



المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية
Humanities and Management Sciences



The Role of Organizational Learning in Transforming Universities into Learning Organizations: A Comparative Study of Some Foreign Universities and the Possibility of Benefiting from them at the University of Majmaah

Amal Said Habaka

Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Helwan University, Egypt
Department of Educational Science, Faculty of Education, Majmaah University, Saudi Arabia

دور التعلم التنظيمي في تحويل الجامعات إلى منظمات تعلم: دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة المجمعة

أمل سعيد حباكة

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر
قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

Institutional nature of learning, organizational culture, organizational thinking
التفكير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الرؤية التشاركية، الطابع المؤسسي للتعلم

RECEIVED

الاستقبال

18/08/2019

ACCEPTED

القبول

03/05/2020

PUBLISHED

النشر

03/05/2020



<https://doi.org/10.37575/hj.edu/2123>

ABSTRACT

Organizational learning is one of the most important activities and procedures that transform university members from individual learning to team learning through sharing knowledge among themselves and at all organizational levels within the university, making it a learning organization that can compete with other universities. Therefore, the research aims to benefit from the experiences of some foreign universities to transform the University of Majmaah into a learning organization in the light of organizational learning. The research has followed the comparative approach, which depends on the comparative analysis of some foreign universities to reach the results of the research. The results of the research showed that Majmaah University as a learning organization consists of: effective leadership that adopts mechanisms that help to learn and develop strategic thinking for all members of the university; developing a participatory vision that motivates all members of the university to perform; the use of technology to facilitate knowledge management within the university; and the adoption of a flexible organizational structure that combines tools and individuals so that the university becomes a strategic force through transforming its staff and internal potential into intellectual capital; and empowering employees by giving them the power to improve their performance. The research recommended that the university needs to facilitate knowledge management efficiently and needs to change the regulations and legislation related to the system of incentives and rewards, which linked with the ability to acquire knowledge

المخلص

يعد التعلم التنظيمي أحد أهم الأنشطة والإجراءات التي تحول أعضاء الجامعة من التعلم الفردي إلى التعلم في فريق من خلال تبادل المعرفة فيما بينهم وعلى كل المستويات التنظيمية داخل الجامعة مما يجعلها منظمة تعلم تستطيع التنافس مع الجامعات الأخرى. لذا يهدف البحث إلى الاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم في ضوء التعلم التنظيمي، وقد اتبع البحث المنهج المقارن الذي يعتمد على التحليل المقارن لبعض الجامعات الأجنبية للوصول إلى نتائج البحث. وقد تضمنت نتائج البحث أن جامعة المجمعة كمنظمة تعلم تتكون من: القيادة الفعالة التي تتبنى الآليات التي تساعد على التعلم وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى جميع أعضاء الجامعة؛ ووضع الرؤية التشاركية التي تجمع بين جميع أعضاء الجامعة وتحفزهم على الأداء؛ والثقافة التنظيمية التي تعزز التعلم الفريقي وترتبط المعرفة الفردية بالمعرفة التنظيمية للجامعة؛ واستخدام التكنولوجيا لتسهيل إدارة المعرفة داخل الجامعة؛ وتبني هيكل تنظيمي مرن يجمع بين الأدوات والأفراد بحيث تصبح الجامعة قوة استراتيجية دافعة من خلال تحويل منسوبيها وإمكاناتها الداخلية إلى رأس مال فكري تشغيلي؛ وتمكين العاملين من خلال منحهم السلطة الكافية لتحسين أدائهم. وقد أوصى البحث بضرورة تيسير إدارة المعرفة بكفاءة داخل الجامعة، مع ضرورة تغيير اللوائح والتشريعات المتعلقة بنظام الحوافز والمكافآت وربطها بالقدرة على اكتساب المعرفة.

المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر، كما دعت الرؤية إلى تطوير التعليم العالي من خلال سد الفجوة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل، كما دعت إلى تنمية مهنية مستدامة، وتأسيس تعليم نوعي مهني يركز على مخرجات التعلم في مجتمع المعرفة.

وقد تبين مما سبق أهمية المعرفة، ودورها في تنمية المجتمع وتقدمه وازدهاره، كما اتضح أن منظمات التعليم عامة – والجامعات خاصة – هي المسؤول الأول عن إنتاج المعرفة وتطبيقها والإفادة منها؛ لذا فقد وجب عليها الاهتمام بالتعلم حتى يصبح ركيزتها الأساسية في تأهيل العنصر البشري القادر على تنمية وتطوير المجتمع وتقدمه في شتى المجالات.

وقد أكدت دراسة (Gilaninia 2013:46) على أهمية التعلم وأنه يعد من العوامل الرئيسة لبقاء المنظمة في العالم الاقتصادي الحديث وفي البيئة التنافسية؛ ولذا فيجب على الجامعات كمنظمات أن يكون لديها القدرة على التعلم بل والالتزام بالتعلم حتى تستطيع اللحاق بالنمو المتصاعد في المعرفة؛ وحتى تكون قادرة على التكيف والتحسين المستمر؛ فالجامعة المتعلمة هي نوع من التنظيم يكون فيه الجميع مبدعاً ورائداً؛ ولذا فيجب أن يكون معدل التعلم بها أكبر من أو متساو مع معدل التغيير خارجها، وذلك حتى تصبح قادرة على البقاء والاستمرار في ظل هذه التغيرات المتسارعة.

وقد أكدت دراسة ضاحي (2010:229) أن الجامعات كلها تتعلم وتبني على التعلم، ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سواء في سرعة التعلم أو في سرعة تحويله إلى قيمة حقيقية في صورة منتجات وخدمات

1. المقدمة والخلفية النظرية للبحث

تعد التغيرات العالمية والمحلية هي السمة الثابتة للقرن الواحد والعشرين فهي تؤثر على جميع منظمات المجتمع عامة - والجامعات خاصة - حيث أدت هذه التغيرات إلى التقدم المتسارع والملاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الأمر الذي أدى إلى تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة، وأضحى التقدم في المعرفة هو الركيزة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي؛ حيث أصبح العالم يتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، وأصبحت المعرفة هي القوة التي تدفع المجتمع وتحركه نحو التقدم والتطور.

وقد أكدت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على أن المجتمع المبني على المعرفة هو كل مجتمع تعد فيه المعرفة المصدر الأول للإنتاج، وهو يشير إلى المكانة التي يولها مجتمع ما للمعلومات لتحقيق الرفاهية والازدهار لمواطنيه؛ فهو يعتمد على المعلومات والمعارف في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛ أي أن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي تكون فيه المعرفة إحدى قوى الإبداع والابتكار (وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات، 2010:3).

وقد تحولت المملكة العربية السعودية إلى مجتمع مبني على المعرفة يدعو كل منظماته أن تصبح منظمات تعلم؛ فقد أشارت الحصان (2017:11) إلى أن رؤية 2030 ركزت على ضرورة تطوير المنظومة التعليمية والتربوية لتعليم وتأهيل العنصر البشري في المجتمع السعودي حتى يتمكن من تحقيق

دراسة خضر وخصاونة (2011) التي هدفت إلى تطوير نموذج ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: أن مجالات المنظمة المتعلمة تتضمن: التمكين الشخصي والنماذج الذهنية وتعلم الفريق، والتفكير النظري، وإدارة المعرفة، والرؤية المشتركة.

دراسة (2012) Nejad والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين عناصر منظمة التعلم وزيادة الأعمال في الجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين جوانب منظمة التعلم وزيادة الأعمال؛ حيث أن هناك علاقة قوية بين مجالات منظمة التعلم وزيادة أعضاء هيئة التدريس للأعمال داخل الجامعة.

دراسة (2013) Gilaninia التي هدفت إلى معرفة أهمية التعلم وأنه يعد من العوامل الرئيسة لبقاء المنظمة في العالم الاقتصادي الحديث والبيئة التنافسية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة أن تكون المنظمة قادرة على إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم داخلها مما يؤدي إلى تحسين الأداء بها على المدى الطويل.

دراسة (2013) Razali التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسات منظمة التعلم والرضا الوظيفي بين الأعضاء في الجامعات الحكومية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بين الأعضاء داخل الجامعة، وأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات منظمة التعلم والرضا الوظيفي بين الأعضاء الأكاديميين.

دراسة التميمي (2014) التي هدفت إلى البحث عن مصادر المعرفة داخل وخارج المنظمة؛ وتحفيز العاملين بالكشف عن المعرفة الكامنة لديهم وتوظيفها في أداء أعمالهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: وجوب عقد مؤتمرات وندوات لتداول وتوزيع المعرفة بين أفراد المنظمة، كما يجب أن يصبح التدريب وسيلة فعالة لاكتساب المعرفة.

دراسة (2015) Dararat التي هدفت إلى معرفة خصائص منظمة التعلم استناداً إلى نموذج Marquardt's، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الجامعات الرومانية لديها درجة عالية من التعلم التنظيمي مما أدى إلى تحقيق النجاح في أداها الأكاديمي.

دراسة (2016) Prelipcea التي هدفت إلى عرض العديد من وجهات النظر المختلفة حول مفهوم منظمة التعلم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية التي تساعد الجامعة على تحسين الأداء التشغيلي بها حتى تصبح منظمة تعلم، منها: ضرورة إعطاء الجميع فرص للتعلم والتفكير، وتعزيز ومكافأة الأفكار الجديدة والابتكار، ووضع أهداف تتطلب ثقافة تعليمية قوية، وإعداد قادة تشجع على التعلم.

دراسة العواودة (2018) التي هدفت إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بممارسات المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليكنتك بلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين فيهما، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليكنتك بلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، وقد أوصت الباحثة بضرورة استشارة روح التحدي للموظفين، ومكافأة المميزين منهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم مهنية.

دراسة ضاحي (2018) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير وضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية فيها في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة أسوان، ومحاولة وضع تصور مقترح لتفعيل تلك المعايير بجامعة أسوان في المستقبل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى تصور مقترح لإمكانية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان.

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في: عرض إطار نظري يتضمن مفهوم منظمات التعلم والأبعاد والخصائص التي تتضمنها هذه المنظمات؛ كما اتفق في عرض العديد من التجارب لجامعات نجحت في تطبيق فلسفة الجامعة كمنظمة تعلم، وأيضاً تم الاتفاق في عرض نماذج لمنظمات التعلم؛ فقد اتفق البحث مع دراسة Marsick and Watkins ومع دراسة ضاحي في عرض نموذج Marsick and Watkins، كما اتفق مع دراسة Darart ودراسة Marquardt في عرض نموذج Marquardt's، كما اتفق مع دراسة خضر وخصاونة في عرض نموذج Senge. أما عن أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة فتتضمن أن البحث الحالي اعتمد على فلسفة التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعات إلى منظمة تعلم، كما أنه اختلف عنهم في المنهج المتبع حيث أن جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي أما البحث الحالي فقد اتبع المنهج المقارن، أيضاً اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في اختيار الجامعة التي تم بها توظيف النتائج حيث أنه طبق نتائجه في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

تقدمها الجامعة؛ فالتعلم هو العملية التي تحول الأفكار إلى معرفة لها القدرة على التغيير في الأداء أو السلوك. ولكي يؤدي التعلم ثماره فيجب أن تتحول المنظمة من مرحلة التعلم الفردي إلى مرحلة التعلم التنظيمي الذي يهدف إلى انتقال المعرفة بطريقة تشاركية تفاعلية بين أفراد المنظمة.

وقد أكدت دراسة (2013:46) Gilaninia ضرورة أن تكون المنظمة قادرة على إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم داخلها مما يؤدي إلى تحسين الأداء بها على المدى الطويل. والتعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى اكتساب معارف جديدة تطمح من ورأها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها. ويرتكز التعلم التنظيمي على التعلم الجماعي والمستمر الذي يهدف إلى تمكين العاملين وتحسين أداء المنظمة، وزيادة قدراتها على التكيف مع التحديات العالمية الحالية والمستقبلية؛ فهي منظمة يعمل أفرادها باستمرار على زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم من خلال التعلم في فريق مما يساهم في بقاء المنظمة واستمرارها كمنظمة متعلمة.

وقد أشارت دراسة الحواجرة (2010:230) أن فكرة المنظمة المتعلمة Learning Organization بدأت منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث اشتقت من كتابات Argyris and Schon (1978) عن التعلم التنظيمي Organizational Learning كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها. (1983) Revans كما أشار ضاحي (2010:4) إلى أن كتابات Peter Senge في التسعينيات تعد هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح المنظمة المتعلمة بمعناها المتكامل؛ حيث أن أفكاره أحدثت ثورة في تعلم المنظمات؛ وقد وضع أطراً ومعاييراً وخصائصاً لمفهوم المنظمة المتعلمة.

ويتضح مما سبق بأن يجب على الجامعات أن تصبح منظمات تعلم تتبنى فلسفة التعلم التنظيمي داخلها حتى تستطيع التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وإعداد طلابها للوظائف المستقبلية.

فقد أشارت دراسة (2012:70) Nejad أن الجامعات منظمات التعلم تعمل كمؤسسات بحثية - تعليمية لها مهام ووظائف مختلفة في التدريس والبحث، وإنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة، وتتبنى استراتيجيات التغيير الاجتماعي، وتواجه بنشاط التحولات العالمية؛ ولذا فإن نجاح الجامعات في القيام بوظائفها يتطلب منها تحسين عملياتها باستمرار، واستخدام أساليب وطرق أكثر فاعلية وقدرة على التعلم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الجامعات التي نجحت في التحول إلى منظمات متعلمة منها: جامعة غرب أذربيجان حيث أنها طبقت نموذج Peter Senge؛ وجامعة Webster في تايلاند حيث أنها طبقت نموذج Marquardt's؛ وجامعة الوسائط المتعددة بالميزيا حيث أنها طبقت نموذج Watkins and Marsick.

وتتمثل أدبيات البحث في بعض الدراسات السابقة والتي سيتم عرضها على النحو التالي:

- دراسة (2003) Watkins and Marsick التي هدفت إلى تقديم نموذج للتعلم يساعد المنظمات على التحول إلى منظمات تعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نموذج للتعلم يساعد على تحويل المنظمات إلى منظمات تعلم، بالإضافة إلى أن التعلم يتم على ثلاثة مستويات: على المستوى الفردي ثم على المستوى الجماعي أو الفريق ثم على مستوى المنظمة.
- دراسة (2009) Nakpodia التي هدفت إلى معرفة الطرق التي تتبناها الجامعات من أجل إيجاد فرص التعلم المستمر بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة تشجيع التعاون والتعلم في فريق، وإنشاء نظم لتبادل التعلم، وربط المؤسسة الجامعية ببيئتها. كما اقترحت الدراسة ضرورة إعادة التفكير الجذري في الوظائف الأساسية للجامعة.
- دراسة الحواجرة (2010) التي هدفت إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: أن ممارسة التعلم التنظيمي تختلف باختلاف دعم الإدارة العليا؛ ونوع النشاط؛ وحجم المنظمة، وأن ثقافة التعلم التنظيمي تمكن المنظمات من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتعديل في استراتيجيتها لتتواءم مع متطلبات العملاء وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية المضطربة، كما أنها وضحت أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة والتي تتمثل في: توفير مناخ تنظيمي مشجع للتطوير، وتوفير حوافز مادية للإنجازات التعليمية التي يحققها العاملون، وتوفير إدارات متخصصة للتدريب في الجامعات.

المجمعة خاصة-تواجه العديد من التحديات التي تدفعها إلى ضرورة تبني التعلم التنظيمي الذي سيمكها من تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتحويل جهود البحث العلمي إلى منتجات اقتصادية تسهم في دعم التنمية والاقتصاد الوطني.

وبذلك تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن الاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم في ضوء التعلم التنظيمي؟ ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية، تتمثل في:

- ما الأسس التي يركز عليها التعلم التنظيمي في منظمات التعلم؟
- ما الوضع الراهن لجامعة المجمعة؟
- كيف تحولت جامعات غرب أذربيجان وWebster بتايلاند والوسائط المتعددة بماليزيا إلى منظمات تعلم؟
- ما الإجراءات المقترحة لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم؟

5. مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي:

5.1. التعلم التنظيمي:

عرفت الباحثة التعلم التنظيمي بأنه: مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتبعها الجامعة حتى يتمكن أعضاؤها من التعلم في فريق، وحتى يستطيعوا تبادل المعرفة فيما بينهم وعلى كل المستويات التنظيمية داخل الجامعة مما يجعلها منظمة تعلم.

5.2. منظمة التعلم:

- منظمة تطور قدرات أفرادها باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، كما أنها تعمل بنمط فكري جديد ومتطور، وتغرز الطموح الجماعي الذي يهدف إلى تعليم أفرادها كيف يتعلمون معا بشكل مستمر. (Razali, 2013: 295)
- منظمة تحصل على المعرفة ثم تعدل سلوكها بناءً على تلك المعرفة (Sulich, 2015:6).
- لديها القدرة على تطوير الرؤية المستقبلية والسياقات التنظيمية والاستراتيجيات وأنشطة العمل التي تعزز وتقوي التعلم التنظيمي من خلال إنشاء المعرفة واقتنائها ونقلها بطريقة جماعية وتشاركية (Al-Zahrani, 2015:3).
- كيان يتوقع التغييرات في البيئة ويتفاعل معها بناءً على التعلم على المستوى الاستراتيجي؛ فهي منظمة لديها هدف، ونظام قيم، ومجموعة من التخصصات والممارسات (Prelicean, 2016:472).

وقد عرفت الباحثة منظمة التعلم بأنها: المنظمة التي تحول الأفكار الجديدة إلى أداء مطور، حيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل تعاوني وتكاملي؛ وذلك ليطوروا مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم، وتحقيق نتائج فعالة للمنظمة.

ويتضح مما سبق أن منظمة التعلم هي منظمة تساعد جميع أفرادها على التعلم، من أجل تحسين أدائهم، كما أنها تعزز العمل الجماعي لجمع وإدارة واستخدام المعرفة، ولا يمكن إنشاء عملية التعلم وتواجدها على نحو مستدام إلا عندما يتم التعلم على مستوى المنظمة، ويتم بشكل ديناميكي ومتكامل.

6. حدود البحث

يحدد البحث في الآتي:

- الحد الموضوعي ويتمثل في: دراسة ثلاث جامعات لعقد مقارنة بينهم، وهم: جامعة غرب أذربيجان حيث يطبق بها نموذج Peter Seng؛ وجامعة Webster في تايلاند حيث أنها تطبق نموذج Marquardt؛ وجامعة Watkins and Marsick.
- الحد المكاني ويتمثل في: تطبيق نموذج منظمة التعلم في ضوء التعلم التنظيمي في جامعة المجمعة.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عرض وتأصيل الإطار النظري؛ وفي صياغة وتحديد مشكلة البحث وأهميتها؛ وفي تفسير النتائج ومناقشتها.

2. أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعرف على الأسس التي يركز عليها التعلم التنظيمي في منظمة التعلم.
- الاستفادة من الإجراءات التي قامت بها جامعات غرب أذربيجان وWebster في تايلاند والوسائط المتعددة بماليزيا في التحول إلى منظمات تعلم.
- التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم.

3. أهمية البحث

تبرز الأهمية النظرية للبحث من أهمية موضوع التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم حيث إنهما أحد المدخلات التي تمكن الجامعة من التطور والتنافس في ظل المتغيرات العالمية والمحلية، كما أن البحث ألقى الضوء على الجامعات منظمات التعلم (جامعة غرب أذربيجان، والوسائط المتعددة بماليزيا و Webster في تايلاند) وذلك للاستفادة من تجاربهم في تحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم.

أما الأهمية التطبيقية للبحث فتتضح من خلال تحقيقه لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 بضرورة تطوير المعرفة والعلم سعياً نحو تحقيق اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، وأيضاً من خلال اقتراحه إجراءات لمنظمة التعلم التي تتبنى التعلم ليصبح نسيجاً متداخلاً في البيئة التنظيمية لجامعة المجمعة مما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي بها، والتميز في أداء منسوبيها تحقيقاً للميزة التنافسية لها بين الجامعات السعودية.

4. مشكلة البحث وتساؤلاته

يتضح مما سبق ضرورة أن تصبح الجامعات منظمات تعلم حتى تستطيع التكيف مع التغيرات المحلية والعالمية المحيطة بها؛ فنجاح الجامعات في القيام بوظائفها يتطلب منها تحسين عملياتها باستمرار واستخدام أساليب وطرق أكثر فاعلية، وزيادة قدراتها التنافسية داخل مجتمعها.

وعلى الرغم من السعي المستمر من الجامعات في الوطن العربي عامة- وجامعة المجمعة خاصة- لتحقيق أهدافها، إلا أن الطيب (2013:105) أشار إلى أن هذا السعي يعتره بعض القصور نتيجة للفصل بين الوظيفة البحثية والوظيفة الأكاديمية للأستاذ الجامعي، واستنزاف العملية التدريسية لطاقت الأستاذ الجامعي البحثية، وسوء فهم الجامعات لأدوارها في نظم الابتكار الوطنية، وضعف مستوى البحث العلمي وتطبيقاته.

كما أشارت دراسة الحصان (2017:11) إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات سوق العمل، كما أشار المؤتمر الدولي للتعليم العالي في دورته السابعة (2017:12) إلى أن الجامعات السعودية تواجه العديد من التحديات منها: إحداه المواءمة بين تخصصات وبرامج الجامعات واحتياجات سوق العمل، واعتماد الجامعات على مصدر وحيد للتمويل في حين أن جامعات العالم تعتمد على مصادر متعددة للتمويل لتمنحها مزيداً من الاستقرار المالي، وكذلك ضعف قدرة الجامعات على تحويل جهود البحث العلمي والابتكار إلى منتجات اقتصادية تدعم الاقتصاد الوطني، وتحويل الجامعات إلى مؤسسات بيروقراطية متضخمة إدارياً وتنظيمياً.

وقد أشار المؤتمر الدولي للتعليم العالي في دورته السابعة (2017:12) إلى أهداف برنامج التحول الوطني في التعليم في المملكة العربية السعودية التي تمثلت في: ضمان التعليم الجيد والشامل وتعزيز فرص التعليم للجميع مدى الحياة، وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتعزيز القيم والمهارات للطلاب، وتعزيز قدرة نظام التعليم والتدريب لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

ويتضح مما سبق أن الكثير من الجامعات السعودية عامة - وجامعة

7. منهجية البحث وإجراءاته

يتبع البحث المنهج المقارن، الذي يتمثل في وصف الظاهرة موضوع البحث، ومن ثم عرضها في الجامعات الأجنبية المختارة، ثم التحليل المقارن بين الجامعات المختارة حتى يتم التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم.

وقد عرف قنديلجي (2009:215) المنهج المقارن بأنه: المقارنة أو المقايسة بين ظاهرتين أو أكثر بغرض التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

وقد أشار علي (2006:135) أن المنهج المقارن يستند في إجراءاته إلى أربعة جوانب تتضمن: الجانب الوصفي، وجانب التحليل الثقافي، والجانب المقارن لبيان أوجه التشابه والاختلاف بين الظاهرة المختارة في الدول المختارة، والجانب التنبؤي حيث الوصول إلى الإجراءات المقترحة أو التصور المقترح.

8. التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم (الإطار النظري)

وللإجابة عن السؤال الأول للبحث (ما الأسس التي يقوم عليها التعلم التنظيمي في منظمات التعلم؟) قامت الباحثة بالاطلاع على أدبيات المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي وقدمت إطاراً نظرياً يتضمن: ماهية التعلم التنظيمي ومتطلباته، وماهية منظمة التعلم وخصائصها والمبادئ التي تقوم عليها، ونماذج لمنظمات التعلم، وطبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة، والأسس التي تحقق أبعاد منظمات التعلم داخل الجامعة.

8.1. ماهية التعلم التنظيمي ومتطلباته وطرق اكتسابه:

8.1.1. ماهية التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو:

- عملية واعية هادفة وتعاونية ونشطة وفعالة في المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، تعمل على أساس البيئة الثقافية، وهدفها نجاح الأفراد والمنظمات (Nejad, 2012:70).
- مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتمثل في: اكتساب المعرفة، وتوزيعها، وتفسيرها، وتخزينها مما يؤثر على تعزيز التطور الإيجابي للمنظمة؛ فهو يهدف إلى العمل بطريقة تشاركية من أجل استثمار فرص التعلم المتاحة لدى المنظمة. (Abyad, 2017: 33-34)

وقد استخلصت الباحثة مما سبق تعريفاً إجرائياً للتعلم التنظيمي يتمثل في أنه: مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتبعها الجامعة حتى يتمكن أعضاؤها من التعلم في فريق، وحتى يستطيعون تبادل المعرفة فيما بينهم وعلى كل المستويات التنظيمية داخل الجامعة مما يجعلها منظمة تعلم.

8.1.2. متطلبات التعلم التنظيمي

أشار Gilaninia (2013:46) إلى أن تعزيز التعلم التنظيمي داخل المنظمة يتطلب توفير بعض المتطلبات والتي تتمثل في: توفير بيئة تشجع على التعلم حيث توفر فرص التعلم لكل أعضائها، وتبني استراتيجية متكاملة للتعلم التشاركي، وإضفاء الطابع المؤسسي على التعلم، وإعداد القادة الذين لديهم نظرة إيجابية نحو التعلم، وتعزيز الأنماط الثقافية والتنظيمية؛ فالأنماط الثقافية تتضمن: مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمبادئ، والسلوكيات التي تشجع على التعلم، أما الأنماط التنظيمية فهي الممارسات والتطبيقات التي تدعم التعلم التنظيمي في مستوياته المختلفة.

ويتضح مما سبق أن التعلم التنظيمي يتطلب: نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم، وهيئة المناخ المناسب لنشر المعرفة، وإعداد القادة الذين يشجعون الأفراد على اكتساب المعرفة ونشرها، وتطوير عمليات وأنشطة ونتائج التعلم التنظيمي لتحسين أداء المنظمة.

8.1.3. طرق اكتساب التعلم التنظيمي:

استخلصت الباحثة من الاطلاع على أدبيات البحث أنه يمكن اكتساب التعلم من خلال: الخبرة، والتدريب المستمر، ومناقشات وحوار مجموعات وفرق العمل حيث أنها تضيف طابع التعلم على الجميع، وحضور المؤتمرات والندوات لاكتساب مهارات ومعارف جديدة؛ فمنظمة التعلم تسعى

باستمرار للتعلم وتتحرك نحو كل ما هو جديد.

وقد أشارت دراسة (2013:48) Gilaninia أن التعلم التنظيمي يتضمن: اكتساب المعرفة ← تشاركتها ← تفسيرها ← الحفاظ عليها ← استخدامها والانتفاع بها؛ فالمعرفة التي لا تطبق لا تنمو ولا تتطور، وقد أثبتت دراسة التميمي (2014:36) أن هناك علاقة طردية بين تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي.

وبذلك يتضح أن عملية التعلم التنظيمي تتضمن: اكتشاف المعرفة ونشرها والانتفاع بها، كما أنها تتم بشكل جماعي تشاركي بين جميع المستويات التنظيمية وذلك من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

8.2. منظمة التعلم، وخصائصها، ومبررات الحاجة إليها، والمبادئ التي تقوم عليها، ونماذج لمنظمات التعلم:

8.2.1. منظمة التعلم هي:

- قدرة أفراد المنظمة في جميع المستويات بشكل فردي وجماعي على تحقيق النتائج المرجوة وزيادة الإنتاج بشكل مستمر (Razali, 2013: 295).
- منظمة لديها القدرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة من أجل اكتشاف المشكلات الحقيقية وإيجاد الطرق الجديدة لحلها، وتطبيق هذه الحلول (Nejad, 2012:70).

وقد استخلصت الباحثة من التعريفات السابقة تعريفاً إجرائياً للجامعة كمنظمة تعلم بأنها: الجامعة التي تحول الأفكار الجديدة إلى أداء مطور، حيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل تعاوني وتكاملي؛ وذلك ليطوروا مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم وتحقيق نتائج فعالة للجامعة.

8.2.2. خصائص منظمة التعلم:

أشارت دراسة (2013:46) Gilaninia إلى أن منظمة التعلم تتميز بالتركيز على التعليم والتعلم، وتتبنى فلسفة التعلم الجماعي، وتغير في أدائها التنظيمي نتيجة اعتمادها على التعلم، وترتبط أداء الأفراد بأداء المنظمة، وتتحرك المعلومات بانسيابية بين كل مستوياتها التنظيمية؛ فالتعلم يحدث بالتزامن على أربعة مستويات: الفرد، الفريق، بين الفرق، وجميع المنظمة، وتنشئ الحوار وتجعله آمناً مما يجعل الأفراد يتحدثون عن تحديات العمل بشفافية، وتنشئ أساليباً جديدة ومتطورة من التفكير، وتتفاعل مع بيئاتها بشكل مستمر.

ويتضح مما سبق أن منظمة التعلم هي منظمة تساعد جميع أفرادها على التعلم؛ فهي منظمة تساعد على الإبداع والابتكار والتشجيع على المناقشات والحوارات الجماعية لاكتشاف الأفكار والأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء؛ وتحقيق الأهداف بفاعلية.

8.2.3. خصائص أفراد منظمة التعلم:

أشارت دراسة (2013:47) Gilaninia إلى أن أفراد منظمات التعلم يتميزون بأن لديهم القدرة على التكيف مع التغيرات العالمية والمجتمعية، ويلتزمون بالتعلم؛ فهم الأشخاص الذين لديهم القدرة على جلب المعارف الجديدة للمنظمة، ويتمكنون من تطبيق الأفكار الجيدة والجديدة التي تحسن وتطور من أدائهم وأداء المنظمة باستمرار.

8.2.4. مبررات الحاجة إلى منظمة التعلم:

أشارت دراسة (2015: 346) Raman إلى أن هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى وجود منظمات التعلم، منها: تحسين الأداء حيث أن القوى العاملة المتعلمة تعمل بشكل أكثر ذكاءً وكفاءة، وتقاعد القوى العاملة؛ ففقدان المعرفة في المنظمات بسبب التقاعد هو مصدر قلق في كل منظمة، والعولمة التي أدت إلى إزالة الحدود الثقافية والمعرفية، وتوفير خدمة أفضل للمستفيدين.

ويتضح مما سبق الحاجة إلى وجود منظمات التعلم حيث القدرة على تقديم خدمة أفضل للمستفيدين؛ وتحسين الأداء الذي يرتبط كثيراً بقدرة المرؤوسين على اكتساب المعارف والمعلومات من خلال طرح الأسئلة، والاستفادة من الحوارات والمناقشات الجماعية.

8.2.5. مبادئ منظمة التعلم:

أشارت دراسة (Nakopedia (2009:80) إلى أن منظمة التعلم تركز على عدد من المبادئ، منها: التعلم في فريق؛ فالحوار يؤدي إلى التفكير الإبداعي، وبناء الرؤية التشاركية، والقيادة التي تدعم ثقافة التعلم، ونظام تكنولوجياي لنشر وتبادل المعرفة، وبيئة تمكن الأفراد من التعلم، وهيكل تنظيمي مناسب ومرن.

يتضح مما سبق ضرورة بناء رؤية تشاركية حتى يساهم جميع أعضاء المنظمة في تحقيقها بفاعلية، وقيادة لديها رؤية واضحة وإستراتيجية داعمة للتعلم، وشبكة تكنولوجية وهيكل تنظيمي يسهل تبادل المعرفة ونشرها؛ فالأفراد يتعلمون من بعضهم البعض من خلال طرح المشكلات، والأسئلة، والتغذية الراجعة.

8.2.6. نماذج لمنظمات التعلم:

تعددت النماذج التي وضعت أبعاداً مختلفة لمنظمات التعلم، وقد تناول البحث ثلاثة نماذج لمنظمات التعلم، تتضمن الآتي:

- نموذج **Peter Senge**: يعد رائد المنظمة المتعلمة ومبتكر فكرتها، وقد أشارت دراسة (Prelicean (2016:470) أن هذا النموذج وضع أبعاداً يجب على المنظمة أن تلتزم بها حتى تصبح منظمة تعلم، وتتضمن: الإبداع الشخصي، والتفكير النظمي، والعمل في فريق، والرؤية المشتركة، والنماذج الذهنية. كما أشارت دراسة بلكبير (168:2016) إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة وفق هذا النموذج تتضمن: التشجيع على نقل المعرفة وتبادلها، والثقة والتعاون بين أعضائها الذي يساعدهم على التعلم وتقييم ذاتهم باستمرار. ويتضح مما سبق أن اعتماد هذا النموذج على: الرؤية المشتركة والتفكير النظمي والإبداع الشخصي والعمل في فريق أدى إلى وجود الثقة والتعاون بين أعضاء المنظمة مما يؤدي إلى التعلم المستمر من خلال سهولة نقل المعرفة وتبادلها بين أعضاء المنظمة.
- نموذج **Marquardt's**: أشارت دراسة (Marquardt (2002: 25) أن نموذج Marquardt's يتكون من مجموعة من الأنظمة التي تمثل في نظام للتعلم حيث تعتمد المنظمة على التعلم لإكساب المهارات الأساسية لأعضائها، ونظام لمكونات التنظيم بالمنظمة والذي يتكون من الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي، ونظام للأفراد حيث تستمد منظمة التعلم تميزها من الاستثمار في العنصر البشري، ونظام للمعرفة حيث تعد المعرفة مصدراً أساسياً لنجاح المنظمة، ونظام للتكنولوجيا حيث تستخدم شبكات تكنولوجية متكاملة تنبج الوصول إلى المعلومات وتبادلها بيسر. ويتضح مما سبق اعتماد هذا النموذج على أنظمة التعلم والتكنولوجيا والأفراد والثقافة الاستراتيجية مما يجعل المنظمة تستفيد من قدرات أفرادها على التعلم، ومن قدراتهم في استخدام التكنولوجيا لنقل وتبادل المعارف والمعلومات مما يحسن من الأداء التنظيمي لهم، ومن ثم قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.
- نموذج **Watkins and Marsick**: أشارت دراسة (Watkins and Marsick (2003:139) إلى أن أبعاد منظمة التعلم تتكون من: توفير فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والنقاش، وابتكار أنظمة لمشاركة التعلم، وتمكين الأعضاء من وضع الرؤية المشتركة، وربط المنظمة ببيئتها الخارجية، ووجود قيادة إستراتيجية داعمة للتعلم، وتكمن النتائج الأساسية في ملاحظة الأداء المالي والأداء المعرفي للمنظمة.

ويتضح مما سبق أن تشجيع الحوار والنقاش ووجود أنظمة وقيادة فاعلة داعمة للتعلم يساهم في أن تصبح المنظمة منظمة تعلم تقوم مبادئها على التطوير والتنمية لأدائها المالي والمعرفي؛ فهما المقياس الحقيقي لنجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والتنافس مع المنظمات الأخرى في مجتمعها.

8.3. العلاقة بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم:

أشارت دراسة (Gilaninia (2013:46) أن التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم مفهومان متكاملان حيث أن منظمة التعلم تساعد على تنمية التعلم التنظيمي من خلال بناء وابتكار الاستراتيجيات التنظيمية والتعليمية داخلها؛ لذا يعد التعلم التنظيمي بعداً من أبعاد منظمة التعلم. وبذلك يتضح أن المنظمة لا تصبح منظمة تعلم إلا إذا تم التعلم بداخلها على مستوى المنظمة وليس على المستوى الفردي أو الفريق.

8.4. الأسس التي تحقق أبعاد منظمات التعلم داخل الجامعة:

أشارت دراسة (Prelicean (2016:470) إلى أن هناك بعض الأسس التي يجب على المنظمة القيام بها حتى تصبح منظمة تعلم، من بينها: إعطاء

الجميع فرص للتعلم والتفكير، وتعزيز ومكافأة الأفكار الجديدة والمبتكرة، ووضع أهداف تتطلب ثقافة تعليمية قوية، وإعداد قادة تشجع على التعلم يتم اختيارهم وفقاً لمجموعة من المهارات التي من أهمها القدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية، والتكيف مع البيئة المحيطة، وتوقع المشاكل وحلها قبل ظهورها.

وبناء على ذلك توصلت الباحثة إلى مجموعة من الأسس التي تحقق أبعاد منظمات التعلم في الجامعة، تتضمن:

- رؤية تشاركية يساهم الجميع في وضعها وتعتمد على الثقافة الداخلية للأفراد مع فهمهم للتطورات المستقبلية للتغيرات العالمية ووضع المنظمة في ظل هذه التغيرات.
- أعضاء متميزون قادرين على التعلم في فريق لأن نتائج أكبر من التعلم الفردي، وقادرون على العمل من أجل التنافس والحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة في ظل التغيرات العالمية والمحلية.
- قيادات واعية تدرك أهمية التعلم وتشجعه على كافة المستويات التنظيمية، وتعمل على تطوير الأداء بناء على التعلم، وتعزز التفكير النظمي لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء.
- هيكل تنظيمي مرن ومناسب لنشر وتبادل المعارف والخبرات وممارسة الحوار بين جميع المستويات التنظيمية.
- تكنولوجيا لتسهيل نشر وتبادل المعارف والمعلومات بين أعضاء المنظمة.
- ربط المنظمة ببيئتها الخارجية؛ حيث يساهم افتتاح المنظمة على بيئتها الخارجية في تكيفها مع هذه البيئة من جهة، والاستجابة لاحتياجاتها ومتطلباتها بشكل مستمر من جهة أخرى، مما يؤدي بالمنظمة إلى امتلاك كل من التعلم التكيفي والتعلم التوليدي أو الاستباقي.

9. الوضع الراهن لجامعة المجمعة

قامت الباحثة في هذا الجزء بالإجابة عن السؤال الثاني للبحث (ما الوضع الراهن لجامعة المجمعة؟)

تعد جامعة المجمعة من أحدث الجامعات السعودية، تأسست في 24 أغسطس 2009، تقع الجامعة في محافظة المجمعة بمنطقة الرياض، وتضم العديد من الكليات المختلفة، وتقدم خدماتها لمنطقة جغرافية كبيرة تشمل عدة محافظات ومدن (موقع جامعة المجمعة، 2017).

وقد استوعبت هذه الجامعة أعداداً متزايدة من خريجي الثانوية العامة، وأحدثت حراكاً علمياً وثقافياً للمجتمع المحلي، وحققت الكثير من الانجازات في مجالات خدمة المجتمع والأنشطة الطلابية والتعليم الإلكتروني، كما أنها تسعى لتحقيق التنمية المستدامة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما تحقق اهتمام وزارة التعليم في إعداد متعلم يشارك في تنمية مجتمعه ووطنه من خلال نظام تعليمي ذي جودة عالية (موقع جامعة المجمعة، 2017).

وتجدر الإشارة إلى أن الجامعة قد حققت تقدماً في التصنيف الدولي للجامعات QS على المستوى العربي بحصولها على المرتبة 110-101، لتتقدم بذلك على 30 جامعة عربية من أصل أفضل 130 جامعة عربية (QS Arab Region University Rankings, 2020).

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من الانجازات الملموسة التي قامت بها جامعة المجمعة، إلا أنه مازال أمامها الكثير حتى تستطيع أن تكون في قائمة أفضل 50 جامعة سعودية، وأفضل مائة على مستوى العالم، وسيلها إلى ذلك أن تصبح منظمة تعلم حيث يصبح التعلم جزءاً من نسيج سلوكها التنظيمي.

10. خبرات الجامعات الأجنبية كمنظمات تعلم في ضوء التعلم التنظيمي

وللإجابة عن السؤال الثالث للبحث (كيف تحولت جامعات غرب أذربيجان؛ Webster's؛ والوسائط المتعددة إلى منظمات تعلم؟) ستقوم الباحثة بعرض الجامعات الثلاثة وأبعاد النموذج المطبق في كل جامعة؛ وآليات تطبيق النموذج في الجامعة.

10.1. جامعة غرب أذربيجان والتي تطبق نموذج Senge:

الحرم الجامعي أو عبر الانترنت للحصول على الشهادة الجامعية. (Hin,2019: 1)

وقد أشار Hin (2019) أن هذه الجامعة أنشئت عام 1999، وينتمي أعضاء هيئة التدريس بها إلى أكثر من ستين دولة مما أدى إلى إثراء الخبرات التعليمية بها، وهي تقدم مجموعة متنوعة من البرامج الدراسية للحصول على شهادة البكالوريوس ودرجة الماجستير، وقد وفرت بيئة أكاديمية تحفز على التعلم وتشجع الطلاب على تحقيق النجاح.

10.2.1. أبعاد منظمة التعلم في هذا النموذج

أشارت دراسة (Dararat (2015:25) أن جامعة Webster طبقت نموذج Marquardt's الذي يتكون من الأبعاد الآتية: نظام التعلم، ونظام المنظمة، ونظام الأفراد، ونظام المعرفة، ونظام التكنولوجيا فقد استخدمت شبكات تكنولوجيا متكاملة تتيح الوصول إلى المعلومات وتبادلها من خلال (تشجيع إدارة المعرفة، وتعزيز التعلم من خلال التدريب باستخدام الوسائط المتعددة).

يتضح مما سبق أن التعلم القائم على التكنولوجيا يعد عاملاً لدعم منظمة التعلم؛ فهو يشجع على نقل المؤتمرات عن بعد، والتعامل مع المواقع الإلكترونية وتبادل المعرفة بشكل مستمر، وتخريج طلاب يستطيعون تلبية متطلبات قطاع الأعمال، مما يسهم في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم من خلال البحث المستمر وبناء المعرفة، وتطبيقها.

10.2.2. آليات تطبيق منظمة التعلم في هذا النموذج

وقد طبقت الجامعة مجموعة من الآليات تضمنت: وضع رؤى مشتركة، وتوفير الثقافة التعليمية والتنظيمية داخل الجامعة، ووضع استراتيجية لتطوير الجامعة نحو منظمة تعليمية، واستخدام أنظمة لدعم بيئة التعلم، وتوفير هيكل تنظيمي مرن، وتعزيز جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف (Razali, 2013: 518).

يتضح مما سبق أن نموذج Marquardt's اعتمد على وضع الرؤية المشتركة حيث يتعلم الأفراد باستمرار من رؤية المجموعة بأكملها، وتعزيز ثقافة التعلم داخل الجامعة، ووضع استراتيجيات للتعلم بحيث يصبح التعلم ديناميكياً ومستمرًا من خلال استخدام التكنولوجيا، ووجود هيكل مرن لسهولة نقل المعرفة بين المستويات التنظيمية للجامعة.

10.3. جامعة الوسائط المتعددة (Multimedia University Malaysia (MMU) بماليزيا والتي طبقت نموذج (Watkins and Marsick):

تعتبر جامعة الوسائط المتعددة أول جامعة خاصة تم تأسيسها في ماليزيا، فقد أنشئت سنة 1996، وتضم ثلاثة عشر مركزاً بحثياً يهدف التركيز على الدراسة والأبحاث في مجالات متعددة، وتعد من أفضل الجامعات الماليزية المعترف بها عالمياً، وتصنف من بين أفضل 200 جامعة على مستوى آسيا حسب التصنيف الأمريكي QS للجامعات حول العالم (296: 2007: Reaz).

10.3.1. أبعاد منظمة التعلم في هذا النموذج

أشارت دراسة (Watkins and Marsick (2003:139) ودراسة Razali 2013: (518) أن أبعاد هذا النموذج يتضمن: إيجاد فرص للتعلم المستمر من خلال الحوار والاستفسار، والتعلم في فريق، وابتكار أنظمة لمشاركة التعلم، وتمكين العاملين، والاتصال بالبيئة الخارجية، والقيادة القادرة على التكيف والداعمة للتعلم، وتعزيز التعلم الرسمي والتعلم غير الرسمي في المنظمة.

ويتضح مما سبق ضرورة توفير نظام لمشاركة التعلم وتيسيره، ولكي تصبح الجامعة منظمة تعلم فيجب أن تفتح على البيئة المحيطة بها، وتعزيز التعلم الرسمي والتعلم غير الرسمي داخلها.

10.3.2. آليات تطبيق منظمة التعلم في هذا النموذج

وقد طبقت الجامعة هذا النموذج من خلال الآليات التالية: استخدام التكنولوجيا للتعلم وللتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز القيادة

تأسست هذه الجامعة عام 1991، وهي إحدى مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي أنشئت في أذربيجان، وقد أصبحت عضواً في العديد من المنظمات، منها: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - اليونسكو (1992)؛ والصندوق الأوروبي للتنمية، كما أنها حافظت على تعاون وثيق مع العديد من المؤسسات التعليمية كالمعهد الدولي للعلوم الإدارية، وتقدم العديد من البرامج على مستويات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه (Baghirov,2001:39).

كما تقوم هذه الجامعة بتشجيع طلابها على الدراسة في الجامعات الرائدة في جمهورية التشيك وبولندا ورومانيا وتركيا وأيرلندا، كما تدعو المتخصصين من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وكندا وهولندا لتقديم التدريب والمحاضرات لطلابها، كما أنها تشجع على البحث العلمي؛ فضمنت معهدين للبحث: معهد التنمية البشرية المستمر، ومعهد البحوث العلمية (Baghirov,2001:40).

وقد أشارت دراسة (Nejad (2017:70) أن هذه الجامعة طبقت نموذج Senge لتصبح منظمة تعلم مما أدى إلى: توسيع قدرات العاملين بها حتى يتمكنون من تحقيق النتائج المرغوبة، واتخاذ التفكير كمنظومة مؤسسية يؤدي إلى العمل والطموح الجماعي، وتعزيز التعلم المستمر في فريق من أجل تحقيق الأهداف.

10.1.1. أبعاد منظمة التعلم في نموذج Senge

وقد أشارت دراسة (Prelipcean (2016:471) أن نموذج Senge اعتمد على تطبيق الأبعاد التالية: الإبداع الشخصي من خلال تنمية الشخصية الإبداعية، والنماذج الذهنية وهي تعبير عن فكر الأعضاء في العمل، والرؤية المشتركة وهي الفهم العقلي للمستقبل الذي ترغب الجامعة في تحقيقه، والتعلم في فريق حيث أن ذلك يزيد من قدرة الأعضاء على العمل، والتفكير النظري حيث يعد الأساس لمنظمة التعلم فهو طريقة تفكير يتفوق فيها الكل على العناصر.

ويتضح مما سبق أن أبعاد منظمة التعلم في هذا النموذج تعتمد على خمسة أبعاد، تتضمن: تشجيع الإبداع، والعمل بروح الفريق في وضع الرؤية وفي عملية التعلم حيث أن ذلك يعطي قوة للمنظمة، كما أن هذا النموذج يشجع على إضفاء الطابع المؤسسي على التفكير والعمل والتعلم.

10.1.2. آليات تطبيق منظمة التعلم في هذا النموذج

تحوّلت جامعة غرب أذربيجان إلى منظمة تعلم من خلال: إيجاد جو تعليمي آمن، وتوفير بيئة تشجع على المنافسة العلمية الإبداعية، ووضع وتنفيذ الحلول للقضايا المختلفة، والتركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية (كالقدرة على التكيف، والمشاركة مع الأقران، واتقان المهام) مما له أثر كبير على تعزيز ثقافة الابتكار (Haslizal, 2018:28).

كما أضافت دراسة (Ven (2019:253) أن الجامعة تحوّلت من التعلم التكيّفي إلى التعلم التوليدي الذي يسهم في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم تلبّي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل، ولكن يؤكد Senge أن المنظمات يجب أن تعتمد على كلا النوعين من التعلم التوليدي والتكيّفي.

يتضح مما سبق لكي تصبح الجامعة منظمة تعلم فقد اهتمت بتوفير البيئة التعليمية الآمنة التي تشجع على الإبداع والابتكار، وإيجاد الحلول للمشكلات والقضايا المهمة في المجتمع. كما أنها تحوّلت من التعلم التكيّفي إلى التعلم التوليدي لاكتشاف المعرفة الجديدة والمشكلات وإيجاد الحلول لها قبل حدوثها.

10.2. جامعة Webster في تايلاند والتي طبقت نموذج Marquardt's:

جامعة Webster University Thailand بتايلاند هي جامعة دولية، تتميز بأنها جامعة خاصة غير هادفة للربح، وتطورت خلال مائة عام لتصبح مؤسسة رائدة في مجال التعليم العالي، وتصنف ضمن أفضل الجامعات التي تقدم برامج الدراسة العالمية، وتقدم للطلاب فرصة الدراسة إما في

ومن أوجه التشابه والاختلاف السابقة استخلصت الباحثة ركائز منظمات التعلم في ضوء التعلم التنظيمي، وتتمثل في: وضع الرؤية التشاركية – تشجيع الثقافة التنظيمية داخل الجامعة- التعلم في فريق – وجود القيادة الفعالة – استخدام وتوظيف التكنولوجيا- تعزيز وتشجيع الابداع – تعزيز الهيكل التنظيمي المرن-تمكين العاملين من أجل تحسين أدائهم، وتحقيق الكفاءة والفعالية فيما يحققونه من إنجازات.

12. إجراءات مقترحة لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم (النتائج)

وللإجابة عن السؤال الرابع للبحث (ما الإجراءات المقترحة لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم؟) ستقوم الباحثة بوضع إجراءات مقترحة لتحويل جامعة المجمعة إلى منظمة تعلم في ضوء التعلم التنظيمي تتضمن: المتطلبات – الأبعاد – الآليات.

12.1. المتطلبات التي تحتاجها جامعة المجمعة لتصبح منظمة تعلم: تتضمن ما يلي:

- قيادات وأعضاء تنفتح على كل ما هو جديد؛ فيجب ألا يقتصر التعلم على القيادات فقط بل يجب أن يشمل جميع الأعضاء والعاملين داخل الجامعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تواكب القيادات والأعضاء والعاملين السرعة في تغير المعارف والمعلومات في العالم المحيط.
- تشجيع وتعزيز الإبداع؛ فيجب على القيادات تشجيع الإبداع وإتاحة الفرصة للجميع للإبداع والابتكار والتعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- تعزيز التعلم الرسمي وغير الرسمي داخل الجامعة؛ فيجب ألا تكتفي الجامعة بالتعلم الرسمي فقط بل يجب وضع الأنظمة التي تساعد العاملين على استثمار الفرص المتاحة والاستفادة من جميع أنواع التعليم الرسمي وغير الرسمي داخلها.
- الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري لديها.
- تشجيع التعلم من خلال الجمع بين التعلم التكميلي والتعلم التوليدي؛ فيجب على الجامعة أن تجمع بين التعلم التكميلي الذي يجعلها تتكيف مع الأوضاع من حولها مقترنا بالتعلم التوليدي الذي يجعلها تستشرف المستقبل وتبني خططها استراتيجية نحو هذا المستقبل؛ فتحل بذلك القضايا والمشكلات قبل حدوثها؛ مما يجعلها في وضع تنافسي أفضل.
- ربط بيئة الجامعة بالبيئة الخارجية؛ فيجب ألا تصبح الجامعة جزيرة منعزلة عن مجتمعها، بل يجب عليها الاستجابة لاحتياجاته ومتطلباته، والاهتمام بقضاياها ومشكلاته؛ حيث أنهما المحرك الأساسي للبحث العلمي؛ وللإستشارات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس للمجتمع المحيط.
- معرفة توجهات المستفيدين للحفاظ على جودة أداء الجامعة ومخرجاتها وخدماتها؛ فرضا المستفيد هو المؤشر والمعيار لنجاح الأداء الجامعي، ونجاح مخرجاتها، فإذا حصل الخرج على رضا المجتمع وأصحاب الأعمال كان ذلك دليلا على نجاح الجامعة نفسها.
- التغيير في الهيكل التنظيمي للجامعة؛ فيجب أن تتبنى أنظمة أكثر مرونة حتى تنتقل المعلومات بسهولة ويسر داخل الجامعة، وحتى يمكن الاستفادة من الأفكار الجديدة وتناقها بسهولة ويسر.
- توفير شبكات تكنولوجية تدعم وتعزز ثقافة التعلم، وتسهل التعليم للجميع، وتنسي المخزون المعرفي للجامعة ككل.

12.2. الأبعاد التي ستعتمد عليها جامعة المجمعة لتصبح منظمة تعلم:

من خلال الاطلاع على الأطار النظري والدراسات السابقة ونماذج منظمات التعلم والجامعات التي تم عرضها توصلت الباحثة إلى اقتراح أبعاد جامعة المجمعة كمنظمة تعلم، وتتمثل في: القيادة الفاعلة الداعمة للتعلم – الرؤية التشاركية التي يسهم جميع الأعضاء والعاملين على وضعها مما يحفزهم على تنفيذها وتحقيقها – الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم الفعال لجميع العاملين بالجامعة – التعلم والعمل في فريق – شبكات تكنولوجية تسهل تبادل المعرفة – هيكل تنظيمي مرن يسهل انتقال المعرفة وتبادل الخبرات بين المستويات التنظيمية المختلفة- تمكين الأعضاء داخل الجامعة لأجل تحسين أدائهم- ربط الجامعة ببيئتها الخارجية.

12.3. الآليات التي يجب أن تطبق لتحقيق الأبعاد المقترحة لجامعة المجمعة كمنظمة تعلم:

يتم تحقيق الأبعاد السابقة من خلال تطبيق الآليات التالية:

الفعالة، وتوفير هيكل تنظيمي يتمتع بتسلسل هرمي أقل، وتمكين الأعضاء من خلال منحهم المزيد من المسؤولية والسلطة، وتعزيز التعلم في فريق، وإنشاء رؤية متكاملة مشتركة، وإضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة التغيير، والتحفيز وتشجيع بيئة التعلم داخل الجامعة، والانفتاح على البيئة الخارجية، وتعزيز الإبداع (Watkins,2015:20).

يتضح مما سبق أن الجامعة حرصت على وضع رؤية مشتركة، كما أنها أكدت على وجود القيادة التي تشجع على التعلم، وتمنح أعضائها السلطة الكافية لتطوير مهاراتهم وأعمالهم، كما أنها تشجع على الإبداع كجزء رئيس من العملية التعليمية لتنمية الطلاب القادرين على تطوير ذاتهم ومجتمعهم.

11. أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الثلاثة

وفقا لمنهجية البحث القائمة على المنهج المقارن سوف يتم تناول أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الثلاثة على النحو التالي:

11.1. أوجه التشابه

تتمثل أوجه التشابه فيما يلي:

11.1.1. أوجه التشابه بين الجامعات الثلاثة:

تشابه الجامعات الثلاثة في تطبيق أبعاد منظمات التعلم والتي تتمثل في:

- وضع رؤية مشتركة بين جميع أعضاء الجامعة: وهذا التشابه يعود إلى إيمانهم بأهمية الرؤية، وبدورها في تحريك العمل داخل الجامعة؛ فهي السبيل إلى حشد الجهود نحو الالتزام وتحقيق هذه الرؤية من الجميع.
- التعلم في فريق: وهذا يعود إلى قيمة التعلم في فريق وأنه يعطي ثمارا أكبر من التعلم الفردي، وأن منظمة التعلم أساسها أن يكون التعلم جزءا من نسيج الحياة والعمل داخل الجامعة.
- توفير ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم: وأهمية ذلك تعود إلى أن الثقافة التنظيمية تعد بعدا مهما من أبعاد التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، كما أن وجود ثقافة تنظيمية يؤدي إلى التعلم بشكل منهجي ومتكامل، ويضفي الطابع المؤسسي على التعلم.
- تعزيز وتشجيع الإبداع: إيماننا منهم بأنه سبيل الجامعات للحفاظ على مكانتها التنافسية؛ فهو مهم بتوليد الأفكار الجديدة، ووضع حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات.
- هيكل تنظيمي مرن وأقل في التسلسل الهرمي: حيث أنه السبيل الأمثل لتبادل المعلومات والآراء بين المستويات التنظيمية، كما أنه السبيل لصنع قرار تشاركي بناء.
- الانفتاح على المجتمع وعلى كل ما هو جديد: إيماننا منهم بأهمية البيئة المحيطة في أنها تساعد الجامعة على دراسة ومعرفة الاحتياجات المستقبلية.

يتمثل أوجه التشابه بين جامعتي Webster وجامعة الوسائط المتعددة في استخدام التكنولوجيا: إيماننا منهما بأهميتها في توليد المعرفة وتبادلها ونشرها، كما أنها وسيلة لتدريب الأعضاء، وجزءا مهما من العملية التدريسية.

11.1.2. أوجه الاختلاف

تتمثل أوجه الاختلاف بين الجامعات الثلاثة فيما يلي:

- تختلف جامعة غرب أذربيجان عن الجامعتين الأخرتين في: أنها تحولت من التعلم التكميلي إلى التعلم التوليدي إيماننا منها بأهمية هذا النوع من التعلم، وبأن الأصل في منظمات التعلم إيجاد حلول للمشكلات قبل وقوعها فلا تكون مجرد رد فعل عما يحدث حولها، بل لا بد أن يكون لها السبق والريادة في توجيه القضايا، وفي تجنب وقوع المشكلات.
- تختلف جامعة الوسائط المتعددة عن الجامعتين الأخرتين في:
 - وجود القيادة الفعالة: إيماننا منها بأهمية القائد، وأنه المنوط به تشجيع وتسهيل التعلم داخل المنظمة، بل وأنه المحرك الذي يحفز مرؤوسيه ويشجعهم على التعلم.
 - تمكين العاملين: حيث أن ذلك يمنحهم ثقة في العمل وفي الأداء، ويسهم في إبداعهم في حل المشكلات والعقبات التي تقف أمام أدائهم في العمل.
 - تعزيز التعلم الرسمي والتعلم غير الرسمي: حيث أن التعلم الرسمي وحده لم يعد كافيا.
 - تعزيز البنية التحتية التي تجمع بين الأفراد والأدوات: وهذا يعود إلى أن الأساس في منظمة التعلم الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري لديها.

12.3.1. تعزيز القيادة الفاعلة والداعمة للتعلم

هي القيادة التي توفر فرصاً للتعلم لجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وضرورة الجمع بين التعلم التكتيبي والتعلم التوليدي، وفي سبيل تحقيق ذلك تتخذ العديد من الإجراءات أهمها:

- إتاحة فرص التدريب الفعال والمستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة المجمعة.
- تحويل المعارف النظرية التي يمتلكها ويكتسبها أعضاء هيئة التدريس إلى ممارسات تطبيقية من خلال تشجيعهم على العمل والإنتاج والإبداع.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة المجمعة وتشجيعهم على التعلم الفعال، وتوفير الميزانية لذلك.
- توفير جو من الثقة والاحترام الذي يسمح بتبادل الحوار البناء، وطرح الأسئلة والاستفسار، وعرض الآراء والأفكار بين جميع الأعضاء على جميع المستويات التنظيمية.
- توفير المعلومات الكافية التي تساعد على تنمية التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين بالجامعة؛ حيث أنه لم يعد كافياً لدى الجامعة منظمة التعلم أن تبني الحلول والابتكارات من عدد محدود من الأفراد الذين يشغلون مناصب رفيعة المستوى؛ فيجب أن تتاح لكل فرد في الجامعة فرصة المشاركة والتفاعل مع الأدوار القيادية.

12.3.2. وضع الرؤية التشاركية

تعتبر الرؤية عن: المعتقدات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وقيمتهم، وأهداف الجامعة ورسالتها، والتصور المستقبلي لوضع ومكانة الجامعة، ويمكن تحقيق هذه البعد من خلال الإجراءات التالية:

- اهتمام قيادات جامعة المجمعة بمشاركة جميع العاملين عند تجديد الرؤية.
- توفير المعلومات والمعرفة الكافية حول وضع جامعة المجمعة ومكانتها الحالية والمستقبلية التي تساعد أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها على وضع رؤية طموحة تساعد الجامعة على التقدم للحصول على وضع تنافسي أفضل في المستقبل.
- حشد جهود الجميع للالتزام بالرؤية وتحقيقها بفاعلية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاق بين الجامعات الثلاثة المختارة بالبحث على ضرورة إشراك جميع العاملين بالجامعة على وضع الرؤية، وتحقيقها.

12.3.3. تعزيز الثقافة التنظيمية

وهي ثقافة وبيئة الجامعة التي تساعد على نشر وتبني التعلم داخل مستوياتها التنظيمية بشكل فعال؛ ولكي يتحقق هذا البعد فلا بد من اتباع الإجراءات التالية:

- نشر الوعي بأهمية التعلم التنظيمي وإتاحة الفرصة للجميع للتعلم، وتعزيز المعرفة الفردية وربطها بالمعرفة التنظيمية للجامعة.
- إضفاء الطابع التنظيمي على التعلم، بحيث يصبح التعلم جزءاً من نسج العمل والحياة داخل جامعة المجمعة، وليس التعلم على المستوى الفردي؛ حيث أن التعلم التنظيمي يفوق التعلم الفردي.
- تطوير التدريس استناداً للبحث العلمي.
- توفير البيئة الداخلية المناسبة التي تسهل التعلم وتنتجه للجميع، وتشجع الأفراد على تحويل المعارف الضمنية لديهم إلى معارف صريحة ونشرها ومشاركتها وتبادلها بين الجميع.
- توفير جو الثقة والأمن الذي يشجع على الحوار والاستفسار والتحدث عن الأخطاء في العمل دون خوف، حتى يتعلم الجميع من هذه الأخطاء.
- إتاحة تبادل الخبرات بين جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من الكليات المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاق بين الجامعات الثلاثة المختارة بالبحث على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية لنشر التعلم. كما اتفق البحث مع دراسة Gilaninia على ضرورة إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم داخل المنظمات.

12.3.4. التعلم والعمل في فريق

حيث إن نتائجه تفوق التعلم والعمل الفردي؛ ولتحقيق هذا البعد فلا بد من اتباع الإجراءات التالية:

- نشر ثقافة التعلم والعمل الفريقي، وأهميتهما في تحقيق التنمية المستدامة.
- إنشاء علاقات علمية ومهنية بناءة بين الأقسام العلمية بالجامعة مما يشجع على التعلم والعمل الفريقي.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب الذين يعملون ويتعلمون في فريق.

- اختيار فرق العمل بناء على مهارات الأعضاء وخبراتهم وتخصصاتهم الأكاديمية والمهنية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاق بين الجامعات الثلاثة المختارة بالبحث على ضرورة التعلم والعمل في فريق. كما اتفق البحث مع دراسة Nakpodia ودراسة Razali على ضرورة التعلم في فريق.

12.3.5. استخدام شبكات تكنولوجيا في نشر التعلم

وحيث أن جامعة الجامعة لديها قفزات كبيرة في مجال التكنولوجيا؛ فيجب عليها تعزيز استخدام التكنولوجيا في نشر المعرفة وتبادلها وتطبيقها داخل الجامعة، وذلك من خلال اتباع الإجراءات التالية:

- توثيق المعلومات الأساسية والخبرات والتجارب المستفادة للرجوع إليها عند الحاجة.
- تعزيز التكنولوجيا كوسيلة لتدريب الأعضاء على اكتساب المعارف المختلفة.
- استخدام أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا والوسائط المتعددة كوسيلة لتدريب الطلاب ونشر العلم والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين الأداء داخل الجامعة.
- استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتبادل الخبرات بين المستويات التنظيمية المختلفة.
- استخدام التكنولوجيا كوسيلة للتدريب والتدريس عن بعد.

12.3.6. توفير هيكل تنظيمي داعم للتعلم

الهيكل التنظيمي هو المستويات التنظيمية داخل جامعة المجمعة؛ ويتحقق هذا البعد من خلال اتباع الإجراءات التالية:

- تبني هيكل تنظيمي مرن يتيح للجميع حرية تبادل المعلومات، ونشرها.
- تبني هيكل تنظيمي ذي مستويات أقل لتسهيل صنع القرار التشاركي.
- تبني هيكل تنظيمي يجمع بين الأدوات والأفراد بحيث تصبح جامعة المجمعة قوة استراتيجية دافعة من خلال تحويل منسوبيها وإمكاناتها الداخلية إلى رأس مال فكري تشغيلي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاق بين الجامعات الثلاثة المختارة بالبحث على ضرورة توفير هيكل تنظيمي يساعد على تبادل المعرفة.

12.3.7. تمكين العاملين

بأن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة المجمعة الحرية الكافية التي تتيح لهم إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويحدث ذلك من خلال اتباع الإجراءات التالية:

- منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات والسلطات الكافية لتحسين أدائهم، ولاتخاذ القرارات المناسبة لأعمالهم، ولتخطي الحواجز والعقبات التي تقف عثرة في طريق تحقيقهم للأعمال.
- توفير الثقة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من تحقيق الأهداف، وتحسين أداء ونتائج أنشطتهم وأعمالهم.
- منح أعضاء هيئة التدريس القدرة على التوجيه والتقييم الذاتي لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم ذاتياً.
- الاستمرار في منح أعضاء هيئة التدريس الثقة اللازمة والضرورية من أجل طرح الأفكار والمبادرات الابتكارية والإبداعية، وتطبيقها.

12.3.8. ربط الجامعة ببيئتها الخارجية:

- على الرغم من أن جامعة المجمعة حققت إنجازات كبيرة في هذا المجال، إلا أنها ما تزال تحتاج إلى المزيد لأن المجتمع يحتاج دائماً إلى المزيد من الخدمات، ويتحقق هذا البعد من خلال اتباع الإجراءات التالية:
- إنشاء مجموعات عمل تكون المسؤولة عن تحقيق مبادرات ومشروعات تلي احتياجات ومتطلبات المجتمع المحيط بالجامعة.
- تقييم تأثير جامعة المجمعة على المجتمع المحيط بها.
- وضع خطة استراتيجية لخدمة وتنمية المجتمع المحيط بالجامعة، وإنشاء مجموعات تراقب تنفيذ هذه الخطة.
- تشجيع البحث العلمي حتى يساهم في حل قضايا المجتمع ومشكلاته.
- فتح مركز للاستشارات بهدف تقديم المساعدة والعون للمنظمات المختلفة داخل المجتمع المحيط.
- عقد شراكات مع رجال الاقتصاد والأعمال لتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم من الخريجين، وايضا لدعم الجامعة مادياً ومعنوياً للحصول على تنمية مستدامة، وللحصول على مصادر تمويل مختلفة ومتنوعة.

13. توصيات البحث

توصلت الباحثة إلى أن هناك توصيات تتعلق بالإدارة العليا لتطبيق الإجراءات السابقة تتمثل في الآتي:

- تبني القيادات بالجامعة فكرة التحول إلى جامعة متعلمة وتدعيمه من خلال الالتزام بالتعلم التنظيمي.
- تشجيع عمداء وكلاء الكليات ورؤساء مجالس الأقسام على المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.
- تغيير اللوائح والتشريعات المتعلقة بنظام الحوافز والمكافآت، وربطها بقدره أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين على اكتساب المعرفة.
- استثمار رأس المال الفكري لجامعة المجمعة من خلال تشجيع قياداتها وأعضاء هيئة التدريس بها على اكتساب وتنمية قدرات تنافسية تيسر إدارة المعرفة بكفاءة داخل الجامعة.

نبذة عن المؤلف

أمل سعيد حباكة

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة حلوان، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة المجمعة، a.habaka@mu.edu.sa، 00966506809782

د. حباكة تشغل وظيفة مدرس في كلية التربية بجامعة حلوان بجمهورية مصر العربية، كما تشغل وظيفة أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية بكلية التربية بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية، ولها العديد من الأبحاث التي نشرت في العديد من المجالات العلمية، وقد تضمنت الأبحاث المجالات التالية: تفعيل الأداء البحثي في الجامعات، وتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجمعة، والانتظام المدرسي، وأدوار المعلم في تنمية التفكير الإبداعي بالتعليم قبل الجامعي، والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري.

المراجع

- لكبير، خليدة محمد. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 1(14)، 165-185.
- التميمي، صلاح علي محمد. (2014). مقومات تنمية وإدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، 1(4)، 34-40.
- جامعة المجمعة. (2017). *تاريخ ونشأة الجامعة - والرؤية والرسالة*. متوفر بموقع: <https://m.mu.edu.sa/ar/content/> (تاريخ الاسترجاع: 2019/05/03)
- الحصان، أماني محمد. (2017). وطن طموح ورؤية واعدة. مجلة أفق تربوية ونفسية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية بجامعة الملك سعود، بدون رقم مجلد (52)، 9-13.
- الحوارجة، كامل. (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 1(16)، 225-245.
- خضر، ضحى حيدر، خصاونة، سامي عبد الله. (2011). تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. *مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية*، 5(38)، 1653-1659.
- ضاحي، حاتم فرغلي. (2018). تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية بكلية التربية جامعة أسوان، بدون رقم مجلد (56)*، 128-261.
- الطبيب، مصطفى عبد العظيم. (2013). ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي دراسة تحليلية ميدانية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية*، 13(6)، 104-109.
- علي، عاطف. (2006). المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية مجد للدراسات والنشر والتوزيع.
- العوادة، انتصار طالب. (2018). علاقة القيادة التحولية بممارسة المنظمة
- المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فهما. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 9(26)، 76-89.
- قنديلجي، عامر والسامرائي، إيمان. (2009). *البحث العلمي الكمي والنوعي*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- وزارة التعليم العالي. (2017). *الجامعات السعودية ورؤية 2030: المعرفة وقود المستقبل*. في: *تقرير الدورة السابعة للمؤتمر والمعرض الدولي للتعليم العالي، الرياض، المملكة العربية السعودية*، 12-15/04/2017.
- وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات. (2010). *التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية تقرير دولي*. الطبعة الثانية. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد.
- Abyad, A. (2017). Toward learning organization online university individual and organizational learning. *Middle East Journal of Business*, 12(3), 33-40.
- Aleawawidatu, A. (2018). Ealaqat alqiadat althwlyt bimumarasat almunazamat almtelimt fi jamaatay alkhallil wabiwalyatkink filastin min wijhat nazar al'ukadimiyin fihima 'The relationship of transformational leadership with the practice of the learning organization in the universities of Hebron and Palestine Polytechnic from the viewpoint of the two academics in them'. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 9(26), 76-89. [in Arabic]
- Alhasanu, A. (2017). Watan tumuh waruyatan waeidat 'An ambitious homeland and a promising vision'. *Educational and Psychological Horizons Journal, Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, College of Education, King Saud University*, n/a(52), 9-13. [in Arabic]
- Alhawajarat, K. (2010). Mafhum almunazamat almutaealimat fi aljamieat al'urduniyat min wijhat nazar aeda alhayyat altadrisiat 'The concept of an educated organization in Jordanian universities from the viewpoint of faculty members'. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 6(1), 225-45. [in Arabic]
- Altabib, M. (2013). Daman jawdat albahth aleilmii fi alwatan alearabii dirasatan tahliliatan midani ' Ensuring the quality of scientific research in the Arab world an analytical field study'. *The Arab Journal of Quality Assurance in University Education, General Union of Arab Universities*, 13(6), 104-9. [in Arabic]
- Al-Tamimi, S. (2014). Muqawimat tanmiat wa'iidarat almaerifat wa'athariha ealaa altaelim altanzimii dirasat maydania 'The foundations of knowledge development and management and its impact on organizational learning field study'. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Suez Canal University*, 1(4), 34-40. [in Arabic]
- Al-Zahrani, A. (2015). A model of learning organization in Saudi public universities leadership role. In: *The International Academic Conference Proceedings*. The West East Institute, Barcelona, Spain, 02-05/04/2015.
- Baghirov, H. (2001). Rethinking education the birth of western university. *Electronic Journal of Azerbaijan International*, 9(4), 38-45.
- Bilikbir, K. (2016). Tahqiq altamayuz altanzimii min khilal almunazamat almutaealimiti 'Achieving organizational excellence through the educated organization'. *New Economy Magazine*, 1(14), 165-85. [in Arabic]
- Dahi, H. (2018). Tasawur muqtarah li'iimkaniat tatbiq maeayir almunazamat almutaealimat bijamieat Aswan min wijhat nazar aeda hayyat altadris 'A suggested vision for the possibility of applying the standards of the learning organization at Aswan University from the viewpoint of faculty members'. *Educational Journal, Faculty of Education, Aswan University*. n/a(56), 128-261. [in Arabic]
- Dararat, S. and Taechamaneestit, T. (2015). Organization development toward learning organization in a private university. *International Journal of Cyber Society and Education*, 8(1), 19-20.
- Ealbi, E. (2006). *Almanahaj Almuqarin Mae Dirasat Tatbiqiat 'The Comparative Approach With Applied Studies'*. Beirut, Lebanon: Majd University

Resource Development, 29(1), 17–25.

- Institution for Studies, Publication and Distribution. [in Arabic]
- Gilaninia, S., Rankouh, A. and Gildeh, M. (2013). Overview on the importance of organizational learning and learning organization. *Journal of Research and Development*, 1(2), 44–50.
- Hasliza, A., Alan, G., Hazlina, A.N. and Ramayah, T. (2018). The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3), 12–9.
- Hin, H. and Khan, P. (2019). *Webster University Thailand*. Available at <https://www.easynime.com/thailand/webster-university-thailand-12041/> (Accessed on 02/06/2019)
- Jamieat Almujaeati. (2017). *Tarikh Wanash'at Aljamieat Walruwyat Walrisala* 'History of the University's Establishment - Vision and Mission'. Available at: <https://m.mu.edu.sa/ar/content/> (accessed on: 03/05 / 2019) [in Arabic]
- Khadr, D. and Khasawnat, S. (2011). Tatwir un mudhaj lamumarasat majalat almunazamat almutaalimat kama yaraha aeda hayyat altadris fi aljamieat Al'urduniya 'Develop a model for practicing the areas of the educated organization as viewed by the faculty at the University of Jordan', *Journal of Educational Sciences Studies, Deanship of Scientific Research, University of Jordan*, 5(38), 1653–9. [in Arabic]
- Marquardt, J.M. (2002). *Building The Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. USA: Davies Black Publishing.
- Marsick, V.J. and Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture the dimensions of the learning organization questionnaire.. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–51.
- Menolli, A., Pinto, H., Reinehr, S. and Malucelli, A. (2017). A semantic environment based on social media to support organizational learning. *Electronic Journal of Behaviour and Information Technology*, 36(4), 364–89.
- Nakpodia, E. (2009). The concept of the university as learning organization its functions techniques and possible ways of making it effective. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 1(5), 79–81.
- Nejad, B., Abbaszadeh, M., Hassani, M. and Bernousi, I. (2012). Study of the entrepreneurship in universities as learning organization based on Senge model. *International Education Studies*, 5(1), 67–74.
- Prelipcean, G. and Bejinaru, R. (2016). Universities as learning organizations in the knowledge economy. *Electronic Journal of Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(4), 469–75.
- Qndyljy, E. and Alsamrayy, I. (2009). *Albahth Aleilmiu Alkamiya Walnaweia* 'Quantitative and Qualitative Scientific Research'. Amman, Jordan: Dar Al Yazouri. [in Arabic]
- QS Arab Region University Rankings. (2020). Available at: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2020>. (Accessed on 15/01/2020).
- Raman, A. (2015). The role of knowledge management and organizational learning in Indian IT organizations. *Journal of Commerce and Management Thought*, 6(2), 345–55.
- Razali, M., Amira, N. and Mohammed, N. (2013). Learning organization practices and job satisfaction among academicians at public university. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(6), 295–302.
- Reaz, M., Hussain, S. and Khadem S. (2007). Multimedia university a paperless environment to take the challenges for the 21st century. *Association for the Advancement of Computing In Education Journal*, 15(3), 296–99.
- Sulich, A. (2015). Careers office of Wroclaw university of technology as a learning organization. *International Journal of Contemporary Management*, 14(2), 66–9.
- Ven, A., Bechara, J. and Sun, K. (2019). How outcome agreement and power balance among parties influence processes of organizational learning and non-learning. *Journal of Management*, 45(3), 253–60.
- Watkins, K. and Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Electronic Journal of Human*