية بشكل عام، وفق ما يلي: (محمد، ٢٠١٩م، ١٠٢١).
- فيما يتعلق بأعضاء المجتمع المدرسي:
 - زيادة الرضا الوظيفي والابداع المهني وتحديث معارفهم باستمرار.
 - توفير البيئة الداعمة المحفزة على التعلم لتنمية الخبرات الاجتماعية والأكاديمية والمهنية.
 - تعميق ممارسات التعليم وزيادة سرعة استجابة المعلمين للمستجدات.
 - فيما يتعلق بالمدرسة:
 - معالجة المشكلات وتحقيق الإصلاح المدرسي.
 - مواجهة التحديات التي تعوق عمل المدرسة بفاعلية.

- تطوير العملية التعليمية والتحول إلى مؤسسة تعلم.

ويتضح مما سبق أن للمنظمة المتعلمة أهداف عديدة سواء على مستوى المعلمين أو الطلاب أو المؤسسة التعليمية بشكل عام، فهي تشجيع منسوبيها من أجل تحسين مهاراتهم وتهيئة فرص الاتصال بينهم حتى يتمكنوا من التعلم والتطوير والابداع وتحمل المخاطر ومواجهة التحديات والتغيرات المستجدة بشكل أسرع.

كما تضع المنظمات المتعلمة الآليات والاستراتيجيات التي يمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق أهدافها من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل الخبرات والتجارب والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم تحقق التحسين المستمر للممارسات التعليمية والتطوير الذاتي والتكيف مع المتغيرات فضلا عن تحسين جودة المخرجات التعليمية.

رابعاً: أهمية المنظمة المتعلمة

إن رغبة المؤسسات في الاستمرار والبقاء وتحقيق التميز في ظل بيئة عمل دائمة التغير أو المنافسة الشرسية بين المؤسسات، جعلها تسعى إلى ابتكار العديد من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق ذلك، وأحد أهم هذه الاستراتيجيات هو التحول إلى المنظمة المتعلمة من أجل رفع مستويات الأداء وتحسين جودته، ونشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكراً على فرد دون غيره أو مجموعة دون أخرى، فهي تحول المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات.

لذا كان لزاماً على المؤسسات التعليمية التي ترغب في الاستمرار والبقاء والتميز أن تنتهج نهج هذه المنظمات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعرف تماماً أن تراكم المعرفة يمثل قوة تنافسية متقدمة، وهي التي تعمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر لتضمن تحرك الطاقات والإبداعات والمعرفة بما هو إيجابي (الشبيني، ٢٠٠٣، ٥٩).

وتكمن أهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق الغايات الآتية (علة ، ٢٠١٢ ، ٥٤):

- تسهم المنظمة المتعلمة في تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المؤسسة بحيث تتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية.
- تعمل المنظمة المتعلمة على تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة التعليمية مما يزيد من قدرتها على منافسة المؤسسات التعليمية الأخرى.
- تتيح المنظمة المتعلمة مناخ يسوده الشفافية بين أعضاء المجتمع المدرسي وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه.

- تساهم في تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته وتحفيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

- تساهم المنظمة المتعلمة في تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على الابتكار والابداع والتكيف مع التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)، وتحسين جودة الخدمات الموجودة حاليًا بما يتناسب مع التجديد المستمر في احتياجات العملاء والمجتمع.

فالمنظمة المتعلمة هي وسيلة لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة والعولمة بمختلف تداعياتها وصولاً إلى الابداع والتميز من خلال تبنيها لأساليب وأفكار ومفاهيم إدارية جديدة تساعد على التفاعل والاستمرار مع البيئة (الداخلية والخارجية) ويمكن تقسيم أهمية المنظمة المتعلمة إلى المحاور التالية (، ٢٠١٤ ، ٥١).

- الأفراد (أعضاء المجتمع المدرسي):

تعمل على زيادة الرضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين في صياغة أهداف المؤسسة التعليمية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والعمل على تطويرهم باستمرار مما يساهم في تمكينهم وزيادة قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم وزيادة تقبلهم للتغيير التنظيمي، إضافة إلى إكسابهم مهارات جديدة ودعم وتبني الأفكار الإبداعية.

- المنظمة (المؤسسة التعليمية):

تعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال مواكبة التطور التكنولوجي وتطوير المخرجات بشكل مستمر والانفتاح على العالم الخارجي مما يعزز قدرة المؤسسات على الاستمرار والتميز.

- المجتمع:

تعمل على زيادة الانتماء للمنظمة كونها تعمل وباستمرار على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية، إضافة إلى تحركها ضمن إطار الثقافة المجتمعية السائدة، والخروج بمخرجات وخدمات ذات جودة عالية تضيء الدول العالمية.

ويتضح مما سبق أهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بالمؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعلم الفني بشكل خاص، كونها أحد أهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة التعليمية من البقاء والاستمرار والتميز والمنافسة من خلال تبني أسوب التعلم المستمر والعمل بروح الفريق وتمكين العاملين وإكسابهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة وتقاسمها وتوزيعها وتطبيقها ضمن عمليات المؤسسة بالإضافة إلى دعم وتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة واستخدام هياكل تنظيمية مرنة واعتماد أسلوب التحفيز لدعم العمل الجماعي ومكافأة الأداء الإيجابي.

وتمكن أهمية المنظمة المتعلمة أيضا كونها أحد الآليات لتكوين ثقافة التعلم وهي الثقافة التي تهيئ الفرص المناسبة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي ليصبحوا متعلمين مدى الحياة فهي توفر لهم بيئة آمنة ومنظمة تسودها الثقافة التعاونية والقيادة التشاركية والتعلم التنظيمي والعلاقات الإنسانية والتمكين الإداري ودعم البحث والتطوير والتفكير النظامي بما يساهم في تحقيق الابداع والتميز التنظيمي.

خامساً: مقومات المنظمة المتعلمة:

طرحت عدة نماذج توضح مقومات المنظمة المتعلمة وأسسها، منها ما تناول عناصرها وأنظمتها الفرعية التي تعمل بصورة تكاملية لتحقيق التعلم المستمر " كنموذج ماركوردت Marquardt" ومنها ما قدم دليلاً تقويمياً يسترشد به في تقويم المنظمة المتعلمة، " كنموذج بدلر Pedler" ومنها ما عرض نموذجاً لإدارة عملية التعلم في المنظمة " كنموذج جازمن Garvin" (الفتاح، ٢٠١٧، ٨٤) إلا أن أكثر النماذج تداولاً هو " أنموذج سينج Senge"، ولعل ذلك يرجع إلى أنه أول من ابتكر فكرة المنظمة المتعلمة. وقد قسم هذا النموذج مقومات المنظمة المتعلمة إلى خمسة محاور رئيسية يمكن عرضها على النحو الآتي:

- التمكن الشخصي Personal Mastery

ويقصد به الجهد الذي يبذله الفرد في المنظمة لاكتساب خبرات جديدة عن طريق التعلم والتدريب المستمر وصولاً إلى التميز الفردي على المستوى المهني، وهذا يؤول إلى صالح المنظمة عند تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة معلنة (القداح، ٢٠١٧، ٨٤).

ويتطلب التمكن الشخصي أن يكون لدى الفرد إدراك واضح للواقع الحالي ورغبة في تنمية قدراته على التعلم باستمرار، وتحوله إلى العمل الخلاق والابداع، ولذلك يعد هذا التمكن محفزاً على المحاولة المستمرة الساعية إلى إعادة تشكيل النماذج الذهنية للفرد. (السيد، ٢٠٠٨، ١٧٨)

- النماذج الذهنية Mental Models :

وهي الافتراضات والتعميمات والصور الداخلية لأفراد المنظمة، والتي تؤثر على سلوكهم ورؤيتهم للأمور وقراراتهم وتصوراتهم الفكرية، وعلى الرغم من أن معظم النماذج العقلية في المؤسسات التعليمية لا يمكن مناقشتها لكونها غير معلنة وخافية عن النظر، إلا أن من أهم مقومات المدرسة المتعلمة كشف هذه النماذج العقلية ومعرفتها لتوضيح أوجه القصور الحالية والخروج بأساليب وأنماط جديدة من التفكير والابداع، وهذا يتطلب تطوير بيئة العمل وسيادة مناخ داعم للود واحترام الآخرين ليتحدث كل العاملين بأمان عن تصوراتهم الفكرية الداخلية. (عابنه، ٢٠١١، ١٤٩).

- الرؤية المشتركة: Shared Vision

لا يمكن بقاء المنظمة المتعلمة بدون رؤية مشتركة تتفق عليها جميع أعضاء المجتمع المدرسي، حيث تتميز المنظمة المتعلمة بوجود رؤية ورسالة مشتركة يشارك الجميع في صياغتها ويشعرون

بمسئوليتهم نحو تحقيق الأهداف، علاوة على ذلك فإن القواعد المرشدة والمرتبطة بالرؤية المشتركة هي التي توجه الممارسات المهنية اليومية لأعضاء المجتمع المدرسي. (الدجج، ٢٠١٧، ٢٣٥).
فالرؤية تعطي إجابة للسؤال " ما الذي نريده "، ويتم التشارك في الرؤية عندما يمتلك الأفراد داخل المنظمة صورة فكرية مماثلة ويلتزمون بها وهذا يؤدي إلى نوع من الرابطة بينهم، وتشيع روح الحماس والتشجيع ودعم المخاطرة، لإيمانهم ودعمهم للرؤية المشتركة، التي تنقلهم إلى الوضع المرغوب فيه. فعندما تمتلك المنظمة رؤية مشتركة ومستوى عالي من التمكن الشخصي تتولد القوة التي تسوق التغيير والتطوير التنظيمي. (السيد، ٢٠٠٥، ١٠).

التعلم الجماعي Team Learning

يعد التعلم الجماعي البنية الأساسية للمنظمة المتعلمة والطاقة المحركة للتحسين والنمو والتجديد، وهو مجموعة من الفرق المتعاونة، والتي يجمعها هدف مشترك، ويسعى فيها جميع أعضاء فريق العمل إلى البحث عن المعرفة الجديدة و فرص التعلم وتطبيق هذه المعرفة في ممارستهم اليومية فهم يدركون أن التعلم لا يحدث إلا في سياق العمل، كما أنهم مستعدون لتحمل أخطاء التطبيق حيث يعتبر الفشل فرصة للتعلم والبدء من جديد. (الشنقيطي، ٢٠١٨، ١٤٧ : ١٤٨).

وتظهر أهمية فرق العمل من خلال تأثير الفرق على المنظمة إذ تعمل فرق التعلم على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك والعلاقات التي تربط بين الفرق في مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تستفيد المنظمة من فرق التعلم عليها أن تسعى إلى تحقيق استقلالية الفرق في إدارة وتنظيم ذاتها، وفي تحديد أهدافها وثقافتها، وطريقة عملها مع الإبقاء على التناسق والتوازن مع الاتجاهات التنظيمية، وكلما زادت درجة استقلالية الفريق في حل المشكلات وصنع القرار، وتحمل المسؤوليات، كلما نجحت المنظمة في عملية التعلم بشكل أفضل. (خضر، ٢٠٠٩، ٨٤).

- التفكير النظامي System Thinking

هو عبارة عن طريقة للتفكير يهدف إلى مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على رؤية المنظمة " المؤسسة " بصورة شاملة بدلا من التركيز على جزء معين، وتمكنهم منهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم، وإيجاد الحلول الملائمة لها (الخشروم، درة، ٢٠١١، ٣٥)، فهو إطار لتحديد الأساليب والعلاقات التبادلية ورؤية المنظمة كنظام متكامل له ارتباطاته الداخلية وارتباطاته مع البيئة الخارجية، والتعامل مع القضايا بشكل كلي وشامل (الكرعوي، العطوي، ٢٠١٤، ٢٧٠).

فالتفكير النظامي هو منهجية تفكيرية تبدأ برؤية شمولية النظام، وتنتقل إلى الأجزاء والعلاقات الارتباطية بينها مما يوفر إحاطة كاملة بالنظام وأجزائه وعلاقاته وكيفية أداء كل جزء منه مع الآخر بتناغم واتساق (القдах، ٢٠١٧، ٨٤).

ويتضح مما سبق أن بناء المنظمة المتعلمة يعتمد على توافر عدة مقومات منها تكوين رؤية مشتركة للمؤسسة التعليمية يعمل أفرادها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بشكل جماعي على

تحقيقها وإيجاد البرامج والأنشطة التي تسهم في الوصول إليها، وتوافر الثقة المتبادلة بين أفرادها من (معلمين - متعلمين - قادة) لكي يكونوا قادرين على المشاركة في تشخيص المشكلات وابتكار الحلول وتوظيف ما لديهم من قدرات وخبرات بصورة تكاملية بما يسهم في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات العصر.

كما أن بناء المنظمة المتعلمة تعتمد على تبني استراتيجية التعلم المستمر، والتعلم الجماعي سعياً للوصول إلى النضج المهني المتجدد ، وبناء المهارات الأدائية بما يزيد من فرص الابداع المنظمي، فبناء المنظمة المتعلمة يعني بناء ثقافة جديدة تعتمد على تبني منهجية التفكير النظامي إذ أنه يمكن المؤسسة التعليمية من التغلب على نقاط الضعف الموجودة لديها وكذلك مواجهة التحديات والتهديدات التي تشكل عائقاً أمام تحقيق أهدافها.

سادساً: مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة

تعد عملية التعلم من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة المتعلمة والتي بدورها تشكل المتطلبات الأولية والمهمة للعملية الإبداعية، إذ تعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. وتنقسم عملية التعلم في المنظمة المتعلمة إلى ثلاثة مستويات تتمثل في الآتي (حجازي، ٢٠١٨، ١٦٩ : ١٧٠ ؛ بلعور، ٢٠١١، ١٨٠) :

- التعلم على المستوى الفردي " التعلم الفردي "

ويتعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، وهو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية الراجعة، وللتعلم الفردي مبادئ محددة أهمها أن يمتلك الفرد الرغبة في التعلم، وأن تمتلك المنظمة بيئة وقيادة مهمة للتعلم المستمر بين أفرادها.

- التعلم على المستوى الجماعي " التعلم الجماعي "

وهذا التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية في شكل حوار مفتوح يتميز باحترام حقيقي لتنوع الآراء ويعمل التعلم الجماعي على تطوير مهارات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

- التعلم على المستوى التنظيمي " التعلم التنظيمي " :

ويعد التعلم التنظيمي عملية متكاملة وشاملة لكل مكونات التعلم، وأداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة مما يسهم في تطوير المنظمة لنفسها.

والتعلم التنظيمي له ثلاثة أنماط رئيسية هي: (سليمان، ٢٠١٢، ١٩٤ ؛ علة، ٢٠١٢، ٥٢ :

(٥٣)

- التعلم أحادي الحلقة: (first – loop leaming)

والذي يتم فيه الكشف عن الأخطاء وتصحيحها في عملية تكيف تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر. وهذا النمط يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصاتها وزيادة كفاءتها. ولا يتطلب تغيير السياسات المرسومة أو الأهداف القائمة وإنما يساهم في تحقيقها بسهولة ويسر ويسمى هذا النمط من التعلم بـ " التعلم التكيفي " .

- التعلم ثنائي الحلقة (second – loop learning)

ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعلم أحادي الحلقة فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء وتعمل على تصحيح مسارها نحو تحقيق الأهداف على المدى القصير، تقوم بتغيير سياساتها وأهدافها على المدى الطويل لمواكبة المستجدات والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية ويسمى هذا النمط من التعلم بـ " التعلم التوليدي " .

- التعلم ثلاثي الحلقات: (third loop learning)

ويقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء " التعلم الأحادي " و " التعلم الثنائي " وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها نحو التعلم نحو التعلم المستمر.

ويتضح مما سبق أن أحادي الحلقة يهتم باكتشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة بينها التعلم والثلاثي الحلقات يهتم بالبحث عن بيئة جديدة وعمليات جديدة لسد الفجوة بين الأداء الفعلي وما تطرأ من مستجدات أو متغيرات تحتم على المنظمة تغيير سياساتها وأهدافها.

- سابعاً: خطوات بناء المنظمة المتعلمة

تمثل المنظمة المتعلمة أحد المداخل الحديثة التي تمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع طبيعة التغيرات المتسارعة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، إذ تميز المنظمة المتعلمة بنمط قيادي وهيكلي تنظيمي وطاقات بشرية ونظم معلومات واستراتيجيات وثقافة تنظيمية متميزة تختلف عن المنظمات التقليدية. (الجوادة، ٢٠١٠، ٢٢٦:٢٢٥).

لذلك فإن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة وقيادة تشاركية وثقافة تكيفية قوية، وتمكين إداري للعاملين، وإبراز النماذج الذهنية والتفكير المنظم وبناء الشبكة الاتصالية والتعلم التنظيمي بما يساهم في تحسين الأداء واستمرارية وتطوير المؤسسات التربوية وإدارة عمليات التغيير داخلها بفعالية.

ويتضح مما سبق أنه لا يمكن الوصول إلى المنظمة المتعلمة في فترة قصيرة، وبمرحلة واحدة، وإنما يتم ذلك بصورة تدريجية، فقد أوردا (الكندية، ٢٠٠٩، ٩٨:٩٧ ؛ الفاعوري، ٢٠٠٩، ١) مراحل

التحول إلى المنظمة المتعلمة وهي بمثابة خطوات متسلسلة تمكن المنظمات الساعية للتعليم من الوصول إلى المنظمة المتعلمة وهي:

- الخطوة الأولى: تيسير المعرفة: وهي المرحلة التي تسعى فيها المنظمة إلى تجميع خبرات العاملين فيها ، وتكوين قاعدة معلوماتية ومعرفية مشتركة مما تساعد العاملين على العمل معا لإنجاز مشروع محدد.
 - الخطوة الثانية: توزيع المعرفة: في هذه المرحلة يجب أن تكون المعرفة واضحة ومفهومة وقابلة للاستخدام مع توافر وسائل تقنية تسهل الوصول إليها في أي وقت.
 - الخطوة الثالثة: توضيح المعرفة: في هذه المرحلة يجب التأكد من أن جميع العاملين يستطيعون فهم وتفسير المعلومات والمعارف التي جمعوها وتحقيق أفضل استخدام لها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المناقشات الأفقية والرأسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بين المستوى الوظيفي الواحد والمستويات المختلفة من أجل الاشتراك في المعرفة ، وتحديد أنسب طرق العمل لتحقيق أفضل أداء ممكن.
 - الخطوة الرابعة: تهيئة الذاكرة التنظيمية: في هذه المرحلة يتم دفع قدرة المنظمة على استخدام المعرفة وإدارتها من خلال تخزينها بطرق ووسائل متنوعة منها السجلات المكتوبة والسجلات الإلكترونية للرجوع إليها في حالات الحاجة إلى الإضافة إليها أو التغيير فيها أو الاستفادة منها وتطبيقها، وهنا تتخلص المنظمة من مشكلة انتقال العاملين، لأن المنظمة تحررت من الاعتماد على ذاكرة الموظف أو المدير أو بقاءه ضمن قوة العمل بها.
 - الخطوة الخامسة: تحويل رصيد المعرفة لخطط العمل: فالرصيد المتراكم للمعرفة المتجددة عبر مصادر التعلم المختلفة يجب تحويله إلى خطط عمل متطورة ، واستخدامه ضمن نسيج المعلومات المستخدم لحل المشكلات وصنع القرارات.
- بينما يرى (رضوان، ٢٠١٤، ١٠٩) أن بناء المنظمة المتعلمة يمر بخمس خطوات أساسية يمكن تقسيمها على مرحلتين هما:
- المرحلة الأولى: مرحلة البدء: ويتم خلالها توفير كافة المعلومات والمفاهيم والخطط اللازمة لتبني عملية الابتكار والتطوير التنظيمي وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين هما:
- ١- وضع أجندة بكافة المشاكل التنظيمية العامة التي تنمي الإدراك لدى العاملين بأهمية الحاجة إلى الابتكار والتجديد.
 - ٢- مقابلة تلك المشاكل مع عملية الابتكار والتجديد.
- المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة اتخاذ القرارات التي تتضمن وضع عملية الابتكار والتطوير التنظيمي محل التنفيذ أو الاستخدام وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات أساسية وهي:
- ١- إعادة الهيكلة بمعنى تعديل الهياكل التنظيمية لتتضمن مع التطوير والابتكار.

٢- التحقق والوضوح لضمان وصول المعلومات لكافة الأعضاء في الوقت المناسب.

٣- الروتينية بمعنى أن يصبح الابتكار أو التغيير عنصر مستمر في كافة أنشطة المنظمة وبالتالي تتحول إلى منظمة متعلمة.

ويلحظ مما سبق أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد مراحل وخطوات بناء المنظمة المتعلمة فمنهم من يختصرها في خمس خطوات ومنهم من يجدها في مرحلتين، وهو الأمر الذي يدل على عدم وجود اتفاق عام حول الخطوات والمراحل الواجب اتخاذها للتحويل إلى منظمات متعلمة، إلا أنه من خلال ما سبق يتضح أن معظم الباحثين أكدوا على أهمية تشجيع التعلم في جميع المستويات الإدارية (إداريين ومعلمين وقادة)، وتوفير الفرص والظروف والموارد اللازمة لحدوث التعلم بفعالية عالية والسماح بتطبيق نواتج التعلم والمعارف الجديدة في العمل كأحد المراحل والاستراتيجيات اللازمة لبناء منظمات التعلم.

ثامناً: مبررات التحول إلى تطبيق المنظمة المتعلمة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها وأهدافها وبدرجات كبيرة تحديات ومخاطر عديدة لا تهدد فقط احتمالات عدم تحقيقها لأهدافها وغاياتها فحسب بل تهدد وجودها بحد ذاته، وتكمن مصادر الخطر في التغييرات السريعة والهائلة في البيئة المحيطة بتلك المنظمات والمتربة على حركة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والتقدم العلمي والتقني الهائل. (أبو خضير، ٢٠١١، ١٨٢).

ولذلك أصبح التحول إلى المنظمة المتعلمة ضرورة لا بد منها حتى تتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار والنمو في بيئة الأعمال شديدة المنافسة وسريعة التغير، فقدرته المنظمة على التعلم والتفاعل بسرعة أكبر من منافسيها برزت كمصدر مستديم للميزة التنافسية، وأصبحت المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التعلم من المدخلات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على تحديد منافسيها وتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على النمو والتحسين المستمر. (عيد، ٢٠١٧، ٣٧).

ولذلك تعد عملية بناء المنظمة المتعلمة إحدى أهم التحديات التي تواجهها المنظمات نحو تطويرها تنظيمياً وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة. وهذا يفرض على كل المنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية - ولا سيما منظمات التعليم الثانوي الفني - ضرورة التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة حتى تستطيع التكيف مع تلك المتغيرات، ومواجهة كافة التحديات، وتحقيق أهدافها المرجوة في المستقبل.

ويوجد العديد من المبررات التي أدت إلى التحول إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وضرورة اعتمادها في العديد من المؤسسات التعليمية خاصة التعليم الثانوي الفني ومن تلك المبررات. (غمري، ٢٠١٤، ٤٥١: ٤٥٢؛ يلغور، ٢٠١١، ٨)

- تزايد الحاجة للمنظمة المتعلمة :

١- في ظل تنامي الاكتشافات العلمية الجديدة وزيادة الابتكارات، وما أدت إليه من قفزات معرفية وتكنولوجية وما أفرزته العولمة بتداعياتها المتنوعة مما أدى بدوره إلى ضرورة البحث عن مداخل تطويرية جديدة كالمنظمة المتعلمة خاصة في ظل زيادة التنافسية وزيادة الاهتمام بالجودة واعتماد المنظمات التعليمية.

٢- في ظل قدرتها الفائقة على تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة التعليمية لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتخطيط إدارتها، مما يسهم بدوره في زيادة وعي أعضاء المجتمع المدرسي للمعلومات الواردة عن المستفيدين من خدماتها أو تحسين الاستفادة من المعلومات الواردة عن المنظمات التنافسية معها.

٣- في ظل توجه المنظمات عمومًا والمنظمات التعليمية إلى إدارة التغير المخطط والتنبؤ باحتياجات ومتطلبات المستقبل وإدارة الاختلاف والتنوع لصالح المنظمة التعليمية وتحقيق أهدافها. إذ تسهم المنظمة المتعلمة في تحفيز الأفراد والمنظمات التعليمية نحو التعلم المستمر مما يحقق للمنظمات البقاء والاستمرار والتميز.

- التحول الجوهري في أساليب العمل: حيث تشهد المنظمات التعليمية كثيرًا من التغيرات والتطورات في ابتكار أساليب جديدة في أداء العمل، فقد انتقلت من التركيز على تقليل العيوب وتطوير العمليات إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغير والتطوير المستمر، ومن هنا يجب إعمال مبدأ التعليم المستمر ليصبح تجديد الانسان لمهاراته ومعلوماته أمرًا طبيعيًا.

- زيادة تأثير المستفيدين: تسعى المنظمات التعليمية إلى كسب رضا المستفيدين والمحافظة عليهم، لأنهم يمتلكون قوة تأثير في تحديد خطة سير العمل للمنظمات واستراتيجياتها في تنفيذ عملياتها ، ولذلك فكثير من المنظمات التعليمية تعمل على توظيف جميع امكانياتها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لها وكسب عملاء جدد وتقوية العلاقات مع المجتمع الخارجي.

- تغير وتطوير أدوار وتوقعات أعضاء المجتمع المدرسي: إذ تكمن أهمية الموارد البشرية في كونها المحرك الرئيس للمنظمات عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة، وتزداد هذه الأهمية مع زيادة خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، لذلك تعمل المنظمات التعليمية المتقدمة على تحفيز العاملين لزيادة معارفهم وخبراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

- التطور المعرفي والتغير في إدارة المعرفة: تعد المعرفة مصدرًا مهمًا لزيادة قدرة العاملين على تحسين وتطوير الأداء على كافة المستويات الفردية والجماعية ، وضرورة لتزويد المنظمات بالتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية والتميز التنافسي، ولازمة لتجديد الأنشطة والخدمات، لذلك يجب أن تحرص المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة

على توليد المعرفة بشكل مستمر وضمان وصولها لجميع أعضاء المجتمع المدرسي من خلال قنوات مختلفة لكي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

- قصور برامج التدريب والنمو المهني الحالية: والتي لا يمكنها بمفردها تطوير بيئات العمل والمحافظة على تنافسية المنظمات المستدامة، مما يؤكد ضرورة جعل التعلم محوراً رئيساً للعمل في المنظمات التعليمية بصفة خاصة، حيث إن المنظمة المتعلمة تيسر حل المشكلات بطريقة منظومية من خلال تجريب مداخل متنوعة، ومن خلال تعميق الاستفادة من خبرات العاملين ونقل وتداول المعارف بسرعة وكفاءة.

ويتضح مما سبق أن مبررات تطبيق المنظمة المتعلمة بالمؤسسات التعليمية يرتبط بالتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في الوقت الحالي والتي تحتم ضرورة الإسراع بعمليات التغيير والإصلاح التربوي وذلك من خلال جعل المدرسة مجتمعاً للتعلم، وتحديد السياسات ووضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك؛ وإلى جانب هذه المبررات فإن هناك مبررات ودواعي أخرى تحتم ضرورة تحول مؤسسات التعليم الثانوي الفني إلى منظمات التعلم، إذ تعاني منظومة التعليم الفني من مشكلات عديدة تحول دون تحقيق لتعليم الثانوي الفني لأهدافه وغاياته من أهمها: (مراس، ٢٠١٧، ٢٢٩: ٢٣٠) :

- ضعف وقصور عمليات التوجيه والإرشاد المهني في ضوء الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
 - غياب النظم والسياسات الفعالة في إعداد الكوادر الفنية فضلاً عن قلة توافر البيانات الكافية من الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة الفنية بمستوياتها وتخصصاتها المختلفة بما لا يسمح بالتخطيط السليم.
 - غياب فلسفة واضحة تحدد التكامل بين التعليم الفني ومتطلبات سوق العمل مما أدى إلى بطلان خريجي التعليم الفني في مختلف التخصصات بسبب وفرة الأعداد وزيادتها عن حاجة سوق العمل.
 - عجز التعليم الفني عن الاستجابة للمتطلبات المتغيرة والمتزايدة باستمرار سواء في الإنتاج أو في محتويات وتقنيات التدريب ذاته.
 - قلة وجود معايير لتقييم المخرجات التعليمية ونوعية الخريج، بجانب انخفاض مستوى تعليم بعض المقررات والبرامج المؤثرة في تأهيل الملتحقين بمؤسسات التعليم الفني لسوق العمل مما أدى إلى غياب الموازنة بين نوعية مخرجاته والمتطلبات المهنية لسوق العمل.
- كما أشار (السيد، ٢٠١٩، ٥٣) إلى أن مؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر تواجه تحديات عديدة أهمها:

- انفصال برامج واستراتيجيات لتطوير مؤسسات التعليم الثانوي الفني عن الواقع ، فبرامج التطوير في مصر منبثقة عن وجهة نظر حكومية عليا لا تشارك فيها مؤسسات التعليم الثانوي

الفني، وبذلك تعد محاولات التطوير بمثابة نظرة فوقية لا تراعي احتياجات مؤسسات التعليم الفني المنوط به التطوير.

- ضعف الشراكة مع مؤسسات الإنتاج المختلفة نظرًا لغياب التنسيق بين مؤسسات التعليم الثانوي الفني ومؤسسات العمل والإنتاج.

كما أشار (مخلف، ٢٠١٠، ١٦٤، شريف، ٢٠٠٥، ٣٤) إلى أن هناك قصور واضح في انتقاء واعداد وتأهيل معلمي المواد الفنية بالتعليم الفني سواء كانت المواد النظرية أو المواد العملية ويرجع ذلك إلى:

- ضعف الاعداد المهني والتربوي للمعلمين وضعف التنسيق بين الجوانب الأكاديمية والثقافية والمهنية لبرامج اعداد المعلم. فضلا عن تعدد الجهات القائمة على إعداد معلم التعليم الثانوي الفني.

- قصور البرامج والدورات التدريبية للمعلمين بمؤسسات التعليم الفني وضعف استفادة معظمهم من هذه البرامج بالإضافة إلى قلة المنظمات التي تقوم بتقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد المراد تدريبهم بشكل منظم.

ولذلك فإن التعليم الثانوي بمصر مازال يفتقر إلى الكثير من الأسس والمقومات اللازمة للسير في طريق التقدم العلمي والارتقاء بمستوى الأداء الذي يحتم ضرورة تطوير التعليم الفني في ضوء متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحلية والقومية. (بدروي، ٢٠١١، ١٣٣).

وعليه يصبح تطبيق المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم الفني بمصر ضرورة حتمية إذ تعد المنظمة المتعلمة أحد أهم مداخل التحسين المدرسي والتي تعمل على توفير التطوير المهني اللازم للعاملين بالمدرسة وتصميم التقويم الذاتي المناسب لتوفير التغذية الراجعة لتحسين الأداء باستمرار مما ينعكس إيجابيًا على مستوى المدرسة ويصل بها إلى تصبح منظمة متعلمة والذي يسهم بدوره في تطوير السياسات التعليمية، والمناهج الدراسية، ومنهجيات التعليم.

المحور الثاني : رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني بمصر

- أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع مطلع القرن الحالي وذلك لكونه أحد أدوات التميز وتحقيق النجاح في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص ونظرا لأهمية مفهوم رأس المال الفكري فقد تباينت تعريفات هذا المصطلح.

ووردت العديد من المفاهيم والتعريفات الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين والمفكرين حيث يعرفه كل منهم من وجهة نظر مختلفة حسب الاختصاص والغرض.

فيرى (مراد، ٢٠٠٨م، ١) أن رأس المال الفكري يتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع التي تمتلكها، والمعرفة العلمية للعاملين وخبراتهم المتراكمة.

ويعرفاه (زغيب، غلاب، ٢٠٠٨م، ٢) بأنه يمثل القدوة العقلية التي تمتلكها المؤسسات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين على اعتبار أنها نتاج نخبة متميزة من العاملين القادرين على التكيف مع نظام نتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الانتاجي بطرق متميزة.

ويرى (الكردي، ٢٠٠٦، ٢) أن رأس المال الفكري يتمثل في رصيد الخبرات والطاقات العقلانية الخلاقة التي يمتلكها الأفراد والتي يجب استغلالها الاستغلال الأمثل وإتاحة فرص التدريب لها. بينما يرى (الخطيب، ٢٠١٤، ١٢) أن رأس المال الفكري هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعد جزء من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في انتاج أفكار جديدة ومبتكرة وتساعد على البقاء وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ، في حين يعرف (سيد، ٢٠١٦، ٢٣: ٢٤) رأس المال الفكري بأنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة والتي يمكن وضعها موضع الاستخدام من أجل خلق الثروة وتلك الموارد يعبر عنها بالموهبة والمهارات والخبرات والمعرفة التقنية والعلاقات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى وتحقق لها ميزة تنافسية.

ويشير (عباسية، غوفي، ٢٠١٦م، ١٨٠) إلى أن رأس المال الفكري يمثل الأصول غير الملموسة بالمنظمة والتي تؤدي دوراً مزدوجاً، فهو يشكل في الوقت ذاته مدخلات عملية خلق القيمة ومخرجاتها، أي قد يكون هو المعرفة التي تحول إلى قيمة كما قد يكون في حد ذاته أحد مخرجات تحولات المعرفة كما يمكن أن يظهر في صورة محددة مثل براءات الاختراع كما يمكن أن يظهر في صورة محددة مثل براءات الاختراع كما يمكن أن يأخذ شكلاً مرئياً وغير محدد مثل المهارات والقدرات البشرية.

بينما يشير (السيد، ٢٠١٩م، ١٠) إلى أن رأس المال الفكري هو مجمل المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات التي تمتلكها المنظمات والمؤسسات المختلفة، والتي من شأنها أن تعزز آراء العاملين بها في تقديم أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فتحقق الميزة التنافسية لتلك المنظمات محلياً وإقليمياً وعالمياً.

وعرفه (اليوسف، ٢٠٢٥، ٨) بأنه الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة من معارف وخبرات ، ومهارات وعلاقات ، وقدرات معرفية وتنظيمية ، تمكنها من توليد معارف جديدة وتوظيفها بما يسهم في نجاح المؤسسة وبقائها وزيادة قدرتها على التنافس في بيئة العمل ذات التغيير السريع . ويمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه جزء من رأس مال المنظمة يتمثل في الأصول غير الملموسة والموجودات الفكرية والمهارات والمعارف التقنية والكفاءات والخبرات والقدرات المعرفية والإجراءات التنظيمية بكفاءة وتؤدي دوراً استراتيجياً في تعظيم قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها. ومن خلال العرض السابق لآراء بعض العلماء والباحثين في تعريف رأس المال الفكري يتضح ما يلي:

- تعدد تعريفات رأس المال الفكري وتشعبها ويرجع ذلك إلى طبيعة المنظمات والمؤسسات المختلفة واختلاف طرق قياسه.

- معظم تعريفات رأس المال الفكري اتفقت على أن رأس المال الفكري ليس له وجود مادي فهو غير ملموس وهذا ما يعد من أهم خصائصه.

- أكدت معظم التعريفات على أن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية أساسية للمنظمات نظرًا لما يقدمه من تطورات نوعية، تسهم في رفع الأداء الكلي لهذه المنظمات.

- ثانيًا: خصائص رأس المال الفكري :

في ضوء ما سبق من تعريفات لرأس المال الفكري ، وبعد مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت خصائص رأس المال الفكري (توفيق ، أبو المجد ، ٢٠٢٥ ، ١٢١ ؛ علي ، ٢٠١٨ ، ٣٥ ؛ الراشدي ، ٢٠١٧ ، ٣١-٣٢ ؛ زلماط، ٢٠١٧، ٢٨-٢٩ ؛ عبد الحميد ، ٢٠١٤ ، ٢٠-٢١) ، يُمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي :

١. الخصائص التنظيمية : وهي خصائص ترتبط بالبيئة المؤسسية وتتضمن :
 - توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية ، فهو لا يتركز في مستوى دون غيره وليس حكرًا على مستوى إداري دون غيره .
 - يظهر رأس المال الفكري في ظل الهياكل المرنة وذلك لأن المرونة توفر مناخ مناسب لتجديد و الإبداع وإظهار المواهب والطاقات المتميزة .
 - احتواء التنظيميات للعلاقات غير الرسمية مع البعد عن المركزية الإدارية ويفضل مناخ يسوده اللامركزية .
 - لا يُمكن الحصول عليه بالمال وحده لأنه مزيج من الفكر والخبرة والممارسة .
٢. الخصائص المهنية : وهي خصائص ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن :
 - يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والخبرة بالإضافة إلى امتلاكه العديد من المهارات المهنية النادرة .
 - التمتع بدرجة كبيرة بعمليات التعلم التنظيمي والتدريب الإثرائي ، والتعلم الذاتي المستمر .
 - وجود خبرات تراكمية عالية الجودة ، مما يصعب على المؤسسات التعليمية إيجاد بديل لهم .
٣. الخصائص الشخصية والسلوكية : وهي خصائص ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتشمل:
 - الميل إلى المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والمساهمة في حل المشكلات التي تعترض العمل .
 - القيام بتطوير الممارسات الإشرافية والتعليمية بشكل مستمر .
 - الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين .

- الثقة العالية في النفس والاستقلالية في الفكر والعمل .

٤. الخصائص الشكلية : وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري وتتضمن :

- غير ملموس وغير مرئي : حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري .
- صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري، فكثير من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسات التعليمية ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم تكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، وبالتالي فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري .
- ٥. الخصائص الإبداعية :

تمثل القدرة على الإبداع والتجديد أبرز السمات التي تُحاول أن تكتسبها المؤسسات التعليمية لمواجهة متطلبات هذا العصر، ولذلك تحرص هذه المؤسسات على توافر رأس مال فكري يُكسبها هذه السمة ، فتميز المؤسسات يرجع إلى إبداع الأفراد العاملين بها ، ولذلك على المؤسسات التعليمية استثمار مواهب الأفراد العاملين بها بالشكل الأمثل بما يُحقق لها نجاحها وتطورها واستمرارها . ويتضح مما سبق أن رأس المال الفكري يتضمن خصائص عديدة والتي أصبح توافرها حاجة وضرورة ملحة لنجاح المؤسسات على اختلافها واختلاف أهدافها أو مخرجاتها أو خدماتها التي تقدمها، وأصبح توافرها يُمثل ضماناً حقيقياً لاستمرار وبقاء المؤسسة في بيئة الأعمال ، لذلك وجب على المؤسسات التعليمية أن تُدرك جيداً كيفية استغلال هذه الخصائص الهامة من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة العمل .

- ثالثاً: الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري :

تأتي أهمية رأس المال الفكري كونه وأكثر الأصول قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة، بحيث يُنظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية والسلعة الرئيسة فيها فالمعرفة تُشكل دوراً رئيساً في إيجاد الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي والمواد الخام وإنما تعتمد كلياً على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة ، ثم كيفية توظيف المعرفة للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي. (شكشك ، ص ١٢٨)

كما تنبع أهمية رأس المال الفكري من دوره الفعال في استمرارية ونجاح المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية ، إذ يُعطي للمؤسسة القدرة على الاستمرارية في البقاء والمنافسة في ظل التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة التي فرضها العصر الرقمي ، وعليه فإن الاستخدام الأفضل لرأس المال الفكري يُمثل أهم استراتيجيات التنمية الاقتصادية ، كونه يؤدي دوراً استراتيجياً مهماً في تعظيم قيمة المؤسسة وبُساهم في تحقيق الميزة التنافسية . (المؤيد ، السنفي ، ٢٠٢٥ ، ٢٠٤ ؛ بريتزل ، ٢٠١٥ م ، ص ٢٤) .

وقد حدد (عمر وآخرون Omar et al، ٢٠٢٥، 662؛ الراشدي، ٢٠١٧، م، ص ٣٠، عبد الهادي، ٢٠١٧، م، ص ١٦، شعبان، ٢٠١١، م، ص ٤١) أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية :

- إن استثمار رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية يُساعد في بناء المنظمات التعليمية الذكية وذلك من خلال توفير الفصول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لإيجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطوراً تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة لها .
- يُعد رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية الاستثمار الحقيقي للمعرفة و المعلومات التي تُعطى للمنظمة القدرة على النمو والاستثمار والتنافس ، والقوة القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد .
- يُعد رأس المال الفكري مورداً وسلاحاً تنافسياً في ظل اقتصاد المعرفة لأن الموجودات الفكرية تُمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة .
- يُعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة وزيارة القيمة واستدامتها داخلياً و خارجياً ويُتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية .
- يُمثل رأس المال الفكري أهم مصدر للربحية وتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية وزيادة القدرة الإبداعية للمنظمة وتحقيق الكفاءة التنظيمية لها .
- إن الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية بما يجعلها حلقة مستثمرة النمو وتستهدف تطوير جميع الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية.
- الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية وتنميتها هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع لأن تحقيق التميز لا يأتي إلا من خلال النتاجات الفكرية المبدعة.
- ويتضح مما سبق الدور الاستراتيجي الذي يؤديه رأس المال الفكري في تعظيم قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها ، إذ يُعد المحرك الأساسي والموجه الرئيس في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى بالمنظمة ، كما لديه الدور القيادي في شتى عمليات البحث و التطوير والإنتاج بما يساهم في رفع الأداء الكلي للمنظمة ، لذلك فإن الاهتمام به يُعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر .

- رابعاً : مداخل دراسة رأس المال الفكري :

يُمثل المدخل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما وفق نظريات أو مسارات منظمة ، تتضمن إدراك الباحث للمعرفة والخبرة ، وقد وحدد (الراشدي، ٢٠١٧، م، ص ٣٦:٣٥، بوبيندر نواسرية ، ٢٠١٢، م، ص ١٦) خمس مداخل لدراسة رأس المال الفكري وهي كالتالي :

١. المدخل الفلسفي : يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معنى بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي ، وكيفية جمع المعلومات والحقائق ، ويتركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة ، كما يستكشف العلاقة بين رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى .

٢. المدخل الإدراكي : ينظر هذا المدخل إلى رأس أعمال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعتبرونه من أهم الموجودات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات في البقاء والتطور والنمو ويعتمد المدخل الإدراكي على مسارين هما :

- المسار الأول: مسار المعرفة والقدرة العقلية ، ويرتكز على خلق وتوسيع معرفة المؤسسة
- المسار الثاني : المسار المستند على الموارد ، ويرتكز على كيفية خلق الأرباح من مجموعة الموارد الملموسة والفكرية في المؤسسة .

٣. المدخل الشبكي : يتم تفسير رأس المال الفكري من خلال هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية والتي تركز على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد و خطوط اتصال تبادلية .

٤. مدخل الممارسة الجماعية : يقوم هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة ، إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للجماعة ، وأنها نقلت من جيل لجيل بطرق تقليدية ، فالمعرفة في إطار هذا المدخل تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم .

٥. المدخل الكمي : وتُمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظامًا متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تُعطي نتائج تتصف بالأمثلية .

وكذلك أشار (لويژه ، ٢٠١٦ م ، ص ص ٨٩:٩٠) إلى أن مداخل رأس المال الفكري تنقسم

إلى ما يلي :

١. المدخل التحليلي : ويرتكز على مكونات الأصول غير الملموسة حيث حدد مجالات الاستثمار في الأصول غير الملموسة في أربعة مجموعات وهي : الاستثمار في التكنولوجيا واستثمارات التمكين وتنظيم واستغلال السوق والبرمجيات وأنظمة المعلومات.

٢. مدخل الخدمات : ويرتكز في تحليل الأصول غير الملموسة على أنشطة الخدمات الموردة داخليًا وأخرجيًا، وفي مجال المعرفة فإن هذه الخدمات كأنواع من الأنشطة ذات علاقة بالعملية الابتكارية .

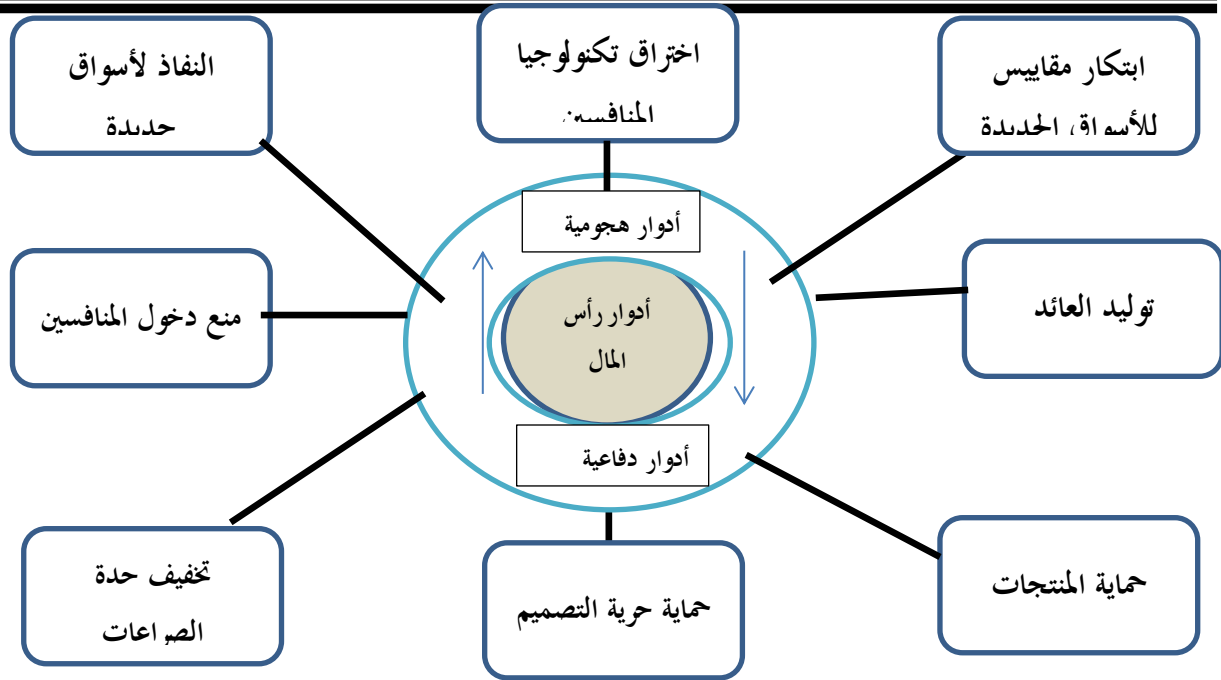
٣. المدخل الاستراتيجي : ويرتكز على دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

٤. المدخل الوظيفي : ويرتكز على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي سواء وظائف القيمة أو وظائف موارد.

- ويتضح مما سبق تنوع مداخل دراسة رأس المال الفكري وتعددتها ويرجع ذلك إلى :
- اختلاف الفروع العلمية للباحثين الذين تناولوا دراسة رأس المال الفكري فمنهم من ينتمون إلى إدارة الأعمال وآخرون إلى علم النفس وهكذا .
 - تنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم لرأس المال الفكري ، فبعضهم تعاملوا معه على أنه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمؤسسة وآخرون اهتموا به من حيث مكوناته و طرق قياسه وتعظيم قمته.

- خامساً : أدوار رأس المال الفكري

- يقوم رأس المال الفكري بمجموعة من الأدوار والمقسمة إلى أدوار دفاعية وهجومية (شعبان ، ٢٠١١م ، ص ص ٥٧ : ٥٨ ؛ عجالي ، ٢٠١٧م ، ص ص ٢٨ : ٢٩) وهى كالآتى :
- (١) الأدوار الدفاعية : وتشمل الممارسات الآتية :
 - حماية الخدمات والمنتجات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة .
 - حماية حرية التصميم والإبداع .
 - تحقيق حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى القضائية.
 - (٢) الأدوار الهجومية : وتضم الممارسات الآتية :
 - توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري ، الملكية الفكرية للمؤسسة ، الموجودات الفكرية للمؤسسة .
 - ابتكارات مقاييس للأسواق الحرة والمنتجات والخدمات الجديدة .
 - تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين .
 - تجديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة وصياغة استراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد .
- ويمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس وهذا الانتقال يكون محسوباً وليس انتقال عشوائياً وهذا ما يوضحه الشكل التالى (بربيش، ٢٠١٣ ، ٤٥):



شكل (١) أدوار رأس المال الفكري

- سادساً : مكونات رأس المال الفكري :

تتحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال ، الأول هو رأس المال المالى ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود و أشكالها الأخرى ، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقسيمه ، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة . (لويزة ، ٢٠١٦ م ، ص ٦٩)

وقد تعددت مكونات رأس المال الفكري في تصنيفات ونماذج متعددة وفقاً لأسس مختلفة اختلفت حسب الرؤية التي تبناها الباحث لرأس المال الفكري ، وبالرغم من تعدد هذه النماذج المقترحة إلا أنها لا تختلف في تحديد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري ، ولعل النموذج الذي قدمه (توماس ستوارت 1977 , Stewart) و الذي يُحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي (رأس المال البشري ، رأس المال العملاء ، رأس المال الهيكلي) ، هو الأكثر شيوعاً واستخداماً لأنه يتضمن المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري .

ونظراً لما لهذا التقسيم من اتفاق من الباحثين من ناحية ، ومن ناحية أخرى يُعد هذا التقسيم الأكثر شمولية في المنظمات ، فإنه التقسيم الذي ستعتمد عليه الباحثة في بحثها وعليه يُقسم رأس المال الفكري على النحو التالي إلى :

(١) رأس المال البشري Human Capital

- مفهوم رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري مكوناً رئيساً من مكونات رأس المال الفكري (Intellectual Capital) بالمؤسسات التعليمية ، وتضمنت الأدبيات العديد من المفاهيم لرأس المال البشري.

إذ يرى (المياي ، ٢٠١١ م ، ص ١٤٩) أن رأس المال البشري يُمثل العاملين الذين يتميزون بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة التي تُتيحها التقنية .

أما (شريفى ، ٢٠١٤ م ، ص ١٨١) فيرى أن رأس المال البشري يتمثل في إجمالي المعرفة والمهارات والخبرات سواء كانت عامة أو منفردة مثل الابتكار والابداع ، والتي يُمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لخدمة المنظمة .

بينما يعرفه (بن حوشة ، ٢٠١٦ م ، ص ١٤٠) بأنه جزء من الموارد البشرية الإجمالية للمنظمة يتميز بالذكاء والخبرة والمهارات الخاصة والقدرة على التعلم و الابتكار ، إضافة إلى الدافعية الذاتية للعمل مما يجعله يمثل استثماراً حقيقياً خاصاً بالمنظمة ، يدفع بها إلى الاستمرارية في النشاط ويمنحها مزايا تنافسية .

في حين عرفه (مكيد ، ٢٠١٦ م ، ص ٩٧) بأنه المعارف المهارات لدى الأفراد المنظمة وقد يكون جزء من هذه المعرفة فريد ومميز والبعض الآخر عام ، ولعل أبرز ذلك القدرة على الابداع والابتكار والخبرة السابقة و العمل الجماعي والقدرة على المرونة والتدريب و التعليم .

ويرى (صالح ، ٢٠١٧ م ، ص ٣١) أن رأس المال البشري يُمثل حزمة من المعارف والخبرات والمهارات والكفايات المتشكلة من نظم التعليم والتدريب والتطوير التي يتمتع بها مجموعة من الأفراد في المنظمة والتي تُمكنها من تحقيق الإبداعات المتميزة وحل المشكلات غير التقليدية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما أتفقت دراسة (عشري، القحطاني ، ٢٠٢٥ ، ١٥٥١) مع دراسة (على ، ٢٠١٨ ص ٣١) علي تعريف رأس المال البشري بأنه جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة في شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها قدرة إبداعية وابتكارية ، ويشمل معارف العاملين والخبرات المتراكمة و المهارات التقنية والفنية التي تمكنهم من تطوير الأداء بما يحقق أهداف المنظمة .

ويتضح مما سبق أن رأس المال البشري يتمثل في الخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية والقدرات المعرفية والتنظيمية والمهارات المتطورة التي يمتلكها العاملين في المؤسسات التعليمية ، والتي تُمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يسهم في رفع كفاءة العمليات الجوهرية وتحقيق الأداء الاستراتيجي الناجح بما يتوافق مع متطلبات عصر المعرفة .

- مكونات رأس المال البشري :

يُشير (الشعباني ، ٢٠٠٨ م) إلى أن رأس المال البشري يُبنى على مجموعة مكونات هي وفق الآتي :

- التعليم : يبحث التعليم عن أفضل الطرق لاستخدام الموارد وعليه يُعد الأساس في بناء القاعدة المعرفية لرأس المال البشري .
- التدريب : يؤدي التدريب إلى زيادة إنتاجية الفرد نتيجة تأصيل المعرفة المتخصصة وتعميق المهارات مما ينعكس على تحسين الإنتاج كمًا و نوعًا .
- القيم : تُساهم القيم المسيطرة على المؤسسات التعليمية و الثقافية السائدة في تنمية رأس المال البشري حيث أن للقيم قوة دفع تؤدي إلى مزيد من النجاح ويساعد على الخروج من الأزمات وتكون للقيم علاقة بالبيئة الخارجية .

بينما يرى (عبد العزيز، ٢٠٠٣ م ، ص٤٣٨) أن رأس المال البشري يتضمن العناصر التالية :

- القدرات الفردية : تتمثل في القدرات الشخصية والمعرفة الفنية و العملية والخبرة وشبكة الاتصالات الشخصية والقيم والتوجهات التي تؤثر في السلوك .
- الحافز الفردي : ويشمل الطموح والتطلعات ومحفزات العمل .
- القيادة : وتتضمن وضوح الرؤية لدى القيادة وقدرتها على التواصل والعمل بما يتوافق مع تلك الرؤية .
- المناخ التنظيمي : وهو الثقافة التي تحكم المنظمة ممثلة في حريتها في الابتكار والانفتاح والمرونة واحترام الأفراد .
- فعالية العمل الجماعي : ويتطلب ذلك الاحترام بين الأفراد ومشاركتهم لنفس القيم والأهداف بالإضافة إلى دعمهم لبعضهم البعض .

ويتضح مما سبق أن رأس المال البشري هو إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات والتدريب والتعليم والخبرات والإبداعات التي يتمتع بها الأفراد ، بالإضافة إلى صفاتهم وسلوكياتهم ومنظومة القيم التي يتحلون بها .

- مؤشرات رأس المال البشري :

من أهم مؤشرات رأس المال البشري بالمؤسسات التعليمية (عبد الحميد ، ٢٠١٤ م ، ص ١٧) :

- قدرات العاملين : وتتضمن القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة ، درجة جودة العاملين ، وإمكانية التعلم ، مدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ، وكفاءة عمليات تدريب العاملين .
- إبداع العاملين : وتتضمن قدرة الإبداع والابتكار لدى العاملين و العائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين بالمؤسسة التعليمية .

- اتجاهات العاملين : وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة ، ودرجة رضا العاملين ، ومعدل دورات العمل ، وأيضاً متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمؤسسة التعليمية .
- ويمكن تنمية واستثمار رأس المال البشري بالمؤسسات التعليمية من خلال (شكشك ، ٢٠١٦م ، ص ١٣٠) :

- استقطاب أفضل الموارد البشرية : أي تكون المؤسسة التعليمية ذات نظام متكامل فعال في عملية الاختيار ، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .
- تنمية وتطوير رأس المال البشري من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة .
- المحافظة على العاملين المتميزين ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة .

ويتضح مما سبق أن أهمية تنمية واستثمار رأس المال البشري كمًا ونوعًا ، فهو يُعد محرك الإبداع في المؤسسات التعليمية ، ومصدر الابتكار والتحسين وتحقيق الميزة التنافسية ، الأمر الذي يفرض ضرورة تطوير كافة القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتحقيق الحد الأقصى من الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانات جميع الأفراد .

٢) رأس المال الهيكلي :

- مفهوم رأس المال الهيكلي

يرى (صالح ٢٠١٠م ، ص ٣٤) أن رأس المال الهيكلي يُمثل أصول البنية التحتية وهي الأصول التي تُعطي قوة داخلية للتنظيم وتُمثل الثقافة التنظيمية السائدة والعمليات الإدارية والقوة المستمدة من نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

بينما يرى (القهوي ، ٢٠١٥م ، ص ٦) أن رأس المال الهيكلي يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغير والى تشمل الثقافة ، النماذج التنظيمية، العمليات ، والإجراءات، في حين يُشير (قوبع، سليمان ، ٢٠١٦م ، ص ٢٨٥) إلى أن رأس المال الهيكلي يتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات " قدرات المنظمة التنظيمية "

ويرى (على ، ٢٠١٨م ، ص ٩) أن رأس المال الهيكلي يُشير إلى المعرفة التي تم احتواءها وتأسيسها ويُمكن تمريرها إلى الموظفين الجدد ويشتمل على القدرات التنظيمية المتطورة لمقابلة احتياجات السوق ويتضمن جميع العناصر والعمليات والأنشطة والسياسات التي تُمثل جميع خبرات المنظمة على مدى بقائها مثل براءة اختراع أو علامة تجارية أو أداة إدارية أو نظام تكنولوجيا مطور أو أي تطوير يتم انجازه لتحسين فعالية وربحية المنظمة .

بينما يشير (بدوي، ٢٠٢٤، ٢٧١) هو نظم المعلومات المتراكمة المتعلقة بعمليات وممارسات المنظمة والتي تحفظ داخل الذاكرة التنظيمية وقواعد البيانات والتي لا تتأثر بتغيير المديرين أو العاملين سواء على مستوى رأس الهرم التنظيمي أو أدناه .

ويتضح مما سبق أن رأس مال الهيكل يُمثل نظام وهيكل المنظمة و امتلاك هذا النوع من رأس الفكري يُمكنها من توفير بيئة عمل ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته .

- مكونات رأس المال الهيكلي :

يرى (جوامع، ٢٠٠٨، م ٧) ، (لويـزة، ٢٠١٦، م) أن رأس المال الهيكلي ينقسم إلى :

- رأس المال الابتكاري : ويتمثل في القدرة على تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج أو العناصر ذات العلاقة بها أو تجديدها والتي تُعد المفتاح الرئيس للقدرة التنافسية ومن أهم مؤشرات :
 - مستوى ثقافة الابتكار داخل المنظمة .
 - آليات الابتكار .
 - انجازات الابتكار .

- رأس مال العمليات : وتتمثل في قدرات إنتاجية ومهارات عملية تسمح برفع الجودة و إعطاء سمعة جيدة للمنظمة وترفع من قيمتها السوقية وتنشر المعرفة من أجل تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين .

بينما يرى (مزرقي ، قوبيـتح ، ٢٠١١، م ٩) أن رأس المال الهيكلي يتكون من أنظمة فرعية تشمل :

- براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف : وتأخذ شكل امتياز يُمنح لمن يدعى توصله لاختراع ما اعترافاً بحقه فيما اخترع .
- حقوق النشر والتأليف : وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث .
- العلامة التجارية: وتُمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها ، ويُقصد بها كل إشارة أو دلالة مادية مميزة .
- قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات : والتي تُعد كمجموعة مترابطة (برمجيات ، وأنظمة و تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المؤسسة وارتباطها بعملائها .

ويُقسم (العزاوي، الحلالمة، ٢٠٠٩، م ٨) رأس المال الهيكلي إلى :

- العلاقات بين جميع الأطراف العملاء والعاملين المساهمين والحكومات والمجتمع .

- الهيكل التنظيمي : أى الثقافة العامة للمنظمة ، قواعد البيانات والمعلومات ، البرامج التكنولوجية، الإجراءات والنظم .

- التجديد والتطوير : أى جميع المشروعات المستقبلية (الاختراعات والابتكارات) . ويتضح مما سبق أن رأس المال الهيكل هو قدرات المنظمة التنظيمية التى تُنظم وتُلبى متطلبات العملاء وتُساهم فى نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية مما يُساهم فى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة .

- مؤشرات رأس المال الهيكلية :

يرى (عبد الهادى ، ٢٠١٧ م ، ٢٦) أن أهم مؤشرات رأس المال الهيكلية مايلي :

- الثقافة العامة : وتتضمن طبيعة بناء ثقافة المنظمة وتوافق العاملين مع تطورات المنظمة .

- الهيكل التنظيمي : ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمنظمة ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية .

- التعلم التنظيمي : ويتضمن بناء شبكة معلوماتية وإعداد مخزون تعليمي للمنظمة ومدى استخدامها .

- العمليات : وتتضمن مدة العمليات ومختلف الأنشطة ومستوى جودة المنتج بالإضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية .

- نظام المعلومات : ويتضمن التنسيق وتقديم الدعم المتبادل بين العاملين، ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأيضاً مدى المشاركة فى المعرفة .

ويتضح مما سبق أن رأس المال الهيكل هو كل ما يُدعم رأس المال البشرى ويصنع ثقافة المؤسسة ومعارفها ، والتي تُوجد عادة فى هياكل و أنظمة وإجراءات المؤسسة ، كما يُمثل كل قيم المؤسسة التى يتداولها داخلياً من أجل توفير بيئة عمل ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشرى ، والاستفادة من أقصى طاقاته والاستفادة من طاقة الموجودات المادية والإدارية.

٣) رأس المال العلاقتي (رأس مال العملاء)

- مفهوم رأس المال العلاقتي (رأس مال العملاء)

يُشير (أبو سويرح ، ٢٠١٥ م ، ٣٥٠) إلى أن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التى تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها ، أو أى طرف آخر يُساعد فى تطوير وتحويل الفكرة والمعرفة إلى منتج أو خدمة ، فهو يُعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع العملاء والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف .

ويرى (محمد ، ٢٠٠٨ م ، ٦) أن رأس مال العلاقات يضم مجموع المعلومات حول العملاء وعلاقتهم بالمؤسسة وأصحاب القرار والهياكل التنظيمية والشبكات ، بينما يرى (صالحى ، ٢٠٠٨ م ، ١٣) أن رأس المال الزبائى أو العلاقتي يُعد الثروة المتمثلة فى علاقات المنظمة مع زبائنها ، وكذلك

حقوق ملكية العلامة التجارية ، وثقة الزبائن بالمؤسسة وولائهم لها، فى ظل العلاقة التبادلية الارتباطية بين المنظمة والزبون وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة ، فإن الزبون ذى الولاء يُمثل أصلاً من أصول المؤسسة.

ويرى (نور وآخرون، ٢٠١٠ م ، ٧) أن رأس مال العلاقات (العملاء) يعنى العلاقة بين جميع الأفراد الذين تتعامل المؤسسة معهم والذين يُعرفون بزبائنهم وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل في القياس من خلال الإيرادات ، كما أن التفاعل بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكرى هو الذي يُساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمؤسسة. ويعرفه (العزابي ، محمد ، ٢٠٢٤ ، ٢٩٣) بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة مثل العلاقات مع العملاء، ومدى الاحتفاظ بهم والاستماع إلى شكاوهم ، وإقامة علاقات تعاونية قوية معهم تترتب عليها زيادة القدرات التنافسية للمنظمة.

- مكونات رأس المال العلاقتى

- يتكون رأس مال العلاقات من (مزريق، قوشيح ، ٢٠١١ م ، ٩) :
- رضا العملاء (بتلبية حاجاتهم ورغباتهم) .
- ولاء العملاء (بتمسكهم واعتزازهم بالتعامل مع المنظمة) .
- الاحتفاظ بالعملاء (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائهم لديها) .
- تمكين و اشراك العملاء (بالاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها عند التخطيط وإشراكه في أعمال المنظمة وتبادل المعلومات والأفكار معه) .

- مؤشرات رأس المال العلاقتى

- تتمثل مؤشرات رأس مال العلاقات فيما يلى (بريطل ، ٢٠١٢ م ، ٢٨) :
 - القدرات التسويقية الأساسية : وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات العملاء ، توفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء ، القدرة على تحديد حاجات العملاء .
 - كثافة السوق : تضم الحصة السوقية ، الأسواق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية ، الاسم التجاري للمؤسسة ، بناء قنوات للبيع والتوزيع .
 - ولاء العملاء : تضم رضا العملاء ، شكاوى العملاء ، حجم الاستثمار فى بناء العلاقات مع العملاء ، مستوى كسب عملاء جدد ، مستوى خسارة عملاء حاليين .
- ويتضح مما سبق أن رأس مال العلاقات ذو أهمية كبيرة ، فهو الثروة المتمثلة فى علاقات المؤسسة مع عملائها ، بالإضافة إلى علاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثرة فى نشاطها ، كما يُشكل رأس مال العلاقات أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكرى إذ يبرزه ويُحوّله إلى قيمة سوقية (Market Value) ، و أداء منظمى (Organizational Performance) .

- سابعاً: عناصر تنمية واستثمار رأس المال الفكري :

إن تنمية واستثمار رأس المال الفكري تُعد من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة ، إذ يُشكل رأس المال الفكري أصلاً من أصول المؤسسة ، ومصدراً من مصادر مزاياها التنافسية ، لذلك فإن المؤسسات تتسابق في استقطاب رأس المال الفكري وتعمل على تطويره والمحافظة عليه بأفضل الطرق الممكنة من أجل تحقيق أهدافها . وقد حدد (إمام ، زايد ، ٢٠٢٤ ، ٥٤-٥٥ ؛ بريش ، ٢٠١٣ م ، ٥١ ؛ الخطيب ، ٢٠٠٨ ، ٨ ؛) أهم العناصر التي تُساعد في تنمية واستثمار رأس المال الفكري :

١- استقطاب رأس المال الفكري : يتمثل في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها ، فهو النشاط الذي بموجبه يُمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المؤسسة وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين :

- استقطاب داخلي .

- استقطاب خارجي .

٢- صناعة رأس المال الفكري: يتمثل في قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات والكفاءات البشرية وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة .

٣- تنشيط رأس المال الفكري : يجب على المؤسسة العناية والاهتمام بالكفاءات والمواهب و الخبرات من الأفراد العاملين، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف المتشعب بالمعرفة ، وعليه لابد من استخدام المعارف الموجودة في عقولهم وذلك من خلال تنمية القدرات الذهنية بتوفير بيئة عمل مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار باستخدام أساليب العصف الذهني ، والتشجيع والاهتمام بآراء العاملين .

٤- المحافظة على رأس المال الفكري :

تتمثل في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالطاقات المعرفية من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة وهناك نشاطات تُمكن المؤسسة من الحفاظ على رأس مال الفكري مثل :

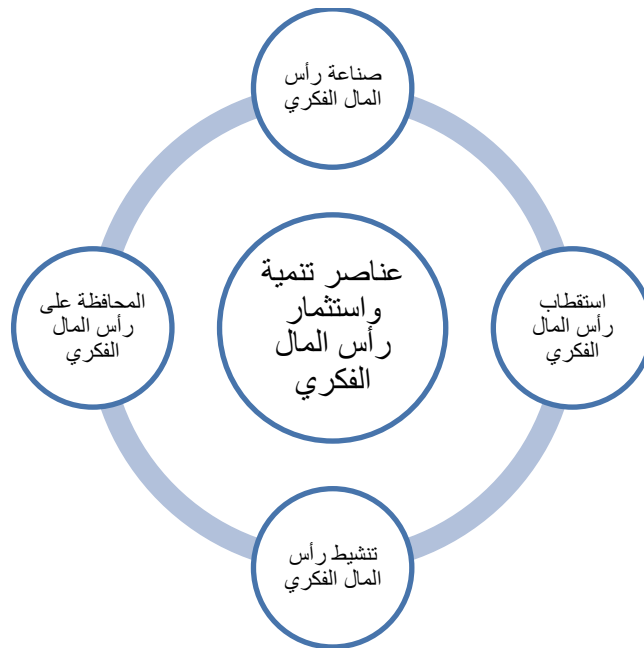
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية .

- مواجهة الضغوط وتقليل حالات الاغتراب الوظيفي.

- التدريب والتطوير المستمر .

٥- الاهتمام بالعملاء : تتمثل في مدى اهتمام المؤسسة بآراء العملاء ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة أو تعديل منتجات موجودة ، إذ يُمثل العملاء محور عمل المؤسسات ، لذلك يُعد تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم و توقعاتهم ورضاهم من المؤشرات

المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات واتجاهاتها المستقبلية والشكل التالي يوضح عناصر تنمية و استثمار رأس المال الفكري:



شكل (٢) عناصر تنمية واستثمار رأس المال الفكري

المصدر : الشكل من إعداد الباحثة

ويتضح مما سبق أنه تنمية واستثمار رأس المال الفكري تتطلب توفير المناخ المناسب لاستغلال ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف ، وتعزيز الثقة و تشجيع العلاقات الاجتماعية بين العاملين و تقديم الحوافز الجماعية على الإنجاز ، وتعزيز صلاحيات المبدعين والتركيز على الإنجازات وليس على الإجراءات كما يتطلب وجود قيادة تؤمن بتطوير رأس المال الفكري ، وبناء علاقة مع الفئة المستهدفة (العملاء) يُمكن بمقتضاها معرفة احتياجات ومطالب هذه الفئة مما يساعد على توثيق العلاقة بين المؤسسة والفئة المستهدفة .

ويشير (عبد العزيز ، ٢٠٢١ م ، ٥) إلى أنه عملية تنمية واستثمار رأس المال الفكري تمر بمراحل ثلاثة هي :

- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات والمهارات .
- تحليل الطاقات والقدرات المتاحة والمتوقعة .
- تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات وبين المستويات الفعلية المتاحة .

ويتضح مما سبق أن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها الفرد في المنظمة لذلك أصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة البحث عن الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية وغير المستقلة في مواردها البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها وتحويلها إلى أرباح او إلى مركز استراتيجي أفضل أو لتحقيق ميزة تنافسية .

- ثامناً: واقع رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني:

يُعد التعليم الفني بعداً مهماً من أبعاد التنمية الاقتصادية في العديد من دول العالم وخصوصاً الدول النامية ، حيث يطلع بمهمة إعداد من يلتحقون به للعمل بإحدى الوظائف المتاحة بأربعة من أهم قطاعات الدولة وأكثرها تأثيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة وهي : القطاع الصناعي ، القطاع الزراعي ، القطاع التجاري ، والقطاع السياحي ، والفندقي . (عبد القوي ، ٢٠١٨ ، ص ١٦١)

لذلك فإن للتعليم الفني دوراً أساسياً في تحقيق التنمية الشاملة و المستدامة ، حيث أنه يسهم في استثمار رأس المال البشري ، و توفير المهارات القادرة على التعامل مع التغير التكنولوجي المطلوب لتحقيق التنمية المستدامة ، وهذا يُلقى بمسؤوليات كبيرة على مؤسسات التعليم الفني لتركز أكثر على المهارات المطلوبة و المتطلبات اللازمة و استثمار رأس المال الفكري و العمل على إدارته وتطويره ، والمحافظة عليه بأفضل السبل الممكنة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية ؛ لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية مواجهة بناءة وخالقة ، وإنشاء مجتمعات أكثر استدامة وسهولة في التكيف في ظل التطورات السريعة و المتغيرة (عمارة ، ٢٠٢٠ ، عبد الرحمن ، ٢٠٢٠)

وعلى الرغم من أهمية رأس المال الفكري واعتباره مصدراً من أصول المنظمة المهمة التي لها تأثير على زيادة الأصول الأخرى ، و مصدراً من مصادر الميزة التنافسية إلا أن مؤسسات التعليم الثانوي الفني تعاني من تواضع رأس المال الفكري بها وضعف الاهتمام بتنميته واستثماره بشكل لا يلبي متطلبات خطط التنمية في عصر يتسم بالعولمة واقتصاد المعرفة ويُمكن توضيح واقع عناصر رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني على النحو التالي :

أولاً: عناصر رأس المال البشري

تُعد عناصر رأس المال البشري من أهم مدخلات تنمية رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني ويُمكن تناول هذه العناصر في ما يلي :

١ - المعلمون :

يُشكل المعلمون في أي نظام تعليمي أكبر عنصر في المدخلات التعليمية من حيث الكلفة و أكبرها بعد الطلاب من حيث العدد ، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية بنوعية المعلم و الاهتمام برفع مستواه قبل الخدمة وأثناءها ، وذلك لأن المعلم عامل مباشر في تنفيذ الأهداف والسياسات التربوية ونجاح مخططاتها (غرب ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١٨٥ : ١٨٦) ، لذا فإن أولويات تطوير أداء النظام التعليمي و نوعيته القيام بمراجعة نظم إعداد المعلمين وتأهيلهم وبرامج تدريبهم ومنهم معلمو التعليم الثانوي الفني حتى يكونوا بحق أهم العوامل الحاسمة في تحقيق أهداف السياسات التعليمية (عبد المقصود ، ٢٠١٤ ، ص ١٠٩)

وينقسم معلمو التعليم الثانوي الفني إلى ثلاث أنواع هي : (محمود ، ٢٠١٩ ، ٣٤ ؛ عبد اللطيف ، ٢٠١٩ ، ص ص ٤٦٩ : ٤٧٠)

- معلمو المواد الثقافية : وهم المعلمون الذين يقومون بتدريس المواد الثقافية المقررة بالتعليم الفني ومنهم المعد تربوياً بالنظام التكاملي في كلية التربية والمعد بالنظام المتابعي من خريجي الكليات الأخرى غير كلية التربية سواء أكان ذلك بنظام الدبلوم العام " العام الواحد ، أم العالمين "

- معلمو المواد الفنية النظرية : وهم المعلمون الذين يقومون بتدريس مجموعة المعارف والأسس النظرية والتكنولوجية الخاصة بالمهنة أو الصنعة التي يعدون طلابهم لها ، وهذه الفئة من المعلمين يتم اختيارهم من خريجي كلية الهندسة والمعاهد العليا الصناعية .

- معلمو التدريبات العملية التكنولوجية (معلمو الورش) : وهم المعلمون الذين يقومون بتدريس الجانب العملي داخل الورش والتطبيقات العملية ، ويحمل معظم هؤلاء المعلمون مؤهلاً فوق المتوسط من الحاصلين على دبلوم المدارس الثانوية الصناعية وسنتين دراسات تكميلية ويحمل بعضهم دبلوم المدارس الثانوية الفنية المتقدمة .

ويوضح الجدول التالي تطور أعداد المعلمين في التعليم الفني على مستوى جمهورية مصر العربية في جميع المحافظات .

جدول (١) تطور أعداد المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر

الأعوام الدراسية	المعلمون			
	التعليم الثانوي الصناعي	التعليم الثانوي التجاري	التعليم الثانوي الزراعي	التعليم الثانوي الفندقى
٢٠١٧/٢٠١٦	٩٥٠٢٤	٣٦٨٤٤	١٣٧٤٢	٢١٣٩
٢٠١٨/٢٠١٧	٩٤٠٨٦	٣٩١٢١	١٣٥٤٠	٢٣٠٣
٢٠١٩/٢٠١٨	٩٣٥٥٣	٣٨٩١٢	١٣٢٧٦	٢٣٢٩
٢٠٢٠/٢٠١٩	٩٢٥٩٢	٣٨٢٢١	١٢٩٤٤	٢٩٤٠
٢٠٢١/٢٠٢٠	٨٨٩٣٥	٣٦٠١٣	١٢٠٩٢	٢١٣٩
٢٠٢٢/٢٠٢١	٨٥٩٩٤	٣٤٥٣٤	١١٢٠٨	٢٠٣٦
٢٠٢٣/٢٠٢٢	٨٢٢٠١	٣٢٤٠٤	١٠٣٩١	١٩٩٩
2023/2024	٧٦٦٩٩	29434	٩٠٦٢	١٨٦٥
2024/2025	٧٢٣٩٢	٢٧٢٢٧	٨١٦٨	١٧٢٥

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة وبياناته مستمدة من وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار ، الكتاب الإحصائي السنوى للأعوام الدراسية (٢٠١٧ / ٢٠١٦) إلى (٢٠٢٥ / ٢٠٢٤) ، الباب الرابع ، تطور أعداد المعلمين و الإداريين بالمدارس .

ويتضح من الجدول السابق رقم (١) أن هناك تناقصاً ملحوظاً في أعداد المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر ؛ فقد تناقص عدد المعلمين بالتعليم الثانوي الصناعي من (٩٥٠٢٤) معلم عام (٢٠١٦/٢٠١٧) إلى (٧٢٣٩٢) معلم عام (٢٠٢٥/٢٠٢٤) ، كما تناقص عدد المعلمين بالتعليم الثانوي الزراعي من (١٣٧٤٢) معلم عام (٢٠١٦/٢٠١٧) إلى (٨١٦٨) معلم عام (٢٠٢٥/٢٠٢٤) ، أما التعليم الفني التجاري فقد زاد عدد المعلمين من (٣٦٨٤٤) معلم عام (٢٠١٦/٢٠١٧) إلى (٣٩١٢١) معلم عام (٢٠١٧/٢٠١٨) ثم تناقص في الأعوام التالية إلى

أن أصبح عدد المعلمين (٢٧٢٢٧) معلم عام (٢٠٢٤/٢٠٢٥)، كما زاد عدد المعلمين بالتعليم الثانوي الفني من (٢١٣٩) معلم عام (٢٠١٧/٢٠١٦) إلى (٢٩٤٠) معلم عام (٢٠٢٠/٢٠١٩) ثم تناقص عام (٢٠٢٤/٢٠٢٥) إلى (١٧٢٥) معلم ، وقد يرجع ذلك التناقص في أعداد المعلمين إلى سياسة الدولة في قلة تعيين المزيد من المعلمين في الفترة الحالية ، بالإضافة إلى خروج أعداد من المعلمين على المعاش .

ويشير الواقع إلى وجود العديد من المشكلات التي يعاني منها معلم التعليم الثانوي الفني بمصر والتي تؤثر بشكل أو بآخر على كفاءة العملية التعليمية وعلى جودة المخرج النهائي لها . ومن أهم هذه المشكلات ما يلي : (أبو زيد، ٢٠١٩ ، ٤٣ : ٤٦ ؛ عبد اللطيف ، ٢٠١٩ ، ٤٥٠ ؛ محمود ، ٢٠١٨ ، ٤٣ ؛ صبيح ، ٢٠١٨ ، ٣٨٤)

- الافتقار إلى التجانس بين معلمي التعليم الثانوي الفني لاختلاف مستويات وبرامج الإعداد ما بين كليات التربية ، كليات التعليم الصناعي ، كليات الهندسة ، وكليات أخرى ككليات العلوم والآداب وبعض المعاهد الفنية والمدارس الثانوية الفنية ، وقلة وجود تنسيق بينهم .
- وجود فصل شديد بين معلم المواد النظرية وبين معلم المواد العملية و الافتقار إلى وجود ما يُسمى بالمعلم الشامل الذي يُدرس الجانبين النظري والعملي للتدريب الفني معًا ويرجع ذلك إلى النظام المستخدم حاليًا في تأهيل وإعداد فئتين من المعلمين (معلم النظري ، ومعلم العملي) .
- ضعف مكانة معلمي التعليم الثانوي الفني في المجتمع ، و محدودية الحوافز المقدمة لهم مما يؤدي إلى قلة رضاهم الوظيفي ودافعيتهم لتطوير وتحسين أدائهم .
- قلة الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية التي تقدم للمعلمين سواء من حيث صياغة الأهداف التربوية ، أو الأساليب المستخدمة ، أو من حيث التقويم والمتابعة والتحفيز للمشاركين في برامج التدريب .
- غياب الرؤية التخطيطية لحصر وتحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين فضلاً عن ضعف نوعية البرامج التدريبية و اعتمادها على الأساليب التقليدية دون الاستعانة بالوسائل التكنولوجية المتقدمة .
- قصور تأهيل المعلمين مهنيًا وتربويًا فضلاً عن استخدام طرق تدريس تقليدية شائعة وهي الطرق الإلقائية أما أشكال تخطيط وتنفيذ التدريس الحديثة فليست متوفرة بالشكل الذي يتناسب مع أهمية التعليم الثانوي الفني وفلسفته .
- ندرة المعلمين في بعض التخصصات وضعف كفاءة توزيعهم ويظهر ذلك نتيجة زيادة تشعب التخصصات في التعليم الثانوي الفني وقلة وجود هيئة التدريس القادرة على التعامل معها بكفاءة ، فضلاً عن الاستعانة بمعلمين غير تربويين لسد العجز في بعض التخصصات وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٢) نسبة المعلمين التربويين لإجمالي هيئة التدريس بمرحلة التعليم الثانوي الفني

الأعوام الدراسية	المعلمون			
	التعليم الثانوي الصناعي	التعليم الثانوي التجاري	التعليم الثانوي الزراعي	التعليم الثانوي الفندقي
٢٠١٦/٢٠١٧ م	٪٨٣,٧٦	٪٦٦,٨٤	٪٥٨,٤٨	٪٦٨,٧٧
٢٠١٧/٢٠١٨ م	٪٨٤,٦٢	٪٧١,٣٩	٪٦١,٣٨	٪٧١,٦٩
٢٠١٨/٢٠١٩ م	٪٨٥,١٢	٪٧٣,٤٧	٪٦٣,٦١	٪٧٥,٦١
٢٠١٩/٢٠٢٠ م	٪٧٨,٩٣	٪٦٧,٦١	٪٥٩,٥٢	٪٦٨,٣٢
٢٠٢٠/٢٠٢١ م	٪٨٥,٣٦	٪٧٦,٣٦	٪٦٦,٥٧	٪٧٦,٨٦
٢٠٢١/٢٠٢٢ م	٪٨٥,٨٧	٪٧٧,٠٩	٪٦٨,٢٩	٪٦١,٣٥
٢٠٢٢/٢٠٢٣ م	٪٨٦,٣٧	٪٧٨,٣٦	٪٦٩,٩٣	٪٦٢,٧١
٢٠٢٣/٢٠٢٤ م	٪٨٦,٨٦	٪٨١,٤٣	٪٧٣,٤٦	٪٧٩,٥٧
٢٠٢٤/٢٠٢٥ م	٪٨٤,٤٣	٪٦٥,٨٩	٪٦٤,٩٧	٪٦٦,٦١

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة وبياناته مستمدة من وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لتنظيم المعلومات ودعم القرار ، الكتاب الإحصائي السنوي للأعوام الدراسية من (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، الباب الخامس ، المؤشرات التعليمية .

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) أنه على الرغم من زيادة نسبة المعلمين التربويين لإجمالي هيئة التدريس بمرحلة التعليم الثانوي الفني من العام الدراسي (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى العام الدراسي (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) إلا أنه ما زال هناك نسبة كبيرة من المعلمين غير التربويين بالتعليم الثانوي الفني حيث لجأت وزارة التربية والتعليم إلى تكليف بعض المعلمين غير المؤهلين تربوياً للعمل في مدارس التعليم الثانوي الفني لسد العجز في بعض التخصصات .

٢- الطلاب :

يشكل الطلاب أهم مدخلات النظام التعليمي لأن تنميتهم و تعليمهم هو هدفه الرئيس ، فضلاً عن أنه المادة الخام التي تُشكل لتكوين المخرجات التعليمية ويُوضح الجدول التالي تطور أعداد الطلاب مرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر :

جدول (٣) تطور أعداد الطلاب بمرحلة التعليم الثانوي الفني

الأعوام الدراسية	الطلاب			
	التعليم الثانوي الصناعي	التعليم الثانوي التجاري	التعليم الثانوي الزراعي	التعليم الثانوي الفندقي
٢٠١٦/٢٠١٧ م	٨٧٤٣٢٦	٥٧٣٩١٥	٢١٠٣٦٩	٢٤١٤٦
٢٠١٧/٢٠١٨ م	٨٩٤٦٩٣	٦٠٧٠٦٨	٢١٥٦٣٨	٢٦١٤٦
٢٠١٨/٢٠١٩ م	٨٩٩٧٦٩	٦٢١٧٩٩	٢٢٥٤٨١	٢٧٦٣١
٢٠١٩/٢٠٢٠ م	٩٤٠٧٥٠	٦٤٨٣٤٠	٢٤٠٦١٥	٢٩٨١١
٢٠٢٠/٢٠٢١ م	٩٨٤٦٧٧	٦٦٢٦٠٣	٢٤٦٦١١	٣١٣٦٠
٢٠٢١/٢٠٢٢ م	٩٥٤٤١٥	٦٨٠٤٥٦	٢٥١٠٦٩	٢٩٥٠٣
٢٠٢٢/٢٠٢٣ م	٨٩٧٨٦٢	٦٧٦٧٦٩	٢٣٩٦٦٦	٢٧١٢١
٢٠٢٣/٢٠٢٤ م	٧٨٧٩٩٧	٦٢٩٧٩٩	٢٢٧٢٢٨	٢٣٦٦٦
٢٠٢٤/٢٠٢٥ م	٧٣٨٦٣٦	٥٤٧٣٣٨	١٦٤٢٤٤	٢٥٢٣٧

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة وبياناته مستمدة من وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لتنظيم المعلومات ودعم القرار ، الكتاب الإحصائي السنوي للأعوام الدراسية من (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، الباب الثاني ، تطور أعداد المدارس والتلاميذ .

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن أعداد الطلاب في مرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر في ازدياد مستمر حيث زاد عدد طلاب التعليم الثانوي الصناعي من (٨٧٤٣٢٦) طالباً عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (954415) طالباً عام (٢٠٢١/٢٠٢٢م) ثم بدأ في التناقص إلى أن وصل (٧٣٨٦٣٦) عام (٢٠٢٤/٢٠٢٥)، وزاد عدد طلاب التعليم الثانوي التجاري من (٥٧٣٩١٥) طالباً عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٦٢٩٧٩٩) طالباً عام (٢٠٢٣/٢٠٢٤م)، ثم بدأ في التناقص عام (٢٠٢٤/٢٠٢٥)، كما زاد عدد الطلاب التعليم الثانوي الزراعي من (٢١٠٣٦٩) طالباً عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٢٣٩٧٦٦) طالباً عام (٢٠٢٢/٢٠٢٣م) ثم بدأ أيضاً في التناقص بعد ذلك، وزاد عدد طلاب التعليم الثانوي الفندقي من (٢٤١٤٦) طالباً عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٢٥٢٣٧) طالباً عام (٢٠٢٤/٢٠٢٥م)، ونتيجة للزيادة المستمرة في أعداد الطلاب سنوياً والتي لم تُواكبها زيادة في أعداد المعلمين أدّى ذلك إلى زيادة كثافة الفصول بمرحلة التعليم الثانوي الفني مما نتج عنها مشكلات تربوية عديدة والجدول التالي يوضح كثافة الطلاب في مرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر .

جدول (٤) نسبة كثافة الفصل بمرحلة التعليم الثانوي الفني

الأعوام الدراسية	الطلاب			
	التعليم الثانوي الصناعي	التعليم الثانوي التجاري	التعليم الثانوي الزراعي	التعليم الثانوي الفندقي
٢٠١٦/٢٠١٧م	٣٥,١٢	٣٩,٧٨	٤١,٦٦	٢٨,٠٧
٢٠١٧/٢٠١٨م	٣٥,٨٠	٤١,٩٥	٤٢,٤٢	٢٨,٤٥
٢٠١٨/٢٠١٩م	٣٥,٩٦	٤٣,١٩	٤٤,٨٤	٢٨,٣٤
٢٠١٩/٢٠٢٠م	٣٦,٨٥	٤٥,٧٤	٤٨,٤٠	٢٩,٩٠
٢٠٢٠/٢٠٢١م	٣٨,٣٧	٤٧,٢٠	٤٩,٢٧	٢٩,٨٧
٢٠٢١/٢٠٢٢م	٣٦,٩٧	٤٦,٦٣	٤٧,١٢	٣٠,٢٣
٢٠٢٢/٢٠٢٣م	٣٦,٢٨	٤٧,٤٨	٤٨,٢٢	٢٩,٩٧
٢٠٢٣/٢٠٢٤م	٣٤,٤٤	٤٦,٠٢	٤٤,٩٠	٢٩,١٢

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة وبياناته مستمدة من وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار ، الكتاب الإحصائي السنوي للأعوام الدراسية من (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٢٠٢٣/٢٠٢٤م) ، الباب الخامس، المؤشرات التعليمية .

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن زيادة نسبة كثافة الفصول بمرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر ، حيث زاد نسبة كثافة الفصول بالتعليم الثانوي الصناعي من (٣٥.١٢) عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٣٦.١٨) عام (٢٠٢٢/٢٠٢٣م) ثم بدأت في التناقص إلى (٣٤.٤٤) عام (٢٠٢٣/٢٠٢٤)، وزادت نسبة كثافة الفصول بالتعليم الثانوي التجاري من (٣٩.٧٨) عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٤٦.٠٢) عام (٢٠٢٣/٢٠٢٤م)، كما زاد نسبة كثافة الفصول بالتعليم الثانوي الزراعي من (٤١.٦٦) عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٤٤.٩٠) عام (٢٠٢٣/٢٠٢٤م)، وزاد نسبة كثافة الفصول بالتعليم الثانوي الفندقي من (٢٨.٠٧) عام (٢٠١٦/٢٠١٧م) إلى (٣٧.١٠) عام (٢٠٢٢/٢٠٢٣م) ثم بدأت في التناقص إلى (٢٩.١٢) عام (٢٠٢٣/٢٠٢٤م)، وترجع زيادة

كثافة الفصول إلى زيادة نسبة أعداد الطلاب عام بعد عام نتيجة الزيادة السكانية المستمرة وارتفاع معدلات التضخم السكاني .

وقد ترتب على ذلك العديد من المشكلات والتي يمكن حصرها في النقاط التالية : (عمارة ، ٢٠٢٠ م ، ص ١٦٨ ، محمود ، ٢٠١٨ م ، ص ص ٤٣:٤٢ ؛ صبيح ، ٢٠١٨ م ، ص ص ٣٦٤ : ٣٦٥ م ، حويل ، ٢٠١٧ م ، ص ٢١١)

- غياب التوجيه المهني والإرشاد الأكاديمي للطلبة وتوعيتهم بهذا النوع من التعليم وغياب الأدوات والمقاييس التي تُسهم في تحديد ميول الطلاب وقدراتهم الدراسية فضلاً عن إلحاق الطلاب في أقسام لا يرغبون فيها مما ينعكس سلباً عليهم ويؤدي إلى انخفاض مستواهم .
- تفشي ظاهرة الغش الجماعي والدروس الخصوصية في مدارس التعليم الفني مما أدى إلى ضعف مستوى خريجي التعليم الفني و تدني مهاراته وقدراته الفنية .
- ضعف التكوين الثقافي لطلاب التعليم الثانوي الفني فضلاً عن ضعف المستوى العلمي للمتقدمين للتعليم الفني وتكدس الكثافة العددية للطلاب في الفصول و الورش والمعامل وخاصة بالنسبة للتعليم الفني نظام السنوات الثلاث .
- النظرة المتدنية لطلاب مدارس التعليم الثانوي الفني بمصر، حيث يُمثل خيار التعليم والتدريب التقني والفني خيار ما لا خيار له ، من حيث قبول الطلاب ذوي التحصيل العالي في مصر التعليم الثانوي العام و تحويل ذوي التحصيل المتدنية نحو مسار التعليم الثانوي الفني.
- المشكلات والأزمات المتعلقة بالانحراف الأخلاقي والتدخين وتعاطي المخدرات بين الطلاب فضلاً عن الصراع والبلطجة داخل المدرسة .

٣- الإدارة المدرسية :

تُمثل الإدارة المدرسية مكوناً أساسياً فلها دورها الفعال في تطوير وتحسين نوعية التعليم، فهي من أهم عناصر المنظومة التعليمية ، إذ تُعد حلقة الوصل بين مختلف أجزاء المنظومة ، حيث يتم من خلالها تنفيذ الخطط التعليمية و القرارات والقوانين ومن ثم يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية والتي تتوقف على قدرتها على الاستثمار الأمثل للموارد الفكرية المتاحة سواء البشرية أو المادية ويُوضح الجدول التالي تطور أعداد الإدارة المدرسية و الإداريين بمرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر .

جدول (٥) تطور أعداد الإدارة المدرسية و الإداريين بمرحلة التعليم الثانوي الفني

الأعوام الدراسية	التعليم الثانوي الصناعي		التعليم الثانوي التجاري		التعليم الثانوي الزراعي		التعليم الثانوي الفندقى	
	إدارة مدرسية	إداريين	إدارة مدرسية	إداريين	إدارة مدرسية	إداريين	إدارة مدرسية	إداريين
٢٠١٧/٢٠١٦ م	١٧٧٤	١٥٧٢٠	١٣٤٧	٦٢٠٩	٤٥٤	٣٩١٩	١٠٥	٤٠٧
٢٠١٨/٢٠١٧ م	١٤١٧	١٥٤٠٩	١٠٧١	٥٩٨٧	٣٧١	٣٧٤٢	٩٤	٤٤٣
٢٠١٩/٢٠١٨ م	١٢٩٧	١٥٢٥٩	٩١١	٦٠٢٨	٣٣٠	٣٦٢٢	٧٤	٤٤٩
٢٠٢٠/٢٠١٩ م	١٢٤٩	١٥٢٠٥	٨٢٠	٥٨٧٨	٢٩٣	٣٥٠٨	٦٨	٤٣٣
٢٠٢١/٢٠٢٠ م	١٢٠٨	١٤٥٨٧	٧٢٨	٥٥٤٥	٢٧٣	٣٣٨٢	٦٢	٤٢٣
٢٠٢٢/٢٠٢١ م	١١٨٨	١٣٨٨٠	٦٥٨	٥٢١٦	٢٤٤	٣١٢٥	٥٥	٣٩٥
٢٠٢٣/٢٠٢٢ م	١١٦٤	١٢٩٩٥	٦١٠	٤٧٥٣	٢٢٧	٢٨٧١	٤٥	٣٧٩
٢٠٢٤/٢٠٢٣ م	١٠٣٩	١١٢٨٤	٥١٠	٤١٥٦	١٧٩	٢٣٤٧	٤٠	٣٢٢
٢٠٢٥/٢٠٢٤ م	١٠٢٥	٩٧١٩	٤٧٠	٣٥١٧	١٧٥	١٩٢٤	٤٤	٢٨٢

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة وبياناته مستمدة من وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار ، الكتاب الإحصائى السنوى للأعوام الدراسية من (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، الباب الرابع ، تطور أعداد المعلمين و الإداريين بالمدارس.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن هناك تناقصًا ملحوظًا في أعداد الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي الفني ، فقد تناقص أعداد الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي الصناعي من (١٧٧٤) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (١٠٢٥) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، كما تناقص أعداد الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي التجاري من (١٣٤٧) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٤٧٠) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، كما تناقص أعداد الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الزراعي من (٤٥٤) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (١٧٥) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) و تناقص أيضًا بالتعليم الثانوي الفني الفندقى من (١٠٥) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٤٤) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) كما يُشير الجدول السابق إلى أن هناك تناقص في أعداد الإداريين في التعليم الثانوي الفني ويرجع هذا التناقص في أعداد الإدارة المدرسية إلى سياسة الدولة في قلة تعيين المزيد من الإداريين في الفترة الحالية وخروج أعداد كبيرة من الإدارة المدرسية على المعاش.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية و استثمار رأس المال الفكري لتحقيق أهداف المؤسسة لأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية إلا أن الخطة الاستراتيجية للتعليم الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) أشارت إلى أن المنظومة الإدارية تواجه تحديات عديدة أضعفت من كفاءتها و فاعليتها في تحقيق النتائج المرجوة ومنها :

- تضخم في أعداد الإداريين و انعكس في زيادة كبيرة في معدل الإداريين إلى المعلمين مقارنة بالمعدلات العالمية ، بما يعني إنفاق حصة جوهريّة من الأجور في أغراض غير مرتبطة بالتدريس وقد تحسن الوضع نتيجة تبني سياسات تقنضي بوقف التعيينات الإدارية .
- اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس على الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية .

- غياب وجود وصف وظيفي واضح ومحدد لجميع الوظائف والمهام الإدارية فضلاً عن ضعف إلمام الإداريين بمهامهم ومسؤولياتهم الإدارية .

- الافتقار إلى وجود آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة ، إضافة لتضارب المسؤوليات و الاختصاصات والسلطات على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي.

كما أشارت دراسة المهدي (٢٠٢٠م ، ص ١١٤:١١٣) ودراسة عبد الملك (٢٠١٩ م ، ص ٤) إلى أن مدارس التعليم الفني بمصر تعاني من العديد من المشكلات الإدارية التي تعوقها عن أداء دورها بفاعلية ومن أهمها :

- اتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة وقلة تشجيع بعض المديرين للتجديد و الابتكار والإبداع داخل المدرسة ، وقد يرجع ذلك إلى تخوف بعض مديري المدارس من تطبيق بعض الأساليب الحديثة للإدارة وقلة وعيهم بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة .

- غياب الإدارة الفعالة وجمود الأنظمة الإدارية في مواكبة التغيرات المجتمعية فضلاً عن غياب العمل التعاوني الجماعي بين المستويات الإدارية المختلفة .

- قلة إلمام المديرين بالتعليم الفني بالأنظمة المدرسية وقواعد عملها وضعف قدرتهم على الضبط الإداري .

- ثقل حجم المسؤوليات الملقة على مديري المدارس الفنية والأعمال التي يتحملونها ويرجع ذلك إلى أنه مهام مدارس التعليم الفني كثيرة و متعددة بين تعليم وتدريب وإنتاج و رأس مال ومشاركة مجتمعية لذلك يلاحظ عزوف معلمي مدارس التعليم الفني عن تولي الإدارة المدرسية.

ثانياً: عناصر رأس المال الهيكلي

تُعد عناصر رأس المال الهيكلي أحد العوامل المؤثرة على تنمية واستثمار رأس المال الفكري بالتعليم الثانوي الفني ويُمكن تناول هذه العناصر على النحو التالي :

١- البنية التحتية والتكنولوجية :

تُعد البنية التحتية والتكنولوجية بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر أحد مكونات رأس المال الهيكلي بها وهي تشكل بدورها أحد العوامل المؤثرة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري بالتعليم الفني ، وواقع البنية التحتية والتكنولوجية يُشير إلى العديد من مظاهر القوة والضعف التي من شأنها التأثير على تنمية واستثمار رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم الفني ويُمكن إبراز هذه المظاهر في ما يلي :

- حدوث بعض التطورات في البنية التحتية للتعليم الفني فقد قامت وزارة التربية والتعليم بزيادة أعداد مدارس التعليم الفني بجميع أنواعه الصناعي والتجاري والزراعي والفندقي لمواجهة

الأعداد المتزايدة من الطلاب والجدول التالي يوضح تطور أعداد المدارس والفصول بالتعليم الفني بمصر :

جدول (٦) تطور أعداد المدارس والفصول بالتعليم الفني بمصر

فصول				مدارس				الأعوام الدراسية
التعليم الفندقي	التعليم الزراعي	التعليم التجاري	التعليم الصناعي	التعليم الفندقي	التعليم الزراعي	التعليم التجاري	التعليم الصناعي	
٨٦١	٥٠٥٠	١٤٤٢٦	٢٤٨٩٢	٧٩	٢٤١	٥٨٧	١١١١	٢٠١٧/٢٠١٦
٩١٩	٥٠٨٣	١٤٤٧٢	٢٤٩٨٨	٩٢	٢٤٣	٥٩٤	١١٤٧	٢٠١٨/٢٠١٧
٩٧٥	٥٠٢٩	١٤٣٩٨	٢٥٠٢٣	١٠٢	٢٥٦	٦٠٦	١٢١٩	٢٠١٩/٢٠١٨
٩٩٧	٤٩٧١	١٤١٧٣	٢٥٥٣٢	٩٨	٢٥١	٦١١	١٢٢٨	٢٠٢٠/٢٠١٩
١٠٥٠	٥٠٠٥	١٤٠٣٨	٢٥٦٦١	١٠٠	٢٥٧	٦٢٠	١٢٤٤	٢٠٢١/٢٠٢٠
٩٧٦	٥٣٢٨	١٤٥٩٤	٢٥٨١٨	٩٥	٢٥٧	٦٣١	١٢٤٣	٢٠٢٢/٢٠٢١
٩٠٥	٤٩٧٢	١٤٢٧٣	٢٤٧٥٠	٩٦	٢٥٣	٦٣٨	١٢٤٥	٢٠٢٣/٢٠٢٢
٨٧١	٤٣٩٣	١٣٦٨٤	٢٢٨٦٦	١٠٦	٢٥٤	٦٧١	١٢٧٦	٢٠٢٤/٢٠٢٣
879	4453	13665	22838	109	259	673	1287	٢٠٢٥/٢٠٢٤

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة وبياناته مستمدة من وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار ، الكتاب الإحصائي السنوي للأعوام الدراسية من (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، الباب الثاني، (تطور أعداد المدارس والفصول والتلاميذ.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) جهود الدولة في زيادة عدد المدارس في التعليم الثانوي الفني بأنواعه لمقابلة الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب فقد زاد عدد مدارس التعليم الصناعي من (١١١١ مدرسة) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (١٢٨٧ مدرسة) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) وزاد عدد مدارس التعليم التجاري من (٥٨٧ مدرسة) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٦٧٣ مدرسة) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، كما زاد عدد مدارس التعليم الزراعي من (٢٤١ مدرسة) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٢٥٩ مدرسة) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، وزاد عدد مدارس التعليم الفندقي من (٧٩ مدرسة) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (١٠٩ مدرسة) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) .

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن هناك زيادة مستمرة في أعداد الفصول بالتعليم الصناعي فقد زادت الفصول بالتعليم الصناعي من (٢٤٨٩٢ فصل) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٢٥٨١٨ فصل) عام (٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م) ويرجع ذلك إلى زيادة الكثافة الطلابية بتلك المدارس ، ثم بدأت في التناقص إلى أن وصلت إلى (٢٢٨٣٨) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥) ، كما زادت الفصول بالتعليم الفندقي من (٨٦١ فصل) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٨٧٩ فصل) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) ، بينما تناقص عدد الفصول بالتعليم الزراعي والتجاري ، ففي التعليم الزراعي تناقص من (٥٠٥٠ فصل) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (٤٤٥٣ فصل) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) كما تناقصت فصول التعليم التجاري من (١٤٤٢٦ فصل) عام (٢٠١٦ / ٢٠١٧ م) إلى (١٣٦٦٥ فصل) عام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م) وقد يرجع ذلك إلى قصور الاعتمادات المالية المخصصة للتعليم الفني و عجزها عن الوفاء بمتطلبات إنشاء المدارس وزيادة عدد الفصول .

ويُشير الواقع إلى أن البنية التحتية والتكنولوجيا بالتعليم الفني تُواجه العديد من المشكلات التي تعوق عن أداء أهدافها و تؤثر على كفاءة العملية التعليمية وعن استثمار رأس المال الفكري ومن هذه المشكلات ما يلي (الشامي ، ٢٠١٩ م ، ص ١٧٠ ، أبو زيد ، ٢٠١٩ م ، ص ص ٤٦:٤٥ ، عبد الملاك ، ٢٠١٩ م ، ص ٢٥ ، حسن ٢٠١٨ م ، ص ٥٧٩ ، شرارة ، ٢٠١٦ م ، ص ص ٦٥٨ : ٦٥٩) :

- ضعف الميزانية المخصصة لتجهيز المدارس الفنية ومراكز التدريب والمعامل والورش المدرسية والمعدات اللازمة التي تخدم المناهج والبرامج المدرسية بما يُحقق متطلبات سوق العمل ويُساير التطور التكنولوجي.
- قلة الاهتمام بتزويد المدارس الفنية بالتجهيزات التكنولوجية اللازمة فضلاً عن ضعف استخدام الوسائط المعرفية والمعلوماتية وتقنيات المعلومات كالحاسبات الآلية وشبكات المعلومات وغيرها ، وقلة إدخال تقنيات الاتصال والمعلومات بالإضافة إلى قلة عدد المعامل الإلكترونية في المدارس الفنية وارتفاع تكاليف الصيانة .
- تدهور البنية التحتية لمعظم المدارس وقلة توافر الفصول المجهزة بشكل كافٍ مما يُعيق توفير بيئة صحية و جاذبة للطلاب ويزيد من نسب التسرب .
- قلة الموارد وارتفاع تكاليف التجهيزات لمدارس التعليم الفني والتي تحتاج إلى ورش ومعامل ومختبرات ومزارع ومكتبات وأماكن لممارسة الأنشطة التربوية والتدريبية بجانب الفصول مما يتطلب تجهيزات تشمل المعدات والآلات والمواد الخام و توفير هذه التجهيزات بشكل كافٍ للطلاب يتطلب تمويلاً كبيراً.

٢- البرامج الأكاديمية والتدريبية : وتتمثل في:

أ- المناهج التعليمية :

- على الرغم من أهمية المناهج التعليمية باعتبارها عنصر هام في تحقيق التكوين العلمي و المعرفي للطلاب و إكسابهم المهارات اللازمة التي تتوافق مع متطلبات التنمية الاجتماعية واحتياجات سوق العمل إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تتعلق بمناهج التعليم الثانوي الفني والتي تعوق التنمية و استثمار رأس المال الفكري و تتمثل في ما يلي (عبد المنعم ، ٢٠٢٠ م ، ص ١٦ ، ضحاوى ، ٢٠٢٠ م ، ص ١٠٩ ، البيطار ، ٢٠٠٧ م ، ص ٤١٨ ، الحلبي ، ٢٠٠٥ م ، ص ٥٢) :
- الفصل بين الجوانب و المقررات النظرية والأكاديمية وما تستهدف تحقيقه من قيم ومعارف وبين الجوانب العملية والفنية وما تستهدف تحقيقه من قيم ومعارف أخرى.
- البطء في عملية تطوير المناهج وإعداد الكتب اللازمة لذلك مما يجعل تلك المناهج لا تُساير التطورات التكنولوجية و المعرفية المتسارعة.

- ضعف التكامل بين المناهج التعليمية التي يدرسها الطلاب بالتعليم الفني وبين احتياجات المجتمع بالإضافة إلى أن محتوى المقررات النظرية والعملية التي يدرسها الطلاب تتناول معلومات عامة لا تمد الطلاب بالجوانب المهارية الكافية من حيث الكم والكيف التي يتطلبها سوق العمل .

- الاعتماد على التلقين والحفظ والاستظهار واتباع الأساليب التقليدية في التدريس والتي تفتقر إلى التفاعل النشط للطلاب وتنمية قدراته مما أدى إلى ضعف قدرة الخريجين على الإبداع و الابتكار.

- تتسم المناهج بالنمطية والتمسك بالإطار الموحد في مختلف أنحاء الجمهورية دون الأخذ في الاعتبار التباين بين متطلبات التنمية في كل منها فضلاً عن الافتقار إلى وجود توازن بين تخصصات التعليم الفني .

ب- البرامج التدريبية:

• تدريب المعلمين :

على الرغم من الجهود المبذولة في مجال تدريب معلمي التعليم الفني إلا أنه يعاني من بعض أوجه القصور التي شكلت عائقاً أمام تنمية واستثمار رأس المال الفكري بالتعليم الفني ومنها ما يلي (عبد اللطيف ، ٢٠١٩ م ، ٤٨٤ : ٤٨٥ ، محمد ٢٠١٨ م ، ٦٢٢ : ٦٢٣) :

- قصور المحتوى وأساليب ووسائل التدريب و نقص الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لبرامج التنمية المهنية وقصور التخطيط والإعداد وقلة الاهتمام متابعة المعلمين بعد انتهاء البرامج التدريبية للتعرف على مدى انتقال أثر التدريب في الواقع الفعلي .

- قلة اعتماد البرامج التدريبية على معرفة الاحتياجات الفعلية للمعلمين بالإضافة إلى أن هناك برامج تدريبية قصيرة المدى لا تحقق الغرض منها ، كما أنها لا تأخذ صفة الاستمرارية ولا تتيح انتقال أثر التدريب إلى الفصل الدراسي .

- اتسام برامج التدريب إلى حد كبير بالطابع النظري التلقيني وقلة الأساليب العملية التي تركز على النواحي المتصلة بالمهارات التعليمية .

- قلة وضوح فلسفة وأهداف برامج التدريب فضلاً عن قلة توافر كوادر مدربة متفرغة بدرجة كافية لتنفيذ البرامج التدريبية بعد إعدادها أعداداً مهنيًا يُمكنها من الأداء الفعال.

• تدريب الطلاب:

على الرغم من المبادرات التي اتخذتها وزارة التربية والتعليم لدعم التدريب العملي للطلاب في التعليم الثانوي الفني إلا أنها محاطة بمجموعة من المعوقات التي تقف أمام تنمية واستثمار رأس المال الفكري بالتعليم الثانوي الفني ومنها : (جمعة ، ٢٠٢٠ م ، ص ١٩٧٦ ، البنا ، ٢٠٠٣ م ، ص ٢٧٦)

- نقص الآلات والمعدات المناسبة لتدريب الطلاب على التخصصات الجديدة بالمدارس الثانوية الفنية مما يؤثر على كفاءة التدريب العملي للطلاب فضلاً عن قلة الإمكانيات التكنولوجية الحديثة المطلوبة للتدريب العملي .

- قصور وضعف برامج التدريب العملي التي تتم داخل الورش التعليمية و ضعف قدرتها على اكساب الطلاب المهارات اللازمة لاحتياجات سوق العمل .

ثالثاً: عناصر رأس المال العلاقتي

١- علاقة التعليم الثانوي الفني بإحتياجات سوق العمل :

يحكم العلاقة بين خريجي التعليم الثانوي الفني وسوق العمل التوافق بين جانبي العرض والطلب وينتج عن ضعف التوافق بينهما الخلل في سوق العمل ، فمعظم مخرجات المدارس الثانوية الفنية غير مؤهلة مع الطلب على العمل وتحتاج إلى تأهيل خاصة في المهارات العملية و التطبيقية (شرارة ، ٢٠٢٠ م ، ص ١٣) .

فقد كان للتغيرات المتزايدة في عالم الصناعة والتكنولوجيا أثر في ظهور عدد كبير من المشكلات أبرزها ضعف ارتباط التعليم الفني بصفة خاصة بالاحتياجات الفعلية لمتطلبات التأهيل في سوق العمل كما وكيفا، إضافة إلى التغيرات في هيكل المهن وتأثيراتها المتعددة التي فرضت مطالب تعليمية ومهنية جديدة (أحمد ، ٢٠١٥ م ، ص ٣ : ٤) ، ويرجع اتساع الفجوة بين خريجي التعليم الفني واحتياجات سوق العمل إلى عدة عوامل يمكن سردها على النحو التالي (جويل ، ٢٠٢٠ م ، ص ٨١ : ٨٠ ، خلاف ، ٢٠١٨ م ، ص ٣٠٥ : ٣٠٦) :

- قلة اهتمام المتخصصين القائمين على تطوير المناهج بالمدارس الفنية بدراسة سوق العمل ومعرفة متطلباته من الفنيين وخريجي تلك الفئة التعليمية مما أدى إلى بطالة الخريجين من مختلف نوعيات التعليم الفني بسبب وفرة الأعداد وزيادتها عن حاجة سوق العمل وضعف المستوى المهاري لها .

- ضعف إثارة الدافعية الطلاب نحو تعرف الجديد بسوق العمل وقلة عمل الكثير منهم في مجالات تخصصهم وقد يرجع ذلك إلى ضعف المهارات والمعارف العلمية للخريجين وقلة ملائمتها لاحتياجات سوق العمل .

- ضعف الارتباط بين التعليم الفني من حيث التخصصات والمناهج ومتطلبات سوق العمل مما يؤدي إلى قلة وجود التوازن بين أعداد العمالة من ناحية واحتياجات سوق العمل من ناحية أخرى .

- غياب هيئة قومية موحدة لاعتماد المؤهلات وإعطاء الرخص لمن يُزاولون المهنة والتأكد من مهاراتهم وكفاءاتهم وغياب التشريعات اللازمة لمنع مزاوله المهنة لغير المؤهلين لها من جعل كثيراً من غير المختصين يُزاحم الفنيين .

- قلة توافر البيانات الكافية عن الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية من العمالة بمستوياتها و تخصصاتها المختلفة فضلاً عن غياب آلية تربط التخصصات المختلفة في التعليم الفني والتوزيع الجغرافي والنوعى للصناعات .

٢- علاقة التعليم الفني مع المؤسسات الإنتاجية :

هناك العديد من القرارات الوزارية الخاصة بالتعليم الفني والتي تحتوي على ما يُمثل الإطار التشريعي لوجود شراكة بين التعليم الفني والمؤسسات الإنتاجية في مجال الإدارة والتمويل والتدريب العملي لكن هذه القوانين والقرارات الوزارية لا تحمل إلزاماً من الدولة لأصحاب المؤسسات الإنتاجية بإقامة شراكة مع التعليم الفني (على ، ٢٠١٩ م ، ص ٣٤٦) .

لذلك أصبحت تجارب الشراكة بين المؤسسات الإنتاجية والتعليم الفني تجارب تطوعية غير منظمة تأتي من بعض رجال الأعمال إما لقيامه بواجبه الوطني من حيث ضرورة المساهمة في تطوير التعليم الفني أو لحاجته إلى عمالة فنية مهرة يقوم بإعدادها بنفسه داخل المؤسسة الإنتاجية لقلّة توافر الكفايات اللازمة لسوق العمل في خريجي المدارس الفنية ولا يُمكن إغفال تخوف طرفا الشراكة من كثرة التكاليف وتحمل أعباء إضافية بجانب أن أغلب الشراكات تتم بناء على رغبة وزارة التربية والتعليم وليست نابعة من رغبة حقيقية من المؤسسات الإنتاجية وقد ترتب على ذلك ضعف الشراكة بين مؤسسات التعليم الفني و المؤسسات الإنتاجية (عطية ، ٢٠١٩ م ، ص ٥٣ ، على ، ٢٠١٩ م ، ص ٣٤٤)

كما يرجع ضعف الشراكة بينهما أيضاً إلى عدة عوامل منها (على ، ٢٠٢١ م ، ص ٢٤ ، صبيح ، ٢٠١٨ م ، ص ٣٨٥) :

- ضعف مشاركة المؤسسات الإنتاجية الحكومية والخاصة في مجالس إدارة المدارس الفنية فضلاً عن غياب وجود كيان مؤسسي يقوم بدراسة التجارب المختلفة لمشاركة المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في تطوير التعليم الفني .

- الافتقار إلى آلية تجمع بين ممثلي المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني فضلاً عن قلة إدراك المؤسسات الإنتاجية لأهمية التعاون الكامل بينهما وبين مؤسسات التعليم الفني .

- عزوف بعض المؤسسات الإنتاجية و القطاع الخاص عن تقديم فرص تدريب كافية للدارسين في القطاعات الاقتصادية المختلفة وقد يرجع ذلك إلى قلة تعويض أصحاب هذه المؤسسات التدريبية عن خسائر التدريب خاصة مع الطلاب المبتدئين .

٣- علاقة التعليم الثانوي الفني بالتعليم الثانوي العام :

هناك فجوة كبيرة وانفصال شديد بين التعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي الفني في المدرسة الثانوية العامة والمدرسة الثانوية الفنية مدرستان مستقلتان تماماً ، ومختلفتان من حيث أهدافهم و

المضمون المعرفي والثقافي وصيغ نقل هذا المحتوى إلى الطلاب ، إذ يتم توزيع الطلاب على مسارات التعليم الثانوي المختلفة وفقاً لمجموعة درجاتهم في امتحانات الشهادة الإعدادية .

وعلى الرغم من أهمية التعليم الفني في إعداد القوى البشرية إلى أنه يحتل مكان أدنى من التعليم الثانوي العام ، فالتعليم الثانوي العام هو التعليم الذي ينشده أبناء الأسر الغنية نظراً لأهميته باعتباره المدخل الرئيس للالتحاق بالجامعة أو الكليات العسكرية ومن ثم الحصول على وظيفة مرموقة ودخل مرتفع ومكانة اجتماعية عالية في المجتمع ، أما التعليم الفني فهو يُمثل مساراً بديلاً لهؤلاء الطلاب من أبناء الأسر الفقيرة أو هؤلاء الطلاب الذين يعانون من صعوبات في التعلم أو الذين يحصلون على درجات متدنية في الشهادة الإعدادية . (أحمد، ٢٠١٦ ، ١١ : ١٣ ؛ عبد الموجود، ٢٠٠٤م، ١١٧ : ١١٨).

٤ - علاقة التعليم الفني بالتعليم العالي :

أدى ضعف التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي المسؤولين عن التعليم الفني و اقتصار قبول خريجي التعليم الفني بالجامعات على كليات محدودة إلى عزوف الطلاب عن الالتحاق بالتعليم الفني وضعف الثقة المجتمع بمخرجات فضلاً عن النظرة المتدنية للتعليم الفني من جانب الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع نفسه (سرحان ، ٢٠٢٠ م ، ص ٧٩) .

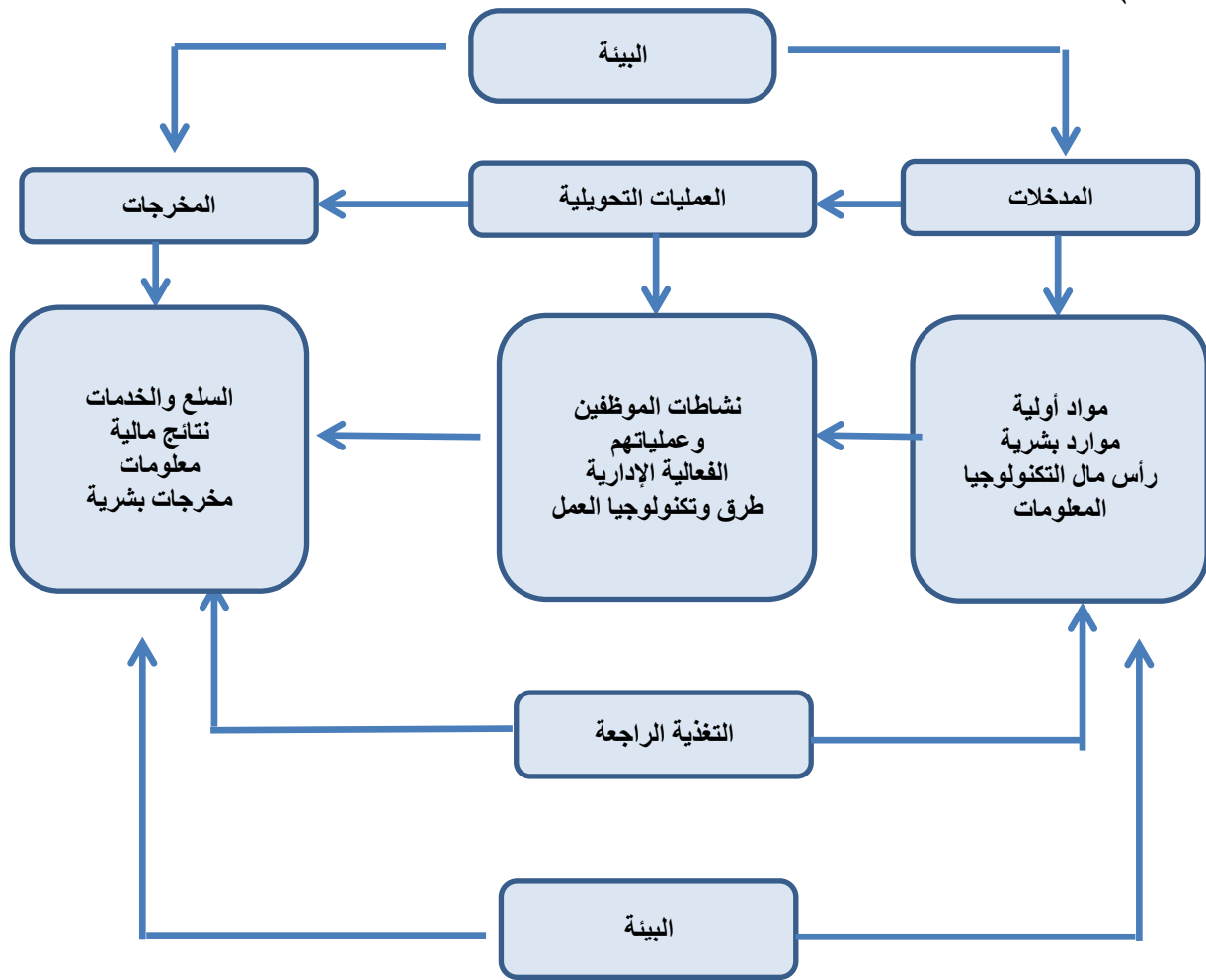
ولهذا سعت الدولة المصرية بخطوات جادة نحو تطوير التعليم الفني والعمل على مواكبة الكوادر البشرية من الخريجين لمتطلبات العصر وفي هذا الصدد أعلنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي صدور القرار الجمهوري بالجريدة الرسمية والخاص بإصدار القانون رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٩ م بإنشاء الجامعة التكنولوجية لتكون هذه الخطوة نقلة هامة في استحداث مسار جديد للتعليم الفني في مصر، حيث تقدم الجامعات التكنولوجية خدمات تعليمية تدريبية متكاملة ذات جودة مناظرة لنظم الجودة العالمية والتي تعمل على إكساب الطلاب المهارات العملية والعلمية لمواكبة متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال البرامج التكنولوجية التي يتم تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة والتي وضعت بناء على احتياجات المشروعات القومية وجغرافية الجامعات (الجريدة الرسمية ، ٢٠١٩ م ، ص ٥)

وعلى الرغم من أهمية إنشاء الجامعات التكنولوجية في مصر باعتبارها خطوة إيجابية نحو تطوير التعليم الفني إلا أن زيادة قيمة المصروفات الدراسية لهذه الجامعات قد يُشكل عائقاً أمام بعض الأسر في الالتحاق بها و مواصلة تعليمهم الجامعي .

تاسعاً: دور المنظمة المتعلمة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري :

تُعد المنظمة المتعلمة نظام اجتماعي مركب من وحدات تنظيمية ، تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين ، و تحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة ، ثم تُقدم لهذه البيئة مخرجاتها ، أي أن المنظمة المتعلمة تُمثل نظاماً مفتوحاً على بيئته المحيطة يأخذ منها ويعطيها يتأثر

بها ويُؤثر فيها (خضر ، ٢٠٠٩ م ، ص ٧٧) والشكل التالي يوضح المنظمة كنظام مفتوح (عريقات ، ٢٠١٠):



شكل (٣) المنظمة المتعلمة كنظام مفتوح

ويتضح من الشكل السابق أن النظام الإداري للمنظمة المتعلمة يُمثل نظامًا مفتوحًا يتكون من مجموعة من العناصر والتي تتضمن " المدخلات - العمليات - المخرجات " وتُعتبر هذه العناصر السابقة أهم خصائص النظام المفتوح وبموجبها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات و تقديمها للمجتمع لتحقيق أهداف وغايات منسجمة مع التغيرات في البيئة المحيطة .

وفيما يلي شرح موجز للعناصر الأساسية للمنظمة المتعلمة كنظام مفتوح وقد استخلصتها الباحثة بالرجوع إلى الأدبيات والبحوث التالية : (سعودة ، ٢٠١٧ م ، ص ص ٤ : ٥ ؛ صالح ، زكى ، ٢٠١٧ م ، ص ١٧٣ ؛ ، العنزي ، ٢٠١٧ م ، ص ص ٥٠٨ ، ٥٠٩ ، ، نوفل ، ٢٠١٥ م ، ص ص ١٨ : ٢١ ؛ الكندية ، ٢٠٠٩ م ، ص ص ٧٧ : ٨١) :

(١) مدخلات المنظمة المتعلمة : (Input)

وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة لإنجاز العمليات اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة ، وتوفر المدخلات بجميع أنواعها الطاقات والقدرات اللازمة لاستمرارية العمل والحصول على المخرجات ، و تنقسم المدخلات إلى :

- المدخلات البشرية : وهم الأفراد العاملون والقادة على اختلاف مستوياتهم مقدراتهم وخصائصهم ، وتُعد هذه الموارد البشرية مطلباً أساسياً لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية و أساس التميز وخلق القيمة ، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري والفكري ذو المهارات والقدرات و الإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يُمثله العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيا أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة وطاقات الإبداعية .
- المدخلات المادية : وتتمثل في المعدات والأجهزة والتمويل والمواد الضرورية لتشغيل العمليات والأنشطة ، وبالتالي يُمكن اعتبار المدخلات التقنية الضرورية للمنظمة المتعلمة ضمن المدخلات المادية لها .
- المدخلات المعنوية : هي المعارف والمعلومات و الأنشطة و الأنظمة والقوانين الكفيلة بتحقيق أهداف النظام ، والقيم السائدة و تأثيرها على السلوك الإداري للعاملين و مستويات العمل أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري ، و تتصف بيئة العمل في المنظمات المتعلمة بالتعاون والعمل الجماعي و تشجيع الاتصالات المفتوحة وتدعيم التفكير النقدي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتُمثل المدخلات والموارد (Input and Resource) في المؤسسات التعليمية جميع العناصر التي تدخل في العملية التعليمية من (المعلمين ،الطلاب ، الإداريين ، المباني والتجهيزات ، أولياء الأمور، والكتب ،واللوائح والقوانين، والعلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها) لتجري عليها العمليات من أجل تحقيق أهداف معينة .

(٢) العمليات في المنظمة المتعلمة :

وهي مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ واتخاذ قرار ورقابة و لتحويل المدخلات إلى مخرجات وفق سياسات المنظمة وأهدافها و تتمثل هذه العمليات في ما يلي :

- اتباع أساليب التفكير المنظومة وحل المشكلات نظمياً (Systematic Problems Solving) وتستند هذه العملية على تشخيص المشكلات والتعامل مع الحقائق واستخدام الأساليب العلمية في حل تلك المشكلات .

- إعادة هيكلة المهام والتكليفات الوظيفية المتاحة بالمعلمين او غيرهم من العاملين الآخرين بحيث يُتاح وقت كافي أمام مشاركتهم في أنشطة الاستقصاء الجماعي في بيئة العمل ومن ثم زيادة مستويات أنشطة التطوير المدرسي .
- تطبيق نظم ديمقراطية حقيقية تُشرك كافة أعضاء المنظومة المدرسية بما في ذلك أولياء الأمور و أعضاء المجتمع المحلي في تهيئة مناخ وبيئة إيجابية داعمة جهود التطوير المدرسي .
- الارتقاء ببرامج التدريب والتنمية المهنية للعاملين ، بما يزيد من قدرتهم على استقصاء واكتشاف الممارسات التربوية والتدريبية الجديدة فضلاً عن المشاركة في مبادرات التطوير المدرسي .
- التعلم كفريق من خلال تكوين مجموعات وفرق عمل صغيرة ترتبط على نحو وثيق بالمجتمع المدرسي وتتميز بتحمل المسؤولية تجاه بعضها البعض ، الأمر الذي يُسهم في شعور أعضائها بالولاء والانتماء للمؤسسة المدرسية .
- استثمار الوقت والجهد في تطوير برامج التعلم التنظيمي للعاملين بالمدرسة والتركيز على الاستراتيجيات التربوية الفعالة لمساعدة الطلاب على التعلم على نحو أفضل بما يُسهم في تحقيق النتائج المنشودة للمنظمة المدرسية .
- نقل ونشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف مستويات المنظمة وتشارك الأفكار بين العاملين وعلى نطاق واسع بما له من أثر إيجابي على المنظمة ككل .
- توافر نظام مفتوحة تجاه البيئة الخارجية المحيطة بما في ذلك أوضاعها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المختلفة واستغلال الفرص المتاحة و التوافق والمواءمة مع التغيرات الحادثة باستمرار .
- تشجيع الاتصالات المفتوحة بين كافة أعضاء المنظومة المدرسية بما يُسهم في تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات و الخبرات والتطبيق العملي للمعرفة المتعلمة وتقييم الأداء وتعزيز مجتمعات التعلم المهنية .

(٣) مخرجات المنظمة المتعلمة :

تتفاعل المدخلات المتعددة للمنظمة المتعلمة بطريقة إيجابية من خلال العمليات ويظهر ناتج ذلك في شكل مخرجات دالة على درجة الكفاية والفاعلية التنظيمية للمنظمة و تتجمع المعلومات المتعلقة بعمليات المنظومة والمخرجات وتتحول إلى مدخلات جديدة لها .

فمخرجات المنظمة المتعلمة أو نواتجها هي المحصلة النهائية لكل تفاعلات ونشاطات المنظمة و مدخلاتها ، إذ على المنظمات المتعلمة تحقيق مردودات ومخرجات محددة قابلة للقياس باعتبار أن المنظمة نظام له مداخلاته و عملياته ومخرجاته ويستدعي ذلك فحص البيئة الخارجية و عمليات

التغذية الراجعة بما يُسهم في تحقيق الأهداف والطموحات المنشودة و تتمثل مخرجات المنظمة المتعلمة في ما يلي :

- زيادة القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة وتعظيمها والكفاية في تحقيق الأهداف والحاجات التي يتطلبها المجتمع .
- زيادة قدرة المنظمة على الوفاء بحاجات وتوقعات العملاء والمجتمع ككل ، وتعزيز القدرات التنافسية والتي تُعد كفاية جوهرية في كافة المنظمات المعاصرة .
- زيادة عمال المعرفة وزيادة الأنشطة المعرفية التي تنمي وتعزز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار ؛ فضلاً عن زيادة المخزون المعرفي لدى الأفراد و سعيهم إلى التمييز والتنافس وتطوير أداء المنظمة و نجاحها .
- التعلم المتواصل والمستمر من التجارب والخبرات، والرغبة في التحسين المستمر ،والذي سيولد تعلمًا مستمرًا والذي بدوره يُولد التحسين والتطوير التنظيمي الذي تسعى له المنظمة ، ويُصبح بذلك التعلم والتحسين دورة متصلة .
- المواطنة المؤسسية (التنظيمية) ، وتحسين الصورة المرسومة في ذهن المجتمع عن المنظمة و التركيز على العملاء والمستفيدين وكسب رضا المجتمع المحلي وجعله محورًا من محاور التغيير الاستراتيجي للمنظمة .
- تحقيق حاجات العاملين فيها وإشباع رغبتهم ومن ضمنها :
- الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة .
- العلاقات الاجتماعية ودعم الاجتماعي و تمكين العاملين .
- تنمية الموارد البشرية في المنظمة .

ويتضح مما سبق أن المنظمة المتعلمة تُعد من المداخل الفعالة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري و تجويد الأداء المدرسي لما تتسم به من سمات وخصائص تُسهم في بناء ثقافة التعلم الذاتي وتعزيز المبادرة و الابتكار، وتحث على التحسين والتطوير المستمر ، وتتصف بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ، فهي لا تقتصر على مجرد إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، ولكنها تعمل على تنمية القدرات المعرفية لجميع الأعضاء المنتسبين إليها ، وكذلك تحسين مهاراتهم وأنماط تفكيرهم وذلك على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ، وكل ذلك يتطلب التطوير الشامل لكافة عناصر العملية التعليمية بدءً بمدخلاتها ومرورًا بعملياتها وانتهاءً بنواتجها ومخرجاتها التعليمية.

فبالمنظمة المتعلمة توظف كل مواردها المادية والفكرية النظامية وغير النظامية في المدرسة وخارج المدرسة وفقًا لجدول عمل يُمكن كل فرد من النمو والاشتراك مع الآخرين والفهم والإدراك الواعي للمخاطر المستقبلية وتوسيع المدركات المتعلقة بفهم استراتيجيات: من نحن ؟ وماذا نريد ؟ والتفاعل المجتمعي ،و تجنب الفشل ، الأداء الإداري ، و الحد من الوقوع في الأخطاء المهنية المتكررة ، وزيادة

القدرة على إدارة التغيير ، والاعتماد المتبادل ، بجانب التوفيق بين الضغوط على المدى البعيد للفاعلية والمدى القريب للكفاءة و تحقيق التوازن بين مطالب المستفيدين وتوضيح الرؤية والهدف السلوكيات التنظيمية وعلاقات العملاء وتنشيط طاقات العاملين وإرساء ثقافة مؤسسية قائمة على مشاركة العاملين في مؤسسات التعليم في تحسين المعارف التنظيمية ووضع الاستراتيجيات التنظيمية التي تتيح التغيير والتطوير التنظيمية وتحقيق الميزات التنافسية (توفيق ، ٢٠١٧ م ، ص ١٤٣ ، عيادروس ، ٢٠١٣ م ، ص ٣٦) .

فقد ظهرت أهمية المنظمات المتعلمة في إدارة واستثمار رأس المال الفكري نتيجة فقد المنظمات لكثير من الخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد دون تدوين وحفظ ونشر لهذه المعارف والمهارات والإبداعات الكامنة في أذهانهم ، إذ لم تُعد الموارد الطبيعية والمالية كافية لتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات والمجتمعات بل أصبحت المعرفة هي العامل الأساسي في تميز المنظمة وقدراتها على المنافسة ، و أصبحت إدارة المعرفة وما تتطلبه من استثمار لرأس المال الفكري ودعم للتعليم الذاتي من المتطلبات اللازمة لضمان بقاء ونجاح المنظمات على المدى البعيد (العرفج ، ٢٠١٠ م ، ص ص ٢٠٦ : ٢٠٧) .

لذلك اصبح الاهتمام برأس المال الفكري المتمثل في مجموعة المعارف والخبرات والتقنيات و العلاقة مع العملاء والمستفيدين والمستفيدين والقدرات التي تمتلكها المنظمة عنصر أساسي من عناصر تكوين القيمة والذي لا يمكن أن يظهر إلا في المنظمات المتعلمة التي تدعم الإمكانيات والمهارات و الإبداعات وتضع الاستراتيجيات والأطر التنظيمية بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عملية التعلم المستمر والتطوير الذاتي و تبادل الخبرات والتجارب والمعارف والتعلم الجماعي و الإدارة الفعالة للمعرفة (العرفج ، ٢٠١٠ م ، ص ٢٠٧) .

وفي هذا الإطار ومن أجل المحافظة على الموجودات الفكرية وتنميتها تظهر المنظمات المتعلمة كوسيلة يمكن أن تساهم في هذا الجانب بشكل ملحوظ في تعزيز التراكم المعرفي للمنظمة ليس فقط في جانبه المعرفي والعلمي بل يمتد إلى تعزيز الروابط الاجتماعية بين الأفراد على اعتبار أن المعارف مهما كانت طبيعتها فإن عملية استخلاصها أو تبادلها يقتضي تيسير العلاقات الموجودة بين الافراد (بريطل ، ٢٠١٥ م ، ص ص ٢١٦:٢١٧) .

وفيما يلي شرح موجز لدور المنظمة المتعلمة في تنمية واستثمار مكونات رأس المال الفكري:

(١) دور المنظمة المتعلمة في تنمية واستثمار رأس المال البشري:

يُعد تكوين جيل جديد من الموارد البشرية يمتلك المهارات والقدرات لاستخدام الموارد وتحسين نتائج العمليات بأكثر فاعلية وأعلى كفاءة للحصول على أفضل المنتجات والخدمات و تحقيق رضا العملاء ، أحد العناصر المهمة التي ترتبط بتقديم المنظمات وضمان استقرارها في ظل المنافسة المتزايدة ، وثورة

المعلومات، والسعي نحو اقتصاد المعرفة بصورة متسارعة ، الأمر الذي ينعكس على إنتاجية ذلك العنصر البشري بالدرجة الأولى بما يمثل قوة دافعة لبقاء واستمرار نجاح تلك المنظمات (الزعيبي، القعيد، ٢٠١٧م، ص ٢٧٢؛ خليفة، ٢٠١٧، ص ١٠) .

لذلك يُمثل رأس المال البشري الأساس الذي تركز عليه المنظمة المتعلمة عند بناء وتنمية رأس المال الفكري ، حيث يُعد رأس المال البشري الركيزة الأساسية في توليد القيمة من خلال الخبرات والمعارف التي تمتلكها في تنفيذ العمليات بكفاءة ، كما تقوم الموارد البشرية الفعالة بدور رئيس في تنمية من السوق من خلال قدرتها على بناء علاقات جيدة بالعملاء والمجتمع المحيط (الريشة، ٢٠١٥م، ص ٦١) .

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمة المتعلمة إلى تنمية الموارد البشرية من خلال (العويسي، ٢٠١٠م، ص ص ٦٤:٧٣؛ عيداروس، ٢٠١٣م، ص ص ٢٧:٣٢) :

- تعزيز ثقافة الإبداع و الابتكار والإيمان في القدرات الإبداعية للعاملين ودورها في تحسين أداء المؤسسة التربوية و توفير بيئة تعلم إبداعية من خلال اللقاءات الفردية والجماعية و النشرات الدورية وحلقات النقاش وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- وضع نظام حوافز يُشجع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد والتعاون بين العاملين في المؤسسة التربوية و تقييم الأداء على أساس المبادرة والجدارة في الأداء .
- ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الأفراد في المؤسسة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ، والتوجيه والمتابعة الدائمة من قيادة المؤسسة ، والعمل على الربط بين الواضح لأهداف الأفراد مع أهداف الوحدات الإدارية التي يعملون فيها مع أهداف المؤسسة.
- إتاحة فرص الحوار والمشاركة الفعالة بين جميع المستويات الإدارية والفنية بالمؤسسة التربوية و الثقة في العاملين واحترام آرائهم وأفكارهم والاهتمام بهم و الحرص على المحافظة على المتميزين منهم.
- وضع برامج تدريبية لكافة العناصر والعاملين بالمؤسسة ضمن حدود الوظائف والمسؤوليات من واقع احتياجات المؤسسة التربوية وفي ضوء رؤيتها نحو تطوير العمل التربوي في المرحلة القادمة والاستفادة من عمليات وأثر التدريب في تعميم تلك البرامج على جميع العاملين بالمؤسسة.
- تشجيع الأفراد على البحث عن المداخل الابتكارية الجديدة Innovative new approaches ذات الفعالية التنظيمية ومساعدتهم على معرفة متى يحدث التعلم وفهم تطبيقاته على المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي .
- تنمية آليات وحوافز التفكير المنظومة عنده حل المشكلات المهنية وذلك من خلال حلقات البحث وورش العمل و جلسات العصف الذهني Brain Storming وتشجيع الافراد على

الاعتراف عندما تفشل المبادرات الجديدة بدلاً من الاستمرار في فقدان الموارد المادية أو القدرات البشرية .

- تنمية وتعميق أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء المهني بالمؤسسة التعليمية وتهيئة مواقع العمل لتكون عقولاً خصبة للتعلم التنظيمي حيث تُتاح الفرص للتفاعل بين الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية.
- استثمار الخبرات والمعارف المهنية لدى كافة العاملين بالمدرسة وإعطائهم الفرص الحقيقية للمشاركة الفعالة في تقويم السياسة والإدارة المدرسية ؛ بما يساهم في تحقيق الإنماء المهني المؤسسي وإثراء السياسات المدرسية و تطويرها .

(٢) دور المنظمة المتعلمة في تنمية واستثمار رأس المال الهيكلي :

إن التحسين من أجل الإصلاح المدرسي المنشود يجب أن يبدأ من التحول والتطوير في الهيكل التنظيمي والخصائص الداخلية للمدرسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية بالمدرسة ومهارات القيادة المدرسية إلى جانب بناء القدرات المؤسسية داخل المدرسة وأخيراً في الخصائص الإجرائية المتمثلة في التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة وذلك لأن المنظمة المتعلمة ليست قاصرة على الموارد البشرية فقط بل أن الآلات والأدوات تمثل جزءاً من هذه المنظمة والتي تعمل في إطار مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف (توفيق ، ٢٠١٧م، ص١٥٢).

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمة المتعلمة إلى تنمية واستثمار رأس المال الهيكلي من خلال (المريخي، ٢٠١٧م، ص ٢٣:٢٢ ، عيداروس، ٢٠١٣م، ص٣٧؛ الغرج، ٢٠١٠م، ص ص ٢٠٨: ٢٠٩):

- التحول من الهيكل التنظيمي العمودي الذي لا يسمح بنشر المعرفة و توزيعها إلى الهيكل التنظيمي الأفقي المرن الذي يُزيل الحدود بين الوظائف، ويسمح بتدفق العمليات أكثر من في الإدارات الوظيفية ، ويُعطي العاملين الحرية في التجريب و الابتكار من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً.
- التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين ، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة لاستخدام قدراتهم كما يسمح بتعديل الأدوار بينهم.
- التحول من الأنظمة الرقابية الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات والمعارف حول أداء المنظمة عبر فتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين تمكينهم من التعلم والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية لجميع العاملين في المنظمة للاستفادة منها في المجال التطبيقي .
- التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون و الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق تمكين العاملين وإشراكهم في تطوير استراتيجياتها وتقديم المقترحات والحلول للمشاركة مما يتيح لهم فرصاً أكثر للتعلم .

- تُوفّر أنظمة تقييم فعّالة تربط بين مستوى الأداء والعائد و تشجيع فرق العمل على القيام بمراجعة ومتابعة مع بعد النشاط After-activity reviews لتحديد العمليات الفعّالة وغير الفعّالة.

- تيسير وتوسيع نظام الاتصال التنظيمي الداخلي في المؤسسة التربوية لتحقيق الفعّالية المطلوبة في نقل المعرفة والمهارات ويشمل ذلك تعدد قنوات الاتصال المتاحة للعاملين بالمؤسسة ومدى فعّاليتها على كافة المستويات الإدارية بما يضمن التواصل الإيجابي الفعال بين الإدارة العليا المدرسة والمعلمين والطلاب وكافة العاملين بالمدرسة .

- اتباع التطوير الإداري للقيادات المدرسية والعمل باستمرار على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يشجع الافراد على الإسهام والمشاركة في تحمل المسؤوليات ويحافظ على العمل الجماعي و التجريب والإبداع.

- ازالّت موانع التعلم التنظيمي ومع معوقات اكتساب المعارف التنظيمية و أهمها الحواجز التقليدية واحتقار القيادات الإدارية لكافة السلطات الإدارية مما يقتضي إعادة النظر في التشريعات المدرسية بحيث تسمح بتدعيم نطاق المشاركة وتبادل المعارف بين كافة المستويات التنظيمية.

- تلتزم المنظمة المتعلمة بثقافة تنظيمية تقوم على مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي تسود المنظمة و تُشكل مرجعية ثقافية تؤثر سلوك أفرادها ، وتميزهم عن غيرهم في منظمات أخرى وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في أنها :

- توفر بيئة للتفاعلات الاجتماعية فهي تضع القواعد بما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة.
- تُحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية التي يُمكن أن يكون لها تأثير في عملية التعلم وبناء المعرفة ونشرها .

• تُشكل ثقافة المنظمة عمليات تعلم معارف جديدة تُشجع على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من داخل المنظمة أو خارجها للخروج إلى آفاق جديدة من الابتكار والإبداع.

(٣) دور المنظمة المتعلمة في تنمية واستثمار رأس المال العلاقتي (رأس مال العملاء) :

إن التحول إلى المنظمة المتعلمة يُعد مدخلاً مهماً في تطوير أداء العاملين وبالتالي رفع كفاءة الأداء ،وتوفير بيئة تنظيمية تُساعد على تنمية المعرفة و غرس ثقافة التعلم والتفكير لدى الأفراد ، وتُمثل هذه البيئة التنظيمية نمط العلاقات و التأثيرات المتبادلة بين أعضاء المنظمة وأماكن عملهم وفيما بين أعضائها مع البيئة المجتمعية (غنيم ، ٢٠١٢م ، ص٤٠٢).

لذلك أصبحت المنظمة المتعلمة نموذجاً معرفياً ، تسعى معظم المنظمات للتحول إليه لما يُحقّقه من استجابة سريعة وتكيف ملائم مع الظروف البيئية المتغيرة ، ولما تضمنه من استمرارية الثبات و

التميز والتقدم التام في التنافس مع المنظمات ، إذ تُعد المعرفة المصدر الرئيسي لعمليات تلك المنظمات و تتكون تلك المعرفة من مصدرين رئيسيين هما (القداح ، ٢٠١٧م، ص٨١):

- المصادر الداخلية للمعرفة : وتتمثل في الخبرات التراكمية للأفراد في المنظمة و عمليات الحوار والتفاعل الداخلي و النشاطات التقنية التي تُسهم في إغناء المعرفة الخاصة بالمنظمة ما.
- المصادر الخارجية للمعرفة : و تتمثل في التكامل بين المعارف الخبرات في المنظمة ونظرائهم في منظمات مماثلة أخرى مما يُزيد من فرص الإبداع في المنظمة، فمن النتائج المتوقعة للتشارك المعرفة توليد معارف جديدة تُسهم في تحسين المعرفة المتخصصة للأفراد .

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمة المتعلمة إلى تنمية واستثمار رأس المال العلاقتي من خلال

(العبيدي وآخرون ، ٢٠١٤ ، ص ٢٣٣) :

- الثقة : Trust

تُعد الثقة أمراً مهماً في إدارة العلاقات مع الآخرين الذي تُساعد على زيادة مستوى التفاهم بين العاملين ، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب وعلى المستوى الكلي للمنظمة فإنها تؤدي إلى تحسين هوية المنظمة وبناء سمعة وصورة المنظمة التسويقية والتنافسية والحفاظ عليها ، كذلك تساعد على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة مما يزيد من رغبة العملاء لإعادة التعامل مع المنظمة مما ينعكس إيجابياً على الموقف التنافسي للمنظمة .

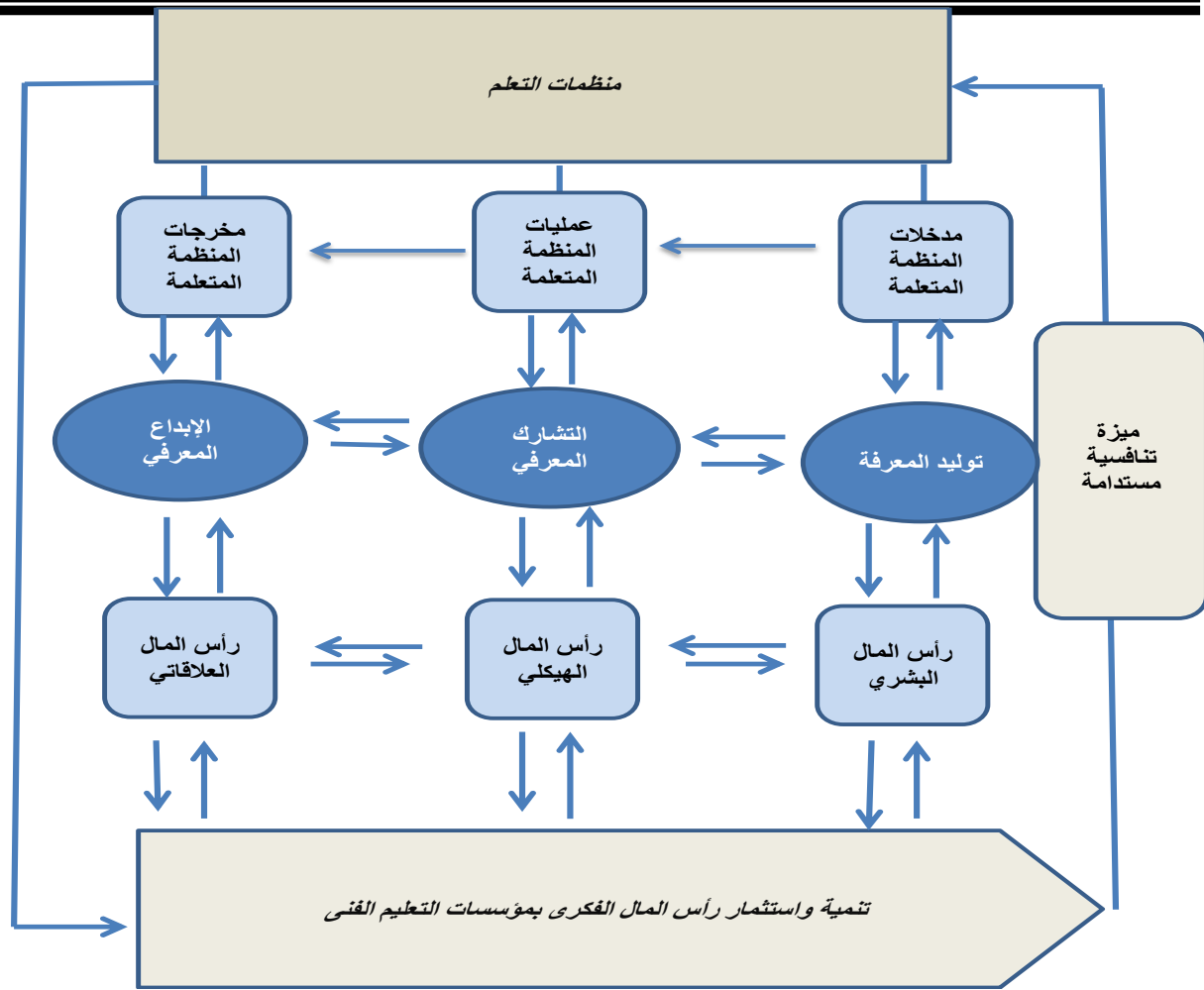
- الشفافية : Transparency

وتشير إلى وضوح الأهداف والإجراءات بين العاملين في المنظمة للحفاظ على العلاقات بينهم في ضوء التحديات التي تواجه المنظمة، لذا تُعد الشفافية بين العاملين العنصر الجوهري لتحديد مقدار المعلومات التي يمكن الحصول عليها بما يسهم في زيادة التعلم وكذلك تُسهم في تطوير الأداء على نحو فعال من خلال التفاعل بين العاملين والإدارة على جميع المستويات .

- التفاعل : Interaction

يُعد التفاعل العامل المهم الذي يؤثر في خصائص العلاقات المختلفة بين الأفراد أفراد ، والذي يُسهم بصورة مؤثرة في تبادل ونقل المعلومات وتطوير الاتصال بين العاملين ، وذلك يُساعد العاملين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تحسين التعلم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، كذلك يسمح للمنظمة لتحسين خياراتها الاستراتيجية وإيجاد طرق بديلة فعالة لتقديم منتجات جديدة أو تنفيذ ابتكارات تنظيمية حديثة .

وتأسيساً على ما سبق يتضح الدور الفعال للمنظمة المتعلمة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري والذي توضحه الباحثة في الشكل التالي :



شكل (٤) : دور المنظمة المتعلمة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري

المصدر : الشكل من إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل السابق دور المنظمة المتعلمة في إغناء واستثمار رأس المال الفكري في صورة تنعكس على المؤسسة التعليمية في مخرجاتها ومردودها العائدي على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية.

إذ تُدعم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المستند إلى الخبرات التراكمية والمعرفة الجديدة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة وتحفيز الأفراد لإطلاق طاقاتهم الكامنة ومبادراتهم الإبداعية بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تدعيم وتشجيع التطور الذاتي وتبادل الخبرات داخليا وخارجيا واستخدام التقنية الفعالة في تبادل المعرفة .

كما تسهم المنظمة المتعلمة في تحسين القدرات النفسية للمؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء التنظيمية و تلبية مطالب العملاء و ابتكار منتجات جديدة و اعتماد تقنيات حديثة وزيادة التجانس بين المستويات التنظيمية وتحسين العلاقات المتوقعة في علاقات السوق وعلاقات التعاون بين العاملين أو المنظمات مما يؤدي إلى إنتاج معرفة فريدة تُحقق قيماً مضافة .

المحور الثالث: تصور مقترح لتحويل مؤسسات التعليم الثانوي الفني إلى منظمة متعلمة

كمدخل لتنمية واستثمار رأس المال الفكري :

في ضوء أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج ، وفي ضوء ما تناولته الدراسة في المحاور السابقة من ماهية المنظمة المتعلمة وأهدافها وأهميتها وخطواتها ومبررات التحول إليها، وتحليل واقع مكونات رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر تم وضع هذا التصور المقترح لتحويل مؤسسات التعليم الفني إلى منظمة متعلمة قادرة على تنمية واستثمار رأس المال الفكري وزيادة قدرة جميع أفراد المنظمة على الإبداع والابتكار وإنتاج المعرفة وتشاركها ما في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

ويتكون التصور المقترح من المحاور الآتية :

- أهداف التصور المقترح .
- منطلقات التصور المقترح .
- عناصر التصور المقترح .
- معوقات متوقعة أمام تنفيذ التصور المقترح .
- مقترحات للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح .

أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى وضع خطة إجرائية لتحويل مدارس التعليم الفني إلى منظمة متعلمة تسهم في توفير بيئة داعمة للتعليم المستمر ، تسهم في تنمية واستثمار رأس المال الفكري والعمل على إدارته وتطويره والمحافظة عليه ، لما يحققه ذلك من نتائج إيجابية على مستوى الأداء العام للمنظمة "المدرسة " تتمثل في إثراء فكر المنظمة وتجويد المخرجات والتطوير المهني المستقر وتحقيق التميز والمنافسة .

منطلقات التصور المقترح :

- حاجة المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم الفني بشكل خاص إلى تبني نموذج المنظمة المتعلمة، والتحول من نسق تعليمي مدرسي مغلق إلى نسق تعليمي مفتوح من خلال توسيع النشاطات التعليمية خارج المؤسسة التعليمية وإزالة الحواجز الفاصلة بين النظام التعليمي الرسمي وبين النشاطات والمؤسسات في البيئة المجمعية.
- التحديات العالمية المتلاحقة والتي تفرض ضرورة تكوين إطار فكري جديد وتوفير بيئة داعمة للتعليم المستمر في ظل الحاجات المتجددة لتغييرات سوق العمل والحراك المهني والاجتماعي .
- إن تنمية واستثمار رأس المال الفكري بمرحلة التعليم الثانوي الفني تتطلب إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحويلها إلى منظمات متعلمة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية وتحسين مناخ البحث والتطوير المهني لمواجهة التحديات والتحول التي أفرزتها الثورات المعرفية

والتكنولوجية والاتصالية وتوفير المتطلبات الأساسية لمسايرة واستيعاب هذه التحديات المتلاحقة .

- قصور التعليم التقليدي عن تحقيق أهداف العصر المعلوماتي الأمر الذي فرض ضرورة إصلاح التعليم خاصة التعليم الثانوي الفني وفق استراتيجية مؤسسة متكاملة كالمنظمة المتعلمة تهدف إلى التطوير المستمر ومواكبة التطور السريع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفاعلية لتطوير وتحديث العملية التعليمية بما يتوافق مع التحديات المستجدة والمتطلبات التربوية لمجتمع المعرفة .

عناصر التصور المقترح

يتطلب تطبيق المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم الفني اتخاذ مجموعة من الإجراءات والآليات التنفيذية على مستوى كل مكون من مكونات المنظومة التعليمية بداية من مدخلاتها بكل ما تشمله من رؤية استراتيجية وإدارة وموارد بشرية وهيكل تنظيمي مروراً بعملياتها وأنشطتها ، وصولاً لمخرجاتها ونواتجها التعليمية وهي المحصلة النهائية لكل تفاعلات ونشاطات النظام التعليمي.

أولاً : مدخلات المنظمة المتعلمة :

إدارة المعرفة :

في ظل الاقتصاد المعرفي وتتجدد وتغير المفاهيم الإدارية نحو المعرفة والمعلومات والأفكار اتضحت أهمية تغير المنظمات من طبيعتها التقليدية إلى منظمات متعلمة مستعينة بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة المعرفة والتي يُمكن تطبيقها من خلال المراحل التنظيمية الآتية:

- المرحلة الأولى : توليد المعرفة من خلال تحويل معرفة الأفراد الضمنية الكامنة إلى معرفة معلنة لتكوين المعرفة التنظيمية والتي تمثل رصيد المنظمة وخبراتها وتعد عملية توليد المعرفة عملية مستمرة لاكتساب معارف جديدة تتكون من خلال التفاعل بين المعلمين أو بين المعلمين والبيئة الخارجية لتطوير المعرفة التنظيمية في المدرسة.
- المرحلة الثانية : تنظيم المعرفة ويتم تنظيم المعرفة في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة والتي تحتوى على مجموعة من المعارف والوثائق وقواعد البيانات بحيث يتم حفظ وتخزين واسترجاع المعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات وأساليب تنظيمية .
- المرحلة الثالثة : تقاسم المعرفة ونشرها : تمثل عملية تقاسم المعرفة ونشرها أساساً لبناء منظمات متعلمة وتعني مشاركة المعرفة وتبادلها بين جميع الأفراد داخل المنظمة ويتم ذلك من خلال :

- نشر المعرفة في جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة (المدرسة) من خلال استخدام " مؤتمر فيديو ، مؤتمر هاتفي ، مجاميع برمجية ، منتدى الكتروني ، وغيرها من تقنيات المعلومات ووسائل التدريب .
- فتح قنوات اتصال تيسر تدفق وتبادل المعرفة علي مختلف مستويات المنظمة ، ومن ثم تقديمها للأفراد (المعلمين) وإتاحة الفرصة لاستقبال معارف جديدة من أجل تحسين كفاءة تقسيم المعرفة التنظيمية .
- المرحلة الرابعة :استخدام المعرفة وتوظيفها : إذا أن المعرفة لا تُعد معرفة إلا إذا تم توظيفها وكان لها طابع تطبيقي ، لذا يجب تطبيق المعرفة لحل المشكلات أو لصنع القرارات بما يؤدي إلي توليد معارف جديدة إضافة إلي توظيف المعارف المتاحة.

٢- الإبداع الإداري

- يتوقف نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهمتها على مدى قدرتها على تحديد أهداف المدرسة وتهيئتها المناخ لإقامة العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية وتوفير الفرص لتنمية القدرات والمهارات الإبداعية ، لأداء العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية في ظل جود ديمقراطي ، ولذلك يُعد الإبداع الإداري مدخلاً حيويًا وفعالاً في بناء منظمات متعلمة ، إذ تتسم الإدارة المدرسية المبدعة بالتفكير الإبداعي المستقبلي وتحرص على توفير فرص النمو المهني لأعضاء المجتمع المدرسي وتشجيع العمل بروح الفريق فضلاً عن إداراتها لعمليات الإصلاح والتطوير المدرسي ، ويُمكن تطبيق الإبداع الإداري من خلال عدد من الممارسات الإدارية تمثل فيما يلي:
- توفير الدعم التنظيمي وتفعيل خطوط الاتصال الفعال داخل المدرسة و بناء العلاقات الإنسانية الطيبة والتعاون بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي بروح إيجابية بناءة لتحسين الأداء الوظيفي بصورة مستمرة .
 - توظيف تقنيات المعلوماتية في تيسير العمل الإداري وإدخال نظم جديدة في إدارة المعلومات والبيانات تستند إلى الحاسوب واستخدامها في التعرف على المشكلات المدرسية ومعالجتها وتزويد المعلمين والعاملين في المدرسة بالمهارات الأساسية للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة .
 - وضع برامج تدريبية لإكساب مدير المدرسة المهارات الفنية اللازمة والأساليب العملية لإدارة الوقت والموارد البشرية والإمكانات المادية في المجال التربوي وإدارة عملية التغيير التربوي وإدارة الأزمات الطارئة وحل الصراعات بين العاملين في المدرسة .
 - توفير الفرص لتنمية القدرات والمهارات الإبداعية لأداء العمل المدرسي بكفاءة عالية في ظل جو ديمقراطي للحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي المتمثل في إبداعات أعضاء المدرسة وطاقاتهم الفكرية وتوجيههم إلى مصادر المعرفة التي تساعد على تحسين قدراتهم الإبداعية.

- إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المدرسي للتعبير عن أفكارهم والتعرف على آرائهم وخبراتهم للتوصل إلى نظم عمل جديدة ومبدعة ومبتكرة، وتبنى آليات وسياسات التقييم المهني المستمر للأفكار الإبداعية ونواتجها الفعلية وتنظيم بيئة العمل المادية، لتوفير فرص متساوية للإنجاز المتميز لكافة أعضاء المجتمع المدرسي .

٣- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

تُعد إدارة التغيير والتطوير التنظيمي مدخلاً أساسياً لتحويل مؤسسات التعليم الفني إلى منظمات متعلمة ، إذ تُمكن المنظمة من التأقلم و التكيف مع المحيطة بها، وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

ويُمكن تطبيق إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من خلال المراحل التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد والتهيئة

وتعنى تهيئة أعضاء المجتمع المدرسي لتقبل التغيير والتطوير للتحويل إلى منظمات متعلمة، وتحديد أهميته للمدرسة وتحديد أدوار كل من المعلمين والطلاب والإداريين وأولياء الأمور تجاه عملية التطوير التنظيمي .

المرحلة الثانية : مرحلة تقويم الأنظمة التعليمية :

وتعنى القيام بعملية تقويم شاملة لجميع عناصر العملية التعليمية لتحديد مواطن القوة والضعف وتحديد المعوقات التي قد تواجه تطبيق مقومات منظمات التعلم، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهتها لإحداث التغيير المطلوب .

المرحلة الثالثة : مرحلة وضع خطة التغيير والتطوير التنظيمي

وتعني وضع خطة استراتيجية للتغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحويل مؤسسات التعليم الفني إلى منظمات متعلمة يتم من خلالها تحديد الأهداف واختيار البرامج والأنشطة والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة .

المرحلة الرابعة : مرحلة التنفيذ

وتتضمن توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء المجتمع المدرسي بما يتفق مع قدراتهم ومع التدريب المستمر لمواكبة التطور في المهام والأدوار الوظيفية.

المرحلة الخامسة : مرحلة المتابعة والتقويم

وتتضمن متابعة تنفيذ الخطة ومقارنة الأهداف المحددة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، وذلك يتطلب إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي ومتابعة النتائج.

٤ - القيادة التشاركية الداعمة للتعلم :

تعد القيادة التشاركية أحد مدخلات المنظمة المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتميز بقيادتها التعليمية التي تهتم بإشراك معظم أفراد المجتمع المدرسي معها في اتخاذ القرار،

وتفويضها لبعض سلطاتها إليهم حتى تمكنهم من أداء أعمالهم وحل المشكلات التي قد تواجههم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وجودة عالية ، ويمكن تحقيق القيادة التشاركية الداعمة للتعليم من خلال الآليات الآتية :

- دعم الاتصالات المباشرة بين القيادة المدرسية وبين أفراد المجتمع المدرسي بما يُتيح تبادل المعلومات والمعارف المتعلقة بأنشطة وفعاليات المدرسة ومناقشتها والوصول إلى حلول جديدة واقتراحات مبتكرة.
- التشارك في عملية صنع القرار، إذ تشكل المشاركة في اتخاذ القرار حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الانتماء للمدرسة، وزيادة القدرة على الإبداع ومواجهة التحديات.
- تقاسم السلطة بين المدير وأعضاء المجتمع المدرسي من خلال تفويض بعض السلطات لهم وفقاً لمسؤولياتهم والتي تُمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة .

٥- ربط المنظمة بالبيئة الاجتماعية :

تعد المؤسسة التربوية بمثابة نظام مفتوح يُؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها ، حيث تعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين، لذلك فإن نجاح المؤسسة التربوية يعتمد على مدى انسجامها وتكيفها مع التطورات المختلفة في بيئتها ، فالعملية التربوية لا تحدث في فراغ بل هي جزء من المجتمع وكيانه الثقافي وترتبط ارتباطاً وثيقاً ما يحدث داخل النسق الاجتماعي للمجتمع. ولذلك يعد الربط بين المدرسة والمؤسسات المتعددة في المجتمع ضرورة تربوية لتحويل مؤسسات التعليم الفني إلى منظمات متعلمة تربوية ، إذ أن ضعف ارتباط المدرسة بالعالم الخارجي المحيط بها يعزز ويوسع الفجوة بين البيت والمدرسة من جهة وبين المدرسة والمجتمع والحياة الاجتماعية من جهة أخرى ، ويمكن توثيق العلاقة بين مؤسسات التعليم الثانوي الفني بمصر و المجتمع من خلال مايلي :

- أ- إنشاء وحدة لخدمة المجتمع داخل المدرسة: تقوم بالأدوار الآتية :
- تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يجب أن تستفيد منها المدرسة في دعم تطبيق المنظمة المتعلمة وتحديد أهم التهديدات التي قد تعوق تحويل المدرسة لمنظمة متعلمة.
- تشجيع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي على التواصل مع المدرسة في مجال خدمة المجتمع ومعالجة بعض المشكلات السيئة والاجتماعية .
- تخطيط ومتابعة وتنفيذ وتقييم الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع مما يساهم في زيادة التواصل المستمر مع البيئة الخارجية وتحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها .

- ب- نشر ثقافة خدمة المجتمع المحلى داخل المدرسة من خلال :
- الاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعى فى نشر الوعي بأهمية التواصل بين المدرسة والمجتمع بما يسهم فى تدعيم الروابط بين المدرسة والمجتمع ومؤسساته الاجتماعية.
 - عقد الندوات التثقيفية والدورات التدريبية والأنشطة الاجتماعية والترفيهية لجميع فئات المجتمع وإقامة المعسكرات التى تجمع بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وذلك لتوطيد العلاقة بين الأسرة والمدرسة وزيادة الترابط والألفة بين أعضائها .
 - إنشاء موقع المدرسة على شبكات التواصل الاجتماعى لعرض العمليات التربوية والتعليمية وأهم الجهود المبذولة فى مجال خدمة المجتمع فى المدرسة والاستفادة من خدمات أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلى والتعاون مع الجميع بما يدعم تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة .
- ٦- الهيكل التنظيمي والبنية التكنولوجية الملائمة للمنظمة المتعلمة :
- تقتضى عملية التغيير المنظمى للتحويل من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة وجود هياكل تنظيمية مرنة وبنية تكنولوجية ملائمة تدعم عملية التعلم وتساعد في تحسين الاتصال الفعال، وتعمل على تنمية رأس المال الفكرى المتميز بما يسهم فى إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها، ويمكن تصميم الهيكل التنظيمي الملائم للمنظمة المتعلمة من خلال الخطوات التالية :
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف الوحدات الإدارية وتوفير الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم وتصميم الأنظمة أو الوسائل المناسب لضمان تحقيق الاتصال الداخلى الفعال ومشاركة الأفراد فى عملية صنع القرارات .
 - التنسيق بين الأعمال والمسئوليات داخل المنظمة للقضاء على الازدواجية والتكرار والعمل بمبدأ التكامل بين الوظائف والنشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - التوازن ويتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد ، كذلك تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة فى الهيكل التنظيمي.
 - المرونة وتعني قابلية الهياكل التنظيمية على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التى يتطلبها البناء التنظيمي الفعال .
 - إعادة هيكلة وتجهيز البنية التحتية المتطورة من قواعد معلومات وتقنيات الاتصالات التكنولوجية المتطورة والاستفادة مما يتيح التطوير التكنولوجى من أدوات تعليمية إلكترونية عديدة تسهم فى إتاحة مصادر متعددة للتعلم.

ثانياً: عمليات المنظمة المتعلمة :**١ - التعلم التنظيمي :**

يُعد التعلم التنظيمي من أهم عمليات المنظمة المتعلمة إذ أنه لا وجود لكيان منظمة متعلمة بدون تعليم تنظيمي، كما لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي فعالة دون أن يترتب عليها كيان مؤسسي قادر على وضع الاستراتيجيات التنظيمية اللازمة لبناء منظمات متعلمة .

فالمنظمة المتعلمة هي الناتج الفعلي لترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بالمؤسسة بما يسهم في إحداث التعديلات والتغيرات المهنية والتنظيمية لكافة الموارد المادية والطاقات البشرية، ولكي تكون المدرسة منظمة متعلمة لابد أن يمارس فيها التعلم التنظيمي بشكل مستمر ومنظم لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التي تعيش فيها المدرسة ويمكن ذلك من خلال الممارسات التنظيمية الآتية :

- إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المدرسي لاكتساب المعارف المهنية والتنظيمية بما يُحدث نوعاً من الإنماء لأدائهم الأكاديمي أو الإداري .
- تنمية وعي أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية التعلم التنظيمي و دوره في تحسين العمليات المختلفة بالمؤسسة التعليمية ومساعدتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات المستقبلية والاستجابة لمتطلباتها .
- استحداث وحدة متابعة خاصة بإدارة التعليم التنظيمي داخل المدرسة تعمل على تحقيق انسياب المعارف التنظيمية وتدفعها على كافة الوحدات والمستويات بما يزيد من قدرة المدرسة على إحداث التغيرات التنظيمية بيسر وإنسيابية .
- بناء ذاكرة تنظيمية تهتم بتوثيق كافة المعارف المؤسسية المتعلقة بخبرات الأفراد والإجراءات الإدارية والموارد المادية والبشرية والعمليات التحويلية والثقافة التنظيمية والاستفادة منها و توظيفها في تحسين الخدمات المدرسية ودعم التغيرات التنظيمية باستمرار .

٢ - التنمية المهنية المستدامة :

- تعد التنمية المهنية المستدامة أحد أهم العمليات اللازمة لتحويل مؤسسات التعليم الفني إلى منظمة متعلمة ، إذ تسهم في تطوير الممارسات المهنية للمعلمين والقيادات والإداريين وتجديد معلوماتهم وخبراتهم وتنمية كفاياتهم التعليمية والتربوية ورفع طاقاتهم الإنتاجية بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم التعليمية بكفاءة وفاعلية ويمكن ذلك من خلال الآليات الآتية :-
- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي بناء على الواقع الفعلي للمؤسسة التعليمية والتقييم السنوي للأداء المدرسي و من خلال تحديد الأعضاء أنفسهم لاحتياجاتهم ورغباتهم في تطوير بعض المهارات والقدرات التي تساعد في تطويرهم الشخصي والمهني .

- إعداد خطة سنوية لتعليم وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي تشمل البرامج التدريبية والدورات التعليمية وورش العمل المتاحة تعدها وحدة التدريب والتقويم بالاشتراك مع إدارة التعلم التنظيمي بالمدرسة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم .
- تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في نشر ثقافة البحث المنهجي وتنمية الوعي البحثي للمعلمين وتدريبهم على استخدام وتوظيف التقنيات التكنولوجية المتطورة ومصادر المعرفة المتنوعة بما يساهم في تطوير أدائهم وتنمية كفاياتهم في مواجهة المشكلات الميدانية التي تواجههم .
- إتاحة فرص الحوار والنقاش الجماعي بين إدارة المدرسة والمعلمين والاداريين وأولياء الأمور من خلال تنظيم الاجتماعات واللقاءات وجلسات العصف الذهني لمناقشة كل المشكلات التي تواجه تفعيل التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي وتبادل الآراء والأفكار حولها وما يتولد عن ذلك من أفكار إبداعية تساهم في حل هذه المشكلات بما يعزز بناء المنظمة المتعلمة .
- دعم دور وحدة التدريب بالمدرسة من خلال التوصيف الدقيق للدور المتوقع منها وتفعيل مكانتها في الهيكل التنظيمي للمدرسة والاستفادة من أساليب التدريب عن بعد بما يساهم في الوصول إلى أكبر عدد من القيادات المدرسية والمعلمين وتبادل الخبرات مع أقرانهم بالمؤسسات التعليمية الأخرى .

٣- تمكين العاملين :

- يُمثل تمكين العاملين أحد العمليات الأساسية لنجاح تطبيق المنظمة المتعلمة كونه استراتيجية مؤثرة لتحقيق التطوير التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية ؛ إذ يعمل على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات وخبرات واستخدامها لتحسين أداء المنظمة ، ويمكن تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال الممارسات الآتية :
- تدعيم الممارسات التنافسية بين العاملين وتوزيع المهام والاختصاصات وفق القدرات الذاتية بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية .
 - تفويض العاملين في ممارسة أدوار و مهام جديدة وتشجيعهم على تكوين فرق العمل الجماعي بما يؤدي إلى حسن توظيف الطاقات البشرية لصالح المدرسة وزيادة فرص التنوع الوظيفي .
 - منح العاملين درجة من الاستقلالية في العمل وقوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي تعمل بها وحل مشكلاتها وإعطائهم الثقة وتشجيعهم على المبادرة والتفكير الإبداعي .

٤ - الثقافة التنظيمية :

تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا رئيسًا على جميع المستويات و الأنشطة داخل التنظيم الإداري ؛ حيث تساهم في توفير المناخ التنظيمي الإداري الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية .

لذلك تعد الثقافة التنظيمية من أهم عمليات المنظمة المتعلمة، والتي لا تقتصر دورها على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل الاستفادة من التغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء والانحرافات والاحتفاظ بمستوى أداء فاعل، بما يساهم في التغلب على التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجه المنظمة، ولكي تستطيع المنظمة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم التنظيمي لابد من الاهتمام بالممارسات الآتية :

- الشفافية والوضوح التنظيمي :

وذلك من خلال زيادة وعي أعضاء المجمع المدرسي بأهداف المؤسسة التعليمية وخططها الحالية ومساهماتهم في وضعها وتنفيذها.

- التكامل التنظيمي : وذلك من خلال تطبيق نظم ديمقراطية تشرك كافة المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذها، والتعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية .

- البناء التنظيمي المتوازن : وذلك من خلال :

• توفير المرونة اللازمة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لكل أعضاء المجتمع المدرسي .

• تحديد القواعد والأنظمة والقوانين الميسرة للعمل والتي تعمل على توجيه سلوك أعضاء المجتمع المدرسي نحو تحقيق الأهداف .

• توفير الدعم والمساندة لأعضاء المجتمع المدرسي و تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية واستثمار قدراتهم ضمن إطار عام من الانضباط السلوكي .

- التفكير التنظيمي :

وذلك من خلال تبني المؤسسة التعليمية منهجًا فكريًا شاملاً يقوم على الرؤية الكلية للمؤسسة التعليمية وتحديد العلاقات و التأثيرات الداخلية والخارجية بما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشكلات التنظيمية وتحديد أسبابها في إطارها المنظومي الداخلي والخارجي ، فالتفكير المنظومي يساعد على رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات التنظيمية مما يساعد في التوصل إلى الحلول الصحيحة والمناسبة لتلك المشكلات في ضوء سياقها المنظومي .

ثالثاً مخرجات المنظمة المتعلمة :**١- تنمية واستثمار رأس المال الفكري :**

تعد تنمية رأس المال الفكري من أهم مخرجات المنظمة المتعلمة ، إذ تسهم المنظمة المتعلمة في إتاحة الفرصة للتعليم للجميع بالتعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار مما يعزز من تمكنهم وزيادة قدراتهم و مهاراتهم وتطويرها باستمرار .

ولا يقتصر دور المنظمة المتعلمة على تنمية رأس المال الفكري فحسب بل تقوم باستثماره أيضا من خلال التوظيف الأمثل لقدرات العاملين و مهاراتهم التي تتم تنميتها وتطويرها مما يعزز من قدرة المؤسسة التعليمية على التطور الدائم و المستدام وتحقيق أهدافها .

٢- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة :

يعد تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من أهم مخرجات المنظمة المتعلمة ، إذ تسهم في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بحاجات وتوقعات المجتمع وتعزيز القدرات التنافسية ومواكبة التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم الخارجي بما يعزز قدرة المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار والتميز .

معوقات متوقعة أمام تنفيذ التصور المقترح :

ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ما يلي :

أولاً: معوقات بشرية:

- غياب القيادات الواعية بأهمية التعليم التنظيمي الذي يمثل أحد أهم المتطلبات اللازمة لبناء المنظمات المتعلمة والتمسك بالإجراءات التنظيمية التقليدية، و الإحجام عن تشكيل فرق العمل واحتكار جميع المعلومات لديه مما يؤثر سلباً على المؤسسة.
- كثرة الأعباء الملقة على كاهل إدارة المدرسة والمعلمين مما يعوق قدرة إدارة المدرسة على التخطيط لتوفير فرص التعلم المستمر من ناحية ويحول بين عقد حلقات النقاش والحوار وتشارك المعارف بين المعلمين بعضهم البعض من ناحية أخرى.
- شيوع بعض القيم السلبية بين المعلمين والتي تتعلق بالأنانية وضعف المسؤولية تجاه المدرسة والمجتمع واللامبالاة وكثرة الصراعات بين العاملين مما يؤثر على ثقافة تكوين فرق العمل والاستفادة من القدرات الجمعية للعاملين.
- قد يعوق النمط القيادي بالمدرسة تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة، فشروع النمط الديكتاتوري أو الفوضوي يتسبب في العديد من المشكلات التي تتمثل في غياب الابتكار والالتزام بالروتين وضعف التواصل بين العاملين .

- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية في ضوء امكانيات المنظمة الذاتية فضلا عن انشغال المستويات الإدارية بالمشكلات الروتينية اليومية وقلة الاكثرات بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها.
- عزوف بعض المعلمين بالمؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي الفني عن المشاركة في برامج التنمية المهنية، وقد يرجع ذلك إلى قلة برامج التنمية التي تناسب الاحتياجات الفعلية لهم.
- ضعف قدرة بعض المعلمين بالمؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي الفني على إنتاج معرفة مهنية مبتكرة لتطوير الممارسات المهنية ومواجهة المشكلات التربوية، وقد يرجع ذلك إلى قصور التشريعات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل .
- ضعف قدرة مديري المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي الفني على تشخيص الفجوة المعرفية لدى العاملين بها ، فضلاً عن قصور مهارات العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد.
- تدنى مستوى وعي بعض المعلمين بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية وطرح ممارساتهم المهنية للمناقشة مع زملائهم و غياب فرص العصف الذهني بينهم.
- قلة معرفة المعلمين و الإداريين على حد سواء بمبادئ المنظمة المتعلمة واستراتيجيتها وأهمية التفكير المنظومي الشامل لتطبيق وتفعيل المنظمات المتعلمة بمدارسهم ضمن خطة استراتيجية محددة .

ثانيًا : معوقات تنظيمية :

- الهيكل التنظيمي الهرمي : يعوق الهيكل التنظيمي الهرمي والحدود الفاصلة بين الأقسام والوحدات الإدارية انسياب المعلومات وتدفقها بين المستويات الإدارية مما يحول دون تبادل الخبرات والمهارات بين المعلمين داخل المدرسة.
- ضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم فرص التعلم بالمدرسة : تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة ، وتؤدي دورًا كبيرًا في دعم عملية التعلم أو إعاقته فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة إيجابية داعمة للتعلم المستمر كلما كان التحول إلى المنظمة المتعلمة أسهل.
- ممارسة المركزية وضعف تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية : إن قلة ممارسة تفويض السلطات بصورة ديمقراطية بين مديري المؤسسات التعليمية والعاملين ، و قلة الفرص المتاحة للعاملين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يحد بشكل كبير من عملية تمكين العاملين، والتمكين هو أحد الأبعاد الرئيسة لبناء المنظمة المتعلمة .

- التعلم الوهمي : وهو من أكثر العقبات التي تواجه المنظمات المتعلمة وذلك عندما تلجأ المدرسة إلى تفسير النتائج المحققة بطريقة خاطئة أو تتوهم النجاح ، و تحاول البقاء على ما هي عليه وهذا الفهم يؤدي إلى التعلم الوهمي .

ثالثاً : معوقات مادية :

- ضعف المخصصات المالية الموجهة لتطوير التعليم الفني ودعم أنشطة التعليم والتعلم ، إذ يستدعى التغيير التحويلي للمنظمة المتعلمة توفير بيئة فيزيقية ملائمة وتجهيزات متطورة وتفعيل تكنولوجيا المعلومات من أجل زيادة التواصل وإدارة عمليات المعرفة بنجاح .
- ضعف البنية التحتية وقلة الوسائل والامكانيات المتاحة بمدارس التعليم الفني مما يحد من قدرة تلك المدارس على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة المتاحة بالمجتمع في كسب المعارف والخبرات الجديدة وتبادلها بين جميع العاملين.
- قصور شبكة الاتصالات بمؤسسات التعليم الفني في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين فضلاً عن قلة توفر أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة ومتاحة حول خبرات وتجارب العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل بما يشكل عائقاً أمام مشاركة العاملين لخبراتهم ومعارفهم وتجاربهم مع زملائهم .
- قلة ملائمة بعض الأبنية بمؤسسات التعليم الفني لمتطلبات وأنشطة عمليات التعليم والتعلم ، فضلاً عن قصور الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعلم وضعف تجهيز المعامل، وقلة توفر الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية.

مقترحات للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح :

ومن هذه المقترحات مايلي:

أولاً : مقترحات للتغلب على المعوقات البشرية :

- توعية القيادات المدرسية بضرورة تطبيق المنظمة المتعلمة وإبراز دورها الفاعل في نجاح المنظمة وتعزيز قدراتها على تحقيق التميز في مجالها بشكل مستدام ، من خلال تنمية فرص التعلم التنظيمي ، واستثمار أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر و الطاقة الذهنية للموارد البشرية بها.
- تعزيز فرص التدريب والارتقاء ببرامج التنمية المهنية للمعلمين من خلال تحديد الاحتياجات التدريسية ، وتطوير آليات التدريب القائمة على التطبيق العلمي والبعد عن التنظير، وعقد دورات وورش عمل للتدريب المهني والتأمل الفردي والجماعي ، بما يزيد من قدرة المعلمين على اكتساب الممارسات التربوية والتدريسية الجديدة فضلاً عن مشاركتهم في مبادرات التطور المدرسي.

- إتاحة الفرصة للمعلمين بمؤسسات التعليم الثانوي الفني لإظهار مآلديهم من خبرات ومعارف وتجريب مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية، وتدريبهم على اكتساب المهارات الأساسية في بيئة العمل بما في ذلك من القدرة على التعلم والتفكير الإبداعي وحل المشكلات، بما ينعكس إيجابيًا على أدائهم الأكاديمي والمهني ، الأمر الذي يسهم في شعورهم بالولاء والانتماء للمدرسة وتقليل الشعور بالضغط وإثارة دافعتهم لإنجاز عملهم بكفاءة .
 - تعزيز عملية التعلم في جميع مستويات المنظمة وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعليم التنظيمي ، ودمج التعلم بشكل تلقائي في كل العمليات داخل المنظمة ، واعتبار جميع المعلمين مسئولين عن اكتساب ونقل المعرفة مما يزيد من قدرتهم على إنتاج معرفة مهنية مبتكرة، والعمل على تقليل الضغوط الإدارية والمهنية التي يقوم بها المعلمين من خلال تفعيل فرق العمل وتوزيع المهام بشكل متوازن على المعلمين وإيجاد نوع من التكامل بين الوحدات بعضها البعض وكذلك بينها وبين البيئة الخارجية .
 - تشجيع مديري المدارس الثانوية الفنية على إشراك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وسبل تطويرها ومد جسور الحوار والتفاعل والاتصال الفعال بين كافة العاملين بالمدرسة .
 - إعادة هيكلة الجداول المدراسة لايجاد وقت ثابت لإقامة اجتماعات فرق عمل مجتمع التعلم المهني داخل المدرسة ، وتوفير الوقت اللازم لممارسة أنشطة النمو المهني للارتقاء بمستوى المعلمين لتمكينهم، وبالتالي تمكين المدرسة ككل من أجل مواكبة التغييرات المتلاحقة التي شهدها العالم بصفة عامة وبيئة العمل بشكل خاص .
- ثانيًا : مقترحات للتغلب على المعوقات التنظيمية:**
- توفير هيكل تنظيمي مرن، يركز على اللامركزية ويبعد عن البروقراطية والروتين من خلال تحويل الشكل التنظيمي بمدارس التعليم الفني إلى نمط الهيكل الأفقي الذي يسمح بتدوير المعلومات بين جميع المستويات الوظيفية وإتاحة الاتصالات هبوطاً وصعوداً ، وضمان المرونة في إجراءات العمل .
 - بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي المستمر تقوم على تقاسم المعرفة والشفافية ، والتحسين المستمر والتفكير التنظيمي وتشجيع الإبداع والابتكار والإنجاز الفكري والمعرفي .
 - إعادة هيكلة المدارس بالتعليم الفني وفقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة و بناء نظام متكامل لإدارة رأس المال الفكري واستثماره بما يسهم في التعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية والعمل على حلها وقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع .

- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق وتعزيز العمل الجماعي الداعم لإنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها ، واكتساب معارف جديدة وتيسير تعلم الأفراد للمعارف والخبرات والمهارات التطبيقية لتكون منطلقاً جديداً لتقديم أفضل ما عندهم للمنظمة في المستقبل.
- تمكين العاملين بمؤسسات التعليم الفني وتوفير مزيد من الحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض بعض الصلاحيات وإتاحة الفرصة الكاملة لهم لإظهار قدراتهم وإمكاناتهم وتحسين أدائهم بما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الحالية المستقبلية .

ثالثاً : مقترحات للتغلب على المعوقات المادية :

- ضرورة توفير الميزانيات اللازمة لدعم استخدام استراتيجيات المنظمة المتعلمة داخل المدرسة بما يساهم في مساعدة القيادات المدرسية في تحويل المدارس من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- ضرورة التأكيد على استخدام التقنيات الحديثة ولاسيما في مجال المعلوماتية من خلال توفير وسائل جمع ونقل المعلومات ووسائل الاتصال لأجل تحقيق الدقة والحدثة والتوقيت المناسب في صنع القرارات وحل المشكلات .
- تهيئة البنية التحتية من تجهيزات ومعامل وقاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية مما يساعد العاملين على إطلاق إبداعاتهم ونشر أفكارهم بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي .
- وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة المبدعين والمتميزين في العمل وعمليات التعلم والأفكار الإبداعية في دفع كل أفراد المؤسسة على العمل بكفاءة وفاعلية على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل .
- وجود أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة للعاملين بالمؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي الفني بما يساهم في تيسير تدفق المعلومات وتبادل الخبرات والتجارب وتصحيح الانحرافات والتعامل مع معطيات بيئة العمل الجديدة وما تحمله من تهديدات وفرص.

المراجع

- أبو أحمد ، محمد عبد المنطلب وآخرون (٢٠١٦م) ، أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة دراسة تقييمية، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة مدينة السادات ، القاهرة.
- أبو النيل ، هانم أحمد حسن (٢٠٢٣م) ، دراسة مقارنة لتطوير التعليم الثانوي الفني والمهني بمصر على ضوء خبرتي فنلندا وفرنسا ، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف ، عدد يوليو ، الجزء الثاني ، ص ص ١٤٦ - ٣٠٧.
- أبو حسين ، أحمد محمد أحمد ، حسنين ، محمد رفعت ، الدجج ، عائشة عبد الفتاح (٢٠٢٣م) ، نظام التعليم الثانوي الفني في مصر ، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية ، رابطة التربويين العرب، مصر ، العدد ٣٢ ، الجزء الأول ، ص ص ١٠٣ - ١٣٢.
- أبو خضر ، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز ، الحبيب ، فهد بن إبراهيم (٢٠١١م) ، إدارة التعليم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ، *المجلة السعودية للتعليم العالي* ، العدد السادس ، وزارة التعليم - مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي ، السعودية، ص ص ١٨١ - ١٨٣.
- أبو زيد ، أمانى محمد عبد الحميد (٢٠١٩م) ، رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الفني في مصر في ضوء التجارب العالمية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، عدد خاص للمؤتمر القومي العشرين العربي الثاني عشر بعنوان " تطوير التعليم والتعلم الفنى في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل " ، المنعقد في الفترة من (٢٠-٢١ إبريل) ، العدد (٤٣) عدد خاص ، الجزء الأول ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، ص ص ٣٧ - ٦٨.
- أبو سويرح ، أيمن سليمان (٢٠١٥م) ، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري دراسة تحليلية ، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية* ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة، ص ص ٣٣٧ - ٣٧١
- أحمد ، علاء محمد حلمي (٢٠٢٤)، آليات مقترحة لتطبيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الفني بمصر ، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة مدينة السادات ، العدد الخامس والثلاثون ، ص ص ٢١٠ - ٢٣٧.
- أحمد ، عمرو مصطفى (٢٠١٥م) ، تصور مقترح لدور الحضانات التكنولوجية في تطوير التعليم الفني الصناعي بمصر علي ضوء تجارب بعض الدول ، *مجلة العلوم التربوية* ، المجلد ٢٣ ، العدد ٤ ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة، ص ص ١ - ٦١

أحمد ، مصطفى أحمد شحاته (٢٠١٦م) ، تحليل بعض جوانب سياسة التعليم الثانوي في مصر علي ضوء مبدأ العدالة الاجتماعية دراسة نقدية ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، العدد الأول ، الجزء الرابع ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، ص ص ٣٨ - ٥٩ .

أحمد ، نجاح رحومه (٢٠٢٣) ، استراتيجية مقترحة لمدارس التعليم الفني لمواكبة احتياجات سوق العمل في مصر على ضوء رأس المال الأخضر ، مجلة كلية التربية ، جامعة العريش ، العدد الثالث والثلاثون ، السنة الحادية عشر ، ص ص ١٨٠ - ٢٣٠ .

آل مرعي ، محمد بن عبد الله (٢٠٠٩م) ، الاعداد المهني للأستاذ الجامعي في ضوء تحول الجامعة إلي منظمات تعلم ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٤٣ ، الجزء الثاني ، ص ص ١٥١ - ١٨٦ .

إمام ، ناهد عزت اسماعيل ، زايد ، سمر سامي محمود (٢٠٢٤) ، استراتيجية مقترحة لإنشاء الكراسي البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، العدد ٤ المجلد ٣٩ ، الجزء الأول ، ص ص ١-١٠١ .

أمين ، مصطفى أحمد (٢٠٢٤م) : دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية : تصور مقترح ، مجلة تطوير الأداء الجامعي ، مركز تطوير الأداء الجامعي ، جامعة المنصورة ، العدد ٣٩ ، المجلد ٢٦ ، ص ص ٢٨٨ - ٣٧٥ .

بدراوى ، حسام (٢٠١١م) ، التعليم الفرصة للإنقاذ ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .
بدوي ، نفين عبد الشافي عباس (٢٠٢٤) ، أثر رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المنظمات المصرية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، العدد الأول ، المجلد الخامس عشر ، ص ص ٢٥٧-٢٨٢ .

بريش ، الزهرة (٢٠١٣م) ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر .

بريطل ، فطيمة الزهرة (٢٠١٥م) ، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد ١٨ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ص ص ٢١٥ - ٢٣٠ .

بريطل ، فطيمة الزهرة ، بريطل هاجر (٢٠١٥م) ، أهمية رأس المال الفكري في المنظمات دراسة حالة ، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي ، العدد السابع والخمسون ، المجلد

التاسع عشر ، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي ، جامعة الأزهر ، غزة - فلسطين، ص ص ١٥ - ٤٢

بلعلي ، نسيمه فريال (٢٠١٤م) ، المنظمات المتعلمة : توظيف للذكاء والمعارف ، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد مهري ، العدد الاول، ص ص ١٠١ - ١٢٢

بلعور ، سليمان (٢٠١١م) ، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة ، مجلة دفايز اقتصادية ، العدد (٨) ، المجلد (٥) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة عاشور زيان ، الجلفة، ص ص ١٧٥ - ١٨٧.

بن حمو ، نجا ، شريفي مسعودة (٢٠١٧م) ، المنظمة المتعلمة كأداة لتحويل الموارد البشرية لميزة تنافسية مستدامة ، بحث منشور في المؤتمر الدولي بعنوان " رأس المال البشري : فرص وتحديات " ، المنعقد في الفترة (٤ : ٦ إبريل) ، جامعة اليرموك ، إسطنبول - تركيا، ص ص ١ - ١٤.

بن صوشة ، رياض (٢٠١٦م) ، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد ٢٨ ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر، ص ص ١٣٩ - ١٥٤.

البناء ، درية السيد (٢٠٠٣م) ، تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في محافظة دمياط ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، العدد الرابع ، المجلد التاسع ، كلية التربية ، جامعة حلوان، ص ص ٢٤٩ - ٢٨٥.

بوينيدر ، سامية ، نواصرية ، زهية (٢٠١٢م) ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة 08 ماي 45 ، قالمة ، الجزائر.

البوسعيدى ، سالم بن سليمان بن سالم (٢٠١٨م) ، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها ، رسال ماجستير ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى عمان.

بولفضاوى ، آمال ، بعيليش ، سليمة (٢٠١٨م) ، دور إدارة المعرفة بناء المؤسسة المتعلمة ، رسالة ماجستير ، المركز الجامعي بلحاج يوشعيب - عين تموشنت ، الجزائر.

البيطار ، حمدى محمد محمد (٢٠٠٧م) ، متطلبات جودة معلم التعليم الفني الصناعى في ضوء مفهوم الجودة الشاملة ، المؤتمر العلمى السنوى الثانى بعنوان " معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعى بمصر والوطن العربى " ، المنعقد في الفترة (١١ : ١٢ إبريل) ، كلية التربية النوعية بالمنصورة ، جامعة المنصورة ، المجلد الأول، ص ص ٤١٧ - ٤٣٧.

توفيق ، صلاح الدين محمد ، أبو المجد ، مها عبد الله السيد (٢٠٢٥)، تعظيم رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء أهداف التنمية المستدامة رؤية مستقبلية ، المجلة الدولية للبحوث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المؤسسة الدولية للعلوم الإنسانية ، العدد (١٠)، ص ص ٨٨-١٥٦.

توفيق ، فيفي أحمد (٢٠١٧م) ، سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعلم العام بمحافظة سوهاج ، المجلة التربوية ، العدد ٤٧ ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ص ص ١١٣ - ٢٦٠.

جاد الله ، باسم سليمان صالح ، القصيري ، عبده محمد عبده ، ميخائيل ، مريم زكريا (٢٠٢٣م) : تصور مقترح لتطبيق إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط ، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، العدد الأول ، المجلد الخامس ، ص ص ١٩٨ - ٢٢٢ .

جمعة ، محمد حسن أحمد (٢٠٢٠م) ، متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر علي ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة : رؤية مقترحة ، المجلة التربوية ، العدد ٧٧ ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ص ص ١٩٥٩ - ٢٠١٤.

جوامع ، اسماعيل ، بركات ، فايزة (٢٠٠٨م) ، تسيير المعارف كضرورة لتطوير رأس المال الفكري في المنظمات الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية " ، المنعقد في ديسمبر ، جامعة سعد دحلب البليدة - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - الجزائر، ص ص ١-١٩.

حجازي ، هناء شحات السيد إبراهيم (٢٠١٨) ، المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين : دراس تحليلية ، مجلة كلية التربية ، العدد ١١٦ ، المجلد ٢٩ ، كلية التربية ، جامعة بنها، ص ص ١١٣ - ٢٢٧.

الحربي ، أحمد بن راشد (٢٠١٩) ، تصور مقترح لتطوير أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسك وواتكنز)، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد (١٨٣)، الجزء الأول ، ص ص ٤٠٣ - ٤٥٢.

حسن ، إيمان أحمد خلف (٢٠١٨م) ، تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد التاسع عشر ، كلية البنات ، جامعة عين شمس، ص ص ٥٧٥ - ٥٩٨.

حسنين ، هناء أحمد محمود ، مصطفى، يوسف عبد المعطي ، عبد الرحمن ، حسنية حسين (٢٠٢٤م) ، تطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على ضوء متطلبات سوق العمل

، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد الرابع عشر ، المجلد الثامن عشر ،
ص ص ٤٣٨ - ٤٧٣ .

حسين ، هند محمد محمود، يونس ، محمد محمد ابراهيم ، على ، أسماء فتحي (٢٠٢١ م): المنظمة
المتعلمة مدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية ، مجلة كلية
التربية ، العدد الثالث ، المجلد السادس والثلاثون ، كلية التربية ، جامعة المنوفية، ص
ص ٤٠٦ - ٤٣٦ .

حسين، مرفت عبد الحميد إبراهيم وآخرون (٢٠٢٢)، تنمية رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية
بالجامعات المصرية (آليات مقترحة) ،مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ،
جامعة حلوان ، عدد يوليو، العدد السابع ، المجلد الثامن والعشرين ، ص ص ١٨٩ -
٢٣٨ .

الحلالمة ، محمد عزت ، العزاوي ، سامي فياض (٢٠٠٩م) ، رأس المال المعرفي وأثره في اسباب
النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد
التاسع عشر ، بغداد - العراق، ص ص ١-٦٦ .

الحلبى ، إحسان محمود إبراهيم (٢٠٠٥م) ، فعالية استخدام استراتيجية الإثراء الوسيلى في تنمية
التحصيل والدافع للإنجاز لدى طلاب الملابس الجاهزة بالتعليم الصناعى بمصر ، مجلة
دراسات في المناهج وطرق التدريس ، العدد ١٠٤ ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ،
الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ص ص ٤٨-٨٢ .

الحلية ، آمال عبد المجيد عبد القادر (٢٠١٤م) ، نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة كمدخل للتميز
المؤسسي : دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة ، رسالة
دكتوراة ، كلية التجارة بالاسماعلية ، جامعة قناة السويس .

حمداوي ، عمر، مليكة، جابر (٢٠١٨م) ،متطلبات بناء رأس المال الفكري والاجتماعي في المؤسسة
الجامعية ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد الثالث والثلاثون،جامعة
قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر، ص ص ٩٥ - ١٠٤ .

الحواجرة ، كامل محمد يوسف (٢٠١٠م) ، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة
نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد (٢) ، المجلد (٦)
، الجامعة الأردنية - عمادة - البحث العلمي ، الأردن، ص ص ٢٢٥ - ٢٤٥ .

حويل ، إيناس إبراهيم أحمد وآخرون (٢٠١٧م) ، المعوقات المجتمعية لمشروعات تطوير التعليم
الثانوى الفنى ، مجلة الثقافة والتنمية ، العدد ١١٨ ، المجلد ١٨ ، جمعية الثقافة من أجل
التنمية ، سوهاج، ص ص ٢٠٣ - ٢٥٦ .

- حويل ، حسين محمد (٢٠٢٠م) ، نظرة مستقبلية لتطوير برامج التعليم الفني في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، العدد التاسع والأربعون ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، ص ص ٧٥ - ٨٧.
- الخريفي ، بيان عبد العزيز (٢٠٢٠) ، درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد إحدى وعشرون ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، ص ص ٥٨ - ٨٤.
- الخشروم ، محمد ، درة ، عمر محمد (٢٠١١م) ، دور التمكين في تحول المصارف إلي منظمات متعلمة ، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية ، العدد (١) ، المجلد (٢٢) ، جامعة الملك سعود ، السعودية، ص ص ٣١ - ٥٦.
- خضر ، ضحي حيدر (٢٠٠٩م) ، نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي : في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد ٧١ ، الجزء الأول ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ص ص ٧٣ - ٩٨.
- الخطيب ، خالد (٢٠٠٨م) ، الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان " إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية " ، ديسمبر ، جامعة سعد دحلب البليدة - مخير التنمية الاقتصادية والبشرية ، الجزائر ، الجزء الأول، ص ص ١ - ١٥.
- الخطيب ، معززة عبد الله الخطيب (٢٠١٣م) ، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة - فلسطين.
- خلاف ، نجلاء محمد على حجازي وآخرون (٢٠١٩م) ، الجدارات الحرفية لإعداد فني النسيج بالمدرسة الفنية المتقدمة الصناعية ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد الثامن ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، القاهرة، ص ص ٣٣٣ - ٣٥٧.
- خليفة ، المعتر بالله البرنس محمد (٢٠١٧م) ، أثر سمات المنظمة المتعلمة في سلوك العاملين الإبداعي بشركات الاتصالات ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، العدد الثاني والستون، ص ص ٧ - ٤١
- خليل ، نبيل ، سعد، عبد الفتاح، منال رشاد، مصطفى ، منى ، الضبع (٢٠٢٢ م) : دور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات التعليمية : دراسة ميدانية بمحافظة السويس ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، العدد العاشر، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ص ص ٢٨٠ - ٣٣٨.

الخميسي ، السيد سلامه ، الشامي ، نجلاء عبد الفتاح يوسف ، عاشور ، نيللي السيد (٢٠٢٣)، واقع الجودة بمدارس التعليم الفني في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة (دراسة تحليلية) ، مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط ، العدد (٨٦)، المجلد (٣٨)، الجزء (٥)، ص ص ٤١٠ - ٤٥٢

الدجج ، عائشة عبد الفتاح مغاوي (٢٠١٧م) ، بناء مجتمعات التعلم المهنية بمؤسسات التعليم غير النظامي لتحقيق التنمية المستدامة ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ١٠٩ ، المجلد ٢٤ ، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص ٢١١ - ٣١٠.

دغريز ، فتحي (٢٠١٧م) ، تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلي المنظمة المتعلمة ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، المجلد ١٠ ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر ، ص ص ٢٧٠ - ٢٧٩.

الراشدي ، حامد هاشم محمد (٢٠١٧م) ، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية دار طبية الخضراء ، مكة المكرمة - السعودية.

رضوان ، طارق رضوان محمد (٢٠١٤م) ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين ،المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني، ١٠٠ - ١٣٦.

الرقيشية ، عائشة بنت سالم بن صالح (٢٠١٥م) ، أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، عمان.

الزبون ،محمد سليم ،الأشقر،أشرف علي(٢٠١٦م) ،أسس تربوية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة ،مجلة دراسات نفسية وتربوية ، العدد السادس عشر ،مخبر تطوير الممارسات النفسية ،الأردن، ص ص ١٧٧ - ١٩٤.

الزعبي ، فراس علي خليفة ، القعيد ، مرزوق عابد نمر (٢٠١٧م) ، أثر استراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية - الدور الوسيط للتعلم الالكتروني ، مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، عمادة البحث العلمي جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، المجلد الثالث العدد الثاني، ص ص ٢٧٣ - ٣١٠.

زغيب ، مليكة ، غلاب نعيمة (٢٠٠٨م) ، إشكالية تقييم رأس المال الفكري ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان " إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية " المنعقد في ديسمبر ، جامعة سعد دحلب البليد - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، الجزائر ، الجزء الثاني، ص ص ١١١ - ١٢٨.

زلماط ، مريم (٢٠١٧م) ، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدى بلعباس مؤسسة عزوز ، مجمع حسناوى ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، الجزائر.

سرحان ، وليد أحمد محمد حسن (٢٠٢٠م) ، تنمية قيم التسويق الإلكتروني لدى طلاب مدارس التعليم الفني الصناعى بمصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، مجلة البحث العلمى في التربية ، العدد (٢١) ، كلية البنات ، جامعة عين شمس، ص ص ٧٦ - ٩٩.

سليمان ، هالة عبد المنعم أحمد (٢٠١٢م) ، آليات عمل المنظمات غير الحكومية في تعليم الكبار دراسة تحليلية في ضوء مفهوم مجتمعات التعلم ، مجلة التربية ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم العدد ١٧٧، السنة ٤١، ص ص ١٨٥ - ٢١٥.

سمير،زهراء محمود (٢٠١٩م) ،تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس المال الفكري ،مجلة البحث العلمى في التربية ،العدد العشرون،كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ،جامعة عين شمس، ص ص ٢٢-١.

سيد ، رحاب فايز أحمد (٢٠١٦م) ، قياس رأس المال المعرفي بجامعة بني سويف دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ، مجلة أعلام ، العدد السادس عشر ، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، الرياض - السعودية، ص ص ١٥-٦٨.

السيد ، عبد القادر محمد عبد القادر (٢٠١٩م) ، واقع رأس المال الفكرى بجامعة ظفار في ضوء عدد من المتغيرات، مجلة العلوم التربوية ، العدد الرابع ، الجزء الأول ، كلية التربية ، جامعة بنها، ص ص ٢-٢٨.

السيد ، محمود أحمد (٢٠٠٨) ، طريقك إلي بناء منظمة التعلم ، بحث منشور في المؤتمر السنوى العام التاسع بعنوان "الإبداع والتجديد في الإدارة : الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة " ، المنعقد في نوفمبر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، ص ص ١٧٣-١٩٥.

السيد ، محمود محمد (٢٠٠٥م) ، أثر الهيكلية التنظيمية علي التحول إلي المنظمة المتعلمة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني، ص ص ٦٧-١٤٨.

السيد ، هدى سعد ، عمارة ، رامى نجاح عبد الطيف ، يوسف ، حي اسماعيل (٢٠١٨ م) : واقع توافر أبعاد المنظمة المعلمة فى الجامعات المصرية ، مجلة كلية تربية ، العدد الثانى، المجلد السبعون ، كلية التربية ، جامعة طنطا، ص ص ٢٢٧ - ٢٦٠.

الشامي ، رشا السيد عرفات (٢٠١٩م) ، تصور مقترح لآليات تعظيم الاستفادة من المبادرات الدولية لدعم وتطوير التعليم الصناعى بمصر ، مجلة دراسات في التعليم الجامعى ، عدد خاص للمؤتمر القومي العشرين العربى الثانى عشر بعنوان سوق العمل المنعقد في الفترة من

(٢٠-٢١ إبريل) ، العدد ٤٣ (عدد خاص) ، الجزء الثاني ، مركز تطوير التعليم الجامعي ،
جامعة عين شمس، ص ص ١٦١ - ١٨٨.

الشايح، على صالح ، الشيخ ، أمل عبد العزيز (٢٠٢٢ م) : درجة ممارسة الإدارة المدرسية
لاستراتيجيات المنظمة المعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد
المنظمة المتعلمة (DLOQ)، مجلة الدراسات والبحوث التربوية ، العدد الخامس ، المجلد
الثاني، مركز العطاء للاستشارات التربوية بالتعاون كلية العلوم التربوية ، جامعة الطفيلية
التقنية ، الأردن ، ص ص ٨٧ - ١٢٣.

الشبيني ، هانم إبراهيم (٢٠٠٣م) ، التعلم التنظيمي اتجاهات حديثة في السلوك التنظيمي ، مجلة
التنمية الإدارية ، العدد ٩٧، ٩٨ ، السلسلة س (٢٣) ، الجهاز المركزي المصري للتنظيم
والإدارة، ص ص ٥٨ - ٦١.

شتاتحة ، عائشة (٢٠١٧م) ، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ senge.p ومبررات تبني التحول
إليها . دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، المركز الجامعي
عبد الحفيظ بو الصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد
السابع، ص ص ١٣٤ - ١٤٩.

شرارة ، أميرة عبد الحكيم منصور إبراهيم (٢٠١٦م) ، تطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء
خبرة كوريا الجنوبية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد ١٧ ، الجزء ٤ ، كلية البنات
للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، ص ص ٦٥١ - ٦٧٥.

شرارة ، أميرة عبد الحكيم منصور إبراهيم (٢٠٢٠م) ، التعليم والتدريب المهني المستدام لخريجي
المدارس الثانوية الفنية الصناعية دراسة مقارنة لخبرتي الهند والصين ، مجلة البحث
العلمي في التربية ، العدد (٢١) ، كلية البنات ، جامعة عين شمس، ص ص ١ - ٤٤.

شريف ، سهير محمد صادق (٢٠٠٥م) ، متطلبات إعداد المعلم في ضوء التحديات العالمية ، مجلة
دراسات في التعليم الجامعي ، العدد التاسع ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين
شمس، ص ص ٣٠ - ١١٠.

شريقي ، خيرة (٢٠١٤م) ، رأس المال الفكري لدعم الإبداع دراسة ميدانية ، مجلة الاقتصاد والتنمية
البشرية ، العدد العاشر ، جامعة لونييسي علي البلدية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية
، الجزائر، ص ص ١٩٢ - ٢٠٤.

شعبان ، مصطفى رجب علي (٢٠١١م) ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة
الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية،
غزة.

الشعباني ، صالح إبراهيم يونس (٢٠٠٨م) ، المناهج الحديثة لقياس رأس المال الفكري محاسبيا ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركة ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان " إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية " ، المنعقد في ديسمبر ، الجزء الأول ، جامعة سعد دحلب البليدة - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، الجزائر، ص ص ٢١-١.

شكشك ، ليلي عطية إبراهيم (٢٠١٦م) ، أثر رأس المال الفكري علي الاحتفاظ بالمواهب ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد (٤) ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ص ص ١٢١-١٥٥.

الشمري، ميري بنت غالي (٢٠٢٢)، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ، العدد (١٥)، المجلد (٢) ، ص ص ٢٦-١.

الشنقيطي ، أسيل محمد السالك (٢٠١٨م) ، مجتمعات التعلم المهنية ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية العدد ١٤ ، الجزء الثالث، ١٤٢-١٥٢.

الشويكي ، رنا جهاد إسماعيل (٢٠١٧م) ، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل دراسة ميدانية علي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسال ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة - فلسطين.

شيعابنة ، رزيق (٢٠١٢م) ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 08 ماي 45 ، قالمة - الجزائر.

الشمي ، حسني عبد الرحمن ، جاب الله ، عماد عبد العزيز إبراهيم (٢٠١٢م) ، المنظومات الرأسمعرفية : المنظمة المتعلمة وحاجتنا إلي المنظور الإسلامي ، بحث منشور في المؤتمر الثالث والعشرون بعنوان "الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية" المنعقد في نوفمبر ، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية ، الدوحة الجزء الثاني، ص ص ١٦٧ - ١٨٦.

صالح ، أسامة محمد (٢٠١٠م) ، رأس المال الفكري ، مجلة المال والاقتصاد ، العدد ٦٤ ، بنك فيصل الإسلامي السوداني، ص ص ٣٤ - ٣٥.

صالح ، علي محمد جبران ، زكي ، محمود محمد (٢٠١٧م) ، درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة التربوية والثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للبحوث التربوية ، العدد (الأول) ،

المجلد (الحادي والأربعون) ، جامعة الإمارات ، الإمارات العربية المتحدة، ص ص ١٦٣-٢٠٠.

صالح ، حامد أسامة ، نعيمة ، برودى (٢٠٠٨م) ، رأس المال الفكري التحدى الجديد في ظل الاقتصاد الجديد ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان " إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية " المنعقد في ديسمبر ، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرى ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، الجزء الثاني، ص ص ١-١٧.

صبيح ، رواء محمد عثمان عثمان (٢٠١٨م) ، الخبرة الفنلندية وإمكانية الإفادة منها في تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمصر ، مجلة كلية التربية ، العدد ١١٦ ، المجلد ٢٩ ، جامعة بنها، ص ص ٣٦١-٣٩٤.

الصردي ، عبير ، جمعه، محمد حسن (٢٠٢٣م) ، متطلبات تطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، مجلة كلية التربية جامعة دمياط .، العدد (٨٥)، المجلد (٣٨) ، الجزء الرابع، ص ص ١٨٢-٢٠٧ .

الصوينع ، خولة بنت عثمان بن صالح (٢٠١٩م) واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد العشرون ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، ص ص ٣٣-٨١.

ضحاوى ، بيومى محمد وآخرون (٢٠٢٠م) ، مقارنة نظام التعليم الثانوى الفنى الصناعى بالتعليم المزدوج بمصر في تنمية بعض مهارات تنفيذ الملابس الجاهزة ، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة ، العدد السابع والعشرين ، كلية التربية التوعية ، جامعة عين شمس، ص ص ٩٩-١٣٥.

عبابسة ، هاشمي أحمد ، غوفي ، عبد الحميد (٢٠١٦م) ، رأس المال الفكري : إشكالية مفهوم ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد العشرين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، ص ص ١٦٧-١٨٨.

عبابنة ، صالح أحمد أمين (٢٠١١م) ، تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد الرابع، المجلد الثاني عشر ، مركز النشر العلمي ، جامعة البحرين، ص ص ١٤٥-١٦٦.

عباس ، إيمان حسن محمد ، مصطفى ، يوسف عبد المعطي ، عبد الحفيظ ، عزة فوزي (٢٠٢٣م) ، استثمار رأس المال البشري بمدارس التعليم الفني في مصر ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد التاسع ، المجلد السابع عشر، ص ص ١٣٠-١٧٦ .

عبد التواب ، عبد التواب عبد اللاه ، محمد ، حنان صلاح الدين / الغنزي ، دلال علي حسين (٢٠٢٥) ، إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، العدد الثاني ، المجلد (٤١) ، ص ص ١٢٩-١٦٢ .

عبد الرحمن ، عبد الرحمن علي (٢٠٢٠م) ، متطلبات تحقيق جودة التعليم الفني في مصر كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد التاسع عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم، ص ص ٢٢٣-٢٨٢ .

عبد العزيز ، شهيرة محمود (٢٠٠٣م) ، علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز علي مدخل رأس المال الإنساني ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الرابع ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ص ص ٤٠١-٤٥٩ .

عبد العزيز ، فطمة ، ساسية ، خضراوى (٢٠١٠م) ، تثمين رأس المال الفكري من أجل التنمية ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، العدد الأول ، جامعة لوينسي علي البليدة - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، الجزائر، ص ص ١٤٩-١٦٦ .

عبد القوى ، أشرف بهجات (٢٠١٨م) ، المنهج القائم علي الجدارة كمدخل لتطوير التعلم الفني والتدريب المهني في مصر، مجلة العلوم التربوية ، عدد خاص للمؤتمر الدولي الأول لقسم المناهج وطرق التدريس بعنوان " المتغيرات العالمية ودورها في تشكيل المناهج وطرائق التعليم والتعلم " المنعقد في الفترة (٥-٦) ديسمبر ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة، ص ص ١٥٥-١٦٧ .

عبد اللطيف ، سلامة حسنى عبد الرحيم (٢٠١٩م) ، تصور مقترح لتطوير برامج التدريب لمعلمي التعليم الثانوى الفنى الصناعى بمصر علي ضوء خبرة دولة ألمانيا ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد الحادى عشر ، الجزء الثالث ، كلية التربية ، جامعة الفيوم، ص ص ٤٤٩-٥٠٤ .

عبد المعطي ، أحمد حسين ، السمان ، أحمد محمد ، محمود ، إسرائ علي أبو الحسن (٢٠٢٤م) ، المجمعات التكنولوجية المتكاملة نموذجًا لتطوير التعليم الفني الصناعي في مصر ، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، كلية التربية جامعة أسيوط ، العدد الثالث ، المجلد السادس ، ص ص ٩١-١١٥ .

عبد المقصود ، علي فوزى (٢٠١٤م) ، المقومات التربوية لتأهيل المعلمين غير التربويين في ضوء تغيرات العصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية.

عبد الملاك ، سمير روبيل شفيق وآخرون (٢٠١٩م) ، معوقات تطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر علي ضوء المستجدات التكنولوجية المعاصرة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد الثالث عشر ، الجزء الرابع ، كلية التربية ، جامعة الفيوم، ص ص ١-٣٠

عبد المنعم ، هناء حسين محمد (٢٠٢٠م) ، تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين بالتعليم الفني الصناعي المتقدم في مصر لمواكبة متطلبات سوق العمل ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (٢١) ، كلية البنات ، جامعة عين شمس، ص ص ١-٣٠.

عبد الموجود ، محمد عزت (٢٠٠٤م) ، هيكلية التعليم الثانوي وانعكاساتها علي التعليم العالي في العالم العربي ، مجلة كلية التربية بدمياط ، العدد ٤٦ ، جامعة المنصورة، ص ص ٣-١٠٣-١٣٠.

عبد الهادي ، ميسون (٢٠١٧م) ، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة.

العبيدي ، أزهار عزيز وآخرون (٢٠١٤م) ، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد ٣١ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق، ص ص ٢٢٧-٢٣٨.

عبيدات ، سارة (٢٠١٨م) ، التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة استراتيجية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، العدد السابع ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ص ٢٤٠-٢٥٧.

عثمان ، ياسر محمد علي (٢٠٢١) ، متطلبات تنمية رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي على ضوء مجتمع المعرفة ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بالغردقة ، جامعة جنوب الوادي ، العدد (١)، المجلد (٤) ، ص ص ٢٣٢-٢٨٦.

عجالي ، دلال (٢٠١٧م) ، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، الجزائر.

العجمي ، محمد حسنين ، حسين ، علي عبد ربه، الهاشم ، أماني عبد الله (٢٠٢٤) ، متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عمان ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (١٢٥)، ص ص ٢٢٨-٢٥٢.

- العرفج ، عبد المحسن بن حسين بن محمد (٢٠١٠م) ، واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلم ، *المجلة المصرية للدراسات التجارية* ، المجلد ٣٤ ، العدد الرابع ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ص ص ٢٠٥-٢٣٦.
- عروف ، راضية ، عطية ، خديجة (٢٠١٨م) ، تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة ، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال* ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، ص ص ٣٥١-٣٦٥.
- عريقات ، أحمد يوسف ، محمد الصالحي ، نضال أمين (٢٠١٠م) ، المنظمة الساعية للتعليم والتطوير التنظيمي في ضوء نظرية النظم ، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، العدد (١) ، المجلد (٢٤) ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج، ص ص ١٧٤-١٩٥.
- العزابي ، حسام الطاهر الصادق ، محمد ، محمد سعد (٢٠٢٤)، العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي من خلال تعزيز المزايا التنافسية ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، العدد الأول ، المجلد الخامس عشر، ص ص ٢٨٣-٣٠١.
- العزيزي ، أحمد الرفاعي بهجت وآخرون (٢٠١٧م) ، المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الجامعات المصرية ، *مجلة دراسات تربوية ونفسية* ، العدد ٩٥ ، كلية التربية بالزقازيق ، جامعة الزقازيق، ص ص ١-٥٦.
- عساف،محمود عبد المجيد (٢٠١٧م) ،مستوى إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز،*المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*،العدد الثاني والثلاثون ،المجلد العاشر ،الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ،صنعاء -اليمن ، ص ص ١٣٩-١٧١.
- عشري ، تامر إبراهيم ، القحطاني ، جبريل عبد الله (٢٠٢٥) ، تأثير رأس المال الفكري على الأداء الإبداعي للعاملين ، *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية* ، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة ، العدد (١٣)، المجلد (٤) ، ص ص ١٥٤٨-١٥٧٢.
- عشيبه ، سامي سعد عبد المنعم (٢٠٢٠) ، تنمية رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية* ، كلية التربية ، جامعة السادات ، العدد الخامس عشر ، المجلد الثاني ، ص ص ١-٢٨.
- عطية ، أفكار سعيد خميس (٢٠١٨) ، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه ، *مجلة الإدارة التربوية* ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد الثامن عشر، ص ص ٢٤٩-٣٧٥ .

- عطية ، رضا عبد البديع السيد (٢٠١٩م) ، تصور مقترح لتطوير مؤسسات التعليم الفني بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية* ، المجلد ٤٣ ، العدد ٣ ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص ص ٥٠-٧٣.
- علة ، مراد (٢٠١٢م) ، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة ، *مجلة دراسات وأبحاث* ، العدد ٨ ، جامعة الجلفة ، الجزائر، ص ص ٤٩-٦٢.
- على ، وليد عبد الحليم (٢٠٢١م) ، معوقات ومتطلبات الاستثمار في التعليم الفني المزدوج بمصر دراسة ميدانية ، *مجلة البحث العلمي في التربية* ، العدد ٢٢ ، الجزء الثاني ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، ص ص ١-٣٠.
- علي ، الصادق عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٨م) ، رأس المال الفكري ودوره في بناء مؤسسات المعلومات دراسة فلسفية ، *مجلة حولية المكتبات والمعلومات* ، العدد الثاني ، جامعة افريقيا العالمية - عمارة شئون المكتبات ، الخرطوم - السودان، ص ص ١٩-٤٧.
- علي ، جمال فرحات (٢٠١٩م) ، الشراكة بين مدارس التعليم الفني والمؤسسات الإنتاجية (تحديات وخيارات) ، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ، العدد الحادي عشر ، الجزء الثاني ، كلية التربية ، جامعة الفيوم، ص ص ٣٣١-٣٦٩.
- العيان ، مجدة (٢٠٢٤م) : فاعلية التنمية المهنية في ضوء الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة ، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر ، العدد ٣٨ ، المجلد ٨، ص ص ٦٣٣-٦٧٨.
- عمار ، بهاء الدين عربي محمد (٢٠٢٢م)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمراكز التدريب المهني للتلذذة الصناعية (مدرسة مركز معادن أسويط أنموذجاً)، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ، العدد الثاني عشر ، المجلد السادس عشر، ص ص ٧٨-١٩١ .
- عمارة ، أميرة محمد (٢٠٢٠م) ، دور التعليم الفني في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة في مصر ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، المجلد ٥٠ ، العدد ٣ ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ص ص ١٥٧-١٩٦
- العنزي ، نوال عبید عناد (٢٠١٧م) ، أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك دراسة ميدانية ، *مجلة البحث العلمي في التربية* ، العدد الثامن عشر ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، ص ص ٤٩١-٥٣٤.
- عواد ، هبه محمد نشأت ، الحربي ، نيفين بنت حامد (٢٠١٥م) ، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث : دراسة ميدانية ، *مجلة التربية* ، كلية التربية ، جامعة الأزهر. العدد ١٦٢ ، الجزء الأول، ص ص ٥٦٩-٦٠١.

العويسي ، رجب بن علي بن عبيد (٢٠١٠م) ، التعليم التنظيمي مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق علي المدارس الحكومية بسلطنة عمان ، مجلة رسالة التربية ، العدد ٢٧ وزارة التربية والتعليم ، عمان، ص ص ٦٠-٧٣.

عيداروس ، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٣م) ، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية ، مجلة التربية ، العدد ٣٩ ، المجلد ١٦ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ٩-١١٢.

غرب ، محسن عبد الستار محمود (٢٠٠٨م) ، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.

غمرى ، السيد إسماعيل محمد إبراهيم (٢٠١٤) ، المردود التربوي لتطبيق المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم الجامعي ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد ٥٥ ، رابطة التربويين العرب ، ص ص ٤٣٥-٤٩٠.

غنيم ، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠١٢م) ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٨١ ، المجلد ١٩ ، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر ، ص ص ٣٩٧-٤٩٠.

الفاعوري ، رفعت عبد الحليم (٢٠٠٩م) ، التعلم والتفكير التنظيمي ، المحلية العربية للإدارة ، العدد الثاني ، المجلد ٢٩ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، ص ص ك-ل.

القдах ، محمد إبراهيم (٢٠١٧م) ، الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلي الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سيدج للمنظمات المتعلمة ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، المجلد واحد وأربعون، ص ص ٧١-١١٢.

القرشي ، سوزان بنت محمد ، باعجاجة ، إيمان بنت عبدالله (٢٠٢١) ، أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية ، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز تميم للدراسات والأبحاث ، الأردن ، العدد السادس والثلاثون، ص ص ١-١٤٣.

قشقش ، خالد أحمد عبد الحميد (٢٠١٤م) ، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة - فلسطين.

قوبع ، خيرة ، سليمان ، عائشة (٢٠١٦م) ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد ٢٧ ، جامع زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر، ص ص ٢٨٠-٢٨٧.

القيهي ، ليث عبد الله (٢٠١٥م) ، تطور رأس المال الفكري وأثره علي الأداء الأكاديمي دراسة حالة جامعة الزرقاء - الأردن ، المؤتمر العربي الدولي الخامس "لضمان جودة التعليم العالي" ، المنعقد في الفترة (٣-٥ مارس) ، جامعة الشارقة ، الامارات العربية المتحدة، ص ص ١١٢٦-١١٣٧.

الكردي ، عبد الرحيم (٢٠٠٦م) ، التعليم ورأس المال الفكري ، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية ، العدد الخامس ، جامعة قناة السويس.

الكرعاوي ، مريم إبراهيم حمود العطوي ، مهند حميد ياسر (٢٠١٤م) ، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة ، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة. العدد واحد وثلاثون، ص ص ٢٥٠-٢٦٩.

الكندية ، مياسة بنت عبد الله بن موسي (٢٠٠٩م) ، تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين ١١-١٢) بسلطنة عمان إلي منظمات متعلمة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، عمان.

لويزة ، فرحاتي (٢٠١٦م) ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.

محمد ، رغدة أحمد أبو العلا ، عيد ، السيد رجب السيد (٢٠١٧م) ، دور منظمة التعلم في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية إدارة الأعمال ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد ١٥٧ ، جمعية إدارة الأعمال العربية، السعودية، ص ص ٣٥-٤٥ .

محمد ، عبد الرحمن أبو المجد رضوان (٢٠١٩م) ، رؤية استشرافية لأدوار معلم التعليم العام بمصر في ضوء مجتمعات التعلم المهنية ، المجلة التربوية ، العدد الرابع والستون ، الجزء الثاني ، كلية التربية بسوهاج ، جامعة سوهاج، ص ص ٣٠٥-٣٦٦.

محمد ، فرعون ، محمد ، إلفي (٢٠٠٨م) ، رأس المال الفكري وثورة المنظمات الجديدة (مدخل لإدارته وقياسه) ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان " إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية " ، المنعقد في ديسمبر ، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، الجزء الثاني، ص ص ١-٢٢.

محمد ، محمد النصر حسن ، محمد ، ياسر عباس صادق ، البردويلي ، فاطمة محمد (٢٠٢٣م) ،
تطوير التعليم الثانوي الفني التجاري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ،مجلة العلوم
التربوية ، كلية التربية بقنا ، جامعة جنوب الوادي ، العدد (٥٥) ، الجزء الأول ، ص ص
٦٩-٤٠ .

محمد ، ياسر عباس صادق (٢٠١٨م) ، نظام إعداد معلم الثانوى الفنى التجارى بمصر في ضوء
خبرات بعض الدول دراسة تقييمية ، المؤتمر العلمى العربى الثانى عشر الدولى التاسع
بعنوان " التعليم والمجتمع المدنى وثقافة المواطنة " ، المنعقد في الفترة (٢٥ : ٢٦ إبريل)
جمعية الثقافة من أجل التنمية ، جامعة سوهاج بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمى
والتكنولوجيا، ص ص ٥٩٩-٦٢٨ .

محمود ، خالد صلاح حنفي (٢٠١٨م) ، تطوير التعليم الثانوى الفنى في ضوء بعض الاتجاهات
العالمية المعاصرة ، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية ، العدد
(١٣) ، مؤسسة حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، مصر، ص ص
٩٢-٣٤ .

محمود ، نصر محمد وآخرون (٢٠٢٣م) : متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة
الإعدادية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج ، المجلة العلمية ، كلية التربية ، جامعة
الوادي الجديد ، العدد ٤٥ ، ص ص ٣٦-٦٦ .

محمود ، ولاء محمود عبد الله (٢٠١٩م) ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوى الفنى الصناعى
المتقدم في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة ، مجلة التربية ، العدد (١٨١) ، كلية التربية ،
جامعة الأزهر، ص ص ٧٤٥-٨٢٢ .

مخلوف ، سميحة على محمد (٢٠١٠م) ، التعليم الثانوى الفنى الصناعى وتحقيق متطلبات سوق
العمل بمحافظة الفيوم ، مجلة عالم التربية ، العدد (٣٠) ، المؤسسة العربية للاستشارات
العلمية وتنمية الموارد البشرية ، القاهرة، ص ص ١٣٤-١٩٨ .

مراس ، عبد الرازق شاكر (٢٠١٧م) ، تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوى
الفنى الصناعى النوعى في جمهورية مصر العربية ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثانى ،
الجزء الأول ، المجلد (٢٥) ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة، ص ص
٢٧٥-١٩٨ .

المريخي ، غنام بن هزاع (٢٠١٨م) ، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط
التربوى في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية دراسة ميدانية ، مجلة البحث العلمي
في التربية ، العدد التاسع عشر ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس،
ص ص ٥٩٩-٦٢٩ .

- مزريق ، عاشور ، قوشيج ، نعيمة (٢٠١٨م) ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، الملتقي الدولي بعنوان " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة " ، المنعقد في الفترة (١٣ : ١٤ ديسمبر) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بو علي شلف ، الجزائر، ص ص ١-١٨.
- مصطفى ، أميمة حلمي ، حسن ، هبة زكي زكي ، اللمعي، فاطمة محمد منير (٢٠١٦ م) : دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، العدد الأول ، المجلد الثالث والسبعون ، كلية التربية، جامعة طنطا ، ص ص ٧٠-١٠٦.
- مصطفى ، يوسف عبد المعطي ، عبد الحفيظ ، عزة فوزي ، عباس ، إيمان حسن (٢٠٢٣)، استثمار رأس المال البشري بمدارس التعليم الفني في مصر ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد التاسع ، المجلد السابع عشر ، ص ص ١٣٠-١٧٦.
- معوض ، صلاح الدين إبراهيم ، الإخناوي ، محمد السيد محمد ، صالح ، رضوان محمد رضوان (٢٠٢١)، تصور مقترح لمتطلبات الاستثمار في رأس المال البشري بالتعليم الفني الصناعي على ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (١١٦)، ص ص ٣٧٧-٤٠٨.
- مكيد ، علي ، بلقرع ، فاطنة (٢٠١٦م) ، التمكين النفسي وأثره علي رأس المال الفكري ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، العدد ١٣ ، جامعة لونييسي علي البليدة - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، الجزائر، ص ص ٩٤-١٠٤.
- المهدي ، سوزان محمد وآخرون (٢٠٢٠م) ، تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم آليات مقترحة ، مجلة العلوم التربوية ، العدد (١) ، المجلد (٣) ، كلية التربية بالغردقة ، جامعة جنوب الوادي، ص ص ٨٨-١٥٧.
- مهنأوى ، أحمد غنيمي (٢٠١٣م) ، دراسة تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة في الإصلاح التربوي " المدرسة المتعلمة نموذجًا " ، مجلة كلية التربية ، العدد ٩٦ ، المجلد ٢٤ ، كلية التربية ، جامعة بنها، ص ص ١٦٢-٢١٢.
- الميلي ، حاكم أحسوني مكروود (٢٠١١م) ، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢١) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، ص ص ١٤١-١٦٦.
- المؤيد ، حسين عبد الله ، السنفي ، عبد الله عبد الله (٢٠٢٥)، دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ، العدد (٤)، العدد (٤)، ص ص ١٩٥-٢٧٢.

ناصر ، مراد (٢٠٠٨م) ، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان " إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية "، المنعقد في ديسمبر ، جامعة سعد دحلب البليدة - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، الجزائر، ص ص ٩-١.

نور ، عبد الناصر وآخرون (٢٠١٠م) ، رأس المال الفكري : الأهمية والقياس والافصاح دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس والعشرون ، العراق، ص ص ١٧-٤٠.

نوفل ، نهلة محمد لطفي (٢٠١٥م) ، تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج برياض الأطفال في مصر ، مجلة تنمية الموارد البشرية ، العدد (١) ، المجلد (٦) ، وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية - جامعة محمد لمين دباغين ، الجزائر، ص ص ١٤٧-١٨٥.

الهادي ، طاهر محمد (٢٠٢٠م) ، المنهج المتمايز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ، العدد الأول ، المجلد الثالث، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل ، استونيا ، ص ص ١١٩-١٧٤.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ، ، احتياجات التوظيف المستقبلية حتى عام ٢٠٢٣ (بيانات التعداد الاقتصادي ٢٠١٧-٢٠١٨) ، نوفمبر ٢٠٢١.

وزارة التربية والتعليم ، الإدارة المركزية للتخطيط والجودة ، الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات ، الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٢/٢٠٢٦ ، قطاع الجودة وتكنولوجيا المعلومات .

وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠ ، "التعليم المشروع القومي لمصر معا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل " .

وزارة الصحة والإسكان ، المجلس القومي للسكان، التعليم الفني في مصر ، مايو ٢٠٢٠.

وزارة المالية ، وحدة الشفافية والمشاركة المجتمعية ، موازنة المواطن (عن الموازنة المعتمدة لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ معًا نبني ونتطور)، الإصدار الحادي عشر ، ٢٠٢٤.

الوشاحي ، غادة السيد السيد ، محفوظ ، راندا رفعت محمد، مصطفى ، رانيا مصطفى ربيع (٢٠٢٢) ، دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي ، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، العدد الثالث ، المجلد الرابع ، ص ص ٢١-٤٠.

يحيى ، فاطمة ماهر مصطفى ، محمد، عنايات إبراهيم محمد ، و عواد ، عمرو محمد أحمد (٢٠٢٠ م) : أثر المناخ الأخلاقي في خلق منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المدارس فى

الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، العدد الثالث ،
كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص ٢٢٣-٢٤٥.

اليوسف ، عمر علي سليمان (٢٠٢٥)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الازدهار في العمل دراسة
تطبيقية ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية ،
العدد ٢١، الجزء (٤)، ص ص ١-٣٢.

المراجع الأجنبية :

- Altintas, furkan, Asci, Bahar, Tan, fatma Zehra (2016), Astrategic
Approach for learning organizations: Mental Models, 12th #
International strategic Management conferences (28-30) october s
Antalya, Turkey procedia. Social and Behavioral sciences Journals
Vol 235.
- Bakhouch, Madiha(2019): Intellectual capital as a source of sustainable
competitive Advantages International Journal of Advance, in
Management and Economics, vol. 8 ,issues 3.
- Bratianu, c, prellipicean, G and Bejinary, R (2020), Exploring the latent
variables which support, SMES to become Learning organizations's
Management Marketing challenges for the knowledge societys Vol.
15, No.2,154-171.
- Efendi, suryono, Rahardja ,Edy (2021); the role of Intellectual capital,
Intrinsic Motivation and competence on service performance:
Empirical studies at Jakarta private universitiess International
Journal of science and societys Volume 3. Issue 3, 170-185.
- Jirakraisiri, J., Badir, Y. F., & Frank, B. (2021). Translating green strategic
intent into green process innovation performance: the role of green
intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, 22(7), 43-67.
- Golacka, E., Brzozowska, A., Balcerzyk, R., & El Emary, I. M. (2024).
Barriers to Sustainable Management of Organizational Intellectual
Capital. Marketing and Management of Innovations, 15(1), 252-
٢٦٣.
- Hafit, N. I. A., Anis, A., Johan, Z. J., Othman, N. A., & Munir, Z. (2022).
Examining the role of Organisational Learning Theory and
Learning Organisations in the era of digitalization: a Literature
Review. International Journal of Academic Research in Business
and Social Sciences, 12(5), 740-752.
- Kerin, trish (2022) : Creating hemicald the Italian Association of alearning
organisation Engineering Transactions, vol-9o,781-786.
- Kichuk, Y, Kunchenko-Kharchenko, V., & Hrushchynska, N. (2021).
Intellectual capital of institutions of higher education in the

- knowledge economy, *Journal of Optimization in Industrial Engineering* , Vol .14, Issue 1, 159-166
- Konno, N., & Schillaci, C. E. (2021). Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory. *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 478-505.
- Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouëdard, P. (2020). The school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24-42.
- Ningsih, S., & Tyas, A. A. W. P. (2024). Exploring the Role of Organizational Culture in Developing Organizational Citizenship Behavior (OCB) through the Implementation of Learning Organization and Information Technology in SMEs. *Journal Minfo Polgan*, Vol 13 No (1), 460-468.
- pedro, Eugenia de Matos, latão, Joêa, Alves, Helena (2020): Bridging Intellectual capital sustainable Development and quality of life in Higher Education Institutionss sustainability journal, vol 12, Issue 479.
- Qalander, A, Zin, M, Ismails (2022), the Mediating Role of Innovation on the Relationship Between Intellectual capital and private universities performance of pakistang *International journal of Academic Research in Business and social sciences* vol.12, No ,1797-1812.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Journal Riset Bisnis Dan Manajemen*, Vol 16, No(1), 73-82.
- Čierna, H., Sujová, E., Hąbek, P., Horská, E., & Kapsdorferová, Z. (2017). Learning organization at higher education institutions in the EU: Proposal for implementing philosophy of learning organization— results from research. *Quality & Quantity*, 51(3), 1305-1320.
- Blaique, L., Ismail, H., Corbin Jr, T. P., & Aldabbas, H. (2025). Enhancing learning organizations through employee resilience: Investigating the mediating influence of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 37(1), 41-58.
- Omar, A. R. C., Ishak, S., & Manaf, A. A 2025. The Influence of Organizational Capabilities, Intellectual Capital, and Entrepreneurial Leadership on Micro-Enterprises Performance, *International Journal of Academic Research in Business and social Science K* vol 15, Issue 3, 661-681.