

**تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة  
في المعاهد الأزهرية**

**إعداد**

**أم د/ حنان مصطفى كفاي  
استاذ مساعد بكلية التربية بنات  
جامعة الأزهر**

## ملخص الدراسة:

تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية

حنان مصطفى كفاقي

تخصص أصول التربية، كلية التربية بنات، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

البريد الإلكتروني: [hanankafafe.2088@azhar.edu.eg](mailto:hanankafafe.2088@azhar.edu.eg)

تناولت الدراسة موضوعاً محورياً في التربية يرتبط بالمنظمة المتعلمة، حيث استهدفت وضع تصور مقترح لتطوير المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل منظمة التعلم، وذلك عن طريق تحويل تلك المعاهد إلى منظمات متعلمة، وذلك لما لتلك المنظمات من أهمية في عمليات التطوير وزيادة الكفاءة والفاعلية ورفع اداءات المعلمين والطلاب وغيرهم داخل منظمة التعلم . وقد تم تحديد وصوغ مشكلة الدراسة بعد التعرف إلى الدراسات السابقة ذات الارتباط والذي اتضح منه أن ثمة نقصاً بيناً في الدراسات العربية المرتبطة بالموضوع. وقد تم تلخيص المشكلة في أنه علي الرغم مما تمثله الأهمية البالغة في تحويل المدارس التقليدية إلى منظمات متعلمة، فلم يكن ثمة جهد بحثي مناسب للقيام بذلك الأمر الذي حدى بالباحثة للقيام بالدراسة . وقد تم اقتراح عدة أسئلة يراد الإجابة عليها تمثلت في (1) ما التصور المقترح لتطوير المعاهد الأزهرية وتحويلها إلى منظمات متعلمة (2) ما الإطار الفكري المفاهيمي للمدرسة كمنظمة تعلم (3) ما متطلبات تحقيق أبعاد منظمة التعلم (4) ما واقع تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر أفراد العينة. وقد تم عرض الإطار النظري للدراسة مروراً بعدة قضايا رئيسية مرتبطة بمنظمة التعلم . وتناول الجزء الميداني من الدراسة عرض الإجراءات المنهجية حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم بناء استبانة للكشف عن آراء عينة من المعلمين بلغت (250) معلماً ومعلمة من العاملين بالمعاهد الأزهرية . وكان من أهم نتائج الدراسة (1) أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية كان متوسطاً، (2) أن أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر أفراد العينة " دعم ثقافة الاستفسار والابتكار "، (3) أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر أفراد العينة " تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين " (4) أن جميع الأبعاد كانت من المتطلبات المهمة لأفراد العينة . وتأسيساً علي تلك النتائج تم وضع التصور المقترح .

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، متطلبات، المنظمات المتعلمة، المعاهد الأزهرية.

**Abstract:**

**Proposed Model for Achieving Requirements of Learning Organizations At Alazhar Institutes**

**Hanan Mostafa Kafafe**

**Foundations of Education, Faculty of Education for Girles, Al-Azhar University, Cairo, Egypt.**

**Email: hanankafafe.2088@azhar.edu.eg**

This study dealt with a central theme in education related to learning organization. The study aimed to preparing a proposed model of transforming Alazhar institutes into learning organizations. The problem of the study was formulated in the light of shortage in research in the area, in addition to the less efforts have been made to transform such institutes to learning organizations. A number of research questions were proposed to be answered (1) what is the proposed model for developing and transforming Alazhar institutes into learning organizations (2) what are the models of learning organization (3) what are the requirements of achieving dimensions of learning organization (4) what is the current situation about such dimensions. The study used the descriptive survey method, depending on a questionnaire administered to a sample of 250 teachers. The findings of the study revealed the following : ( 1 ) dimensions of learning organization in Alazhar institutions was about average (2) the sample in general perceived all dimensions learning organization to be needed and important. Based upon such findings, the proposed model was built.

**Keywords: Proposed Model, Requirements, Learning Organizations, Alazhar Institutes.**

## مقدمة:

تمر العملية التعليمية والتربوية بتحديات عديدة، تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات، والانفجار المعرفي، والانتقال السريع إلى مجتمع قائم على المعرفة والتنافسية الاقتصادية، ولقد سعت كافة الدول والمؤسسات التعليمية لإصلاح أنظمتها التعليمية والتربوية للاستجابة لتلك التحديات والتكيف مع المستجدات، فأصبح لزاماً على هذه النظم أن تتغير وفق معطيات العصر الجديد، وأن تستحدث من الإجراءات الداخلية - مع عدم إغفال البيئة الخارجية- ما يؤدي إلى التطوير المستمر في كافة عناصرها. والواقع أن بقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها يعتمد بالأساس على مدى قبولها للتغيير **change** وتحديث ما لديها من ممارسات **practices** وأوجه للمنافسة **compttitiveness** . ومن ثم برزت فكرة تحول المؤسسات التعليمية إلى ما يعرف باسم المنظمات المتعلمة **learning organizations**، والتي وصفها بيتر سينج (2، 1990) **Senge** بأنها المنظمات " التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملين من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية".

ويعزو أدميرال (2019,2) **Admiraal** إمكانية ذلك في "أن يتعلم الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا والنظر إلي ما وراء المنظور الفردي للتعلم". وفي هذا الصدد أشار يحيى الرشدان (2011) إلى أن مفهوم المنظمات المتعلمة أصبح ذو أهمية كبيرة وله انعكاسات مهمة علي التعليم والتعلم، والمؤسسات ومنظمات الأعمال علي اختلاف مستوياتها وأهدافها، والتي تمتلك فلسفة جديدة تؤكد علي ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها علي جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا تنظيمية تركز علي مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل علي تعزيزه بما يتوفر لديهم من تجارب وخبرات تم اكتسابها عبر الزمن. والواقع أن ميزة تلك المنظمات قدرتها علي التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوي معين إلي مستوي أفضل في الأداء والتميز .

ويري أمين النبوي (2008، 51) أن منظمات التعلم هي فكرة " تنطلق نحو التحسين والتطوير وإعادة النظر فيما يمكن أن يعوق ذلك، كما أنها فكرة تدعم الديمقراطية والحوار والنقد الخلاق والإبداع والتسامح والتعاطف". ويتسم مجتمع التعلم المهني حين تسود فيه فكرة منظمة التعلم بأنه "مجتمع مرن وظيفيا، لا يستند إلي أية أسس بيروقراطية أو تنظيم رسمي أو هرمي، وأن هدفه ليس الحاضر، بل يتعدى ذلك إلى المستقبل والتوجه نحو بدائل تحسين نوعية الحياة .

وتسعى المؤسسات التعليمية التي تلتزم بالتحول الي منظمة متعلمة إلي توفير عملية التعلم في جميع مستوياتها الإدارية والفنية بصورة متميزة، بما يسهم في رعاية أفرادها، وتنميتهم وتحسين قدراتهم، وذلك من خلال تحديد المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها عبر توفير حرية التجريب، وارتياح المخاطره، والتعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وتوفير الثقة والاستقلالية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة والتطوير المهني والشخصي، وتطوير المعرفة الفردية والجماعية، والتكيف مع البيئة الخارجية ( Lyle,2012, 218 ).

ولقد أظهرت الدراسات في مجال المنظمة المتعلمة، أهمية منظمات التعلم المدرسية في إيجاد بيئة العمل الداعمة وأثرها على الرضى الوظيفي للمعلمين والقيادات المدرسية وعلى تشجيعهم بتجريب ممارسات جديدة *new practices* في الفصول الدراسية (Harris and Jones, 2018, 351). حيث اشارت دراسة انتيلوما وآخرون (Antinluoma et al (2018) إلي أن معظم المدارس في هولندا تطبق أبعاد منظمة التعلم، حيث تشجع ثقافة المدارس التعاون المهني، وتلبي الممارسات التعليمية إحتياجات جميع الطلاب، كما يتم مساعدة الطلاب الذين يحتاجون إلي دعم إضافي، كما تقوم القيادة المدرسية بمساعدة المعلمين علي توفير بيئة للتعاون المتبادل في العملية التعليمية .

كما أثبتت دراسة أدميرال وآخرون (Admiraal et al (2016) أهمية الممارسات التعاونية في التعلم المهني للمعلمين، وأن للقيادة دور كبير في تنمية العمل التعاوني وفي تنمية مجتمعات التعلم

وفي نفس السياق أشار البرنامج الوطني لتطوير المدارس بالمملكة العربية السعودية (1436هـ، 9) إلي الأثر الإيجابي لمنظمات التعلم علي تحسين فرص نوعية التعليم المقدم للطلاب، وأظهر ذلك البرنامج أن تطبيق أبعاد منظمة التعلم يعد من أفضل الوسائل وأهمها في تحسين كفاءة الأداء المدرسي وزيادة فاعليته. فعندما تقوم مجموعة من المعلمين وليس الأفراد فرادي، بتنفيذ أنشطة التعليم والتعلم والتخطيط والتقييم، فإن النمو المهني لأفراد المجموعة الناتج عن التفكير الجماعي الفريقي وتشارك الخبرات العلمية يكون موجهاً نحو الغايات المشتركة في تحسين تعلم الطلاب وتطوير الشعور بالمسؤولية الجماعية في تحقيق ذلك .

وتأسيسا علي ذلك، فإن منظمة التعلم يكون لديها القدرة على التوقع والتنبؤ واستباق الفعل والاستجابة للتغير الذي يميز البيئات المعاصرة، ويعتبر معدل الاستجابة والقدرة على التعلم في المنظمة بمثابة المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن القيمة المحورية لمنظمة التعلم تتمثل في التجديد المستمر وتوليد معرفة جديدة . وتعتمد

منظمة التعلم علي، وتستثمر في القيادة من أجل مساعدة الأفراد بالمنظمة في إيجاد هدف، وتسهيل البني للتعلم الشخصي والحصول علي تغذية راجعة **feed back**. كما أنها تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة، وأن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة، وإن الجميع قابل للتعلم **educable**، فالطالب والمعلم والمدير وولي الأمر، جميعهم بحاجة إلى التعلم والنمو، لذا فإن المدرسة كمنظمة تعلم، تتمركز حول فكرة مجتمع مدرسي دائم التعلم .

وتعد المعاهد الأزهرية جزءا لا يتجزأ من المنظومة التعليمية بمصر، وهي مؤسسات تعليمية تابعة للأزهر، تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام، وتهدف إلى تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية، وإلى جانبها المعارف التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام . وجدير بالذكر أن ما يحمله هذا التعليم الديني من سمات خاصة وعامة تزداد أهمية في ظل العديد من تحديات الألفية الثالثة، الأمر الذي يحتم الاهتمام بهذه النوعية من التعليم وجعلها من الأولويات القومية، تدعيما للهوية الإسلامية العربية ومجابهة لقوي التغريب القوية (دلال يسن، 2010، 340). ومن هذا المنطلق فإن تطوير التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء مدخل منظمة التعلم يعد من المتطلبات الأساسية لتطوير العملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية

#### مشكلة الدراسة:

لقد حظيت عمليات إصلاح التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل منظمة التعلم باهتمام كبير من قبل جميع دول العالم، فقد أشار تقرير المفوضية الأوروبية إلى ضرورة تبني هذا المدخل لتطوير التعليم قبل الجامعي في جميع أنحاء أوروبا. ولقد أشار التقرير إلى عدة مبادئ توجيهية لتطوير التعليم قبل الجامعي من أهمها:

(European commission, 2018)

- تعزيز فكرة تعلم الفريق وتعاونه بين جميع العاملين في المدارس الأوروبية.
- التأكيد على مبدأ التعلم من الأقران.
- الاهتمام بثقافة الحوار والاستفسار.
- الاهتمام بالتطور المهني المستمر للمعلمين.
- تطوير إعداد القادة بالمدارس.

وفي نفس السياق، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (Organization of Economic and Cooperation Development) وثيقة عمل اقترحت من خلالها نموجا متكاملًا للمدارس الأوروبية عندما يراد النظر إليها علي أنها منظمات تعلم، تتمثل فيما يلي (OECD, 2016, 1-2):

- تطوير وتبادل رؤية تركز على تعلم جميع الطلاب.
  - دعم فرص التعلم المستمر لجميع العاملين.
  - تعزيز التعلم الفرقي، والتعاون بين جميع أعضاء المدرسة.
  - تأسيس ثقافة الاستفسار والابتكار.
  - التعلم من وإلى البيئة الخارجية.
  - النمذجة وقيادة التعلم.
  - وعلى المستوى الإقليمي، أطلقت المملكة العربية السعودية مشروع الملك عبد العزيز لتطوير التعليم قبل الجامعي في ضوء متطلبات منظمة التعلم، وقد تم وضع آلية لبناء منظمات التعلم بالمدارس السعودية وذلك من خلال ما يلي (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 1436):
  - بناء الفريق وتحديد أهدافه.
  - توفير الموارد اللازمة.
  - تحديد الأشخاص الذين يمتلكون قدرات متميزة وضمهم إلى الفرق وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.
  - توفير فرص التعلم والتدريب المستمر لكل العاملين فيها وتمييزهم مهنيًا.
  - تأمين وصول المعلومات اللازمة لأعضاء المنظمة في الوقت المناسب .
- وإذا كانت عمليات إصلاح التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل منظمة التعلم قد حظي باهتمام كبير على المستويين العالمي والإقليمي، فإن مصر قد سعت أيضاً إلى تحقيق بعض أبعاد منظمة التعلم، فقد أشارت رؤية مصر 2030 إلى ضرورة تنمية القدرة الذاتية للمدارس والاهتمام ببرامج تدريب المعلمين في ضوء المعايير العالمية، والاهتمام بالتعلم المستمر لجميع العاملين بالمدارس (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014، 31-40).
- وتعد المعاهد الأزهرية جزءاً لا يتجزأ من المنظومة التعليمية بمصر، ولقد سعى قطاع المعاهد الأزهرية إلى وضع خطط لإصلاح التعليم بالمعاهد الأزهرية، والتي تؤكد على بعض مقومات منظمة التعلم، كالاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة، وإنشاء مراكز لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية إلا إن العديد من الدراسات التي تناولت العملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية تشير إلى أن هذه الإصلاحات قد ظلت عند مستوى الآمال والطموحات، واقتصرت على هياكل تنظيمية شكلية ومن هذه الدراسات:
- دراسة وفاء جمال(2017) :والتي أثبتت أن الإدارة في المعاهد الأزهرية تتركز في يد شيخ المعهد المنوط بعمليات الإدارة وهذا ناتج عن أن بعض شيوخ المعاهد يميل إلى الأسلوب الأوتوقراطي *otocratic*، وأن الاتصال في المعاهد الأزهرية يعتمد على

- الاتصال الهابط من أعلي إلي أسفل أو ما يعرف بالاتصال الهرمي دون تفعيل قنوات الأتصال الأخرى، وأن شيوخ الأزهر لا يعطون الفرصة للمرؤسين من وكلاء ومعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- دراسة عصام رمضان (2014): والتي أثبتت أن توافر أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية جاء بدرجة متوسطة، حيث أظهرت اراء أفراد العينة الي تم سؤالها عن ذلك تلك الحقيقة.
- دراسة خالد محمد الصاوي (2011): والتي اثبتت انفراد قادة المعاهد الإعدادية والثانوية بوضع الخطة الكاملة لسير العملية التعليمية، وإهمال القادة إعداد الخطط اللازمة للتدريب قبل وقوع الأزمة.
- مما سبق يتضح أن مشكلة الدراسة تتمثل في أنه علي الرغم من الاهتمام الكبير الذي تلقاه منظمة التعلم، والمحاولات الجادة للكثير من المدارس والمعاهد التعليمية للتحويل إلي أن تكون منظمات للتعلم وذلك نظرا للعوائد المتوقعة من جراء ذلك، إلا أن المعاهد الأزهرية موضوع الدراسة، لم يتم لها حتي الآن التمكن من التحويل إلي أن تصبح منظمات للتعلم، ولعل نقص الدراسات في هذا المجال يقف حجر عثرة في ذلك، الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية تمثل ضرورة لا غني عنها حيث تحاول وضع تصور مقترح لتحقيق ذلك.
- أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح لتطوير المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل منظمة التعلم؟

ومن أجل الإجابة علي السؤال المقترح حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار الفكري المفاهيمي للمدرسة كمنظمة تعلم؟
- 2- ما أهم النماذج الأساسية للمدرسة كمنظمة تعلم؟
- 3- ما متطلبات تحقيق أبعاد منظمات التعلم؟
- 4- ما واقع تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر أفراد العينة؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لكيفية تحويل المعاهد الأزهرية لمنظمات متعلمة وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك، وفي سياق ذلك كان من الضروري

- 1 - التعرف على الإطار الفكري المفاهيمي لمنظمة التعلم.
- 2 - الوقوف على أهم النماذج للمدرسة كمنظمة تعلم.
- 3 - توضيح متطلبات تحقيق أبعاد منظمات التعلم في المعاهد الأزهرية.
- 4 - الكشف عن مستوى تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية في الوقت الحالي.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

- تتواكب هذه الدراسة مع التوجهات المعاصرة في تطوير التعليم قبل الجامعي، والتي تركز على مدخل منظمة التعلم، باعتباره من أهم المداخل التي تتجه إليها جميع الدول اليوم لتطوير التعليم في عصر اقتصاد المعرفة.
- استشراف التجديدات التربوية والرؤى المستقبلية في تطوير وتحديث التعليم بالمعاهد الأزهرية.

### الأهمية التطبيقية:

وتتمثل في إمكانية استفادة القائمين على تطوير التعليم بالمعاهد الأزهرية من النتائج التي قد تتوصل إليها الدراسة في الإرتقاء بالعملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية، وتحسين أداء المعلمين وتجويد المخرجات بصفة عامة.

## منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي في تحقيق أهدافها والذي يتم من خلاله وصف ما هو كائن وتفسيره، كما أنه لا يقف عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وتقييمها، وإنما يقوم بتحليلها والربط بين مدلولاتها حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات تساعد في وضع تصور مقترح لتطوير العملية التعليمية في ضوء مدخل منظمة التعلم.

وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها للكشف عن واقع تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية من خلال التعرف على آراء المعلمين في المعاهد الأزهرية عن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم بالمعاهد المذكورة.

#### حدود الدراسة:

تضمنت حدود الدراسة حدودا موضوعية وبشرية وزمنية . وبالنسبة للحدود الموضوعية، فقد ركزت الدراسة على تطوير العملية التعليمية في المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل منظمة التعلم. أما بالنسبة للحدود البشرية، فقد اقتصرَت الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المعاهد الأزهرية المشاركين في الدورة التدريبية الثانية لإجازة التأهيل التربوي التي تقدمها كلية التربية جامعة الأزهر بالتعاون مع مشيخة الأزهر و الأكاديمية المهنية للمعلمين، والتي تقدم في ( 13 ) مركزا للتأهيل التربوي وهي ( القاهرة، الجيزة، الإسماعيلية، الزقازيق، المنصورة، طنطا، الإسكندرية، بني سويف، اسيوط، سوهاج، قنا، الأقصر، أسوان ). وقد اشتملت العينة على معلمين في ثمانية مراكز هم ( القاهرة-الإسماعيلية-المنصورة - الزقازيق - سوهاج -الجيزة -الإسكندرية- طنطا ). وأخيرا فقد تمثلت الحدود الزمنية المحددة لوقت إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي

2019/2018

#### مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

المنظمة المتعلمة : هناك عدة تعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة ومن أهمها ما يلي:

- هي المنظمة التي تمتلك خصائص التعلم المستمر، وتكون قادرة علي المراجعة والتعديل والتغير المستمر في هيكلها التنظيمي وأهدافها وثقافتها من أجل مواجهة التغيرات، وتشجع أعضائها علي التعاون والعمل معا كفريق. ( Mare and Prelipcean,2016,474 )
- هي المنظمة التي تتمتع بالمهارة في بناء المعرفة واكتسابها ونشرها، وتعديل سلوكها لتعكس معارف ورؤي جديدة ( Harris and Jones,2018,352 )
- هي المنظمة التي تدعم تعلم الفرد والتعلم الجماعي بهدف تعزيز التفكير الإبداعي والنقدي. ( Lyle,2012,217 )

وقد تم تعريف مفهوم المنظمة المتعلمة إجرائيا في الدراسة علي أنها تلك المنظمة التي توفر فرص التعلم المستمر لجميع منسوبيها من خلال تشجيع ثقافة الاستفسار والحوار

والتعاون والتعلم الفرقي وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة باعتبارها نشاطا اجتماعيا، والتعلم وتمكين الأفراد للمشاركة في صنع رؤية المنظمة وتطبيقها من خلال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والتي تعمل على ربط المدرسة بالبيئة الخارجية.

#### المدرسة كمنظمة تعلم:

إضافة إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، فإنه كثيرا ما يرد في الدراسة مفهوم المدرسة كمنظمة تعلم، لذا يجب الإشارة إليه هاهنا. ومن أهم التعريفات التي تناولت المدرسة كمنظمة تعلم ما يلي :

- أنها المدرسة التي اتخذت من التعلم استراتيجية لمواجهة التغيرات الخارجية، لذلك فهي تبادر بشكل مستمر إلى تكوين واكتساب ونقل ونشر المعرفة داخليا، وتقوم بإحداث التغيرات على سلوكياتها وممارستها في ضوء المعلومات والمعارف الجديدة) أمين النبوي (2008، 14).
- أنها المدرسة التي تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة، واعتبار التعلم عملية مستمرة مدى الحياة، وأن الجميع قابل للتعلم، فالطالب والمعلم والمدير وولي الأمر وغيرهم، بحاجة إلى التعلم والنمو (هاني الطويل وصالح عباينة، 2009، 34).

وتعرف الدراسة المدرسة كمنظمة تعلم إجرائيا على أنها "المدرسة التي تستطيع اكتساب المعرفة وتطويرها وتعبير عن رؤية مستقبلية تركز على المعرفة كنشاط اجتماعي، وتبني علاقات تعاونية من أجل تقوية المعرفة من خلال قيادة تشاركية داعمة للتعلم والتي تعمل على ربط المدرسة بالبيئة الخارجية وتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين بها."

#### الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتصنيف الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم للأحدث، مبتدأ بالدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية.

#### أولاً: الدراسات العربية:

##### 1- دراسة كامل الحواجرة (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزي للمؤهل العلمي.
- وجود فروق دالة احصائياً بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزي إلى متغيرات، المؤهل العلمي، والعمر الإداري.

#### 2- دراسة كامل الحواجرة (2011)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة، وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس إدراك المبحوثين لإستعداد منظماتهم للتغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية.
- أن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها.
- أن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالإستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- أن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

#### 3- دراسة علي جبران ( 2011 )

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مدرائهم كقادة تعليميين في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزئين رئيسيين: الأول عبارة عن 30 فقرة موزعة على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة، والثاني عبارة عن 32 فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي وقد توصلت الدراسة إلى :

- أن هناك تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة.
- أن هناك تقديراً متوسطاً للمدير كقائد تعليمي.

#### 4- دراسة أريج الكبيسي (2013):

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة لجمع البيانات،

وتكونت العينة من 370 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين كان مرتفعاً.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان.

#### 5- دراسة عصام رمضان (2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (النوع الوظيفية، مرحلة التعليم، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة، لنموذج مارسك وواتكنز Watkins and Marsick، تم تطبيقه على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمعاهد الأزهرية للعام الجامعي 2013/2012 وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن جميع أبعاد منظمة التعلم قد حصلت على درجة متوسطة.
  - أن هناك فروق دالة إحصائية في تقدير درجات عينة الدراسة بشكل عام تبعاً لمتغيرات نوع الوظيفة ومرحلة التعليم والنوع والمؤهل العلمي.
  - لا توجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخبرة .
- 6- دراسة شاهر عبيد وسائد رباعية (2016):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية بفلسطين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى:

- أن مستوى توفر أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة جاء بدرجة كبيرة.
  - كان هناك تأثير لأبعاد إدارة المعرفة في المتغيرات التابعة (أبعاد المنظمة المتعلمة).
- 7- دراسة رحمة الغامدي (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية والكشف عن الفروق في استجابات

أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (النوع، و طبيعة العمل، وعدد سنوات الخبرة، و المؤهل الدراسي، والحصول علي دورات تدريبية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة المعدل بواسطة Watkins and marsick، وذلك بالتطبيق على عينة طبقية عشوائية وتوصلت الدراسة إلى:

- درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تعزي لمتغير النوع لصالح الإناث على الأداة ككل.
- وجود فروق دالة إحصائياً تعزي لطبيعة العمل لصالح المديرين.
- وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة و المؤهل الدراسي.

#### 8 - دراسة سميرة الحاجي ( 2017 )

وقد استهدفت الوقوف على متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الثانوية بمنطقة الإحساء كان بدرجة ضعيفة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من درجة التوافر والأهمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من درجة التوافر والأهمية بحسب متغير الوظيفة.

#### 9- دراسة حاتم ضاحي (2018)

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق معايير وضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بها في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتلك لجامعة . وقد اعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على مقياس Marsick and Watkins المعدل بواسطة الباحث والذي تم تطبيقه على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات الجامعة وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- حصلت الأبعاد السبعة لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة متوسطة.
- كان أكثر أبعاد المنظمة تحققاً في جامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث البعد السادس "ربط الجامعة بالبيئة الخارجية".
- كان أقل أبعاد المنظمة المتعلمة تحققاً بجامعة أسوان هو البعد الخامس "تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية مشتركة" حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية.
- الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة آجاوجلو (2006) Agaoglu:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد منظمة التعلم بالمدارس، مستخدمة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تتكون من خمس أبعاد، الرؤية والرسالة، وثقافة التعلم، والهيكل الإداري، والاستراتيجيات، والموارد، وتكونت عينة الدراسة من عدد من المعلمين والمعلمات في 105 مدرسة وكان من أهم نتائج الدراسة:
- أن المدارس لديها بيئة مواتية للتحويل إلى خصائص منظمة التعلم.
  - المدرسة لديها ثقافة تنظيمية ملائمة للتحويل إلى منظمة تعلم.
  - أن رؤية ورسالة المدرسة يشارك فيها معظم المدرسين.
  - مناسبة الاستراتيجيات المطبقة لتحويل المدارس إلى منظمات تعلم مناسبة.
- #### 2 - دراسة ويليامز وبرين وليبلانس Williams, Brien and leblance (2012):

- هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساعد على نجاح مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة المستخدمة في الاستبانة وتم تطبيقها على عينة من المعلمين في 50 مدرسة تقع في خمسة مقاطعات في نيو برونزويك New Brunswick بكندا، وتم قياس أربعة أبعاد أساسية وهي: الثقافة التنظيمية، القيادة، التدريس، التطور المهني، وكان من أهم نتائج الدراسة:
- يعد الجدول الدراسي الحاجز الرئيسي الذي يحد من التعاون المهني بين المعلمين في المدارس، مما يجعل من الصعب على المعلمين التعاون.
  - المعلمون لا يتدخلون في تنظيم الجداول الدراسية وخطة الدراسة.
  - البيانات نادراً ما تكون متاحة في الوقت المناسب.
  - أن المديرين يتعاونون مع المعلمين في غالبية المدارس.
- #### 3 - دراسة فاهارا و بولنس وكيونتانيلا Fahara , Bulnes & Quintanilla 2015,

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بالمكسيك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة الشخصية كأداة لها، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية بالمكسيك وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن بناء مجتمعات التعلم في المدارس الحكومية الابتدائية في المكسيك في تقدم مستمر.
- يعد تعلم المعلمين من أقرانهم من أهم نقاط التطور المهني للمعلمين.
- أن الوقت المخصص للتعاون بين المعلمين قليل وذلك بسبب الجداول الدراسية المزدحمة.
- أن الهيكل التنظيمي للمدرسة هو المسئول عن الحد من مشاركة المعلمين واندماجهم في المجتمع التعليمي

#### 4 - دراسة ادميرال وآخرون (2016) Admiraal et al:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات العمل التي تدعم التعلم المهني للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في المقابلة الشخصية. وقد تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين، وأولياء الأمور، وقادة المدارس الاستشاريين، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- الممارسات التعاونية لها دور كبير في التعلم المهني للمعلمين.
- للقادة دور كبير في تنمية العمل التعاوني للمعلمين بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك عن طريق الحوار التأملي، إظهار الحماس، والمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.
- الجوانب العملية المتمثلة في توفير الوقت، وتوفير الأماكن وتبادل الأفكار والممارسات لها دور كبير في التعلم المهني للمعلمين

#### 5 - دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2017) OECD:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية ويز (Wals) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين والموظفين في المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية ويز (Wals) وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن 58% من عينة المدارس استطاعت تحويل خمسة أبعاد من أبعاد منظمة التعلم إلى ممارسات وهي:

- تعزيز ودعم التعلم المهني المستمر لجميع العاملين.
- تعزيز تعلم وتعاون الفريق.
- إدراج نظم تجميع وتبادل المعرفة.
- التعلم من خلال البيئة الخارجية.
- تنمية المهارات القيادية.

ومن ثم فإن هناك نسبة كبيرة من المدارس لا تزال بعيدة عن تحقيق أبعاد منظمة التعلم.

- يتمثل البعدين اللذين لم تستطع المدارس تحويلهما إلى ممارسات في.
  - رؤية مشتركة تركز على جميع الطلاب.
  - تأسيس ثقافة الاستفسار والاستكشاف والابتكار.
- قدرة المدارس الثانوية ضعيفة على أن تصبح منظمات تعلم.
- 6 - دراسة دوجان وآخرون (2018) Dogan et al:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوار التأملي في تنمية مجتمعات التعلم المهنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يؤدي الحوار التأملي بين المعلمين والطلاب إلى تحسين نتائج تعلم الطلاب.
- يساعد الحوار التأملي المعلمين على بناء القدرة على العمل كأعضاء فاعلين.
- يساعد الحوار التأملي في تنمية أبعاد مجتمعات التعلم المهنية.
- 7 - دراسة باباداكون (2018) Papadakon:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية في كل من فنلندا واليونان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في كل من فنلندا واليونان، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن أبعاد مجتمعات التعلم المهنية يتم تطبيقها في المدارس الفنلندية، بينما في المدارس اليونانية لا يتم تطبيقها.
- أكدت الدراسة على أهمية الثقة في تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية، وأن ثقافة الثقة في المدارس الفنلندية تساعد على التعاون بين المعلمين وتزيد من المسؤولية الجماعية، بينما نقص الثقة في المدرسة اليونانية تؤدي إلى عدم التعاون بين المعلمين
- أن نقص الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي في اليونان يرجع إلى سيطرة القيادة.

- أن عملية تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية يعتمد على القادة.
- أن نموذج مجتمعات التعلم المهنية قابل للتطبيق في المدارس وأن المدارس يمكنها أن تتحول إلى منظمات تعلم.

8 - دراسة انتينلوما وآخرون (2018) Antinluma et al:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بهولندا، وقد تم استخدام أربعة أبعاد أساسية وهي الثقافة التنظيمية، والقيادة، والتدريس، والتطور المهني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من المعلمين والمديرين المساعدين في 13 مدرسة ثانوية وابتدائية في هولندا وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توفر الثقة والاحترام والالتزام جراء ما هو معاش من القيم السائدة.
- كان لثقافة المدرسة دور في التشجيع على التعاون المهني.
- القيادة المدرسية تساعد المعلمين على ممارسة التعاون في العملية التعليمية.
- يمتلك المعلمون في المدارس المعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة للتعاون المهني.
- تلبي الممارسات التعليمية احتياجات جميع الطلاب.
- يتم مساعدة الطلاب الذين يحتاجون إلى دعم إضافي.
- من أهم التحديات التي واجهت المعلمين، عدم وجود وقت كاف للتعاون المهني.

9 - دراسة ادميرال وآخرون (2019) Admiraal et all:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المدارس في هولندا لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من المعلمين والمديرين في 14 مدرسة ثانوية في جميع أنحاء هولندا وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن وجود رؤية مشتركة للتعلم والتعليم يعد عملية بطيئة في المدارس.
- أن معظم المعلمين غير راضين عن عملهم، وأن التواصل مع زملائهم ضعيف.
- أن الثقافة السائدة في المدرسة فردية للغاية.
- فرص التعلم المهني والعمل التعاوني أكثر تطبيقاً في المدارس.
- دور القيادة في دعم الأنشطة المدرسية متوسط.

## تعليق علي الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

1- محور الأهتمام: ركزت معظم الدراسات علي التعرف علي واقع تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المدارس الابتدائية والثانوية، مثل دراسة حاتم ضاحي ورحمة الغامدي وعصام رمضان وأريج الكبيسي، وجبران ودراسات كل من

Admiraal et al(2019), Ppadakon(2018), Fahara, Bulnes, Quintanilla (2015), Antinluma et al(2018), OECD(2017), Williams, Brien, anLeblance (2012) Admriaal et al (2016)

أما دراسة فأهتتمت ببعد واحد من ابعاد منظمة التعلم، حيث كان الهدف منها التعرف علي الممارسات التي تدعم التعلم المهني للمعلمين و هدفت دراسة Dogan et all إلي التعرف علي دور الحوار التأملي في تنمية مجتمعات التعلم المهنية

2- المنهج المستخدم : اعتمدت معظم الدراسات علي المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها.

3- أوجه التشابه : تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لواقع تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المدارس والتي تشير إلي وجود توجه لدي القائمين علي تطوير التعليم قبل الجامعي في الدول المختلفة نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في التعليم قبل الجامعي، وقد يرجع ذلك إلي الأهمية البالغة التي تحتلها المنظمة المتعلمة وأهمية تحويل المدارس إلي أن تكون منظمات متعلمة، مع الحدائة النسبية للمجال.

4- أوجه الاختلاف : تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها وضع تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية، بينما الدراسات السابقة اقتصررت علي قياس الواقع فقط .

خطوات الدراسة: تم معالجة موضوع الدراسة وفق مجموعة من الخطوات تمثلت في:

أولاً: الإطار الفكري المفاهيمي للمدرسة كمنظمة تعلم.

ثانياً: النماذج الأساسية للمدرسة كمنظمة تعلم.

ثالثاً: متطلبات تحقيق أبعاد منظمة التعلم.

رابعاً: الدراسة الميدانية.

خامساً: تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية.

أولاً: الإطار الفكري المفاهيمي للمدرسة كمنظمة تعلم:

## 1- مفهوم منظمة التعلم (LO) ( Learning Organization )

تعددت التعريفات لمفهوم منظمة التعلم، وتباينت تبعاً لاختلاف العلماء والمفكرين، وتباين مدارسهم الفكرية وتخصصاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومن خلال استقراء الأدبيات المهمة بهذا المجال يمكن استعراض مفهوم منظمة التعلم من خلال عدة منظورات وهي:

### • منظور التفكير النظامي System Thinking perspective:

يرى المؤيدون لهذا المنظور أن مفهوم منظمة التعلم ينبع من نظرية النظم التي ابتكرها Karl ludwin والتي ترى أن هناك نوعان أساسيان متناقضان من الأنظمة وتمثل في النظم المغلقة، والنظم المفتوحة، والنظم المغلقة Closed systems تعد نظماً في مرحلة الجمود والانهيار، وذلك لعدم قدرتها على تجديد ذاتها، وتتأثر هذه النظم ببيئتها وتتفاعل معها بشكل أقل من النظم المفتوحة، وهذا يحد من قدرتها على اكتشاف التغيرات التي قد تؤثر عليها، ويعبارة أخرى فإن المنظمات المغلقة لديها قدرة أقل على التعلم. أما النظم المفتوحة Open system فهي التي تدرك التفاعل الديناميكي بينها وبين البيئة الخارجية، فالمنظمة تحصل على الموارد المادية والموارد البشرية من البيئة وتعتمد عليها في تقرير مدى فاعلية عملياتها وأدائها (امين النبوي، 2009، 38-39) (Kools and stool, 2016, 15-16)

وتعد منظمة التعلم نظاماً مفتوحاً. ومن أشهر مؤيدي هذا المنظور سينج (1990) Seng فقد أشار إلى إن منظمة التعلم هي منظمة لا تمتلك القدرة على التكيف فحسب، بل أنها مبتكرة أيضاً تمتلك القدرة على بناء مستقبل بديل، وأنها المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها عبر تطويرهم أنماطاً من التفكير الجمعي (Bratianu, 2018, 23).

ولقد شارك العديد من العلماء وجهة نظر سينج، والتي تمنح التفكير النظامي دوراً رئيسياً في هذا المفهوم ومن أهم التعريفات وفقاً لهذا المنظور ما يلي:

- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية يحتل فيها التطوير الفردي الأولوية، حيث يتم تحديد وتصحيح طرق التفكير الخاطئ بشكل فعال، ويتم فهم هدف المنظمة ورؤيتها بشكل واضح ودعمها من قبل جميع أعضائها (Kools and stool, 2016, 17)

- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تساعد جميع العاملين في المؤسسة من فهم وإدراك جميع القيم والأفكار التي تجعل التنظيم فاعلاً، وتمكن من التفاعل بدرجة كبيرة مع البيئة (يحيى السرحان، 2003، 7).

ويتضح من خلال هذا المنظور أن التفكير النظامي يساعد على رؤية الصورة الأوسع، والنظر في العلاقات المتبادلة لنظام ما، بدلاً من سلاسل السبب والنتيجة، كما أنه يتجه إلى دراسة العمليات المستمرة بدلاً من النظرة الفردية المحدودة، ويؤكد ان الخصائص الأساسية للنظام لا تحددها مجموع أجزائه ولكن تتحدد من خلال عملية التفاعل بين تلك الأجزاء (Yang, Watkins and Marsick, 2004, 32).

#### • منظور التعلم "The learning perspective"

يرى مؤيدي هذا المنظور أن مفهوم منظمة التعلم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعلم التنظيمي والذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي والسياق للتعلم وخلق المعرفة.

ومن أهم التعريفات التي تناولت هذا المنظور ما يلي:

- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يستطيع كل واحد من أفرادها تحديد وحل المشكلات بما يجعل المنظمات قادرة على أن تجرب وتغير و تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها (نجم عيود، 2008، 27).
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تدعم تعلم الفرد والتعلم الجماعي بهدف تعزيز التفكير الإبداعي والنقدي (Lyle, 2012, 217).
- منظمة تسهل تعلم جميع أعضائها وتقوم بتجديد نفسها باستمرار لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Yang, Watkins, and Marsick, 2004, 32)
- إنها منظمة توفر التعلم في جميع مستويات المؤسسة، وتساعد على تعديل السلوك (Kools, and stool, 2016, 17)

ويذكر كل من Yang, Watkins, and, Marsick, 2004, 33 أنه على الرغم من أن هذا المنظور يركز تركيزاً شاملاً على جوانب التعلم على جميع مستويات المؤسسة، إلا أنه يهمل التوجيه العلمي لأولئك الذين يرغبون في تحويل مؤسساتهم إلى منظمة متعلمة.

#### • المنظور الاستراتيجي: "The strategic perspective"

وفقاً لهذا النهج، تحتاج منظمة التعلم إلى فهم الدوافع الداخلية الاستراتيجية اللازمة لبناء القدرة على التعلم. ويرى مؤيدو هذا المنظور أن الاستراتيجية جزء لا يتجزأ

من عملية التعلم لأي منظمة تعليمية، حيث إنها تركز على تطوير المنظمات للكفاءات الأساسية في الحاضر والمستقبل. ومن أهم التعريفات التي تناولت هذا المنظور ما يلي:

- منظمة التعلم هي منظمة تتمتع بالمهارة في بناء المعرفة واكتسابها ونشرها، وتعديل سلوكها لتعكس معارف ورؤى جديدة (Harris and Jones, 2018, 352).
- منظمة التعلم هي المنظمة التي يكون فيها التعلم عملية استراتيجية مستمرة ومتكاملة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسية بهدف تحقيق التحسن المستمر والمستدام في الأداء وزيادة قدرتها على تطوير ذاتها وإنجاز أهدافها استناداً إلى قدرات ومعارف وإدراك العاملين، وأن مستوى التعلم يعد أحد مقاييس ومعايير التنافس (Senge, 2008, 3).

ويرى البعض أن المؤسسة التعليمية وفقاً لهذا المنظور لا بد وأن تتكون من وحدات بناء وهي:

- وضوح ودعم الرؤية.
- القيادة التشاركية.
- ثقافة تشجع على التجريب.
- القدرة على نقل المعرفة عبر حدود المنظمة.
- العمل الفريقي والتشاركي.

وتهدف وحدات البناء الاستراتيجية هذه إلى توفير إرشادات عملية من أجل تطبيق المفهوم في الممارسات اليومية للمنظمة (Yang, Watkins, Marsick, 2004, 33).

ومن أهم نقاط النقد التي تناولت هذا المنظور، أنه يركز على المستوى الكلي، ويهمل بعض العناصر المهمة في منظمة التعلم، مثل التعلم الفردي والتعلم المستمر.

#### • المنظور التكاملية: "The integrative perspective"

ويعد هذا المنظور من أهم الأفكار التي تناولت مفهوم "منظمة التعلم" حيث إنه يعزز نقاط القوة في المنظورات السابقة ومن أهم التعريفات التي تناولت هذا المنظور يتمثل في اعتبار منظمة التعلم:

- منظمة يشارك أعضاؤها في وضع الرؤية ويشعرون ويفسرون بيئتهم المتغيرة ويبتكرون معرفة جديدة من أجل إحداث منتجات وخدمات مبتكرة بغية تلبية احتياجات العملاء (Kools and Stoll, 2016, 18).

- منظمة تمتلك خصائص التعلم المستمر، وتكون قادرة على المراجعة والتعديل والتغيير المستمر في هيكلها التنظيمي وأهدافها وثقافتها من أجل مواجهة التغيرات. وتشجع أعضائها على التعاون والعمل معاً كفريق (Mare and prelipcean, 2016, 474)
- منظمة يتم فيها ممارسة التعلم الفردي **individual learning** والمنظمي **organizational learning** بشكل مستمر لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والاندماج مع البيئة والإنطلاق نحو التميز والتمايز والابتكار، وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية (هاني الطويل وصالح عبابنة، 2009، 88).
- المنظمة التي تستوفي معظم السمات المشتركة التي تميزها عن المنظمات التقليدية وتتمثل في: القيادة التعليمية، والهيكلية التعليمية، وتمكين العاملين من التصرف والتحرك بمرونة وفاعلية، واستراتيجية المشاركة، واتاحة المعرفة وتبادل المعلومات، والثقافة التنظيمية التكيفية (صلاح الدين غنيم، 2012، 409)
- ويرى (Ortenblad 2002) أن منظمة التعلم وفقاً للمنظور التكاملية يجب أن تشمل أربعة جوانب أساسية وهي:
  - التعلم في العمل: وليس من خلال الدورات الرسمية التي يجب أن تلعب دوراً محدوداً في التعلم.
  - التعلم التنظيمي: الذي يركز على تخزين المعرفة في العقل التنظيمي، وينظر إلى التعلم على أنه تطبيقات للمعرفة على مستويات مختلفة.
  - مناخ التعلم: منظمة التعلم تحوي مناخاً يسهل تعلم الجميع.
  - هيكل التعلم: منظمة التعلم ذات بنية أساسية تتمتع بدرجة عالية من المرونة.
- وأشار كل من (Yang, Watkins, and Marsick, 2004, 34) إلى ضرورة وجود سبع أبعاد أساسية تميز المؤسسات التي تسعى أن تصبح منظمة متعلمة وهي: التعلم المستمر، والحوار والاستفسار، والتعلم الجماعي، وأنظمة مشاركة التعلم، والتمكين، وروابط النظام، والقيادة الاستراتيجية.
- يتضح مما سبق أن هناك العديد من التفسيرات المختلفة لمفهوم منظمة التعلم، وعلي الرغم من تلك الاختلافات إلا أن هناك بعض النقاط الأساسية تتفق عليها أغلب التعريفات وهي:
- أن التعلم التنظيمي **Organizational learning** هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم **Learning organizations**.

- أن مدخل منظمات التعلم ضرورة حتمية للمؤسسات، حيث أن القدرة علي التعلم ستكون الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة في المستقبل
- أن المنظمة المتعلمة مفهوم متعدد المستويات وأن التعلم يحدث علي ثلاث مستويات، المستوي الفردي ومستوي الفريق ومستوي المنظمة .
- هناك تأكيد علي أهمية معتقدات وقيم وقواعد العاملين بشأن التعلم المستدام، فثقافة التعلم أو "تعلم كيفية التعلم " هو عامل رئيسي في أن تصبح المنظمة بمثابة منظمة تعلم.

من خلال ما سبق يمكن تعريف منظمة التعلم بأنها "المنظمة التي توفر فرص التعلم المستمر لجميع منسوبيها من خلال تشجيع الاستفسار والحوار والتعاون والتعلم الفردي وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتمكين الأفراد للمشاركة في صنع رؤية المنظمة وتطبيقها من خلال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والتي تعمل على ربط المدرسة بالبيئة الخارجية."

## 2- المدرسة كمنظمة تعلم:

### School as a Learning Organization (SLO )

مع بدايات مجتمع ما بعد الصناعة، بدأ البحث عن بديل آخر لمفهوم المدرسة، يبعد بينها وبين المفهوم التقليدي، حيث أشار (Wai-Yinlo, 2006, 2) إلى أن التغيرات الهيكلية وحدها لا تعني بالضرورة تحسين المدرسة، لأنها في كثير من الأحيان لا تؤسس ثقافة التعلم، ولا تؤدي إلى التطور المهني للمعلمين. ولعل ذلك ما وجه إلي النظر لاستراتيجية شاملة يمكن أن تعزز التغيير على مستوى المدرسة وتؤثر على جميع جوانب ثقافة المدرسة، فكانت فكرة المدرسة كمنظمة تعلم من الأفكار الأساسية التي ظهرت على الساحة، حيث اقترح الباحثون في هذا المجال بأن أبعاد منظمة التعلم التي تتم ممارستها في قطاع الأعمال والصناعة قد تكون مفيدة في تمكين المدارس من البقاء في عصر التغيير، وبدأت الدراسات عن المدرسة كمنظمة تعلم تتزايد، وأصبح هناك توجهًا عامًا مفاده أن بناء منظمات التعلم المدرسية هو أهم الطرق الواعدة لبناء قدرات المعلمين وإيجاد ثقافة التغيير اللازمة للمدارس من أجل أن تنخرط في التطوير المستمر (Hayris and Jones, 2018, 351-352)

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت المدرسة كمنظمة تعلم. فتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD(2016, 2 بأنها المدرسة التي لديها القدرة على

التغيير والتكيف بشكل أساسي مع البيئات والظروف الجديدة، حيث يتعلم أعضاؤها فرادي ومجتمعين طريقهم لتحقيق رؤيتهم.

ويعرفها (Papadakon, 2018, 23) بأنها مجموعة من الأفراد لديهم أهدافا متسقة مع الالتزام الجماعي.

ويرى أمين النبوي (2008، 14) بأنها المدرسة التي اتخذت من التعلم استراتيجية لمواجهة التغيرات الخارجية، لذا فإنها تبادر بشكل مستمر إلى تكوين واكتساب ونقل ونشر المعرفة داخليا، وتقوم بإحداث التغيرات على سلوكياتها وممارستها في ضوء المعلومات والمعارف الجديدة.

ويرى هاني الطويل وصالح عباينه (2009، 34) أن المدرسة كمنظمة تعلم، هي مدرسة تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة، وأن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة، وأن الجميع قابل للتعلم، فالطالب والمعلم والمدير وولي الأمر، جميعهم بحاجة إلى التعلم والنمو.

وأشار كل من (William, Brien and Leblanc, 2012, 4) أن المدارس لكي تتحول إلى منظمات تعلم يجب مراعاة ما يلي:

- أن تتحول النماذج الذهنية من تحسين التدريس إلى تعزيز التعلم.
- تغيير الطرق التي يتم بها تقييم المعلمين فالمعرفة الجماعية بين المعلمين يمكن أن تسهم أكثر في تحسين العملية التعليمية.
- أن المعلمين لا يتعلمون فقط من بعضهم البعض ولكن من الطلاب أيضاً يتعلمون، وأن الطلاب لا يتعلمون من المعلمين فقط، ولكن من طلاب آخرين.
- يجب الاهتمام بتعلم الجميع، المعلمين، والطلاب باتباع نهج قائم على التعاون المهني.
- يجب أن ينظر للمدارس ليس كمؤسسات بيروقراطية، ولكن كمجتمعات تعلم.

ويرى (Harris and Jones, 2018, 35) و (Antinluoma et al, 2018, 76) أن المدارس كمجتمعات تعلم لها العديد من المسميات ومنها، المدرسة المتعلمة، مجتمعات التعلم المدرسي، مجتمعات التعلم المهنية .

ويطلق علي التعلم الذي يحول المدرسة إلي منظمة تعلم بالتعلم ذي الدائرة المزدوجة والذي يعني التأثير في النماذج العقلية للأفراد بما يؤثر علي مستقبل تعلمهم . ويمكن تضمين النماذج العقلية للأفراد في المدرسة من خلال البحث في نماذج عقلية مشتركة يمكن أن تؤثر في عمل المدرسة، ومن هنا تصبح المدرسة في حالة من التحسن

المستمر، حيث يؤدي مراجعة المشكلات وإعادة النظر فيها، إلى فتح مجالات لحلول جذرية مختلفة عن تلك الحلول التقليدية، والتي يتم فيها حل المشكلة أو الأزمة دون حدوث تعلم يمكن الاستفادة منه في حالات أخرى مستقبلية، باعتبار ذلك النوع من التعليم مبعثراً، حيث يمكن فيه حدوث تعلم لدى الأفراد، دون حدوث تعلم لدى المنظمة أو المدرسة ككل (أمين النبوي، 2008، 112-113)

ومن ثم يمكن تعريف المدرسة كمنظمة تعلم بأنها "المدرسة التي تستطيع اكتساب المعرفة وتطويرها، وتعبير عن رؤية مستقبلية تركز على المعرفة كمنشأ اجتماعي، وتبني علاقات تعاونية من أجل إنماء المعرفة، وتوفير فرص التعلم المستمر لأعضائها، من خلال قيادة تشاركية".

ويتم التعلم وتبادل المعرفة في المدرسة كمنظمة تعلم وفقاً لثلاثة مستويات، فهناك مستوى الفرد، وهو مستوى يتم من خلاله اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهام والأنشطة والتي يتم دعمها عن طريق التغذية الراجعة، فعملية بناء واكتساب المعرفة وتنمية المهارات تكون على مستوى الفرد. وهناك أيضاً مستوى الجماعة، ويتمثل في تحقيق التعلم عندما يعمل أعضاء الفريق المدرسي معاً لخلق المعرفة وتطوير القدرة التعاونية. وأخيراً مستوى المنظمة، وهو المستوى الذي يتم فيه تحقيق التعلم بناء على مجموعة من الإجراءات المستخدمة على مستوى المنظمة، وتتميز المنظمة بالتفكير الجماعي والتعلم المستمر وتحسين القدرة على تحويل نفسها (Mare and Prelipcean, 2016, 475).

### 3 - أهمية مدخل المنظمة المتعلمة للمدارس:

نظراً لكون المجتمعات تتميز بالتحول والتغير وعدم الاستقرار، فإن ذلك فرض على المنظمات بالمجتمع وخاصة المؤسسات التعليمية ضرورة التحول إلى منظمات تعلم. ويرجع أهمية تحويل المدارس إلى منظمات تعلم إلى ما يلي:

- يعتبر التحول إلى منظمة التعلم مدخلاً مهماً في تطوير الأداء المتميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل، مما يساعد على رفع كفاءة الأداء المؤسسي للمدرسة، حيث أنها توفر بيئة تنظيمية تساعد على إثراء المعرفة ونشرها وغرس ثقافة التعلم لدى الأفراد.
- يساعد على تحسين الجودة، حيث أن معايير الجودة تركز على امتلاك المؤسسة أدوات التعلم الفردي والجماعي، وهذا ما تساهم فيه منظمة التعلم بشكل كبير (Agaoglu, 2006, 135)

- يسهم بشكل كبير في تنمية مهارات التعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطوير والفاعلية (شاهر عبيد وسائد رياعية، 2016، 818).
- يساعد على توفير ذاكرة تنظيمية للمدرسة من خلال توفير نظم معلومات تستند إلى تسجيل البيانات والمعلومات وجعلها متاحة للعاملين بالمدرسة.
- يعزز قدرة المدرسة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- يساعد على زيادة الاستفادة من مدخلات المجتمع بتفعيل قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمدرسة وتلبية حاجاتهم بصورة أفضل (رحمة الغامدي، 2016، 360).

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات أن المنظمة المتعلمة لديها علاقة وثيقة بالأداء التنظيمي *organizational performance* للمدرسة ( Dunphy & Griffths, 1998; Khandekar & Sharma, 2006 ; Robinson, Clemson, & Keating, 1997; Akhtar et al, 2012)

#### 5- خصائص المدرسة كمنظمة تعلم:

إن المدرسة كمنظمة تعلم تتمتع بعده خصائص أهمها:

- المبادرة والإقدام: حيث تسمح منظمة التعلم بالتجريب، وينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم ولتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات، فأعضاء المنظمة لديهم الحرية في المجازفة واكتشاف أفكار جديدة وتطوير منتجات جديدة.
- التحسين المستمر: وذلك من خلال التغذية الراجعة وإثراء المعرفة والتحول من المعرفة السطحية إلى الفهم العميق، ووجود إطار شامل لتقييم التقدم، وتوفير وسائل الاتصال بين أجزاء المنظمة لتبادل المعلومات (علي جبران، 2011، 432-433).
- مساعدة العاملين: حيث يتم تزويد العاملين ببيئة عمل تتصف بالثقة والتعاون، وتشجع على الاتصالات المفتوحة وتساعد على تنمية الذات ومناقشة قضايا التعليم والتعلم، وتشركية المعلومات، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الممارسات التعاونية: تشجع التعاون والعمل الجماعي وتوسيع قاعدة المعرفة الناتجة عن التبادل والتفاعل والتشارك المعرفي مما يؤدي إلى توليد المعرفة ذاتيا في المنظمة (كامل الحواجره، 2011، 379).
- التعلم المستمر: يعتبر التعلم المستمر الخاصية المميزة لمنظمة التعلم والأداة الفعالة التي تمتلكها لمواجهة المتغيرات المستمرة والسريعة في عالمنا المعاصر، حيث يسهم في تنمية مهارات أفرادها وقدراتهم ويشجعهم على الإبداع، وذلك من خلال الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.

- هيكل تنظيمي مرن: يجب أن تمتلك المنظمة هيكل تنظيمي مرن فعال، تتوافر فيه قنوات رأسية وأفقية لمزيد من المعرفة، وسياسة للممارسات والإجراءات المتبعة في تكوين رأس المال الفكري.
- الثقافة التنظيمية: يجب أن تنمي المنظمة ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على القيم الإنسانية مثل الحب والمساعدة، كما يجب أن تؤكد الثقافة على قيم الإبداع والابتكار والمشاركة وبناء الثقة وتشجع الاختلاف بين الأفراد (مخلوق عبد السلام، شريف مسعوده، 2015، 279)
- الاستفسار والحوار: حيث يعد الاستفسار من الدعائم الأساسية لمنظمة التعلم فهو بمثابة أداة أساسية للنمو المهني للمعلمين ولتحسين أداء الطلاب.

- القيادة الفعالة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة ليتمكن من الحصول على المعرفة اللازمة (Agaoglu, 2006, 134).

ويؤكد أختار وآخرون (Akhtar et el, 2012) أن ثمة أبعاداً سبعة مهمة لازمة لوجود المنظمة المتعلمة تتمركز حول التعلم المستمر continuous learning، والحوار والبحث dialouge and inquiry، وتعلم الفريق team learning، ودمج النظام عن طريق العمل الجماعي embedding system through group work، والربط بين الأجزاء والعناصر system connection، وتعزيز القيادة empowering leadership.

#### 4 - خطوات التحول إلى المنظمة المتعلمة :

- أجمعت الأدبيات في هذا المجال علي عدة خطوات لتحويل المؤسسات التعليمية إلى منظمات متعلمة وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي
- التحول من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية: حيث لا تتناسب الهياكل العمودية مع المنظمة المتعلمة، لأنه يوجد مسافات بين المديرين وأعضاء المنظمة، بينما الهيكل الأفقي يساعد علي تدفق العمليات أكثر بين الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الجمود بين الوظائف ويؤسس التوجه نحو فرق العمل المتجهة ذاتيا
- التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين : حيث أن زيادة إدراك العاملين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، إضافة إلي اتجاههم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح

الموظفين والمعلمين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة لها ( جهاد صياح وحسن الرواش، 2014، 367 ).

- التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، حيث تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو فتح قنوات الاتصال مع العاملين والعملاء، مما يتيح فرص التعلم من الجميع وإلى الجميع
- التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون : حيث تتيح استراتيجية التعاون فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، فعمل الأفراد بمجموعهم أكثر إنتاجاً من عملهم منفصلين .
- التحول من الثقافة المتصلبة الجامدة إلى الثقافة المتكيفة :حيث تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي ألا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير وتحقيق الجودة( مخلوقي عبد السلام و شريقي مسعود، 2015، 85-86).
- التحول من التعلم التقليدي إلى التعلم التوليدي : والذي يقصد به التعلم للتعلم، والذي يحقق مستوى من الإبداع وصياغة المستقبل وليس مجرد التكيف معه فقط، فالتعلم التكيفي مهم ولكن يجب أن تضم المنظمة التعلم التوليدي الذي يعزز قدرتها على الإبداع (Bratianu,2018.13).

### ثانياً: نماذج المنظمة المتعلمة:

هناك مجموعة من نماذج منظمة التعلم والتي أعدها مجموعة من المتخصصين في مجال منظمة التعلم، وتحاول تلك النماذج أن تضع خطة عمل لتحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم، وكل نموذج من تلك النماذج يتكون من مجموعة عناصر تمثل في مجملها مراحل التحول إلى منظمة تعلم، ويشترك جميعها في التركيز على تعزيز الأبعاد الرئيسية لمنظمة التعلم ومن أهم هذه النماذج:

#### 1- نموذج سنج (1990) Senge:

يعتبر نموذج بيتر سنج أول نموذج للمنظمات المتعلمة، وقد حاول بيتر سنج في هذا النموذج أن يترجم أفكاره، ونتائج دراساته حول المنظمة المتعلمة إلى نموذج يتكون من خمس أبعاد، يجب على المنظمات الراغبة في أن تكون متعلمة أن تلتزم بها

وهي: (الطويل وعيابه، 2009، 111-119) (حيدر، ومحمد مصلحي، 2006، 42-43) (kools and stoll, (Bratianu, 2018, 12) ,, 2016, 16)

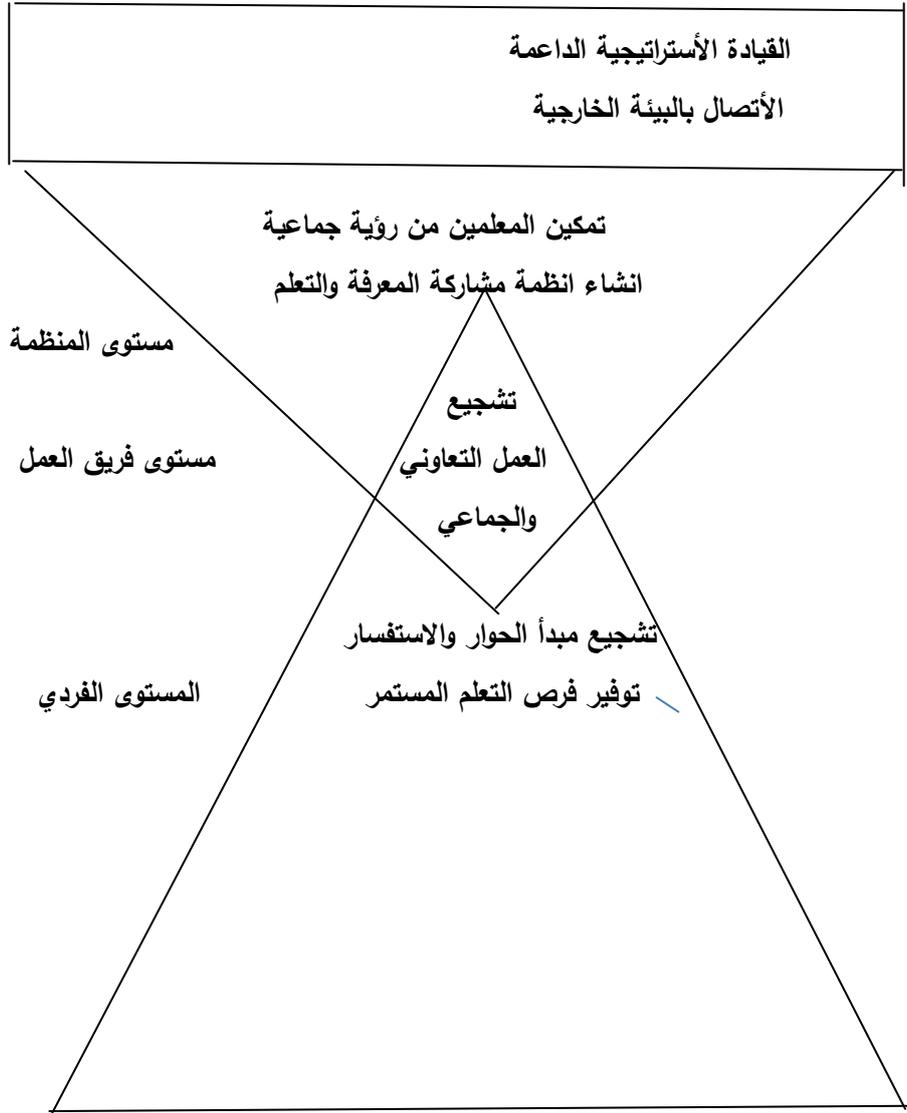
- التمكن الشخصي: ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني، وهذا الإتقان يؤدي إلى تطوير الأداء وبالتالي يقدم فرص تعلم أفضل للمتعلمين ويقود نحو التميز، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر لتوضيح وتعميق الرؤية الشخصية باستمرار وتركيز الطاقات ورؤية الواقع بموضوعية.
- النماذج العقلية: وهي مجموعة من الافتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم. وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكهم وأدائهم عبر قناعاتهم أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية. وغالباً ما تعيق هذه النماذج العقلية أي تعلم جديد في المنظمة، ولتغيير هذا النموذج العقلي واستبداله بأشكال حديثة من أشكال التعلم، مثل التعلم النشط أو التعاوني، فإن ذلك يتطلب وقتاً وتدريباً.
- الرؤية المشتركة: وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ويعد بناء الرؤية المشتركة قلب المنظمة المتعلمة، فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلم، ومنظمة التعلم لا تستطيع أن توجد بدونها، ورؤية المنظمة يجب ألا تكون رؤية القائد وحده، بل حصيلة تفاعل رؤي أعضاء المنظمة.
- تعلم الفريق: وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من قدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، فالأخذ بتعلم الفريق يؤدي إلى الإبداع الجماعي مما يوفر فرصاً متميزة لحل المشكلات الدراسية وينمي العلاقات بين العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين.
- التفكير النظامي: وهو القدرة على رؤية الصورة الأوسع، والنظر في العلاقات المتبادلة لنظام ما، بدلاً من سلاسل السبب والنتيجة البسيطة، والسماح بدراسة العمليات بدلاً من النظرة المحدودة الفردية، فعند دراسة الظواهر أو المشكلات التربوية، فإنه غالباً ما تتم تحليل المشكلة أو الظاهرة إلى جزئيات بسيطة تدرس منعزلة، وبالتالي فإن الحلول التي تقدم لا تعالج المشكلة، أما في تفكير النظم فإن المطلوب هو دراسة المشكلة أو الظاهرة من مختلف الجوانب. ويرى سينج أن التفكير النظامي هو أهم ضوابط المنظمة المتعلمة، وهو الإطار الذي تعمل ضمنه باقي الضوابط.

## 2- نموذج يانج وواتكينز ومارسيك (Yang, Watkins and Marsick, 2004):

قدم كلاً من يانج وواتكينز ومارسيك نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة، مبنياً على النموذج الذي قدم من قبل مارسك وواتكينز 1999، ويدمج النموذج بين اثنين من المكونات التنظيمية الرئيسية، وهي الأفراد والبناء التنظيمي. ويتكون النموذج من سبعة أبعاد أساسية حتمية تميز المنظمات التي تسعى أن تصبح منظمات تعلم على مستوى الأفراد والمستوى التنظيمي ويمكن الإشارة إلى ذلك فيما يلي: (Yang, Watkins and Marsick, 2004):

- البعد الأول: التعلم المستمر: ويمثل جهد المنظمة لخلق فرص التعلم المستمر لجميع أعضائها.
- البعد الثاني: الاستفسار والحوار: ويشير إلى جهد المنظمة في خلق ثقافة التجريب والتغذية الراجعة والاستفسار.
- البعد الثالث: التعلم الجماعي: ويعكس روح التعاون والمهارات التعاونية التي تدعم الاستخدام الفعال لفرق العمل.
- البعد الرابع: التمكين: ويشير إلى قدرة المنظمة على إنشاء وتبادل الرؤية الجماعية والحصول على ردود فعل من أعضائها حول الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية الجديدة.
- البعد الخامس: حيازة ومشاركة التعلم: يشير إلى الجهود المبذولة لإنشاء أنظمة للحصول على المعلومات ومشاركة التعلم.
- البعد السادس: روابط النظام: ويعكس التفكير والإجراءات اللازمة من أجل ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية.
- البعد السابع: القيادة الاستراتيجية: وتظهر قدرة القادة استراتيجياً فيما يتعلق بكيفية استخدام التعلم لإحداث التغيير وتحريك المؤسسة في اتجاهات جديدة وأسواق جديدة.

ويوضح شكل (1) نموذج واتكينز ومارسيك



شكل ( 1 )

المصدر : (Alipour and Karimi,2018,201) )

وأوضح يانج وزملاؤه أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة ضمن مستويات التعلم الثلاثة (الفردى والفريقي والنظمي)، حيث يشمل مستوي التعلم الأول (الفردى) بعدين وهما التعلم المستمر والحوار والاستسفار، ويشتمل المستوي الثاني (مستوي فريق العمل) على البعد الثالث وهو بعد التعلم التعاوني الجماعي، أما المستوي الثالث من مستويات التعلم (على مستوى المنظمة) فيشمل أربعة أبعاد وهم، بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وبعد الرؤية الجماعية المشتركة، وبعد القيادة الاستراتيجية، وبعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية (Alipour and Karimi, 2018, 201)

### 3- نموذج جاميس (James Model):

قدمت (James) في عام 2002 نموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة، ويعني أن على كل قسم في المنظمة التي تطبق هذا التصميم أن يهتم باكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره، وتمثل أبعاد هذا النموذج فيما يلي (حاتم ضاحي، 2018، 174-175):

- القيادة التحولية: تعمل القيادة في أي مستوى في المنظمة المتعلمة على دعم عمليات التعلم وتوليد المعرفة، كما تشجع العاملين على التعلم المستمر لتطوير أنفسهم.
- ثقافة المساواة: تسود في المنظمة المتعلمة ثقافة المساواة، والتي ترسخ مبدأ العدالة في المكافآت لضمان تحقيق الرضا بين العاملين على كافة المستويات وتسهيل عمليات التكيف والتطوير المستمر.
- نشر الاستراتيجيات: وتركز على تعلم الأفكار الجديدة، وذلك في كل المستويات (الإدارة العليا، والوسطى والدنيا) بل وحتى من صناع المعرفة، حيث لم تعد صياغة السياسات من مهام الإدارة العليا فقط بل لابد من إتاحة الفرص لمشاركة مستويات المنظمة المختلفة.
- دمج الآليات: تربط الآليات المتكاملة المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الإتصال والسياسات التي تعزز المشاركة في المعرفة والتعلم عبر جماعات العمل والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.
- البناء الأفقي: تؤكد المنظمة على دعم الهياكل التنظيمية الأفقية في تعزيز عملية التعلم المستمر وإتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وما يترتب عليه من آثار سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

- صناع المعرفة: يجب أن يتحول كل الأفراد في المنظمة المتعلمة إلى صناع للمعرفة ويسعى كل فرد للتميز ونشر المعلومات بين الآخرين وهم بدورهم يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة.

ويركز نموذج شبكة المنظمة المتعلمة على التعلم المنتج الذي يشجع الأفراد العاملين على رؤية الصورة الكلية، والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين عمليات صنع القرار في المنظمة، ثم يصبح التفكير النظمي ضرورة وثقافة تساعد الأفراد على التفكير خارج النسق النمطي الضيق.

#### 4- نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالاشتراك مع اليونسيف:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع اليونسيف (2016) OECD نموذجاً متكاملاً للمدرسة كمنظمة تعلم يتكون من سبعة أبعاد أساسية، ويوضح شكل (2) أبعاد المنظمة وفقاً لهذا النموذج.



شكل ( 2 )

المصدر: OECD, 2016, 2

- تطوير وتبادل رؤية تركّز على جميع الموظفين.
- خلق ودعم فرص التعلم المستمر لجميع الموظفين.
- تعزيز التعلم الجماعي والتعاون بين جميع الموظفين.
- تأسيس ثقافة الاستفسار والابتكار والاستكشاف.
- تضمين أنظمة لتجميع وتبادل المعرفة والتعلم.
- التعلم من وإلى البيئة الخارجية.
- النمذجة وقيادة التعلم.

وتتضمن هذه الأبعاد العناصر الأساسية والعمليات التي تمر بها المدرسة أثناء تحولها إلى منظمة تعلم وجميع الأبعاد السبعة ضرورية لهذا التحول ليكون مستداماً.

• تطوير رؤية مشتركة تتمحور حول تعلم جميع الطلاب:

فيجب أن تمتلك المدرسة كمنظمة تعلم رؤية مشتركة تدفعها نحو التوجه والعمل بقوة واستمرار لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وأن يشترك في وضع الرؤية جميع أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين ومديرين و موظفين و طلاب، بالإضافة إلى أولياء الأمور وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن ثم يجب أن تتضمن رؤية المدرسة لكي تصبح منظمات تعلم شينين أساسيين:

- التزام قوي بإحداث فرق في تعلم و حياة جميع الطلاب، وخاصة الطلاب المحرومين المتواجدين على هامش المجتمع، والذين يعانون من صعوبات التعلم، والإقرار بأن استبعادهم ليس فقط إهدار للإمكانات البشرية، بل أن عزلهم يشكل تهديداً حقيقياً للديمقراطية، فيجب أن تتضمن رؤية المدرسة غرضاً أخلاقياً، يشمل تعلم جميع الطلاب.

- التركيز على التعلم والتدريس، اللذان يؤثران على مجموعة واسعة من النتائج المعرفية والإجتماعية والعاطفية، ويجب أن يكون كل فرد مهياً لاغتنام فرص التعلم طوال حياته لتوسيع معرفته ومهاراته ومواقفة للتكيف مع عالم متغير (Kools and Stoll, 2016, 33-36)

• تعزيز ودعم التعلم المهني المستمر لجميع العاملين

إن التطوير المهني للمعلمين له تأثير إيجابي على ممارسات المعلمين وأداء الطلاب ويجب أن تستند عمليات التطوير المهني على ما يلي:

- الإنتقال من التطور المهني إلى التعلم المهني: فالمعلمون بحاجة إلى التعلم مدى الحياة، وهذا هو السبب في أن التعلم المهني قد حل محل التطوير المهني، فالتطوير

ليس كافياً، فيجب علي المعلمين معرفة ما يكفي من أجل التغيير، وأن يتغيروا من أجل الحصول على نتائج مختلفة وأن يصبحوا متعلمين مدى الحياة.

- تضمين التعلم المهني في مكان العمل: فالتعلم المهني يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من مكان العمل، فعلى سبيل المثال دورات التنمية المهنية في الجامعات أو المشاركة في ورش العمل، يمكن أن تلعب دوراً مهماً في التعلم المهني للمعلمين، ولكن تشير الأدلة البحثية إلى أهمية التعلم المستدام في مجال العمل، ففي سنغافورة على سبيل المثال، يحق للمعلمين الحصول على 100 ساعة من التعلم المهني كل عام، ويتم توفير غالبية التعلم في المدارس التي يعمل بها المعلمون (Admiraal and al, 2016, 283).

- توفير الوقت والموارد اللازمة للتعلم المهني: يجب أن تتمتع المدرسة كمنظمة تعلم بثقافة داعمة، تستثمر الوقت والموارد الأخرى في توفير فرص التعلم المهني عالية الجودة لجميع المعلمين والقادة والموظفين وإزالة الحواجز أمام التعلم المهني، ويجب أن تكون الأنشطة التي تدعم التعلم المهني للمعلمين مستدامة ومكثفة (OECD, 2016, 3)(Kools and Stool, 2016, 37-40).

• تعزيز تعلم وتعاون الفريق بين جميع العاملين:

تركز منظمة التعلم على العمل التعاوني الذي يركز على التعليم والتعلم، ويعد العمل التعاوني عملية نمو مهنية يتعلم فيها المعلمون من بعضهم البعض من خلال تبادل المعرفة والخبرات، فهناك استعداد للتفكير والعمل معاً (Yarbrough, 2013, 358). ويعتمد تعلم وتعاون الفريق على:

-التعلم من الأقران: والذي يعد سمة أساسية من سمات منظمة التعلم، حيث يسهم في تطوير المعرفة المهنية للمعلمين، عن طريق تعلم كيفية تعلمهم معاً، والتفكير في ما يفهمه كل منهم عن التعلم والمعرفة والظروف التي تدعم هذا التعلم. ولتنمية التعلم التعاوني في المدارس، ولقد قامت مؤسسة LEER KRACHT بهولندا بوضع برنامج لتنمية التعلم الجماعي لدى المعلمين، كان الهدف من البرنامج إعادة تشكيل السياسة التعليمية بهولندا لإعداد مجموعة من المعلمين رفيعي المستوى، وتشجيع المدارس على خلق ثقافة التحسين المستمر، وهي مرهونة بتوفر ثلاثة عمليات أساسية في البرنامج وهي (Kools and Stool, 2016, 44).

- تقييم أداء الزملاء: من خلال القيام بزيارات للفصول الدراسية، وذلك من أجل إعطاء الملحوظات وتحديد مجالات التحسين بشكل مشترك.

- التخطيط للتعاون في الدرس: من أجل تبادل الخبرات والمعالجة المشتركة لتحديات صعوبات التعلم.

- جلسة مجلس الإدارة أسبوعياً: وتستند هذه الجلسات إلى حركة LEAN المتبعة في عملية الصناعة، حيث تعقد فرق صغيرة اجتماعات دائمة يومياً من أجل تحسين الجودة.

وكان من أهم نتائج هذه المبادرة أن المعلمين والمديرين أصبح لديهم قناعة تامة بأن العمل التعاوني أمر ضروري لتحسين العملية التعليمية وأداء الطلاب (OECD, 2016, 4)

- علاقة الثقة والاحترام: يجب أن تستند العلاقات بين أعضاء الفريق المدرسي إلى الاحترام والثقة، فالثقة والاحترام المتبادل يكمن في القيم الأساسية في منظمة التعلم حيث تشكل الثقة العمود الفقري الذي يعطي القوة والاستدامة لمنظمات التعلم (Antinlumona, 2018, 79).

- دعم التعلم التعاوني من خلال التكنولوجيا: حيث أن للوسائل التكنولوجية الحديثة دور كبير لتعزيز التعلم التعاوني، فهي توفر فرصاً لتعزيز حياة المجتمعات القائمة، أو إنشاء مجتمعات تعليمية جديدة من خلال وسائل الاتصال. ولقد أطلقت أوروبا مبادرة e-twinning والهدف من هذه المبادرة استخدام آليات التواصل الإجتماعي لتعزيز التعاون والتواصل بين المجتمعات المدرسية في أوروبا من أجل التطور المهني للمعلمين (Kools and Stool, 2016, 42-44)

• تأسيس ثقافة الاستفسار والاستكشاف والابتكار:

حيث يعد الاستفسار من الدعائم الأساسية لمنظمات التعلم، فسلسلة الاستفسار إنما هي بمثابة أداة أساسية للنمو المهني للمعلمين ولتحسين أداء الطلاب. حيث تساهم مهارة الاستفسار في التمكن من الحوار والمشاركة والإدلاء بالرأي، وإتاحة الفرصة للطلاب والمعلمين لتعرف وجهات النظر وطرق التفكير المختلفة، مما يساعد علي تطوير المعارف لكل من المعلمين والطلاب (علي الخوري، عبد الكريم درويش و مختار غنيم، 2015، 101)

ومن أجل الاستفادة من الاستفسار داخل المنظمة، فإن ذلك يتطلب روحاً يسودها المبادرة والرغبة في تجربة أفكار وممارسات جديدة، وأن يكون أعضاء المدرسة قادرين على تحمل الأفكار الغامضة وتجنب الأحكام المفاجئة، والأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة، وطرح الأسئلة المركزة بشكل متزايد، ومن تلك العمليات يتجلى الاستيعاب العميق، وفي نهاية المطاف يتم اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التعليم والتعلم، تمنح المهنيين

الثقة والكفاءة والبصيرة والحكم السليم والقدرة على التكيف، كما يمكن أن تشمل عملية الاستفسار الطلاب كباحثين، عندما يكون الطلاب على مستوى الباحثين، يبدأ البحث والحوار مع المعلمين، مما يحسن من العمليات التعليمية (OECD, 2016, 5). ولكي يؤدي الاستفسار إلى الاكتشاف والابتكار يجب مراعاة ما يلي:

- دعم الحوار الجماعي: فيجب أن تدعم المنظمات التعليمية الحوار الجماعي وتشجع المعلمين على التعاون والابتعاد عن التنافس، وأن تكون بيئة التعلم خالية من النقد السلبي.
- المخاطرة والتعلم من الفشل: يجب أن تدعم المدرسة كمنظمة تعلم أولئك الذين يبادرون ويتحملون المخاطر، وأن يتم مكافأتهم على ذلك، كما يجب أن يحتفظ أعضاء المدرسة بعقلية منفتحة إزاء طرق جديدة للقيام بالمهمة، مع ضرورة اعتبار المشكلات والأخطاء حال حدوثها فرصاً متاحة لتحقيق التعلم (Kools and Stool, 2016, 45-47)
- إدراج نظم تجميع وتبادل المعرفة والتعلم:

المدرسة باعتبارها منظمة تعلم، يتم من خلالها تطوير العمليات والاستراتيجيات والهياكل التي تسمح للمدارس بالتعلم. ومن أهم الآليات التي تساعد المدارس على تبادل المعرفة مايلي: (Yarbrough, 2013, 358) (Antinluoma, 2018, 79)

- الاستخدام الفعال للبيانات؛ من قبل المعلمين والقادة، حيث أن استخدام البيانات يزيد من مقدرة الأنظمة المدرسية على المشاركة في التقييم المستمر لعملية التعلم، كما يساعد ذلك في عملية إتخاذ القرار.
- القدرة على تحليل البيانات؛ فيجب أن يكون لأعضاء المجتمع المدرسي القدرة على تحليل البيانات من أجل تطوير العملية التعليمية، حيث تشير الأدلة البحثية في العديد من النظم المدرسية أن القدرة على تحليل البيانات وتبادل المعرفة، أمر ضروري لتطوير التعليم، فيجب أن يكون أعضاء المجتمع المدرسي قادرين على استخدام البيانات والمعلومات من مصادر متعددة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحصول على البيانات وتحليلها، ومن ثم تضع المدرسة خططاً تطويرية استناداً إلى هذه البيانات (Antinluoma and al, 2018, 79).
- استخدام الأبحاث الخارجية؛ حيث المشاركة في البحوث الخارجية يساعد على تحسين ممارسات التدريس. ولقد أصبح الإشتراك في الأبحاث الخارجية من القضايا المهمة التي تهتم بها المدارس اليوم بغية تطوير العملية التعليمية. ومن أهم التجارب في هذا المجال، مشروع مجتمعات التعلم البحثي بكلية لندن بإنجلترا، والذي كان الهدف

منه تعزيز استخدام البحث الخارجي في مدارس انجلترا كجزء من توفير بيئة تعليمية فعالة بالمدارس، تساعد في التطوير المهني للعاملين (8, 2016, OECD).

- التعلم من البيئة الخارجية:

المدارس لا تعمل في فراغ، إنها أنظمة مفتوحة حساسة، تتأثر ببيئتها الخارجية، وتقوم المدرسة كمنظمة تعلم بدور مهم في التفاعل مع البيئة الخارجية من أجل رصد التحديات والفرص الخارجية والاستجابة لها.

وتوضح الأدلة البحثية في هذا المجال أن الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور وتطوير علاقة قوية بينهم أمر أساسي لفاعلية العملية التعليمية وتعزيز مجتمع التعلم، حيث يمكن لأولياء الأمور المشاركة في العملية التعليمية وإدارة الفصول وتصميم المناهج، كما يمكن للشراكة مع مؤسسات التعليم العالي أن تفيد كلا الشريكين، فيمكن للمدارس الاستفادة من خبرة الجامعات المتمثلة في الأفكار والممارسات المبتكرة، كما يمكن للمدارس أن تؤثر في رؤية ورسالة الجامعات، ولعل المدارس الأمريكية للتطوير المهني، ومدارس التدريب السويدية، أمثلة واقعية على هذه الشراكات.

ومن أهم مشاريع الشراكة بين البيئة الخارجية والمدرسة، مشروع مدرسة الجوار، فقد تم تطوير مفهوم جديد للتعليم في ساو باولو بالبرازيل، حيث تقوم المنظمات غير الحكومية بتحويل الميادين العامة ودور السينما والمراكز الثقافية والمسارح إلى قاعات دراسية تعد امتداداً للتعليم المدرسي الرسمي، حيث يهدف هذا المشروع إلى توسيع مساحات التعلم في المجتمع، من أجل أن يتعلم الجميع (9, 2016, OECD) (53-56)

- النمذجة وقيادة التعلم:

القيادة هي العنصر الأساسي الذي يربط جميع أجزاء المنظمة التعليمية معاً. إن توفر قيادة للتعلم يخلق له توجهاً محدداً يترجم الرؤية إلى استراتيجية (Papadakon, 2018, 24). كما يساعد قادة المدارس على القيام بدور حيوي في تأسيس ثقافة التعلم التي تشجع وتسهل التعلم التنظيمي، و الحوار المهني والتعاون وتبادل المعرفة. ومن أهم نماذج القيادة في منظمة التعلم:

- القيادة التشاركية: وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية القيادة التشاركية، فالقيادة لا يجب ألا تقتصر على مدير المدرسة فقط، بل يجب تقاسمها من قبل أعضاء المجتمع المدرسي. وقد أشار أنتنليوما وآخرون (2018, Antinluoma and al) (79) إلى أن المعلمين يشعرون بالرضى الوظيفي عند منحهم الفرصة للمشاركة في

صنع القرار، وفي نفس السياق أثبتت دراسة أدميرال وآخرون (Admiraal and al) 2016 القيادة التشاركية تساعد على التعلم المهني للمعلم.

- القيادة التحويلية: إن دور القيادة التحويلية هو تسريع قبول المجموعة للأهداف العامة للمدرسة وتشجيع التفكير التأملي وبناء معتقدات جماعية بأهمية أبعاد منظمة التعلم، ولقد أثبتت دراسة (Hamzah and all 2011) أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبين نشاط المعلمين، كما أثبتت دراسة (Rijal 2010) أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي في تطوير أبعاد منظمة التعلم.

ويعد نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أحدث النماذج التي تناولت أبعاد منظمة التعلم، فقد تم وضعه من قبل منظمة التعاون الاقتصادي بالتعاون مع اليونوسيف في عام 2016، وتعتمد عليه أوروبا الآن في تقييم مدارسها في تقدمها نحو تحقيق أبعاد منظمة التعلم .

### ثالثاً: متطلبات تحقيق أبعاد منظمة التعلم

#### 1- غرس ثقافة التعلم:

تعد الثقافة من أهم العوامل التي تساعد علي بناء منظمة التعلم، كونها تمثل حجر الزاوية لتشجيع التعلم علي مستوي المؤسسة، فهي في الواقع عامل مسهل وشرط أساسي للتعلم .

ويؤكد Antinluoma(2018,77) أن الثقافة الإيجابية في المؤسسات التربوية تبني شعوراً بالتماسك داخل المؤسسة، كما تنمي الهوية، وتعزز الإنجاز والعمل، وتساعد علي وضع معايير وأنماط السلوك بالمؤسسة، كما أنها تخلق طرقاً متميزة للقيام بالمهام المختلفة وتحدد اتجاه النمو في المستقبل.

وتعد المنظمات التي تطور ثقافة تعلم قوية وإيجابية منظمات جيدة في عملية خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، كما تعد جيدة في تعديل سلوكها، حيث أنها توفر البيئة التي تزيد من تعلم الطلاب وتعزز التعاون و تعكس المعرفة والأفكار الجديدة ( جفال وردة و ججيق عبد المالك، 2016، 96-101 )

وتشير ثقافة التعلم إلى الثقافة التي تهيئ الفرص المناسبة لتعلم جميع المنتسبين إلى المدرسة من إداريين ومعلمين ومتعلمين، فيصبحون بالتالي قادرين علي التعلم مدى الحياة، وفيها يجمع الإداريون والمعلمون على رسالة وقيم واضحة تدعم التعلم، فينهمكون في تعلم تشاركي يوظفون من خلاله التفكير والاستقصاء الجماعي

ويتبادلون المعارف حول ممارساتهم المهنية الشخصية بهدف تحسين تعلم المتعلمين  
(عبد اللطيف حيدر ومحمد المصليحي، 2006، 35)

وتعتبر ثقافة التعلم من أهم المتطلبات التي تساعد على بناء منظمات التعلم،  
فهي تقلل من الحواجز التي تعترض الحصول على المعرفة، وتشجع الممارسات القائمة  
على التوصل إليها، مما يجعل التعلم مستمراً (2, Winkler and Feffe, 2016) ومن  
ثم يجب على المؤسسات غرس ثقافة التعلم بين أفرادها والتحول من ثقافة الامتثال إلى  
ثقافة التعلم ويوضح شكل (3) كيفية التحول من الثقافة التقليدية إلى ثقافة التعلم في  
المنظمات.



شكل (3)

غرس ثقافة التعلم

المصدر ( Winkler and Fyffe,2016,4)

ويتضح من الشكل ما يلي :

### الثقافة التقليدية Compliance Culture:

ويقصد بالثقافة التقليدية أنها الثقافة التي تركز على الامتثال وتنفيذ القواعد،  
وتفسر البيانات وتستخدمها لإشباع القواعد وتلبية الاحتياجات، وتكون وظيفة البيانات  
ساكنة ونادراً ما يتم استخدامها لإتخاذ القرارات. والثقافة التقليدية تكون دائماً عائناً أمام  
تحسين الأداء المدرسي، لأن تلك الثقافة تصنع حواجز أمام الإداريين، فلا يكونوا على  
استعداد لتقبل أفكار أو ممارسات جديدة يطرحها مهنيون أدنى منهم في الهرم الوظيفي،  
فيعملون على معارضتها وإعاقة تطبيقها، وهذا يقود بالتالي إلى فقدان الإحترام وعدم نمو  
المهارات المطلوب تنميتها.

### التحول Transition:

يجب على المنظمة اتباع عدة عمليات لتغيير الثقافة التقليدية . ويمكن القول  
بأن أهم تلك العمليات تتمحور في :استخدام استراتيجيات جديدة تشجع على العمل

الجماعي وتقبل الآخر و التخطيط والتعاون والتنسيق في تنفيذ تلك الاستراتيجيات، وتحويل ذلك كله إلي ممارسات تعتمد علي العمل الجاد والاتصال والتواصل والتغذية الراجعة.

### ثقافة التعلم:

يتحمل أفراد البيئة التي تشجع ثقافة التعلم المسؤولية ويدعمون بعضهم البعض، فنجدهم يتبادلون الأفكار والخبرات، وتستهدف توجيه المعلومات والمعرفة تجاه التغيير، ويتعلم أفراد المنظمة فيها من نجاحاتهم وإخفاقاتهم التي ينظر إليها علي أنها أمر طبيعي.

(عبد اللطيف حيدر ومحمد مصيلحي، 2006، 36-38) (Winkler and Fyffe, 2016, 2-3)

ولكي يتم تأسيس ثقافة التعلم في المنظمات يجب ما يلي: (Winkler and Fyffe, 2016, 7)

- البرامج والاستراتيجيات يجب أن تعزز البيئات التي يتم فيها عرض البيانات كأداة للتعلم المستمر.
- تعزيز القدرات التنظيمية، فيجب أن يوفر مكان العمل القدرة على الوصول إلى المعلومات والتدريب على المهارات واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.
- استثمار الموارد وتطوير البيئة التحتية للتعلم التنظيمي بما في ذلك قدرة الموظفين والبنية التحتية للتعلم.
- تحولاً في نمط التفكير والطرق والتراجع عن الممارسات التقليدية، ففي إطار ثقافة التعلم يؤمن أفراد المنظمة بأن الثقة، والعمل في فريق، والتنسيق والتعاون، كلها مكونات أساسية للنجاح، وكذلك يتصرف القائد في الثقافة التي تشجع على التعلم كنموذج للتغيير.
- الانفتاح علي التغيير والأبتكار
- قبول فكرة وضع القواعد الرسمية قيد التساؤل

### 2- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنحاء المنظمة:

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم مكونات منظمة التعلم، حيث تعتمد ذاكرة منظمات التعلم على اكتساب وتوزيع وتفسير المعرفة، ولن يكون في مقدور مجتمعات التعلم تحقيق ذلك دون الحاجة إلى نظم معلومات سواء في مسح البيئة الخارجية للوقوف على مدى تنافسية المنظمة، وأبحاث السوق وأنظمة الذكاء التنافسي، ثم عمليات التخطيط وبناء السيناريوهات والإعداد للمستقبلات البديلة والمحتملة للمنظمة،

ثم استخدام التكنولوجيا المعلوماتية أيضاً في عمليات التواصل وتوزيع وتبادل المعلومات وأيضاً عمليات تفسيرها باستخدام العديد من تكنولوجيا المعلومات مثل الإنترنت والشبكات الداخلية والبريد الإلكتروني (أمين النبوي، 2008، 54-55).

ومن ثم فإن هناك جملة من الأسباب التي تدفع المدارس كمنظمات تعليمية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهمها ( ويثرو، لونج، ماركس، 2008، 47-49) محمد ضياء الدين زاهر و سناء راضي، 2019، 1871 ) ( فاتن عزازي، 2010، 1032):

- تستخدم التكنولوجيا في المدارس لتوسيع طبيعة المعرفة وحدودها،
- تستخدم نظم التعليم التكنولوجية لزيادة كفاءة التخطيط، ومحاكاة التغيرات المحتملة، وتنظيم الجداول، وحفظ السجلات ودعم العمليات الإدارية والتنظيمية الأخرى .
- تساعد المعلمين علي الإبداع والعمل الجماعي علي جميع المستويات، فيستطيع المعلمون من خلالها الانخراط في مستوي عال من الحوار والتفاعل والتعاون بينهم ومع الخبراء بهدف التعلم والتخطيط دون قيود مكانية وزمانية .
- تساعد علي التعلم الذاتي لجميع أعضاء المدرسة، فالتكنولوجيا الرقمية تساعد علي خلق بيئات ثقافية وتعليمية تساعد علي تنوع مصادر المعرفة
- تساعد في توفير البيانات التي تدعم اتخاذ القرارات الخاصة بتعلم الطلاب
- تساعد علي إيجاد مجتمع متكامل ومتجانس من المتعلمين وأولياء الأمور والمعلمين والمدرسة

وفي ضوء ذلك فإن المدارس يجب أن تتغير لكي تتمكن من استخدام التقنيات الجديدة بصورة فاعلة، أي أن المدارس يجب أن تشتمل على بنية تحتية ونظاماً مرناً، وإدارة وقيادة فاعلتين، وفكر منفتح بعيد عن القولية، كي تكون مهياً لاستخدام التقنيات التعليمية بفاعلية .

### 3- التركيز علي تعلم الطلاب :

يجب تركيز الجهود التربوية في المدارس إلي الانتقال من التعليم إلي التعلم مع تغيير جذري في الممارسات والسلوكيات اليومية في المدرسة، فبدلاً من متابعة إدارة المدرسة لكراسات تحضير الدروس فقط، ينتقل الاهتمام إلي متابعة سجل سير تعلم الطلاب وملفات انجازهم وقراءة نتائجهم وتحصيلهم الأكاديمي . كما يؤدي التركيز علي التعلم إلي تغيير في القيم والاتجاهات التي يحملها المعلمون من أن بعض الطلاب لا يمكنهم التعلم إلي الاتجاهات التي تؤمن بأن جميع الطلاب يمكنهم أن يتعلموا ويجب أن يتعلموا. ( البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 1436، 7 )

ويقود التركيز علي التعلم المشاركين في مجتمع التعلم إلي البحث عن أفضل الممارسات، واستخدام جميع الوسائل الممكنة لتيسير تعلم الطلاب، وتصبح المسؤولية عن تعلم الطلاب مسؤولية جماعية بدلا من المسؤولية الفردية ويصبح جميع الأعضاء منخرطين في منظومة التعلم بحيث يستفيد كل فرد من الآخر، وتصبح المدرسة متفاعلة من أجل التعلم ( حشمت عبد الحكم و احمد محمد بكري، 2017، 38 ).

4- الثقة بين العاملين وتوفير الموارد والوقت: تعد الثقة شرطا أساسيا لنجاح المدرسة كمنظمة تعلم، فهي الأساس الذي يعطي القوة والاستدامة لمنظمات التعلم، فخلق ثقافة تنظيمية من الثقة والاحترام يساعد علي تعلم الفريق المدرسي وتعاونه . فقد أشارت دراسة ( Papadakon 2018) إلي أهمية الثقة، حيث أنها تساعد علي التعاون بين المعلمين وتزيد من المسؤولية الجماعية . وكذلك يجب أن توفر المدرسة كمنظمة تعلم الموارد والوقت الكافي لتبادل الأفكار والتعاون، فقد أكدت دراسة ( Admiraal, et al 2016) إلي أن الجوانب العملية المتمثلة في توفير الوقت والأماكن لتبادل الأفكار والممارسات لها دور كبير في التعلم المهني للمعلمين، كما أكدت دراسة ( Papadakon 2018) أن من أهم التحديات التي واجهت المعلمين عدم وجود الوقت الكافي للتعاون المهني . ومن ثم يجب أن تنمي المدارس قيم الثقة والاحترام بين العاملين وتوفير الوقت والموارد اللازمين للتعلم المهني للمعلمين .

رابعا: الدراسة الميدانية: تضمنت الدراسة الميدانية ما يلي:

#### 1 -إجراءات الدراسة الميدانية:

أ- أهداف الدراسة الميدانية : هدفت الدراسة الميدانية إلي التعرف علي مستوي تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة أهميتها وذلك من خلال التركيز علي: تطوير الرؤية المشتركة، تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين، تعزيز التعاون بين جميع العاملين، تنمية المهارات القيادية، دعم ثقافة الأستفسار والأبتكار، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في المدرسة، التعلم من خلال البيئة الخارجية

ب-أداة الدراسة الميدانية : اعتمدت الدراسة الحالية علي الاستبانة كإحدى أدوات جمع المعلومات من أفراد العينة بغية التحقق من أهداف الدراسة، وإتاحة الفرصة

للمشاركين لكي يعبروا عن آرائهم بحرية تامة، وقد تم صياغة الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة وبعض أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة في مجال منظمة التعلم والنموذج الذي تم وضعه من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتكونت الأستبانة من محورين وهما:

#### المحور الأول : بيانات أولية

المحور الثاني:تضمن أبعاد منظمة التعلم وفقرات كل بعد، علي النحو التالي:

- تطوير رؤية مشتركة تتمحور حول تعلم جميع الطلاب ( 6 فقرات)
- تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين(8 فقرات)
- تعزيز التعاون بين جميع العاملين( 7 فقرات )
- تنمية المهارات القيادية ( 6 فقرات)
- دعم ثقافة الاستفسار والابتكار(6فقرات)
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في المدرسة ( 6فقرات)
- التعلم من خلال البيئة الخارجية(5 فقرات)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة علي فقرات الاستبانة بحيث تأخذ درجة التوافر بدرجة كبيرة (3) درجات، والتوافر بدرجة متوسطة (2) درجات، والتوافر بدرجة ضعيفة تأخذ (1) درجة، وكذلك تم استخدامه لتقييم الاستجابات الخاصة بأهمية الأبعاد

- صدق أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة في حساب صدق الأستبانة علي الصدق الظاهري ( صدق المحكمين)،تم عرض الصورة الأولية للاستبانة علي مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية بهدف التأكد من وضوح العبارات، ومدى مناسبتها للمحور التي تنتمي إليه، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من آراء، أجريت التعديلات اللازمة، وذلك حتي تتلاءم الاستبانة مع طبيعة الدراسة الحالية .
- ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل ثبات المقياس بعد تطبيقه مرتين علي عينة صغيرة خلال اسبوعين 00885 وهي درجة تمثل قيم ثبات مرتفعة تدل علي ثبات الاختبار ويعول عليها.

ج- عينة الدراسة :تم تطبيق الأستبانة علي عينة عشوائية قوامها 250 من المعلمين والمعلمات بالمعاهد الأزهرية من المشاركين في الدورة التدريبية الثانية لإجازة التأهيل التربوي التي تقدمها كلية التربية جامعة الأزهر بالتعاون مع مشيخة الأزهر والأكاديمية

المهنية للمعلمين والتي تقدم ب ( 13 ) مركزاً للتأهيل التربوي وهي (القاهرة، الجيزة، الإسماعلية، الزقازيق، المنصورة، طنطا، الأسكندرية، بني سويف، اسيوط، سوهاج، قنا، الأقصر، أسوان)، واقتصرت الدراسة علي ثمانية مراكز فقط وهي، القاهرة، الجيزة، الإسماعلية، الزقازيق، المنصورة، طنطا، الأسكندرية، سوهاج، وكان إجمالي العدد الموزع 300 استبانة، تم استلام 250 استبانة صالحة. ويبين جدول (1) توزيع أفراد العينة.

### جدول ( 1 )

#### توزيع أفراد العينة

المحافظة	طنطا	الأسكندرية	الزقازيق	المنصورة	سوهاج	القاهرة	الجيزة	الإسماعلية
العدد	22	26	43	60	25	33	29	18
النسبة	8.8	10.4	17.2	24	10	13.2	11.6	7.2

#### د- أساليب المعالجة الإحصائية :

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية ( SPSS ) وذلك لإيجاد الوزن النسبي والموافقة النسبية لكل مفردة، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة وهي:

- النسب المئوية في حساب التكرارات : حيث تعتبر النسب المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام

الوزن النسبي: ويساعد الوزن النسبي في تحديد مستوي الموافقة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة، ويوضح جدول (2) مستوي ومدى الموافقة لكل استجابة

جدول (2)

مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	مستوى الاستجابة
أكبر من 2,34	كبيرة
من 1,67 : 2 , 33	متوسطة
أقل من 1, 66	ضعيفة

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

للتعرف علي درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية تم حسابا لوزن النسبي والترتيب لكل بعد من ابعاد المقياس كما يتضح من جدول ( 3 )

جدول ( 3 ) الوزن النسبي لدرجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية

م	العبارات	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
1	تطوير رؤية مشتركة تتمحور حول تعلم جميع الطلاب	3	1,93	متوسطة
2	تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين	7	1,66	ضعيفة
3	تعزيز التعاون بين جميع العاملين	2	2,10	متوسطة
4	تنمية المهارات القيادية	4	1,90	متوسطة
5	دعم ثقافة الأستفسار والأبتكار	1	2, 91	متوسطة
6	انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في المدرسة	5	1,87	متوسطة
7	التعلم من خلال البيئة الخارجية	6	1,81	متوسطة
	المقياس ككل		2,03	متوسطة

- يتضح من الجدول السابق أن درجة استجابات أفراد العينة علي مقياس مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية بلغ 2,03 وهي درجة متوسطة تدل علي امتلاك المعاهد الأزهرية لبعض مقومات وأبعاد منظمة التعلم.
- يتبين من الجدول السابق أن أكثر أبعاد منظمة التعلم وجودا في المعاهد الأزهرية تبعا لاستجابات أفراد العينة هو البعد الخامس " دعم ثقافة الاستسفار والابتكار " حيث حصل علي أعلى وزن نسبي ( 2,91 )، وأن أقل أبعاد منظمة التعلم وجودا، البعد الثاني "تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين" حيث حصل علي أدنى وزن نسبي (1,66).
- تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عصام رمضان والتي اثبتت توسط توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية، مما يشير إلي أن المعاهد الأزهرية مازالت لديها العديد من العقبات لتطبيق أبعاد منظمة التعلم
- اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة رحمة الغامدي والتي اثبتت ان درجة توافر أبعاد منظمة التعلم بالمدارس الثانوية بالباحة بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة سميرة الحاجي والتي اشارت إلي أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الثانوية بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة ضعيفة .

وللتعرف علي درجة أهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية وفقا لاستجابات أفراد العينة، تم حساب الوزن النسبي والترتيب لكل بعد من ابعاد المقياس كما يتضح من جدول ( 4 )

#### جدول ( 4 )

الوزن النسبي لدرجة أهمية تطبيق ابعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية

العبارة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
1 تطوير رؤية مشتركة تتمحور حول تعلم جميع الطلاب	5	2.45	درجة كبيرة
2 تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين	6	2.43	درجة كبيرة
3 تعزيز التعاون بين جميع العاملين	1	2.53	درجة كبيرة
4 تنمية المهارات القيادية	7	2.42	درجة كبيرة

5	دعم ثقافة الأستفسار والأبتكار	2	2.50	درجة كبيرة
6	انشاء انظمة لمشاركه المعرفه والتعلم في المدرسة	3	2.49	درجة كبيرة
7	التعلم من خلال البيئة الخارجية	4	2.46	درجة كبيرة
	المقياس ككل		2.47	درجة كبيرة

- يتضح من الجدول السابق أن درجة استجابات أفراد العينة علي مقياس مدي أهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية بلغ 2,47 وهي درجة كبيرة تدل علي مدي أهمية تطبيق أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر أفراد العينة.

ولتحديد مدي استجابة أفراد العينة علي فقرات كل بعد بصورة تفصيلية تم حساب الوزن النسبي ودرجة التوافر ودرجة الأهمية لكل الأبعاد كالتالي :

**البعد الأول: تطوير رؤية مشتركة تتمحور حول تعلم جميع الطلاب**

يوضح جدول (5) الوزن النسبي والموافقة النسبية لفقرات البعد الخاص ( تطوير رؤية مشتركة تتمحور حول تعلم جميع الطلاب )

جدول (5) استجابات عينة الدراسة علي عبارات البعد الأول

( تطوير رؤية مشتركة تتمحور حول تعلم جميع الطلاب )

الترتيب	الموافقة النسبية	الوزن النسبي	العبارات			التكرار	توفر	تهدف الرؤية المشتركة بالمعهد إلي تعزيز خبرات التعلم.
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
1	71.66 متوسطة	2.15	50	112	88	%	توفر	تهدف الرؤية المشتركة بالمعهد إلي تعزيز خبرات التعلم.
			20	44.8	35.2			
1	85.33 كبيرة	2.56	18	70	152	%	أهمية	تهدف الرؤية المشتركة بالمعهد إلي تعزيز خبرات التعلم.
			7.2	28	60.8			
4	63.33 متوسطة	1.90	64	146	40	%	توفر	تركز الرؤية علي مجموعة واسعة من نتائج التعلم
			25.6	58.4	16			

تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية

أم د. حنان مصطفى كفاقي

الترتيب	الموافقة النسبية	الوزن النسبي	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العبارات		
						التكرار	أهمية	
4	78.33 كبيرة	2.35	32	98	120	التكرار	أهمية	المختلفة (كالمعرفية - والعاطفية - والاجتماعية) في بعديها الحاضر والمستقبل
			12.8	39.2	48	%		
5	56.66 متوسطة	1.70	118	90	42	التكرار	توفر	يساهم الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي في صوغ رؤية المعهد.
			47.2	36	16.8	%		
5	76.66 متوسطة	2.30	42	90	118	التكرار	أهمية	يساهم جميع العاملين بالمعهد ( من معلمين - وإداريين - ومدير ) في صياغة رؤية المعهد.
			16.8	36	47.2	%		
3	70 متوسطة	2.10	70	84	96	التكرار	توفر	يساهم جميع العاملين بالمعهد ( من معلمين - وإداريين - ومدير ) في صياغة رؤية المعهد.
			28	33.6	38.4	%		
1م	85.33 كبيرة	2.56	18	74	158	التكرار	أهمية	يوجه المعهد عمليتي التعليم والتعلم نحو تحقيق الرؤية.
			7.2	29.6	63.2	%		
2	70.66 متوسطة	2.12	56	107	87	التكرار	توافر	تتضمن رؤية المعهد توفير التعليم للمعاقين.
			22.4	42.8	34.8	%		
2	83.66 كبيرة	2.51	18	86	146	التكرار	أهمية	تتضمن رؤية المعهد توفير التعليم للمعاقين.
			7.2	34.4	58.4	%		
6	54 ضعيفة	1.62	139	68	43	التكرار	توافر	تتضمن رؤية المعهد توفير التعليم للمعاقين.
			55.6	27.2	17.2	%		
3	80.66 كبيرة	2.42	39	68	143	التكرار	أهمية	تتضمن رؤية المعهد توفير التعليم للمعاقين.
			15.6	27.2	57.2	%		

الدرجة الكلية للأهمية 2.45

الدرجة الكلية للتوافر 1.93

ويتضح من جدول (5) ما يلي :

- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة توافر هذا البعد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 1.93، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.15 بموافقة نسبية 71.61% و 1.62 بموافقة نسبية 54%
  - أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة أهمية هذا البعد جاءت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.45، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.56 بنسبة مئوية 85.33 و 2.30 بنسبة مئوية 76.66، وهذا يشير إلي أهمية هذا البعد لتطوير التعليم بالمعاهد الأزهرية
  - المعيار الأكثر توفراً من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعاً لأراء أفراد العينة هو " تهدف الرؤية المشتركة بالمعهد إلي تعزيز خبرات التعلم" حيث حصلت علي أعلى الأوزان النسبية (2.15) بموافقة نسبية 71.66 ويرجع ذلك إلي أن معظم المعاهد الأزهرية تسعى جاهدة للحصول علي الاعتماد، ويعد وضع الرؤية لتعزيز التعلم من المعايير الأساسية التي وضعتها الهيئة للاعتماد
  - المعيار الأقل توفراً من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعاً لأراء أفراد العينة هو " تتضمن الرؤية توفير التعلم للمعاقين" حيث حصلت علي أقل الأوزان النسبية (1.62) بموافقة نسبية 54% ودرجة توافر ضعيفة، ويرجع ذلك إلي أن قانون الدمج رقم 2733 لسنة 2018 لم يتم تفعيله في المعاهد الأزهرية حتي الآن، فقد اشار رئيس قطاع المعاهد الأزهرية أن اللائحة التنفيذية لقانون الدمج ما زالت قيد الاعتماد. وبالتالي فإن توفير المصادر التي تساعد علي تعلم المعاقين لم يتم توفيرها بالمعاهد الأزهرية إلي الآن .
- من المعايير أيضا التي كانت اقل توافرا علي الرغم من أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة
- يساهم الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي في صوغ رؤية المعهد" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.70 بموافقة نسبية 56.66 ويرجع ذلك إلي أنه حتي الآن تنفرد المعاهد بوضع الرؤية ونادرا ما يشترك في وضعها الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي

البعد الثاني:

يوضح جدول (6) الوزن النسبي والموافقة النسبية لفقرات بعد (تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين)

جدول (6) استجابات عينة الدراسة علي عبارات البعد الثاني  
( تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين )

الترتيب	الموافقة النسبية	الوزن النسبي	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العبارات		
						توفر	التكرار	
4	56.66 متوسطة	1.70	114	97	39	توفر	التكرار	يوفر المعهد
			45.6	38.8	15.6	%		
7	78 متوسطة	2.34	44	78	128	أهمية	التكرار	فرصاً للتعلم المهني لجميع العاملين به
			17.6	31.2	51.2	%		
1	65.66 متوسطة	1.97	76	106	68	توفر	التكرار	توفر إدارة المعهد الدعم
			30.4	42.4	27.2	%		
1	86.33 كبيرة	2.59	22	58	170	أهمية	التكرار	التوجيهي للمعلمين الجدد.
			8,8	23,2	68	%		
7	50 ضعيفة	1.50	154	66	30	توفر	التكرار	. تدعيم ثقافة
			61,6	26,4	12	%		
5	79 كبيرة	2.37	34	90	126	أهمية	التكرار	المعهد التعلم المهني وتشجعه.
			13.6	36	50.4	%		
8	48.33 ضعيفة	1.45	166	56	28	توفر	التكرار	توفر ادارة المعهد الوقت
			66.4	22.4	11.2	%		
3	82	2.46	32	72	146	أهمية	التكرار	والموارد

	كبيرة		12.8	28.8	58.4	%		المختلفة لُدعم التعلم المهني.
5	52.66 ضعيفة	1.58	137 54.8	81 32.4	32 12.8	التكرار %	توافر	تسمح إدارة المعهد للمعلمين بتحديد أهداف وأولويات التعلم المهني الخاص بهم
4	80.33 كبيرة	2.41	28 11.2	92 36.8	130 52	التكرار %	أهمية	تقوم إدارة المعهد بتقييم التعلم المهني بصفة دورية.
6	52.33 ضعيفة	1.57	136 54.4	86 34.4	28 11.2	التكرار %	توافر	تساعد دورات التعلم المهني على تغيير انماط التفكير الراسخة لإحداث التغيير والابتكار.
6	78.33 كبيرة	2.35	34 13.6	94 37.6	122 48.8	التكرار %	أهمية	
2	59.33 متوسطة	1.78	103 41.2	99 39.6	48 19.2	التكرار %	توافر	
6م	78.33 كبيرة	2.35	34 13.6	94 37.6	122 48.8	التكرار %	أهمية	

3	58.33 متوسطة	1.75	112	89	49	التكرار	توافر	تركز دورات التعلم المهني بالمعهد علي تحقيق أهداف العملية التعليمية.
			44.8	35.6	19.6	%		
2	85.33 كبيرة	2.56	22	66	162	التكرار	أهمية	
			8.8	26.4	64.8	%		

الدرجة الكلية للأهمية 2.43

الدرجة الكلية للتوافر 1.66

يتضح من جدول (6) ما يلي:

- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة توافر هذا البعد جاءت ضعيفة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 1.66، وتراوحت أوزانها النسبية بين 1.97 بموافقة نسبية 65.66% و 1.45 بموافقة نسبية 48.33%
- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة أهمية هذا البعد جاءت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.43، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.59 بنسبة موافقة 86.33 و 2.34 بنسبة موافقة 78، وهذا يشير إلي أهمية هذا البعد والمعنى بالتعلم المهني للعاملين
- المعيار الأكثر توفراً من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعاً لأراء أفراد العينة هو " توفر إدارة المعهد الدعم التوجيهي للمعلمين الجدد" حيث حصلت علي أعلى الأوزان النسبية (1.79) بموافقة نسبية 65.66
- المعيار الأقل توفراً من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعاً لأراء أفراد العينة هو " توفر إدارة المعهد الوقت والموارد المختلفة لدعم التعلم المهني" حيث حصلت علي أقل الأوزان النسبية (1.45) بموافقة نسبية 48.33 علي الرغم من أهميتها، حيث بلغت الموافقة النسبية علي أهميتها 82%، ويعزي ذلك إلي أن دورات التعلم المهني تكون عادة خارج المعاهد الأزهرية، كما انها تكون في اوقات العطلات الرسمية للمعلمين، ومن ثم فإدارة المعهد لا توفر الوقت والموارد لمساعدة المعلمين علي التعلم والتطور المهني .

- يلاحظ من الجدول أن جميع العبارات قد حصلت علي وزن نسبي ضعيف مما يشير إلى ضعف الاهتمام بالتعلم المهني داخل المعاهد حيث أن عمليات التنمية المهنية تتبع عادة قطاع المعاهد الأزهرية، ونادرا ما توفر إدارة المعهد دورات للتعلم المهني

البعد الثالث (تعزيز التعاون بين جميع العاملين): يوضح جدول (7) الوزن النسبي والموافقة النسبية لقرارات بعد (تعزيز التعاون بين جميع الموظفين)

جدول (7) استجابات عينة الدراسة علي عبارات البعد الثالث

(تعزيز التعاون بين جميع العاملين)

الترتيب	الموافقة النسبية	الوزن النسبي	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العبارات		
3	73.33 متوسطة	2.20	60	80	110	التكرار	توفر	يساعد المعهد المعلمين علي العمل كفريق.
			24	32	44	%		
2	87.33 كبيرة	2.62	20	56	174	التكرار	أهمية	
			8	22.4	69.6	%		
6	63.33 متوسطة	1.90	72	131	47	التكرار	توفر	يخصص المعهد الوقت والموارد المختلفة للعمل بالتعاون.
			28.8	52.4	18.8	%		
4	85.66 كبيرة	2.57	24	60	166	التكرار	أهمية	
			9.6	24	66.4	%		
1	78.66 كبيرة	2.36	46	67	137	التكرار	توفر	. تعد الثقة والاحترام المتبادل من القيم الأساسية بين العاملين بالمعهد.
			18.4	26.8	54.8	%		
1	89.33 كبيرة	2.68	14	52	184	التكرار	أهمية	
			5.6	20.8	73.6	%		

تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية

أ م د. حنان مصطفى كفاقي

5	67 متوسطة	2.01	70	108	72	التكرار	توفر	يجتمع المعلمين بانتظام للتفكير معا
			28	43,2	28,8	%		
5	84.33 كبيرة	2.53	19	79	152	التكرار	أهمية	في كيفية مواجهة التحديات وحل المشكلات.
			7.6	31.6	60.8	%		
2	75,33 متوسطة	2.26	52	82	116	التكرار	توافر	تشجع إدارة المعهد التعاون والحوار بين العاملين.
			20.8	32.8	46.4	%		
3	86 كبيرة	2.58	14	78	158	التكرار	أهمية	يركز التعلم الجماعي بالمعهد علي التعلم ونتائج الطلاب
			5.6	31.2	63.2	%		
4	71.33 متوسطة	2.14	52	112	86	التكرار	توافر	يوظف المعهد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل بين العاملين بالمعهد.
			20.8	44.8	34.4	%		
6	82 كبيرة	2.46	20	96	134	التكرار	أهمية	
			8	38.4	53.6	%		
7	60.66 متوسطة	1.82	88	120	42	التكرار	توافر	
			35.2	48	16.8			
7	76.66 كبيرة	2.30	34	106	110	التكرار	أهمية	
			13.6	42.4	44			

الدرجة الكلية للأهمية 2,53

الدرجة الكلية للتوافر 2,10

يتضح من جدول (7) ما يلي:

- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة توافر هذا البعد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.10 وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.36 بموافقة نسبية 78.66% و 1.82 بموافقة نسبية 60.66
- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة أهمية هذا البعد جاءت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.53، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.68 بنسبة موافقة 89.33 و 2.30 بنسبة موافقة 76.66 وهذا يشير إلي أهمية هذا البعد والمعنى بتعزيز التعاون بين جميع العاملين
- المعيار الأكثر توفرا من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعا لأراء أفراد العينة هو " تعد الثقة والأحترام المتبادل من القيم الأساسية بين العاملين بالمعهد" حيث حصلت علي أعلى الأوزان النسبية (2.36) بموافقة نسبية 78.66. ويشير ذلك إلي أن العلاقات الإنسانية في المعاهد الأزهرية تقوم علي الثقة والاحترام بين العاملين
- المعيار الأقل توفرا من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعا لأراء أفراد العينة هو " يوظف المعهد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل بين العاملين بالمعهد " حيث حصلت علي أقل الأوزان النسبية (1.82) بموافقة نسبية 60.66 علي الرغم من أهميتها لدي أفراد العينة، ويشير ذلك إلي ضعف البنية التحتية ونقص خدمات الأنترنت في المعاهد الأزهرية، وضعف المهارات التكنولوجية لدي العاملين بالمعاهد.

من المعايير التي كانت أقل توفرا أيضا علي الرغم من أهميتها لدي أفراد العينة ما يلي:

- " يخصص المعهد الوقت والموارد المختلفة للعمل التعاوني" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.90 بموافقة نسبية 63.33% ويشير ذلك إلي ضعف الموارد المالية المخصصة للمعاهد لتمويل احتياجات العمل التعاوني، وعدم وجود وقت كاف للعمل التعاوني . وتتفق هذه النتائج مع دراسة Fahara and Bulnesh، والتي أشارت إلي أن الوقت المخصص للتعاون بين المعلمين قليل، وكذلك دراسة Antinluma et al والتي توصلت إلي أن من أهم التحديات التي واجهت المعلمين عدم وجود وقت كاف للتعاون .

- "يجتمع المعلمين بانتظام للتفكير معا في كيفية مواجهة التحديات وحل المشكلات حيث حصلت علي وزن نسبي 2.01 بموافقة نسبية 67%، ويشير ذلك إلي ضعف مشاركة المعلمين في مناقشة قضايا المعاهد واتخاذ القرارات وتتفق هذه النتائج مع دراسة سميرة الحاجي

البعد الرابع : (تنمية المهارات القيادية) : يوضح جدول (8) الوزن النسبي والموافقة النسبية لفقرات بعد (تنمية المهارات القيادية):

جدول (8) استجابات عينة الدراسة علي عبارات البعد الرابع

(تنمية المهارات القيادية)

الترتيب	الموافقة النسبية	الوزن النسبي	العبارات			التكرار	توفر	العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
2	65.33 متوسطة	1.96	86	87	77	%	توفر	. يعزز مدير المعهد التعاون البناء مع المعاهد الأخرى.
			34.4	34.8	30.8			
5	78.66 كبيرة	2.36	36	88	126	%	أهمية	يقوم مدير المعهد بوضع نموذج لتعليم مهارات القيادة للاسترشاد به من قبل المعلمين.
			14.4	35.2	50.4			
5	57.66 متوسطة	1.73	124	70	56	%	توفر	يساعد مدير المعهد في
			49.6	28	22.4			
1	82 كبيرة	2.46	32	72	146	%	أهمية	توفر
			12.8	28.8	58.4			
4	63.33 متوسطة	1.90	82	112	56	%	توفر	يساعد مدير المعهد في
			32.8	44,8	22,4			

الترتيب	الموافقة النسبية	الوزن النسبي	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العبارات		
						التكرار	أهمية	تنمية قادة آخرين
2	81.33 كبيرة	2.44	32	76	142	التكرار		
			8.12	30.4	56.8	%		
3	64 متوسطة	1.92	84	102	64	التكرار	توفر	تقوم سياسة مدير المعهد علي توزيع القيادة.
			33.6	40.8	25.6	%		
4	79.33 كبيرة	2.38	26	102	122	التكرار	أهمية	
			10.4	40.8	48.8	%		
1	67 متوسطة	2.01	80	88	82	التكرار	توافر	يعزز مدير المعهد ثقافة التغيير والابتكار.
			32	35.2	32.8	%		
م1	82 كبيرة	2.46	28	80	142	التكرار	أهمية	
			11.2	32	56.8	%		
6	56 متوسطة	1.68	90	104	56	التكرار	توافر	يقوم مدير المعهد بتطوير
			36	41.6	22.4	%		
3	81 كبيرة	2.43	28	86	136	التكرار	أهمية	هياكل لتسهيل الحوار والتعاون بين العاملين بالمعهد
			11.2	34.4	54.4	%		

درجة الأهمية الكلية 2,42

درجة التوافر الكلية 1,90

يتضح من جدول (8) ما يلي:

- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة توافر هذا البعد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل

- 1.90، وتراوح أوزانها النسبية بين 2.01 بموافقة نسبية 67% و 1.73 بموافقة نسبية 57.66
- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة أهمية هذا البعد جاءت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.42، وتراوح أوزانها النسبية بين 2.46 بنسبة موافقة 82% و 2.36 بنسبة موافقة 78.66%، وهذا يشير إلي أهمية هذا البعد
  - المعيار الأكثر توفرا من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعا لأراء أفراد العينة هو " يعزز مدير المعهد ثقافة التغيير والابتكار" حيث حصلت علي أعلى الأوزان النسبية (2.01) بموافقة نسبية 67%
  - المعيار الأقل توفرا من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعا لأراء أفراد العينة هو " يقوم مدير المعهد بتطوير هياكل لتسهيل الحوار والتعاون بين العاملين" حيث حصلت علي أقل الأوزان النسبية (1.68) بموافقة نسبية 56%. ويشير ذلك إلي نقص مهارات بعض المديرين فيما يتعلق بتبادل الأفكار والتعامل مع قنوات الأتصال.
- من المعايير التي كانت أقل توافرا أيضا علي الرغم من أهميتها لدي أفراد العينة ما يلي:
- "يقوم مدير المعهد بوضع نموذج لتعليم مهارات القيادة للاسترشاد به من قبل المعلمين" حيث حصل وزن نسبي (1.73) بموافقة نسبية 57,66
  - "يساعد مدير المعهد في تنمية قادة آخرين" حيث حصلت علي وزن نسبي (1.90) بموافقة نسبية 63.33%
  - "تقوم سياسة مدير المعهد علي توزيع القيادة" حيث حصلت علي وزن نسبي (1.92) بموافقة نسبية 64%
- ويشير ذلك إلي ان مديري المعاهد لا يهتمون بتنمية مهارات القيادة لدي المعلمين، الأمر الذي يعني رغبة بعض المديرين في الاحتفاظ بالسلطة كاملة في أيديهم، وضعف الرغبة في اشراك المعلمين في إدارة شئون المعهد
- البعد الخامس:** ( دعم ثقافة الاستفسار والابتكار) :يوضح جدول (9) الوزن النسبي و الموافقة النسبية لفقرات بعد (دعم ثقافة الاستفسار والابتكار)

جدول (9) استجابات عينة الدراسة علي عبارات البعد الخامس

(دعم ثقافة الاستسفار والابتكار )

العبارات	كبيره	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	الموافقة النسبية	الفجوة النسبية		
							التكرار	%
يرغب المعلمون بالمعهد	64	142	44	2.08	69.33 متوسطة	3	توفر	التكرار
	25.6	56.8	17.6				%	
خوض التجربة والإبداع في أدائهم	136	59	28	2.48	82.66 كبيرة	5	أهمية	التكرار
	54.4	23.6	11.2				%	
يعتبر أعضاء المعهد	76	142	32	2.18	72.66 متوسطة	2	توفر	التكرار
	30.4	56.8	12.8				%	
المشكلات والأخطاء فرصا للتعلم.	149	89	12	2.55	85 كبيرة	2	أهمية	التكرار
	59.6	35.6	4.8				%	
يتم تعزيز العاملين عند تقديم	54	122	74	1.92	64 متوسطة	6	توفر	التكرار
	21.6	48.8	29.6				%	
حل مبتكر لمشكلة مدرسية.	142	93	15	2.51	83.66 كبيرة	3	أهمية	التكرار
	56.8	37.2	6				%	
يشجع المعلم الطلاب	127	81	42	2.34	78 متوسطة	1	توفر	التكرار
	50.8	32.4	16.8				%	
علي طرح الأسئلة والحوار.	170	60	20	2.60	86.66 كبيرة	1	أهمية	التكرار
	68	24	8				%	
العاملون بالمعهد لـديهم	57	127	66	1.96	65.33 متوسطة	5	توافر	التكرار
	22.8	50.8	26.4				%	

العبارات	كبيره	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	الموافقة النسبية	الفجوة النسبية		
							التكرار	أهمية
عقول منفتحة للقيام بعمل الأشياء بشكل مختلف.	124	98	28	2.38	79.33 كبيرة	6	التكرار	أهمية
	49.6	39.2	11.2				%	
يشجع المعلم استفسار	76	112	62	2.06	68.66 متوسطة	4	التكرار	توافر
	30.4	44.8	24.8				%	
الطلاب من أجل تنمية قيم الابتكار لديهم	144	88	18	2.50	83.33 كبيرة	4	التكرار	أهمية
	57.6	35.2	7.2				%	

درجة الأهمية الكلية 2,49

درجة التوافر الكلية 2,09

يتضح من جدول (9) ما يلي:

- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة توافر هذا البعد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.09، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.34 بموافقة نسبية 78% و 1.92 بموافقة نسبية 64%
- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة أهمية هذا البعد جاءت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.49، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.60 بنسبة موافقة 86.66 و 2.38 بنسبة موافقة 79.33%، وهذا يشير إلي أهمية هذا البعد
- المعيار الأكثر توفراً من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعاً لأراء أفراد العينة هو " يشجع المعلم الطلاب علي طرح الأسئلة والحوار" حيث حصلت علي أعلى الأوزان النسبية (2.43) بموافقة نسبية 78% . ويشير ذلك إلي اهتمام المعلمين في المعاهد الأزهرية بتنمية مهارات الحوار والاستفسار لدي التلاميذ، مما يحسن من العملية التعليمية

المعيار الأقل توفرًا من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعًا لأراء أفراد العينة هو " يتم تعزيز العاملين عند تقديم حل مبتكر لمشكلة مدرسية" حيث حصلت على أقل الأوزان النسبية (1.92) بموافقة نسبية 64% . ويشير ذلك إلى إهمال إدارة المعاهد تدعيم العاملين الذين يملكون عقلية متفتحة إزاء طرق جديدة للقيام بالأشياء، مما يؤثر على تنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) والتي أشارت إلى أن البعد الذي لم تستطع المدارس في وليمز ( Wals ) تحويله إلى ممارسات، تأسيس ثقافة الاستفسار والابتكار.

البعد السادس: ( إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في المدرسة) يوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والموافقة النسبية لفقرات بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في المدرسة):

جدول (10) استجابات عينة الدراسة علي عبارات البعد السادس

((إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في المدرسة))

الترتيب	الموافقة النسبية	المتوسطات الحسابية	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العبارات	
6	53.66 ضعيفة	1.61	142	64	44	التكرار	. يوجد بالمعهد قاعدة معلومات
			56.8	25.6	17.6	%	
1	85 كبيرة	2.55	32	48	170	التكرار	تسهل عمليات التعلم وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
			12.8	19.2	68	%	
5	60.66 متوسطة	1.82	76	142	32	التكرار	يتم تبادل الخبرات الناجحة والأفكار الإبداعية لدى
			30.4	56.8	12.8	%	
3	83 كبيرة	2.49	26	76	148	التكرار	أهمية

تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية

أ م د. د. حنان مصطفى كفاقي

			10.4	30.4	59.2	%		العاملين بالمعهد عبر قنوات الاتصال به.
4	62 متوسطة	1.86	80	124	46	التكرار	توفر	يقوم المعهد بتوفير
			32	49.6	18.4	%		أمثلة علي الممارسات الجيدة والسيئة في التدريس للمعلمين بغية تحليلها .
4	82.66 كبيرة	2.48	20	90	140	التكرار	أهمية	
			8	36	56	%		
2	65 متوسطة	1.95	70	123	57	التكرار	توفر	. يقوم المعهد بتقييم
			28	49.2	22.8	%		العملية التعليمية وتعديلها وتحديثها عند الضرورة.
1م	85 كبيرة	2.55	16	80	154	التكرار	أهمية	
			6.4	32	61.6	%		
1	69.33 متوسطة	2.08	56	118	76	التكرار	توافر	يستطيع جميع
			22.4	47.2	30.4	%		العاملين بالمعهد من معلمين - وإداريين استخدام المعلومات من مصادر
2	83.66 كبيرة	2.51	14	94	142	التكرار	أهمية	
			5.6	37.6	56.8	%		

متعددة								
3	63.33 متوسطة	1.90	86	104	60	التكرار	توافر	تزود أنظمة مشاركة المعرفة بالمعهد العاملين بتغذية راجعة عن جميع الأنشطة الفردية والجماعية
			34.4	41.6	24	%		
5	79.33 كبيرة	2.38	32	91	127	التكرار	أهمية	
			12.8	36.4	50.8	%		

درجة الأهمية الكلية 2,49

درجة التوافر الكلية 1,87

يتضح من جدول (10) ما يلي:

- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة توافر هذا البعد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 1.87، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.08 بموافقة نسبية 69.33% و 1.6 بموافقة نسبية 53.66%
- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة أهمية هذا البعد جاءت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2.49، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.55 بنسبة موافقة 85% و 2.38 بنسبة موافقة 79.33، وهذا يشير إلي أهمية هذا البعد
- المعيار الأكثر توفرا من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعا لأراء أفراد العينة هو " يستطيع جميع العاملين بالمعهد من معلمين وإداريين استخدام المعلومات من مصادر متعددة" حيث حصلت علي أعلى الأوزان النسبية (2.08) بموافقة نسبية 69.23

المعيار الأقل توفرا من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعا لأراء أفراد العينة هو " يوجد بالمعهد قاعدة معلومات تسهل عمليات التعلم من خلال تكنولوجيا المعلومات" حيث حصلت علي أقل الأوزان النسبية (1.61) بموافقة نسبية 53.66%

من المعايير التي كانت أقل توافرا أيضا علي الرغم من أهميتها لدي أفراد العينة ما يلي:

- "يتم تبادل الخبرات الناجحة والأفكار الإبداعية لدى العاملين بالمعهد عبر قنوات الاتصال به" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.82 بموافقة نسبية 60.66%
- "يقوم المعهد بتوفير أمثلة علي الممارسات الجيدة والسيئة في التدريس للمعلمين بغية تحليلها" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.86 بموافقة نسبية 62%
- "تزود أنظمة مشاركة المعرفة بالمعهد العاملين بتغذية راجعة عن جميع الأنشطة الفردية والجماعية" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.90 بموافقة نسبية 63.33%

وتشير تلك النتائج إلي أن عمليات تشارك المعرفة والتعلم لا تزال متوسطة علي الرغم من أهميتها في تنمية مجتمع المعرفة والاقتصاد المبني عليها، كما تشير إلي ضعف قدرات العاملين علي توظيف ما يكتسبون من خبرات ومعارف لخدمة العملية التعليمية بالمعهد

البعد السابع: (التعلم من خلال البيئة الخارجية)

يوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والموافقة النسبية لفقرات بعد ( التعلم من خلال البيئة الخارجية)

جدول (11) استجابات عينة الدراسة علي عبارات البعد السابع

(التعلم من خلال البيئة الخارجية)

الترتيب	الموافقة النسبية	المتوسط	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العبارات	
1	73.66 متوسطة	2.21	50	98	102	التكرار	يتعاون المعهد مع أولياء الأمور كشركاء في العملية التعليمية.
			20	39.2	40.8	%	
1	84.66 كبيرة	2.54	24	68	158	التكرار	أهمية
			9.6	27.2	63.2	%	
4	54 ضعيفة	1.62	132	80	38	التكرار	توفر
			52.8	32	15.2	%	

2	84 كبيرة	2.52	28	64	158	التكرار	أهمية	والاتصالات علي نطاق واسع من أجل تبادل المعرفة والتعاون مع البيئة الخارجية.
			11.2	25.6	63.2	%		
2	63 متوسطة	1.89	82	113	55	التكرار	توفر	يتعاون المعلمون في تبادل المعرفة مع أقرانهم في المعاهد الأخرى
			32.8	45.2	22	%		
3	83 كبيرة	2.49	24	80	146	التكرار	أهمية	. يدرس المعهد حاجات المجتمع الخارجي ويحاول تلبيتها
			9.6	32	58.4	%		
3	58.33 متوسطة	1.75	108	96	46	التكرار	توفر	. يدرس المعهد حاجات المجتمع الخارجي ويحاول تلبيتها
			43.2	38.4	18.4	%		
4	81 كبيرة	2.43	25	92	133	التكرار	أهمية	يؤسس المعهد شركات مع مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لتبادل الخبرات
			10	36.8	53.2	%		
5	52.66 ضعيفة	1.58	150	56	44	التكرار	توافر	يؤسس المعهد شركات مع مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لتبادل الخبرات
			60	22.4	17.6	%		
5	77.66 متوسطة	2.33	40	88	122	التكرار	أهمية	يؤسس المعهد شركات مع مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لتبادل الخبرات
			16	35.2	48.8	%		

الدرجة الكلية للتوافر 1,91 الدرجة الكلية للأهمية 2,47

يتضح من جدول (11) ما يلي:

- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة توافر هذا البعد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 1,91، وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.21 بموافقة نسبية 73.66% و 1.58 بموافقة نسبية 52.66%
- أن الوزن النسبي العام لاستجابات أفراد العينة عن درجة أهمية هذا البعد جاءت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة علي المحور ككل 2,47،

- وتراوحت أوزانها النسبية بين 2.54 بنسبة موافقة 84.66% و 2.23 بنسبة موافقة 77.66، وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد
- المعيار الأكثر توفراً من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعاً لأراء أفراد العينة هو " يتعاون المعهد مع أولياء الأمور كشركاء في العملية التعليمية " حيث حصلت علي أعلى الأوزان النسبية (2.21) بموافقة نسبية 73.66
  - المعيار الأقل توفراً من معايير المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية تبعاً لأراء أفراد العينة هو " يؤسس المعهد شراكات مع مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لتبادل الخبرات " حيث حصلت علي أقل الأوزان النسبية (1.58) بموافقة نسبية 52.66% ودرجة ضعيفة .
- من المعايير التي كانت أقل توافراً أيضاً علي الرغم من أهميتها لدي أفراد العينة ما يلي:
- "يستخدم المعهد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي نطاق واسع من أجل تبادل المعرفة والتعاون مع البيئة الخارجية" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.62 بموافقة نسبية 54% بدرجة ضعيفة
  - "يدرس المعهد حاجات المجتمع الخارجي ويحاول تلبيتها" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.75 بموافقة نسبية 58.33%
  - "يتعاون المعلمون في تبادل المعرفة مع أقرانهم في المعاهد الأخرى" حيث حصلت علي وزن نسبي 1.89 بموافقة نسبية 63%
- وتشير تلك النتائج إلي انغلاق المعاهد علي ذاتها وضعف علاقاتها بالمجتمع المحلي .

### خلاصة النتائج

يتضح مما سبق :

- أن تطبيق أبعاد منظمة التعلم بالمعاهد الأزهرية لا يزال في مرحلة متوسطة
- أن جميع أبعاد منظمة التعلم تعد متطلبات هامة لتطوير العملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر أفراد العينة
- أن أكثر أبعاد منظمة التعلم وجوداً في المعاهد الأزهرية تبعاً لاستجابات أفراد العينة هو البعد الخامس " دعم ثقافة الاستفسار والابتكار " حيث حصل علي أعلى وزن نسبي بلغ (91, 2).
- أن أقل أبعاد منظمة التعلم وجوداً، البعد الثاني "تعزيز التعلم المهني المستمر لجميع العاملين" حيث حصل علي وزن نسبي 1,66

### تعليق واستخلاصات:

بالنظر إلى ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، وما أفرزته من درجة متوسطة لتطبيق أبعاد منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية؛ فإن الباحثة ترى أن درجة التحقق تلك على الرغم من وسطيتها إلا أنها متوقعة ومقبولة. فتطبيق تلك الأبعاد الخاصة بمنظمة التعلم مجتمعة وبصفة فورية يمثل بالفعل تحدياً للمدرسة باعتبارها منظمة للتعلم. ويمكن للمدرسة أن تبدأ بتلك الأبعاد بطريقة منفردة **individually**، ولا سيما عندما تكون في مرحلة تحول **transation stage** بأن تستهدف في البداية واحداً فقط أو بعض تلك الأبعاد. ويجب التأكيد على أن تحقيق ذلك كله دفعة واحدة يعد أمراً من الصعوبة بمكان ولا سيما إذا وضعنا في الاعتبار الارتباط العضوي بين الأبعاد مجتمعة.

فبداية تحاول المنظمة أن تبني رؤية عامة وموحدة **shared vision** داخل المدرسة كمنظمة للتعلم. وإذا ما حللنا هذا نجد أنه يحوى في تضميناته نوعاً من التواصل بين الأعضاء بما يتضمنه من اتفاقات واختلافات من خلال إبداء الرأي وما يحدث من جدل وخلافه أثناء هذا التواصل المتكرر والمكثف بين أعضاء الفريق. وما من شك أن هذا سوف يساعد على تعلم الفريق.

وإذا أخذنا مثال الرؤية المشتركة، والتي حصل البعد المشتغل عليها على درجة عالية نسبياً؛ نجد أن هذا متوقع، باعتبار تلك الرؤية أساس لخلق منظمة التعلم ناهيك عن وضوحها وإمكانية قيام الأعضاء بصوغها، ولا نجافى الحقيقة إذا ما قلنا أن الرؤية أوضح الأبعاد في المنظمة وأنها البداية لتحقيق الأبعاد الأخرى. لذا؛ فإن وجود تلك الرؤية يمثل أمراً مهماً ويعتبر الطريق لتوظيف الأبعاد الأخرى، ناهيك عن ما يوفره وضع الرؤية من ثقة للمنظمة، فكل عضو بالمنظمة يثق فيما عرضه من رؤية، وما توصل إليه الفريق، ولهذا دلالاته حيث يمكن أن يكون له تأثير فيما يأتي من أبعاد أخرى.

والواقع أن صعوبة تحقيق الأبعاد مجتمعة في المدرسة التي ترنوا إلى التحول إلى منظمة للتعلم أمر كما سبق وأن أشرنا من الصعوبة بمكان، لأنه من غير المتوقع أن يحدث ذلك بطريقة مباشرة وفي فترات وجيزة، فليس هذا متفقاً مع مبدأ التغيير والتحول من ناحية، ناهيك عن المعوقات التي تعمل في مثل تلك المعاهد الأزهرية والتي هي معاهد تقليدية، وبها ترسخ للثقافة الهرمية التقليدية الرأسية، والتي يمكن أن تصطدم بعمليات التغيير ولا سيما إذا لم تكن العمليات مفهومة كليةً من قبل الجميع. لذا؛ فإنه يكون من الصواب القول بأن تلك المعاهد الأزهرية في طريقها إلى قبول تحولها إلى منظمة للتعلم لأنها تمتلك البدايات المهنية لها طريق هذا القبول.

ومن المفيد قبل ذكر متطلبات تحقيق منظمة التعلم في المعاهد الأزهرية أن نعرض في عجلة سريعة الفوائد التي يمكن أن تحققها تلك المنظمة، حيث أن تلك الفوائد يمكن أن تكون محركاً وموجهاً للمتطلبات. فهناك تحقيق الميزة التنافسية، والتي تتأتى عن

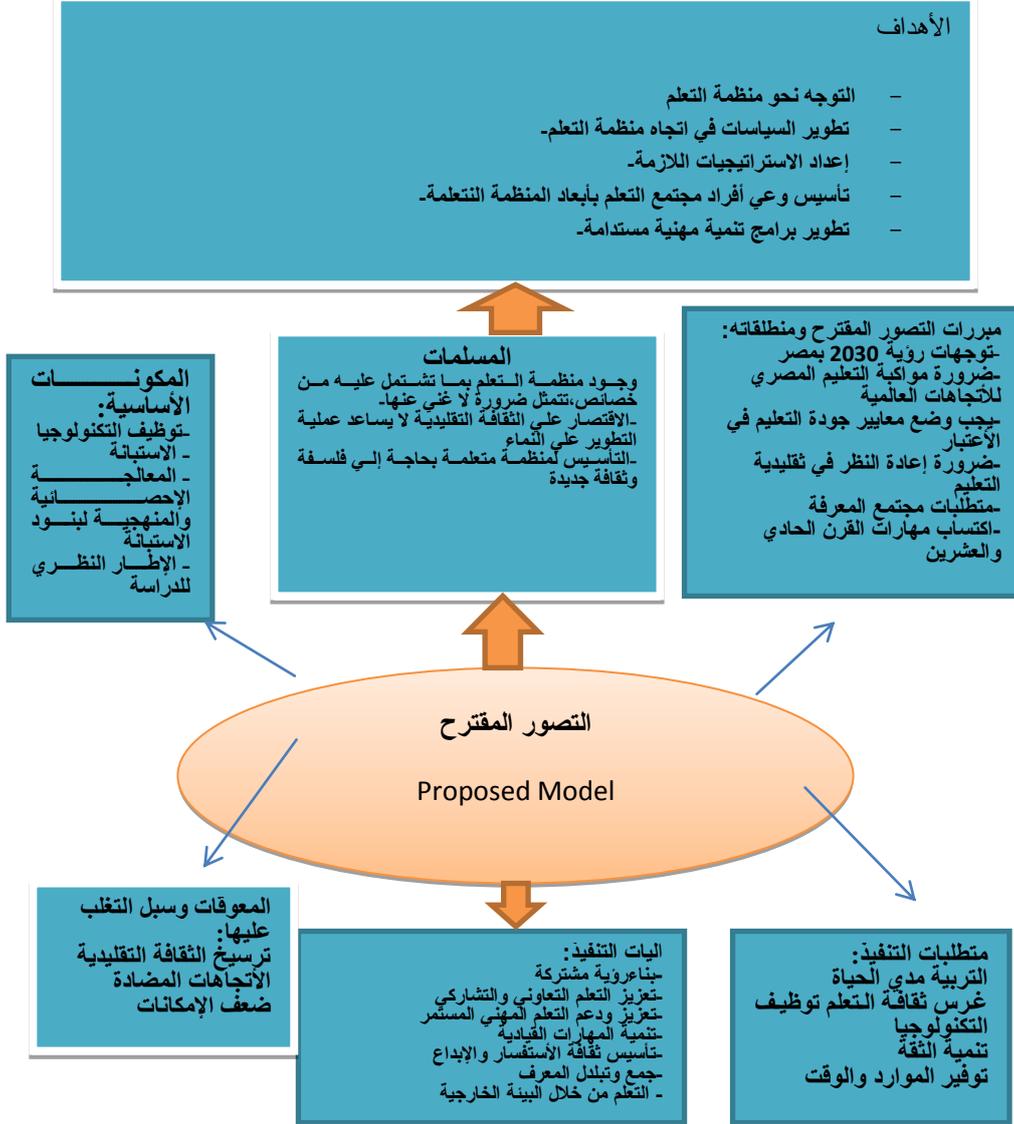
طريق المرونة الاستراتيجية **strategic flexibility** . فالتدفق المستمر للخبرة المتجددة والمعرفة يجعلان من المنظمة مكاناً دينامياً مستعداً للتغير. أضف إلى ذلك إحداث التجديد **innovation**، لأن التجديد مرتبط بالتعلم أيما ارتباط. إضافة إلى ذلك؛ فإن هناك فوائد أخرى من قبيل حصول المنظمة على مستويات إبداعية، والبقاء في حالة المنافسة، وتحقيق الكفاءة وتحسينها، وتوظيف المعلومات، وتحسين الصورة وتشجيع التغير، وتحسين نوعية المخرجات في كافة المستويات، وتقوية الشعور بالمجتمع في منظمة التعلم.

ويمكن تلخيص متطلبات تحقيق منظمة التعلم فيما يلي

- 1- معالجة المعوقات **barriers** فمن الضروري التعرف إلى تلك المعوقات التي تقف حجر عثرة في سبيل ذلك وتشخيصها ووصفها بدقة، وعندما يتم ذلك، يمكن أن يبدأ العمل في المطلوب. ومن تلك المعوقات غياب ثقافة التعلم، والتخلص من البنية الهرمية التقليدية، وبقاء المنظمة دينامية ذات ثقافة تنافسية والالتزام بالتعلم وأهميته
- 2- خلق نظام للتواصل من أجل تسهيل التغير.
- 3- استخدام موسع للتقنيات من أجل جعل مكان العمل بالمنظمة أكثر قدرة على حرية انتقال المعلومات والتشارك فيها.
- 4- توضيح ما يتم استخدامه من مصطلحات ولاسيما إذا اتسمت بالتعقيد إلى لغة سهلة قابلة للفهم في كافة المستويات والأقسام.
- 5- بناء استبانات لقياس الاستعدادات نحو التغير وإحلال المبادئ .
- 6- توفير بيئة للتعلم المستمر، وتوفير قيادة استراتيجية لتطوي البحث والحوار وتشجيع التعاون وتعلم الفريق، وخلق بنى مدمجة للمشاركة في التعلم وتسهيل المناخ اللازم لتحقيقه.
- 7- استخدام برامج تدريب، وتنمية الوعي من أجل تحقيق الهدف.
- 8- المبادأة بالممارسات الجديدة من أجل توجيه الاهتمام بتنظيم الذات والاستعداد لمقابلة التحديات في مكان العمل .
- 9- إتاحة الفرصة للعاملين للتساؤل، ومراجعة المسلمات وبناء التوقعات الإيجابية وإجراءات المستقبل
- 10- التأكيد على أن عملية إحلال مبادئ وأبعاد منظمة التعلم هي عملية طويلة.

### خامسا التصور المقترح :

يعرض هذا الجزء الختامي للدراسة التصور المقترح لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة Learning organization في المعاهد الأزهرية، والذي يمثل إجابة علي أحد الأسئلة المهمة والأساسية في الدراسة. واستنادا إلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة من صعوبة تطبيق أبعاد منظمة التعلم بالمعاهد الأزهرية والتي تعزي إلي عوامل مختلفة، فإنه بالإمكان وضع تصور مقترح لتطوير العملية التعليمية بتلك المعاهد في ضوء محددات وإمكانات مدخل منظمة التعلم، ولما كان بناء التصورات عملا علميا لا يعتمد علي التخمين أو المحاولة والخطأ، فقد التزمت الدراسة منهجا علميا في تحديدها للتصور المقترح لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية. والشكل التالي يوضح هيكل التصور المقترح :



شكل ( 4 ) تصميم الباحثة

- 1- أهداف التصور المقترح: يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية :
  - تطوير السياسات والإستراتيجيات الموجهة لتطوير التعليم قبل الجامعي بالمعاهد الأزهرية وتحويل تلك السياسات إلى خطط تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية
  - بناء وعي فردي وجماعي بأبعاد منظمة التعلم بين جميع العاملين بالمعاهد الأزهرية، بما يؤدي إلى تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، وزيادة الدافعية لديهم نحو التعلم الذاتي .
  - نشر ثقافة التعلم في المعاهد الأزهرية بغية تطوير تلك المعاهد وتحسين العملية التعليمية بها في ضوء التوجهات العالمية للتحسين المدرسي والتطوير .
  - تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء مدخل منظمة التعلم
  - مساعدة المسئولين عن التعليم الأزهرى قبل الجامعي علي إدراك أهمية تطبيق أبعاد منظمة التعلم بالمعاهد الأزهرية، وما يمكن أن يحققه ذلك من مخرجات تعليمية مهمة للمعاهد الأزهرية
- 2 - مبررات التصور المقترح ومنطلقاته:
  - ضرورة مواكبة التعليم قبل الجامعي للمستجدات، والتجارب، والاتجاهات العالمية، وإحداث تغيرات جوهرية وجذرية في جوانبه المختلفة، حيث حققت العديد من المدارس في معظم دول العالم نجاحا في التحول إلى منظمات تعلم .
  - جودة العملية التعليمية، حيث ترتبط معايير ومؤشرات جودة التعليم، بأهمية العمل الجماعي والفريقي والقيادة التشاركية والرؤية المشتركة و التفكير النقدي والإبداعي في العملية التعليمية، وتعد تلك المتغيرات من أساسيات بناء منظمة التعلم .
  - ضرورة اكتساب المعلمين والطلاب لمهارات القرن الحادي والعشرين بما يحقق جودة التعليم.
  - إن المؤسسات التعليمية أصبحت مطالبة بإعداد وتخريج نوعيات جديدة من التلاميذ - عمال معرفة - لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتغيرة التي يفرضها الاقتصاد الجديد المبني علي المعرفة، الأمر الذي يفرض إعادة النظر في تأسيس أوضاع وأولويات تتسق والتغير المطلوب.
  - اهتمام المجتمع اهتماما كبيرا بأهمية المعلومات والمعرفة واقتصاد المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية، والتفكير النقدي والخلاق وغير ذلك من الكفايات المطلوبة لتحقيق الهدف .
- رؤية مصر 2030 والتي تشير إلى ضرورة تنمية قدرة المدارس علي الإدارة الذاتية والاهتمام ببرامج تدريب المعلمين في ضوء المعايير العالمية، والاهتمام بالتعلم

المستمر لجميع العاملين بالمدارس، وتمكين الطلاب من المهارات الحياتية وخاصة مهارات القرن الحادي والعشرين .

### 3- آليات تنفيذ التصور المقترح :

- بناء رؤية مشتركة تتمحور حول استهداف تعلم جميع الطلاب بما فيهم ذوي الإحتياجات الخاصة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- قيام العاملين جميعهم بالاشتراك في وضع الرؤية ووضع الخطط لتنفيذها علي المدى القصير والبعيد.
- توجيه المعهد التعليم والتعلم به نحو تحقيق الرؤية.
- توفير فرص التعلم للجميع، الطلاب والمعلمين وجميع أفراد مجتمع التعلم المهني .
- إتاحة المجال للتقييم والتقويم الذاتي داخل المعهد في ضوء الرؤية والقيم المشتركة.
- تعزيز التعلم التعاوني والتشاركي بين جميع العاملين : وذلك عن طريق
- تدريب المعلمين علي كيفية العمل كفريق .
- تنمية قيم الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المعهد
- توفير الوقت والموارد اللازمة للتعلم الفريقي
- توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في تنمية التعلم الفريقي
- تعزيز ودعم التعلم المهني المستمر
- دعم المعهد لثقافة التعلم المهني
- مشاركة جميع العاملين في تحديد أهداف وأوليات التعلم المهني
- توفير الدعم اللازم للمعلمين الجدد
- توفير المعهد للوقت والموارد اللازمة لدعم التعلم المهني
- توفير التطوير المهني للمعلمين باستخدام خطة شاملة تركز علي التعلم في مكان العمل
- تخفيف الأعباء الوظيفية للمعلمين ليتسني لهم المشاركة في برامج التنمية المهنية.
- تنمية المهارات القيادية:
- حرص قيادات المعهد علي وضع نموذج لتعلم القيادة والمساعدة في تنمية قادة آخرين
- حرص قيادات المعهد علي تطوير ثقافة الحوار والتعاون وتبادل المعرفة
- يشجع قيادات المعهد التعلم والتغير والابتكار
- تعزيز قادة المعهد التعاون مع المعاهد الأخرى والمدارس وأولياء الأمور ومؤسسات التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية

- دعم قادة المعاهد للحلول التي يقترحها الأعضاء
- تأسيس ثقافة الاستفسار والاستكشاف والإبداع : ويتطلب ذلك بيئة تعليمية تشجع على الاستفسار والمبادرة والرغبة في تجربة أفكار وممارسات جديدة ويتم ذلك عن طريق :
- تشجع إدارة المعهد المعلمين لخوض التجربة والإبداع في أدائهم.
- تدعم إدارة المعهد وتقدر العاملين لقيامهم بالمبادرات والتعرض للفشل.
- تشجيع الطلاب على الاستفسار وطرح الأسئلة
- تشجيع المعلمين على ممارسة العملية التعليمية بطرق حديثة
- الاختبار والتجريب بطرق جديدة، والتأكد من تدفق الأفكار الجديدة وبشكل مستمر، والتحفيز على أخذ المخاطرة
- استخدام نظم جمع وتبادل المعرفة والتعلم، وذلك عن طريق :
- تدريب العاملين على تحليل واستخدام مصادر متعددة للبيانات، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توفير أمثلة علي الممارسات - الجيدة والريئة- لجميع العاملين بغية تحليلها والاستفادة منها لتطوير العملية التعليمية
- تقييم خطط العمل وتعديلها وتحديثها للاستفادة منها عند الضرورة
- استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية لتحسين عمليات صنع القرار
- نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلي داخل وخارج المنظمة
- نشر ثقافة الحوار والتقييم الذاتي .
- التعلم من خلال البيئة الخارجية
- تقوم إدارة المعهد بمسح البيئة الخارجية، بغية الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المتاحة
- التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع الخارجي باعتبارهم شركاء في العملية التعليمية
- تفعيل الشراكة بين المعهد ومؤسسات التعليم العالي والمنظمات العامة والمؤسسات غير الحكومية من أجل تعميق وتوسيع نطاق التعلم
- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي نطاق واسع من أجل تسهيل الاتصالات وتبادل المعرفة والتعاون مع البيئة الخارجية
- تشجيع المعلمين علي التعاون مع أقرانهم في المعاهد والمدارس الأخرى من أجل تبادل المعرفة والتعلم، وذلك من خلال تعاون المعاهد مع بعضها البعض، أو من خلال الشبكات الرقمية أيضا .
- استحداث وسائل اتصال مع مؤسسات المجتمع المدني وتوعية المعلمين بأهميتها
- دعوة الخبراء والمختصين من المجتمع المحيط بالمعهد والاستفادة من خبراتهم

#### 4 - متطلبات التصور المقترح

يتطلب تطوير المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل منظمة التعلم ضرورة توافر مجموعة المتطلبات الأساسية التالية :

- ترسيخ ثقافة التعلم في المعاهد الأزهرية وذلك عن طريق :
- بناء استراتيجية مشتركة لثقافة التعلم يظهر فيها المسؤولية المشتركة عن تحقيق تلك الثقافة وما ينتج عن انتشارها.
- تحويل كل الأفراد في المعهد إلي صناع للمعرفة، يسعى كل فرد فيه للتعلم ونشر المعلومات بين الآخرين.
- تشجيع التشاركية في التعلم والمهارات والمعرفة.
- جعل التعلم عادة وليس اختياراً.
- تنمية اتساق قيمي وسلوكي حول التعلم.
- بناء ثقافة المشاركة المعرفية في مقابل اختزان المعلومات
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنحاء المعهد وذلك عن طريق :
- تدريب المعلمين علي امتلاك مهارات تقييم وتحليل وتفسير المحتوى التعليمي علي الإنترنت
- استخدام أسلوب الحوار التبادلي بين المعلمين والطلاب عبر الإنترنت
- استخدام إدارة المعهد لمواقع التواصل الاجتماعي لترتيب الاجتماعات ونشر المعلومات ومناقشة الآراء واتخاذ القرارات
- إنشاء المعاهد معمل للحاسوب وتوظيفه في العملية التعليمية
- تحويل المكتبات التقليدية إلي مكتبات رقمية وتزويدها بشبكة إنترنت
- توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في التنمية المهنية للمعلمين
- توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في التعلم ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمعهد
- التركيز علي تعلم الطلاب
- التدريب علي مهارات التفكير الناقد للجميع، الطلاب والمعلمين والمدرسين
- تنمية مهارة التأمل في العملية التعليمية، حيث أنها تساعد علي حدوث بطف في عمليات التفكير، فيصبح الفرد أكثر وعياً وإدراكاً لكيفية بناء النماذج الذهنية
- تنمية مهارة الاستفسار في أنحاء المنظمة، حيث أنها تساعد علي تنمية الحوار والتعبير عن الآراء بحرية والمشاركة في حل المشكلات وأخذ القرارات
- تحويل المسؤولية عن تعلم الطلاب من المسؤولية الفردية إلي المسؤولية الجماعية للمعهد ككل

- تشجيع مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى الطلاب
- توفير الثقة بين العاملين وتوفير الموارد والوقت
- تدعيم العلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع العاملين
- نشر ثقافة التعلم من الأخطاء
- تكوين بيئة تعليمية خالية من النقد السلبي
- توفير الوقت اللازم للعاملين لحضور اجتماعات لتبادل المعرفة والخبرات، وجلسات التفكير، وورش العمل
- توفير الموارد اللازمة
- توفير التعلم المهني المستمر
- توفير دورات تدريبية في المعاهد تساعد علي اكتساب مهارات العمل الفرقي، والتقييم الذاتي، وعملية صنع القرار، وتحسين التفكير والإبداع
- دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين العاملين
- وضع خطة محددة من قبل المعهد لبرامج التنمية المهنية المستدامة
- تمكين العاملين من أساليب حل المشكلات والتعلم التشاركي والتعلم الفرقي
- 5 - المعوقات المحتملة لتنفيذ التصور المقترح:
  - المركزية المفرطة، والبيروقراطية الشديدة واللوائح الجامدة بالمعاهد الأزهرية
  - الاتجاهات المضادة ومقاومة التغيير، فعادة ما يواجه أي تطبيق جديد رفضاً من العاملين
  - ترسيخ الثقافة التقليدية والخوف من المبادرات، والابتعاد عن التحسين والتطوير والرغبة في عدم المخاطرة
  - غياب الحوار وعدم احترام الرأي الآخر
  - ضعف القدرات والمهارات لدى القائمين علي إدارة المعاهد
  - ضعف الإمكانيات التقنية بالمعاهد
- 6 - كيفية التغلب علي المعوقات المتوقعة:
  - مناقشة المشكلات التي تواجه التصور المقترح دورياً ووضع خطط لعلاجها
  - التطبيق التدريجي والمرحلي للتصور المقترح، والذي يوفر التهيئة المناسبة، والاستعداد الكافي للعناصر المتضمنة في تشغيله
  - تيسير النطاق العناصر المتضمنة في التصور المقترح ببرامج التنمية المهنية، للتدريب علي تطبيق أبعاد منظمة التعلم

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أريج ميمون الكبيسي (2013) : درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمدرسين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط
- امين محمد النبوي (2008) : مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة
- البرنامج الوطني لتطوير المدارس (1436). مشروع الملك عبد العزيز لتطوير التعليم العام، مجتمعات التعلم المهنية، المملكة العربية السعودية .
- جفال وردة وججيق عبد المالك (2016) : ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابل عنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، عدد (6)، 93-118
- جهاد صياح بني هاني و حسن نجيب الرواش (2014) : أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014 صص 359-380
- حاتم فرغلي ضاحي (2018) : تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، عدد 56، صص 127-261
- حشمت عبد الحكم محمدين، احمد محمد بكرى (2017) : مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد 172، الجزء الأول، صص 13-72
- خالد محمد الصاوي (2011) : تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدي قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- دلال يس (2010) : التعليم الأزهرى قبل الجامعي بين الماضي والحاضر وتوجهات لتطويره، دار الفكر العربي، القاهرة
- رحمة بنت محمد صالح الغامدي (2016) : درجة توفر إبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد 167، الجزء الثاني، صص 353-391

- سميرة حسن الحاجي (2017) : متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد 172، الجزء الثاني، صص 613-712
- شاهر محمد عبيد و سائد محمد ربايعه (2016) : تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 12، عدد 4، ص ص 813-840
- صلاح الدين عبد العزيز غنيم (2012) : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 81، المجلد التاسع عشر
- عبد اللطيف حيدر، محمد المصليحي (2006) : دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية، عدد 23، صص 31-58
- عصام رمضان (2014) : مدي توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، مجلد 28، عدد 10، صص 2373-2410
- علي محمد جبران (2011) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد الأول، صص 427-458،
- علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش و ايمن مختار (2015) :التعلم المؤسسي، الطريق إلي المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فاتن محمد عزازي (2010): تصور مقترح لتفعيل دور معلمي التعليم الثانوي العام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة، تجارب ومعايير ورؤي، من 13-15 يوليو 2010، صص 1015-1082
- فرانك ويشرو، هارفي لونج وجاري ماركس (2007) : إعداد المدارس ونظم التعليم للقرن الحادي والعشرين، ترجمة محمد نبيل نوفل، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة

- كامل محمد الحواجرة (2011): الأستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، عدد3، صص376-397
- كامل محمد الحواجرة (2010): مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد 1، 225-244
- محمد ضياء زاهر وسناء سيد راضي(2019): دور التكنولوجيا الرقمية في الأرتقاء بالمؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، الواقع واتجاهات المستقبل، من 10-12 فبراير 2018، ص ص 1859-1878
- مخلوق عبد السلام و شريقي مسعودة (2015): المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 : جنرال إلكترونيك نموذجا، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، عدد 32، صص 76-103
- نجم عبود نجم (2008): إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان
- هاني عبد الرحمن الطويل، صالح احمد عابنة( 2009): المدرسة المتعلمة، مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر، عمان
- وزارة التخطيط والمتابعة والأصلاح الإداري ( 2014 ). إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية
- وفاء جمال علم الدين(2017) : تطوير السلوك التنظيمي بالمعاهد الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنات، جامعة الأزهر.
- يحيي ناصر السرحان (2003): المنظمة المتعلمة، دراسة مقدمة إلي الملثقي الإداري الأول بإشراف الجمعية السعودية للإدارة بعنوان " واقع ومستقبل الإدارة في المملكة العربية السعودية " والمنعقد خلال الفترة 10-12 مايو 2003 .
- يحيي الرشدان ( 2011 ): المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلي المؤتمر العلمي الأول " منظمات متميزة في بيئة متجددة، في الفترة من 25-27/10/2011، جامعة جدارا، الأردن

المراجع الأجنبية :

- Admiraal, W., Schenke,W., Jong,L., Emmelot,Y.,&Sligtes,H. (2019). School as professional learning communities , What can school do to support professional development of their teacher. Available at : <https://tandfonline.com>
- Admiraal, W.,Kruiter,J.,Lockhorst,D., Schenke,W., Sligte,H., Smit, B.,Tigelaar,D., &Wit,W. (2016).Affordances of teacher professional learning in secondary school ,Studies in continuing Education,Vol.83,No.3,PP281-298
- Agaoglu,E. (2006). The reflection of learning organization concept to school of education , Journal of Distance Education, Vol7,No 1,pp132- 148
- Akhtar,S., Arif,A. Rubi & Naveed, S. ( 2011 ). Impact of organizational learning on organizational performance : Study of higher education institutes. International Journal of Academic Research, Vol. 3, No. 5,pp327-331
- Alipour,F.,& Karimi,R. (2018).Greating and developing learning organization dimensions in educational settings, Role of human resource development practitioners, International Journal of Management,Accounting and Economics,Vol.5,No.4,pp197-213
- Antinluoma,M.,Nuuttila,P. & Toom,A.(2018).School as professional learning communities , Journal of Education and Learning,Vol.7, No. 5,pp76-91.
- Bratianu,C. ( 2018 ). Organizational learning and The learning organization, Researchgate. Available at: <http://www.researchgate>
- Dogan,S., Yurtseven,N., & Tatlk,R.,S. (2018).Meeting Aagenda matters:Promoting reflective dialogue in teacher communities , Professional development in education. Available at: <https://www.tandfonline.com>
- Dunphy,D. & Griffiths, A. ( 1998 ) . The Sustainable corporations. St. Leonards : Allen and Unwin.

- 
- European commission (2018). Teacher and school leaders in school as learning organization, European commission
  - Fahara,M.,F., Bulnes,G.,R., & Quintanilla,M., G. (2015). Building a professional learning community : A way of teacher participation in Mexican public elementary school, International Journal of Educational Leadership and Management,Vol.3,No.2,pp113-142
  - Jones,L., Stall,G.,& Yarbrough,D (2013). The Importance of professional learning communities for school improvement,Creative Education, Vol.14,No. 5,pp,357-361
  - Hamzah,M.,I.,Yakop,F.,M.,Nordin,N.,M.,&Rahman,s. (2011).School as learning organization : The role of principal transformational leadership in promoting teacher engagement , World Applied Sciences Journal , Vol.1,No.4 ,pp 58-63
  - Harris,A.,& Jones, M.,( 2018).Leading school as learning organizations, School Leadership and Management,Vol.38,No.4,pp351-354
  - Khandekar &Sharma, A. ( 2006 ). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. Education and Training. Vo. 48. No 8, pp.682-692
  - Kools,M& Stoll,L.(2016): What make a school a learning - organization,OECD Publishing,Paris
  - Lyle,E. (2012 ). Learning organization . International Journal of Business and Social Science Vol.3,No. 6,pp217-221
  - Mare, S., & Prelipcean,G. (2016 ). Universities as learning organizations in the knowledge economy,Mangement Dynamics in the Knowledge Economy,Vol.4,No.4,PP 469-492
  - Ortenblad,A.(2002).A Typology of idea of learning organization , Management Learning, vol.33,No.2,PP213-230
  - Organization of Economic and Cooperation Development ( 2017). Developing schools as learning organization in Wales, OECD

Available at: [https:// www.oecd . org/education](https://www.oecd.org/education)

- 
- Organization of Economic and Cooperation Development (2016). What make a school a learning organization , A guide for policy makers, school leaders and teacher,OECD
  - Papadakon,C. ( 2018 ).Transforming a school into professional learning community: A Comparative study btween Finland and Greece, Institute of Educational Leadership, University Jyvaskyla
  - Rijal,S.,(2010).Leadership style and organizational culture in learning organization : A comparative study. International Journal of Management and Information system,Vol.14,No.5, pp119-128
  - Robinson, C. &Keating, S. (1997). Development of high organizational learning units. The Learning Organization. Vol. 4, pp. 228-234
  - Senge,P., et al.(2008). The necessary revolution : How individuals & organization are working together to create a sustainable world, New York, Doubleday Dell Publishing Group
  - Senge,P.,(1990).The fifth discipline,New York, Currency Doubleday.-
  - Wai-Yinlo,J.,(2006). Implementation of the learning organization concept in school management: A literature Review, Studies in Education Policy and Educational Philosophy,No.1,pp1-29
  - Williams,R.,B., Brien,K., & Leblanc,J.(2012 ). Transforming school into learning organization : Support and barriers to educational reform , Canadian Journal of Education Adminstration and Policy, Issues, 134,PP1-30.
  - Winkler,M., and Fyffe,S.,(2016): Strategies for cultivating an organizational learning culture,URBAN INSTITUTE,Washington
  - Yang,B., Watkins,k., E.,Marsick,v.,(2004).The construct of the learning organization : Dimensions, measurement,and validation,Human Resource Development Quarterly ,V.151,pp31-55