

تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة

ديمة عبدالله يوسف رفيع*

إشراف

د. هناء حسين محمد عبد المنعم***

أ.د/ سوزان محمد المهدي**

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها، والتعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد منظمات التعلم. واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة المشكلة وتوصل في نتائجه إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي ومنها: زيادة الإهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها.

الكلمات المفتاحية: منظمات التعلم، التميز المؤسسي، أبعاد منظمات التعلم

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة، وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جداً سواء في القطاع العام أو الخاص، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية، فتغير الدور الإداري نتيجة للمتغيرات المتسارعة من الدور التقليدي إلى الدور الإشرافي والرقابي، وزاد اهتمام الحكومات في إتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد البشرية أفضل الاستخدام، لتحسين الأداء، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة في ضوء المعطيات الجديدة، حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطن بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في الدول الأخرى.

لهذا كان التحول إلى المنظمة المتعلمة من أهم تلك التوجهات باعتبار أن المنظمة المتعلمة هي منظمه القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثره التحديات، وتقديم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري، والعنصر البشري تقديراً وثقه، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار، حيث إن التعلم المتواصل

*باحثة ماجستير بقسم أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس

**استاذ اصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس

***مدرس اصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس

البريد الإلكتروني: raed.projects@gmail.com

يساعد المنظمات التربوية في تنويع مصادر المعلومات التي تمتلكها، ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات التربوية ومنها الجامعات باتباع الأساليب العلمية في توظيف الموارد البشرية لتحسين أدائها والإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها.

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، للحفاظ على الكفاءة المتقدمة، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والإستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي(عواطف العصيمي، ٢٠٠٧، ٣).

وعلى الجامعات أيضا أن تعتمد إلى التميز المؤسسي في أنشطتها عن طريق التميز في الأداء، والذي يمثل عنوان الجامعة، ويأتي ذلك بإضافة مجموعة من الأنشطة والتي من أهمها إلقاء المحاضرات، والإشراف على طلاب الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات، والتأكيد على جودة الأداء الإداري للعاملين في الأقسام المختلفة، والتقويم والتطوير المستمرين للعاملين على المستوى الإداري والأكاديمي، وذلك عبر خطط إستراتيجية لتحقيق مستوى عال من الجودة والتنافسية من خلال نشر ثقافة التطوير والتدريب بالجامعة، والعمل على أن تكون جزء أصيل من ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات التربوية، وأن تحرص إدارتها على توفير بيئة داعمة للتعلم التنظيمي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها لمواجهة التحديات وإحداث التغييرات الإستراتيجية المطلوبة للنمو والتطور والبقاء(ليث حكيم، ٢٠٠٩، ١٠٤).

ولا تعيش المنظمات التربوية في مصر العامة منها والخاصة بمعزل عن هذا العالم وعن منظماته، فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، ومن ثم فإنها مدعوة إلى الإسراع في مواكبة هذا التطور وذلك بتحسين أساليبها الإدارية واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتصبح في مصاف المنظمات العالمية المبدعة والتمتيزية.

مشكلة البحث وأسئلته

وتنطلق مشكلة البحث من أن الجامعات المصرية تواجه بعض المشكلات التي تعوق دون تطبيق فلسفة التعلم التنظيمي، وأهمها: المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة، وبطء الإجراءات الإدارية في بعض الإدارات الجامعية، واعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط، علاوة على التغيير السريع في احتياجات سوق العمل، وارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين، وكثرة الأعباء التعليمية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، وعدم تقدير الدولة لما يقدموه من نتائج فكرية ومعرفية ومخططات و رؤى للتطوير، وإغفال الحكومات لدور الجامعات في تحقيق التنمية (أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٦، ٣-٤).

كما أكدت العديد من الدراسات على أن الجامعات في المجتمع المصري تعاني من وجود الكثير من أوجه القصور والمشكلات والمعوقات والتي تتمثل فيما يلي (إنجي مخائيل، ٢٠١٥، ٣٩٦):

- أ- غياب نظام للمعلومات في معظم الجامعات المصرية.
- ب- اعتماد الإدارات الجامعية على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها.
- ج- سيادة البيروقراطية، وغياب الديمقراطية والحوار الأكاديمي الناجح.

د- تدني جودة التعلم، وخلل العلاقة بين متطلبات التنمية ونوعية الخريجين.

ولذا تُعدّ المنظمات التربوية في مصر من أكثر المنظمات حاجة إلى بناء إستراتيجيات وسياسات إدارية وتنظيمية حديثة، وذلك لطبيعة عملها الحساس والمرتبط ببناء أفراد المجتمع، ولم تعد الأساليب التقليدية في العمل التربوي كافية لمواجهة هذه التحديات، بل إنه أصبح من الضروري مواكبة أحدث ما توصلت إليه المؤسسات التربوية في العالم من تطور في التقنية والأساليب والمهارات من أجل تطوير مستوى العمل والأداء، حيث أنها من أهم الركائز المجتمعية، باعتبارها المجال الوحيد المتخصص في تدريس العلوم والمعارف المختلفة لإعداد وتدريب وتأهيل أفراد على قدر عال من الكفاءة، وهذا يتطلب أن تكون هذه المنظمات نموذجاً مثالياً في جميع عملياتها التعليمية والإدارية التي تعمل من خلالها بما يحقق لها التميز المؤسسي.

وبالتالي فإذا أرادت الجامعات المصرية التغلب على كل هذه المشكلات والتحديات وتحقيق التميز المؤسسي بما يضمن لها مركزاً أكاديمياً عالمياً يليق بها، فإنه يجب عليها أن تولي اهتماماً خاصاً بالمنظمة المتعلمة لما لها من دور مهم في زيادة قدرة الجامعة على إدارة مواردها وتحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة .

وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما ملامح المنظمة المتعلمة في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي؟
٣. ما علاقة المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟
٤. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث

وعلى ضوء ما سبق يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة، وأهميتها، وأبرز خصائصها، وأبعادها في الفكر الإداري المعاصر.
- التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي.
- الوقوف على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

أهمية البحث

تحدد أهمية البحث علي النحو التالي:

- يتناول هذا البحث موضوعاً حيويًا ومهماً باعتبار أن المنظمة المتعلمة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تعمل على تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها وتميزها المؤسسي.
- أن للبحث بعداً تطبيقياً يتمثل فيما ستقدمه للمؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعية منها من نتائج وتوصيات قد تسهم في الإفادة من المنظمة المتعلمة وتوظيفها في هذه المؤسسات بشكل يساعد على تطويرها، وتحسين أدائها، مما يحقق لها التميز المؤسسي.
- البحث يتعرض لموضوع تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، وهي بذلك تعطى الفرصة - إلى حد ما - للمسؤولين من واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات للاستفادة من التعرف على كيفية تطوير المنظمات التربوية وزيادة فعاليتها بما يتناسب مع إيقاع العصر، لتصبح تلك المنظمات قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها والانتقال بالعملية التربوية والتعليمية إلى وضع أفضل.
- يضع هذا البحث توصيات ومقترحات إجرائية لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة.

منهج البحث

وبالنظر إلى مشكلة البحث وأهدافه وطبيعة أسئلته، وبعد الاطلاع على أدبيات المنظمة المتعلمة بالإضافة للدراسات السابقة، وجدت الباحثة أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأبعاده وأهدافه وذلك بهدف جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات ووضع الإجراءات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة.

والمهج الوصفي هو الذي يصف الظاهرة والاحداث أو الأشياء وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها ، وتقدير حالها كما توجد في الواقع، ولم يتوقف المنهج الوصفي عند هذا الحد بل يبحث عن الاسباب الحقيقية للظاهرة (بيومي ضحاوي، ٢٠١٠، ١٤).

مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث علي النحو التالي:

١- المنظمة المتعلمة: Learning Organisation

التعليم في اللغة هو من الفعل عَلم، وعَلمه الشيء تعليماً فتعلّم، (عَلِمَ) فلان - عَلِمًا: انشقت شفته العليا، فهو أعلم (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٦٢٤) ، ومنه قوله تعالى: (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ) سورة البقرة، الآية (٣١).

والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم عبود، ٢٠٠٥، ٤٨).

وتهدف إلى زياده رأس المال البشري بحد أقصى من خلال برامج المعرفة و التطوير و التدريب والتوجيه التي تقدم للعاملين بهذه المنظمة (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ٤٨).

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها منظمات للبناء والتشييد، والاستفادة من العقول البشرية عالية التميز بما يساعدها على التكيف مع التغيير والحفاظ على التميز التنافسي، كما أنها منظمات الخبرة والإستشارة، ويقاس بها أنماط الأداء في المنظمات (سيد جاد الرب، ٢٠١٠، ٥٦٩).

وتعرف المنظمة المتعلمة إجرائياً: بأنها المنظمة الداعمة لفلسفة التعلم الجماعي والفردى وفقاً لرؤية مستقبلية واضحة ومفهومة، وتمتلك البنية الأساسية لتطبيق ونشر التعلم التنظيمي بهدف تعديل سلوكيات أفرادها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، وبالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعزز موقعها التنافسي.

٢- التميز المؤسسي : Organizational Excellence

وردت كلمه تميز في المعجم الوسيط كإسم مصدر من الفعل تميز الذي يعني إمتاز ويقال تميز القوم أي انفردوا وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة المنفردة عن المنافسين، ويعرف قاموس أكسفورد كلمة Excellence بأنها التفوق والامتياز في الأداء والإنجاز والتصنيع وتقديم الخدمات (جيمس موراي، ٢٠٠٦، ٢٦٩).

ويعرف التميز بأنه ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج (جائزة الملك عبدالله ، ٢٠١٧، ٣١).

التميز مرحله متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إداريه رائده تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والإبتكار وبناء شراكات ناجحة (عبدالكريم درويش، ٢٠٠٦، ١٦٢).

ويعرف السلمي التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء و كافه أصحاب المصلحة(علي السلمي، ٢٠٠٢، ١٠).

ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً: بأنه مجموعة الخطوات والاجراءات الكاملة المنظمة التي تتبعها المؤسسة من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيف فعالاً بحيث تحقق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع وتظهر المؤسسة بالصورة التي تميزها وتعلو شأنها.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

من خلال استقراء أدبيات البحث تبين أن هناك مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي والتي يمكن توضيحها كما يلي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة
ويعرضها البحث من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١. دراسة: وردة عبد الكريم الدسوقي (٢٠١٥): درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والتعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لواقع الإنتاج المعرفي

لديهم، الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة ومستوى الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتبويبها وتحليلها.

أهم نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

أ- كانت درجة التقدير الكلية لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات ٩٠ % وهي كبيرة.

ب- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإنتاج المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بلغ (٨٧%) وهي درجة كبيرة.
٢. دراسة (نهال ابراهيم محمد الشنابي، ٢٠١٨) بعنوان: تفعيل انماط التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على الأسس النظرية لأبعاد المنظمة المتعلمة، وعلاقتها بأنماط التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، والتعرف على آراء الخبراء حول آليات تفعيل أنماط التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال أسلوب دلفي، واستخدمت أسلوب دلفي لمعرفة آراء الخبراء كما استخدمت الباحثة الاستبيان المفتوح والمغلق للأداة في جولات دلفي الثلاث.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أ- نادى الخبراء بضرورة تهيئة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية للتعامل مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة.
- ب- أكد الخبراء على ضرورة إفتتاح شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على الأفكار الجديدة.
- ج- دعم شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بممارسات التعلم التنظيمي تبني شيوخ المعاهد المنظور النظمي في معالجة مشكلات المعاهد.
- د- توافر التشريعات التي تمنح شيوخ المعاهد المزيد من الإستقلالية والحرية والمرونة في تنمية أنفسهم مهنيًا.
- هـ- حث شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية علي تبني مفهوم القيادة المتعلمة.
- و- ضعف الوعي في ثقافة المنظمة المتعلمة لدى شيوخ المعاهد الثانوية الازهرية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي
ويعرضها البحث كم الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١. دراسة نهال موسى حجازي (٢٠١٦) بعنوان: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة".

أهم أهداف الدراسة: التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
أ- أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة.

ب- مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً.

ج- وجود علاقة إرتباط طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

٢. دراسة رنا عبده (٢٠١٧) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة"

أهم أهداف الدراسة: التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وإستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي ٧٦.٨٧%.

ب- وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي ٧٨.٦٢%.

ج- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط ٠.٩٤٠.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، والمتعلقة بموضوع البحث الحالي تبين ما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- يتشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات في السعي من أجل تطوير المنظمات بما يتناسب مع متطلبات العصر، ويحقق لها المنافسة والتميز.
- يتشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات في تحليل العلاقة الإرتباطية بين المداخل الإدارية المتعددة، وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز.

- يتشابه البحث الحالي مع دراسة: (وردة عبد الكريم الدسوقي ٢٠١٥) في تحديد خصائص المنظمة المتعلمة: [القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم - تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق - إيجاد فرص التطوير والتعلم المستمر - تمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة - بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم - تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية].

ثانياً: أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- تناولت دراسات كل من (نهال إبراهيم محمد الشنابي ٢٠١٨ - وردة عبد الكريم الدسوقي ٢٠١٥) المنظمة المتعلمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، بينما تختلف مع البحث الحالي الذي يتناول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور البحث.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة التعرف على المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في تدعيم الخلفية المعرفية للباحثة، كما استفادت الباحثة استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة البحث.

خطوات السير في البحث

سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تشمل الإطار العام للبحث ويتمثل في: المقدمة – مشكلة البحث وأسئلته – أهداف البحث – أهمية البحث – منهج البحث- مصطلحات البحث – الدراسات السابقة والتعليق عليها، ثم خطوات السير في الدراسة.

الخطوة الثانية: تتحدد في الإطار النظري للبحث .

الخطوة الثالثة: تقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء المنظمة المتعلمة.

وسوف يعرض البحث الإطار النظري بعد تناوله المنهجية على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

مع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفه مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقويم أدائها، وتحلل نقاط القوة و مواطن الضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية. وسبيل ذلك بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية مستمرة، للاطمئنان على قدراتها في إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين، وذلك باعتماد المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم توجد قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى إيجاد منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة (هدى صقر، ٢٠٠٢، ٣٥).

أولاً: ملامح المنظمة المتعلمة في الفكر الإداري المعاصر

ويوضحه البحث على النحو التالي:

١- مفهوم المنظمة المتعلمة

وقد تعددت وتباينت التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة، باعتبار أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم، وتتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات، ويمكن تناول أبرز التوجهات التي عالجت مفهوم المنظمة المتعلمة على النحو التالي:

أ- عرفت المنظمة المتعلمة بأنها هي " التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشكلاتها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم" (إبراهيم الملكاوي، ٢٠٠٧، ١٦٥)، وفي تعريف آخر " فهي المنظمات التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم للوصول لأهدافهم بحيث تنتج أنماط فكرية جديدة وواسعة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، كما يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي." (جهد صياح، ٢٠٠٧، ٤٦٣).

ب- والتعريف السابق يشير الى توجه المنظمة المتعلمة نحو اشراك العاملين في مناقشة مشكلاتها والبحث عن حلول لها لإحداث التغيير، وسار على هذا النهج (روبنز Robbins، ٢٠٠١، ٤٠) حيث عرف المنظمة المتعلمة بأنها هي المنظمات التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

ج- وتوسع مفهوم المنظمة المتعلمة ليتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية، فنجد (دافث Daft، ٢٠٠١، ٤٠) يعرفها بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها.

وعلى ضوء ما سبق يتضح توسع مفهوم المنظمة المتعلمة ليشمل تشجيع التعلم بين أعضائها، ويروج لتبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تكوين فريق عمل أكثر معرفة، حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها ولتبادلونها من خلال رؤية مشتركة، فهي منظمة لها مهارة في إنشاء المعرفة والاستحواذ عليها ونقلها، وتغيير سلوكها وفقاً لهذه المعارف الجديدة، مع ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة، والتطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجيتها.

كما ظهر المفهوم الشامل للمنظمة المتعلمة بأنها "هي التي تتعلم وتشجع التعلم باستمرار لجميع العاملين فيها والعمل على رفع كفاياتهم، من خلال العمل الفردي، وتشجيع التعاون والحوار، ودعم الإبداع والتطوير المستمر والتنبؤ بالتغيير، والاستعداد للمستقبل بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"، وهنا يبرز المفهوم الشامل الذي يجب أن تتبناه الجامعات المعاصرة للتأكد من مدى انسجامها وملائمتها لمتطلبات الحداثة (إسراء الذبيان، ومنيرة الشerman، ٢٠١٧، ٣٢٥).

٢ - أهمية المنظمة المتعلمة

وعلى ضوء ما سبق وبمتابعة تطورات مفهوم المنظمة المتعلمة تبرز أهمية المنظمة المتعلمة حيث أنها أصبحت تهتم بأمرين، أنها منظمات تتعلم و تشجع التعلم لكل أفرادها في آن واحد، وهي الآلية التي تسهم في التغيير الفاعل، وتمكين الموظفين من المساهمة في تحديد وحل المشكلات بشكل مستمر، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح.

كما تبرز أهمية المنظمة المتعلمة في تحسين مستوى أداء الإدارات العليا والتنفيذية، وإيجاد ميزة تنافسية قائمة على المعرفة التشاركية، وتحفيز الأفراد بتحسين مستوياتهم المدعومة بالتعلم، وتشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين جميع العاملين بالمنظمة، وتدعيم علاقة المنظمة بالمستفيدين، وتوفير قاعدة بيانات لحل المشكلات، واعتماد قاعدة التعلم من الأخطاء، وتقليل احتمالات الوقوع في الأخطاء المتكررة، وتوسيع آفاق المنظمة وإدراكها لوضعها الحالي ورسم رؤيتها المستقبلية (فتحي مبارك، ٢٠١٥، ١٩).

٣ - خصائص المنظمة المتعلمة

تمتلك المنظمة المتعلمة العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتحدد (ماركواردت Marquardt، ٢٠٠٢، ١٧) تلك الخصائص في:

- أ- توقع التغييرات المستقبلية والتكيف معها.
- ب- أكثر كفاءة في التعلم من المنافسين.
- ج- العمل على نقل المعرفة في كل أجزاء المنظمة.
- د- التعلم بفعالية من أخطائها.
- هـ- العمل على التحسين المستمر لأدائها.
- و- تقصير الوقت اللازم لتنفيذ تغييرات استراتيجية.
- ز- الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة.
- ح- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع .
- ط- توفير فرص مستمرة للتعلم، واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ي- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ك- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة، وتطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- ل- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- م- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

ويذكر (براندت Brandt، ١٠، ٢٠٠٣-١٦) في إطار توضيحه لخصائص المنظمة المتعلمة بأنها : تمتلك هيكل تنظيمي محفز يشجع السلوك التكيفي، وتمتلك إرادة التحدي وأهداف مشتركة قابلة للإنجاز، والأعضاء التنظيميون فيها يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق، وتمتلك أساس المعرفة التنظيمية وعمليات إيجاد الأفكار الجديدة، وأنها تحصل على التغذية الراجعة عن خدماتها، وأنها تمتلك الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم، وهي تنظيم مفتوح يعمل على تبادل المعلومات مع البيئة الخارجية.

٤- أبعاد المنظمة المتعلمة

هناك الكثير من الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة طرحت من قبل عدد من الكتاب وقد اختلفوا هؤلاء في تسميتها وفيما يلي عرض البعض منها (حمادي عبلة، ٢٠١٣):

- د- الإيمان بالتعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.
- هـ- تكامل مصادر التعلم: ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين.
- و- التشارك المعرفي: ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إيلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.
- ز- التفكير النظمي: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملًا ومنفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للمستفيدين، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحلّ المشكلات التنظيمية.
- ح- بناء ذاكرة تنظيمية: أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.
- ط- ترجمة التعلم إلى واقع: ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق الأفكار الجديدة، وتجنب تكرار الأخطاء.

وحددت بعض الدراسات أبعاد المنظمة المتعلمة كما يلي:

البعد الأول: التعلم المستمر

التعلم المستمر هو أحد الأبعاد القادرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات المتعلمة خصوصاً للأفراد العاملين داخل الجامعة بحيث يجعلهم يتعلمون باستمرار وذلك للتغلب على بيئة العمل والعوامل الشخصية التي تخنق التعلم أو تعيق أي تطبيقات جديدة للفرد من مهارات أو الرغبة في المخاطرة وهو ما يعرف بالركود التنظيمي الذي قد يحدث للجامعات على المدى الطويل نتيجة لإهمالها لسبل التعلم وكيفية تطبيقها (Erik، ٢٠٠٥، ٣٨٤).

البعد الثاني: الحوار

يبرز الحوار بوصفه أساس التخطيط الاستراتيجي، وسيلة التواصل الخفية الذي تحتاج إليه الإدارة من أجل تطوير أدائها واستبصار المستقبل والتعامل مع عالم يزداد تعقيداً في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية (John، ١٩٩٦، ٣٠).

فوجود الحوار يساعد الإدارة الجامعية على تطوير ممارسات الجامعة من خلال التعرف على مدى رضا المستفيدين عن مستوى الخدمة المقدمة، وجودة المخرجات، وتقليل شكاوى المستفيدين وذلك عن طريق تحليل أسباب الشكوى، من خلال تعيين عاملين لمراقبة الجودة وتحسين نظام البيانات الخاصة بهم وإعطاء الإدارة فرصة لكافة العاملين المعنيين للمشاركة في التفكير في المشكلات أساس الشكوى، وهذا لن يتحقق إلا من خلال دعم وتسهيل وبناء الحوار الجماعي داخل الجامعة (Anne، ٢٠١٣، ١٦٦-١٦٧).

البعد الثالث: تعلم الفريق وفرق العمل

يحدث تعلم الفريق من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق وتنتظيم ودمج الأعمال والأنشطة المعرفية، واللفظية والسلوكية لتنظيم العمل الجماعي بشكل فعال لتحقيق أهداف مشتركة هذا بالإضافة إلى إشراك أعضاء الفريق في عملية تبادل المعلومات، وتوسيع نطاق المعلومات التي يتم مشاركتها في الفريق من معلومات ومعارف وكفاءات، والانخراط في سلوكيات التعلم مثل التعاون البناء وإدارة الصراع والاتصال المفتوح بين جميع العاملين في الجامعة (Elisa، ٢٠١٥، ٤٧٧-٤٧٨).

البعد الرابع: التمكين

فالتمكين هو عملية إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظائف التي يقومون بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحة حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور العمل (جمال عبدالسميع، ٢٠١٢، ٢٥٢)، ولذلك يعد التمكين عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، ولذلك يتعين إعطاء الجامعات المزيد من السلطات بحيث تصبح إدارتها تقوم على مجالس إدارة مستقلة رباعية التمثيل (الدولة- قطاع العمال العام- المجتمع المدني- الأكاديميون) (سمير عبدالوهاب، ٢٠٠٧، ٤٧٦).

البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية

تعتمد المنظمة المتعلمة على القيادة الاستراتيجية وذلك من أجل استخدام التعلم بشكل استراتيجي من خلال التخطيط ودعم وتأييد التعلم وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة (Song، ٢٠٠٩، ٤٨).

ويكمن جوهر القيادة الاستراتيجية في قدرة القائد على المعرفة، والقدرة على التغيير، والتمتع بالحكمة الإدارية والقدرة على الجمع بين الذكاء والإبداع والحكمة وإضافة معنى وهدف للجامعات وتحقيق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة وذلك من خلال رصد وتحليل الواقع والاستفادة من الفرص والتحديات الاستراتيجية الناشئة (Kalle، ٢٠٠٦، ٣٥٨-٣٥٩).

ثانياً: الأسس النظرية للتميز المؤسسي

ويوضحه البحث كما يلي:

١- مفهوم التميز المؤسسي وأهميته

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة.

يعرف التميز المؤسسي بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل (شوقي، وكاسر، ٢٠٠٨، ٨).

ويعرف السلمي التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة اصحاب المصلحة (علي السلمي، ٢٠١٠، ١٠).

٢- أهمية التميز المؤسسي

إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمية) ثم تنمي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي (عادل زايد، ٢٠٠٦):

أ- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

ب- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

ج- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.

د- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

٣- خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (Grote، ٢٠٠٢):

- أ- قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- ب- توفر القيادة الكفوة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- ج- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- د- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- هـ- برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- و- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

٤- أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

- أ- القيادة: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini، ٢٠٠٥).

- ب- الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح،

ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة (Cristina، ٢٠٠٦، ٤٦٤).

ج- العمليات: إذ إن فئات المستفيدين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للخدمات، وعندما يتم الحصول على خدمة لا تلبى حاجات فئات المستفيدين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المستفيدين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه الخدمات، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (محمد النعيمي و راتب صويص، ٢٠٠٨، ٥٣).

د- المعرفة: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننتقل من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما، المدخل الأول، يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول (Stronmgulst، ٢٠٠٠، ٣٢٤).

كما أن للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد والتي تعتبر أهم أبعاد التميز في الجامعات ويعرضها البحث كالتالي (آمال عبدالحيلة، ٢٠١٤، ٨٢):

البعد الأول: التميز القيادي: يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها.

البعد الثاني: التميز الخدماتي: إن لجوء المتعاملين مع الجامعات إلى التعامل مع المنافسين يعد مؤشراً على وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، فهذا العرض يفرض لعمل خطة عمل لتصحيح نواحي القصور.

البعد الثالث: التميز المعرفي: أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزداد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية.

٥- مبررات التوجه نحو التميز المؤسسي للجامعات المصرية

يوجد العديد من الأسباب التي فرضت على الجامعات التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي وتتمثل تلك المبررات فيما يلي (أحمد عيروس، ٢٠١٥، ١٢٩):

- أ- تأثر الجامعات بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات عالمياً.
- ب- تجسير العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات سوق العمل بما يضمن ربط البرامج التعليمية الجامعية بمتطلبات وتقنيات سوق العمل وطنياً ودولياً.
- ج- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي فيما يتعلق بتصدر التصنيفات الدولية من خلال تبني أفضل الآليات والأولويات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي الجامعي.
- د- بناء استراتيجية متكاملة الأبعاد عن التوجهات الرئيسية للجامعات و رؤى المستقبلية تحت مظلة التنافسية الدولية .
- هـ- إيجاد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات المصرية وتوجه القيادات حيال معيارية الأداءات المهنية.
- و- بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء المهني، وقابليته للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ز- إعداد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين آليات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتنميتها.
- ح- تحديد مدى فعالية وكفاءة القدرة التنافسية لكل جامعة مصرية حيال تجويدها لكافة أنشطتها وفعاليتها وتوظيف التقنيات الحديثة بمنظومتها التعليمية والإدارية.
- ط- وعلى ذلك، فالجامعات المصرية إذا رغبت في التميز، وتعزيز بقائها في بيئة تنافسية، فإنه يتحتم عليها أن تبني استراتيجيات تطويق تمكنها من الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية، ومد الجسور بينها وبين المؤسسات العلمية المختلفة، وتمكين العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي التعاوني، وتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع والمنظمات المناظرة المحلية العالمية.

٦- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات

تحقيق التميز المؤسسي للجامعات لا ينشأ من فراغ بل لابد من توافر العديد من المتطلبات التي تمكنها من تحقيق تميز مؤسسي لها وتتمثل فيما يلي:

- أ- الحكومة: دعم الحكومة للتميز المؤسسي للجامعات من خلال التشريع والتنظيم والتمويل المستمر، بالإضافة إلى تفهم المجتمع لأهمية التميز المؤسسي للجامعات وتقديم الدعم اللازم لها (جمال أبو الوفا، ٢٠١٦، ١٨).
- ب- مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية: حيث يتحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم العالي بناء مؤسسات ووكالات تهتم بالاعتماد الأكاديمي وتطبيقاته وضمان المنافسة بين مؤسسات هذا القطاع (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ٢٩٩).

- ج- **النظم الإدارية:** والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء (سعيد حامد، ٢٠٠٧، ٤٥٨).
- د- **البنية التحتية:** عن طريق توفير البنية المناسبة والتي تدعم أداء العمليات والأنشطة ويوفر تعزيزاً مهماً للتوجه نحو الإبداع والابتكار بدلاً من الإنشغال بتوفير متطلبات العمل الأساسية (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ٣٠٠).
- هـ- **الحوافز والمكافآت:** فمدخل التحفيز يحقق نهوضاً ملموساً للأداء الإداري ويحسن من استخدامهم للموارد ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لهم وبالتالي هو يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين أداء العاملين (خالد حمدان ووائل إدريس، ٢٠٠٩، ٤١٢).
- و- **التكنولوجيا:** استخدام الجامعات لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي (زروخي فيروز و سكر كنزة، ٢٠١١، ١٥).

كما توجد هناك أيضاً متطلبات أخرى وتتمثل فيما يلي (جمال أبو الوفا، ٢٠١٦، ١٨):

- **الثقافة التنظيمية:** ويقصد بها تطوير وإدارة الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري مع الإهتمام بجودة الخدمة، وخدمة المستفيدين ومعاملة العاملين بها.
- **القيادة الجامعية:** القدرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على المستفيدين والتأثير فيهم، وخلق فرق العمل، والانتماء والولاء للجامعة.
- **الموارد والكفاءات:** حيث يعتبر الإنسان هو المحرك الحقيقي لأي تنظيم، والجامعات مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات هي من توجد التميز والفارق بين الجامعات عندما يتم دعمها بموارد مالية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الابتكار والإبداع.

وعلى ضوء ما سبق و بالرغم من أهمية تلك المتطلبات ودورها المهم في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات، إلا أن تلك المتطلبات وحدها لا تكفي لتفعيل التميز المؤسسي مالم تتبنى الجامعة مدخل إداري حديث يمكنها من تحقيق التميز وبالتالي فإن تبني الجامعة لمفهوم المنظمة المتعلمة يوجد قيماً مضافة تمكنها من التميز بأدائها، وتنمية قدراتها وتطوير رأس مالها الفكري.

ثالثاً: تداعيات المنظمة المتعلمة على التميز المؤسسي للجامعات

إن تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة يوجد قيماً مضافة تمكنها من تحسين أدائها، وتنمية قدرتها وتطوير رأس مالها الفكري، والذي يُمثل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والمواهب والعمليات والهياكل وأنظمة العمل والإجراءات وشبكة العلاقات التي تمتلكها الجامعة، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويتضمن رأس المال الفكري بالجامعة كل الموجودات الجامعية غير الملموسة التي تتضمن العمليات والقدرات والإبداع وبراءات الاختراع فضلاً عن المعرفة الضمنية لأعضاء هيئة التدريس ومواهبهم ومهاراتهم (صالح رشيد و صباح الزيايدي، ٢٠١٤، ١٢).

ومن أهم القيم المضافة التي يمكن أن تحققها الجامعات المصرية كمنظمات متعلمة (جمال أبو الوفا، ٢٠١٦، ٢١):

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

- ب- ضرورة أن تصيح الجامعات ذات كفاءة أكبر وتحقق درجة أعلى من رضا المتعلمين و المجتمع.
- ج- استخدام بدائل جديدة لحل المشكلات الجامعية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- د- بناء القدرة التنافسية في الجامعات وتحسين وضعها بين مثيلاتها على المستوى المحلي أو الدولي.
- هـ- تلبية المتطلبات الاجتماعية والتعليمية والتكنولوجية والاقتصادية لمجتمع المعرفة بالجامعة .
- و- تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس في مجالي التقييم الذاتي والتوجيه الذاتي .
- ز- تنمية العمل الجماعي وتعلم الفريق بين أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس على جودة أدائهم .
- ح- تغيير ثقافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتصبح ثقافة داعمة للجودة والتعلم المستمر .

وعلى ضوء ما سبق تعتبر المنظمة المتعلمة أحد المصطلحات الجديدة التي دخلت مجال بحوث علم الإدارة بل أنها أصبحت بمثابة الإجابة على السؤال الذي طرحه العديد من المنظمات الراغبة في معرفة كيفية زيادة فرصتها في البقاء وتدعيم مركزها التنافسي (محمود السيد، ٢٠٠٥، ٥).

المحور الثاني: التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة:

١. زيادة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة و فرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الأساسي في الإرتقاء بمستوى الجامعة.
٢. الاهتمام بالعمل الجماعي ودعمه من قبل الإدارة الجامعية، وتنسيق الجهود بين كافة العاملين من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل.
٣. تفعيل مبدأ اللامركزية في العمل داخل الجامعة، واعتمادها على القيادة الإستراتيجية وذلك من أجل استخدام التعلم بشكل استراتيجي من خلال التخطيط ودعم وتأييد التعلم من أجل تحقيق أهداف محددة.
٤. التحديث والتطوير المستمر لأعمال الجامعة وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والحوافز المعنوية لتحسين ظروف العمل بما ينعكس على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
٥. التأكيد على أهمية التميز التنظيمي وجعله من الأهداف الاستراتيجية للجامعة كونه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية .
٦. تحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها، وربط البحث العلمي بخدمة المجتمع.
٧. تشكيل فريق عمل يهتم بتدريب كافة العاملين بمختلف إدرات الجامعة على أساليب التعلم التنظيمي ومعايير وضوابط المنظمة المتعلمة وإيجاد الحلول لمشكلاتهم.
٨. تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والإداريين، ومنحهم الحرية لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال ومناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم دون خوف أو تردد.

٩. توفير أحدث الوسائل التكنولوجية للجامعات، من خلال توفير أنظمة اتصال حديثة ومبتكرة عبر الإنترنت وأنظمة الاجتماعات وأنظمة تسليم الوثائق والإفادة من المعلومات لتطوير القدرات الفكرية والعلمية.
١٠. إنشاء مركز للمعرفة والتعلم في الجامعة لبناء الخبرات والمعارف وإلغاء الحواجز التي تعوق نشرها وتوثيق ونشر أفضل الممارسات لدعم التعلم وتطوير رأس المال المعرفي.
١١. تعزيز عملية التواصل المستمر مع الفئات المستفيدة وتحقيق رضاهم وذلك من خلال طرح خدمات الرسائل القصيرة.

المراجع

القرآن الكريم المراجع العربية

١. أمال عبدالحيلة (٢٠١٤): نموذج مقترح لالمنظمة المتعلمة كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة)، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
٢. إبراهيم الخوي الملكاوي (٢٠٠٧): "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٥): إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، العدد (١٠١)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة بنها.
٤. اسراء محمد الذبيان و منيرة محمود الشرمان (٢٠١٧)، استراتيجيات مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج ٤٤، الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي.
٥. إنجي طلعت نصيف ميخائيل (٢٠١٥): التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعات المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية، المجلد ٢٦، العدد ١٠٣، كلية التربية، جامعة بنها.
٦. بيومي محمد ضحاوي (٢٠١٠): مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة.
٧. جائزه الملك عبدالله الثاني للتميز /القطاع الخاص، ٢٠١٧، ص ٣١، الموقع الالكتروني <http://www.moe.gov.jo/ar/node/90>، ٢٠١٩/١/١
٨. جمال عبدالحميد علي عبدالسميع (٢٠١٢): اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بشركات قطاع البترول، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد (١)، الجزء (٢).
٩. جمال محمد أبو الوفا وآخرون (٢٠١٦): المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها.
١٠. جهاد صياح بني هاني (٢٠٠٧): أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الاردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد ٤، عمان، الأردن.
١١. جيمس موراي (٢٠٠٦): قاموس أكسفورد، مطبعة جامعة إكسفورد، إكسفورد.
١٢. حمادي عبلة (٢٠١٣): دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.
١٣. خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس (٢٠٠٩): الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

١٤. رنا عبده (٢٠١٧): ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة" رسالة ماجستير، جامعة الازهر، فلسطين.
١٥. زروخي فيروز و سكر كنزة (٢٠١١): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، **الملتقى الدولي الخامس بعنوان: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر، جامعة حسيبه بن بو علي الشلف، الجزائر.
١٦. سعيد شعبان حامد (٢٠٠٧): دور ممارسات إدارة الجودة في الحصول على الميزة التنافسية دراسة ميدانية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد (٦٩)، الجزء (١)، كلية تجارة، جامعة القاهرة.
١٧. سمير محمد عبدالوهاب (٢٠٠٧): إدارة التعليم الجامعي في مصر: الملامح العامة، **منتدى التعليم العالي بعنوان "رؤى تطوير التعليم العالي في مصر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة**.
١٨. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٠): **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، دار الكتب المصرية، القاهرة.
١٩. شوقي ناجي و ياسين كاسر (٢٠٠٨): المهارات القيادية في تبني استراتيجيات التميز، **المؤتمر العربي الدولي لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص**، عمان، الأردن.
٢٠. صالح عبدالرضا رشيد و صباح حسين شناوة الزيايدي (٢٠١٤): دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، المجلد ١٦، العدد ٣، العراق.
٢١. عادل زايد (٢٠٠٦): **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، الطبعة (٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢٢. عبد الكريم أبو الفتوح درويش (٢٠٠٦): **خصائص القيادة الاستراتيجية**، أكاديمية الشرطه، دبي.
٢٣. عثمان بن عبدالله الصالح (٢٠١٢): تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، **مجلة الباحث**، العدد (١٠)، جامعة المجمعة، السعودية.
٢٤. علي السلمي (٢٠٠٢): **إداره التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٥. عواطف العصيمي (٢٠٠٧): **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢٦. فتحى مباركى (٢٠١٥): دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٢٧. ليث الحكيم (٢٠٠٩): دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد (٢)، المجلد (١١)، العراق.
٢٨. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): **المعجم الوسيط**، ط٤، المجلد ١، مكتبة الشروق الدولية.
٢٩. محمد عبد العال النعيمي و راتب جليل صويص (٢٠٠٨): **تحقيق الدقة في إدارة الجودة : مفاهيم وتطبيقات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. محمود محمد السيد (٢٠٠٥): اثر الهيكله التنظيمية على التحول على المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (٢)، كلية تجارة، جامعة عين شمس.

٣١. مدحت ابو النصر(٢٠٠٨): إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٢. نجم عبود نجم(٢٠٠٥): إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٣٣. نهال ابراهيم محمد الشنابي(٢٠١٨): تفعيل أنماط التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
٣٤. نهال موسى حجازي (٢٠١٦): التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٣٥. هدى صقر(٢٠٠٢): المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة.
٣٦. وردة عبد الكريم الدسوقي(٢٠١٥): درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

المراجع الأجنبية

37. Anne Pässilä,(2013):"Creating Dialogue by Storytelling", **Journal of Workplace Learning**, Vol. (25), No (3), PP.166-167.
38. Borghini, E.C. (2005): "A Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organizational Innovation", **The Journal of Creative Behavior**, Vo. 31, No.1: 226-289.
39. Brandt, Ron(2003) : " Is This School a Learning Organization? Ways to tell", **Journal of Staff Development**, Vol 24, No 1, P 10-16.
40. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006): "The Evolving Path of TQM: Towards Business Excellence and Stakeholder Value", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.23, No.5: 464-489.
41. Daft R.L (2000) : " Management" K Dryden Press, Fort WorthP.40.
42. Elisa beth Raes,(2015): "Measuring Team Learning Behaviours Through Observing Verbal Team Interaction, **Journal of Workplace Learning**, Vol.(27), No.(7), P.P.477-478.
43. Erik R. Eddy(2005):" The Influence of A Continuous Learning Environment on Peer Mentoring Behaviors ", **Journal of Managerial Issues**, Vol. (17), No.(3), P.384.

-
44. Grote, Richard C,(2002), “**The Performance Appraisal Qustion And Answer Book Survival Guide For Managers / Dick Grote**”,Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States Of America.
 45. Ji Hoon Song,(2009):"The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (D L O Q): A Validation Study in A Korean Context", **Journal of Human Resource Development Quarterly**, Vol. (20), No. (1), Spring, P.48.
 46. John Varney (1996):"The Power of Dialogue", **Journal of Management Development Review**, Vol. (9), No. (2), P. 30.
 47. Kalle Pajunen (2006): "The More Things Change, The More They Remain The Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations", **Journal of Leadership**, Vol. (2), No. (3), PP.358-359.
 48. Marquardt, M.,(2002): Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning", Palo Alto, USA: Davies- Black Inc ,P.,17.
 49. Robbins, S.P. and M. Coulter (2001): "Management" Prentice Hall, New Jersy, P272.
 50. Stronmgulst, N, & Samoff. J. (2000): “Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology”.**Journal of Comparative Education**, Vol. 30, Issue. 3: 324.

Achieving institutional excellence in Egyptian universities in the light of the educated organization

Dima Abdullah Youssef Rafi

Master researcher, Department of Fundamentals of Education, Women's
College, Ain Shams University

Abstract

The current research aimed to identify the features of learning organizations in contemporary administrative thought in terms of its concept, importance and most prominent characteristics and dimensions, and to identify the theoretical foundations of institutional excellence in terms of the concept of excellence and its importance and most prominent characteristics and dimensions and justifications for the universities' orientation towards institutional excellence and the requirements to achieve it and provide some recommendations and procedural proposals to the Egyptian universities in order to achieve their institutional distinction in the light of the dimensions of learning organizations. The current research used the descriptive approach to study the problem and reached in its results a set of procedural recommendations and proposals for Egyptian universities in order to achieve their institutional distinction, including: Increasing interest in the dimensions of learning organizations, especially after enabling individuals to have a collective vision and learning teams and linking the organization to its environment due to its fundamental role in raising the level, And achieving a balance between the interest of the university and its beneficiaries

Kay words: Learning organizations, institutional excellence, dimensions of learning organizations