

## التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة

*Organizational learning in the higher education sector: the dimensions and stakes of transforming the university to a learning organization*

حمزة معمرى 1 Mammeri Hamza

د. سمرة كحلات 2 Kahlat Samra

1 جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله. مخبر المخطوطات العربية hamza.mammeri@univ-alger2.dz

2 جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله. samra.kahlat@univ-alger2.dz

المؤلف المرسل: ط. د. حمزة معمرى الإيميل: hamza.mammeri@univ-alger2.dz

تاريخ القبول: 2022/06/06

تاريخ الاستلام: 2022/01/08

**الملخص:**

إن التحولات الحاصلة في العالم على جميع الأصعدة، ألقت بثقلها على المنظومة التعليمية بجميع مستوياتها، وأضححت الجامعة مؤسسة مثل باقي المؤسسات الموجودة في البلاد تواجهها تحديات آنية ومستقبلية رهيبية خاصة فيما تعلق بالجانب التنظيمي والإداري الذي يقع على عاتقه السير الحسن لأدائها، مما حتم عليها اعتماد آليات وأدوات تتسم بالمرونة والأداء المتميز في تسيير طاقمها الإداري من أجل إحداث التغيير وتحقيق النجاح والتميز بالجامعة التي يعول عليها دفع عجلة التطور. ويعد التعلم التنظيمي المصدر الأساس لأي تغيير استراتيجي في أي منظمة هادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها، ويرفع من كفاءة الجامعة وفعاليتها التنظيمية. من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هي اتجاهات التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟ وما هي درجة توافر ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟ وهل هناك ما يحفز ويعيق تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي، مع ذكر النموذج الأفضل لتطبيق مشروع المنظمة المتعلمة كنتيجة لتطبيق التعلم التنظيمي. وقد أفضت الدراسة إلى وجود حواجز ومعوقات متعددة تحول دون تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي رغم توفر الظروف المناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي؛ المنظمة المتعلمة؛ التغيير التنظيمي؛ رأس المال البشري؛ الجامعة.

**Abstract:**

The university has become an institution like other institutions in the state facing terrible immediate and future challenges, especially with regard to the organizational and administrative aspect that falls within the framework of its proper functioning, which necessitated the adoption of distinct mechanisms in managing its administrative cadres. Organizational learning is the primary source for any strategic change in any organization that aims to Creating and maintaining competitive advantages and raising the efficiency of the university. From this standpoint, this study attempts to answer the following question: What are the trends of organizational learning in higher education institutions? The study led to the existence of many obstacles and obstacles that prevent the application of the dimensions of organizational learning in higher education institutions.

**Keywords:** Organizational Learning; Learning Organization; Organizational Change; Human Capital; University.

**1. مقدمة:**

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية، الاقتصادية، الفكرية والتكنولوجية حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهال الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول، وفي ظل الانتقادات العالمية الموجهة لمؤسسات التعليم العالي والجامعة بشكل أخص، ظهرت أصوات منادية بضرورة التغيير في هذه المنظمة التعليمية لما لها من دور في دفع عجلة التطور والبحث بما تزخر به من ثورة بشرية هي زبدة وخيرة المجتمع، مما فرض عليها أن تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي الذي يمكنها من دعم مجموعة من القيم والأفكار وطرق أداء الأعمال في ممارستها اليومية ويساعد في إعادة ترتيبها وتصنيفها.

وكون قطاع التعليم هو أهم قطاع في أي بلد لأنه يشارك في بناء مستقبل رأس المال البشري، وبما أن الجامعة في رسالتها الأصلية مستودع للمعرفة والخبرة، وهي منتجة لها وناقلة وموزعة لمحتوياتها، ومطورة ومجددة لرصيداها، وموظفة لثمراتها فيما ينفع الناس، وهي في تحولاتها وتصاريها تمثل حاضنة للمستقبل بمختلف الاحتمالات، كما أنها بمنظوماتها وآلياتها مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي لمصيرها، ومع تغير أنماط إدارة التعليم، و مقابل المزيد من الاستقلالية الممنوحة لمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات العامة باتت مطالبة بتطوير سياساتها المؤسساتية الخاصة وبالتالي رسم الخطط الإستراتيجية مع إظهار

النتائج<sup>1</sup>. يتحقق ذلك من خلال ضرورة التطوير والتحديث الإداري الشامل، وتعميق استخدامات تقنية المعلومات لمؤسسات التعليم العالي، وإدماج متطلبات التطوير المستمر في هياكلها وآلياتها، وتأكيد الترابط والتفاعل المؤسسي بين عناصرها، وضمان التطوير الذاتي المستمر للهياكل التنظيمية، من أجل الوصول لأداء متميز وفعال.

وفي ظل تزايد النداءات العملية الموجهة إلى منظومات التعليم العالي عامة، و الجامعات خاصة<sup>2</sup> الداعية بضرورة تجديده هذه المنظومات وتطويرها لتواكب التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي يشهدها العالم، و بحكم طبيعة عملها ووظائفها، وبما تمتلك من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر معلوماتية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات، حيث يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع مستوياتها الإدارية للحفاظ على كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار وفق منهج علمي مقصود.

وبالرغم مما يتسم به العصر الذي نحياه من تطور متواصل ومتلاحق تقنيا ومعلوماتيا، والذي يفرض على المنظمات واقعا متغيرا، فإن المؤسسات الجامعية المتواجدة بالدول النامية لا زالت تعاني العديد من المشكلات التي تحد من أدائها المتميز وقدرتها على تحقيق أهدافها، حيث إن نظم التعليم الجامعي تكاد تكون خالية من المرونة، مع وجود خلل في طبيعة العلاقة بين مدخلات الجامعة ومخرجاتها، كذلك ضعف الإدارة الجامعية المتمثل في المحافظة على الأوضاع الراهنة بدلا من التجديد في الأشكال التنظيمية للجامعة وفقا لاحتياجات التطوير... وغيرها من المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي بصفة عامة و الجزائري على وجه أخص والتي يصعب حصرها هنا.

من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أبعاد استخدام وتطبيق التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟
- هل هناك ما يحفز ويساعد على تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية؟
- وما هو النموذج الأمثل لقياس تطبيق المنظمة المتعلمة؟

يهدف البحث المقدم إلى تشجيع مؤسسات التعليم العالي على الانتقال من كونها منظمات تنقل المعرفة إلى منظمات "متعلمة"<sup>3</sup>.

أما من وجهة النظر العملية، فإن هناك عدة أسباب تبرر بحثنا هذا ومنها أن مجتمع المعرفة الذي يتميز بالتغيرات المستمرة فرض على المنظمات حتمية أن تتعلم بشكل متزايد وبأفضل الطرق الممكنة، ذلك إذا أرادت البقاء على قيد الحياة.

إن المؤسسات التي تتمكن من التعلم واستيعاب وتطوير رؤى جديدة بسرعة أكبر، هي المؤسسات التي ستكون قادرة على النجاح (...). وكون المسألة هنا مسألة تعلم فهي ملزمة بأن تكون أكثر شبها بالجامعات وأكثر قربا منها. "إن المؤسسات التي ستكون قادرة على النجاح إنما تلك التي تتمكن من التعلم بسرعة أكبر، وتستوعب هذا التعلم وتستطيع أن تطور رؤى جديدة (...). يجب أن تكون هذه المؤسسات أكثر شبها بالجامعات وأكثر قربا منها، إن المسألة الآن مسألة تعلم"<sup>4</sup>.

#### 4-1 الدراسات السابقة:

##### \* دراسات باللغة العربية:

- إيمان بنت سعود أبو خضير " إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، تصور مقترح لتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه جامعة الملك سعود بالمملكة السعودية 2006.

- دراسة عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، بعنوان التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، متطلب لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط سنة 2008.

- رضا نعيجه، " التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية" (دراسة ميدانية بمؤسسة التقييب أدرار)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع بجامعة الحاج لخضر باتنة، 2011-2012.

- مسعودة شريف، " إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك(عملاق التكنولوجيا العالمي)" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015-2016.

**\*دراسات باللغة الأجنبية:**

دراسة Joo Ho Park - حول Measurement And Validation Of Senge's Learning Organization Model In Korean Vocational High Schools : قياس والتحقق من نموذج (سانج) للمنظمات المتعلمة الخاص بالمدارس الثانوية العليا الكورية، سنة 2006 بجامعة جورجيا.

Managerial -- Performance measurement in universities- Perspective قياس الأداء في الجامعات - المنظور الإداري- دراسة قدمت من طرف Xiaocheng Wang من جامعة توينت بهولندا تخصص إدارة الأعمال، سنة 2010.

Measurement of Organizational Learning of Business - Schools دراسة قدمت لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص الاقتصاد سنة 2013 من جامعة تالين بجمهورية أستونيا من طرف الطالبة Karen Voolaid.

**2- مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة:**

لقد حظي كلا المصطلحين بشعبية كبيرة منذ تسعينات القرن الماضي وخاصة في عالم الأعمال، دون التوصل إلى أي اتفاق بشأن ما تعنيه بالضبط، وما الذي يميزها ويشبهها. سنحاول في الصفحات التالية إعطاء فكرة حول المصطلحين الذين يؤطران موضوع البحث.

**• 2-1 مفهوم التعلم:**

يولي أول منظرا التعلم التنظيمي (Argyris and Schön) أهمية كبيرة للخطأ كمحفز للتعلم، إذ يعتبران أن التعلم هو في نفس الوقت نتاج ( ما تعلمناه ) و عملية ( كيف نتعلم )<sup>5</sup>، علاوة على ذلك، يعتقدان أن هناك نوعا معينا من التعلم و هو اللاتعلم، إذ بالنسبة لهما يحدث التعلم بشرطين: عندما تحصل منظمة أو فرد على ما يريد، أو عندما لا تحصل المنظمة أو الفرد على ما يريد، في هذه الحالة الأخيرة، يتم تحديد الخطأ و تصحيحه، بحيث يصبح الخطأ انتصارا<sup>6</sup>.

يعرف (Peter Senge)، التعلم بأنه " القدرة على تحسين كفاءة الشخص لتحقيق شيء يهمله حقاً، وحيث يكون البشر قادرين على فعل شيء لم يكن بمقدورهم فعله في السابق، و يتحدث عن التعلم التوليدي بأنه يتكون من توسيع القدرة على تحقيق النتائج التي نريدها<sup>7</sup>.

كما يعرف (Fiol and lyles) التعلم على أنه تطوير الرؤى و المعرفة و الارتباطات بين الأفعال السابقة، و فعالية تلك الإجراءات، و كذا الإجراءات المستقبلية بالنسبة لهم، فللتاريخ أهمية كبيرة عندما يتعلق الأمر بالتعلم<sup>8</sup>.

فالتعلم إجمالاً هو مجموعة من المعارف والسلوكيات والقدرات والأفكار التي اكتسبناها سابقاً من خلال تجاربنا واحتكاكنا بالمجتمع أو من خلال ممارساتنا اليومية، وهي ما تحدد أداءنا المستقبلي اتجاه ما يواجهنا من تحديات إن تم استغلال ذلك بالطريقة الأنجع التي تمكننا من توظيف تلك المكتسبات المتعلمة سابقاً في حل ما أشكل علينا حله أو الاستعداد لما يستقبل قبل حدوثه.

## 2.2 التعلم التنظيمي:

أصبح التعلم التنظيمي شائعاً بشكل متزايد بين المنظمات المهتمة بزيادة الميزة التنافسية والابتكار والفعالية. ولقد عرّف Argiris and Schon، وهما اثنان من أوائل الباحثين في هذا المجال، التعلم التنظيمي " بأنه "اكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير النظريات التنظيمية المستخدمة"، وفضله يوفر الأفراد فرصة لاكتشاف أنفسهم وفهم ذواتهم.

ويتم استخدامه أو التركيز عليه بصفة متعمدة من طرف المؤسسات من أجل بلوغ المراتب والتحول إلى منظمة متعلمة، وهو ما يتناسب بسهولة كبيرة مع حالتنا هذه بالنسبة للجامعات التي هي مهد التعلم وملاذ وطبقة وحاضنته، والطابع غير الربحي المبني على التعلم والمعرفة لمؤسسات التعليم العالي يجعلها أرضاً خصبة لتطبيق التعلم التنظيمي وتحويل الجامعات من مؤسسات تعليمية إلى منظمة متعلمة اعتماداً على استخدام مبادئ التعلم التنظيمي.

## 3-2 أنواع التعلم التنظيمي:

صنف كل من (Argyris and Shōn) ثلاثة أنواع من التعلم التنظيمي:

-التعلم أحادي الحلقة : حيث يحدث التعلم التنظيمي عندما يتم اكتشاف الأخطاء و تصحيحها، ووفقا لـ (Dodgson, 1993) يمكن تصنيف التعلم أحادي الحلقة، كما تم الإشارة إليه باسم التعلم منخفض المستوى من قبل (fiol and Lyles ,1985<sup>9</sup>) و التعلم الكيفي أو التأقلم من قبل (Senge)، وفي إطار هذا النوع يتعلم العاملون من تجارب و ممارسات، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات.<sup>10</sup>

- التعلم ثنائي الحلقة: حيث يحدث هذا التعلم ذو الحلقة المزدوجة عندما يتم الكشف عن تناقضات بين النظرية الرسمية و النظرية المستخدمة لدى الأشخاص و المنظمات، و بعد ذلك، يتم مقابلة الخلافات و حلها عن طريق استبدال المعايير أو القيم غير الفعالة بأخرى أكثر فعالية.

-التعلم ثلاثي الحلقة: هو تغيير في نمط التعلم السائد، و يشمل مجموع البدائل المتاحة عند تحديد الاختيارات أو يتضمن تغيير الاستجابات المترتبة عن الخبرات<sup>11</sup>، فهو « تعلم كيفية التعلم » من خلال التفكير في كيفية التعلم في المقام الأول، في هذه الحالة يفكر المشاركون في كيفية تفكيرهم في (القواعد) و ليس فقط فيما إذا كان يجب تغيير القواعد<sup>12</sup>، ويرى (السيد)، أن التعلم ثلاثي الحلقة يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبت عدم القدرة على تحقيقها، ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور.<sup>13</sup>

## 4-2 من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي:

منذ نشأة النظريات المتعلقة بالتعلم التنظيمي تساءل العلماء عن مدى ارتباط التعلم الفردي بالتنظيمي؛ كيف يؤثران على بعضهما البعض؟ وإلى أي مدى طريقة التعلم هي نفسها؟ وامتد التساؤل إلى أن برز مساران مختلفان أمكن التمييز بينهما بالنسبة لأولئك الذين يعتقدون أنه بإمكان المنظمات التعلم إذ منهم من يرى أن التعلم التنظيمي له أصل فردي، بمقابل من يعتقد أن أصله اجتماعي.

كما يمكن أن يصبح التعلم تنظيمياً من خلال تدخل الأفراد المنتمون للمنظمة عوضاً باسمها ومن أجل تحقيق التصورات العقلية وتشكيلها ميدانياً، في مواجهة حالة تتطلب حلاً حدوث التعلم التنظيمي إذا ما واجه الأفراد المنتمون للمنظمة حالة تتطلب حلاً، فيسعون للتدخل عوضاً باسم المنظمة المنتمون إليها، عند ذلك ومن أجل تحقيق التصورات العقلية التي يقوم أعضاء المنظمة بتشكيلها ميدانياً، يصبح التعلم الناتج عن ذلك تنظيمياً،<sup>14</sup> وغالباً ما تكون هذه الدروس المستفادة من هذه التدخلات في مواجهة هذه الحالات هي التي تقود لمثل هكذا تغييرات. وغالباً الدروس المستفادة من هذه التحقيقات و التدخلات هي التي تقود لهذه التغييرات.

بشكل عام، تم التوصل إلى إجماع على أن التعلم الفردي و التعلم التنظيمي يحدثان بشكل مختلف و لكنهما مرتبطان، على الرغم من أنه لا يزال هناك ارتباك حول علاقتهما.

## 2-5 أهمية التعلم التنظيمي:

من أهم فوائد التعلم التنظيمي للمنظمة نذكر:

**أولاً: تحسين الاداء التنظيمي:** إذ ينظر إليه بشكل واسع في الأدبيات بأنه وسيلة لتحقيق التطور المستمر في الأداء، عبر اكتساب المعرفة بشكل متجدد وتوظيفها في مختلف المجالات التنظيمية.

**ثانياً: تطوير القدرة على التغيير الاستراتيجي:** إذ يتطلب التغيير رؤى جديدة و معارف و مهارات، ولقد أثبتت دراسة ( العصيمي) التي أجريت على إحدى الجامعات في المملكة العربية السعودية، وجود تأثير كبير لأبعاد التعلم التنظيمي في استعداد الجامعة للتغيير الاستراتيجي.

**ثالثاً: تعزيز مرونة المنظمة:** إن تبني المنظمة لثقافة و توجه داعمين للتعلم يساعد على تطوير القدرات الإستراتيجية لديها و من ضمنها المرونة .

**رابعاً: تطوير القدرة على الإبداع:** يعتبر الإبداع في التعلم التنظيمي القاعدة المعرفية للمنظمة و التي تتشكل عبر عمليات التعلم المستمرة، و بذلك يعتبر التعلم ذو قيمة إستراتيجية للمنظمات الساعية للابتكار و علاوة على كل ما ذكر سالفاً، فإن للتعلم التنظيمي أهمية كبرى تتعدى ما ذكر.

## 2-6 أهداف التعلم التنظيمي:

إن التعلم هو محاولة واعية من جانب المنظمات للاحتفاظ بالقدرة التنافسية والإنتاجية والابتكار وتحسينها في ظل الظروف التكنولوجية والسوق المضطربة، إذ كلما زادت الشكوك زادت الحاجة إلى التعلم، حيث تتعلم المنظمات من أجل تحسين قدراتها على التكيف وكفاءتها دون تغيير الطبيعة الأساسية لأنشطة المنظمة.<sup>15</sup>

و يشير (Stata)<sup>16</sup> إلى أن القدرة على التعلم المستمر هي السبب وراء النجاح الهائل للشركات اليابانية، و رغم أن التعلم يستغرق وقتاً، إلا أنه بمجرد بدء العملية يتحسن أعضاء المنظمة في عملهم بشكل أسرع.

كما يؤكد (Landry)<sup>17</sup> أيضاً على أن التعلم التنظيمي ضروري للابتكار و يرى (Brown and Duguid) أن التعلم هو جسر بين العمل و الابتكار<sup>18</sup>.

## 2-7 متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي:

إذ اعتبر أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقاً من المعارف و الكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو: ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المنظمة؟

تتنوع الشروط اللازمة لتحقيق و تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات و التي يمكن إيجازها في ما يلي<sup>19</sup>:

### أ . متطلبات إستراتيجية:

أي من حيث الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة، و تعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة و أهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، وهي أيضاً إحدى المبادئ الخمسة الشهيرة التي أشارت إليها كتابات (Senge) في كتابه الرائد الضوابط الخمسة<sup>20</sup> والتي سنتطرق لها لاحقاً.

ب . متطلبات هيكلية: و هذا ضروري لنجاح التعلم التنظيمي و من شروطه:

\* تشجيع العمل من خلال الفريق.

\* الهيكل التنظيمي المرن الذي يكون جدملائم للتعلم التنظيمي.

## 2- 8- العوامل المساعدة والميسرة على التعلم التنظيمي:

ينتهي الأمر بمعظم المؤلفين الذين يدرسون التعلم التنظيمي إلى الإشارة إلى العوائق التي تحد من التعلم. فالتعرف على مثبطات التعلم وجعلها تختفي واستبدالها بالعوامل الميسرة هو ما يفسره (Pearn) من خلال استعارة منطاد الهواء الساخن: لكي يرتفع، من الضروري التخلص من (المثبطات) واستخدام العناصر التي تسمح بالصعود (العوامل الميسرة).<sup>21</sup>

2-8-1 التكنولوجيا: تتجلى أهمية التكنولوجيا والعمليات المرتبطة بها في البيئات غير الخطية، حيث تعد عوامل تعلم قوية تعمل على المعرفة الفردية الواضحة، وتنتج المعرفة التنظيمية من نفس النوع. وتعد الاستفادة من الموارد التكنولوجية ضرورة لمشاركة المعلومات و في تطوير المعرفة الجديدة وتسهيل التعلم الجديد، إذ أن المعرفة غالباً ما تكون افتراضية تجعل هذا العامل ميسر للتعلم التنظيمي على الرغم من كونه ذو طبيعة تقنية إلا أن أهميته كبيرة ومتزايدة وهي تساعد في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة كما أنها تسمح بإنشاء معرفة أكبر من مجموع المعرفة الفردية.

## 2-8-2 الرؤية والرسالة: إذا اجتمعاً معاً، فإنهما يعملان كمتكامل قوي يعمل بشكل خاص على

الذكاء العاطفي والقيم الأساسية لجميع الموظفين. حيث يعرف القادة العظماء كيفية استخدام هذا التكامل القوي واستخدامه لصالح الإدارة والمنظمة. وهي إحدى المبادئ الخمسة الشهيرة التي أشارت إليها كتابات (Senge) في كتابه الرائد النظام الخامس (The fifth Discipline)<sup>22</sup>، وبدون رؤية ورسالة مشتركة واضحة المعالم والاتجاهات فإننا نكون قد حكمنا على أنفسنا بالفشل قبل أوانه، فهي نظرة استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة.

## 2-8-3 الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية (مع نظام القيم الأساسية والتقاليد والرموز

والقواعد غير الرسمية التي توضح كيف يجب على الناس أن يتصرفوا) كمتكامل قوي ينتج أنماط السلوك التنظيمي ويؤثر على الذكاء والقيم الفردية المركزية للفرد، وتولد روح التميز إذا كانت القيم صحيحة. ولقد وصف (March and Olson) أهمية الثقافة التنظيمية في أنها واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى التعلم التنظيمي اللازم.<sup>23</sup>

## 2-8-4 القيادة:

تتمثل القيادة بأدوات جديدة في المنظمة المتعلمة غير الأدوار التقليدية للمدير، كما أن لها مهارات جديدة تنسجم والمنظمة المتعلمة، وتتحد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في ثلاثة أمور وهي: المصمم، المعلم والراعي. (البغدادي والعبادي)، ف" القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الأمور الصحيحة، أما المدراء فهم من يفعلون الأشياء بشكل صحيح"<sup>24</sup>، ويضيف (Leithwood) " إن تحقيق النجاح كقائد، بغض النظر عن كيفية تعريفنا له، يتطلب القيام بالأمور الصحيحة بشكل جيد " يبدو من الواضح أن القيادة لها تأثيرها على التعلم في المنظمات التعليمية<sup>25</sup>. ويرى الكثير من أخصائي هذا المجال أن كل من الإدارة والقيادة يعملان كمتكاملين ويخلفان أوجه تآزر أكثر قوة كلما كانت المنظمة أقل خطية (بيروقراطية، هرمية).

## 2-8-5 الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات وينظم العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، وبذلك فهو يؤثر بشكل جوهري على ممارسة التعلم<sup>26</sup> (Fiol And Lyles) كما يحتاج التعلم إلى هياكل تنظيمية حديثة، كهيكل فرق العمل الذي يتيح للعاملين مرونة وحرية في العمل وتبادل التجارب والخبرات (الكبيسي)<sup>27</sup>.

## 2-8-6 الاتصال:

وفقا لـ (Sandine) هناك ثلاثة عمليات تواصل ضرورية ليكون هناك تعلم في المنظمة: أولا؛ عمليات التفكير الجماعي التي تتم في فرق؛ ثانيا التفكير في الإجراءات المتخذة سابقا والتي قد تعزز إنشاء إجراءات أو تعديلات جديدة، أخيرا وبشكل أساسي الحوار الذي يتعلق بالعمليات الثلاث وهو العنصر الأساسي<sup>28</sup>.

## 2-9 صعوبات ومثبطات التعلم التنظيمي:

لقد تم الإشارة سابقاً إلى أن جعل المنظمات تتعلم مهمة صعبة إلا أنها تبقى ضرورية إذا أراد المرء التنقل في فضاء مجتمع المعرفة الجديد. ولذا سنحاول النظر في الصعوبات على المستوى العام ثم نقوم بتحليل بعض العناصر المحددة التي تعمل كمثبطات للتعلم في المنظمات.

### أ- الحواجز والروتين الدفاعي:

تعتبر الدفاعات التنظيمية هي أي إجراء أو سياسة أو ممارسة تمنع المشاركين في المنظمة من التعرض للإحراج أو التهديد، وفي نفس الوقت تمنعهم من اكتشاف أسباب الإحراج أو التهديد<sup>29</sup>، وعندما نتحدث عن العوائق الدفاعية فإننا نشير إلى "أي سياسة أو إجراء يمنع أي شخص أو نظام أو هو المعاناة من موقف محرج أو مهدد، وفي نفس الوقت، يمنع تصحيح الأسباب التي أدت إلى هذا الخطر أو تلك التهديدات"<sup>30</sup>.

تعتبر الحواجز الدفاعية للمنظمات، وفقاً لـ Argyris and Schön، مضادة للتعلم و هي حماية زائدة تمنع إجراء تحليل معمق للأسباب التي تؤدي إلى موقف معين.<sup>31</sup>

### 2-10 مجالات التعلم التنظيمي:

إن التعلم التنظيمي يتطور بتطور مواضيع الدراسة و من وجهات نظر مختلفة، مما يسمح بتجميع المساهمات في مجالات المعرفة المشتركة، وهو موجود في ملتقى عدة ميادين كعلم النفس وإستراتيجية المؤسسات وتسيير الموارد البشرية إضافة إلى النظريات التنظيمية، كالتنظيم الصناعي وتنظيم و تسيير التكنولوجيا والإعلام الآلي و مجالات عديدة أخرى<sup>32</sup>.

### 3- المنظمة المتعلمة:

#### 3-1 مفهوم المنظمة المتعلمة:

يرى ( wanacott ) أن تاريخ المنظمة المتعلمة يعود إلى Peter Senge<sup>33</sup> والتي حددها من خلال القواعد الخمسة<sup>34</sup> - المنظمة المتعلمة - والتي هي مظهر من مظاهر النقلة النوعية، إنها ثقافة يتعلم فيها الأفراد باستمرار، يتلقون جوائز تحفيزية، ويشاركون ما تعلموه مع الآخرين، كما يقومون باستخدام هذه المعلومات لخلق فرص عمل جديدة تعود بالفائدة على الجميع.

أما بن خيضر فقد أشارت إلى أن المنظمة المتعلمة هي « المنظمة التي تضع الخطط و الأطر التنظيمية و الاستراتيجيات و الآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة و مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم و تشجيع عمليات التعلم المستمر و التطوير الذاتي

وتبادل التجارب و الخبرات داخليا و خارجيا و التعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة و استخدام التقنية و تبادل المعرفة».<sup>35</sup>

ونظرا للاهتمام الذي أثاره عمل(سنج) في تسعينيات القرن الماضي و الذي أصبح اليوم كلاسيكيا بفعل انتشار النظرية التنظيمية<sup>36</sup> ، فقد عرفها في كتابه الرائد الانضباطات الخمسة ( The Fifthe Disciplines )<sup>37</sup> بأنها ذلك الصرح أين يقوم الأشخاص باستمرار بتوسيع قدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون حقًا فيها، وحيث يتم رعاية أنماط التفكير الجديدة والموسعة، و إطلاق الطموح الجماعي ، وحيث يتعلم الناس باستمرار كيفية التعلم معًا، وستكون القدرة على التعلم بشكل أسرع من منافسيك هي الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة، وهو ما يفسره أكثر الجداول رقم (01) الذي يجمع تخصصاته الخمسة و الأبعاد التي تميز " المنظمة المتعلمة" عن باقي المنظمات التقليدية.

كخلاصة لما ذكر، تظل المنظمات المتعلمة تلك التي لديها إستراتيجية للتعلم المستمر، والتي تستكشف و تستقل العلاقة بين تطوير المنظمة و التنمية الشخصية لكل موظف.

### 2-3 خصائص المنظمة المتعلمة

إن فكرة المنظمة المتعلمة هي موضوع تأملات مهمة تقوم على فرضية أن قدرة المنظمة على التعلم هي أساس و مصدر القدرة التنافسية، و قد كان senge، أول من حدد منظمة التعلم، إذ حسب قوله " منظمة التعلم تضع التعلم مدى الحياة مركز قيمها و عملياتها التشغيلية"<sup>38</sup>.

من الإسهامات المختلفة التي قدمها عديد المؤلفين لتعريف المنظمة المتعلمة، يمكن أن نستشف أهم

الخصائص المميزة لهذه الأخيرة كما هو موضح في الجدول /الجدول رقم02

إجمالاً لما سبق، فبالرغم من الخصائص المشتركة التي تربط جميع المنظمات بعضها ببعض ارتباطاً وثيقاً، إلا أن ذلك قد بدأ في التغيير والتحول بفعل بروز خصائص وأدوار جديدة للمنظمات، نتيجة التطور في النظريات الإدارية المعاصرة التي عملت على إدخال مفاهيم ومصطلحات جديدة لم تكن موجودة سابقاً، والتي تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، حيث يرى حسانين أن خصائص المنظمة المتعلمة تتلخص في :

1- الخصائص الإستراتيجية: وتشمل الرؤى المشتركة، ورصد التغييرات البيئية، وتبني استراتيجيات التعلم.

2- الخصائص الإدارية: وتشمل توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم، ودعم قيادي للتدريب والتمكين، وتعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيا.

3- الخصائص التنظيمية: وتشمل التصميم العضوي للتنظيم، وفرق العمل ذاتية الإدارة، والهيكلة التنظيمي الأفقي والاتصالات المفتوحة.

4- الخصائص الثقافية: وتشمل توفير إطار قيم للثقافة التنظيمية، والبيئة المساندة للتعلم.<sup>39</sup>

### 3-3 الاختلافات و التشابه بين التعلم التنظيمي / و المنظمة المتعلمة:

يتمثل الاختلاف الرئيسي بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، في أن التعلم التنظيمي يركز على التعلم من خلال الخبرة والمعرفة التي يتم جمعها من خلال الأنشطة اليومية، بينما تركز المنظمة المتعلمة على التعلم قصد تحسين الكفاءات وقدرات الموظفين، كما يمكن اعتبار التعلم التنظيمي بمثابة العملية و المنظمة المتعلمة الهيكل لها، وإذا كانت ثقافة التعلم التنظيمي تركز على النتائج والإنجازات، فإن ثقافة المنظمة المتعلمة تركز بشكل أكبر على الكفاءة.

### 3-4 كيف تتعلم المنظمة؟:

يحاول العديد من المؤلفين شرح كيفية حدوث التعلم في المؤسسات، دون أن يتضح كيف يتم تحويل التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي.

حيث كان يعتقد في البداية أن تعلم المنظمات مساوي لمجموع تعلم مكوناتها، غير أنه لوحظ فيما سبق أن التعلم التنظيمي شيء مختلف، إذ يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار دور المجموعات والمنظمات الفرعية داخل المنظمة ودور مسيري التعلم، والنماذج العقلية والعديد من العوامل الأخرى، والتي من بينها أيضا تسليط الضوء على الممارسة التعليمية.

إن نموذج ( أرحريس وشوون ) يبدأ من أساس أن " المنظمات التي تنفذ الأعمال ليست التي تنتج التعلم بل الأفراد الذين يعملون في المنظمة هم من ينتجون السلوك الذي يؤدي إلى التعلم، ووفقا لهؤلاء

المؤلفين، يحدث التعلم التنظيمي بشرطين، عندما تتحصل المنظمة على ما تريد، أو عكس ذلك. في هذه الحالة، من الضروري تحديد الخطأ وتصحيحه حتى يصبح ذلك بمثابة انتصارا للمنظمة، ويمكن أن يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقتين: تغيير استراتيجيات العمل دون التشكيك في قيم النظام أو تغييرها (التعلم الحلقي البسيط)، أو تغيير استراتيجيات العمل بعد تعديل قيم النظام ( حلقة التعلم المزدوج ).

### 3-5 نماذج للمنظمة المتعلمة:

إن فكرة المنظمة المتعلمة هي موضوع تأملات مهمة تقوم على فرضية أن قدرة المنظمة على التعلم هي أساس و مصدر القدرة التنافسية، وقد كان ( senge )، أول من حدد منظمة التعلم فحسب قوله " منظمة التعلم تضع التعلم مدى الحياة مركز قيمها و عملياتها التشغيلية<sup>40</sup> .

و تكلمنا فيما سبق عن الافتقار إلى تحديد دقيق لمصطلح المنظمة المتعلمة رغم شيوعه مؤخرا في معظم الميادين والتخصصات لما له من دور في مواكبة التحولات الجذرية الطارئة التي عرفتها المؤسسات والمنظمات على مختلف هياكلها الإدارية قصد التصدي لهذا السيل الجارف من المعلومات الذي بات يورق القادة المسيرين، فظهرت بعض النماذج التعريفية للمنظمة المتعلمة يعكس كل واحد منها وجهة نظر مؤسسها، وهي :

### 3-5-1 نموذج ( Peter Senge ):

يمكننا هنا الإشارة بإيجاز إلى ( سينج ) وعملياته الخمس لتعزيز التعلم في المنظمات، وإن كان الأهم فيها هو الخامس، وهو التفكير المنهجي، وهو إطار مفاهيمي يدمج التخصصات الأخرى. يمكن للمنظمات الذكية أن تكون وسيلة للتأثير على نظام معقد من المهام البشرية، ونظرا لتأثير المنظمات في عالم اليوم، ربما يشكل هذا أحد أكثر الإجراءات قوة لمساعدتنا على " إعادة كتابة الرمز " وليس تغيير ما تفكر فيه فحسب، بل طريقة تفكيرنا. بهذا المعنى، يمكن للمنظمات الذكية أن تكون أداة ليس فقط لتطوير المنظمات ولكن لتطوير الذكاء<sup>41</sup> .

## 3-5-2 نموذج ماركواردت:

يرى ماركواردت (Marquardt, 1996)، بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطاءها<sup>42</sup>، وي طرح السؤال التالي : كيف يتم تنفيذ العوامل الحاسمة للتعلم التنظيمي التي يجب على الجامعات الحكومية تطويرها في المجال الإداري لتقديم خدمة أفضل والحصول على نتائج في مواجهة الاحتياجات والتحديات المؤسساتية؟

وقد توصل ماركواردت بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، والأنظمة الفرعية هي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، التقنية) (Marquardt, 1996: 2<sup>43</sup>

## 3-5-3 نموذج مارسك و واتكينز Marsick &amp; Watkins:

قامت مارسك و واتكينز Marsick & Watkins 1996 بتطوير نموذجهما للمنظمة المتعلمة، وتمت مراجعته واختباره بواسطة العديد من الدراسات في مختلف الدول<sup>44</sup>، والغرض من الأداة هو قياس تصورات الموظفين فيما يتعلق بهذه التركيبات السبعة في وقت معين ، أي أخذ نبض المنظمة في لحظة معينة من الزمن. كما يركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي ( مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، وتقاس هذه الأبعاد بواسطة مقياس ( The dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)، حيث تشمل مجموعة من العناصر تتداخل فيما بينها لتكون أبعادا سبعة رئيسية مكونة للمنظمة المتعلمة كما يراها كل من Marsick & Watkins ، وهي :

خلق فرص للتعلم المستمر.

-تشجيع الاستفهام والحوار.

-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

-تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

- القيادة الإستراتيجية.

### 3-5-4 نموذج مايلونين:

اقترح مايلونين 2001، نموذج للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من أرجريس وشون 1978 وسينج 1990، بيدلر (1991)، ومايو ولانك 1994، و نموذج مارسك وواتكنز 1996، ثم قام بإعداد نموذج أسماه (The learning organization diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية<sup>45</sup> وهي: الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وأخيرا التقييم.

### 3-6 أدوات قياس المنظمة المتعلمة:

يصر (Garvin) بأن تعريفات المنظمة المتعلمة مجردة للغاية وبسبب ذلك فإن طرق قياسها بشكل صحيح غير متوفرة. (Garvin et al.2008) ويؤكد على أن هذا هو سبب فشل العديد من المنظمات في أن تصبح أو تعرف نفسها على أنها منظمات متعلمة. علاوة على ذلك، يضيف بأن أدوات التقييم تبقى مفقودة.<sup>46</sup>

غير أن استبيان منظمة التعلم (DLOQ)، والذي تم تقديمه وتطويره من قبل (Watkins and Marsick 1996) لتحليل نموذج منظمة التعلم اعتبر أكثر الأدوات التشخيصية التي تم اختبارها تجريبياً والتي يمكن عرضها وهي أبعاد المنظمات المتعلمة؛ ويرى المؤلفان أنه يمكن تطوير المنظمات التعليمية بشكل هادف.

ويعتبر كل من (كاي إي واتكينز وف. جيه مارسيك) للنظران الوحيدان (يانغ وآخرون، 2004، ص 35) اللذان يخلان المنظمة على ثلاثة مستويات: الفردي والجماعي والتنظيمي، كما تشمل هذه الأداة على أبعاد القيادة الجامعية الهامة، وهي: بيئة العمل، والقيادة والعاملين (Song et al.2013)، كما ثبت صدقه في عديد من الدراسات التربوية.

وهي بمثابة استبيان منظم يتناسب جداً مع نظرية P. Senge عن منظمة التعلم وقد تم اختبارها دولياً، وتتمثل ميزة هذا الاستبيان في الدرجة المناسبة من تعميم أبعاد المؤسسة التعليمية، مما يتيح بناءً على

نتائج الاستطلاع صياغة بعض القيم التي تعمل كأساس لنشاط المنظمة، ولقد تمت مراجعته عدة مرات و التحقق من صحته علمياً ليكون موثقاً (Marsick and Watkins 2003؛ Yang 2005).  
 واستخدم العديد من الباحثين في المنظمة المتعلمة لاحقاً استبيان واتكينز ومارسك على وجه التحديد في أبحاثهم (جمالي وسيداني وزوين 2009؛ باسم وسيسن وكوركمازورك 2007؛ هيرنانديز و واتكينز 2003)، كل هؤلاء يتبنون نموذج المنظمة المتعلمة من قبل واتكينز ومارسك.

و لقياس التقدم المحرز نحو المنظمات المتعلمة في قطاعي البنوك وتكنولوجيا المعلومات في لبنان، يأخذ أختار عارف و روبي نافيد (2011) سبعة أبعاد من التعلم التنظيمي اقترحها واتكينز ومارسيك ويبحثون في تأثيرها على الأبعاد غير المالية للأداء التنظيمي، كما قام باسم وسيسن وكوركمازورك (2007) بترجمة الأبعاد السبعة لـ DLOQ إلى التركية، وتكييفها مع بيئة ثقافية أخرى واختبار صحة وموثوقية النسخة التركية من الاستبيان. كما تم ترجمتها إلى النسخة العربية من طرف الباحث زايد وآخرون.<sup>47</sup>

#### 5- التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في الإطار الجامعي:

لقد تعاملنا حتى الآن مع تعلم المنظمات بشكل عام، سنحاول الآن دراسة التعلم في المؤسسات التي هي بامتياز مراكز المعرفة والتعلم، و لتحديد ما إذا كانت الجامعات تتعلم حقاً، سنحاول معرفة ما إذا كانت الجامعات قادرة على أن تصبح رائدة في تعلمها أم لا، والسؤال الذي نطرحه على أنفسنا هو: الجامعة تُعلم، لكن... هل تتعلم؟؟

إنه بإمكاننا أن نبدأ بسؤال أنفسنا، لماذا من الضروري أن تتعلم الجامعات؟

إن الجامعة التي تتعلم يجب أن تسمح بتطور أكبر لجميع العاملين فيها. علاوةً على ذلك فإن دمج خصائص التعلم التنظيمي في مؤسسة جامعية سيسمح لها بخدمة المجتمع على شكل أفضل، مما يتيح لنا تحويل الجامعات إلى "مؤسسات متعلمة" والتغلب على النموذج الميكانيكي (الكلاسيكي) في التنظيم وفي التدريس والتعلم، ودمج نموذج أكثر إنسانية في كلا المجالين.

#### 4-1 خصائص مؤسسات التعليم العالي كمنظمات:

صحيح أن المؤسسات التعليمية تشترك في بعض الخصائص مع المنظمات الأخرى، مثلما لديها أيضاً بعض الميزات التي تجعلها مختلفة تماماً عن أنواع المؤسسات الأخرى، لذا وجب إضافة أن كل مؤسسة لها

سماتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتجعل التعميم صعبا نوعا ما كون التفاعلات بين الأشخاص التي تحدث في مؤسسة واحدة من المستحيل أن تحدث في مؤسسة أخرى. وعلى الرغم من أن الجامعة ليست شركة بالشكل الصحيح، إلا أنه في الوقت الحاضر يصعب العثور على الحدود الفاصلة بين الشركة والجامعة، فكلاهما يسعيان لتحقيق جودة عالية في الحياة الاجتماعية، لكن تبقى للجامعات بعض الخصائص المميزة، ولعل أبرزها ارتباط جميع العمليات - إنتاجية أو إدارية - بالتعلم مثل ما أشار (Bratianu, 2007)<sup>48</sup> في حالة الجامعة تتكون العملية الإنتاجية من إنشاء ونقل المعرفة، ما يجعلنا نقول، أن هذه "الأرض الخصبة" لأفراد موجودين في الخدمة من السهل تحقيقها في العالم التعليمي مقارنة بالقطاعات الأخرى، والتي تهدف ببساطة إلى الحصول على نتائج اقتصادية جيدة. من ناحية أخرى، تتمتع المؤسسات التعليمية بالعديد من مزايا التعلم لأنها مجهزة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى وما يسود فيها ليس جني الأموال فقط بل اعتبارات أخرى، إنها مؤسسات خدمية ذات التزام أخلاقي قوي.

#### 2-4 الوضع الحالي للجامعات في ظل التعلم التنظيمي:

إن التغييرات التي أثرت على الشركات الأخرى، بمعنى الزيادة في التحول الديمقراطي أو قيادات أكثر مرونة، في كثير من الحالات لم تصل إلى الجامعة، التي لازالت لديها ثقافة وقيم راسخة في الماضي. وفي العديد من المناسبات تسود الاستمرارية أكثر من التغيير والابتكار<sup>49</sup>، ولذا يتساءل مؤلفو بعض التقارير عما إذا كان نموذج الجامعة التقليدية الذي ساد القرن الماضي وحتى مطلع القرن الحالي سوف يكون قادرا على الاستمرار في إعداد الطلاب للحياة العملية إعداداً جيداً، وعن مدى محافظته على مردود مالي كافٍ لضمان استمرارية هذه الجامعة، إلا أنه لا يمكننا إغفال الوجه الإيجابي للعملة، من خلال الإشارة إلى التسهيلات الهائلة التي يوفرها مجتمع المعرفة من أجل التوسع عالمياً، وكذلك التسهيلات الموفرة للمعلمين والطلبة من جميع أنحاء العالم بغية التعلم من بعضهم البعض في الجامعة ومن خلال الجامعة كذلك.

#### 3-4 كيف تتعلم الجامعات؟:

إن الحالمين الذين كانوا ينظرون إلى الجامعة على أنها مستقبل الأمة الزاهر وقاطرتها المستقبلية للألفية القادمة صدموا بواقع لم يكونوا يتصورونه، لقد قلبت التكنولوجيات الحديثة الأمور رأساً على عقب وصار

ذلك الصرح القائم منذ عصور خلت مهددا من أركانه، فالجامعة التي لا تتعلم لا يمكنها البقاء والمنافسة في ظل جو مشبع بشتى أنواع المعرفة والمعطيات التي جعلت كبرى مؤسسات التعليم العالي عبر العالم تتسارع فيما بينها من أجل تدارك الأمور قبل فوات الأوان، وبدأت بتشخيص مواقع القوة والضعف لديها وتوصلت إلى إن التعلم المستمر لجميع أفراد المنظمة هو السبيل لمواجهة هذا الانهيار المتوقع.

وهذا ما جعل فريدمان (2002)<sup>50</sup> يقول أن على جامعات القرن 21 التي تريد البقاء على قيد الحياة التعلم، ويجب أن تكون مرنة ومبدعة وتتبع الشركات الرائدة في سعيها حتى تصبح مؤسسات متعلمة، ولعل هذا ما أشار إليه (العصيمي) في قوله أن نشر ثقافة التعلم والعمل لتكون جزءاً أصيلاً من ثقافة الجامعة<sup>51</sup>؛ إنه ورغم كل ما ذكرناه، يجب الإشارة إلى ضرورة انفتاح الجامعة على المجتمع، فقد أشرنا إلى أن تحسين المجتمع يجب أن يمر عبر تحسين المنظمات، وخاصةً التعليمية منها، إلا أنه علينا أن نؤكد أنه و في كثير من الأحيان قد يصبح المجتمع نفسه هو الذي يسبب التغيير في الجامعات، لأن العديد من مطالب الابتكار تأتي منه، إذ لا يمكن للجامعة أن تنغلق على هذه المطالب بل يجب أن تساهم بمعرفتها في تحسين المجتمع، وخلق علاقات تنموية ذات تأثير متبادل

و في معرض حديثنا عن التعلم التنظيمي، أبرزنا الحاجة إلى معرفة الظروف التي تسهل التعلم، وهو الأمر نفسه الذي سنفعله عند دراسة الموضوع المطبق في الجامعات، إذ يشير بعض المؤلفين إلى أنواع مختلفة من الشروط للتعلم التنظيمي، الذي يجب أن يحدث في المؤسسات التعليمية.

حيث يتحدث فريدمان (2002)<sup>52</sup> عن آليات تحويل الجامعات إلى "منظمات تعليمية" بناء على أنشطة جديدة في مجال البحث والتدريب والإدارة وهي:

أ/البحث: فغالبا ما يكون البحث أكثر إثارة للاهتمام في حدود العديد من التخصصات.

ب/ التدريس: تطوير موقع على شبكة الانترنت يحتوي على الموضوعات التي تتضمن مربع اقتراحات لتسهيل مشاركة المعرفة.

ج/ التخطيط الأكاديمي: ويتمثل في القيام بإنشاء مجموعات للمناقشة والتحاور، أين يمكن للمعلمين تقديم أفكار حول البرامج الجديدة.

#### 4-4 الشروط التي تساعد وتسهل التعلم التنظيمي في الجامعات:

هناك العديد من الشروط التي يتطلبها التعلم التنظيمي في الجامعات، يمكن تلخيصها بالقول إنه من أجل إيجاد التعلم التنظيمي، من الضروري الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة<sup>53</sup> (Dalin And Rolf) الانفتاح والاستعداد الجيد للتعلم والإبداع، (ليشود، كويسون وكوك)<sup>54</sup> الحكم الذاتي والقيادة المرنة القائمة على الهياكل الديمقراطية.

بالإضافة إلى ذلك؛ هناك حاجة إلى أمور ميسرة ومساعدة أخرى مثل ما تعلق بالتعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة كالعامل الجماعي والثقافة والقيادة، نظراً كونها حسب رأينا أكثر أهمية لإنتاج التعلم التوليدي في الجامعات.

#### 4-4-1 الفريق:

فالتعلم الجماعي هو وحدة أساسية في المنظمة المتعلمة<sup>55</sup>، ومن خلال عمليات التفاعل الجماعي بين الأفراد في الفريق تتكون هوية أخرى مستقلة للفريق، أو بالأحرى الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك، والعلاقات التي تربط بين الفرق في مختلف المستويات التنظيمية حيث أن التفكير الجماعي المستخدم بطريقة مناسبة له إمكانيات كبيرة لا يستطيع التفكير الفردي الوصول إليها، إذ :

1- يعالج التفكير الجماعي معلومات أكثر بكثير من التفكير الفردي (على سبيل المثال، إذا سألت مجموعة من الناس عن موضوع غير معروف، يمكن الحصول على معلومات أكثر بكثير من تلك التي حصل عليها شخص واحد).

2- يتعامل العقل الجماعي مع وجهات نظر حول موقف أكثر من عقل منعزل، فاستخدام منظور متعدد أمر ضروري.

3- يحتوي العقل الجماعي على مجموعة متنوعة من الحلول.

4- يمكن أن يكون التفكير الجماعي تفكيراً أكثر تعقيداً.

5- المجموعة لها القدرة على الإنتاج الإبداعي أعلى بكثير من الأدمغة المنعزلة.

6- يمكن للمجموعات الوصول إلى قدر أكبر من الجودة.

6- المجموعة أكثر استعدادا للتعامل مع النزاعات وحالات الأزمات من الأفراد المنعزلين، حيث يوجد دائماً شخص يحتفظ بشيء ما في رأسه.

#### 4-4-2 الثقافة:

المؤسسة التعليمية منظمة معقدة، حيث تنفذ فيها مهام لا يمكن القيام بها ميكانيكياً بأي شكل من الأشكال، إنها تركز على أفراد مترابطين بأشكال وطرق متعددة.

ولقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في أداء المنظمة من جانب، و في تحديد التوجه الاستراتيجي لها من جانب آخر.

حيث أشار(أسامة) بأنها مزيج من القيم والاعتقادات الافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم<sup>56</sup>.

وعليه فالمؤسسة مثلما تملك الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضاً ثقافة تعكس هويتها<sup>57</sup>، ولعل ذلك ما جعل(الساعدي) يطرح سؤالاً عن أنواع العوامل التي تعمل وتتحد ضد التغيير؟ وعن المعتقدات والعادات والأعمال التي يتم إدراكها على أنها جيدة؟ وماهي التي يتم إدراكها على أنها غير مقبولة؟ وكيف يجرى تحقيق التعلم وحل المشكلات وتحليل الأداء؟ ومن يقاوم التعلم في المنظمة، كالأفراد الذين يشعرون بأن المعرفة الجديدة تشكل عامل تهديد بقائهم، ولاسيما الإدارات التي تضع قيوداً على الابتكار؟<sup>58</sup>

#### 4-4-3 القيادة:

مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو وزيادة قدراتها التنافسية<sup>59</sup>.

وكلما كان القائد متقبلاً للتغيير مقبلاً عليه، كلما سهل على المنظمة التحول إلى منظمة متعلمة، خاصة القائد التحويلي الذي من صفاته الأساسية تقبل التغيير<sup>60</sup>.

#### 4-5- العوامل التي تعيق أو تمنع التعلم التنظيمي في الإطار الجامعي:

لقد رأينا سابقا خطورة حواجز التعلم كعامل مقيد للتعلم التنظيمي، حيث تقوم الجامعات والمؤسسات المنخرطة في هذا المجال بتطوير حواجز تنظيمية معيقة وموانع للتعلم، كالاتقار للاستقلالية، أو إلى عمليات التقييم الذاتي الجامعي، أو الاتقار إلى الديناميكية مع ضعف إعداد المعلمين والعاملين و عادات تعليمية رديئة.

وكعقبات أمام التعلم في المؤسسات التعليمية بصفة عامة يشير<sup>61</sup> (Dibbon, 1999) إلى ما

يلي:

أ/ الإبقاء على الوضع الراهن.

ب/ نقص الموارد أو الدعم المؤسسي.

ج/ ضيق الوقت للتفكير.

د/ العزلة الفكرية.

حيث يتم إنشاء نوع آخر من العوامل المثبطة والمعيقة للتعلم بإتباع الجامعة النمط الأفقي التقليدي والبيروقراطي.

وتبقى هذه المعوقات والمثبطات البارزة في أغلب الأدبيات التي تتحدث عن التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة والمنظمات الأخرى بصفة أعم.

#### 4-6- استنتاجات ومقترحات مستقبلية للجامعات المتعلمة: مقترحات لتحول الجامعة إلى

منظمة متعلمة:

يمكن أن يكون نموذج " المنظمات المتعلمة " المطبق على مراكز التعليم العالي نموذجا جيدا للتغيير والبقاء والتجديد، وذلك لعدة أسباب:

أولا: كونه يسمح بالتحول من الداخل دون الحاجة إلى الاستعانة بخبراء خارجيين، مع إمكانية استخدام الخبرة التعليمية للمهنيين أنفسهم وخلق تآزر وتناسق إيجابي للغاية.

ثانيا: من حيث المبدأ لا ينبغي لأحد أن يعرف أكثر حول التعلم التنظيمي من منظمة مكرسة للتعلم والتعلم كالجامعة.

ثالثا: تزايد الاهتمام والاقتراحات بتطوير كل ما له علاقة بالمنظمة، وهو ما يمثل قيمة إضافية لها.  
 رابعا: يسمح بإيجاد فرص للتعلم المستمر بالنسبة للموظفين مع إعطائهم الوقت اللازم لذلك ومكافأهم على تعلمهم أشياء جديدة.

خامسا: يعمل على تشجيع الحوار والنقاش وتبادل الأفكار والمعلومات بكل صراحة وشفافية.  
 سادسا: يساعد على تشجيع التعلم والتعاون المشترك من خلال الفرق والمجموعات وتمكين الأفراد من بناء رؤية جماعية مشتركة.

سابعا: يسعى لربط المنظمة ( الجامعة ) بالبيئة الخارجية من أجل تبادل المنافع.  
 ويبقى تشجيع الابتكار والإبداع لدى الموظفين وتعزيز ثقافة مكافأهم و الاعتراف بهم من أهم ركائز ودعائم التعلم التنظيمي المفوضي للتحويل إلى المنظمة المتعلمة، إضافة إلى العمل على توسيع ونشر الاستخدام الواسع لوسائل الإعلام والاتصال الحديثة وتذليل كل العقبات التي تحول دون استخدام التكنولوجيات الحديثة في نقل، حفظ واسترجاع المعلومات، كما تعمل الفرق والمجموعات دورا فعالا في تنشيط العملية الفكرية والتعليمية لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي، ولن يتأتى ذلك إلا في ظل قيادة ديناميكية مفتوحة تؤمن بضرورة فتح قنوات الحوار والتشاور ونشر الثقافة التنظيمية بين أعضاء المنظمة.

##### 5. خاتمة:

في ظل تزايد المنافسة المعرفية والاقتصادية، وتنامي عدد الوافدين على مؤسسات التعليم العالي ممثلة في الجامعات، وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام مفترق طرق، فإما أن تغير من استراتيجياتها التعليمية وطرق تدريسها ونظرتها للمجتمع والتخلي عن الطرق التقليدية الإدارية في التسيير، وإما البقاء دون حراك وهو الموت المحقق أو الاندثار، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي كونه المحفز الأساسي والعامل الرئيس لتحويل الجامعة من كونها مكانا للتعلم إلى منظمة متعلمة بذاتها، ولا يتجلى ذلك إلا من خلال تعلم جميع أفراد المنظمة- الجامعة- ونزع كل العقبات والحواجز التي تحول دون تحقيق ذلك، ونظرا لخصوصيتها كونها غير ربحية، والتعلم يبقى أهم ركائزها، تنفرد الجامعة عن باقي للمنظمات بكونها أرض خصبة لهذا التعلم التنظيمي مما يؤهلها دون غيرها لأن تكون رائدة في هذا المجال، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المحفزات التي تساعدها للتحويل من النظام التقليدي في

التسيير الإداري الذي صار الميزة العامة لكل جامعات الوطن والتحول إلى التسيير الذي يعتمد على التعلم المستمر لجميع أفرادها، وهو ما يدعو لتكثيف مثل هذه المقاربات التي تسعى لترقية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتواكب مصاف الجامعات العالمية التي جعلت من التعلم التنظيمي وسيلة في بلوغ المنظمة المتعلمة ومن خلالها المنظمة الذكية.

## 6. الجداول:

الجدول رقم (01) التخصصات الخمسة للمنظمة المتعلمة لسنح المصادر: إعداد خاص يستند

إلى ( سينج )

1. بناء رؤية مشتركة: القدرة على مشاركة صورة المستقبل التي تحاول خلقها. محاولة موازنة الرؤية الشخصية لكل عضو في المنظمة مع رؤية الشركة.
2. الإتقان الشخصي: القدرة على توضيح رؤيتنا الشخصية وتعميقها باستمرار. القدرة على تنفيذ الأهداف الشخصية من خلال النمو الشخصي والمهني.
3. النماذج العقلية: افتراضات عميقة الجذور، تعميمات وصور تؤثر في كيفية فهمنا للعالم وتصرفنا. إنها القدرة على الكشف عن صورنا الداخلية للعالم وفحصها وفتحها لتأثير الآخرين.
4. التعلم الجماعي: القدرة على التفكير المشترك الذي تتحقق من خلال إتقان الحوار والنقاش.
5. التفكير المنهجي: النظام الذي يدمج الأفكار السابقة ويوحدها في مجموعة متماسكة من النظرية والتطبيق. إنه تذكير باستمرار على أن الكل هو أكثر من مجموع الأجزاء وأن البعض الآخر مطلوب لتحقيق إمكانات الفرد.

## الجدول رقم 02<sup>1</sup> خصائص المنظمة المتعلمة

المؤلف	الخصائص من خلال التعريف
Kemmis (1983)	-منظمة التعلم الناضجة هي "متندى للتأمل الذاتي الجماعي.
Senge 1990	تعرف "منظمة التعلم" على أنها منظمة تعمل باستمرار على توسيع قدرتها على بناء مستقبلها: "المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص باستمرار على توسيع قدرتهم على تحقيق النتائج

التي يريدونها، حيث يتم تنمية أنماط تفكير جديدة وواسعة، وحيث يتم إطلاق الطموح الجماعي، وحيث يتعلم الناس باستمرار التعلم معاً (التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. ص40).	
المنظمات التي يتحول فيها الأعضاء والمؤسسة نفسها. يتعلم الأفراد من بعضهم البعض ومن أعضاء آخرين وهذا ما يساعد على تغييرهمو تغيير طبيعة المنظمة.	نونাকা(1991):
-نحن نتصور منظمة تعليمية كمنظمة قادرة على الاستمرار. -ابتكار داخلي متسق و "التعلم" بشكل فوري -أهداف تحسين الجودة، وتعزيز العملاء أو الموردين	Mills et Friesen (1992)
-مختبر التعلم كمنظمة مكرسة للمعرفة	Leonard- Barton (1992)
-شخص يتعلم باستمرار وبحول نفسه.	Watkins et Marsick (1993)
-منظمة التعلم هي في الواقع طريقة مختصرة للتعبير	Hoyle (1995)
-منظمة التعلم كاستعارة، بجذورها في الرؤية والبحث عن إستراتيجية لتحسين الذات الفردية والتطوير داخل منظمة ذاتية التحول باستمرار	Starkey (1996)
-إنه تحويل. يُشرك الجميع في الاستكشاف، الاستغلال ونقل المعرفة، إضافة إلى زيادة الروح الجماعية.	James (2004)
هي تلك المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر. منظمة تسهل التعلم للجميع من أعضائها ودائما تنقل نفسها إلى مواقع أفضل.	العلي وآخرون ) (2006)

## 6- الهوامش:

<sup>1</sup> Sauvageo Claude, Martin Michaela. Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur : *Un guide pratique.*, [www.iiiep.unesco.org](http://www.iiiep.unesco.org) ,p09. (vu le : 04-07-2020)

<sup>2</sup> باربر مايكل. إختيار جليدي فادم: التعليم العالي والثورة المقبلة، 2013. ص05. متاح على الرابط:

<http://www.ippr.org/publication/55/10432/an>

<sup>3</sup> تم وضع مصطلح " منظمات متعلمة " بين علامتي اقتباس للإشارة إلى نوع المنظمات التي يشير إليها بيتر سينج في كتابه ( الانضباط الخامس ) إذ نتحدث نحن عن فئة أو نموذج من المنظمات وليس عن أي منظمة تعليمية فقط .

<sup>4</sup> [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf).p90

<sup>5</sup> <https://www.pdfdrive.com/organizational-learning-a-theory-of-action-perspective-d183686028.html>.p3

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص2

<sup>7</sup> Senge, Peter M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.2004p.261

<sup>8</sup> Fiol, C. M., &Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>.p803

<sup>9</sup> الهدله مصطفى، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، 2013، ص50

<sup>10</sup> حسني هرشة حفيظة، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك- جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، ص 68.

<sup>11</sup> <https://www.fichier-pdf.fr/2017/12/20/fichier-pdf-sans-nom/> vuele: 25-10-2021

<sup>12</sup> [www.Authenticity consulting.com](http://www.Authenticity consulting.com).2013

<sup>13</sup> ديوب أيمن حسن، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة

دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29، لعدد الثاني، 2013، ص11

<sup>14</sup> Rousseau Christine .Les fiches de lecture de la chaine D.S.O ; (2002).p5

<sup>15</sup> <https://darkwing.uoregon.edu/~bjones/infosoc/orglrn.html> - vue le ( 30-10-2021)

<sup>16</sup> نفس المرجع السابق، ص5

<sup>17</sup> نفس المرجع السابق، 15

<sup>18</sup> [https://ocw.metu.edu.tr/file.php/118/Week11/brown-\\_organizational\\_learning\\_and\\_communities\\_of\\_practice.pdf](https://ocw.metu.edu.tr/file.php/118/Week11/brown-_organizational_learning_and_communities_of_practice.pdf).

<sup>19</sup> الشماليان عبد الوهاب بن شباب، رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ص 6.

<sup>20</sup> البغدادي عادل هادي حسين، العبادي هاشم فوزي دباس، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، 2010

<sup>21</sup> Pearn, M. (1994). Tools for a learning organization. *Management Development Review*.p11

<sup>22</sup> نفس المرجع السابق، ص 32

<sup>23</sup> نفس المرجع السابق، ص 37

<sup>24</sup> Bennis Warren .<https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2019/06/4-aspects-of-Leadership.pdf>.p2

<sup>25</sup> <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED508502.pdf>.p3

<sup>26</sup> الهدلى مصطفى، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، دراسة حالة شركة سريتيل موبايل تليكوم، رسالة ماجستير، 2013، ص 47.

<sup>27</sup> نفس المرجع السابق، ص 48.

<sup>28</sup> Brian Sandine .Communication and the Learning Organization. 1996.p2

<sup>29</sup> <http://www.jstor.org/stable/40214154>.p213 vue le (17-10-2021)

<sup>30</sup> نفس المرجع السابق، ص 33.

<sup>31</sup> نفس المرجع السابق، ص 36

<sup>32</sup> SharivastavaP.1983,ATypology of organisationnel Learning Systems, in Journal of management Studies, Vol 20, N°1,PR7-28

<sup>33</sup> Senge, Peter M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.2004. p10.

<sup>34</sup> البغدادي عادل هادي حسين، العبادي هاشم فوزي دباس، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، 2010، ص 47.

<sup>35</sup> الهدلى مصطفى. أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، دراسة حالة شركة سريتل موبايل تليكوم، رسالة ماجستير،

2013

<sup>36</sup> الموسوي علي سعد. الفصل الثالث ، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، 2020. متاح على الرابط

<https://fr.slideshare.net/AliSAlmusawi/ss-238782776>

<sup>37</sup> Senge, Peter M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.2004. p10.

<sup>38</sup> KHEDIM Amel .L'apprentissage Organisationnel CommeFacteur de Succès des Alliances Stratégiques : Cas du Laboratoire Saidal.. thèse de doctorat lp80

<sup>39</sup> حساني نجاد الرب عبد السميع، خصائص المنظمة المتعلمة على تنمية قدرات التفكير الابتكاري في مجموعة من

لمنظمات الخدمية والصناعية، 2011، ص 7

<sup>40</sup> [www.cedip-equipement.gov.A/I.M.G/pdf/flesh16Bis\\_clé\(p80\) D.Khedim.pdf](http://www.cedip-equipement.gov.A/I.M.G/pdf/flesh16Bis_clé(p80) D.Khedim.pdf)

<sup>41</sup> Senge, Peter M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.2004. p342

<sup>42</sup> البوسعيدي سالم بن سليمان بن سالم، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية

للناطقين بغيرها، 2018، ص 38

<sup>43</sup> MarquardtMichael J. Building the Learning Organization: – A Systems Approach to Quantum Improvement...1996.p2

<sup>44</sup> البوسعيدي سالم بن سليمان بن سالم. درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية

للناطقين بغيرها، 2018، ص 41.

<sup>45</sup> الدسوقي وردة عبدالكريم، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها

بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس رسالة ماجستير، 2015، ص 42

<sup>46</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Amy\\_Edmondson/publication/544066](https://www.researchgate.net/profile/Amy_Edmondson/publication/544066)

[2\\_Is\\_Yours\\_a\\_Learning\\_Organization/links.p2](https://www.researchgate.net/profile/Amy_Edmondson/publication/544066_2_Is_Yours_a_Learning_Organization/links.p2)

<sup>47</sup>زايد، عبد الناصر حسين .وبوشيت، خالد، والمطيري، ذعار (2009)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة :القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 13-16/11/1430هـ المملكة العربية السعودية.

<sup>48</sup>[https://www.researchgate.net/publication/26492399\\_The\\_Learning\\_Paradox\\_And\\_The\\_University](https://www.researchgate.net/publication/26492399_The_Learning_Paradox_And_The_University)

<sup>49</sup>نفس المرجع السابق، ص23

<sup>50</sup><https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.2284&rep=rep1&type=pdf.p2>

<sup>51</sup>أبو العلى، ليلى محمد حسني. درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات

بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم التربوية و النفسية المجلد 18، ع 1. 31. مارس، 2017، ص4

<sup>52</sup> Friedman Hershey H. The University As Learning organization: Some Practical approaches. 2002.p10

<sup>53</sup> <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED497341.pdf>

<sup>54</sup>نفس المرجع السابق، ص36

<sup>55</sup> Hong Bui Yehuda Baruch [https://www.researchgate.net/publication/313394468\\_Universities\\_as\\_learning\\_organizations\\_Internationalization\\_and\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/313394468_Universities_as_learning_organizations_Internationalization_and_innovation). 2013.p13

<sup>56</sup> بلحاج ابراهيم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية، 2019، ص08

<sup>57</sup> حريش عبد القادر. الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، ع04، 2014، ص05

<sup>58</sup> البغدادي عادل هادي حسين، العبادي هاشم فوزي دباس . التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، 2010، ص 36

<sup>59</sup> الخشالي شاكرا جارالله، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني،

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 المجلد 2، العدد، 2008، ص 03

<sup>60</sup> فاسي فاطمة الزهراء. واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، الجزائر، 2018، ص 24

<sup>61</sup> Dibbon David. <https://b-ok.africa/book/695673/8489e3>. School District Leadership Matters. 2009.