



مجلة كلية التربية



متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط

وفق نموذج DLOQ

بحث مستل من رسالة دكتوراه

إعداد

ريهام حسن على محمد

باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ هناء إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية السابق

كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٤ / ١٤٤٦ هـ

### مستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على أهم متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة دمياط وفق نموذج DLOQ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة المقابلة، التي طبقت على عينة مكونة من ٤٩ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتوصل البحث إلى ضرورة توفير الجامعة فرص تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها، وقيام الجامعة بوضع خطط إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمتلك الجامعة خطة استراتيجية مستقبلية تستطيع من خلالها مراجعة وحل المشكلات المستقبلية، كما أن هناك قصورًا في توفير مصادر التعلم الرقمية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة - نموذج DLOQ - جامعة دمياط.

---

**A proposed Strategy for Applying the Dimensions of the Learning Organization at Damietta University according to the DLOQ model**

**Abstract:**

The research aimed to identify the most important requirements for applying the dimensions of the learning organization at Damietta University according to the DLOQ model from the point of view of its faculty members. The research used the descriptive approach and relied on the interview tool, which was applied to a sample of 49 faculty members at Damietta University. The research concluded that the university should provide training opportunities for its faculty members, that the university should develop plans to establish systems for sharing knowledge and learning, that the university has a future strategic plan through which it can review and solve future problems, and that there is a deficiency in providing digital learning resources.

**Keywords:** Learning Organization - DLOQ Model - Damietta University.

## مقدمة

يُعد التطوير والتجديد بإدخال المنهجيات والأساليب الإدارية المعاصرة سمة بارزة لمؤسسات التعليم وبخاصة الجامعات؛ لمواجهة التغيير وتحدياته بما يحقق لها المرونة والانسجام والتكامل بين نظمها وبرامجها الأكاديمية، وتجويد مخرجاتها: (التعليمية، والبحثية)، وخدماتها المجتمعية، وبناء ميزتها التنافسية.

حيث تُعد المنظمة المتعلمة نهج جديد في الإدارة يهتم بتعزيز القدرات ويوجد منه نماذج عديدة، مثل: نموذج بيتر سنج Peter Senge الذي يركز على القدرات الشخصية، والنماذج الفكرية، والرؤية المشتركة والتفكير المُمنهج، بينما نموذج الأساسيات للمنظمة المتعلمة يركز على مبادئ التفكير الشامل، وبناء رؤية مشتركة وتعلم مبادئ العمل كفريق، ونموذج القادة في الإدارات العليا يركز على بناء ثقافة قائمة على التنوع والمشاركة وتشجيع التعلم المستدام، بينما نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of the Learning Organization) DLOQ (Questionnaire) يشتمل على كل ما سبق من خلال التركيز على خلق فرص التعلم المستمر، وتعزيز الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون، وإنشاء نظم لنشر ومشاركة المعرفة، وتمكين الأفراد نحو رؤية جماعية، وتوفير قيادة استراتيجية، مما يسهم في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، كما أصبح هذا النموذج أشمل النماذج التي يمكن أن يحتذي بها. (عبد الله وأبو راضى، ٢٠١٤، ٣٢٧-٣٢٩).

كما تُعد الجامعات منظمات تعلم باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها، وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية (ضاحي، ٢٠١٨، ١٨٢).

كما تُعد قدرة المنظمات الخدمية على التعلم من تجاربها عاملاً رئيساً في تحديد نجاحها، وتبحث المنظمات الخدمية باستمرار عن أساليب جديدة لتحسين إجراءاتها

ونتائجها، ولذلك أصبح تطوير التعليم أمرًا ضروريًا لتحسين الخدمات؛ حيث إن طرح الأسئلة والحصول على ردود الفعل وتجربة الأشياء وتحليل النتائج والحديث عن الأخطاء أو النتائج غير المتوقعة للأنشطة كلها خصائص للتعلم، والتي تُعد إحدى العمليات المستمرة من خلال التفكير والعمل، والمنظمة المتعلمة هي تلك التي تمكن أعضاء المجموعة وتشجعهم على تجربة أشياء جديدة، والاستفادة من أخطائهم السابقة، والقدرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة (Kalırçı, 2023,778).

أن المنظمات المتعلمة تتمتع بقدرة عالية على الاستجابة للبيئة المتغيرة من خلال تطوير القيم المؤسسية المتوافقة مع قيم الموارد البشرية، وأيضًا باستخدام الأدوات والتخصصات لدمج البيئة الطبيعية بطريقة عملية في إطار العمل (Velazquez, et al, 2011,40).

وأضافت دراسة أحمد (٢٠٢٣) أن المنظمة المتعلمة هي التي تقدم تسهيلات لتعلم جميع أعضائها، وتكون قادرة على تغيير وتحسين نفسها باستمرار، وتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها، وتتميز من خلال أفرادها الذين يوجهون طاقاتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون بها فعلا، وتكوين رؤية مشتركة في مستويات المنظمة ككل.

كما أضافت دراسة تشان وتشان (Chan, Chan, 2022) أن المنظمة المتعلمة تعزز ثقافة الاحترام التنظيمية التي تقوم بدور حاسم في تخفيف الإرهاق العاطفي، وتبديد الشخصية ونقص الإنجاز الشخصي، وبالتالي يجب على المنظمات التعليمية إنشاء أماكن عمل هادفة تسعى للتمكين والتعامل مع الموظفين باحترام؛ لأن الإرهاق لا يؤثر على الموظف فحسب، بل يؤثر أيضًا على الفريق بأكمله.

مما سبق يتضح أن للمنظمة المتعلمة أهمية كبيرة في تطوير الجامعات؛ لتحقيق متطلبات العصر، وتحقيق التنافسية، وتحسين مخرجات التعليم العالي، لذلك جاءت الحاجة لدمج ثقافة المنظمة المتعلمة داخل جامعة دمياط.

## مشكلة البحث

بدأت الدراسة الجامعية بمحافظة دمياط في العام الدراسي ١٩٧٦-١٩٧٧ بإنشاء كلية التربية بدمياط وكانت تابعة لجامعة المنصورة. وبعد ذلك بربع سنوات نشأت فكرة فتح فصول لبعض كليات جامعة المنصورة بمدينة دمياط عندما تزايدت أعداد طلبة جامعة المنصورة من أبناء دمياط في الكليات المختلفة، ثم صدرت قرارات إنشاء كليات الفرع تبعاً طبقاً للوائح الكليات المناظرة بجامعة المنصورة. وقد تلى ذلك انشاء كليتي العلوم في العام ١٩٨٥ / ١٩٨٦ والتجارة في العام الجامعي ١٩٨٨- ١٩٨٩ ثم تبعتها كلية التربية النوعية في العام ١٩٩٠- ١٩٩١ وكانت تابعة لوزارة التعليم العالي إلى أن صدر القرار الجمهوري بضمها لجامعة المنصورة في عام ١٩٩٨ ثم كلية الفنون التطبيقية في العام ٢٠٠٤-٢٠٠٥ فكليات الزراعة والآداب والتربية الرياضية في العام الجامعي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وفي عام ٢٠٠٧ صدر القرار الجمهوري رقم (٢٧٦) بإنشاء فرع جامعة المنصورة بدمياط، و تقع ثلاث كليات في حرم واحد بحي الأعصر بمدينة دمياط وهي كليات الفنون التطبيقية والآداب والزراعة أما باقي الكليات فتقع في أماكن متفرقة بمدينة دمياط الجديدة وهي كليات العلوم والتربية والتجارة والتربية النوعية والتربية الرياضية إضافة إلى إدارة الفرع وإسكان الطلاب وإسكان الطالبات. وفي شهر يوليو ٢٠١٢ صدر القرار الجمهوري رقم ١٩ لسنة ٢٠١٢ بإنشاء جامعة دمياط ومقرها مدينة دمياط الجديدة (جامعة دمياط، ٢٠٢٣، ٧).

وتضم جامعة دمياط ١٤ كلية وهم: كلية التربية، كلية العلوم، كلية التجارة، كلية التربية النوعية، كلية الفنون التطبيقية، كلية الآداب، كلية الزراعة، كلية التربية الرياضية، كلية الهندسة، كلية الحقوق، كلية الآثار، كلية التمريض، كلية الحاسبات والمعلومات، و كلية الطب (موقع جامعة دمياط، ٢٠٢٤).

تسعى الجامعات إلى توفير عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، بما يسهم في رعاية أفرادها، وتنمية وتحسين قدراتهم، وذلك من خلال

تحديد المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها عبر توفير حرية التجريب، واتخاذ المخاطرة، والتعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وتوفير الثقة، والاستقلالية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة والتطوير المهني والشخصي (العتيبي وإبراهيم ٢٠١٥، ٤٥) ولكي تحقق ذلك عليها التحول سريعاً من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة.

وقد أكدت دراسة بريليبيسيان (Prelipcean,2016) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية التي يتعين تطبيقها من أجل تحسين الأداء للجامعة حتى تصبح منظمة متعلمة.

قد توصلت دراسة زيادة (٢٠٢١) إلى أن أبعاد توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين فيها بجامعة المنوفية، جاءت بدرجة ضعيفة وقد اوصت بضرورة تبنى مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين بها مع تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم.

كما أن "توفير القيادة الاستراتيجية للتعلم"، وهو أحد أبعاد DLOQ، ويُعد أحد الأبعاد الأكثر محورية لإنشاء ثقافات التعلم التي تبني منظمات التعلم، وعلى وجه التحديد تم مؤخراً تحديد أحد العناصر ضمن هذا البعد، وهو "القادة الذين يقومون بالتوجيه والتدريب" باعتباره أحد الجوانب الأكثر أهمية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية للتعلم (Ellinger & Ellinger, 2021).

كما أكدت دراسة سليمان (٢٠٢٣، ٣١٥) أن المنظمات المتعلمة تحتاج إلى تعزيز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية؛ لأنه يعطي فرصة أفضل لفهم ما يريده كل طرف من الآخر، وضمان الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم الجامعة وتعزيزها، وذلك من خلال تكريم أصحاب السلوك المرغوب من القيادات وأعضاء هيئة التدريس، ودعم تعلم الفريق عن طريق توليد المعرفة من خلال تحليل

القضايا المُعقدة وحل المشكلات بأسلوب جماعي، وإسناد المهام الجديدة، وتطوير أنشطة تعلم الفرق وممارستها.

لذلك أوضحت دراسة نجوين دوك وآخرين (Nguyen-Duc, et al, 2023) أن تطبيق DLOQ يوفر رؤى وفهماً قيماً يمكن استخدامها في تصميم وتقييم الجهود للتعلم على جميع المستويات في المؤسسات.

وقد أكدت نتائج دراسة كارديونا كانو وآخرين (Cardona-Cano, et al, 2024) على أن المنظمات المتعلمة لها انعكاسات عملية على إدارة الجامعة وتطوير السياسات العامة، وهما: أولاً: يمكن لقادة المجموعات البحثية والأكاديميين الذين يشغلون مناصب قيادية الاستفادة من التدريب على القيادة، وخاصة التدريبات التي تهدف إلى تطوير مهارات القيادة التحويلية، كما يمكن أن تعزز قدرتهم على التأثير بشكلٍ إيجابي من خلال براعتهم داخل المجموعات البحثية، ثانياً: يمكن تغيير السياسات التعليمية من خلال ما يلي: تشجيع اعتماد أساليب القيادة التحويلية، وتعزيز السلوك التعاوني في مجموعات البحث مما يسهم في تحفيز الممارسات، والاعتراف أيضاً بالنتائج الجماعية على إنجازات الباحثين الفردية على المدى القصير والطويل.

ومما يؤكد مشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية موجهة لأعضاء هيئة التدريس؛ لاستطلاع آرائهم حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط وفق نموذج DLOQ، وقد تم توزيع (٢٥) استبانةً على أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات الجامعة، وقد توصلت الدراسة الاستطلاعية بالكلية إلى عدد من النتائج، ومن أهمها ما يوضحه الجدول (١) التالي:

جدول (١) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط وفق نموذج DLOQ لدى أعضاء

هيئة التدريس

منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً		درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٤%	١	٤٤%	١١	٤٠%	١٠	٤%	١	٨%	٢	١ يناقش أعضاء هيئة التدريس بصراحة نقاط الضعف؛ بهدف التعلم والاستفادة منها.
٤%	١	٣٢%	٨	٤٤%	١١	١٢%	٣	٨%	٢	٢ يحدد أعضاء هيئة التدريس المهارات التي يحتاجون إليها لإنجاز المهام في المستقبل.
٨%	٢	٤٤%	١١	٣٢%	٨	٤%	١	١٢%	٣	٣ يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.
٤%	١	٥٦%	١٤	٢٨%	٧	٤%	١	٨%	٢	٤ يُصغي أعضاء هيئة التدريس لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.
٨%	٢	٤٠%	١٠	٢٨%	٧	٨%	٢	١٦%	٤	٥ استخدام الاتصالات المتبادلة بشكلٍ اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الإلكترونية، والاجتماعات المفتوحة.
٤%	١	٣٢%	٨	٣٦%	٩	١٢%	٣	١٦%	٤	٦ تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.
٤%	١	٢٨%	٧	٣٢%	٨	١٦%	٤	٢٠%	٥	٧ تكرم الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المبادرات التي يقدمها كل منهم.
١٢%	٣	٢٤%	٦	٤٤%	١١	١٢%	٣	٨%	٢	٨ تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.
٤%	١	٢٠%	٥	٤٨%	١٢	٢٠%	٥	٨%	٢	٩ دعم القادة بشكل عام طلبات أعضاء هيئة التدريس بخصوص فرص التعلم والتدريب.
٤%	١	٣٢%	٨	٣٢%	٨	١٢%	٣	٢٠%	٥	١٠ تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المهام.
٤%	١	٣٢%	٨	٣٦%	٩	١٢%	٣	١٦%	٤	١١ تبني الجامعة رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.

ويتضح من الجدول (١) السابق أن معظم استجابات أفراد العينة الاستطلاعية جاءت في اتجاه (متوسطة)، وهذا يؤكد اتباع الجامعة بعض أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل متوسط بينما جاءت العبارة (٤) يُصغي أعضاء هيئة التدريس لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم، بنسبة منخفضة (٥٦%)، يليها كل من العبارة (٣) يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية، التي جاءت بنسبة (٤٤%)، والعبارة (١) يناقش أعضاء هيئة التدريس بصراحة نقاط الضعف؛ بهدف التعلم والاستفادة منها، بنسبة (٤٤%). وهذا يؤكد غياب البعد الثاني من أبعاد المنظمة المتعلمة وهو تشجيع الاستفسار والحوار بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، الذي يتطلب توفير آليات تشجع الاستفسار والحوار داخل الجامعة.

مما سبق تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للمنظمة المتعلمة؟
- ٢- ما أبعاد نموذج DLOQ؟
- ٣- ما متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط وفق نموذج DLOQ؟
- ٤- ما التصور المقترح لمتطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط وفق نموذج DLOQ؟

### أهداف البحث

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية للمنظمة المتعلمة، والتعرف على أبعاد نموذج DLOQ، وتحديد أهم متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة دمياط وفق نموذج DLOQ من وجهة نظر عينة البحث.

**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في ناحيتين:

**أولاً: الأهمية النظرية**

- أن للمنظمة المتعلمة أسلوبًا ناجحًا في التغيير والتطوير التنظيمي؛ لأنها تستخدم المعرفة كأساس لاستراتيجية المنافسة.
- تستند المنظمة على التعليم التنظيمي كأساس قوي للبقاء والنمو، ومن ثم فإنه يُقدر ممارسة العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج DLOQ، وبالتالي تزداد الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- الحدثة النسبية لموضوع المنظمات المتعلمة في البيئة العربية بصورة عامة وفي مصر بصورة خاصة باعتباره عاملاً مؤثرًا في عمليات تطوير مؤسسات التعليم العالي.

**ثانيًا: الأهمية التطبيقية**

- مساعدة صانعي القرار في الاستفادة من نتائج البحث.
- مساعدة الجامعة على مواكبة التغيرات المتسارعة في كافة المجالات والاستجابة السريعة لمتطلباتها.
- يتوقع الاستفادة من نتائج البحث في المجال العلمي والتطبيقي، وتقديم توصيات تساعد جامعة دمياط في التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

**منهج البحث:**

استند البحث إلى المنهج الوصفي وذلك من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة وتحديد أبعاد نموذج DLOQ مع الوقوف على متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج DLOQ بجامعة دمياط بما يسهم في تقديم تصور مقترح لمتطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج جامعة دمياط DLOQ.

**حدود البحث:** تمثلت حدود البحث في الآتي:

**الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط وفق نموذج DLOQ، والتعرف على أهم أبعاد نموذج DLOQ، ومن ثم تحديد متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط وفق نموذج DLOQ.

**الحد البشري:** تمثلت عينة البحث في قيادات جامعه دمياط والخبراء في مجال الإدارة التربوية بجامعة دمياط

**الحد المكاني:** جامعة دمياط.

**الحد الزماني:** طُبقت المقابلة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤

٢٠٢٤

## مصطلحات البحث

وتشمل ما يأتي:

### ١- المنظمة المتعلمة

على ضوء التعريفات التي سيرد ذكرها بالإطار النظري فإن البحث توصل الى التعريف الإجرائي **المنظمة المتعلمة (Learning Organization):** تعرف بأنها "المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر والتطوير، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة، وتبادل التجارب والخبرات داخليًا وخارجيًا والتعلم الجماعي، كما أنها تُسهم في تحقيق التمكين الشخصي والمؤسسي، وخلق بيئة عمل إبداعية تعتمد على التعلم التنظيمي والنماذج العقلية".

**٢- نموذج DLOQ:** هو أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة (Dimensions of the

Learning Organization Questionnaire) ومقياس وضع واكتنوزومارسيك

(Marsick &Watkins) ومن خلال استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة تم تطويره

كأداة فاعلة لقياس مدى امتلاك أي منظمة لمعايير المنظمة المتعلمة ويتضمن سبعة أبعاد يجب توافرها والالتزام بها ويتضمن سبعة أبعاد وتشمل إيجاد فرص التعليم المستمر، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، انشاء انظمه لمشاركه المعرفة والتعلم، تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية.

والتي يجب توافرها من المنظمة الساعية للتحويل نحو المنظمة المتعلمة، وتم ترجمته وتقنيته وتطبيقه في بيئات مختلفة (نصار، ٢٠٢١، ٧).  
أولاً: الإطار النظري، ويشمل: مفهوم المنظمة المتعلمة، وأهمية المنظمة المتعلمة وخصائصها، ثم يعرض البحث أهم الأبعاد المنظمة المتعلمة، وأيضاً أهم عناصر المنظمة المتعلمة، وأهم المعوقات والمتطلبات للمنظمة المتعلمة وأبعاد نموذج DLOQ؛ وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

### بنية البحث

ثانياً: الإطار الميداني: يتضمن الوقوف على متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط؛ وذلك للإجابة عن السؤال الثالث.  
ثالثاً: عرض معالم التصور المقترح لمتطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط؛ وذلك للإجابة عن السؤال الرابع. وفيما يلي تفصيل لما سبق:

### أولاً: الإطار النظري

ويشمل ما يلي: مفهوم المنظمة المتعلمة، وأهمية المنظمة المتعلمة وخصائصها، ثم أهم الأبعاد المنظمة المتعلمة، وأيضاً أهم عناصر المنظمة المتعلمة، وأبعاد نموذج DLOQ وأهم المعوقات والمتطلبات للمنظمة المتعلمة.

## أ. مفهوم المنظمة المتعلمة

يعود مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) في بدايات ظهوره إلى كتابات الباحث الأمريكي بيتر سنج Peter Senge الذي أرسى مبادئها في كتابه (The Fifth Discipline) سنة (١٩٩٠)، وأشار إلى أنها تلك المنظمة التي يعمل فيها الجميع عملاً مستقلاً ومتعاوناً على تطوير قدراتهم باستمرار؛ وذلك من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لنفسها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية (فيصل، ٢٠٢٠، ١١٠).

والمنظمة المتعلمة: هي مجموعة من الأشخاص الذين لديهم قدرة ثابتة ومحسنة على التعلم في ثقافة المؤسسة التعليمية، وهي منظمة يتم فيها تحليل عمليات التعلم وفحصها وبنائها وتوحيدها مع الأغراض والأهداف المحددة؛ لتنتقل المنظمة المتعلمة بعيداً عن تدريب الموظفين من المستوى البسيط إلى حل المشكلات التنظيمية والإبداع والتعلم على (الصالح، ٢٠٢٣، ١٦٠).

ومن منظور أشمل فإن مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن أربع صور عبد المنعم (٢٠٢٣، ٣٤٣)، وهم كما يلي:

- **المفهوم القديم:** يركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.

- **مفهوم التعلم في العمل:** يركز على أن العاملين يتعلمون من واقع العمل.

- **مفهوم مناخ التعلم:** يركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.

- **مفهوم بنية التعلم:** وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية، ويصبح التعلم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: المؤسسة التي تستطيع إحداث نقله نوعيه في علم الإدارة الحديثة، وتحقيق الارتقاء والتميز في

عمليات تطبيق الإدارة الحديثة، كما أنها تعمل على تحقيق الفاعلية في الأداء والتميز، وتقليل التكلفة والأعباء على المنظمات التعليمية والتربوية لاسيما مؤسسات التعليم الجامعي؛ وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومما سبق يمكن التوصل الى التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة والتي تعرف بأنها **المنظمة المتعلمة (Learning Organization)**: تعرف الدراسة الحالية المنظمة المتعلمة إجرائيًا بأنها: "المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر والتطوير، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة، وتبادل التجارب والخبرات داخليًا وخارجيًا والتعلم الجماعي، كما أنها تُسهم في تحقيق التمكين الشخصي والمؤسسي، وخلق بيئة عمل إبداعية تعتمد على التعلم التنظيمي والنماذج العقلية".

#### ب. أهداف المنظمة المتعلمة

تهدف المنظمة المتعلمة إلى التميز الإداري، وتكوين علاقات متميزة مع الأفراد المشاركين في العمل، وبناء علاقات وشراكات فعالة مع المجتمعات المحلية، وتسعى المؤسسة المتعلمة إلى تحقيق الوصول إلى درجة التميز في الأداء الإداري وتطويره؛ لتحقيق التميز المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، والتغلب على أوجه القصور في مختلف مجالات العمل في كافة كياناتها، والتحسين المستمر لجودتها في إطار منظومة إدارة الجودة، وتحسين أداء العاملين عن طريق ما يلي: زيادة القدرة والرغبة في العمل، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التأثير المتبادل الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية (الغامدي، ٢٠٢٣، ٥٠٣).

كما تهدف المنظمة المتعلمة إلى نقل المعرفة ومشاركتها؛ حتى يتمكن الأعضاء داخل هذه المنظمة من تقليل عملية التفكير الفردي والانطلاق إلى التعلم من بعضهم البعض، وتهدف إلى جلب الإبداع إلى المنظمة وتغيير الموظفين، كما تشجيع

أعضاءها على توليد تفكير جديد، ويمكن تعزيز صورة المؤسسة والحفاظ على المواهب (Duan, 2017,1823).

ومن خلال ما سبق يمكن القول: أن الهدف من المنظمة المتعلمة تحقيق التعلم والتكيف داخل المؤسسة التعليمية، ما ينتج عنه تطوير المهارات وتعزيز قدرات العاملين بها من خلال التحسين المستمر.

### ج. أهمية المنظمة المتعلمة

تتمثل الأهمية فيما يلي سليمان (٢٠٢٣، ١٩٦):

- تسعى إلى تحقيق التطوير المستمر الذي لا يتم إلا بالتعلم المستمر، والبحث الدائم عن المعرفة في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم.
- تُسهم في سد الفجوة بين الواقع الحالي وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً، وذلك من خلال أساليب الإدارة الحديثة والتكيف مع التغيرات التي فرضتها ثورة الاتصالات والمعلومات.
- تُسهم في تحسن أداء المؤسسات التي تعاني من مشكلات، وذلك من خلال الاعتماد على مبدأ التعلم لكي تنمو.
- يجب على المنظمات أن تتعلم بشكلٍ أفضل وأسرع لكي تستمر في عطاءها، ويوجد بعض المؤسسات التي ركزت على بعض الجوانب فقط وأهملت التحدي من التعقيد في إيجاد تعلم مؤسسي واسع والمحافظة عليه؛ لذا يجب على المؤسسات أن تتعلم لكي تبقى، والمؤسسات ذات العقول الكبيرة تتعلم بشكلٍ أسرع لتصبح في صفوف القادة العالميين.

والمنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم؛ لأنها تعمل على توفير فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للأفراد، وخلق بيئة تدعم ثقافة الإبداع والابتكار، وتنتقل المنظمة بذلك من تلقى المعرفة إلى خلقها، ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيتها، فالمنظمة المتعلمة تسعى إلى تحقيق الريادة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة

الخارجية، وذلك من خلال تحسين الأداء ورفع من مستوى الكفاءة الداخلية (حسين، ٢٠٢١، ٤٢٤).

كما تتضح هذه الأهمية من خلال الخصائص التي تكتسبها الجامعات عند تطبيق أبعاد واستراتيجيات المنظمة المتعلمة، والتي تتمثل الحربي (٢٠٢٠، ١١٨) فيما يلي:

- أنها تجعل الجامعة أكثر مرونة وقدرة على قيادة التغيير والتكيف مع التحديات والمستجدات الحادثة؛ للحفاظ على هويتها وتوجيه مساراتها الاستراتيجية.

- الارتقاء بمستوى الجودة النوعية للبرامج الأكاديمية والنظم الإدارية؛ لتجويد مخرجاتها التعليمية والبحثية، وتعزيز ميزتها التنافسية، واستثمار الموارد البشرية في جميع مواقعها ومستوياتها بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

- إدارة عمليات التعلم استراتيجياً من خلال نقل المعرفة ونشرها، وتشجيع تشاركتها بين أجزاء الجامعة المختلفة، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية باستخدام التقنية الحديثة.

- توفير بيئة عمل آمنة قائمة على الشفافية والحوار والانفتاح على الآراء والخبرات المختلفة، والكشف عن الأخطاء والإفادة منها.

أهم القيم المضافة التي يمكن أن تحققها الجامعات المتعلمة محمداً، والسمدوني، وجاد (٢٠٢١، ٨٠٨) ما يلي:

- تحسين مخرجات الجامعة؛ حيث تتم عمليات التعليم والتعلم والتقويم أثناء العمل المؤسسي الجامعي.

- ضرورة أن تصبح الجامعات ذات كفاءة أكبر وتحقق درجة أعلى من رضا المتعلمين والمجتمع.

- استخدام بدائل جديدة لحل المشكلات الجامعية في مجالات: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

- بناء القدرة التنافسية في الجامعات، وتحسين وضعها بين مثيلاتها على المستوى المحلي أو الدولي.
- تلبية المتطلبات: (الاجتماعية، والتعليمية، والتكنولوجية، والاقتصادية) لمجتمع المعرفة بالجامعة.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التقييم الذاتي والتوجيه الذاتي.
- تنمية العمل الجماعي وتنمية عمل الفريق بين أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس على جودة أدائهم.
- تغيير ثقافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتصبح ثقافة داعمة للجودة والتعلم المستمر.
- ومن هنا يمكن للجامعات أن تعزز قدرات المتعلمين من خلال ما يلي: تنمية روح التجربة، والقدرة على التكيف، والإبداع، كما أنها تسهم في تحقيق التغير الإيجابي في بيئة الجامعة وتجعلها مستجيبة للتغيرات البيئية المحيطة بها، مما يحسن من خدماتها ويرفع من جودة الخدمات التعليمية والبحثية.
- د. خصائص المنظمة المتعلمة: تقوم الخصائص على سبعة أنشطة رئيسة للتعلم في المنظمة زيادة (٢٠٢١، ٧٣) هي:
- التطوير المستمر لفرص التعلم.
  - بناء أنظمة لاكتساب واقتسام العلم.
  - تشجيع الحوار والمناقشة.
  - التحام المنظمة مع البيئة.
  - تشجيع المشاركة والتعلم من فرق التعلم.
  - القيادة الاستراتيجية للتعلم.
  - توجيه العاملين نحو رؤية جماعية.

تتبنى الدراسة الحالية أهم الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة لتطبيقها في الجامعات المصرية، ومن أهم تلك الخصائص الآتي:

- قيادة إدارية واعية تستند على الكفاءة، وتتميز بالخصائص القيادية.
- هيكل إداري يستند على الثقافة التنظيمية لإدارة المنظمة المتعلمة.
- العمل كفريق إداري يتشارك جميع المهام الإدارية.
- قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات الجديدة والتعامل مع المستجدات من المعرفة. وامتلاك معرفة المؤسسة وعمليات توليد الأفكار الجديدة.
- توافر هيكل تنظيمي يشجع العاملين على العمل الجماعي.
- جمع ومعالجة البيانات والمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
- امتلاك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- هـ. معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية

تبين وجود معوقات تحول دون تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة يمكن تقسمها إلى معوقات: (داخلية، وخارجية، وفردية)، وهي كالتالي الحمادي (٢٠٢١، ١٧٤):

- **المعوقات التنظيمية الداخلية**، وتتمثل فيما يلي: غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر.

- **المعوقات التنظيمية الخارجية**: تتمثل في التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية، والاختلافات الثقافية بين المنظمات.

- **المعوقات الفردية**: تتمثل في قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الاتصال بين الموظفين.

- الحاجة إلى عقد بروتوكولات تعاون عالميه وعلميه وعمليه لتطبيق المنظمة المتعلمة وتعزيز الخبرات القديمه.

- ضرورة توفير معايير قياس والتقويم للأداء داخل الجامعة.
- ضرورة توليد الأفكار والمعارف ويساعد على تكوين معرفة جديدة من خلال اللقاءات العلمية المتنوعة.
- ضرورة عقد ورش العمل يساعد على بناء الحوار الجيد وبناء معرفة جديدة للأساتذة والطلاب وإزالة الغموض لديهم.
- يجب أن تقوض القيادات الجامعية سلطات لأعضاء هيئة التدريس بحيث تتناسب مع مسؤولياتهم.
- ضرورة تزود القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بمعلومات حديثة عن الجامعات المنافسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول: أن غياب الرؤية الجماعية والحافز يؤدي الى ضعف التمويل وخطط التحسن فلا بد من ضرورة أن تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التحسن وعملية التعلم المستمر. كما أن هناك ضعف تنظيمي داخلي بين أفراد الجامعة وبعضهم البعض، وبين الجامعة والبيئة الخارجية، مما يتطلب تعزيز الروابط بين الجامعة والمجتمع، وتنامي بعد الحوار والاستفسار.

#### و. أبعاد المنظمة المتعلمة

التعلم والعمل هما عمليتان متكاملتان ومستمرتان تدعمان بعضهما البعض، فالتعلم هو هدف استراتيجي، والمنظمة لديها موقف مفاده أن التعلم يحدد التغييرات في الإدراك الفردي والجماعي، والتفكير، والسلوك، والمواقف، والقيم، والمعتقدات، والأنظمة، والاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات ( Skunčikienė, Balvočiūtė, ) (Balčiūnas, 2009,70).

تتعدد النماذج التي تناولت المنظمات المتعلمة، واختلفت النظم التي اتبعتها كل منظمة للوصول إلى المنظمة المتعلمة، وفيما يلي عرض لبعض نماذج المنظمات المتعلمة وهي كالاتي:

## ١. نموذج اللبنة الأساسية الخمس لبيتر سينج (Senge Model 1990)

وذكر بيتر سينج الضوابط الخمسة التي يجب أن تتوفر في أي منظمة حتى يطلق عليها منظمة متعلمة وهي كالتالي:

- **التمكن الشخصي:** وهو العمل باستمرار على تحديد وتوضيح الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد تحقيقه ويستبعد بأن تكون هناك منظمة متعلمة مالم يكن أفرادها يتعلمون بمختلف مستوياتها، ويتصل إتقانهم الشخصي بشكل دائم بالإبداع والانفتاح والتطور.
- **النماذج العقلية:** وهي افتراضات راسخة أو تعميمات أو حتى صور متجذرة في الأذهان وتؤثر في كيفية فهم للعالم وكيف نتخذ الإجراءات، كما أنها قد تؤثر في السلوكيات بشكل كبير.
- **الرؤية المشتركة:** وهي التصورات المتكونة في عقول وقلوب الأفراد، حيث تتشارك مع بعضها البعض مشكلة تصور مشترك يوضح أنشطة المنظمة بعيداً عن الرؤية الفردية.
- **تعلم الفريق:** يعتمد على الرؤية المشتركة لتحقيق النتائج المرجوة المستندة على الإتقان الشخصي مع حرص الفريق على انسجام جهودهم بحيث يكملون بعضهم البعض، وتوجيه اهتماماتهم في مصلحة أهداف المنظمة. ويطلق على الفريق بأنه فعال إذا توفرت به أهم الخصائص وهي القيادة المشتركة من خلال الدور الرئيسي للقائد في تشجيع ودعم الفريق على الحوار والمناقشة المفتوحة بعيداً عن التحير.
- **التفكير النظامي:** وهو إطار مفاهيمي لرؤية الأشياء ويضم مجموعة من المبادئ والحقول الفرعية كأي علم من العلوم ويمتلك العديد من الأدوات والأساليب الخاصة، وعند ممارسة التفكير النظامي تستطيع رؤية النظام بشكل متكامل مع رؤية تفاصيله الدقيقة وبهذا تصبح المنظمة حيوية (الحري والعباسي، ٢٠٢، ٧).

**٢. نموذج أدليسون (Addleson)**

توصل الي تحديد نموذج أطلق عليه البديهيات الأربع the four axioms للمنظمة المتعلمة، وانطلق عبر نمودجة بعدد من المسلمات تتضح مما يلي : انها عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والادارات الحكومية والجمعيات الخيرية.

• كما أن الرؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وتتشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.

• كذلك تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول الى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرائق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في انجاز المهمات.

الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهام والأعمال مما يستطيعون فعله وهم فرادي. (النعيمي، ٢٠١٢، ١٨٠).

**٣. نموذج هوبر (Huber's)**

اقترح نموذج للمنظمة المتعلمة وانتقد نموذج سنج(١٩٩٠) ووضع نمودجه من الأبعاد التالية:

توزيع المعلومات، واكتسابها، وتفسيرها، والذاكرة التنظيمية، وهي الأبعاد التي لها تأثير قوى على مشاركة المعلومات (Farrukh, Waheed, 2015, 76).

**٤. نموذج كيركا (Kerka)**

اقترح خصائص مختلفة للتعلم المستمر مثل: استخدام التعلم لتحقيق الأهداف، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتعزيز البحث والحوار، وتبني الإبداع بوصفه مصدراً للطاقة والتجديد، والوعي المستمر بالبيئة. (Farrukh, Waheed, 2015, 76)

٥. نموذج بيدلر، وآخرون. (Pedler, et al. 1991)

بيدلر وصف المنظمة المتعلمة بأنها " منظمة تسهل التعلم لجميع أعضائها وتحول نفسها باستمرار ". وتهدف المنظمة المتعلمة إلى تسريع قدرة التعلم الفردي وإعادة تعريف الهيكل التنظيمي والثقافة وتصميم الوظائف والنماذج العقلية وتشجيع مشاركة الموظفين. إنهم يعززون ثقافة التعلم ومجتمع المتعلمين ويضمنون التعلم المشترك. يبدو أن المنظمات المتعلمة لديها هياكل متماسكة للعلاقات بين أعضائها ومستويات التعلم في المنظمة (De Villiers, 2008,11-16).

٦. نموذج ماركورت (Michael Marquardt Model,1996)

يعد نموذج ماركورت من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعليم التنظيمي واستمراره، وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة وهي: التعلم، والتنظيم، والأشخاص، والمعرفة، والتكنولوجيا. ويرى ماركورت أن هذه الأنظمة الخمسة تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأنها تتكامل فيما بينها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (عبد الوهاب، ٢٠١٢، ٤١٢).

نموذج DLOQ وأهم ابعادة

وفقاً لمارسيك وواتكينز تتكون المنظمة التعليمية من عنصرين، وهما: الأول: يمثل الأشخاص الذين يشكلون المنظمة، والثاني: يمثل الهياكل والثقافة التي أنشأتها المؤسسة الاجتماعية للمنظمة، علاوة على ذلك ينص هذا النموذج على أن هناك أربعة مستويات للمنظمة المتعلمة، وهم: أولاً: المستوى الفردي: ويتكون من بُعدين للتعلم التنظيمي، وهما: (التعلم المستمر، والحوار والاستقصاء)؛ ثانياً: مستوى الفريق أو المجموعة: وهو ما ينعكس في التعلم الجماعي والتعاوني، ثالثاً: المستوى التنظيمي: الذي له بُعدان للتعلم التنظيمي، وهما: (الأنظمة المدمجة، والتمكين)، ورابعاً: المستوى العالمي: ويتكون من بُعدين للتعلم التنظيمي، وهما: (اتصال الأنظمة، والقيادة الاستراتيجية)، وينتمي كل مستوى من هذه المستويات إلى أحد المكونين المذكورين

سابقًا، ويوضح هذا الإطار أنه من أجل المضي قدمًا نحو الهدف أو النتيجة المرجوة يجب على المنظمة أن تعمل مع الأشخاص على المستوى الفردي والجماعي، بالإضافة إلى إنشاء هياكل تيسيرية لدعم التعلم واستفادته، وتم تصميم DLOQ لقياس ثقافة التعلم في المؤسسات، ويهدف إلى التقاط تصور الموظف فيما يتعلق بالأبعاد السبعة؛ لمساعدة المنظمة في الحصول على صورة أوضح حول مكان وجودهم مقابل المكان الذي يجب أن يكونوا فيه، كما أن الأبعاد السبعة ذات طبيعة إيجابية وجوانب ثقافية لمنظمة تعليمية داعمة، وتشجع عمليات التعلم التنظيمية الديناميكية (Leufvén, et al, 2015:2).

ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما: (الأفراد، والبناء التنظيمي)، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي: (مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، والمستوى التنظيمي).

يؤدي الاتصال دورًا حاسمًا في المنظمة المتعلمة باعتباره العملية التي يتم من خلالها تعلم المعرفة التنظيمية واستخدامها وإدارتها لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. يتطلب التحول إلى منظمة متعلمة تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي والثقافة والبنية التحتية التكنولوجية. على الرغم من أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي والابتكار والنمو المستدام، إلا أنه لا تزال هناك العديد من التحديات التي تحول دون ظهور فوائد المنظمة المتعلمة (Su, 2017).

حدد البعض أبعاد المنظمة المتعلمة في سبعة محاور، وهم عبد المولي (٢٠٢٢، ٢٨):  
- إيجاد فرص للتعلم المستمر؛ ويعنى مقدرة الأفراد العاملين على التعلم في أثناء العمل من خلال منحهم فرصًا للتطور والتعلم المستمر.

- تعزيز الاستفسار والحوار؛ حيث يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهة نظرهم، ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهة نظر الآخرين

- والاستفسار عنها، فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على إثارة الأسئلة والقيام بالتجريب، وتقديم التغذية الراجعة.
- تشجيع التعاون وتعلم الفريق؛ حيث يصمم العمل بطريقة يتعرض الأفراد من خلالها لطرق متنوعة من التفكير.
  - إيجاد أنظمة للتعلم المستمر والمشارك، إذ تتم الإفادة من الأنظمة المتعلقة بالتقنيات من خلال المشاركة بالتعلم في أثناء العمل، ويتمكن العاملون من اكتساب المعارف ومتابعتها باستمرار.
  - تمكين الأفراد نحو رؤية جماعية، وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها، فضلاً عن المسؤولية لتحفيزهم على تعلم الأمور التي يتساءلون عنها.
  - ربط المنظمة ببيئتها من خلال العمل على مساعدة الأفراد؛ لرؤية نتائج عملهم وآثارها على المنظمة بشكلٍ عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم.
  - تقدم قادة قادرين يدعمون التعلم؛ حيث يقدم القادة نموذجاً للتعلم؛ ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.
- ويبدأ ذلك من خلال الحوار وقدرة أعضاء الفريق على إيقاف الافتراضات والدخول لتفكير مشترك، يسمح للمجموعة بالتفكير في أمور لا يمكن تحقيقها بشكلٍ فردي، ولا بد أن يشعر فريق العمل بثقةٍ كبيرةٍ من أجل أن يواصل التعلم الفعال ومشاركة المعرفة، وهناك ثلاثة أبعاد لتعلم التعاون والتعلم الجماعي، وهي أبوديب (٢٠٢٢، ٤١):
- ضرورة التفكير بعمق في القضايا المعقدة، وكيفية جعل الطاقة الذكية للجماعة أكبر من المجموع الجبري لذكاءات الأفراد.
  - ضرورة التجديد والمشاركة التي تقودها الثقة.
  - يلعب أعضاء الفريق الدور نفسه مع أي فريق آخر؛ أي إذا اجتمع فريق عمل آخر فإنهم يتشاركون التعلم معاً؛ ليصبحوا فريقاً واحداً موسعاً.

تتضمن سبعة أبعاد تهتم بأفضل الممارسات لتحسين أداء المنظمة وتطويرها. وتمثل الأبعاد فيما يلي:

#### البعد الأول: إيجاد فرص التعليم المستمر

توفير فرص التعلم والتدريب والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم، بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال، كما أن زيادة فرص التعلم يجعل المنظمة خلاقاً وأكثر استباقية، وهو عامل أساس في استدامة نجاح المنظمة المتعلمة (باعجاجة، ٢٠٢١، ٢٨).

إن التعليم المستمر مطلب تتزايد الحاجة إليه يوماً بعد آخر لمواجهة التحديات الكبرى التي تواجه الاقتصاد والعمل والثقافة والمعلومات والتغير السريع في جميع المجالات ويعتبر إحدى الركائز المهمة في اقتصاد المعرفة الذي يقوم على الاستثمار في الإنسان قبل أي شيء آخر (الزهراني، الفيبي، ٢٠٢٠، ٢٨٩).

**البعد الثاني: تعزيز الاستفسار والحوار:** بحيث يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، ولديهم المقدرة إلى الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها، فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع علي إثارة الأسئلة والقيام بالتجريب وتقديم التغذية الراجعة. إن الحوار إستراتيجية أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد طرق فاعلة لمساعدة الأفراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية (الحربي، ٢٠١٩، ٤١٧).

#### البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

يعد الأداء الأكاديمي مؤشراً لمستوى التعلم الذي يحققه الطلاب، ولهذا السبب، يعتبره نظام التعليم ذا أهمية خاصة. وتم تعريف الأداء الأكاديمي بطرق مختلفة، وعادة ما يتم استخدام مقياسين لتقييمهم، الدرجات الأكاديمية أو الاختبارات الموضوعية، وفي الجامعات المكسيكية، لاحظ وجود علاقة ارتباط كبيرة بين مهارات العمل الجماعي والتحصيـل الأكاديمي، محسوبة باستخدام الدرجات التي تم الحصول عليها في نهاية

الفصل الدراسي. وفيما يتعلق بمواقف الطلاب تجاه العمل الجماعي، من المهم مراعاة أن السياقات الثقافية والتعليمية المختلفة يمكن أن تنظم وتقيم العمل الجماعي بشكل مختلف. وتوفر الجامعات بيئات مثالية لتطوير مهارات العمل الجماعي حيث يمكن تعزيز هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي، وتصميم المناهج الدراسية، ووجهات النظر غير الرسمية. ومن المنظور الرسمي، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز تنظيم وتنفيذ برامج التدريب على العمل الجماعي. وعلى وجه التحديد، يمكن للمدرسين إدراج هذه المهارات في تصميم مواضيعهم. وتقنيات التدريس المبتكرة المحددة في الفصل الدراسي، مثل نموذج التدريس المصغر، أو التعلم القائم على المشاريع أو الأنشطة التجريبية (Prada, Mareque, & Pino-Juste, 2022,4-11).

#### البعد الرابع: انشاء انظمه لمشاركه المعرفة والتعلم

إن سلوك تبادل المعرفة هو نشاط يتطلب مشاركة أطراف متعددة. باعتبارها موضوعًا للمشاركة، يمكن للعلاقة بين الأشخاص أن تؤثر بشكل كبير على تبادل المعرفة. ومع ذلك، فإن تبادل المعرفة لا يحدث بشكل طبيعي. وتعد الثقة بين الأشخاص هي أحد العوامل الحاسمة التي تحدد مبادرة الأفراد لتبادل المعرفة. ويشار إلى التعبير العاطفي على أنه عقد توقعات إيجابية لسلوك الآخرين في التفاعلات مع الآخرين. وكلما ارتفعت الثقة الشخصية بين الأفراد، كلما كان تحفيز سلوك تبادل المعرفة أكثر ملاءمة. بالإضافة إلى ذلك، كلما ارتفع مستوى الثقة الشخصية بين الأشخاص، أصبح من الأسهل إقامة اتصالات ودية ومشاركة العلاقة مع التعليقات في الوقت المناسب. ويمكن لعلاقة المشاركة الودية هذه أن تقلل من الشعور بأزمة "عدم القدرة على تغطية نفقات" المعرفة، وتعزز الرغبة في مشاركة المعرفة، وبالتالي تحسين مستوى سلوك المشاركة. بالإضافة إلى العوامل الشخصية مثل الثقة بين الأشخاص، فإن مستوى تبادل المعرفة الفردية يتأثر أيضًا بالبيئة. ويعد المناخ الصفي سمة نفسية شائعة للأعضاء في بيئة الفصل الدراسي. كما إنه تعبير مركّز عن الشعور بالانتماء.

والجامعة هي البيئة الأساسية التي ينخرط فيها الطلاب في تعلم المعرفة، وكلما كان مناخ الجامعة أفضل، كلما ارتفع مستوى تبادل المعرفة. وتعرف النظرية المعرفية الاجتماعية السلوك الإنساني بأنه نتيجة تفاعل العوامل الفردية والبيئية، وعادة ما تظهر العوامل البيئية دورا بين العوامل الفردية والسلوك الشخصي (Jia, et al, 2023:2).

#### البعد الخامس: تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة

التمكين هو عملية اجتماعية متعددة الأبعاد يستطيع الناس من خلالها تنظيم حياتهم والحصول على التمكين من خلال الاهتمام بالقضايا التي تهمهم. تمكين الموظفين هو مجموعة من الأنظمة والأساليب والأنشطة المستخدمة من خلال تنمية قدرات الأفراد وكفاءاتهم بهدف تحسين وزيادة إنتاجية ونمو وتطوير المنظمة والموارد البشرية بناءً على الأهداف التنظيمية (Ghasemi, et al, 2023,2).

وتعد الدورات التدريبية المتخصصة هي أدوات عملية لتمكين أعضاء هيئة التدريس. وتشمل العناصر الهيكلية الحاسمة المتمثلة في إنشاء وحدة لتطوير التعليم، ومراكز التميز، وتحسين استعداد أعضاء هيئة التدريس للتعلم الإلكتروني. باستخدام نهج من أعلى إلى أسفل، تشمل الاستراتيجيات العملية لتطوير أعضاء هيئة التدريس المناقشات المنتظمة وورش العمل والدعم المالي والحوافز والتعلم الاجتماعي والإرشاد والندوات والممارسات التأملية وآليات التغذية الراجعة وتقييم الأداء. نظرا للتحول العالمي نحو دمج التكنولوجيا في التعليم، أصبحت الهواتف المحمولة حاسمة بسبب إمكانية الوصول إليها وتوافر تطبيقات تعليمية سهلة الاستخدام، مما يسلط الضوء على أهمية تكنولوجيا الهاتف المحمول في مجالات البحث النظري والأكاديمي الجديدة (Khoshnoodifar, et al, 2024, 1).

#### البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

إن تأثير الجامعات حاليا أكثر تنوعا وأوسع نطاقا مما كان عليه في الماضي، وهذه المؤسسات هي مساهم نشط كبير في التنمية الإقليمية. من خلال التعاون الفعال

مع السلطات المحلية والإقليمية، يمكن لموظفي الجامعة والطلاب المشاركة في تحديد القضايا المجتمعية وإيجاد الحلول المناسبة من خلال تطبيق معارفهم النظرية. أخيراً، يمكن استخدام هذا النهج أيضاً بالتعاون مع الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ويتم ذلك من خلال الابتكار والتعاون مع المجتمع الأكاديمي، يمكنها توسيع عملياتها والحفاظ على قدرتها التنافسية. يمكن أن يتخذ التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال في العلوم والبحث والتطوير أشكالاً مختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال البحث والتطوير المشترك، أو الاتفاق على أبحاث محددة بناءً على عقد، أو التعاون في تنفيذ الابتكارات. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون هذا التعاون مساهمة مرحب بها في كل من الاحتفاظ بالسكان الجدد وجذبهم إلى المناطق التي قد تعتبر أقل نمواً، وبالتالي المساعدة في تنميتهم. بالإضافة إلى الفئات الأساسية للمهام الجامعية التي تؤثر في المقام الأول على التنمية الاقتصادية في المنطقة، تقوم الجامعات أيضاً بأدوار جديدة. يمكن تصنيفها بشكل أساسي على أنها مشاركة مباشرة في التنمية الإقليمية، مما يؤثر على المنطقة من منظور اجتماعي وبالتالي زيادة نوعية الحياة للمقيمين وكفاءة الخدمات العامة المقدمة في المنطقة التي يعملون فيها ( Čajková, Igljar, 23-24 ) (November 2024, 119).

#### البعد السابع: القيادة الاستراتيجية:

أصبحت القيادة الاستراتيجية على نحو متزايد محور التركيز الرئيسي لرجال الأعمال والأكاديميين على حد سواء، وهي القضية الرئيسية التي تواجه المنظمات المعاصرة. وهي عنصر أساسي لنجاح أداء أي منظمة تعمل في القرن الحادي والعشرين، بما في ذلك الجامعات. والقيادة الاستراتيجية، بحكم تعريفها، تربط الوظيفة الاستراتيجية بالوظيفة القيادية. وتحدد القيادة الاستراتيجية الرؤية والهدف الأخلاقي وتترجمهما إلى عمل. كما أنها القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة، واستشراف المستقبل. كما إنها عملية توجيه يتم تنفيذها لتحقيق شيء ما. ومن

ناحية أخرى، فإن التركيز على القيادة الإستراتيجية ينصب على المستوى الكلي للعمل التنفيذي (على سبيل المثال، بدلاً من النظر إلى العلاقة بين القائد والتابع، تنظر النظرة الكلية إلى كيفية تأثير التحالف المهيمن للمؤسسة على العملية الإستراتيجية للمنظمة). وأن مصطلح القيادة يشير في المقام الأول إلى مسعى علائقي، مما يعني أن هناك أتباعاً له علاقة بالإلهام والتنشيط وتوصيل الرؤية وجلب الناس ( Nyongesa, 2024,9).

يتضح مما سبق أن أبعاد المنظمة المتعلمة تسهم في تعزيز قدرات الجامعة ورفع كفاءتها التنظيمية، وتسهم في ربطها بالبيئة المحيطة بها مما ينتج عنه تنشيط البحث العلمي، وتشجيع العمل التعاوني الذي ينتج عنه تنمي العرفة وإنشاء مجتمعات قائمة على المعرفة.

### ثانياً: الإطار الميداني للبحث

بعد الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية المرتبطة بالمنظمة المتعلمة ونموذج DLOQ، وبعد الاطلاع على عديد من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الأبحاث، تم إعداد مقابلة مفتوحة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك للتعرف على متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط وفق نموذج DLOQ ، وقد وجهت المقابلة في صورتها النهائية لأفراد العينة؛ لشرح الهدف من البحث أثناء المقابلة، والاستفادة من آرائهم وتوجيهاتهم في هذا المجال، وتم تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة البحث، وكان المطلوب من أفراد العينة الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليهم أثناء المقابلة، وبلغ عدد أفراد عينة المقابلة ٤٩ فرداً، منهم (٢٩) قائداً من القيادات بجامعة دمياط، و(٢٠) خبيراً في مجال الإدارة التربوية بجامعة دمياط، وفيما يلي عرض متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط، وهي:

جدول (٢) متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة دمياط

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	البعد
٢.٣٧	٣٨.٨	١٩	التدريب	إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر
	١٢.٢	٦	البعثات	
	٢٢.٤	١١	التعلم الإلكتروني	
	٢٦.٥	١٣	كل ما سبق	
٢.٦٨	١٢.٢	٦	تنظيم اللقاءات	تشجيع الحوار والاستفسار.
	٢٨.٦	١٤	عقد ورش عمل	
	٢٠.٤	١٠	عقد الندوات العلمية	
	٣٨.٨	١٩	كل ما سبق	
٢.١٦	٣٨.٨	١٩	تشكيل فرق العمل	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
	٢٠.٤	١٠	تنظيم لقاءات جماعية	
	٢٦.٥	١٣	تشجيع البحوث الجماعية	
	١٤.٣	٧	كل ما سبق	
٢.٣٧	٢٦.٥	١٣	توفير مصادر التعلم	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
	٢٦.٥	١٣	استحداث وحدة لإدارة المعرفة	
	٣٠.٦	١٥	عقد سيمينارات أكاديمية	
	١٦.٣	٨	كل ما سبق	
٢.٢٩	٣٤.٧	١٧	المشاركة في صنع القرارات	تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة والتعلم.
	٢٠.٤	١٠	تنظيم لقاءات مفتوحة	
	٢٦.٥	١٣	عقد ندوات وورش عمل	
	١٨.٤	٩	كل ما سبق	
٢.٣٩	٢٨.٦٩	١٤	عقد بروتوكولات تعاون	ربط الجامعة بالبيئة الخارجية والتعلم
	٢٦.٥	١٣	دراسة احتياجات سوق العمل	
	٢٢.٤	١١	تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي	
	٢٢.٤	١١	كل ما سبق	
٢.٢٤	٢٤.٥	١٢	تبنى التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية	تفعيل القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
	٤٠.٨	٢٠	وضع معايير لاختيار القيادات	
	٢٠.٤	١٠	نشر ثقافة التعلم التنظيمي داخل الجامعة	
	١٤.٣	٧	كل ما سبق	

من خلال استجابات عينة البحث إلى أبعاد المنظمة المتعلمة واحتياجات تطبيقها داخل الجامعة يتضح أن عينة البحث قد اعطى اهتمامًا إلى البعد الثاني: هو "

تشجيع الحوار والاستفسار" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢.٦٨ وهذا يؤكد على أهمية خلق ثقافة الحوار والمناقشة، واحترام رأي الآخر بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادات، والأخذ برأي العاملين في خطط التحسين، كما يجب إعطاء الفرصة للطلاب للمشاركة في خطط التحسين من خلال إبداء الآراء والحوار معهم بصفتهم شركاء في تحقيق التميز داخل الجامعة، ويليه في المرتبة الثانية من الأهمية يأتي البُعد السادس: "ربط الجامعة بالبيئة الخارجية والتعلم" بمتوسط حسابي ٢.٣٩ وهذا يؤكد على دور الجامعة الأساسي في تلبية احتياجات المجتمع، ومن ثم يتطلب ذلك الاهتمام بعقد برتوكولات تعاون، ودراسة احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع المحيط بها، وتفعيل الشراكات التي تسهم في تحقيق التنمية الشاملة للجامعة والمجتمع، بينما جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية البُعد الأول: " إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر" بمتوسط حسابي ٢.٣٧ وهذا يؤكد على أهمية توفير التعلم المستمر داخل الجامعة وتحقيق شراكات تعزز التعلم المستمر، وفي نفس المرتبة الثالثة جاء من حيث الأهمية البعد الرابع " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" بمتوسط حسابي ٢,٣٧.

وفيما يلي توضيح اهتمام عينة الدراسة في كل بُعد كالاتي:

**البعد الأول: إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر بمتوسط الحسابي . ٢.٣٧** من أفراد عينة البحث على أهمية التدريب بنسبة ٣٨.٨% حيث أنه إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر وأنه عملية مهمة جدًا في اكتساب وبناء المعارف العلمية وكذلك اكتساب الخبرات التعليمية. كما أكدوا بالجامعة على أنه يوجد عدد كبير من برامج التدريب خاصة في كليات التطبيقية (العملية)، بينما نقل الفرص التدريبية في الكليات النظرية، كما أكدوا أفراد العينة على البعثات بنسبة ١٢.٢% ومن الضروري اهتمام الجامعة بالبعثات العلمية وأهمية التوجه الى تخصصات مطلوبة لامكانية المشاركة في إيجاد حلول لمشاكل مجتمعنا وللمساهمة في تقدمه ورقية وبالتالي بناء في صرح الحضارة الإنسانية. كما اشارت بعض الآراء الى وجود البعثات العلمية فعلاً إلا أنها

قليلة مع وجود بعض العقبات في الاستفادة منها ومن هذه العقبات صعوبة الإجراءات. وأكد ٢٢.٤% على التعلم الإلكتروني وهذا يدعو إلى ضرورة وضع خطة تدريبية شاملة تتسم بالحدثة ومواكبة احتياجات الجامعة في التطوير والتعليم المستمر ان التعلم الإلكتروني أصبح ضرورة اساسية ملحة لانه يلغى المسافات ويقرب بين الكل ويسهل التعلم باقل التكاليف، وانه من المفيد استحداث فكرة الكتاب الإلكتروني والاهتمام بالتدريب على التكنولوجيا والاجهزة الحديثة، كما أنه يتيح فرصة التعلم المستمر مع توفير الوقت والجهد وإمكانية الحصول على التعلم في اي وقت واي مكان. وأشارت بعض الآراء إلى توفر الأدوات اللازمة لتحقيق التعلم الإلكتروني. كما أشارت بعض الآراء إلى انه بالرغم من توفر الأدوات اللازمة لتسهيل عملية التعلم الإلكتروني إلا انه لا يتم بشكل صحيح والتقنيات المتاحة لا تكفي لذلك.

**البُعد الثاني " تشجيع الحوار والاستفسار "** بمتوسط الحسابي ٢.٨٦ من أفراد عينة البحث على تنظيم اللقاءات بنسبة ١٢.٢% حيث أن تنظيم لقاءات دورية بشكل منتظم ومستمر بين جميع القيادات والهيئات التدريسية يخلق نوع من الشفافية والتكامل بين الافراد، فتتظلم اللقاءات من احد الممارسات التربوية التي تحتاج الى تدريب اعضاء هيئة التدريس عليها لأهميتها في تعزيز لغة الحوار والتفاهم المشترك، بل وتنظيم اللقاءات العلمية عن طريق رفع درجة مستوى المعرفة والعمل على تحقيق الانفتاح العلمي عن طريق الاستفادة من النقاشات التي تحدث والاستفادة من نتائج أفكارها. وأكد ٢٨.٦% على ضرورة الاهتمام بعقد ورش عمل تسهم في نشر ثقافة الحوار والاستفسار وتقبل رأي الآخر موضحة أهمية إقامة ورش العمل لما بها من جانب عملي والذي يؤدي الي زيادة الخبرة المؤهلة للاشتراك في أي فرق بحثية متطورة، كما أنه يساعد على بناء الحوار الجيد وبناء معرفة جديدة للمعلمين وإزالة الغموض لديهم. ويرى البعض انه تعقد بالفعل ورش العمل في الجامعة من وقت لآخر من خلال مركز تطوير الاداء الجامعي خاصة في مجال جودة الاداء والاعتماد، وأكد ٢٠.٤% على

أهمية عقد الندوات العلمية وتعزيز ثقافة التعلم التعاوني، والعمل داخل فرق عمل تسعي لتحقيق رؤية مشتركة وهدف واحد وهو تطوير الجامعة وعلى أهمية عقد الندوات العلمية، في حين اشار البعض الآخر إلى وجود قصور في عقد الندوات العلمية لعدم توفر الإمكانيات المادية وتعدد الموافقات الإدارية.

**البعد الثالث " تشجيع التعاون والتعلم الجماعي "** بمتوسط الحسابي ٢٠.١٦ من أفراد عينة البحث على أهمية تشكيل فرق العمل بنسبة ٣٨.٨% إلى أهمية تشكيل فرق العمل حيث ان تكوين فرق العمل تعزز من المشاركة وخلق الأفكار وتبادل المعارف المتنوعه الأمر الذي يساعد علي تنمية التعلم التنظيمي. وأكد ٢٠.٤% تنظيم لقاءات جماعية ترجع إلى أهمية تنظيم اللقاءات الجماعية وتأثيرها على تشجيع التعاون والتعلم الجماعي إلا انها قليلة الحدوث ولا تتم بشكل كافي داخل الجامعة وتحتاج إلى الدعم والتطوير. وأكد ٢٦.٥% على تشجيع البحوث الجماعية التي يمكن من خلالها تحقيق الأبعاد السابقة وتنميتها وإلى أهمية تشجيع القيام بالبحوث الجماعية والمشاركة بين الجامعة والمنظمات المحلية والعالمية، وذلك لخلق نوع من التواصل البناء بين مختلف العقول ومن ثم تكون النتائج أقرب إلى الصحة.

**البعد الرابع " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم "** بمتوسط الحسابي ٢٠.٣٧ من أفراد عينة البحث ٢٦.٥% على توفير مصادر التعلم من أفراد عينة البحث ويرجع ذلك لرؤية بعض افراد العينة إلى أهمية توفير مصادر التعلم بأشكالها بل وأشار بعض افراد العينة إلى ضرورة توفير بنية تحتية لتوفير مصادر التعلم وخاصة الرقمية. وأكد ٢٦.٥% على استحداث وحدة لإدارة المعرفة الي ضرورة الحرص على تكوين وحدة لادارة المعرفة في الجامعة ويكون لها فروع في الكليات لتساعد على نقل وتبادل المعلومات بصورة أوسع واشمل بسهولة وسرعة. وأكد ٣٠.٦% على اهتمام الجامعة بعقد سيمينارات أكاديمية يتم من خلالها نشر المعرفة والتعلم بين الأساتذة والطلاب حيث ان عقد السمينارات الاكاديمية يعد أفضل عمل جماعي في الحرم الجامعي، ويذكر

البعض الآخر ان عقد السيمينارات في كليات الجامعة يتم بالفعل لمن يفضل الارتقاء به لمستوى اعلى عن طريق وضع قواعد منظمة لها، واعارتها باهتمام أكبر، ودعم أكثر للباحثين والعلماء من هيئات وجامعات أخرى.

**النُبة الخامسة** " تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة والتعلم" بمتوسط الحسابي ٢.٢٩ من أفراد عينة البحث على دور المشاركة في صنع القرارات في تحقيق القيادة التحولية بنسبة ٣٤.٧% حيث أن أهمية المشاركة في صنع القرار أنه يزيد من نسبة صوابه، ويقلل من فرص الخطأ. كما ان المشاركة في صنع القرار يعزز من تحقيق الأهداف المرغوبة حيث يشعر المرؤسين بأنهم شركاء في العمل وبأن ارائهم ذات قيمة وذات أهمية، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على المساهمة بإيجابية في صنع القرار وتطبيق الرؤية المشتركة التي وضعتها الجامعة. وأكد ٢٠.٤% على تنظيم لقاءات مفتوحة على أهمية تنظيم اللقاءات المفتوحة حيث انها تساعد على نقل الخبرات الجامعية إلى المجتمع المحلي، كما تساعد على تطوير رؤى الجامعة بشكل مستمر، وأكدوا ٢٦.٥% على عقد الندوات وورش العمل يثري الفكر والهدف ويساعد في تحديده، وانا يجب الاهتمام بتنظيم الندوات وورش العمل بشكل دوري للمشاركة في بناء رؤية مستقبلية.

**النُبة السادسة** " ربط الجامعة بالبيئة الخارجية والتعلم" بمتوسط الحسابي ٢.٣٩ من أفراد عينة البحث ٢٨.٦٩% على أهمية عقد بروتوكلات تعاون بين الجامعة والبيئة المحيطة بها؛ حيث يوجد تعاون عالميه وعلميه وعملية لتطبيق العلم ومزجه بالخبرات القديمة، وبالرغم من توفرها إلا أنها تحتاج إلى تطوير وتفعيلها بشكل اكبر، سعياً لتوسيع القاعدة المعرفية والاستفادة من الخبرات العلمية مع مختلف الجهات العلمية العربية والاجنبية. وأكد ٢٦.٥% على دراسة احتياجات سوق العمل لتلبية احتياجات المجتمع وتعزيز قدراته، وأيضاً ضرورة عقد بروتوكلات تعاون بين البيئة الخارجية وغيرها من جامعات وغيرها للاستفادة من الخبرات العلمية والتطبيقية لديهم؛

لتحقيق الميزة التنافسية، والتميز في الجامعة. وأكد تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلى بنسبة ٢٢.٤% نظرًا لأهميتها وذلك عن طريق: تفعيل وسن القوانين التي تسهل التعاون المشترك بين مؤسسات المجتمع، توفير الآلية التي تحقق تيسير المشاركة المجتمعية عن طريق تسهيل الإجراءات واختصار الوقت والجهد، تطبيق نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات التعليمية، أن تضع وزارة التربية والتعليم خطة لتفعيل وسائل الاتصال بين مؤسسات المجتمع.

#### النُعد السابع " تفعيل القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم": بمتوسط الحسابي

٢٠٢٤ من أفراد عينة البحث على تبنى التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية بنسبة ٢٤,٥% حيث أن تبنى التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية ضرورة ملحة لتحقيق التطوير، فهناك توجه عام في الجامعات المصرية لكن يواجهه صعوبات ومعوقات عدة كمحدودية الميزانيات، ونقص في الكوادر الإدارية المؤهلة، بيروقراطية القوانين والإجراءات، ثقافة المقاومة لدى البعض. كما أكد ٤٠.٨% على ضرورة وضع معايير لاختيار القيادات داخل الجامعة وترجع إلى أهمية وضع معايير مقننة على أسس علمية لاختيار القيادات الجامعية من خلال التأهيل والتدريب، وأنه يجب تعديل نظام اختيار القيادات الحالي. وأكد ٢٠.٤% على نشر ثقافة التعلم التنظيمي داخل الجامعة موضحين أهميتها داخل الجامعة الذي تعمل على زيادة الوعي لدى أفراد المنظومة ومعرفة الحقوق والواجبات، وكانت بعض الآراء تشير إلى أن نشر ثقافة التعلم التنظيمي داخل الجامعة يحتاج الى تطوير كبير جدا ذلك لوجود قصور في نشر ثقافة التعلم التنظيمي داخل الجامعة فهي تقتصر على دورة تدريبية واحدة للمرشحين للقيادات الجامعية.

## ثالثاً: تصور المقترح لمتطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة

### دمياط وفق نموذج DLOQ

الجامعة المتعلمة هي التي تسعى إلى تعزيز التطور المستمر، وخلق قيم أخلاقية جديدة تشجع العاملين بها والمنتسبين إليها لاستخدام التقنيات المبتكرة والحديثة، كما تسعى إلى تبادل المعرفة والخبرات من أجل تحقيق الابتكار والتجديد وخلق ميزة تنافسية جديدة لها، وتسعى من خلالها إلى الوصول إلى مستويات عالية من النجاح المبني على تحفيز التفكير النقدي والتجديد، ولذلك كانت الحاجة إلى محاولة بناء تصور مقترح لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج DLOQ، ويتمثل فيما يلي:

#### أ. أهداف التصور المقترح

يمكن تحديد أهداف التصور المقترح فيما يلي:

١. تحويل جامعة دمياط إلى منظمة متعلمة؛ لتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية داخل المجتمع.
٢. تنمية قدرات الجامعة على دمج التكنولوجيا والفكر الإداري الحديث الذي يعزز من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بها.
٣. زيادة قدرة جامعة دمياط على تحقيق التنافسية.

#### ب. منطلقات التصور المقترح

تحدد أهم المنطلقات الفكرية للتصور المقترح فيما يلي:

- ١- احتياج جامعه دمياط إلى غرس أبعاد المنظمة المتعلمة داخلها؛ ليتمكنها من التعامل مع التغيرات السريعة التي تطرأ على المجتمع.
- ٢- تمكين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية من أساليب الإدارة الحديثة.
- ٣- تعزيز قدرة الجامعة على تطبيق القيادة التحويلية والتنظيمية.
- ٤- زيادة قدرة أعضاء الجامعة على العمل في فرق مبدعة ومبتكرة.

### ج. أبعاد عناصر التصور المقترح

- ١- متطلبات تتعلق بإيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر.
  - ٢- متطلبات تتعلق بتشجيع الحوار والاستفسار.
  - ٣- متطلبات تتعلق بتشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
  - ٤- متطلبات تتعلق بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
  - ٥- متطلبات تتعلق بتمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة.
  - ٦- متطلبات تتعلق بربط الجامعة بالبيئة الخارجية.
  - ٧- متطلبات تتعلق بالقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.
- ويمكن توضيحها فيما يلي:

#### البُعد الأول: إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر، وذلك من خلال:

- تحديد أعضاء هيئة التدريس للمهارات المطلوبة للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على مناقشة أخطائهم وكيفية تحسين العمل.
- تبنى الجامعة التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية بات ضرورة ملحة؛ لتحقيق التطوير، فهناك توجه عام في الجامعات المصرية لكن يواجه صعوبات ومعوقات عدة، مثل: محدودية الميزانيات، ونقص الكوادر الإدارية المؤهلة، بيروقراطية القوانين والإجراءات، وثقافة المقاومة لدى البعض.

#### البُعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار، وذلك من خلال

- احترام أعضاء هيئة التدريس آراء بعضهم البعض.
- تشجيع الطلاب على المناقشة والحوار وإبداء آرائهم في خطط التحسين.
- توفير منصات تشجع العاملين في جامعة بالحوار والاستفسار وتعظيم الاستفادة من خبرات الزملاء.

### البُعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وذلك من خلال

- ضرورة أن تشكل الجامعة فرقاً متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة لإنجازاتهم.
- يجب أن تتيح الجامعة التعلم الجماعي؛ لتحقيق التغيير في آراء العاملين نتيجة مناقشات مجموعات التعلم.
- تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم.
- البُعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وذلك من خلال
- ضرورة أن توظف الجامعة المستحدثات التكنولوجية لنشر المعرفة.
- تيسر الجامعة الاتصالات المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس.
- تمتلك الجامعة خطة استراتيجية مستقبلية تستطيع من خلالها مراجعة وحل المشكلات المستقبلية.

### البُعد الخامس: تمكين أعضاء هيئة التدريس من رؤية جماعية مشتركة، وذلك من خلال

- يشارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صياغة رؤيتها ورسالتها.
- تؤكد الجامعة على قيم المسؤولية المشتركة؛ لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.
- أنتهت الجامعة بالمبادرات الجماعية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس.
- البُعد السادس: ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، وذلك من خلال
- تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التفكير العلمي عند معالجة المشكلات.
- تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على احترام وجهات نظر العملاء والمستفيدين.
- يتواصل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع جهات خارجية؛ لتحقيق أفضل النتائج.
- البُعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
- ضرورة توفير الجامعة فرص تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها.
- تعامل الجامعة أعضاء هيئة التدريس معاملة جيدة.

- تضع الجامعة خطة لمشروعاتها البحثية.
- د. التحديات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح وكيفية مواجهتها
- مقاومة التغيير وانعدام الثقافة التنظيمية ويمكن مواجهتها من خلال نشر ثقافة البعد بجامعة دمياط وبناء ثقافة تساعد على تطبيق المنظمة المتعلمة.
- غياب الرؤية، وضعف قدرة القيادة على تحويل الرؤية إلى واقع ويمكن مواجهتها من خلال ضعف الإمكانيات المشاركة في وضع رؤية داخل الجامعة ووضع استراتيجية تحويل الرؤية إلى واقع.
- ضعف الإمكانيات المادية والوسائل التكنولوجية الحديثة ويمكن مواجهتها من خلال البحث عن موارد مادية تسهم في توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية المطلوبة.
- غياب الحافز لدى أعضاء هيئة التدريس على اتباع التدريب والتطوير المستمر ويمكن مواجهتها من خلال
- ضعف التواصل بين الجامعة والمجتمع المحلي والشراكات الأخرى؛ لتحقيق تبادل المعرفة ونقل الخبرات ويمكن مواجهتها من خلال تقوم الكلية بعقد بروتوكولات تعاون مع مصانع الاثاث والنسيج والملابس المرتبطة ببعض التخصصات في بعض الكليات.
- غياب آليات قياس أثر المبادرات التي تقوم بها الجامعة للتحويل إلى منظمة متعلمة ويمكن مواجهتها من خلال يمكننا التغلب على ضعف التمويل لبرامج التعلم المستمر.
- ضعف خطط التحسين لنقاط الضعف في عملية التحويل إلى منظمة متعلمة ويمكن مواجهتها من خلال التدريب مستمر تطبقه الكلية العملية وتتنوع طرق التدريس ووسائله من خلال العلاقات المجتمع وتنظيم محاضرات بمستويات علميه وثقافيه متنوعه تثرى الحوار.

## المراجع

- أبو ديب، أحمد صالح سلام (٢٠٢٢). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(٢١)، المركز القومي للبحوث غزة، ٣٤-٥٤.
- باعجاجة، إيمان بنت عبدالله (٢٠٢١). أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية وكالة الوزارة للثروة المعدنية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٤(٣٦).
- جامعة دمياط (٢٠٢٣). الملخص التنفيذي للخطة الاستراتيجية لجامعة دمياط ٢٠١٨-٢٠٢٣ "التميز من أجل مستقبل مشرق للأجيال القادمة".
- حسين، هند محمد محمود (٢٠٢١). المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية، *مجلة كلية التربية*، ٣٦(٣)، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٤٠٦-٤٣٦.
- الحربي، أحمد بن راشد (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج "مارسيك واتكنز"، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ١٨٣(١)، ٤٠٣-٤٥٢.
- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة أم القرى وفق نموذج (Watkins and Marsick) المعدل وعلاقتها بدرجة ممارسة الحقوق الإنسانية الوظيفية من وجهة نظر عينة من موظفيها، *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨(٣)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ١٠٥-١٦٦.
- الحربي، دينا مسفر & العباسي، دلال عمر (٢٠٢٢): واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٤٤)، المركز القومي للبحوث غزة، ١-٣٧.
- الحمادي، سارة بنت محمد بن قظيم (٢٠٢١). مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، ٥(٥)، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، ١٦٦-١٩٤.

الزهراني، سلطان عبد العزيز & الفيفي ، موسى بن سلمان (٢٠٢٠). دور برامج التعليم المستمر بأندية مدارس الحى فى التنقيف الاجتماعى ، *مجلة أفاق جديدة فى تعليم الكبار*، ٢٨(٢٨)،

٢٧٧-٣١٦

زيادة، رانية محمد محمود (٢٠٢١). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، ٦(١٥)، جامعة القدس المفتوحة، ٦٨-٨٦.

سليمان، هبة السيد صادق أحمد (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة المعوقات - سبل المواجهة، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٢٤(١)، جامعة المنصورة، ١٨٩-٢٠٦.

سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم (٢٠٢٣). رؤية مستقبلية لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٢٣(١)، جامعة المنصورة، ٢٥٩-٣٣١.

الصالح، رشا مهدي (٢٠٢٣). تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة، *مجلة العلوم الاقتصادية*، ١٨(٦٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ١٥٠-١٧٣.

ضاحي، حاتم فرغلي (٢٠١٨). تصور مقترح لإمكانية التطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة أسوان، ٥٦، ١٢٧-٢٦٥.

عبد الله، ولاء محمود أبو راضي، سحر محمد (٢٠١٤)، " استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس السعودية*، ٢(٥٦)، ٣٢٧-٣٨٨

عبد المنعم، شيرين يحيي (٢٠٢٣). تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على قطاع البترول، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤(١)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٣٢٧-٣٥٣.

عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (٢٠٢٢). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية*، ٩(١)، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ٢١-٤٩.

عبد الوهاب ، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢). المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة. *مستقبل التربية العربية* ، مصر ، ١٩ (٨١).

العتيبي، تركي بن كديميس & إبراهيم، هيفاء بنت عبدالعزيز (٢٠١٥). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، *الثقافة والتنمية*، (٩٢)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٦٠-٣٥.

الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض (٢٠٢٣). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارتي الإشراف التربوي ومكاتب التعليم بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، *مجلة العلوم التربوية*، ٩ (٣)، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ٥٣٠-٤٩٥. فيصل، ميثم محمد (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار، *مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية*، ٤٥ (٢)، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة البصرة، ١٠٥-١٣٢.

محمد، عبد الله السيد عطا الله & السمدوني، إبراهيم عبد الرافع & جاد، السعيد علي السيد (٢٠٢١). التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٢ (٤)، ٧٩١-٨٢٤.

مهدي، جابر & بلال، رجالية (٢٠٢٢). خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي العلاقة والأثر: دراسة حالة الشركة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، ٦ (١)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٣٤٣-٣٥٩.

موقع جامعة دمياط (٢٠٢٤). عن الجامعة، تسجيل الدخول ٥/٦ /٢٠٢٤، م، متاح على [https://www.du.edu.eg/du\\_edu/pages/unitData.aspx?id=67&n=541](https://www.du.edu.eg/du_edu/pages/unitData.aspx?id=67&n=541)

نصار، نور الدين محمد (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تحليلية)، *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية*، ٤ (٦)، ٣١-١.

النعمي، صلاح عبدالقادر، نايف أحمد باسم (٢٠١٢). دور العمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، *مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية*، (٣١)، العراق، ص ص ١٦٢-١٩٠.

## المراجع الأجنبية

- Ali, K.A.(2011).Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution ,*International Journal of Educational Management* ,26(1), PP55-82.
- Basten.D& Haamam,T(2018).Approaches for Organizational Learning:A Literature Review,SAGE Open-Literature Review, *University of Cologne*, Germany.
- Čajková, A., & Igljar, R(23-24 November 2024). The role of universities in developing strategic leadership competencies, *International Conference on Economics, Finance and Business*, University Of Washington Rome Center, Rome, Italy.
- Cardona-Cano, R., López-Zapata, E., & Velez-Ocampo, J. (2024). Leadership styles, collaborative integrative behavior and ambidexterity in university research groups. *The Learning Organization*, 31(2), 185-204.
- Chan, S. H. J., Chan, K. T., & Chan, Y. E. (2022). Burnout in learning organizations: The roles of organizational respect, job satisfaction and job insecurity. *The Learning Organization*, 29(5), 506-526.
- De Villiers, W. A. (2008). The learning organisation: validating a measuring instrument. *The Journal of Applied Business Research* – Fourth Quarter, 24(4).
- Duan, Q.(2017).A study of the influence of learning organization on organizational creativity and organizational communication in high tech technology. *Eurasia Journal of Mathematics*, Science and Technology Education, 13(6), 1817-1830.
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351.
- Farrukh, Muhammad; Waheed, ab-dul (2015). Learning Organization And Competitive Advantage – An Integrated Approach, *Journal Of Asian Business Strategy*. Vol.5, Lssuse4, Pp 73-79.
- Ghasemi, S., Bazrafkan, L., Shojaei, A., Rakhshani, T., & Shokrpour, N. (2023). Faculty development strategies to empower university teachers by their educational role: A qualitative study on the faculty members and students' experiences at Iranian universities of medical sciences. *BMC Medical Education*, 23(1), 260.

- Jia, L., Liang, Z., Lei, C., & Huang, L. (2023). A study on the effects of college students' knowledge-sharing behavior on group performance and individual social status. *Frontiers in Psychology*, 14, 1172554.
- Kalıpçıl, M.B. (2023). The mediation model of learning organization, technology acceptance and service innovation: Part I. *The Learning Organization*, 30(6), 777-794.
- Khasawneh, S. (2011). Learning Organization Disciplines in Higher Education Institutions :An Approach to Human Resource Development in Jordan, *Innovative High Education*, Jordan, 36(4), 273-285.
- Khoshnoodifar, M., Feyzabadi, M. T., Raoufian, H., & Farmad, S. A. (2024). Designing an Application to Empower Academic Staff Members in the Field of E-Learning. *Journal of Medical Education*, 23(1).
- Kim, K. (2021). A measure of adaptive performance and the DLOQ. *The Learning Organization*, 28(4), 397-412.
- Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., Kc, A., & Målqvist, M. (2015). Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal. *Health research policy and systems*, 13, 1-8.
- Mercader-Nueva, M. (2016). Employees' Perception of a Community College Dimensions as Learning Organization and Readiness to Change, *Liceo Journal of Higher Education Research*, Liceo de Cagayan University, 12(1).
- Nguyen-Duc, T., Phuong, T. T., Le, T. T., & Nguyen, L. T. (2023). Validation of dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) in a Vietnamese context. *The Learning Organization*, 30(5), 511-531.
- Nyongesa, G. I. (2024). *Strategic Leadership, Innovation and Service Quality of Accredited Universities in Kenya* (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
- Prada, E. D., Mareque, M., & Pino-Juste, M. (2022). Teamwork skills in higher education: is university training contributing to their mastery? *Psicologia: Reflexao e critica*, 35(5).
- Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2016). **Universities as learning organizations in the knowledge economy.** *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(4), 469-492.
- Rupčić, N. (2022). Team learning in the context of learning organizations. *The Learning Organization*, 29(2), 191-201.

- Skunčikienė, S., Balvočiūtė, R., & Balčiūnas, S. (2009). Exploring characteristics of a learning organization as learning environment. *Socialiniai tyrimai*, (1), 64-73.
- Stothard, C. (2021). Is the DLOQ learning-oriented leadership isomorphic? Learning-oriented leadership mediates hierarchical teams' learning dimensions. *The Learning Organization*, 28(4), 352-366.
- Su, C. (2017). Learning Organization. The international encyclopedia of organizational communication, 1-9.
- Velazquez, L. E., Esquer, J., Munguía, N. E., & Moure-Eraso, R. (2011). Sustainable learning organizations. *The Learning Organization*, 18(1), 36-44.
- Wen, H :(2014). The Nature, Characteristics and Ten Strategies OF Learning Organization [Electronic Version]. *International Journal of Educational Management*. 28(3) 289-298.
- Witherspoon, A.(2022). The role of team processes in innovation development to sustain learning organizations. *The Learning Organization*, 29(1), 21-37.