

**Measuring the dimensions of the learning organization in the
Algerian organization
Case study of Algeria Telecom Company - Chlef Directorate -**

-Laaredj Medjahed Hafidha¹: PhD student, University of Belhadj Bouchaib Ain Temouchent, Algeria.

-Achoui Nasreddine²: Professor, Abdelhamid Ben Badis University, Mostaganem, Algeria.

Received:05/10/2022

Accepted :23/01/2023

Published :31/01/2023

Abstract

The concept of the Learning organization is one of the modern concepts in management science. Researches and studies on this subject have focused on the dimensions of forming this type of organization. This study looks at measuring the dimensions of the educated organization in the Algerian economic companies, if available, if any with a focus on public service Company, The Algeria Telecom Company - the Directorate of Chlef - was considered as a case study, due to its availability of the scientific requirements for the study, A questionnaire was created consisting of (28) phrases expressing the seven dimensions of the learning organization., and the study concluded that Algeria Telecom possesses the dimensions of the learning organization, but the degree of its availability was low.

Key words: (learning organization, organizational learning, DLOQ, personal mastery, continuous learning, knowledge management)

Jel Codes Classification : M100

1 - Laredj Medjahed Hafidha, Markets, Employment, legislation and simulation in Maghreb countries Laboratory, hafidha.laredj@univ-temouchent.edu.dz

2 - Markets, Employment, legislation and simulation in Maghreb countries Laboratory, nasreddine.achoui@univ-mosta.dz

قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف -

- حفيظة لعرج مجاهد¹: طالب دكتوراه، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
- نصر الدين عشوي²: أستاذ التعليم العالي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

تاريخ النشر: 2023/01/31

تاريخ القبول: 2023/01/23

تاريخ الإرسال: 2022/10/05

ملخص

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وجاءت الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع للتركيز على أبعاد بناء هذا النوع من المنظمات، أما هذه الدراسة فتسعى إلى معرفة مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة مع قياس تلك الأبعاد في حال وجدت، وكعينة دراسة تم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر -مديرية الشلف- وذلك لتوفرها على المتطلبات العلمية المطلوبة، ومن أجل ذلك تم تصميم استبانة مكونة من (28) عبارة معبرة عن الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار بين الأفراد، العمل الجماعي، تمكين الأفراد، علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية للتعلم) وبعد توزيعه وتحليل بياناته توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة ولكن درجة توافرها كانت منخفضة، ويجب العمل عليها أكثر.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، الرؤية المشتركة، التعلم المستمر، إدارة المعرفة، التمكين.

تصنيف jel: M100

¹- حفيظة لعرج مجاهد، مخبر الأسواق، التشغيل، التشريع و المحاكاة في الدول المغاربية، hafidha.laredj@univ-temouchent.edu.dz

²- مخبر الأسواق، التشغيل، التشريع و المحاكاة في الدول المغاربية، nasreddine.achoui@univ-mosta.dz

أ. مقدمة

السؤال الذي يطرح نفسه حتى الآن بطرق مختلفة هو ما إذا كان بالإمكان الحديث على مدى قدرة المنظمات على التعلم على اعتبار أن التعلم سمة أساسية للعقل البشري وأن المنظمة كائن معنوي، فلما نفترض أن الأفراد هم فقط من لديهم القدرة على التعلم فمن المحتمل أن نشعر بالحيرة من فكرة أن التعلم قد يُنسب أيضاً إلى المنظمات، إن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما فقط استعارة على قدرة المنظمة على الاستفادة من الأخطاء وتطوير نفسها وتأقلمها مع التحديات الجديدة، ومفهوم المنظمة المتعلمة تبلور على يد الاقتصادي "بيتر سانج 1990" وجاءت بعده عدة اسهامات أخرى من طرف علماء الإدارة، تصب أغلبها في طريقة التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، ومبرزين مآسماء "سانج" بالأبعاد أو الضوابط الواجب توفرها في المنظمة المتعلمة، وقد حدد سانج هذه الأبعاد في خمسة ويرى غيره أنها سبعة، تصب كلها في التعلم المستمر والعمل الجماعي والتمكين، وعلى مستوى المنظمات نجد أن الكثير منها -خصوصا في الدول المتقدمة- قد خطط خطوات عملاقة في تحقيق ذلك، أما بالعودة لواقع المنظمة الجزائرية فإن الأمر يختلف، فربما استطاعت بعد المنظمات الوصول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة لكن الكثير مزال يجهل حتى المفهوم فما بالك بالبناء، ولاشك أن المؤسسات العمومية الجزائرية بغض النظر عن نوع نشاطها تبقى معنية بهذا التحول وإلا فقدت حصتها السوقية وقد تكلف الخزينة العمومية الكثير، فلا يمكن التكلم عن مؤسسات اقتصادية حكومية في ظل هذه التحولات الرهيبة في هيكل وإدارة المنظمات يجهل مفهوم المنظمة المتعلمة ويود البقاء في الساحة، ومن وهنا جاءت هذه الدراسة في البحث عن مدى توافر أبعاد المنظمة في المنظمات الاقتصادية الحكومية، ووقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف كعينة دراسة باعتبارها مؤسسة مهمة وتشغل نشاط مهم جداً.

وعليه يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي: **مامدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية؟** وتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالمنظمة المتعلمة؟
 - ماهو الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي؟
 - فيما تكمن أبعاد المنظمة المتعلمة؟
 - وكيف يمكن قياس أبعاد المنظمة المتعلمة؟
- ج. أهمية البحث:** لاشك أن موضوع المنظمة المتعلمة له أهمية كبيرة، حيث يمكن حصرها في النقاط التالية:
- إن التعريف بالتطورات الحاصلة في إدارة المنظمات وطرق معالجتها للمشكلات الحادثة في البيئة المعاصرة من شأنه أن يعطى صورة عن ماهو حادث في البيئة الجديدة قد يكون بادرة لحذو المنظمات الجزائرية حذو ذلك؛
 - تقلص تصور واضح عن المنظمة الجزائرية من خلال إن قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة يساعد صانعي القرار على معرفة مركز تواجدهم ومقدار الفجوة بينهم وبين ماهو حاصل في المنظمات الأخرى؛
 - معرفة الفجوة يساعد على وضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة للتحول إلى المنظمة المتعلمة وتحقيق ماهو مرجوا من هذه المنظمات؛
 - تساعد هذه الدراسة على معرفة ما يحتاجه الموظفون داخل المنظمة، وما تحتاجه المنظمة بشكل عام.
- د. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية كهدف رئيسي؛
- معرفة طرق قياس أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذا قياس هذه الأبعاد في المؤسسة الجزائرية؛
- معرفة طرق وآليات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة؛
- معرفة أهمية التحول إلى المنظمة المتعلمة ومكاسب ذلك.

هـ. حدود الدراسة: ونجد فيها:

- **اختيار المقارنة:** تبحث هذه الدراسة في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية، دون البحث في باقي الأمر كتأثير المنظمة على الأداء أو خلق القيمة أو غيرها من الموضوعات الأخرى ذات الصلة، مركزين على الأبعاد السبعة المقترحة في نموذج (Marsick & Watkins).
 - **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية الشلف - كعينة عن المؤسسات الاقتصادية العامة، مركزين على عمال وإطارات هذه المؤسسة في الاستجواب دون غيرهم من العملاء والموردين؛
 - **الحدود الزمانية:** تم اعداد الاستبيان وطرحه على أفراد العينة في الفترة بين أبريل وماي لسنة 2022.
- و. **الفرضيات:** وبغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح ومعه التساؤلات الفرعية في الاشكالية تم وضع الفرضية الرئيسية التي كانت "تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة"، أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد تعليم مستمر بدرجة عالية؛
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد الحوار بين أفراد المنظمة بدرجة متوسطة؛
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد التعاون والتعلم الجماعي بدرجة متوسطة؛
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد تمكين العاملين بدرجة متوسطة؛
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد أنظمة مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة؛
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بدرجة عالية؛
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد القيادة الاستراتيجية بدرجة منخفضة؛

ي. **منهج الدراسة:** استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي في وصف الظاهرة ونقصد بذلك المنظمة المتعلمة وأبعادها وكل ما يرتبط بالموضوع، والمنهج التحليلي عند دراسة وتحليل البيانات المتحصل من الدراسة الميدانية.

I- مفهوم المنظمة المتعلمة

وتم فيه تناول النشأة والتعريف وبعض المقارنات، وذلك على النحو التالي:

I-1- نشأة المنظمة المتعلمة

لاشك أن ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة - كمصطلح - كان في التسعينيات من القرن الماضي، إلا أننا نجد مثلاً أن Simon أجرى بحثاً في مجال الأنشطة الموجودة في مجال علم اجتماع المنظمات في الأربعينيات والخمسينيات ركز فيه على المنظمات وبالتحديد على العقلانية في صنع القرار، وبالتدقيق نجده من أوائل من ذكر أنه يجب على المنظمات المشاركة في عملية التعلم في المنظمات واقترح نقل فكرة التعلم إلى المنظمات بعدما كانت محصورة على الإنسان فقط، وفي

وقت لاحق من أواخر الستينيات أكد أن فكرة منظمة التعلم مرتبطة بالإدراك المتزايد بإعادة هيكلة المشاكل داخل المنظمة من قبل الأفراد والتي يتردد صداها على العناصر الهيكلية وعلى نتائج المنظمة نفسها (Marie, 2010, p. 18). في حين يرى آخرون أن مفهوم منظمة التعلم ينسب إلى (Argyris and Schön)، فخلال الستينيات ركز Argyris بحثه على تأثير الهياكل التنظيمية وإدارة شؤون الموظفين والطريقة التي يستجيب بها الموظفون ويتكيفون مع منظماتهم، وقد قادت نتائجه إلى التركيز على التغييرات التنظيمية وبشكل أساسي سلوك المديرين التنفيذيين، وهكذا في عام 1970 درس عدم التوافق بين الاحتياجات الفردية ومتطلبات المنظمة والتي غالبًا ما تؤدي إلى الإحباط والفشل وعدم تكيف الفرد مع البيئة. وأثناء عمله في معهد ماساتشوستس (Massachusetts Institute of Technologies) التقى بـ Schön، الذي كان يركز في أعماله على انعكاسات التدريب والتعلم على ممارسات الأفراد، وكذلك على التغيير الذي يعد العنصر الرئيسي والضروري في تطوير النظم الاجتماعية القادرة على التعلم والتكيف، وفي عام 1974 لاحظوا أن "هناك الكثير من الحالات التي تعرف فيها المنظمات أقل من أعضائها، بل إن هناك حالات لا يبدو فيها أن المنظمات قادرة على معرفة ما يعرفه أعضاء، من هذه الملاحظات وضع Argyris et Schön النظرية المعلنة "ما يقول المرء أنه يريد القيام به" ونظرية الاستخدام "ما يفعله المرء في الواقع"، والفجوة بين الاثنين تعتبر "خطأ"، لهذا نجد في مقاله العلمي الذي نُشر عام 1977، يُعرّف المنظمة التعليمية بأنها "عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ولكي تصبح المنظمة أكثر كفاءة يجب أن تتعلم من أخطائها. هذه هي الطريقة التي طور بها نظريته للتعلم في "حلقات".

وفقًا لـ (Dolan) وآخرون، فإن (Peter Senge) هو من قام بنشر هذا المفهوم في التسعينيات، وعرفها على أنها المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص باستمرار على توسيع قدراتهم لخلق الموارد التي يرغبون فيها حقًا، حيث يتم رعاية أنماط تفكير جديدة وموسعة، وحيث يتعلم الناس باستمرار رؤية الكل معًا. وبالتالي يمكن القول أن الخوض في مصطلح المنظمة المتعلمة كان في سبعينيات القرن الماضي أو قبله بقليل وأول من تكلم عنها كفكرة هو (Argyris, 1970) وليس (Peter Senge) كما يدعي الكثير، فبعد عشرين عام جاء هذا الأخير -أي سانج- ونشر هذا المفهوم (Chevalier, 2010, p. 18)، وربما يكون له الفضل باعتباره أول من لفت العالم إلى هذا المفهوم وتحديد المصطلح المناسب لفكرة تعلم المنظمة.

I-2- تعريف المنظمة المتعلمة

تباينت آراء المختصين واختلفت في إعطاء تعريف جامع وموحد للمنظمة المتعلمة، لكن كل التعاريف تشير إلى خاصية موحدة هي التعلم عند المنظمة، ويمكن حصر بعض أهم التعاريف على النحو التالي:

- فأول تعريف يمكن أن نعرضه هو ذلك المقدم من طرف (Senge, 1990) والذي يعزى له ظهور هذا المفهوم، فيعرف المنظمة المتعلمة على أنها "منظمة يطور فيها الأفراد قدرتهم على تحقيق النتائج التي يريدونها باستمرار، حيث يتم تعزيز طرق التفكير الجديدة والموسعة، وحيث يتم إطلاق الطموح الجماعي، وحيث يتعلم الناس باستمرار التعلم معًا (Lehoux, 2017, p. 3).

- في حين عرف كل من (Argyris & Schön، 2002) المنظمة المتعلمة بأنها "منظمة قادرة على اكتشاف الثغرات وتزويد نفسها بالوسائل اللازمة لسدها. وبالنسبة لهم التعلم هو عملية تسمح بتحسين الإجراءات والسلوكيات بفضل المعرفة والفهم.
- ويذهب (Garvin، 1993) إلى تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة قادرة على إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل سلوكها ليعكس المعرفة الجديدة. وحسبه يجب تطوير خمسة أنواع من الأنشطة: حل مشاكل المجموعة، التجربة، تعلم من الخبرات، تعلم مع الآخرين، نقل المعرفة (Chevalier، 2010، p. 18)
- أما (Watkins & Marsick، 1994) فقد عرفها على أنها منظمة تتعلم باستمرار ويمكنها "تحويل" نفسها لأنها تمكن الناس، وتشجع التعاون والتعلم الجماعي، وتعزز الحوار المفتوح، وتعترف بالاعتماد المتبادل بين الأفراد والمنظمة (Dawood، Mammona، Fahmeeda، & Aijaz، 2015، p. 94).
- أما تعريف (Noe، Hollnbeck، Gerhart، Whight، 2003) فيرى أنها هي تلك المنظمة التي تؤكد على تحسين منتجاتها وخدماتها من خلال الاستثمار في التعلم المستمر والمؤثر للعاملين فيها (الديجاني، 2015، صفحة 22).

- ويذهب كل من (Wilkinson، Rushmer & Davis، 2004) على أنها تلك "المنظمة التي يعمل فيها الأفراد على جميع المستويات بشكل فردي على زيادة قدرتهم على تحقيق نتائج يهتمون بها حقاً". ومن خلال ماسبق فيمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة القادرة على التأقلم بسرعة مع المستجدات في البيئة من خلال إعطاء الأهمية البالغة والدور البارز للتعلم المستمر والعمل الجماعي، والتي تمتلك موظفين لهم القدرة على كشف أسباب المشكلة ويستعطون في نفس الوقت أن يطوروا حلولاً لتجنب حدوثها مرة أخرى.

I-3- المنظمة المتعلمة ومقارنتها ببعض المفاهيم ذات الصلة

ربما مايزيد المفهوم أكثر وضوحاً هو مقارنته ببعض المصطلحات المرتبطة به، سواءً المعاكسة أو المتشابهة، وفي هذا سنحاول إحداث مقارنة بين المنظمة المتعلمة وبين التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، ويكون ذلك على النحو التالي:

I-3-1- المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

يعرف (Argyris، 1977) التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحه (الكبيسي، 2004، صفحة 79)، وهذا التعريف يعتبر من أوائل التعاريف على اعتبار Argyris أول من اهتم بهذا المصطلح، لذا فإن هذا التعريف يبقى ناقص ولا يفي بالمصطلح حقه، وبصفة عامة يمكن القول أن التعليم التنظيمي هو عملية تتم على مستوى المنظمات، حيث تسعى من خلالها هذه الأخيرة إلى تصحيح الأخطاء وتطوير نفسها وتحسين قدرتها والتكيف مع البيئة، ومختلف التغيرات وذلك من خلال التعلم واكتساب المعرفة من أجل الحصول على الريادة، وضمان الاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة، والمساعدة على التنظيم داخل المنظمة.

وعليه يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو أحد أركان المنظمة المتعلمة، ويساعدها على النمو والتطور وزيادة الإنتاجية، والتعلم التنظيمي عبارة عن أساليب وطرق وأدوات تساعد على حدوث عملية التعلم بينما المنظمة المتعلمة هي

وصف تطبيقي للمنظمة المتعلمة، ويكون التركيز في التعلم التنظيمي على كيفية حدوث عملية التعلم، بينما في المنظمة المتعلمة يكون التركيز على ما يتم تعلمه (بن سالم البوسعيد، 2018، صفحة 16).

I-3-2- المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هو اشتقاق من أدبيات المنظمة المتعلمة، حيث يتطلب التعلم في المنظمة إلى معرفة شخصية فردية للتحويل إلى المعلومات التي يمكن استخدامها من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة (حامي، 2015، صفحة 15)، إن الهدف العملي من إدارة المعرفة الداعم لأي استراتيجية تمارسها المنظمة هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الذهني المكون للعمال، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية ممكنة من عملية التعلم في التشغيل والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات الأخرى لتنفيذ استراتيجية المنظمة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة. ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة. وبالتالي فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسي على:

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة؛
 - وتطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها؛
 - إدراكها لقيمة ما تملكه من أصول وثروة المعرفة.
- وتأتي إدارة المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة والتي تؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة في الرؤية والقيادة، إدارة المعرفة والاتصال (Knowledge & communication)، ثقافة التعلم (Learning culture) (Collie, 2002, p. 215).

I-4- خصائص المنظمة المتعلمة

- من خلال استعراض تعاريف المنظمة المتعلمة وأبعادها يمكن استنباط مجموعة من الخصائص فيما يلي:
- السرعة في التعلم والتكيف مع البيئة الجديدة؛
 - امتلاك بيئة محفزة للأفراد والمجموعات على العمل والتعلم والمضي قدماً، وبالتالي زيادة العطاء؛
 - القدرة على التعامل مع التوتر الذي تفرضه المنافسة الشديدة من أجل التموّع، وهو ما يسمى بالتوتر الخلاق؛
 - التفكير المشترك المبني على الرؤية المشتركة، فليس من السهل ضمان اتفاق عام في الرؤى بين أطراف المنظمة، لكن لغة الحوار الذي تتميز بها المنظمة المتعلمة من شأنها أن تقود المنظمة مسار منظم وأهداف واضحة في ظل جو من شبه الاتفاق، وهذا يقود إلى ما يسمى بالتفكير النظامي؛
 - أهم خاصية هي القدرة على التعلم، وإن كانت خاصية التعلم هي خاصية بشرية إلا أن ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة أتى معه بصفة جديد للمنظمة وهي صفة التعلم التي لم تكن معروفة في المنظمات التقليدية؛
 - المنظمة المتعلمة تعتبر بيئة خصبة لطرح الأفكار وتطبيقها على أرض الواقع، وبالتالي أصبحت مصدر مهم للإبداع ومنه إلى التطور والتقدم؛
 - الفاعلية والتفاوض في التعامل بين الأقسام في المنظمة الواحدة (عبيد و ربيعة، 2015، صفحة 9)؛

- جاهزيتها للتغيير (البغدادي، 2008، صفحة 64) فقد استطاعت الخروج من نمط الهيكل الجامد كما هو الحال بالنسبة للمنظمات التقليدية إلى منظمة لها روح لها القدرة على التأقلم مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها الذي تنميه من خلال مهارة التواصل بين الأفراد وكذا سعيها إلى زرع لغة الحوار داخل المنظمة؛
- لامركزية اتخاذ القرار.

II- أبعاد (ضوابط) المنظمة المتعلمة

يعتبر Senge المنظمة المتعلمة اختراعاً اجتماعياً على غرار أي اختراعات هندسية. في حين يتكون الاختراع الهندسي من عناصر ملموسة تسمى التقنيات، يتكون الاختراع الاجتماعي من عناصر غير ملموسة تسمى التخصصات أو الضوابط، فالضابط هو مسار تنموي لاكتساب مهارات أو كفاءات معينة. وقد حددها (P. Senge) في البداية بخمسة أبعاد، ونتيجة المساهمات المقدمة من طرف المختصين فإنه يمكن القول أنه لا يوجد إجماع على عدد معين لهذه الأبعاد، فيذهب البعض إلى اعتبارها سبعة، ويمكن شرح ذلك على النحو التالي:

II-1- وفقاً لـ (Senge 1990)، هناك خمس أبعاد لمنظمة التعلم تتمثل في:

- التفكير المنظوماني: أي الاستعداد لتقدير الأنماط وتحقيق كبدل للأحداث المعزولة. يحتاج تفكير النظام إلى بعض التخصصات لتفعيل إدراك المؤسسة التعليمية، لربط الفريق بأكمله وتجنب لوم بعضهم البعض وفهم المشاكل التي قد تحدث في الإجراءات المتخذة أثناء العمليات.
 - الإتقان الشخصي: ويقصد به الالتزام الذاتي للتعلم مدى الحياة، ويشكل ذلك جزءاً مهماً من المنظمة المتعلمة، ولا مكان فيه للفرد الخامل، حيث يحاول كل عضو أن يكون أكثر شخص ممتاز ويكافح من أجل التأكيد والإثارة ويجب أن يكون أكثر واقعية للمستقبل.
 - النماذج العقلية: تبدأ عملية التأمل الذاتي للتنفيذ، فيجب على كل شخص أن يكون بصيراً عميقاً لتعميم وهيكل نموذج المنظمات.
 - تبادل الأفكار والرؤى: في المنظمة المتعلمة يكون الأفراد الحق في مشاركة الأفكار والمقترحات والرؤى الأصلية بكل شفافية ودون أي عقدة، لأن لكل منها مميزات الجانب البصري المتنوع لقطاع معين من العمليات.
 - فريق التعلم: أي العمل في شكل مجموعات أو فرق ونبذ العمل الانفرادي والتصلب في الرأي، فكل عضو في الفريق مجبور على التعلم ومشاركة أفكاره بين بقية الأعضاء مما يزيد من مصداقية وإبداع الموظفين.
- ### II-2- وفقاً (Marsick & Watkins، 1999) يوجد سبعة أبعاد هي: (القواسمية و العمري، 2011، صفحة 169):

- خلق فرص للتعلم المستمر: يتم توفير فرص للتعلم، بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.
- تشجيع الاستعلام والحوار: كي يحصل الأفراد على مهارات التعليل ليعبروا عن وجهات نظرهم ويعززوا قدراتهم على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث يصمم العمل اعتماداً على مبدأ فرق العمل، ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافته المنظمة، كي يتعلم الأعضاء من بعضهم البعض.

- تطوير أنظمه لحيازة ومشاركه عمليه التعلم: أو مايسمى ببعد التمكين حيث يسمح الأفراد المشاركة في صياغه وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزيه على عمليه التعلم جراء المسؤولية التي وكلت لهم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الافراد لهذه الابعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، حيث يتاح للأفراد أكثر المهام التي يؤديونها على المنظمة ككل.
- توفير قياده استراتيجيه للتعلم: حيث تستخدم قياده المنظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات، تدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.
- كما أن هناك بعض الاسهامات الأخرى كذلك المقدمة من طرف بعض المختصين لا يتسع المكان لذكرها.

III- نماذج ونظريات التحول إلى المنظمة المتعلمة

تم الاتفاق عند كل الاقتصاديين على وجوب الانتقال إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، وفي هذا الصدد وضع الخبراء والمختصين عدة نماذج وقدموا عدة نظريات من أجل الانتقال والتحول إلى هذا المفهوم وسيتم استعراض أهمها باختصار على النحو التالي:

III- 1- نموذج (P. Senge 1990)

بالرجوع إلى نشأة وظهور وتطور مفهوم المنظمة المتعلمة فإننا نجد أن المفكر "بيتر سانج" هو أول من خاض في الموضوع بإسهاب، ويرجع له الفضل في وضع الدعائم الأساسية لمفهوم المنظمة المتعلمة، ويعتبر نموذجه أهم هذه النماذج على الإطلاق، وبالعودة إليه نجده يبيّن نموذج الخااص بالمنظمة المتعلمة على خمس دعائم أو أبعاد (The Fifth Discipline)، وقد تم الإشارة إليها سابقاً في أبعاد المنظمة المتعلمة بشيء من التفصيل، تشمل (التفكير النظامي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعليم الجماعي) (رياض زايد، بوشيت، و المطيري، 2009، صفحة 5)

III- 2- نموذج (Marquardt، 1996)

قدم هذا النموذج من طرف (Marquardt، 1996) بحث يرى أن على المنظمات أن تتعلم بشكل أسرع وأفضل لكي تستمر في عطاؤها ويدوم بقاءها، وترى صاحبة هذا النموذج أن بعض المنظمات ركزت على جانب وأهملت جوانب أخرى، وأن هناك خمسة أنظمة فرعية تقوم على ترسيخ التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال تكاملها وتفاعلها للتحول إلى منظمة متعلمة هي (سالم النصور، 2010، صفحة 22):

III- 2- 1- نظام التعلم: يمثل نظام التعلم جوهر المنظمة المتعلمة، وتعد مهارات التفكير النظامي، النماذج العقلية، التميز الذاتي، التعلم الذاتي، والحوار عناصر ضرورية لتحقيق أقصى قدر من التعلم التنظيمي، ويتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر هي التعلم الفردي الذي يقصد به التغيير الحاصل في معارف ومهارات واتجاهات وقيم الأفراد، والتعلم الجماعي الزيادة في المعارف والمهارات والقدرات التي يتم تحقيقها من خلال العمل الجماعي سواء في داخل المجموعة أو بواسطتها، والتعلم التنظيمي ويقصد به العمل على تعزيز وزيادة قدرات المنظمة الفكرية والانتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرص التحسين المستمر عبر المنظمة (Marquardt, 2002, p. 24).

III-2-2- نظام التنظيم

أو ما يسمى بنظام المنظمة، وينسب ذلك إلى المكان الذي تتم فيه عملية التعلم، حيث يتكون من أربعة عناصر فرعية هي (مقري، 2007-2008، صفحة 44) **الرؤية** والتي تعني آمال وأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية أي الرؤية المستقبلية التي تتصورها المنظمة لذاتها، **الثقافة** وتعني عادات وقيم ومبادئ المنظمة وممارساتها، بحيث يجب أن تكون قائمة على عنصر، **والاستراتيجية** والتي تشير إلى الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، وفي الأخير **الهيكل التنظيمي** الذي بواسطته يمكن تقسيم وتنظيم أنشطة المنظمة من خلال توضيحه للإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

III-2-3. نظام الأفراد أو الناس

يضم هذا النظام العنصر البشري المكون للمنظمة بشكل عام وحتى الذي يتعامل مع المؤسسة، أي يضم كل من المدراء والقادة والموظفين وحتى العملاء والموردين، حيث يشكل الفرد الأهمية الكبرى في نجاح أي منظمة أيا كان الأسلوب الإداري المتبع فيها، وتتعاظم أهمية الفرد كلما تعاظم تعليمه وتأهيلهم وتدريبهم زادت قيمة المؤسسة المعنوية والمادية، على اعتبار أن الفرد هو أساس رأس المال البشري المكون للرأس المال الفكري للمنظمة، ومن هذا المنطلق، فإن الأمر يستدعي الاستثمار الفعال في الموارد البشرية من خلال تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم (حريم، 2000، صفحة 45).

III-2-4. نظام المعرفة

وهو مرتبط بإدارة المعرفة في المنظمة وتضمن اكتساب وتوليد وتخزين وتحويل المعلومات وتوزيعها، فنظام المعرفة بالمنظمة هو المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة وهذه العمليات التي يشملها نظام المعرفة بالمنظمة المتعلمة عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة.

III-2-5. نظام التقنية

يتكون نظام التقنية من الأدوات والوسائل والأنظمة التي تسهل التعلم وتبادل المعلومات والمعارف، وتضمن التقنية أنظمة العمل التقنية وهياكل التعاون والتدريب والتنسيق ومهارات المعرفة الأخرى. ويتضمن نظام التقنية في المنظمة المتعلمة عنصرين أساسيين هما **تقنيات المعرفة** والتي تعبر عن أنظمة وتقنيات الحاسب الآلي المستخدمة في جمع وحفظ المعلومات ونقلها وتوزيعها عن طريق المنظمة، وكذا **تقنيات تعزيز التعلم** والتي تتضمن الأجهزة السمعية والبصرية، مثل الفيديو، الحاسب الآلي، التدريب متعدد الوسائط بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات.

III-3- نموذج مارسك وواتكنز

قاما كل من (Marsick & Watkins، 1996) بتطوير نموذجهما للمنظمة المتعلمة وقد تم اختباره عن طريق العديد من الدراسات والأبحاث في العديد من الدول، ويرى الباحثان أن المناخ والثقافة تبيان بواسطة القادة والناس المهمين والذين يتعلمون من خبراتهم، ويحفزون تعلم الآخرين، ويصنعون بيئة توقعات تشكّل وتدعم النتائج المرجوة. وفي نموذجهما هذا قاما بتطوير أداة لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال استبانة سمياها باستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة أو DLOQ اختصاراً لـ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) (هاشم عيسى، 2008/2007) ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في

التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد ومستوى الجماعات والمستوى التنظيمي، حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة - كما تم شرحها سابقاً في عنصر الأبعاد- هي (التعلم المستمر، الاستفهام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، أنظمة المشاركة المعرفة والتعلم، علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية).

IV- الدراسة الميدانية للبحث

IV- 1 - منهجية البحث

IV-1-1- مجتمع البحث وعينته

لغرض الإجابة على الاشكال المطروح ومعرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة العامة الجزائرية، وكذا معرفة مدى مواكبة هذه الأخيرة للتغيرات الحاصلة في إدارة المنظمات وبالأخص مفهوم المنظمة المتعلمة الحديث نسبياً، فإن هذه الدراسة اختارت مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبار هذه الأخيرة على أنها من أهم المؤسسات التي يمكن قياس فيها ابعاد المنظمة المتعلمة مع تحديد وكالة الشلف كعينة.

تتوفر وكالة الشلف على (53) عامل فيما يخص المقر الإداري لها، وقد تم استبعاد (5) موظفين من العينة لعدم توفر فيهم شروط الاستجواب وأخص بالذكر (عمال النظافة، وبعض عمال الأمن)، والجدول (01) يعطي تفصيلاً أكثر عن عينة الدراسة من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي)

الجدول (01): توزيع عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	الخبرة				المستوى العلمي			السن				الجنس						
	عون إداري	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير	أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	أكثر من 50 سنة	بين 41 و 50 سنة	بين 31 و 40 سنة	30 سنة فأقل	أنثى	ذكر	المختبر
48,8	26	19	02	01	27	07	08	01	11	28	04	06	20	14	03	15	28	العدد
44,2					62,8	16,3	16,8	2,3	25,6	65,1	9,3	14	46,5	32,6	07	34,9	65,1	النسبة(%)

المصدر: من احداث الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة

IV-1-2- أدوات البحث، صدقها وثباتها

أولاً. أداة البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب أداة الاستبانة كأداة لاستقصاء آراء أفراد العينة وبعد تم تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم اعدادها فتحكيمها ثم توزيعها، وقد استند في إعداد هذه الإستبانة إلى الدراسات السابقة للمنظمة المتعلمة، وتضمنت محورين أساسيين هما محور البيانات الشخصية أو ما يسمى بالمتغيرات الديمغرافية للدراسة وضمت خمسة (05) فقرات هما (الجنس، السن، المستوى الدراسي،

الخبرة، المسمى الوظيفي)، أما المحور الثاني فيخص أبعاد المنظمة المتعلمة والمكون من سبعة (07) أبعاد هي (التعلم المستمر، العمل الجماعي، التعلم والتعاون الجماعي، التمكين، مشاركة التعلم والمعرفة، علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية).

بالرجوع إلى النماذج المقدمة من قبل المختصين نجد النموذج المقدم من طرف (Marsick & Watkins 1997) الذي يعتبر أهم هذه النماذج على الإطلاق (هذا النموذج في الأصل مر بعدة مراحل، فقد تم اقتراحه سنة 1993 وتم تعديله مرتين سنة 1996 و1997)، والذي يقوم على سبعة أبعاد لمنظمة التعلم كما تم الإشارة إليه سابقاً، هذه الأبعاد معبرة عنها ب (43) عبارة كما هو في النموذج الأصلي لهما، وهو ماسنحاول الأخذ به في قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في دراستنا الميدانية هذه والتي تأخذ مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الشلف كدراسة حالة، لكن مع اختصار عدد العبارات إلى (04) عبارات عن كل بعد، بمجموع كلي يساوي (28) عبارة، حيث تم فيها مراعاة الاختصار وعدم الإخلال بالتعبير الحقيقي للأبعاد المراد قياسها، بعدها تم توزيعها، والتي كانت (47 استبانة) على قيادات وموظفي المؤسسة وتم استرجاع منها (43 استبانة)، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة درجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثانياً. صدق الأداة وثباتها

وفيه الصدق الظاهري وذلك من خلال اخضاع الاستبانة للتحكيم، وإن كانت في الأصل أن هذه الاستبانة مستوحاة من نموذج (Marsick & Watkins) لكن بعض التغييرات التي تم إحداثها على النموذج الأصلي في عدد العبارات من خلال حذف البعض منها (28 بدلاً من 43) عبارة، وكذا إعادة صياغة البعض الآخر استوجب اللجوء إلى بعض المحكمين من أهل الاختصاص، وقد تم تغيير ما يجب تغييره واستقرت الاستبانة على نموذجها الحالي.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة فقط تم توزيع عينة ثبات قدرها 12 مستجوب من موظفي مؤسسة اتصال الجزائر، وبعدها تم حساب معامل الثبات بواسطة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة الكلي (0,936). والجدول (02) يوضح معامل الثبات للمحاور السبعة للمنظمة المتعلمة والمجموع الكلي، بالتالي فإنه من الجدول نلاحظ أن أداة الدراسة تتصف بثبات عالي بالنسبة لكل محور وحتى بالنسبة للمجموع الكلي للمحاور، وعليه يمكن اعتبار الأداة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة في المؤسسة المراد اختبار فيها الدراسة.

الجدول (02): اختبار معامل الثبات لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التعليم المستمر	04	0,950
الحوار بين أفراد المنظمة	04	0,942
العمل الجماعي	04	0,946
بعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤى المشتركة	04	0,946
أنظمة مشاركة المعرفة والتعليم	04	0,944
علاقة المنظمة بالعالم الخارجي	04	0,949
القيادة الاستراتيجية	04	0,948
المجموع الكلي	28	0,936

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

IV-2- النتائج واختبار الفرضيات

بعد توزيع الاستمارات على المستجوبين في المؤسسة تم جمعها، وبعدها تم مراجعتها للتأكد من سلامة تعبئتها ليتم استبعاد الناقصة منهم، والخلاصة من ذلك كله أنه تم توزيع (47) نسخة وتم استرجاع (44) وأما الاستبانة المستبعدة بسبب عدم سلامتها نتيجة عدم استكمال تعبئتها فكانت استبانة واحدة فقط، وبالتالي فالاستبانة المعتمدة في الدراسة هي (43) استبانة.

بعدها تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم معالجتها والقيام بالإجراءات الاختبارية اللازمة لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على الأسئلة المطروحة، حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والارتباطات والانحرافات المعيارية، ونظراً لأن العينة لم تكن بالعدد الكبير (كانت بين 40 و50 استبانة) أين يكون التوزيع فيها يأخذ التوزيع الطبيعي تلقائياً، تم اختبار طبيعة التوزيع، وتم الاعتماد في ذلك على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) حيث تم إيجاد أن القيمة تساوي (0,2) أي أنها أكبر من (0,05) وبالتالي فهي تتبع التوزيع الطبيعي، أنظر الجدول (03).

الجدول (03): اختبار كولوموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

أبعاد_المنظمة_المتعلمة		
N		43
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,5935
	Ecart type	0,65735
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,085
	Positif	0,085
	Négatif	-0,072
Statistiques de test		0,085
Sig. asymptotique (bilatérale)		0,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		

المصدر: مخرجات SPSS

IV-2-1- نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي المطروح وهو ما مدى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ وتدرج تحته سبعة أسئلة فرعية تهتم بقياس درجة توفر كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة، وتم تقسيم مستوى الاستجابة بخمسة مستويات على النحو التالي: منخفضة جداً من (1 إلى 1.8) منخفضة من (1.81 إلى 2.6) متوسطة من (2.61 إلى 3.4) مرتفعة من (3.41 إلى 4.2) مرتفعة جداً من (4.21 إلى 5). وكانت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة كما هو موضح في الجدول (04).

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (04) فإن عمال اتصالات الجزائر -مديرية الشلف- المستجوبين بمختلف رتبهم الإدارية أن أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل عام متوفرة بالاستناد إلى اختبار (t-test)، وبالتالي نرفض فرضية H0 القائلة بعدم وجود أبعاد منظمة التعلم ونقبل الفرضية H1 القائلة بوجود أبعاد المنظمة المتعلمة لأن كل قيم (t-test) أقل

من (0,05) سواء لكل بعد على حدى أو الأبعاد السبعة مجتمعة، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي فإننا يمكن القول أن درجة توافر هذه الأبعاد منخفضة إلى قريبة من المتوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد المنظمة المتعلمة يساوي (0,59) في حين بلغ الانحراف المعياري (0,66) وهذا ما جعل مستوى الاستجابة عن أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل عام منخفضة إلى قريبة من المتوسط.

الجدول (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب بالنسبة لمخاور أداة الدراسة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	t-test	المخاور
سادساً	منخفضة	0,74	2,53	0,000	بعد التعلم المستمر
أولاً	متوسطة	0,79	2,68	0,011	بعد الحوار بين أفراد المنظمة
رابعاً	متوسطة	0,75	2,60	0,001	بعد العمل الجماعي
ثالثاً	متوسطة	0,83	2,60	0,003	بعد التمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤى المشتركة
خامساً	منخفضة	0,75	2,56	0,000	أنظمة مشاركة المعرفة والتعليم
ثانياً	متوسطة	0,75	2,62	0,002	بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية
سابعاً	منخفضة	0,78	2,48	0,000	بعد القيادة الاستراتيجية
	منخفضة	0,66	2,59	0,000	مجموع أبعاد المنظمة المتعلمة

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

وقبل قياس درجة توافر هذه الأبعاد منفردة، فيجب إثبات توفرها من عدمه، حيث توصلت النتائج إلى توفر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر لكن بدرجات مختلفة، أما من حيث الترتيب فنجد بعد (الحوار بين أفراد المنظمة) في المرتبة الأولى يليه بعد (علاقة المنظمة بالعالم الخارجي) وفي المرتبة الثالثة نجد كل من بعد (تمكين الأفراد في تحقيق الرؤى المشتركة) أما في المرتبة الرابعة فجاء بعد (العمل الجماعي) يليه في المرتبة الخامسة بعد (أنظمة مشاركة المعرفة والتعليم)، والمرتبين السادسة والسابعة فقد جاء بعد (التعليم المستمر) وبعد (القيادة الاستراتيجية) على التوالي. وبشكل عام يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتوفر بالشكل الكافي على أبعاد المنظمة المتعلمة. وبما أن ثلاث أبعاد جاءت مخيبة، والبقية كانت متوسطة هي أقرب منها إلى المنخفضة أكثر منها إلى المرتفعة، نحاول في باقي الدراسة عرض شبه مفصل عن كل بعد ودرجة توافر كل بعد من الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة المقاسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -مديرية الشلف-، وذلك لمعرفة مكن الخلل لكل بعد على حدى.

أولاً. بعد التعلم المستمر

هذا البعد يقيس مدى اهتمام المنظمة بالتعليم وكذا نوعية التعليم فيها والفئات المستفيدة من الدورات التعليمية، ويعبر بعد التعليم المستمر من أهم الأبعاد الذي يجب على المنظمة الاهتمام به خصوصاً في ظروف العولمة والانفتاح على العالم الخارجي والبيئة الحالية التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والتقنيات العالية والمتغيرة باستمرار، أين يتطلب من المنظمة استمرارية التعليم لأفرادها من خلال الدورات التدريبية والتعليمية سواء الداخلية أو الخارجية لضمان مواكبة التطورات الحاصلة في السوق، خصوصاً وأن قطاع الاتصالات يعتبر من أكبر القطاعات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير وفي نفس الوقت تعتبر هذا النوع من التكنولوجيا سريع الاهتلاك مقارنة بباقي القطاعات الأخرى، وإلا فإنها ستفقد حصتها ومكانتها في السوق، وبالنظر إلى نتائج الاستبيان لهذا البعد فقد أكثر من مخيبة، حيث جاء ترتيبه

سادساً، وقد احتوى البعد على أربع أبعاد كانت قيم (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومستوى الاستجابة) لكل بعد كما في هو موضح الجدول (05).

الجدول (05): نتائج قيم عبارات بعد التعليم المستمر

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
4	منخفض	0,919	2,33	توفر المنظمة فرص تعلم لكل الموظفين بمختلف رتبهم
1	متوسط	1,001	2,63	تقوم المنظمة بتحديث مهارات ومعلومات موظفيها باستمرار
3	منخفض	0,908	2,56	توفر المنظمة الوقت الكافي والدعم المالي والموارد الأخرى لتشجيع عملية التعلم
2	متوسط	1,003	2,60	يشعر الموظف أنه معارفه تتجدد باستمرار

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

وبالعودة للنتائج فيمكن القول أن سبب انخفاض تقييم بعد التعليم المستمر في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الشلف يرجع في المقام الأول إلى عدم توفر نفس فرص التعليم لكل الموظفين على الرغم من أن أكثر من 50 % من المستجوبين هم إطارات (بين مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة)، ثم يليه عدم توفير الوقت الكافي والدعم المالي لتشجيع التعليم، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن المؤسسة بحاجة إلى الاهتمام أكثر ببعد التعلم داخل المنظمة مع وجوب توفير الدعم المالي والوقت الكافي وإعطاء فرص أكثر للكل.

ثانياً. بعد الحوار بين أفراد المنظمة

يقيس هذا البعد مدى توافر بيئة شفافة للحوار بين أفراد المنظمة بغض النظر عن رتبهم الوظيفية أو مستواهم التعليمي أو حتى خلفيتهم الثقافية والدينية، وإن كانت نتائج هذا البعد في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد إلا أنها مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب وتوافر هذا البعد كان بدرجة متوسطة، والملاحظ أن كل العبارات الأربعة المعبرة عن هذا البعد كانت متوفرة بدرجة متوسطة، ومع ذلك مازالت المؤسسة بحاجة للعمل أكثر على هذا البعد.

الجدول (06): نتائج قيم عبارات بعد الحوار بين أفراد المنظمة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
3	متوسطة	0,989	2,70	تشجع قيادات المنظمة على النقد البناء من مختلف الموظفين وحماية أصحاب الآراء المخالفة بغض النظر عن رتبهم الوظيفية
4	متوسطة	1,003	2,60	يتم السماح للأفراد بطرح حلولهم للمشاكل بكل شفافية
2	متوسطة	0,939	2,70	يستفسر الأفراد عن آراء الآخرين قبل طرح وجهات نظرهم
1	متوسطة	0,959	2,72	يهتم الأفراد ببناء الثقة فيما بينهم

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

ثالثاً. بعد التعاون والتعلم الجماعي

وهو ما يقصد به العمل في شكل فرق ومجموعات، والأكد أن هذه المجموعات تحدد لنفسها الخطة العامة والأهداف والوقت المناسب، وقد احتل هذا البعد المرتبة الرابعة وأخذ الدرجة المتوسطة لكن في الجهة الدنيا للمجال، وهذا يدل على أنه قريب من المنخفض، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة مازالت بحاجة للعمل على تحسين هذا البعد.

الجدول (07): نتائج قيم عبارات بعد التعاون والتعلم الجماعي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
3	متوسطة	0,973	2,65	يتم المساواة في التعامل بين أفراد المجموعة بغض النظر عن الاختلافات الفردية بينهم (الوظيفة، الاختلافات الثقافية)
4	منخفضة	0,934	2,28	تشجع إدارة المنظمة الأفراد على العمل الجماعي
1	متوسطة	1,065	2,77	تتمتع المجموعات وفرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها وفي إنجاز العمل
2	متوسطة	0,914	2,70	تؤخذ توصيات فريق العمل بعين الاعتبار من قبل إدارة المنظمة

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

وعند الخوض في تفاصيل عبارات هذا البعد إنطلاقاً من النتائج المعروضة في الجدول (07) فيمكن إرجاع سبب انخفاض مستواه يعود إلى أن قيادة مؤسسة اتصالات الجزائر -مديرية الشلف- لا تشجع على العمل الجماعي لأن مستوى الإجابة كان منخفض وخارج المتوسط للبعد ككل، وربما لأن هذه النتيجة الخاصة بهذه العبارة متناقضة نوعاً ما مع باقي العبارات فيبقى التفسير الوحيد لذلك أن الإدارة لاتأخذ بعين الاعتبار العمل الجماعي أصلاً وتقوم بتقسيم العمل على الأفراد بشكل منفرد، في حين باقي المتغيرات كانت متوسطة.

رابعاً. بعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤى المشتركة

أو مايسمى بعد التمكين حيث يسمح الافراد المشاركة في صياغته وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزهم على عمله التعلم تلقاء المسؤولية التي وكلت لهم، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بدرجة استجابة متوسطة. وعند تفصيل هذا البعد كما تعبر عليه القيم في الجدول (08)، فإنه يمكن القول أن تدني مستوى البعد بشكل عام يرجع إلى العبارتين الثالثة والرابعة، فحسب الاستجواب فإن المنظمة لاتدعم أصحاب المبادرات البناء ولا تعطي للموظفين أخذ زمام المبادرة وتحمل النتائج والمسؤوليات على الرغم من أنها تستمع لأراء الموظفين.

الجدول (08): نتائج قيم عبارات بعد تمكين أفراد المنظمة من تحقيق الرؤى المشتركة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	متوسطة	1,022	2,84	تسمح المنظمة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل
2	متوسطة	0,952	2,63	تشجع المنظمة الموظفين للمساهمة في اثرأ رؤيتها الاستراتيجية
3	منخفضة	1,099	2,51	تدعم المنظمة الموظفين ذوي المبادرات البناء
4	منخفضة	1,098	2,44	تعطي قيادة المنظمة الفرصة للموظفين لتحمل مسؤولية أعمالهم التي يقومون بها

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

خامساً. بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم

جاء هذا البعد في المرتبة الخامسة مقارنة بالأبعاد السبعة المقاسة في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف، وهذا البعد يسمح للأفراد المشاركة في صياغته وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزهم على عمله التعلم تلقاء المسؤولية التي وكلت بهم، وكانت درجة توفر البعد بشكل عام منخفضة، والجدول (09) يقدم تفصيل أكثر للعبارات الأربعة المكونة له.

الجدول (09): نتائج قيم عبارات بعد مشاركة المعرفة والتعلم

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	متوسطة	1,059	2,70	تتم المنظمة بالمبادرات الفردية
4	منخفضة	0,887	2,30	تنوع وسائل الاتصال بين قيادات المنظمة العاملين
3	منخفضة	0,960	2,51	تعمل المنظمة على تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف العاملين
1	متوسطة	0,984	2,72	توفر المنظمة الدعم للعاملين لاتخاذ القرارات ذات المخاطر المحسوبة

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

وبالملاحظة أن العبارة الثانية والثالثة كان لهما الأثر على هذه النتيجة فكانت درجة توفرهما منخفضة في حين العبارتين الأولى والثانية كانتا بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف لا توفر وسائل الاتصال بين قيادتها والموظفين العاملين فيها كما أنها لا تسمح بتدفق المعلومات بين أفرادها بالشكل المطلوب.

سادساً. بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية

كما تم الإشارة سابقاً فإن هذا البعد يهدف إلى ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، وبالبيئة ثم الجو الأسري للموظف كما تضم الموردين والعملاء وحتى المنافسين، ورغم أن هذا البعد متوفر في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف وكان في المرتبة الثانية ضمن أبعاد المنظمة المتعلمة إلا أن درجة التوفر تبقى متوسطة وبحاجة إلى العمل عليها، ولمعرفة تفصيل ذلك يتم الاستعانة بالجدول (10). بالرجوع إلى العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد نجد العبارتين الأولى والثانية المكونة لهذا البعد كانت درجة توفرهما منخفضة، وبالتالي فإن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تربطها علاقات قوية مع مختلف الجهات الخارجية كما أن المنظمة لا تهتم كثيراً بالحياة الأسرية للموظفين، في حين العبارات الأخرى كانت مستوى الاستجابة متوسط.

الجدول (10): نتائج قيم عبارات بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
4	منخفضة	0,900	2,37	ترتبط قيادات المنظمة بعلاقات قوية مع مختلف الهيئات الخارجية من أجل تبادل المنافع
3	منخفضة	0,959	2,56	تساعد المنظمة العاملين على التوفيق بين التزاماتهم الوظيفية والأسرية
1	متوسطة	0,895	2,77	تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناءً على آراء العملاء
2	متوسطة	0,996	2,77	تراعي قيادات المنظمة أثر القرارات التنظيمية والإدارية على نفسية ومعنويات العاملين

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

سابعاً. بعد القيادة الاستراتيجية.

هذا البعد يقصد به استخدام التعلم من طرف قياده المنظمة بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات المطلوبة، تدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين، واحتل هذا البعد المرتبة السابعة والأخيرة مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف، وكانت درجة الاستجابة منخفضة بشكل عام، والجدول (11) يقدم تفصيل أكثر للعبارات الأربعة المكونة لهذا البعد.

الجدول (11): نتائج قيم عبارات بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	متوسطة	0,973	2,65	تشارك قيادة المنظمة اعضاء فرق العمل في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة
4	منخفضة	0,842	2,35	لدى قيادة المنظمة رؤيا واضحة لمستقبل المنظمة
2	منخفضة	0,855	2,47	تشجع قيادة المنظمة على ربط أعمال فرق العمل بالخطة الاستراتيجية للمنظمة
3	منخفضة	0,906	2,42	تشارك إدارة المنظمة بقية العاملين المعلومات حول المنافسين والتوجهات الجديدة

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

الملاحظ أن كل العبارات كانت مخيبة إلا العبارة الأولى الخاصة بتشارك قيادة المنظمة مع أعضاء فرق العمل في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة كانت متوسطة، وبالتالي يمكن القول أن أمام مؤسسة اتصالات الجزائر العمل الكثير على هذا البعد.

IV-2-2- اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي تقول "تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة"، فانطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على أبعاد المنظمة المتعلمة، لكن انطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فإن درجة توافر هذه الأبعاد مجتمعة كانت منخفضة وذلك خلاف ما ذهب إليه الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى تقول "تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد تعليم مستمر بدرجة عالية"، انطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على بعد التعليم المستمر، لكن انطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فإن درجة توافر هذا البعد كانت منخفضة وذلك خلاف ما ذهب إليه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية التي تقول "تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد الحوار بين أفراد المنظمة بدرجة متوسطة"، انطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على بعد الحوار بين أفراد المنظمة، وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة وهو ما ذهب إلى هذه الفرضية، أي أن الفرضية مقبولة في شقها الخاص بتوافر بعد الحوار بين أفراد المنظمة من عدمه، ومقبولة من حيث درجة توافره.

الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأن "مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد التعاون والتعلم الجماعي بدرجة متوسطة"، انطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على بعد التعاون والتعلم الجماعي، وانطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فإن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة وهو ما ذهب إلى هذه الفرضية، أي أن الفرضية مقبولة في شقها الخاص بتوافر بعد التعاون والتعلم الجماعي، ومقبولة من حيث درجة توافره كذلك.

الفرضية الفرعية الرابعة التي تقول "تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد تمكين العاملين بدرجة متوسطة"، فانطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات

الجزائر مديرية الشلف تتوفر على بعد تمكين العاملين، وانطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فإن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة وهو ما ذهب إلى هذه الفرضية، أي أن الفرضية مقبولة في شقها الخاص بتوافر بعد التمكين، ومقبولة من حيث درجة توافره كذلك.

الفرضية الفرعية الخامسة "تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد أنظمة مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة، انطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على بعد مشاركة المعرفة، لكن انطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فإن درجة توافر هذا البعد كانت منخفضة وذلك خلاف ما ذهب إليه الفرضية.

الفرضية الفرعية السادسة تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بدرجة عالية، انطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، لكن انطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فإن درجة توافر هذا البعد كانت منخفضة وذلك خلاف ما ذهب إليه الفرضية.

الفرضية الفرعية السابعة تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على بعد القيادة الاستراتيجية بدرجة منخفضة، فانطلاقاً من اختبار (t-test) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية (H1) أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف تتوفر على بعد القيادة الاستراتيجية، وانطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فإن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة وهو ما ذهب إلى هذه الفرضية، أي أن الفرضية مقبولة في شقها الخاص بتوافر بعد القيادة الاستراتيجية، ومقبولة من حيث درجة توافره كذلك.

٧- النتائج والتوصيات

بناءً على ما تقدم تعتبر المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين و أفكارهم، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تشجع الإبداع إلى درجة أنها تصبح جزءاً من ثقافتها، وتتطلب بشكل مجموعة من الأبعاد بين خمسة إلى سبعة أبعاد (حسب النماذج المقترحة) تقوم كلها على المعرفة والتعليم الحوار والعمل الجماعي، ويعتبر التعلم والمعرفة أهم الركائز الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، وهذا ما سينعكس مستقبلاً على أنظمتها وهيكلها ومنظومة الحوافز التي تتبناها، مما يقودها في الأخير إلى الريادة أو على الأقل القدرة على السباق.

وانطلاقاً من الدراسة الميدانية حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية والتي أخذت مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف كعينة، كانت نتائج القياس مخيبة بشكل عام، فعلى الرغم من توافر أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة في مؤسسة الدراسة لكن بشكل عام يمكن القول أن درجة توافرها جاءت منخفضة بشكل رهيب، أما على التفصيل فجاءت في المراتب الثلاثة الأولى بالترتيب كل من بعد الحوار بين أفراد المنظمة ثم بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية فبعد التمكين وكانت درجة توافرها متوسطة، وفي المرتبة الرابعة بعد العمل الجماعي وبدرجة متوسطة هو الآخر. أما في المراتب الثلاثة الأخيرة والتي كانت بشكل مخيب جداً وكانت بدرجات توافر منخفضة جاء كل من بعد مشاركة التعليم والمعرفة ثم بعد التعليم المستمر وفي الأخير بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم. واستناداً إلى الدراسة النظرية والميدانية جاءت التوصيات كالتالي:

- بشكل عام مؤسسة اتصالات الجزائر تفتقر لأبعاد منظمة التعلم وبالتالي وجوب العمل أكثر على التحول من النمط التقليدي إلى نموذج المنظمة المتعلمة؛
- العمل أكثر على التعليم وزرع المعرفة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، لأن التعليم فيها جد منخفض؛
- وجوب ضمان استمرارية في التعليم، من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال خدمات الاتصال؛
- انفاق أكثر على التعلم مع توفير الوقت اللازم لذلك، مع تبني الأفكار الابداعية؛
- توفير بيئة أكثر ملائمة من خلال ضمان انتقال المعرفة بين أفراد المنظمة وتوفير الوسائل لذلك؛
- لضمان ذلك يجب العمل على التكوين بشقيه الداخلي والخارجي وضمان التكوين لكل العاملين بغض النظر عن رتبهم الوظيفية؛
- تشجيع أكثر العمل على الجماعي وانتهاج اسلوب العمل في فرق من خلال تحديد الأهداف وتحمل المسؤوليات مع ضمان أكثر لحريات التحرك والابداع؛
- مشاركة قيادات مؤسسة اتصالات الجزائر العاملين في التخطيط للرؤية الاستراتيجية للتعلم في المؤسسة.

الهوامش والإحالات

المراجع باللغة العربية

1. أسماء سالم النصور. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
2. حسان حامي. (ديسمبر، 2015). إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة -مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة-. مجلة العلوم الاجتماعية (العدد 21).
3. حسين محمود حريم. (2000). تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (الإصدار الطبعة الثانية). الأردن: دار حامد للنشر.
4. زكية مقري. (2007-2008). نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، أطروحة دكتوراه. باتنة: جامعة الحاج لخضر باتنة.
5. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد. (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيره، رسالة ماجستير. جامعة نزوي، سلطنة عمان.
6. سعيد أبو لبدة هاشم عيسى. (2008/2007). الاستثمار في الرأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة -دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير. الأردن، جامعة آل بيت، الأردن: جامعة آل بيت.
7. سلطان الديباني. (سبتمبر، 2015). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت. المجلة التربوية (116).
8. شاهر عبيد، و سائد رابعة. (2015). إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية. (المؤتمر العلمي الأول). الأردن: جامعة البلقان.
9. عادل هادي البغدادي. (2008). العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير -دراسة مقارنة بين كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر (العدد الأول).
10. عامر خضر الكبيسي. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
11. فريد القواسمة، و زياد العمري. (2013). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركة اتصالات الأردنية. Arab Economic & bBusiness (العدد 8).
12. فريد القواسمة، و زياد العزام أحمد العمري. (2011). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة حالة شركة اتصالات الأردنية. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ جامعة جدارا.

المراجع باللغة الأجنبية

13. Claude Chevalier Marie 3). Décembre, 2010. (La communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue au sien d'organisation apparentes. Quebec.

14. Marie Claude Chevalier 3) .Décembre, 2010 .(La communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue au sien d'organisation apparentes .Quebec.
15. Marie Claude Lehoux) .Octobre, 2017 .(L'organisation apprenante -la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes .*Revue de littérature des concepts clés*.
16. Michael Marquardt .(2002) .*Building the learning organization- Mastering the 5 elements for corporate learning* .USA: Davies black publishing (2 nd edition).
17. S Collie .(2002) .The learning Organization and Teaching Improvement in Academic Department.
18. Saeeda Dawood ,Mammona ,Fahmeeda و Ahmed Aijaz) .April, 2015 .(Learning organization- conceptual and theoretical overview .*International journal of Humanities social science education* volume 2.