الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والتوثيق

اتجاهات التعلم التنظيمي في أقسام علم المكتبات والتوثيق بالجزائر: دراسة ميدانية

رسالة لنيل درجة دكتوراه الطور الثالث ل م د

التخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

إعداد الطالب: حمزة معمري

إشراف: د. سمرة كحلات

أعضاء لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
رابح علاهم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر2	رئيساً
سمرة كحلات	أستاذة محاضرة أ	جامعة الجزائر2	مقرراً
فاروق تمورتبير	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر2	عضواً
كهينة حرحاد	أستاذة محاضرة أ	جامعة الجزائر2	عضواً
عبد القادر كداوة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	عضواً
عبد الحميد بلعباس	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	عضواً

الجزائر 2022

قال الله تعالى في كتابه الكريم

و ما توفيقي إلا بالله

«المؤسسات التي ستصبح قادرة على النجاح وتستمر في ذلك، هي تلك التي يمكنها التعلم بسرعة، واستيعاب هذا التعلم مع تطوير رؤى جديدة ... يجب أن تصبح المؤسسات أكثر شبهاً بالجامعات مما كانت عليه في الماضي. ولذا، فقد حاولت في أن تكون فعالة في فعل ما اعتقدت بأنها تعرفه لاعتقادها بأنها تعرف الكثير، إلا أن الأمر أكثر من ذلك بكثير، إنها مسألة تعلم».

(ميكايل بورتر، 1998 . ص 532)

« يتعين على جامعات القرن الحادي والعشرين التي تريد النجاح أن تكون مرنة وذكية. في عالم الشَّرَاكات، حيث أصبحت المؤسسات منظمات متعلمة بهدف البقاء والازدهار.

من المفارقات أن الجامعة - المؤسسة التعليمية المثالية - لا تعرف كيف تتعلم. إن إنشاء نموذج لتبادل المعرفة والنمو المستمر من خلال التعلم مدى الحياة ليس بالأمر الهين خاصة في المجال الأكاديمي...».

(فريدمان، هيرشي.هـ و فريدمان، ليندا ويزر. 2002)

« الجامعات عبارة عن منظمات كثيفة المعرفة ولديها عمليات تعلم تنظيمية طبيعية، غير أن العديد منها ليست لديها رؤية مشتركة لتصبح منظمات متعلمة...».

(براتيانو. 2009، 2014)

« يمكن صياغة المفارقة على النحو التالي: على الرغم من أن الجامعة هي منظمة قائمة على عمليات التعلم، إلا أنها ليست بالضرورة منظمة متعلمة. يمكن أن تصبح كذلك، إذا وفقط كان هناك على الأقل عامل تكامل قوي لضمان الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي».

(براتيانو. 2007 a، 375)

الإهداء:

إلى روح الوالدين الكريمين...

رحمكما الله وأسكنكما فسيح جناته.آمين

إلى نصفي الثاني...

زوجتي الحبيبة.

إلى أبنائي الثلاث...

"**عبد الباري**"، "**أمينة**" والكتكوتة "**إكرام**"، حفظكم الله ورعاكم.

إلى كل عائلتي وعائلة زوجتي، إلى الأحباب، الأصدقاء والزملاء...

أهدي هذا العمل .

الشكر والتقدير:

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

(رواه أحمد و أبو داود والبخاري)

أولى الناس بالشكر والعرفان بالجميل على إتمام هذا العمل بعد **الله** عز ثناؤه وتقدست أسماؤه وصفاته،

الدكتوره المشرفة : « **سمرة كحلات** »التي قبلت الإشراف على هذا العمل، وكان لها الفضل في اختيار هذا الموضوع، ولم تبخل علي بوقتها ونصائحها وتعليقاتها.

- إلى أعضاء اللجنة الذين وافقوا على مناقشة هذا العمل.
- إلى جميع أسرة قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2، أساتذة وموظفين.
- إلى كل من أعانني من قريب أو من بعيد ولو بالدعاء أو بكلمة طيبة.

لكل هؤلاء جميعا، أُسدي أسمى عبارات الشكر والامتنان.

المستخلص:

تلاشت في القرن الحادي والعشرين الحدود الفاصلة بين مسمى الجامعة و الشركة، وفقدت بذلك المؤسسات الأكاديمية المكانة التي كانت تزخر بها سابقا، واشتد التنافس للسيطرة على صفوة العقول والأفكار والأبحاث، فوجدت بذلك الجامعة نفسها أمام مفترق طرق، فإما أن تواكب هذه الثورة التي لم تستثن مجالا من المجالات، وتغير من تفكيرها وطرق تسييرها وتلعب الدور المنوط بها في بيئتها، وإما مواجهة الضغوطات المتزايدة على الجامعة التقليدية التي لم يعد بإمكانها مجابهة هذه التحديات الآخذة في التطور والتعقد. في خضم هذه التقلبات والتطورات طفى للسطح مسمى ومصطلح التعلم التنظيمي كطوق نجاة للمنظمات، وتنافست كبريات المؤسسات الأكاديمية لتطبيقه من أجل الظفر بمكانة في هذا العالم و تتحول بذلك إلى منظمات متعلمة.

ورغم ما صرف من ميزانيات على تحسين مستوى مؤسساتنا الأكاديمية، غير أن كل تلك المساعي لم تف بالغرض. و للتقارب الكبير بين مبادئ التعلم التنظيمي و ركائز تخصص علم المكتبات والتوثيق، كان حريا بهذه الأقسام والمعاهد أن يكون لها السبق والريادة في تطبيق العملية التعليمية على نظامها الإداري الذي لم يستطع مواكبة التطورات الحديثة رغم توفرها على كادر بشري أكاديمي وإداري مؤهل لتطبيق هذه المبادئ و ترجمتها على أرض الواقع فتنتقل بذلك هذه الأقسام من منظمة تُعَلِّم إلى أخرى تَتَعلَّم.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مبادئ التعلم التنظيمي في أقسام علم المكتبات والتوثيق بالجزائر2 ، وهران1 ومعهد جامعة قسنطينة 2، لتشكل بذلك نقطة البدء في إمكانية تبني التعلم التنظيمي كثقافة للأداء الإداري مستقبلا. وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي لتشخيص الوضع في المؤسسات محل الدراسة، كما تم اعتماد استبيان المنظمة المتعلمة DLOQ للباحثين(Watkins &Marsick)، الذي عرف رواجا كبيرا في استخدامه كأداة معيارية لقياس مستوى التعلم التنظيمي. أظهرت النتائج المتحصل عليها أن هناك توافق كبير في معظم الإجابات رغم الاختلاف الكائن بين المؤسسات الجامعية محل الدراسة _والتي كانت متفقة مع دراسات عربية عديدة_ وخلصت إلى أن هناك نسبة متوسطة من ممارسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، وبنسبة أقل على المستوى التنظيمي ثم الفِرقي. وعليه فقد تم اقتراح نموذج لإرساء مبادئ التعلم التنظيمي في الأقسام والمعهد محل الدراسة وفق ما تتوفر عليه من إمكانات بشرية ومادية.

الكلمات المفتاحية:

التعلم التنظيمي؛ المنظمة المتعلمة؛ الجامعة؛ علم المكتبات والتوثيق؛ استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة؛ الجزائر.

Abstract:

In the twenty-first century, the boundaries between the name of the university and the company have vanished, and academic institutions have thus lost the prestige they had previously enjoyed, and competition has intensified to control the elite of minds, ideas and research. from fields, changing its thinking and methods of management and playing the role entrusted to it in its environment, or facing the increasing pressures on the traditional university, which can no longer confront these challenges that are developing and complex. In the midst of these fluctuations and developments, the name and term of organizational learning surfaced as a lifeline for organizations, and major academic institutions competed to apply it in order to win a place in this world and thus turn into educated organizations.

Despite the budgets spent on improving the level of our academic institutions, all of these endeavors did not suffice. And due to the great convergence between the principles of organizational learning and the pillars of the specialization of library science and documentation, these departments and institutes should have taken the lead in applying the educational process to their administrative system, which could not keep pace with modern developments despite the availability of qualified academic and administrative staff to apply and translate these principles On the ground, these divisions move from one organization that teaches to another that learns.

This study aims to reveal the availability of organizational learning principles in the departments of library science and documentation in Algiers 2, Oran 1 and the Institute of the University of Constantine 2, thus forming the starting point for the possibility of adopting organizational learning as a culture for future administrative performance. The descriptive approach was used to diagnose the situation in the institutions under study, and the DLOQ learning organization questionnaire for researchers (Watkins & Marsick) was adopted, which was very popular in its use as a standard tool for measuring the level of organizational learning. The obtained results showed that there is great agreement in most of the answers despite the difference between the university institutions under study - which was in agreement with many Arab studies - and concluded that there is a medium percentage of organizational learning practices at the individual level, and a lesser percentage at the organizational and then team level. Accordingly, a model has been proposed to establish the principles of organizational learning in the departments and institute under study, according to the available human and material capabilities.

Keywords :

Organizational learning; learning organization; the University; librarianship and documentation; The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ); Algeria.

محتويات الدراسة:

العنوان	الصفحة
إهداء	أ
شكر و تقدير	ب
مستخلص الدراسة باللغة العربية	ج
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	د
محتويات الدراسة	هـ
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	م
قائمة الملاحق	ن
مقدمة	س
الإطار المنهجي للدراسة	
1.أهمية الموضوع	03
2.أسباب اختيار الموضوع	05
3.إشكالية الدراسة	06
4.فرضيات الدراسة	08
5.أهداف الدراسة	08
6.المقاربة المنهجية	09
7.الدراسات السابقة	11
8.ضبط مصطلحات الدراسة	25

1. الفصل الأول:التعلم التنظيمي: إطار نظري

تمهيد..... 29

1.1 المبحث الأول = التعلم التنظيمي ركيزة مجتمع المعرفة..... 32

1.1.1 مفاهيم اساسية

أ- التعلم 33

ب- المعرفة..... 38

ت-مجتمع المعرفة..... 39

ث-نموذج (نوناكا وتاكيوشي) لخلق المعرفة وعلاقته بالتعلم 41

ج-التعلم التنظيمي كأهم الممارسات في مجتمع المعرفة..... 43

ح. التعلم الفردي والتعلم التنظيمي..... 44

2.1.1-أهمية التعلم التنظيمي..... 46

3.1.1-متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي..... 47

4.1.1-مجالات التعلم التنظيمي..... 48

5.1.1-أهداف التعلم التنظيمي..... 48

6.1.1- أبرز النظريات حول التعلم التنظيمي 49

7.1.1-العوامل المساعدة والميسرة لتطبيق التعلم التنظيمي..... 54

أ. الرؤية والرسالة..... 55

ب. الثقافة و القيم التنظيمية..... 55

ت. القيادة..... 58

ث. الهيكل التنظيمي للمنظمة..... 59

ج. الاتصال..... 60

ح . التكنولوجيا 60
8.1.1-معيقات ومثبطات تطبيق التعلم التنظيمي..... 62
أ. الحواجزوالروتين الدفاعي وفقا لأرجريس وشون..... 62
2.1 المبحث الثاني =التعلم التنظيمي المفضي للمنظمة المتعلمة..... 66
1.2.1 حتمية التغييرفي الوسط الأكاديمي 67
2.2.1. المنظمة المتعلمة..... 68
أ.مفهوم المنظمة المتعلمة 69
ب .الاختلافات والتشابه بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة..... 75
3.2.1 مساهمات التعلم التنظيمي في نظريات المنظمة..... 79
4.2.1 خصائص المنظمة المتعلمة..... 80
5.2.1 نماذج المنظمة المتعلمة 83
6.2.1 أشهرأدوات قياس المنظمة المتعلمة..... 87
7.2.1 من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة 91
8.2.1 عقبات أمام التحول إلى منظمة متعلمة..... 93
3.1 المبحث الثالث : رهانات وإمكانات التعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية..... 95
1.3.1التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي 96
2.3.1 خصائص المؤسسات الأكاديمية كمنظمات 97
3.3.1 خصائص وأوضاع الجامعات في القرن 21..... 99
4.3.1. التعلم التنظيمي للجامعات..... 101
5.3.1 أهم الدراسات حول التعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية..... 101
6.3.1 كيف تتعلم الجامعات؟..... 104

7.3.1. الشروط التي تساعد على التعلم التنظيمي في الجامعات..... 106
أ. العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)..... 107
ب. الثقافة..... 109
ت.القيادة..... 110
8.3.1 العوامل التي تعيق أو تمنع التعلم التنظيمي في الجامعات..... 112
9.3.1 قيود التحول إلى منظمة متعلمة في المجال الأكاديمي و اقتراحات رفعها: 113
. ملخص واستنتاجات حول الإطار النظري..... 116
2.الفصل الثاني: ظروف التعلم التنظيمي في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية
- تمهيد..... 119
1.2 المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر: خلفية تاريخية، الواقع والآفاق.... 120
1.1.2. تطور التعليم العالي في الجزائر..... 121
2.1.2 مبررات ونتائج تطبيق أنظمة التعليم العالي العالمية في الجزائر..... 122
3.1.2 التعليم العالي الجزائري في ظل المنافسة العالمية..... 124
4.1.2 التسيير الإداري في الجامعة الجزائرية، واقع وتحديات..... 130
5.1.2 الجامعة الجزائرية في مفترق طرق..... 133
2.2 المبحث الثاني: أساسيات الدراسة الميدانية..... 135
1.2.2. منهجية الدراسة الميدانية..... 136
2.2.2. حدود ومجالات الدراسة..... 138
أ. الحدود الجغرافية..... 138
- قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2..... 138
- معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة 2..... 141

- قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية بجامعة وهران 1..... 144

ب. الحدود البشرية..... 145

3.2.2. مجتمع وعينة الدراسة..... 145

4.2.2. أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)..... 147

أ .أشهر أدوات قياس التعلم التنظيمي وتحول المنظمة لمنظمة متعلمة..... 149

ب. التعريف باستبيان (DLOQ) للمنظمة المتعلمة 151

ت .مبررات استخدام استبيان المنظمة المتعلمة (DLOQ) كأداة للدراسة..... 156

ث. الأهداف المتوخاة من تطبيق استبيان المنظمة المتعلمة (DLOQ) في الدراسة 159

ج. المقياس المستخدم في هذه الأداة..... 164

ح. صدق وثبات الاستبيان..... 165

3.2 المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية والتعليق عليها..... 166

1.3.2. نتائج الدراسة الميدانية (تحليل إجابات الاستبيان في أقسام ومعاهد "علم المكتبات والتوثيق" محل الدراسة..... 168

2.3.2. التعليق على النتائج المتحصل عليها..... 198

أ. التعليق على إجابات الاستبيان في جزئه الخاص بالبيانات العامة..... 198

ب. التعليق على إجابات الاستبيان المتعلقة بالمحورالأول..... 200

ت.التعليق على إجابات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني..... 206

ث. التعليق على نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث..... 209

ج. التعليق على النتائج المتحصل عليها حسب الفروق بين المجموعات..... 224

ح التعليق على نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحاور الثلاث والمقارنة بينها 233

3.3.2. نتائج الدراسة الميدانية وفق الفرضيات..... 237

4.3.2 خاتمة الدراسة الميدانية..... 239

5.3.2. نموذج مقترح لإرساء مبادئ التعلم التنظيمي بالأقسام و المعهد محل الدراسة..... 241

خاتمة..... 251

قائمة المراجع..... 254

ملاحق الدراسة..... 281

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	الفرق بين التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة	36
02	الاختلافات بين المعرفة الصريحة و الضمنية	42
03	عو ائق و مشكلات للتعلم وفق (سينج)	63
04	أهم تعريفات للمنظمة المتعلمة	71
05	الانضباطات الخمسة لسينج	73
06	تعريفات المنظمة المتعلمة	74
07	الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة	78
08	الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة	81
09	خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	92
10	حجم الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي	125
11	الميزانية المخصصة سنويا للبحث العلمي وقطاع التعليم العالي في الدول المتقدمة بالترليون دولار.	126
12	تصنيف الجامعات العربية عربيا وعالميا وفق تصنيف (QS) لسنة 2021	127
13	ترتيب الجامعات الإفريقية لسنة 2021 وفق تصنيف Cybermetrics	128
14	عينة الدراسة الميدانية	147
15	أدوات قياس المنظمة المتعلمة القائمة على الاستبيان	150
16	دمج الأبعاد السبعة (07) لاستبيان (DLOQ)ضمن محاورثلاثة (03)	163_162
17	درجة المو افقة وفق مقياس ليكارت الثلاثي	168
18	ترتيب فقرات محاور الدراسة حسب مؤشر الأهمية النسبية(RII)	168
19	توزيع العينة حسب المؤسسة الجامعية.	169
20	توزيع العينة حسب طبيعة العمل.	170

21	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	171
22	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	172
23	قياس مدى ثبات الاستبيان وفق معامل الثبات ألفا كرونباخ	174
24	تحليل أراء المجيبين على عبارات أبعاد التعلم التنظيمي وفق محور المستوى الفردي	175
25	ترتيب أبعاد محور المستوى الفردي	179
26	تحليل أراء المجيبين على عبارات أبعاد التعلم التنظيمي وفق محور مستوى الفرق والمجموعات.	180
27	تحليل أراء المجيبين على عبارات أبعاد التعلم التنظيمي وفق محور مستوى المنظمة.	183
28	ترتيب أبعاد الاستبيان وفق محور مستوى المنظمة.	188
29	ترتيب محاور الاستبيان حسب مؤشر الأهمية	189
30	نتائج اختبار ANOVA لمحور المستوى الفردي حسب المؤسسة الجامعية.	191
31	نتائج اختبار ت-المستقل لمحور المستوى الفردي حسب طبيعة العمل.	192
32	نتائج اختبار ANOVA لمحور المستوى الفردي حسب سنوات الخبرة.	192
33	نتائج اختبار ANOVA لمحور المستوى الفردي حسب المؤهل العلمي.	193
34	نتائج اختبار kruskal wallis لمحور مستوى الفرق و المجموعات حسب المؤسسة الجامعية	193
35	نتائج اختبار ت-المستقل لمحور مستوى الفرق و المجموعات حسب طبيعة العمل.	194
36	نتائج اختبار WELCH لمحور مستوى الفرق والمجموعات حسب سنوات الخبرة.	195
37	نتائج اختبار ANOVA لمحور مستوى الفرق والمجموعات حسب المؤهل العلمي	195
38	نتائج اختبار ANOVA لمحور مستوى المنظمة حسب المؤسسة الجامعية.	196
39	نتائج اختبار ت-المستقل لمحور مستوى المنظمة حسب طبيعة العمل.	196
40	نتائج اختبار ANOVA لمحور مستوى المنظمة حسب سنوات الخبرة.	197
41	نتائج اختبار ANOVA محور مستوى المنظمة حسب المؤهل العلمي.	197

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	نموذج المنظمة المتعلمة وفق مايلونين	87
02	نموالأبحاث التي تتناول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي	103
03	الهيكل التنظيمي لقسم علم المكتبات والتوثيق جامعة الجزائر2	141
04	الهيكل التنظيمي لمعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة2	143
05	توزيع العينة حسب المؤسسة الجامعية	170
06	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	171
07	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	172
08	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	173
09	ترتيب عبارات محورالمستوى الفردي حسب مؤشرالأهمية النسبية	178
10	ترتيب أبعاد محورالمستوى الفردي حسب مؤشرالأهمية النسبية	179
11	ترتيب عبارات محورمستوى الفرق والمجموعات حسب مؤشرالأهمية النسبية	182
12	ترتيب عبارات محورمستوى المنظمة حسب مؤشرالأهمية النسبية	187
13	ترتيب أبعاد محورمستوى المنظمة حسب مؤشرالأهمية النسبية	189
14	ترتيب المحاورحسب مؤشرالأهمية النسبية	190

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	الاستبيان في نسخته الأصلية للباحثان (و اتكينزو مارسيك)	241
02	النسخة المترجمة للغة العربية من طرف الباحثين: أ.د عبد الناصر حسين رياض زايد، أ.د خالد أحمد بوبشيت ذعارو أ. شجاع ضيف الله المطيري	243
03	نموذج تحكيم استبيان	246
04	قانون 99- 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة علم 1419هـ المو افق لـ 4 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم	252
05	مراسلة الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص ترتيب مؤسسات التعليم العالي الجز ائرية دورة CEESA 2022	253

يعتقد العديد من الباحثين والممارسين بأن نجاح المنظمات المعاصرة مقرون بامتلاكها لما يسمى بالشروط الاستباقية للنجاح.

فالعصر الحالي يعرف بعصر المعرفة حيث تتبلور السمة المحورية لهذا العصر في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية، و يتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم الأفراد والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات. كما ترتب على ذلك الاهتمام تكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي.

وإذ يقف العالم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة و تتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعا لذلك، لتحل محلها أساليب جديدة . في مثل هذا العالم لابد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز .

و بخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن، ويتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفاعليتها وقدرتها على الاستمرار.

ومع هذا التطور الهائل، وجدت المنظمات نفسها أمام مشكلة حقيقية تمثلت في أن الأموال التي تصرف في تكوين العاملين وتدريبهم لا تعود بالنتائج المنتظرة[1]، إما لجهل الإدارة بالتخصصات التي يحتاجها موظفيها، فهي تفعل ذلك من باب التشهير فقط ليس إلا، أو لعدم قناعة رؤساء العمل بجدوى هذه التربصات والتدريبات، فهي بالنسبة لهم هدرا للمال والوقت والجهد فقط، ولا فائدة ترجى منها، أو لتفضيل الموظف العمل المعتاد ودخوله في دوامة العمل الروتيني، ووقوعهم في فخ

فاسي، فاطمة الزهراء، 2018. ***واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية:دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط***. أطروحة دكتوراه.تسيير المنظمات بومرداس: جامعة امحمد بوقرة، ص19.

الألفة والميل إلى استخدام الأمور المعروفة والمجربة التي لا تكلف الكثير من الجهد والعناء والابتكار، أو قد يصرف على تكوين العاملين الاموال الطائلة إلا أنهم بمجرد تمكنهم من العمل وحصولهم على الشهادات يسعون لتغيير وظيفتهم التي أصبحت لا تدر عليهم الكثير من المال بحكم ما تعلموه وتلقوه والذي صار يتطلب ذلك، أو قد يتقاعد الموظف وقد يفارق الحياة.

وبالرغم مما يتسم به العصر الذي نحياه من تطور متواصل ومتلاحق تقنيا و معلوماتيا، والذي يفرض على المنظمات واقعا متغيرا، فهذا بدوره يحدث ارتباكا في استجابات الإنسان تجاه التطور والتغيير؛ مما يتطلب 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.

وكون قطاع التعليم هو أهم قطاع في أي بلد لأنه يشارك في بناء مستقبل رأس المال البشري، تظل الجامعة في رسالتها الأصلية مستودع للمعرفة والخبرة، منتجة لها وناقلة وموزعة لمحتوياتها، مطورة ومجددة لرصيدها، موظفة ثمراتها فيما ينفع الناس، وهي في تحولاتها وتصاريفها تمثل حاضنة للمستقبل بمختلف احتمالاته،كما أنها بمنظوماتها وآلياتها مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي لمصيرها.

وفي هذا السياق، ومع تغير أنماط إدارة التعليم، ومقابل المزيد من الاستقلالية الممنوحة لمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات العامة[1] فهي مطالبة – الجامعة – بتطوير سياساتها المؤسساتية الخاصة وبالتالي رسم الخطط الإستراتيجية مع إظهار النتائج[2].

[1] يختلف ذلك حسب كل بلد

[2] MARTIN, Michaela et SAUVAGEOT, Claude/ UNESCO, 2009. *Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur: un guide pratique* [en ligne].France :Institut international de planification de l'éducation. p09. [Consulté le : 04-07-2021].disponible a l'adresse : https://bit.ly/3nYgKJe.

و بعد فترة من الدعم المالي والسياسي لمؤسسات التعليم العالي التي أعقبت سنوات الاستقلال في معظم الدول النامية والتي في طريق النمو، هاهي الآن هذه المؤسسات التعليمية تقف في مفترق الطرق [1].

فالجامعات الجزائرية ومعها أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق لا زالت تعاني كغيرها من التخصصات الأخرى 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، وكذا 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 الجزائري والتي يصعب حصرها هنا .

و هو ما يجعل تساؤلات عديدة تبحث عن حل فيما يخص التكوين الجامعي، هل مازال يمثّل إعدادا جيّدا للحياة المهنية والمواطنة في القرن الواحد والعشرين؟ وإذا كانت الجامعة تُعَلِّم، فهل هي تتعلم؟

إننا من خلال طرحنا لهذا السؤال، إنما نريد أن نلفت انتباه (مسؤولين، أساتذة، إداريين و طلبة) كل حسب مكانته في قطاع التعليم العالي ونخص بالذكر الجامعات الجزائرية إلى الوضع الذي آلت إليه هذه الأخيرة من خلال بعدها عن الاستغلال الأمثل للعملية التعليمية، وتحولها إلى شبه التعلم الآلي الخالي من جميع صور التآزر والتعاون والعمل الفرقي، وإفراغ التعلم من محتواه وانفصال هذا الصرح الأكاديمي عن بيئته الخارجية وانعزاله عنها ودخوله في شبه ركود جماعي تحولت من خلاله من منارة للعلم والتعلم والبحث العلمي والابتكار إلى مجرد مطابع للشهادات.

[1] MARTIN, Michaela et SAUVAGEOT, Claude. *Op.cit*., p16

رغم ما تحمله هذه المنظمات من كادر بشري و أكاديمي وبرامج تعليمية ومرافق بيداغوجية تتنافس كبريات الشركات والمؤسسات الاقتصادية والربحية على استغلاله في تطوير بيئتها التعليمية لقناعتها الراسخة وتيقنها بأن القرن الحادي والعشرين لا مكان فيه للمنظمات التقليدية الخالية من صور التعلم المستمر المفضي للتحول إلى المنظمة المتعلمة التي هي نتاج التعلم التنظيمي.

وهو ما دعانا لدراسة حضور التعلم التنظيمي كثقافة تنظيمية في التسيير الإداري بأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق، لما آلت إليه الجامعة الجزائرية من أوضاع لا تدعو إلى التفاؤل، في ظل منافسة شرسة وقوية من طرف مؤسسات ومنظمات استطاعت بفضل تطبيقها لمبادئ التعلم التنظيمي من تبوء المراتب الأولى عالميا.

ومن منطلق صعوبة قياس مدى قدرة المنظمة محل الدراسة على التعلم، فقد عمدنا إلى الاستعانة بأداة استخدمت بنطاق واسع في المؤسسات النفعية وغير النفعية في كثير من دول العالم والمتمثلة في استبيان (DLOQ) للمنظمة المتعلمة المصمم من طرف (Marsick& Watkins)، فتم دراسة الأمور الميسرة والمعينة في ذلك ليتم تعزيزها و ترقيتها، و التعرف على الأمور المثبطة والمعيقة فيتم تفاديها والحد منها.

لقد حاولنا من خلال طرحنا لهذا النموذج العملي وضع أرضية يمكن من خلالها الانطلاق في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وتحول المؤسسات محل الدراسة إلى منظمات متعلمة تعتمد العملية التعليمية في جميع المراحل الإدارية مستغلة بذلك كل الوسائل المادية واللوجيستية المتاحة و الكادر البشري الكفؤ الذي تتمتع به في دفع و ترقية وتطوير ميدان التعلم المستمر في المجال الإداري لتتحول بذلك المؤسسات محل الدراسة من منظمة تُعَلِّم إلى منظمة تتعلم.

الإطار المنهجي

للدراسة

1.أهمية الموضوع:

إن التحولات الحاصلة في العالم على جميع الأصعدة، ألقت بثقلها على المنظومة التعليمية بجميع مستوياتها، وأضحت الجامعة مؤسسة مثل باقي المؤسسات الموجودة في البلاد تواجهها تحديات آنية ومستقبلية رهيبة، خاصة فيما تعلق بالجانب التنظيمي والتعليمي المستدام لموظفيها وهياكلها الإدارية بعد الانتشار المذهل وغير المسبوق لاستخدام أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيات الاتصال وبروز أقطاب وهيئات تنافس الجامعة التقليدية العمومية في آداء رسالتها واستقطاب زبدة المجتمعات اعتمادا على تطبيق آليات وأدوات تتسم بالمرونة والأداء المتميز في تسيير طاقمها الإداري لمواجهة التقلبات الحاصلة في العالم خاصة في المجال الاقتصادي الذي بات يؤرق مسيري الجامعات العمومية التقليدية وصناع القرار الذين وقفوا عاجزين في إدارة وتسيير هذه السيول الجارفة من الوافدين سنويا على الجامعات، الأمر الذي جعل منها مجرد مصنع درجات علمية، أو مطبعة شهادات تخرج، مساهمة بقدر كبير في رفع مستوى البطالة.

ولتجنب هذه التحولات والتحديات المستقبلية التي قد تعصف بها إن وقفت عاجزة دون حراك برز التعلم التنظيمي، المصطلح الذي عرف رواجا كبيرا عند أكثر المؤسسات الاقتصادية والتجارية الناجحة في البلدان المتقدمة، حيث صارت معظم المنظمات على المستوى العالمي تتسارع في تطبيقه على هياكلها الإدارية، وصار يتعين على الشركات والمؤسسات أن تصبح أكثر شبها بالجامعات على ما كانت عليه في الماضي[1].

وكونها مُسَيّرة وناقلة ومُنَظّمة للمعرفة التي صارت رأس مال أرقى المؤسسات والمنظمات العالمية، ظهر الدور الكبير للمؤسسات الأكاديمية التي تعنى بميدان المعلومات والمعرفة و كيفية تنظيمها وإدارتها وبثها؛ نعني بذلك أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق، لما تقوم بتدريسه وتلقينه من برامج تصب في خانة التطور المعرفي و المعلوماتي وكل ما له صلة باكتساب المعرفة وتنظيمها ونقلها، وهو الذي يستدعي أن

[1] Starkey, Ken.1998. ***What Can We Learn from the Learning Organization ?.*** Human Relations, Vol. 51, No. 4, p.533.

تكون مثالا يحتذى به لجميع التخصصات الأخرى في تطبيق التعلم التنظيمي على هياكلها الإدارية من أجل أداء متميز وفعال.

فأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق تمثل دورة حياة المعرفة التي يتسم بها العصر الحالي، وباعتبار التعلم التنظيمي أسلوب حياة في المؤسسة كان لابد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء، خلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن،إذ يتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة و فاعليتها وقدرتها على الاستمرارية طوال السنة.

ومن واقع ازدياد طلب الأطراف ذات المصلحة بمؤسسة التعليم العالي الجزائرية على تحسين خدماتها التي تعدّ إحدى الركائز الأساسية في تحقيق البناء السليم للمجتمع، والتي لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا جرى إنتاجها وتقديمها بمستوى عال، كان لابد لنا من التركيز على هذا القطاع الخدمي على اعتبار أنه يشكل شريحة عريضة و هامة على جميع الأصعدة، كما نجد أن أهمية الموضوع جاءت متزامنة مع جهود مسؤولي قطاع التعليم العالي[1] في وضع التشريعات والأجهزة و الآليات المناسبة قصد الرفع من فعالية الهياكل الإدارية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي والتخلي عن الأساليب الإدارية البالية والاعتماد على طرق ومناهج أكثر فعالية ومتطورة من بينها التعلم التنظيمي.

إضافة لما سبق، تكتسي هذه الدراسة أهمية من خلال كونها تسعى إلى:

1- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل وذلك بالجمع بين المستوى الفردي والمستوى الفرقي والتنظيمي، وربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تطوير المنظمة.

2- إخضاع التعلم التنظيمي للدراسة التطبيقية كونه لا يزال مفهوما حديث العهد نسبيا في مؤسسات التعليم العالي العربية ما قد يضفي عليه جانب من الأهمية ضمن الإطار العلمي لأساليب

[1] ESAGOV, L. 'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire (ESAGOV).www.esagovproject.eu

الإدارة الحديثة التي تسعى لاكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء الجامعات ومن خلالها أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق بالجزائر.

3- تطبيق هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الأكاديمية الجامعية الجزائرية الذي قد يسهم في تعريف القيادات الإدارية (الجامعية) بالتعلم التنظيمي وعلاقته بأداء المنظمة، مما يزيد من معرفة الإدارة بأهمية تأثير هذه العوامل على عملية التعلم وكيفية توظيفها عمليا في تطوير أداء المنظمات.

2.أسباب اختيار الموضوع:

2-1 أسباب ذاتية:

إن من أهم أسباب الخوض في هذا الموضوع هو ميل الباحث إلى التسيير الذي مارسه منذ ما يقارب 26سنة في المؤسسة الجامعية الجزائرية، أين عاصر حقبات وتحولات عديدة مرت على الجامعة الجزائرية[1] وتحديات تنظيمية وإدارية تستدعي الوقوف مليا لتدارك الأمر قبل فوات الأوان، كما يعتبر العمل محاولة لإسهام الباحث في إيجاد مخرج لما تتخبط فيه مؤسسات التعليم العالي ونخص بالذكر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق من سوء تسيير إداري يعتمد فيه على التقاليد البالية والتي لم تعد تجدي نفعا في القرن الحادي والعشرين.

2-2 أسباب موضوعية:

الوقوف على أسباب تدني الأداء التنظيمي والإداري لدى الطواقم الإدارية لأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق في الجامعات الجزائرية، رغم اعتمادها على برامج تعليمية وتكوينية تصب في خانة اكتساب المعرفة وتنظيمها وتسييرها وهو ما تسعى أرقى المؤسسات الأكاديمية العالمية إلى تطبيقه وتوظيفه في ترقية وتحديث العمل الإداري والتنظيمي لديها لمواجهة التطورات والتحولات الحاصلة على المستوى العالمي.

[1] اعتماد نظام LMD ليسانس، ماستر، دكتوراه سنة 2004.

3. إشكالية الدراسة:

في ظل تزايد النداءات العالمية الموجهة إلى منظومات التعليم العالي عامة، و الجامعات خاصة[1] الداعية بضرورة تجديد هذه المنظومات وتطويرها لتواكب التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي يشهدها العالم، وما تواجه من تحديات عديدة، ومع زيادة (فارق) الإنفاق العالمي والمحلي بين الدول المتقدمة ودول العالم العربي على منظومات التعليم العالي والبحث العلمي[2]، بات من الضروري العمل على أن تتميز هذه المؤسسات الأكاديمية في آدائها وتقدم أفضل الخدمات لمجتمعاتها اعتمادا على كفاءة العاملين فيها وفاعليتهم والتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى أخرى أكثر حداثة وأكثر فاعلية[3] نظرا للتحديات التي تواجهها في معالجة القضايا والمشاكل الاجتماعية والثقافية والعلمية، ورغم ماتم ضخه في وطننا من ميزانيات على هذا القطاع الهام رغم قلتها مقارنة بما تنفقه دول أخرى ، إلا أنها لم تتمكن من بلوغ المراتب الأولى ضمن التصنيفات العالمية ولم تتمكن من الخروج من عنق الزجاجة، وباتت مؤسسات التعليم العالي عندنا حبيسة تصرفات وتقاليد بالية في التسيير الإداري لم تعرف المخرج منه رغم أن مثيلاتها في دول شقيقة استطاعت أن تتغلب على نفس الوضعية بأخف الضرر وبأقل الاثمان باعتمادها على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي الذي أحدث ثورة تغيرية مست جميع مراحل التسيير الإداري بإدخاله العملية التعليمية في جميع مفاصلها، وهو مالم نلمسه في مؤسسات التعليم العالي عندنا ونخص بالذكر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق التي تتوفر على جميع المقومات والدوافع والمحفزات التي تؤهلها لتأخذ زمام المبادرة في تطبيق التعلم التنظيمي. موازاة مع ما تم ذكره من صعوبات بيئية تنافسية جد متغيرة، صارت حتمية تطبيق وممارسة التعلم التنظيمي في التسيير الإداري كأحد

[1] المرجع السابق.ص5

[2] ترتيب الدول في البحث العلمي 2018.آخر تحديث 14 :مايو 2019. [تم الاطلاع عليه يوم 20-جويلية-2021].متاح على الرابط: https://bit.ly/3RnoEcS

[3] عيشوش، خيرة. 2011.***التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك***.[على الخط].مذكرة ماجستير، مالية دولية.تلمسان:جامعة أبو بكر بلقايد. ص 10 .[تم الاطلاع عليه يوم 15. ماي.2021]..متاح على الرابط: https://bit.ly/3ausosp .

الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لمعالجة مشكلاتها[1]، إذ أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي وتحولت إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحًا في تحقيق أهدافها.[2]

من جهة أخرى، ورغم ما تتوفر عليه أقسام و معاهد علم المكتبات والتوثيق من برامج تعليمية تتماشى ومبادئ التعلم التنظيمي، و وجود كادر أكاديمي مؤهل لتطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، فتأخذ بذلك الأقسام والمعاهد محل الدراسة المبادرة والسبق لتصبح مثالا يحتذى بها في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنها لم تتمكن من استغلال ذلك.

فهل توجد بوادرودلالات حقيقية و اقعية لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي لدى الطاقم الإداري المسير في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق بالجزائرلتنتقل بذلك من منظمة تُعَلِّم إلى منظمة متعلمة؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي تم تجزئته إلى أسئلة فرعية يتناول كل منها مبحثا فرعيا تعمل في تكامل فيما بينها على تغطية كل جوانب المشكلة و تعطي في النهاية تصورا قد يسهم في حل مشكلة الدراسة، وتتحدد هذه الأسئلة الفرعية فيما يلى:

1. هل توجد مؤشرات تدعو للمضي في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في أقسام ومعاهد علم المكتبات محل الدراسة؟

2.هل توجد محفزات و أمور ميسرة لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي _على المستوى الفردي، الفرقي و التنظيمي ككل_ في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة فيتم تعزيزها؟

3.إذا كان الهدف من تطبيق التعلم التنظيمي تحول المؤسسات محل الدراسة إلى منظمة متعلمة، فما هو النموذج العملي الذي يمكن اقتراحه لإرساء معالم التعلم التنظيمي بها؟

[1] العصيمي، عواطف بنت احمد حماد.2007.***التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى***.[على الخط].مذكرة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط.كلية التربية.مكة المكرمة:جامعة أم القرى. ص04 [تم الاطلاع عليه يوم 18.جوان.2021]. متاح على الرابط: https://bit.ly/3b0wbOk

[2] المرجع السابق.ص05

4. فرضيات الدراسة:

1.4الفرضية الأولى:

توافر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة على مؤشرات تدعو للمضي في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي، تتمثل في كادر بشري أكاديمي وإداري مؤهل وبيئة تنظيمية مساعدة.

2.4 الفرضية الثانية:

دلالات إحصائية مؤشرة على وجود محفزات على المستوى (الفردي، الفرقي والمنظمي) تقابلها معيقات تعتري تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق.

5. أهداف الدراسة:

- 1.5 الهدف العام:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي في أقسام و معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر 2، قسنطينة2 و وهران1، مع تحديد الجوانب المساعدة على ذلك لتقويتها والمثبطة لتجنبها، و تقديم مقترحات تحسينية للحد من هذه الحواجز المحددة.

- 2.5 الأهداف الثانوية:

-معرفة مدى توافر فرص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي عند أفراد الطاقم الإداري المنظم لأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر 2، قسنطينة2 و وهران1.

-معرفة مدى توافر فرص التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي أو الفرقي للطاقم الإداري المنظم لأقسام و معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر 2، قسنطينة2 و وهران1.

-معرفة مدى توافر فرص التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة ككل بالنسبة لأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر 2، قسنطينة2 و وهران1.

-التعرف من خلال البحث في الأدبيات المتاحة على مميزات المنظمات المتعلمة بصفتها نتاج للتعلم التنظيمي.

-تطوير و تعديل للأداة المختارة المتمثلة في استبيان (DLOQ) للمنظمة المتعلمة المصمم من طرف (Marsick &Watkins) والذي أثبت نجاعته في كثير من البحوث الميدانية في كبريات الشركات والمؤسسات النفعية وغير النفعية على المستوى العالمي، ومحاولة تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي ومن خلالها أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق بالجزائر، فتكون دراستنا هذه الوحيدة على المستوى الوطني التي تعتمد هذه الأداة لقياس مستوى التعلم التنظيمي في الأقسام والمعاهد محل الدراسة.

6.المقاربة المنهجية:

1.6: منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها واستخلاص نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، وتسير خطة الدراسة وفق هذا المنهج بالخطوات التالية:

أولا :تطبيق أداة البحث الميداني في التشخيص لتحديد مستويات الصعود في عملية التعلم التنظيمي وبالتالي تحديد العوائق.

ثانيا: إفراغ النتائج المتحصل عليها من الإجابات مع استخدام أداة (SPSS) لربط العلاقات والتعليق على النتائج.

ثالثا: تصور مقترح لتطوير التسيير الإداري والتنظيمي لأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق في ضوء تطبيق نموذج خاص للتعلم التنظيمي.

2-6- مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد في دراسة حالة التسيير الإداري والتنظيمي لأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق، ودراسة إمكانية تطبيق التعلم التنظيمي بها على توزيع استبيان على مجتمع الدراسة المعنية، والمتمثل في الطاقم الإداري لكل من جامعة الجزائر2، جامعة وهران1 و معهد جامعة قسنطينة2، كما هو مبين في الجدول التالي:

المؤسسة الجامعية	مجتمع الدراسة	أفراد العينة
جامعة الجزائر 2	15	15
جامعة قسنطينة 2	12	12
جامعة وهران 1	05	05
المجموع	32	32

وبالتالي، يقدر مجتمع البحث الكلي لدراستنا ب 32 فردا تم أخذهم جميعا كعينة للدراسة. وهؤلاء هم العاملون فعليا في إدارة المؤسسات محل الدراسة، سواء كانوا أكاديميين أو إداريين بما في ذلك المدراء ونوابهم ومسؤولي المصالح المختلفة بتلك الأقسام

3.6 أدوات الدراسة:

1.3.6 الاستبيان:

تم الاستعانة بنموذج استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (***DLOQ***)المعمول به عالميا في الدراسات المشابهة، كأداة لقياس مدى تمكن المنظمة محل الدراسة من تطبيق التعلم التنظيمي و إمكانية أن تصبح منظمة متعلمة. وسيتم التفصيل في هذا في الفصل الميداني لهذا البحث.

4.6 – حدود الدراسة:

1.4.6- حدود مكانية: تشمل كلا من: وهي قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية بجامعة وهران1 ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة2.

2.4.6- حدود بشرية: ونعني بذلك الطاقم الإداري المسير لأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بالأقسام الثلاثة محل الدراسة.

7- الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة المتعلقة بالتعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ونخص بالذكر تخصصات علم المكتبات والتوثيق، تبين لنا شبه انعدام لمثل هذه الدراسات الأجنبية والعربية، إلا القليل منها وهو ما تعلق بالعلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي وتكنولوجيات الاتصال ووسائل الإعلام الحديثة، كما وجدنا بعض الدراسات الأكاديمية حول تطبيق التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي والتي في غالبيتها باللغات الأجنبية.

1.7 دراسات باللغة العربية:

- 1-دراسة ***عواطف بنت أحمد حماد العصيمي***، بعنوان التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية،إشراف الدكتور محمد بن معيض الوذيناني، متطلب لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط سنة ***2008***، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي و التغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي.، اعتمدت

هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ودور التعلم التنظيمي في عملية التغيير الاستراتيجي.

- 2-بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل - المملكة العربية السعودية، من إعداد الباحث: ***ذعار شجاع ضيف الله المطيري*** من مملكة البحرين سنة ***2009*** حيث اهتم هذا البحث بالتعرف على أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي وهو مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) ،حيث هدفت الدراسة إلى التعريف بهذا المفهوم الجديد وذكر أهم خصائصه، كما هدفت إلى تقييم الإمكانات ذات الصلة بالمفهوم بالقطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث في تحقيق ذلك على نموذج (Marsick &Watkins) للمنظمة المتعلمة، حيث بلغ مجتمع البحث (321) فردا،ومن النتائج التي توصل إليها البحث، أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافرًا في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما : تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، بينما كان أكثر الأبعاد توافرًا هو : تشجيع الاستفسار والحوار.
- 3-وهدفت دراسة ***عبد الرحمن***(***2009***)إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي القائم في الشركات التي تقدم خدمات الهاتف الثابت والهاتف المحمول في مصر ، وقد عملت الدراسة على تحديد مدى مساهمة التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (عمليات التعلم – طرق التعلم – آلية التعلم – نمط التعلم) في تحقيق المزايا التنافسية الخاصة بالشركات موضوع البحث، وشملت الدراسة الميدانية 382عضوًا من العاملين في كل من الشركات التالية : الشركة المصرية للاتصالات ، شركة (فودافون ، شركة موبينيل)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يسود في شركات الاتصال المصرية بنسبة متوسطة كما أوضحت النتائج وجود علاقة جوهرية بين التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية للشركات المحددة.

❖ 4-وقد هدفت دراسة لنيل درجة الماجستير حول: التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرا ت التنافسية للمنظمة: دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط للباحث ***محمد جبار هادي يوسف الظالمي(2010)*** إلى تحقيق جملة من الأهداف:

-معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده في تعزيز قدراتها التنافسية.

-تحديد علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية بأبعادها.

وقد اختيرت الجامعات التالية (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) لتطبيق هذه الدراسة الميدانية، كونها تتمتع بالقدرات البشرية والعلمية، ولتحقيق الغرض تم استخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في هيئة التدريس بالجامعات المذكورة والبالغة (230) من مجموع أصلي (800)، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

-تتباين اهتمام الجامعة المبحوثة في تبني متغيرات دراسة التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة.

-وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة.

و قد تضمنت هذه الدراسة توصيات عدة منها:

- ضرورة تبني الجامعات المبحوثة بناء شامل للتعلم التنظيمي بكافة أبعاده، والعمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات، وتوفير بيئة ملائمة للتعلم التنظيمي.
- دعوة الجامعات المبحوثة لنشر مفهوم التعلم التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس، والتوعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات.

❖ 5-كما أظهرت دراسة للباحثة ***خيرة عيشوش*** (***2011***) مذكرة لنيل شهادة الماجستير من جامعة تلمسان أبو بكر بلقايد تخصص مالية دولية تنامي متزايد بخصوص استخدام التعلم التنظيمي كأداة للتطوير الإداري في المؤسسات، إضافة إلى استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة ونعني بذلك مؤسسة (سونطراك)، وقد استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الجانب النظري الذي يسمح بدراسة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة و الأداء.

كما استخدمت الباحثة المنهج الاستدلالي محاولة إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية ممثلة في المديرية العامة لشركة سونطراك "بحيدرة" الجزائر العاصمة، وقد اعتمد في الدراسة الميدانية على توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي يدور محورها حول موضوع البحث، تم تقسيم الاستبيان إلى خمسة أقسام، شكل القسم الأول المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة ،و يتناول القسم الثاني الحاجة إلى التعلم التنظيمي، و اختص القسم الثالث بخصائص التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و اختص القسم الرابع بالمستويات الثلاثة للتعلم التنظيم ، أما القسم الخامس اختص بدراسة علاقة التعلم التنظيمي بأداء المؤسسة يتكون المقياس من (45) فقرة تم تحويرها لتتلاءم مع واقع عمل المؤسسة.

❖ 6-كما هدفت دراسة للباحث ***نعيجة رضا (2012)*** رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنظيم وعمل من جامعة الحاج لخضر بباتنة حول : التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة " سونطراك فرع التنقيب OC Touat " بأدرار إلى:

- معرفة مستوى ونوع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة الصعوبات التي تواجه انتشار التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة آفاق وأهمية انتشار التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في تقديم الرسالة، واستخدم أداة الاستبيان المكون من 34 سؤال وموزعين على محاور:

<u>المحور الأول:</u> يضم بيانات شخصية وأسئلة حول الجنس و المستوى التعليمي وغيرها من البيانات التي قد تؤثر على بقية الإجابات.

<u>- المحور الثاني:</u> ضم البيانات المهنية للمبحوثين.

-المحور الثالث :شمل بيانات خاصة بطبيعة التعلم التنظيمي، شملت تطبيقات التعلم أحادي الحلقة و ثنائي الحلقة، منها التكوين و نمط التسيير، و المشاركة و غيرها.

-المحور الرابع :ضم بيانات خاصة بمعوقات التعلم التنظيمي، كنمط التسيير، و ثقافة الأفراد و المنظمة وغيرها.

- المحور الخامس :ضم بيانات خاصة بأهمية التعلم التنظيمي، كالأهمية الإستراتيجية، و تجاوز الصعوبات، و غيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن التعلم التنظيمي من خلال المؤسسات المدروسة لا يعدو أن يكون من الحلقة الواحدة من وجهة نظر المسيرين، إضافة إلى صعوبة سريان التعلم التنظيمي بداخل المنظمات المدروسة، وان مستوى التنوع في التكوين والتكوين في حد ذاته متدني للغاية.

كما تم استخلاص نتيجة مفادها أن انتشار التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية تواجهه عراقيل متعلقة بثقافة العامل، والمنظمة، وتلخصت هذه المعوقات في غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، إضافة لانتشار ثقافة تحول من تشجيع المنظمة على التعلم وانتشار ثقافة العصبية والإقصاء.

انتشار الصراعات و المنازعات بين العمال وتراجع التعاون العمالي، إضافة لتغليب التسيير المركزي في جميع المؤسسات المدروسة، مع غياب فضاءات كافية للعمال لطرح أفكارهم وانشغالاتهم ما يدل على تقييد لنمو التعلم التنظيمي.

- 7-هدفت دراسة للباحث ***الهدله مصطفى (2013)*** أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه في المرونة الإستراتيجية للشركة المذكورة آنفا، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد أظهرت النتائج توفر جميع المتغيرات بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جدا.

❖ 8- أما دراسة الدكتورة ***أبو العلا ليلى محمد حسني*** من كلية التربية بجامعة الطائف ***(2015)*** تحت عنوان : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات، والتي تكوَّن مجتمع الدراسة من مجموعة من مجموع موظفات كلية التربية البالغ عددهن (91) موظفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفات في كلية التربية بجامعة الطائف يرين أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل كلي متوسط، وأن هناك فروقا دالة إحصائيا في استجابة العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة تبعا لمتغيري طبيعة العمل، والمؤهل العلمي ولصالح فئتي (أكاديمي، وإداري أكاديمي)، ولصالح حملة (الماجستير والدكتوراه)، وقد ارتأت الباحثة اعتماد مقياس (DLOQ)، كما خلصت الدراسة لبعض التوصيات منها، العمل على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في الكلية، واستحداث برامج التعلم الجماعي والفردي، تطبيق الديمقراطية في إدارة الكلية والبعد عن الديمقراطية، منح الموظفات الحرية في تحديد احتياجاتهن التدريبية مع توفير الدعم المالي لعملية التعلم، إضافة لإيجاد فرص التعلم المستمر بتفعيل نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات، مع تمكين الموظفات من رؤية جماعية مع توفير الداعم اللازم لهن في حال اتخاذ قرارات مخاطر محسوبة.

❖ 9-كما هدفت دراسة للباحثة ***الدسوقي وردة عبد الكريم(2015)*** لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة، بعنوان:

درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس.

التعرف لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداتين هما:

استبيان قياس درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية والتي

تكونت من 52 فقرة موزعة على 5 مجالات وهي (:التفكير النظمي، الإتقان الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق) . واستبيان لقياس الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس والتي تكونت من 25فقرة موزعة على مجالين هما : (واقع الإنتاج المعرفي، واقع توافر مقومات الإنتاج المعرفي) وقد تكونت عينة الد راسة من 102 عضواً من الجنسين بنسبة % 68.5 من المجتمع الأصلي للد راسة البالغ 149 عضو اً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها

1- إشراك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في بناء رؤيتها الإستراتيجية في ضوء المستجدات والتحديات.

2-تأسيس مراكز بحوث على غرار المراكز العربية والأجنبية يشرف عليها نخبة من الأساتذة والباحثين ممن تمكنهم قدراتهم ومهاراتهم البحثية على الابتكار والإبداع، وتطوير الأنشطة البحثية المختلفة واستصدار دوريات علمية دورية.

3-تشكيل لجان متخصصة في جلب المنح والمساعدات والهبات من الخارج لدعم الإنتاج المعرفي.

- 10-وهدفت دراسة للباحثة ***عائشة بنت سالم بنت صالح الرقيشية (2015)*** مقدمة لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع بياناتها وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اعتماد نموذج (Watkins and Marsick) المحكم لقياس أبعاد التعلم التنظيمي (الفردي، الجماعي والمنظمي)والمقسمة لسبعة أبعاد، وقد بلغ إجمالي عينة الدراسة(200) معلم ومعلمة ومن مجتمع الدراسة البالغ عددهم (607) والذين يمثلون معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية، واستعملت الباحثة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للوصول إلى النتائج التالية:

-يتم تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي من قبل معلمي التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بدرجة كبيرة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجات للممارسة المعلمين لأبعاد التعلم التنظيمي في محافظة الداخلية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

❖ 11-كما هدفت دراسة للباحثة ***ميساء عزالدين الدويك (2018)*** لنيل درجة الماجستير من جامعة الخليل تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعممة حسب أبعاد بيتر سينج **Peter Senge** في جامعة بوليتكنك بفلسطين إلى النتائج التالية:

- الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة بوليتكنك في فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والأكاديميين الإداريين بالجامعة.

- الخروج بمقترحات وتوصيات من أجل تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة بوليتكنك في فلسطين والوصول بها إلى مصاف الجامعات المتعلمة بكل أبعاد Peter Senge .

أظهرت النتائج إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعممة بالجامعة هي درجة متوسطة في الأبعاد (التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الفردي)بينما تمثل بعد التفكير النظمي بدرجة عالية من التوافر، بالمقابل لم تحظ هذه الأبعاد إلا بدرجة متدنية من التوافر في الأنظمة المعمول بها داخل الجامعة. ومن بناء على ذلك فقد خلصت الباحثة إلى عدة توصيات منها ضرورة إعادة النظر في توثيق الأنظمة المعمول بها في جامعة بوليتكنك فلسطين وتغذيتها بجميع الإجراءات التي تعمل بها الجامعة، إضافة إلى توفير موازنة كافية تساعد على تطبيق إستراتيجيات المنظمة المتعلمة لتطوير الإدارة الجامعية والعملية التعليمية، ضرورة اهتمام الجامعة بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها التنظيمية.

❖ 12-كما هدفت دراسة للباحثة ***فاسي فاطمة الزهراء (2018)*** من جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس تخصص تسيير المنظمات تحت عنوان: واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، إلى:

- تحديد مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية.

- تحديد مدى تبني الجامعات الجزائرية لركائز المنظمة المتعلمة.

- تحديد العلاقة والتأثير بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

كما سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة لمحاولة معرفة إلى مدى تتعلم الجامعات الجزائرية، وهل يمكن اعتبارها متبنية ومعتمدة على التعلم التنظيمي، نظرا للمشاكل التي تتخبط فيها، من هجرة للأدمغة، وتسرب للمعرفة، والارتفاع الكبير لتعداد الطلبة بالمقارنة مع الإمكانيات المحدودة، غير أن النتيجة التي خلصت إليها هي أن الأساتذة في الجامعات الجزائرية لا يتشاركون المعارف فيما بينهم، ولا يسعون لتعديل سلوكاتهم، وعليه فالجامعات الجزائرية لا تتبنى التعلم التنظيمي، وليست منظمات متعلمة، رغم كونها المصدر الأساسي لخلق المعرفة في المجتمع، وعليها التعديل من آلياتها، ونمط قيادتها لتشجع أفرادها على التشارك في المعارف وتحقيق الإبداع.

و قد تم توزيع الاستبيان، كما تمت الإشارة إليه سابقا في مجموعة من جامعات الوسط تمثلت في:

1- جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة بمختلف كلياتها؛

2- جامعة امحمد بوقرة ببومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير؛

3- جامعة الجزائر 03 بمختلف كلياتها؛

4- جامعة هواري بومدين للعلوم و التكنوجيا؛

5-جامعة البليدة 2 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير؛

6- المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة معهد العلوم الاقتصادية؛

7- جامعة مولود معمري تيزي وزو بكلية الحقوق و العلوم السياسية؛

8- جامعة يحى فارس بالمدية.

2.7 –دراسات باللغة الأجنبية:

❖ 13- دراسة لـ: ***Lorraine S. Nemeth (1997)*** بكلية التربية بجامعة أونتاريو الغربية بكندا، وقد بدأ الباحث بصفته معلم في قسم التعلم والتطوير المؤسسي عمله هذا كبحث استكشافي

حول التعلم التنظيمي للعثور على دلائل تبين حاجة المؤسسات لإلقاء نظرة واسعة حول التعلم وفهم التعلم التنظيمي الذي حسب رأيه يهتم في المقام الأول بتطوير المعرفة والمهارات والمواقف و القيم الفردية

❖ 14-دراسةل - ***JOO HO PARK*** -حول ***measurement And Validation Of Senge's Learning Organization Model In Korean Vocational High Schools*** : قياس والتحقق من نموذج (سينج) للمنظمات المتعلمة الخاص بالمدارس الثانوية العليا الكورية، سنة 2006 بجامعة جورجيا، حيث انطلقت الدراسة من مفهوم أن المنظمة التعليمية هي النوع المطلوب من المنظمة ؛ والذي يدعو إلى تطوير القدرة على التكيف والتغيير بشكل مستمر من خلال تسهيل تعلم الفرد والفريق والمنظمة .يتضمن هذا التعريف استهداف التغيير المستمر الذي يحدث في جميع أنحاء المنظمة. لذلك، على المنظمة التعليمية التركيز بشكل فعال على الوظائف من أجل البقاء والازدهار في عالم سريع التغير وغير متوقع .يدعم كلاهما الأفراد والجماعات في التعلم المستمر وتحسين الأداء .كما تم في هذه الدراسة تطبيق مفهوم المنظمة التعليمية التي دعا إليها***Senge***(1990) على المؤسسات التعليمية العليا الكورية.

❖ **15-*Perceptions Of Organizational Learning Practices Among Yemeni University Librarians***

جاءت هذه الدراسة حول قياس آداء التعلم التنظيمي في المكتبات الجامعية باليمن، وهي دراسة مشتركة بين جامعة صنعاء قسم المكتبات والمعلومات، وجامعة سيلنقور بماليزيا،كلية تسيير المعلومات ، نسر المقال سنة 2008 بـ ***Malaysian Journal of Library & Information Science*** وقد استخدم الباحثان استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)، حيث اجريت الدراسة على جميع المكتبات الجامعة لليمن، وكان عددها (07 جامعات عمومية، و11 جامعة خاصة)، وخلصت النتائج

المتحص عليها إلى كون اتجاهات مبادئ التعلم التنظيمي في الجامعات الخاصة أعلى منه في نظيرتها من الجامعات العمومية، كما أظهرت النتائج المتحصل عليها إلى أن التعلم التنظيمي على مستوى محور المنظمةلا يرتقي للمستوى المطلوب، وتقترح الدراسة إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم الفردي والجماعي كمتطلبات أساسية.

❖ ***16 – Performance measurement in universities Managerial Perspective*** قياس الأداء في الجامعات- المنظور الإداري- دراسة قدمت من طرف ***Wang (Xiaocheng*** من(جامعة تونت بهولندا تخصص إدارة الأعمال، سنة 2010، تبحث هذه الدراسة حول قياس الأداء في الجامعات، أي كيفية قياس أداء الجامعات من منظور إداري. حتى الآن ، نشأ عدد قليل من أطر قياس الأداء من القطاع العام تم تطويرها لقياس الأداء في الجامعات. وأصبحت أطر مثل بطاقة الأداء المتوازن في الإعدادات الربحية بشكل متزايد تتكيف مع قياس الأداء في الجامعات. ولشعورنا بالقلق المتزايد من المخاطر التي تواجه الخدمات الجامعية بشكل كبير. تهدف الدراسة إلى تطوير إطار قياس الأداء في الجامعات. لذلك، البحث الرئيسي كان إجابة على السؤال هو:"إلى أي مدى يمكن أن يكون هناك إطار لقياس وتطوير الأداء في إعداد الجامعة؟ "

❖ ***17- Measurement of Organizational Learning of Business Schools***

دراسة قدمت لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص الاقتصاد سنة 2013 من جامعة وتناولت هذه الدراسة اقتراح نموذج ***Karen Voolaid*** تالين بجمهورية أستونيا من طرف الطالبة لتطوير مصطلح مدارس العلوم التجارية اعتمادا على تطبيق التعلم التنظيمي، وكذا إنشاء أدوات عالمية لقياس تحول مدارس العلوم التجارية إلى منظمات متعلمة. تم توزيع هذه الدراسة على خمسة مباحث مستقلة لكنها ترتبط فيما بينها في القاسم المشترك وهو التعلم التنظيمي.

❖ **18-** ***Measuring organizational learning :Model testing in two Romanian universities (Alexandra Luciana Guţă) 2014.***

جاءت هذه الدراسة لتوضيح درجة تطور (الأساتذة والباحثين) في مؤسسة التعليم العالي اعتمادا على تطبيق مبدأ التعلم التنظيمي، وقد اختار الباحث جامعتان (02) من جامعات رومانيا، وقد تدرج الباحث في ذكر بعض المفاهيم المرتبطة بالتعلم التنظيمي و الأمور الميسرة لذلك، وكذا القيمة التي يمكن أن يضيفها رأس المال البشري الذي تزخر به مؤسسات التعليم العالي في رومانيا وكيفية تطوير أداة قياس بتطور التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية ومحاولة توسيع ذلك وتطبيقه على المؤسسات الربحية النفعية، ولأهمية البحث فقد تم تمويله من طرف الصندوق الاجتماعي الأوروبي من خلال قطاع البرنامج التشغيلي لتنمية الموارد البشرية لسنة 2007-2013 .

- ***19- VALIDATING THE DIMENSIONS OF THE LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE (DLOQ) IN THE RWANDAN CONTEXT (Marvin Elie Mbassana) 2014***

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من صحة أبعاد استبيان منظمة التعلم (DLOQ) في السياق الرواندي، حيث تم اختيار قطاع التعليم العالي خمس جامعات منه، و استرجاع وتحليل ما مجموعه 430 استبيانا لهذا الغرض، بعد دراسة نتائج تحليل البيانات تبين أن أداة DLOQ قابلة للتطبيق في السياق الرواندي.

تعرض الباحث لذكر خصوصية مؤسسات التعليم العالي الإفريقية التي لم تحض – حسب قوله – بالدراسة فيما يخص تطبيق أداة قياس التعلم التنظيمي وتحول المنظمة (الجامعة) إلى منظمة متعلمة[1]، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من صحة DLOQ في السياق الرواندي حيث تشير نتائج الدراسة ومن خلال جمع البيانات الإحصائية المختلفة التي تم إجراؤها تستند إلى أن إمكانية تطبيق DLOQ في السياق الرواندي مدعومة، و مفهوم منظمة التعلم وأداة القياس الخاصة بالأداة

[1] Mbassana, Marvin Elie. 2014. ***Validating The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ) In The Rwandan Context.*** *European Journal of Business, Economics and Accountancy.* **.[en ligne].**Vol. 2, No. 2, p.16 [consulté le 13.juin.2021]. Disponible a l'adresse : https://bit.ly/3PfSGxg

المستخدمة على النحو الذي اقترحه واتكينز ومارسيك قابلين للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي برواندا .

- ***20- L'apprentissage Organisationnel CommeFacteur de Succès des Alliances Stratégiques : Cas du Laboratoire Saidal.*(KHEDIM Amel).2017.** Thèse pour l'obtention d'un doctorat Option : management international des entreprises. ***Uinversité Abou BekrBelkaïd – Tlemcen.***

خلصت البيانات التي تم جمعها في هذا البحث إلى فكرة عن الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في نجاح التحالفات الإستراتيجية ، وإلى أي مدى يؤدي هذا التعلم لتهيئة ظروف هذا النجاح، وكيف أن التعلم التنظيمي له دور كبير في ترقية وتطور التحالفات الإستراتيجية للمنظمات الربحية كمؤسسة صيدال على سبيل المثال، وهو العامل الذي تحتاجه المنظمات في تعاملها مع الوسط الخارجي الذي باتت تتطلبه الظروف الحالية، حيث أسهمت هذه الدراسة في التركيز على عامل التحالفات الذي هو ثمرة العمل الجماعي والمنظم المؤسس على ركائز التعلم التنظيمي لجميع منتسبي المنظمة محل الدراسة.وقد تم الاستعانة في تحليل هذه الدراسة باستخدام أداة الاستبيان خاصة بالباحث.

3.7 حوصلة حول الدراسات السابقة:

جاءت كل الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها سابقا والتي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا في الدراسة النظرية وحتى الميدانية، تجلى ذلك من خلال زيادة في التعرف على المصطلحات الجديدة بالنسبة لنا المتمثلة في التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، هذان المصطلحان اللذان تداخلا في كثير من الأحيان رغم الاختلاف والتبيان بينهما، فكانت هذه الدراسات دافع في رفع بعض ما التبس علينا في هذا المجال، كما سمحت لنا هذه الدراسات في رؤية شاملة حول الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في المؤسسات الربحية الاقتصادية والتجارية وكذا المؤسسات غير الربحية ونعني بذلك مؤسسات التعليم

العالي في بعض الدول وتم التركيز على الدول العربية والإفريقية للتقارب في وجهات النظر، كما تم الاستعانة ببعض الدراسات في الدول الغربية والتي كان لها السبق في هذا المجال وخطت خطوات كبيرة قبلنا، ساعدت هذه الدراسات في تأكيد ما تم طرحه من طرفنا أن الدراسات في مجال التعلم التنظيمي بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي قليلة جدا مقارنة بمثيلتها في المؤسسات الربحية الاقتصادية والتجارية كالبنوك والشركات الكبرى والمؤسسات الصحية والبنكية، وذلك كون بداية نشأة المفهوم كانت في أحضان هذه المؤسسات لتنتقل بعد ذلك للمجال التعليمي الأكاديمي.

ساعدت هذه الدراسات أيضا في تذليل العقبات أمام استخدام أداة قياس تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة باستخدام أداة (DLOQ) والتي أثبتت فعاليتها وصحة استخدامها في جميع الدراسات، رغم ذكرنا لدراسات أخر ى استعانت بنموذج (بيتر سينج) للمنظمة المتعلمة والذي يعتبر أول من استخدم هذا المصطلح، فكان اعتمادنا على هذه الدراسات من باب الرجوع إلى بدايات التسمية وأصولها.

مكنتنا الدراسات السابقة كذلك من معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة اعتمادا على التعلم التنظيمي بتطبيق أداة (DLOQ) وكيفية معالجة البيانات المتحصل عليها حسابيا بتطبيق برنامج SPSS لاستخراج درجة الترابط بين المتغيرات، كما ساعدتنا هذه الدراسات في الحصول على نتيجة مفادها أن تطبيق هذه الأداة (DLOQ) تحتاج إلى إعادة تحكيم لتطبيقها في البيئة المحلية التي تختلف حتما عن البيئة التي نشأت فيها.

وقد تميزت دراستنا هذه عن باقي الدراسات كونها:

1-جاءت في مرحلة حاسمة تمر بها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وكثرة الضغوطات على النظام المتبع في تسييرها الذي أدى لنتائج كارثية تجسدت في تذيل جامعاتنا مراتب الجامعات الإفريقية العربية والعالمية.

2-عالجت المشكل من زاوية مخالفة تماما لما تم طرحه من دراسات التي ركزت على التعلم التنظيمي لدى فئة الأساتذة والطلبة، حيث جاءت دراستنا تشريحا دقيقا لواقع التعلم التنظيمي في الوسط الإداري

بأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق، الذي يقع في لب المعادلة- حسب رأينا- إلا أنه لم يعط حقه اللازم في الدراسات السابقة ولا حتى في الحلول المقترحة للخروج من هذه الوضعية .

3- ركزت الدراسة على القسم أوالمعهد (أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق)بصفته الحلقة المحورية التي ترتكز عليها الجامعة، ولما يلعبه من دور في العملية التعليمية والإدارية والبيداغوجية.

4-ادخلت تعديلات جوهرية على بعض صيغ وفقرات أداة الاستبيان المستخدم (DLOQ) للباحثين (Watkins and Marsick) بما يتوافق وخصوصية الجامعة الجزائرية وأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق.

8- ضبط مصطلحات الدراسة:

تحتوي الدراسة على مجموعة من المصطلحات الرئيسية المستعملة والتي يمكن تحديدها وشرحها على النحو التالي:

• 1.8 التعلم التنظيمي (*Organizational Learning*)

العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتكوين معرفة، أو بإعادة تكوين معرفة موجودة مسبقا[1]، حيث تنطوي هذه العملية على مجموعة من العمليات الفرعية المتداخلة(اكتساب المعرفة، وتوزيعها، ووتفسيرها، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية)(***Templeton, [2]Lewis, & Snyder, 2002***) .

• 2.8 التعلم على المستوى الفردي *Individual-Level Learning Stocks*

كفاءة وقدرة الفرد على تنفيذ المهام المنوطة به.

[1]Argyris, S. 1977. ***Organizational learning and management information systems accounting.Organizations and Society****.[en ligne]. 2*(2), 113–123.[consulté le :15.juin.2021]. Disponible a l'adresse : https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1017692.1017693

[2] Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. 2002. ***Development of a measure for the organizational learning construct***. *Journal of management information systems*, .*[en ligne]. 19*(2), 175-218. .[consulté le :15.juin.2021]. Disponible à l'adresse : https://bit.ly/3AWCNrR

- **3.8 التعلم على المستوى الجماعي (*Group-Level Learning Stocks*):**

التفاعلات ضمن المجموعة، وتنمية فهم مشترك بين أعضاءها.

- **4.8 التعلم على المستوى التنظيمي (*Organizational-Level Learning Stocks*):** ويقصد به المواءمة بين العناصر التنظيمية التي تختزن التعلم من غير الأفراد

- **5.8 المنظمة المتعلمة:**

التعلم في مؤسسة تعليمية يتطلب تعلم المنظمة بأكملها وكذلك الفرق والأفراد. ورغم تعدد التعريفات الخاصة بالمنظمة المتعلمة، تبعا لاختلاف العلماء والمفكرين وتباين أفكارهم ومدارسهم حول تعريف المنظمة المتعلمة فهي التي تتعلم بطريقة جماعية وبشكل فعال.

الفصل الأول

التعلم التنظيمي:

إطار نظري

الإطار النظري للدراسة

سنقوم بتقسيم هذا الفصل النظري إلى 04 مباحث، حيث سنتناول المبحث الأول المفاهيم الرئيسية حول التعلم التنظيمي،مستويات التعلم والمعرفة ودورها في ترقية المجتمعات والأفراد والمنظمات،أما المبحث الثاني فهو عبارة عن ذكر لأهم النظريات العالمية حول التعلم التنظيمي مع بعض التفصيل حول الميسرات والمعيقات التي قد تواجه تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات وعلاقته بالمنظمة المتعلمة.

أما المبحث الثالث، فإنه يمثل الأساس النظري الأساسي لعملنا ويحلل الجانب الفني حول «التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة » على المستوى العام، حيث سنتطرق إلى دراسة المؤلفين الذين خاضوا في هذا المجال وكيف تطور، كما سنحاول معرفة كيف تتعلم المنظمات وما هي مؤشرات التعلم الرئيسية، لننتهي بذكر القيود والعراقيل والمشكلات التي تواجه تطوير هذا المجال، وذكر المساهمات الرئيسية للتعلم التنظيمي في المجال العلمي،وقد تناول المبحث الرابع عملية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة حيث تم التركيز على أهم الجوانب التي تمسها عملية التغيير.

كما سنركز فيه أيضا على التعلم التنظيمي للجامعات والخصائص التي يتميز بها وتتمتع بها كمنظمات، وكيف يرتبط التعلم التنظيمي باتجاهات وحركات عالمية أخرى تسعى لتحسين المؤسسات التعليمية التي ظهرت في السنوات الأخيرة.

بعد ذلك، يركز البحث على الظروف التي تسهل وتعيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية ووصف ما يجب أن تكون عليه الجامعة " المتعلمة " وكيفية تحقيق هذا الهدف الصعب، كما سننهي هذا الإطار النظري الشامل ببعض الاستنتاجات كملخص نهائي.

تمهيد :

تعكس الدراسة المقدمة هذه، عملية بحث تتعلق بالتعليم التنظيمي، وهو مجال دراسي جديد نسبيا، لكنه يعرف انتشار على نطاق واسع اليوم، إذ يكمن جوهر التعليم التنظيمي في فكرة أن المنظمات يمكنها التعلم والتكيف والتغيير والتطوير، لذلك ومن خلال هذه الصفحات سوف ندرس كيف تقوم المؤسسات الجامعية ومن خلالها أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق في الجزائر بتحسين تعلمها التنظيمي، حيث سيتم تحليل حالة أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2 ،قسنطينة2 و وهران1.

إذ يرتبط التفكير حول ما يمكن أن تتعلمه أقسام و معاهد علم المكتبات والتوثيق بطرحنا للسؤال الكبير الذي طرحه [1](***Argris1978***) على نفسه قبل سنوات عديدة وبنفس المعنى، بضرورة تعلم جميع المنظمات كيفية التعلم، ذلك إن كانوا يريدون البقاء على قيد الحياة في مجتمع المعرفة .

فالحديث عن المنظمة وعن التعلم يعني دخول مجالات دراسية مختلفة، كمجال النظريات التنظيمية، ومجال التعليم، و آخر وهو مجال المنظمات المتعلمة الذي يمكن أن يكون بمثابة حلقة وصل بين الاثنين.

إن دراستنا هذه جاءت للمساهمة في مجال المنظمات الأكاديمية وبشكل أكثر تحديدا في مجال التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ونخص بالذكر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق رغم ما تم إحرازه من تقدم كبير في بلدنا في مجال تنظيم المؤسسات التعليمية.

وبما أن نظريات التعلم التنظيمي نشأت في بيئة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، بالتالي فإن تطبيقها في المجال الأكاديمي يتطلب تحولا منهجيا هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه يجب مراعاة خصوصية المؤسسات الأكاديمية (الجامعات) إذا اعتبرت شركات بالمعنى الصحيح[2] .

ومنه، جاءت هذه الدراسة لتكون لبنة تضاف لما يتم العمل عليه في مجال ترقية العمل الإداري على مستوى مؤسسات التعليم العالي رغم ما تم إحرازه و إنجازه من تقدم كبير في بلدنا في هذا المجال، غير أن

[1] C. Argyris, D. A. Schön. 1978. ***Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading***,[en ligne].Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.[consulté le : 21.juillet.2021].p5.disponible a l'adresse : https://bit.ly/3Pm8LBG

[2] UNESCO (الجامعات كمؤسسات).[en ligne].[Consulté le: 20-avril-2021].disponible à l'adresse:https://ar.unesco.org/unitwin-unesco-chairs-programme.

معظم التحسينات التي تم تقديمها في شكل مشاريع تنموية لقطاع التعليم العالي جاءت في مجملها تهدف بالأساس لترقية مجال البحث العلمي والتسيير البيداغوجي فيها[1]، متناسية الدور الرئيس الذي يحتله الجانب الإداري للخصوصية التي تتميز بها المؤسسات الجامعية عن غيرها من المؤسسات كونها تعتبر حاضنة لأرقى وخيرة وصفوة المجتمع، مما يستدعي نوعا مميزا في التعامل الإداري إن في الجانب اللوجستي بتوفير أجود وأفضل ما يتوفر من آلات ومعدات جد متطورة، وحتى على المستوى الموارد في استقطاب الأطقم الإدارية الكفؤة ومن ثم العمل على رسكلتها وتطوير معارفها باستمرار لتواكب التطور الرهيب الحاصل في مجال التكنولوجيات الحديثة.

ومن أجل تحقيق الأهداف المعلنة سالفا، واجهنا بعض الصعوبات أهمها هو النقص الملاحظ في المصادر التي تعالج التعلم التنظيمي من الجانب الإداري في مؤسسات التعليم العالي والجامعات، فالصورة التي عندنا نحن عن التسيير الإداري في مؤسسات التعليم العالي لا يمكن بل يستحيل أن يتم استيعابها، وهذا يرجع لأسباب جمة وتراكمات سياسوية واجتماعية سنفصل فيها لاحقا.

إضافة إلى ماسبق ذكره، فإنه هناك صعوبة في ضبط مصطلحا يتسم بدرجة معينة من الصعوبة :" التعلم التنظيمي" و"المنظمات المتعلمة "، إذ هما مفهومان مختلفان، مثلما سنحاول إظهاره لاحقا، لكن غالبا مايتم استخدامهما متبادلين لان أصولهما مشتركة، حيث يشتركان في العديد من الخصائص لكنهما انفصلا إلى تيارين تباعدا مع مرور الوقت.

وبما أن الدراسات حول التعلم التنظيمي قد بدأت في التطور و وصلت في الانتشار بصفة كبيرة في أمريكا الشمالية (***Argris*** و ***Schon*** أو ***Senge*** أو ***Leithwood***) وبريطانيا (***Pedler et al***) ، ومؤخرا في أستراليا ونيوزلندا (***Mulford et al***)، وهو ما يجرنا للحديث عن مؤلفين مشهورين يعملون في أرقي و أفضل الجامعات العالمية كجامعة (هارفارد) أو (جورج واشنطن) و(أكسفورد) ما يفسر ميلنا

[1] سماتي حاتم. 2018 .*إصلاح التعليم العالي في الجزائر. واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين*.[على الخط]. أطروحة دكتوراه.علم النفس.جامعة بسكرة.[تم الاطلاع عليه يوم 02.جوان.2021].ص220. متاح على الرابط: https://bit.ly/3Phyxab

في الاعتماد على المراجع الانجليزية وهي اللغة التي نشر بها عدد أكبر من الأعمال[1].وبالرغم من الانتشار الواسع للمقالات والمؤلفات حول التعلم التنظيمي في تسعينيات القرن الماضي[2]، غير أن ما تجدر الإشارة إليه أنه في الغالبية العظمى من الحالات يتم نشر هذه الأعمال في مجلات متخصصة، ونسبة الكتب المخصصة لهذا الموضوع قليلة جدا، إذ حسب دراسة ل***Soh Wan Geok*** فإن عدد المقالات التي المتعلقة بموضوع التعلم التنظيمي بلغ 1024 مقارنة بعدد الكتب الذي لم يتعد 22 فقط.[3]

[1] Soh, W. G., & Ali, M. B. 2021. ***Bibliometric Analysis of Learning Organization***.[en ligne]. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1).p8.[consulté le:20.juillet.2021].disponible à l'adresse : https://bit.ly/3AEHB4H

[2] في إشارة ل (محمد،2007) إلى أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد زاد في تسعينات القرن الماضي لسببين أولهما التغيير المتسارع و ضغوطات العولمة والتكنولوجيات وشدة المنافسة، وثانيهما هو تفوق الشركات اليابانية والسرعة في جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين... التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقاتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. ص 27

[3] المرجع السابق. ص8.

المبحث الأول: التعلم التنظيمي ركيـــزة مجتمع المعرفة

1.1.1 مفاهيم أساسية:

أ. التعلم:

إن الهدف من عملنا هذا هو مساعدة المؤسسات الجامعية و من خلالها أقسام ومعاهد علم المكتبات و التوثيق من أجل إجراء تعلم تنظيمي أفضل، و هو السبب في كون المصطلح الأول الذي سنحدده هو التعلم، و رغم معرفتنا و درايتنا بالمعاني و الإمكانيات المتعددة لهذه الكلمة، غير أن وضع المفاهيم ضروري جدا قبل التطرق إلى باقي مصوغات البحث.

من خلال التعريفات القاموسية، يمكننا أن نحدد بأن التعلم هو اكتساب المهارات (التعلم العملي)، أو بعض المعارف أو السلوكات (التعلم النظري أو السلوكي)[1]،أو أي تغير ثابت نسبيا في الحصيلة السلوكية للكائن الحي يحدث نتيجة للخبرة[2] أما بالنسبة للناطقين باللغة الانجليزية فهو يدعو إلى الدراسة و المعرفة[3].

« إذا كنت تعتقد أن التعليم مكلف ، فحاول تقدير تكلفة الجهل». (هوارد غاردنر)

و من خلال معظم المؤلفين الذين تم الاعتماد عليهم في بحثنا هذا فإنهم يركزون على هذين الجانبين : المعرفة و العمل، أو الفكر و السلوك، و في الدراسات العميقة للتعلم التنظيمي نلاحظ اتحادا و مزجا لهذه المفاهيم.

بداية، يجدر بنا عرض بعض الأمثلة حول تعريف التعلم الذي يستخدمه الأفراد في مجال دراستنا- التعلم التنظيمي - وهي لا تهدف إلى استنفاذ الموضوع بل توفيرا للتعريفات المستخدمة من قبل المؤلفين الذين لهم خبرة في هذا المجال- التعلم التنظيمي - و حتى موضوع التعلم تقليديا لم يتم تناوله إلا من قبل التربويين و علماء النفس و علماء الاجتماع و دراسته كانت كنشاط للأفراد و ليس للمنظمات.

---

[1] التعلم.[على الخط]. [شوهد يوم 15-11-2021].متاح على الرابط: https://ar.wikipedia.org/wiki/

[2] ويتيج أرنو-ف، 1981 .***سيكولوجية التعلم***.القاهرة.ص12

[3] Learning .[en ligne]. https://en.wikipedia.org/wiki/Learning.[consulté le.15.nov.2021].

و على الرغم من أننا في البداية سنتحدث عن التعلم الفردي فإننا سنركز على تعلم المنظمات، و سنحاول فهم عمل التعلم كنشاط جماعي أو اجتماعي لأنه يتضمن تبادلات بين بني البشر.

حيث يولي أول منظرا التعلم التنظيمي (***Argyris and Schön***) أهمية كبيرة للخطأ كمحفز للتعلم، إذ يعتبران التعلم هو في نفس الوقت نتاج (ما تعلمناه) و عمليته(كيف نتعلم)[1] ، علاوة على ذلك يعتقدان أن هناك نوعا معينا من التعلم و هو اللاتعلم[2]، 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[3].

و يعرف (***PeterSenge***) التعلم بأنه " القدرة على تحسين كفاءة الشخص لتحقيق شيء يهمه حقا (***Peter Senge***,2004)،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[4].

كما يعرف (***Fiol and lyles***,1985) 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[5].

و اعتبر (***Brian Hall***) أن التعلم هو الطريقة التي نتحصل من خلالها على المعرفة، و لهذا السبب يصور منظمة التعلم على أنها تعظيم الثقافة من أجل زيادة الشفافية و خلق المعرفة (***Hall***, 2001:17)

[1] C. Argyris, D. A. Schön, *op.cit.,* p.3.

[2] Visser, Max, 2017.***Learning And Unlearning: A Conceptual Note***.[en ligne]. The Learning Organization ,p49.[consulté le :25.sep.2021].disponible à l'adresse : https://bit.ly/3o0YmPW

[3] Visser,Max, *op.cit.,* p.49.

[4] Peter M, *op.cit.,* p.261.

[5] Fiol, C. M., & Lyles, M. A,1985. ***Organizational Learning.***[en ligne].*The Academy of Management Review*, *10*(4), 803–813. [consulté le :25.sep.2021].disponible à l'adresse : https://doi.org/10.2307/258048.p803

- **أنواع ومستويات التعلم:**

يظهر المؤلفون الذين تمت دراستهم في هذا المجال وجود أنواع أو طرق مختلفة للتعلم، لذا فإنه لا يكفي بالنسبة لهم تعريف التعلم فقط، إذ التعلم عندهم أنماط ومستويات مختلفة.

فقد صنف كل من (***Argyris and Shön***, 1978) ثلاثة أنواع من التعلم التنظيمي:

- **التعلم أحادي الحلقة**: حيث يحدث التعلم التنظيمي عندما يتم اكتشاف الأخطاء و تصحيحها، و وفقا لـ(***Dodgson***, 1993)يمكن تصنيف التعلم أحادي الحلقة، كما تم الإشارة إليه باسم التعلم منخفض المستوى من قبل ([1]***fiol and Lyles***, 1985) و التعلم الكيفي أو التأقلم من قبل (***Senge***,2004)، وفي إطار هذا النوع يتم تعلم الأفراد من التجارب و الممارسات، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات.[2] كما يركز هذا النوع من التعلم على زيادة التحسينات في المنظمة على أساس ما سجلته من نجاح سابق.[3]

- **التعلم ثنائي الحلقة:**

و يحدث هذا التعلم ذو الحلقة المزدوجة عندما يتم الكشف عن تناقضات بين النظرية الرسمية و النظرية المستخدمة لدى الأشخاص و المنظمات، يتم بعد ذلك مقابلة الخلافات و حلها عن طريق استبدال المعايير أو القيم غير الفعالة بأخرى أكثر فعالية، في هذه الحالة يتحول الوضع الراهن للمؤسسة و تصبح العملية التي تم البدء فيها أكثر ديناميكية و حركية لأنها تتضمن ابتكار حلول جديدة و ردود فعل بين المنظمة و بيئتها، كما يسمى هذا النمط بمسميات مختلفة من قبل المفكرين :

---

[1] الهدله، مصطفى،2013 .***أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية***.[على الخط].مذكرة ماجستير.إدارة الأعمال.كلية الاقتصاد.جامعة دمشق.[تم الاطلاع عليه يوم: 05.نوفمبر.2021] ص50 متاح على الرابط: https://bit.ly/3uGHWjP

[2] حسني، هرشة حفيظة، 2019. ***أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي–دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك***.[على الخط].**مذكرة ماستر.علوم التسيير**.بسكرة.جامعة محمد خيضر. ص68. [تم الاطلاع عليه يوم: 05.نوفمبر.2021]. متاح على الرابط:-http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/12780/1/hasni_harcha_hafida.pdf

[3] داود، عبد العزيز أحمد محمد، 2017. **تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري**.***الإدارة التربوية***.[على الخط]. ،مج15.ع 15.ص14.[تم الاطلاع عليه يوم: 06.نوفمبر.2021].متاح على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_92515.html

مستوى التعلم العالي و التعلم التوليدي أو التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة و التعلم الاستراتيجي[1]، أو التعلم الإبداعي(يعمل على توسيع وزيادة قدرات المنظمة) ***Generative***[2] ، أو ذو المستوى المرتفع ***Higher-Level***[3] و هو تعلم يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، و يناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية [4] و يؤكد الخبراء أن التعلم ذو الحلقة المزدوجة أمر بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة، خاصة في أوقات التغيير السريع.

- جدول رقم01 الفرق بين التعلم «أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة»

التعلم ذو الحلقة البسيطة (*single-loop learning*)	التعلم ثنائي الحلقة (*double-loop learning*)
يتم تصحيح الخطأ المكتشف من خلال تعديل استراتيجيات وافتراضات المنظمة، دون التغيير في استراتيجيات المنظمة.	يتم تصحيح الخطأ المكتشف عن طريق تغيير الاستراتيجيات والافتراضات والقيم والمعايير الضمنية للمنظمة.
يتم الحفاظ على القيم والمعايير.	القيم والمعايير تتغير على الرغم أنه في بعض الأحيان ليس هذا كل ما نريده.
إنه بارومتر يتم ضبطه – يكتشف الخطأ و يصححه.	يلجأ إلى معارضة الأفكار لإيجاد الحل.
التعلم الآلي.	تعلم أكثر تعقيدًا.
التعلم المرتبط بالفعالية: كيفية تحقيق الأهداف بشكل أفضل.	التعلم المرتبط بعملية طرح أسئلة أكثر تعقيدًا: • كن على علم بالصراع ، • إدراك أن القاعدة قد تكون هي المشكلة، • حل النزاع من خلال إعادة هيكلة القواعد ودمج التعلم

[1] شروق، جمال طاهر، 2018. ***مدخل إلى إدارة المعرفة***.دار ابن النفيس. ص89

[2] المجلس الأعلى للجامعات : لجنة تطوير التعليم الجامعي والعالي ، "***الإطار الاستراتيجي لتطوير المنظومة القومية للتعليم الجامعي والعالي*** ، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر القومي للتعليم العالي ص ص 8 : 10

[3] يوسف، سيد محمود : "***أبعاد أزمة التعليم الجامعي – دراسة تحليلية***" ، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي – رؤية لجامعة المستقبل ، ص ص 10 ، 11 .

[4] أيوب، أيمن حسن، 2013. ***أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي***.مجلة جامعة دمشق للعلوم والتكنولوجيا.[على الخط].مج 29، ع2 ،ص131. .[تم الاطلاع عليه يوم: 06.نزفمبر.2021].متاح على الرابط:https://bit.ly/3c9cpjN

	التنظيمي .
يتم تغيير استراتيجيات العمل.	يتم تغيير المتغيرات الحكومية ومن ثم يتم تغيير إجراءاتها.
عادة ما يكون نتيجة التكرار والروتين.	عملية أكثر معرفية.
عادة ما يحدث في سياقات حيث يتحكم المديرون بصفة كبيرة.	عادة ما يتطلب نوعًا من البيئة الحرجة.
المرادفات: التعلم التكيفي أو التراكمي أو التزايدي أو الصيانة أو الاستغلال أو التعلم الصيانة إعادة الاستخدام، مستوى منخفض.	المرادفات: التعلم التوليدي ، المنهجي ، الاستباقي ، الاستكشافي ، عالي المستوى.

المصدر: إعداد خاص بالباحث معتمد أساسا على (***Argyris and Schön***)[1]

- **التعلم ثلاثي الحلقة**: هو تغيير في نمط التعلم السائد، و يشمل مجموع البدائل المتاحة عند تحديد الاختيارات أو يتضمن تغيير الاستجابات المترتبة عن الخبرات [2] ، 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[3] و هو يركز تركيزا أساسيا على الحوار، و يظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد[4]

[1] Rousseau Christine.2002.Les Fiches De Lecture De La Chaire D.S.O.Chris Argyris Et Donald A. Schön " ***Apprentissage Organisationnel Théorie, Méthode, Pratique*** "[en ligne].p7.disponible à l'adresse : https://bit.ly/3nYdvSq

[2] محاضرة التعلم التنظيمي.[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 15 . أكتوبر. 2020] ص4. متاح على الرابط: www.fichier/pdf/2017).).

[3] www. Authenticity consulting.com.2013.p217

[4] أيوب،أيمن حسن .المرجع السابق.

ب. المعرفة :

«إذا كانت المعرفة هي القوة، و المعلومات هي التحرر، فإن التعليم هو أساس التقدم في كل مجتمع وفي كل أسرة.». **(كوفي عنان)**

إذا لجأنا إلى القاموس لتحديد المعرفة مما تتكون، فإننا لن نتمكن من الحصول على معلومات دقيقة للغاية، حيث يتم تعريف هذا المفهوم على أنه " فعل و تأثير المعرفة " و يتم استيعابها في " الذكاء" أو " الفهم" أو " العقل الطبيعي" و هي الإدراك و الوعي و فهم الحقائق عن طريق العقل المجرد أو بطريقة اكتساب المعرفة[1]

لذلك ، فان الاتجاه نحو خبراء المعرفة في المنظمات هو السبيل للحصول على فكرة أكثر ملائمة لاحتياجاتنا، و عليه فإنه في حالة دراسة المنظمات فإننا سنلجأ إلى (***Peter Drucker***)[2] لاستخراج التصور الأكثر صحة، و للحديث عن المعرفة فإنه يجب علينا بلا أدنى شك مخاطبة أولئك الذين يكرسون أعمالهم حاليا حول هذا الموضوع، و يأتي في مقدمتهم اليابانيان (***Nonaka***)[3] و (***Takeuchi***)[4] اللذان ألفا سنة 1995 كتابا نشرا من خلاله العمل الذي يسعى إلى وضع المؤسسات اليابانية في ساحة الابتكار و على نفس مستوى المؤسسات الغربية بفضل ديناميكية خلق المعرفة، إنه كتاب المنظمة التي تخلق المعرفة " كيف تنشئ المؤسسات اليابانية ديناميكية الابتكار" [5]

[1] هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد أو بطريقة اكتساب المعلومات بإجراء تجربة وتفسير نتائج التجربة أو تفسير خبر، أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء وتأمل النفس أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم؛ إن المعرفة مرتبطة بالبديهة والبحث لاكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات.[تم الاطلاع عليه يوم: 06.نوفمبر.2021]. متاح على الرابط: https://ar.wikipedia.org

[2] كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 11 –1909نوفمبر (2005أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز.[تم الاطلاع عليه يوم: 06.نوفمبر.2021]. متاح على الرابط: https://ar.wikipedia.org/

[3] إيكوجيرو نوناكا (مواليد 1935) أستاذ فخري لاستراتيجية الأعمال الدولية بجامعة هيتوتسوباشي في اليابان. درس العلوم السياسية في جامعة واسيدا وحصل لاحقًا على درجة الماجستير في إدارة الأعمال والدكتوراه من جامعة كاليفورنيا ، بيركلي. تمتد مسيرته المهنية بشكل أساسي بين بيركلي وهيتوتسوباشي ، وفي معهد دراكر ، حيث يعد باحثًا متميزًا. نشر العديد من المقالات والكتب ، من بينها الأعمال التي كتبها عام 1995 مع ***Takeuchi***.

[4] يروتاكيتاكيوتشي (مواليد 1946).بعد التمرن في اليابان ، حصل على ماجستير إدارة الأعمال والدكتوراه من جامعة بيركلي.كان مستشارًا للأعمال وأستاذًا زائرًا في كلية هارفارد للأعمال منذ عام 1989 حتى عام 1990. وهو حاليًا عميد كلية استراتيجية الشركات الدولية في جامعة هيتوتسوباشي.نشر العديد من الكتب والمقالات.برزت كتاباته مع***Nonaka***في عام 1995 ، وهو عمل أساسي لفهم إنشاء وإدارة المعرفة.

[5] من كتابه الصادر سنة 1995 باللغة الإنجليزية

حيث تتشابك المعرفة مع التعلم، لأنه من خلال عملية التعلم يتم إنتاج المعرفة الجديدة و التي ستُكَون أساسا التعلم في المستقبل.

وعرفت على مستوى الأفراد على أنها: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء " أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام و وظائف المؤسسة[1]؛

كما يرى باحثون آخرون، - بخصوص المعرفة-ما مفاده : أي شيء ضمني أو ظاهري يتوافر لدى المنظمة من خلال ما يتمخض عن العمليات للعاملين فيها..... و بدءا من طبيعتها الأولى كبيانات، مرورا بإنتاج المعلومات، و انتهاء بالمعرفة التي تستثمرها المنظمة تحقيقا لأهدافها[2].

- **أنواع المعرفة:**

بنفس الطريقة التي ذكرنا بها أنواعا مختلفة من التعلم في المؤسسات، يمكننا أيضا الإشارة في حالة المعرفة إلى فئات و أنواع مختلفة، فمن ناحية لدينا معرفة فردية و جماعية، ومن حيث المبدأ، المعرفة هي شيء موجود داخل الناس،لكن يمكن إنشاؤه و تعزيزه بطريقة مختلفة داخل المنظمات .

في الواقع، تنتمي بعض أجزاء المعرفة إلى كل فرد، غير أنه هناك معرفة المجموعة، و ليس كل ما تعرفه المجموعة هو بالضرورة معروفا من قبل كل فرد، مما يتضح لنا أن هذه الفئات مكملة لكنها مختلفة.

ت. مجتمع المعرفة:

بعد عدة عقود و قرون تطور فيها الإنسان في مجتمع زراعي بالأساس، عرفت الإنسانية في نهاية القرن 18م خطوة كبيرة نحو العصر الصناعي، و مع ذلك فإن إنسان القرن 20 و فجر القرن 21 تمكن من رؤية كيف

---

[1] صولح، سماح. ***إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية***.مجلة الواحات للبحوث والدراسات.[على الخط]. المركز الجامعي غرداية 2، العدد التاسع، جوان 2010 ،ص 41 . [تم الاطلاع عليه يوم: 15.نوفمبر.2021].متاح على الرابط: https://bit.ly/3yy8XqG

[2] العدواني، عبد الستار، الجبوري، علاء أحمدن النجيفي زياد، 2009. ***دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية***.[على الخط]. جامعة الموصل،ص 07. [تم الاطلاع عليه يوم: 15.نوفمبر.2021]. متاح على الرابط: https://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=11298

فسح العصر الصناعي المجال لنوع جديد من المجتمع في فترة جد قصيرة، مجتمع تستمر فيه التحولات، و يتطلب نوعا جديدا من التنظيم قادرا على التكيف مع التغيرات و توقعها و الاستفادة منها. حيث ظهر ما يسمى بالتطوير الاقتصادي و يسمى أيضا الاقتصاد المعرفي، و باتت المؤسسة التعليمية أداة مهمة في تأمين قدرة تنافسية تواكب كل هذه التطورات.

لكن لنحاول معرفة كيف ولد المجتمع الجديد و ما هي خصائصه؟

فمع انتهاء القرن، تلقى هذا المجتمع الجديد تسميات مختلفة يعرفها بيتر دراكر[1] بأنه مجتمع ما بعد الرأسمالية، و يتحدث آخرون عن مجتمع ما بعد الحداثة أو مجتمع المعلومات و هو المصطلح الذي سنستخدمه في دراستنا هذه لأنه يبدو لنا الأفضل كون جميع المؤلفين الذين تم ذكرهم سالفا يتفقون على أن المستقبل سيكون للأفراد الذين لديهم معرفة كبيرة و موارد تسمح بزيادة القدرة التنافسية.

لقد أصبحت المعرفة العنصر الأساسي في زيادة الإنتاجية، و استغلال النمو، و خلق ميزة تنافسية مدفوعة بالمعرفة (***forfas***,2004)[2] ،بعبارة أخرى المعرفة هي الشكل الأساسي لرأس المال و إن تنامي مصطلح (اقتصاديات المعرفة) يدل بوضوح إلى الوعي المتزايد بالمعرفة خلال السنوات الأخيرة .

ومع وصول المجتمع الجديد، حلت المعرفة محل القوة أو الأرض أو المال كعوامل رئيسية، و في هذا السياق يأتي التعلم – كنشاط من خلال بناء المعرفة – في المقدمة و يصبح ضروريا أكثر فأكثر بحيث لا يمكن الاستغناء عنه.

و الواقع أن مجتمع المعرفة يولد تغييرات في الأفراد و المنظمات لأننا لا نتعلم من أجل الحياة، بل نتعلم مدى الحياة، و هو الأمر نفسه بالنسبة للأفراد و المنظمات.

و كخلاصة لما قيل حتى الآن، فإنه يمكننا القول أن التغيير الكبير الذي مثله العبور من المجتمع الصناعي إلى عصر المعلومات، وصل ذروته مع وصول مجتمع المعرفة، و توطد هذا المجتمع الجديد المرتبط بالتعلم

[1] DRUCKER, Peter. 1993. ***Post-capitalist society***.[en ligne]. Butterworth Heinemann.p 6.[consulté le : 15.juil.2021] .disponible à l'adresse : http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf

[2] Forfás Annual Report2004. www.forfas.ie .p8.[consulté le 15.juil.2021]

و التعليم و الابتكار بطريقة غير عادية مما جعل من الضروري بمكان و أكثر من أي وقت مضى أن تتعلم المؤسسات بأفضل طريقة ممكنة.

" يجب على المنظمات الحديثة جذب الناس و الاحتفاظ بهم و تحفيزهم و إرضائهم ، وهو سبب كفيل بجعل المنظمات تتنافس للحصول على المورد الأكثر أهمية و الاحتفاظ به : الموظفون المؤهلون و الأكفاء، ليصبح التعلم جزءا أساسيا "(***Drucker***, 1993b :83)

و مما لا شك فيه، أن هذا التطور يجعل من الضروري للجامعات التي هي مصدر للضوء و المعرفة أن تتعلم كيف تتعلم و تتخلص من التعلم السلبي من أجل قيادة المجتمع الجديد، فالمعرفة و التعلم مهمة اجتماعية لأننا لا نستطيع التعلم من لا شيء، فنحن نتعلم من الآخرين وفي مجتمع المعرفة الجديد، سيكون من الضروري أكثر من أي وقت مضى أن تصبح الجامعات " منظمات متعلمة " (***Druker***, 1993).

ث. نموذج (نوناكا وتاكيوشي) لخلق المعرفة:

يرى كل من نوناكا وتاكيوشي (1995) أن الشركات والمؤسسات اليابانية إنما أخذت ذلك النجاح بسبب مهاراتها وقدرتها على خلق المعرفة التنظيمية، والتي تتحقق من خلال العلاقة التآزرية بين المعرفة الضمنية والصريحة، ومن خلال تصميم العمليات الاجتماعية التي تولد معرفة جديدة ، و من خلال أيضا تبادل الخبرات بين الأفراد في المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة.

من ناحية أخرى، يمكننا أن نميز بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، التي وصفها (نوناكا و تاكيوشي) تماما من خلال الخصائص التالية:

الجدول رقم 02 الاختلافات بين المعرفة الصريحة و الضمنية

المعرفة الضمنية (ذاتية)	المعرفة الصريحة (الهدف)
المعرفة الضمنية (ذاتية)	المعرفة العقلانية (العقل)
معرفة الخبرة (الجسم)	المعرفة المتسلسلة (هناك ثم بعد ذلك)
المعرفة المتزامنة (هنا والآن)	المعرفة الرقمية (النظرية)
معرفة مماثلة (ممارسة)	المعرفة التي يمكن التعبير عنها
المعرفة المرتبطة بالكفاءات أو أعرف كيف	المعرفة العقلانية (العقل)
النموذج المهيمن في الشرق (اليابان)	النموذج المهيمن في الغرب (و.م.أ و أوروبا)

المصدر ***Nonaka and Takeuchi*** (1995)[1]

فالمعرفة الضمنية و الصريحة مكملة لبعضها، حيث يقوم المؤلفان اليابانيان المذكوران أعلاه ببناء " نموذجهم الديناميكي لخلق المعرفة " على الافتراض بأن « المعرفة البشرية تنشأ و تتوسع من خلال التفاعل الاجتماعي للمعرفة الضمنية و الصريحة ***Nonaka and Takeuchi***

لهذه الأسباب ، يوصي المؤلفان اللذان اعتمدنا عليهما بإنشاء تآزر تعليمي توليدي في المنظمات مع مراعاة الأنواع الأربعة للمعرفة التي يمتلكها المرء و الإجراءات العملية التي يتم تنفيذها نتيجة لذلك، وأن إنشاء المعرفة التنظيمية يتضمن حوارا مستمرا بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية مما يؤدي لخلق أفكارا ومفاهيم جديدة.[2]

و كملخص لهذا القسم، يمكننا القول أولا، أن هناك أربعة أنواع من المعرفة متكاملة و يجب تعزيزها بشكل متساو، ضمنية و صريحة، فردية و جماعية.

[1] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). ***The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.*** New York: Oxford University Press.[en ligne].[consulté le13.dec.2021].Disponible à l'adresse : https://www.strategy-business.com/media/file/8592.PDF

[2] Nonaka, I., & Takeuchi, H , *op.cit.,*.p15.

ثانيا، نشير إلى أن المعرفة هي ممارسة اجتماعية يتم إنشاؤها على المستوى الفردي بفضل حقيقة أن الأفراد يتحركون في سياق اجتماعي.

إذ لا يمكن للمنظمة أن تخلق المعرفة بنفسها و لكنها تعتمد على المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، لهذا السبب خلصا نوناكا و تاكيوتشي إلى أن « كل الأشخاص في مؤسسة مبتكرة للمعرفة هم بالضرورة منشئو المعرفة (***Nonaka and Takeutchi***،1995: 167) وتصبح العملية التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة في المنظمة عنصرا أساسيا في الأنشطة المبتكرة .

ج.التعلم التنظيمي كأهم الممارسات في مجتمع المعرفة:

«"المنظمات التي ستتفوق حقًا في المستقبل ستكون تلك التي تكتشف كيفية الاستفادة من التزام الأفراد وقدرتهم على التعلم في جميع مستويات المؤسسة."». (سينج بيتر)

لقد حضي كل من مصطلح التعلم التنظيمي (***Organizational learning***)، وكذا مصطلح المنظمة المتعلمة (***Learning Organization***) شعبية كبيرة لدى المهتمين بمجالات التعلم والتنظيم في تسعينيات القرن الماضي، و إضافة إلى التعريفات التي لا حصر لها والتي زادت من تعقيد مهمتنا، هو تطرق العديدين للتعلم التنظيمي من وجهات نظر علمية متعددة (علم النفس، الاقتصاد، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، التعليم و الإدارة) ما جعلنا نقف أمام مشكلة تعددية التخصصات و التي صعبت من مهامنا.

ولقد أصبح التعلم التنظيمي شائعًا بشكل متزايد بين المنظمات المهتمة بزيادة الميزة التنافسية والابتكار والفعالية. حيث عرّف ***Argyris and Schön***، وهما اثنان من أوائل الباحثين في هذا المجال، التعلم التنظيمي "بأنه "اكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير النظريات التنظيمية المستخدمة " :1978) (2، وبفضله يوفر الأفراد فرصة لاكتشاف أنفسهم وفهم ذواتهم.

فالتعلم التنظيمي هو انعكاس لعملية التعلم في المنظمة بين جميع الموظفين وعلى كل المستويات، كما أنه نتاج تشارك أعضاء المنظمة في التفاعل وتبادل الخبرات والمعرفة.

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 وملاذه وقطبه وحاضنته، والطابع غير الربحي المبني على التعلم والمعرفة لمؤسسات التعليم العالي يجعلها أرضا خصبة لتطبيق التعلم التنظيمي وتحويل الجامعات من مؤسسات تعليمية إلى منظمة متعلمة اعتمادا على استخدام مبادئ التعلم التنظيمي.

ح. التعلم الفردي و التعلم التنظيمي:

منذ نشأة النظريات المتعلقة بالتعلم التنظيمي تساءل العلماء :

- مدى ارتباط التعلم الفردي و التنظيمي.
- كيف يؤثران على بعضهما البعض .
- و إلى مدى طريقة التعلم هي نفسها.

ومن بين أولئك الذين يعتقدون أن المنظمات يمكنها أن تتعلم، يمكننا التمييز بين مسارين، أولئك الذين يعتقدون أن التعلم التنظيمي له أصل فردي، و الذين يعتقدون أن أصله اجتماعي (كالمدرسة أو التيار الاجتماعي...). فالتعلم الفردي هو عملية خلق و اكتساب المعارف من طرف الفرد[1]، خلاف التعلم الجماعي أو الفرقي أين تتمتع المجموعة بإمكانيات تطوير غير محدودة بسبب اختلاف الأعضاء حيث يتفاعلون ويؤثرون على بعضهم البعض ويطورون وجهة نظرهم[2].

في حين يحدث التعلم التنظيمي إذا ما واجه الأفراد المنتمون للمنظمة حالة تتطلب حلا، فيسعون للتدخل عوضا باسم المنظمة المنتمون إليها، حيث يصبح تنظيميا التعلم الذي ينتج عن تحقيق التصورات العقلية

[1] عيشوش خيرة .المرجع السابق. ص 37

[2] Holmquist, Mats. 2005. ***Collective Learning in Innovative Networks***. 4th International Conference on Researching Work and Learning.[en ligne]. Sydney.p5[consulté le :21.nov.2021].Disponible à l'adresse : https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:616650/FULLTEXT01.pdf

التي يقوم أعضاء المنظمة بتشكيلها ميدانيا[1]،وغالبا الدروس المستفادة من هذه التحقيقات و التدخلات هي التي تقود لهذه التغيرات.

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 (***Elena*** _____ ***Antonacopoulou***.2003)

و هو نفس الكلام الذي ذكره (***Kim and Senge***) : تتعلم المنظمات من خلال الأفراد الذين يتعلمون، حيث يعتبر التعلم الفردي امتداد للتعلم التنظيمي، لكن لا يوجد تعلم تنظيمي دون التعلم الفردي (***Senge***,1978: 124)

كما يعتبر نوناكا و تاكوتشي أن المعرفة لا يتم إنشاؤها إلا من قبل الأفراد، إذ تعمل المنظمة على تضخيم أو كمضخم للمعرفة، و وفقا لهما السياق الذي يحدث فيه الكثير من هذا التحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي هو مستوى المجموعة و الفريق، لهذا السبب :« المعرفة الجديدة لها أصل دائم في الفرد»[2]

ويرى كل من (***Argyris et Schön 1978 ; Huber 1991***) بأن هناك مفارقة، كون المنظمة مكونة من أفراد و التعلم الفردي شرط ضروري للتعلم التنظيمي، وعليه فقد تكون المنظمة قادرة على التعلم بشكل مستقل عن كل فرد لا عن جميع الأفراد (***Argyris et Schön***,1978) على الرغم من أن الفرد وحده قادر على التعلم، فهو جزء من نظام تعليمي أكبر تتكون فيه المعرفة الفردية و يتم تبادلها و تحويلها.

[1] Rousseau Christine, *op.cit.,* (2002).
[2] NONAKA, Ikujiro. 1994. ***A dynamic theory of organizational knowledge creation***.[en ligne]. *Organization science*,vol. 5, no 1, p.15.[consulté le 02.nov.2021].Disponible à l'adresse : https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14

2.1.1 أهمية التعلم التنظيمي:

لقد أشار معظم الباحثون لأهمية التعلم التنظيمي وما له من أهمية قصوى لدى الأفراد و المنظمات، فهو علاوة على مساعدته للفرد في تحسين مهاراته و خبراته في الحياة و وسيلة لتحقيق وصوله إلى المكانة أو السلطة أو المكافأة التي يصبو إليها، إلا أنه بالنسبة للمنظمة يعتبر المنعرج الوحيد الذي يمكنها من التعامل الجيد في مواجهة التغيير المستمر في بيئتها، ويعد التعلم التنظيمي المصدر الأساس لأي تغيير استراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها[1] .

و لقد قدمت بعض الدراسات نتائج عملية تثبت الدور متعدد التأثيرات للتعلم التنظيمي في مختلف الجوانب منها:

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

ثانيا: تطوير القدرة على التغيير الاستراتيجي : يتطلب التغيير رؤى جديدة و معارف و مهارات، حيث أثبتت دراسة (العصيمي 2007) التي أجريت على إحدى الجامعات في المملكة العربية السعودية، وجود تأثير كبير لأبعاد التعلم التنظيمي في استعداد الجامعة للتغيير الاستراتيجي.

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

رابعا: 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، علاوة على ذلك، فان للتعلم التنظيمي أهمية كبرى تتعدى ما ذكر،إذ يسهم في اكتساب الموارد البشرية من معارف و مهارات و اتجاهات سلوكية جديدة و متنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في

[1] الظالمي، محمد جبار هادي يوسف.المرجع السابق.ص67

المستقبل، و يرفع من كفاءة المنظمة و فاعليتها التنظيمية، كما يسهم في تحقيق التعاون و المشاركة بين أعضاء المنظمة وفي إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار و تقاسم الممارسات العلمية.

3.1.1 متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي:

إذ اعتبر أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقا 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[1]:

- **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 أيضا إحدى المبادئ الخمسة الشهيرة التي أشارت إليها كتابات (***Senge***,1990) في كتابه الرائد الضوابط الخمسة[2]

- **متابعة التغيرات البيئية**: و يعني توقع التغيرات في البيئة و الاستعداد لوضع خطط للتكيف معها، و يتجلى ذلك من خلال وضع البدائل و السيناريوهات المناسبة.

- **إستراتيجية التعلم**: و تعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تناسب التدريب و التعلم و الابتكار.

- **متطلبات هيكلية**: و هو ضروري لنجاح التعلم التنظيمي و من شروطه:

-تشجيع العمل من خلال الفريق.

-الهيكل التنظيمي المرن الذي يكون جد ملائم للتعلم التنظيمي.

---

[1] ابن الشميلان، عبد الوهاب بن شباب.2019.***رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية***. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.[على الخط].مج13.ع1

[2] البغدادي عادل هادي حسين، العبادي هاشم فوزي دباس،2010.***التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة***، عمان: مؤسسة الوراق.ص32

4.1.1 مجالات التعلم التنظيمي :

قبل الخوض في مجالات التعلم التنظيمي، وجب الإشارة إلى أن الأفراد هم المعنيون بالتعلم، و عليه فان الأبحاث التي أجريت حول التعلم البشري القديمة يمكنها أن تكون قاعدة في الأبحاث حول مجالات التعلم التنظيمي.

فالتعلم التنظيمي يتطور بتطور مواضيع الدراسة 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[1].

فهو في مجالات عدة، إذ هو التعلم بذاته، و أينما وجد التعلم والتنظيم وفي أي مجال كان،إنه مرافق لتنقل المعرفة و المعلومات و تطورها و نقلها و مشاركتها، و إن كانت مجالات استخدامه تقتصر على ميادين العلوم الاجتماعية في السابق، إلا أن التطور التكنولوجي الرهيب و الانتقال إلى اقتصادات المعرفة ساعد في توسع مجالات التعلم التنظيمي وتنوعها بل حتى دخوله مجال المؤسسات التعليمية (المدارس والجامعات) والصحية وغيرها كثير.

5.1.1 أهداف التعلم التنظيمي:

التعلم هو محاولة واعية من جانب المنظمات للاحتفاظ بالقدرة التنافسية و الإنتاجية و الابتكار و تحسين ذلك في ظل الظروف التكنولوجية و السوق المضطربة، إذ كلما زادت الشكوك زادت الحاجة إلى

[1]Sharivastava P.1983.A ***Typology of organisationnel Learning Systems***, in Journal of management Studies.[en ligne].Vol 20, N°1,PR7-28.[consulté le 30.nov.2021].Disponible à l'adresse : https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x

التعلم، حيث تتعلم المنظمات من أجل تحسين قدراتها على التكيف و كفاءاتها دون تغيير الطبيعة الأساسية لأنشطة المنظمة.[1]

و ينص (***Granthau***,1993)[2] على أن التعلم يتيح استجابات أكثر فاعلية لبيئة معقدة و ديناميكية،كما يزيد التعلم أيضا من مشاركة المعلومات و التواصل و الفهم و جودة القرارات المتخذة في المنظمات.

و يشير (***Stata***,1989)[3] على أن القدرة على التعلم المستمر هي السبب وراء النجاح الهائل للشركات اليابانية، و رغم أن التعلم يستغرق وقتا، إلا أنه بمجرد بدء العملية يتحسن أعضاء المنظمة في عملهم بشكل أسرع.

كما يؤكد (***Landry***, 1992)[4] أيضا على أن التعلم التنظيمي ضروري للابتكار و يرى (***Brown and Duguid***,1991) أن التعلم هو جسر بين العمل و الابتكار .

6.1.1 .أبرز النظريات حول التعلم التنظيمي:

- نظريات (أرجريس) و (شوون) حول التعلم التنظيمي:

نحاول البدء بملخص موجز عن نظرية (أرجريس وشوون) للعمل التي تم تطويرها في عملين، وتمت كتابتهما معا ونشرهما لأول مرة سنة 1978 (التعلم التنظيمي: منظور نظرية العمل) وفي عام 1996 (التعلم التنظيمي الثاني : النظرية، الطريقة والممارسة)، إضافة إلى عمل آخر كتبه (أرجريس) سنة 1993 حول التعلم التنظيمي، كما تجدر الإشارة إلى أن (أرجريس) هو من أبتكر سنة 1976 مفاهيم التعلم أحادي الحلقة، والحلقة المزدوجة.[i][5]

[1] Balasubramanian, V. *May*, 1995.Organizational learning and information systems. *ISWorld Net*.[en ligne].p01.[consulté le 30-10-2021].Disponible à l'adresse : https://darkwing.uoregon.edu/~bjones/infosoc/orglrn.html

[2] Balasubramanian V .*op.cit* p12

[3] Balasubramanian V. , *op.cit.,* p13.

[4] Balasubramanian V. , *op.cit.*

[5] يمكن الرجوع إلى أصول هذه المفاهيم (1976)*Argyris* :،"***حلقة مفردة وحلقة مزدوجة نماذج في البحث في صنع القرار***"، العلوم الإدارية الفصلية ، 21 (3) ، 363-375. وأرجيريس ، (1977) "التعلم المزدوج في المنظمات" ، هارفارد بيزنس ريفيو ، 55 (5) ، 115-125.

تم تبني هذه المفاهيم في العمل المشترك لـ (أرجريس وشوون)، حيث قاما بعد ذلك بدمج (***Deutero learning***) أو التعلم ثلاثي الحلقات (تعلم كيفية التعلم).(***Argyris and Schön***, 1996 :29).

إن النظرية التي قدمها (أرجريس وشوون) موجهة نحو الممارسة، إذ يحاولان شرح كيفية إنشاء التعلم المنتج في منظمة حقيقية، وكيفية المساعدة في حدوث هذه العملية. هذه النظرية هي اقتراح للتعلم التنظيمي الفردي مشتق من بحث (كريس أرجريس) حول العلاقات بين الأفراد والمنظمات (أرجريس 1962،1957، 1964)[1]، إنها نظرية وصفية للغاية وتقدم مهارات محددة للغاية للتعلم التنظيمي. إنها مستندة إلى سنوات من الدراسة التجريبية، تركز على عمليات التفكير التي يستخدمها الأفراد في المنظمة والتي تمنع تبادل المعلومات ذات الصلة وتعيق أو تعرقل العمليات ذات الحلقة المزدوجة في المواقف الصعبة، حيث تحدث فقط عند الحاجة، وقد لاحظ كل من (أرجريس وشوون) أن الإدارة في جميع المنظمات تعتمد على المعرفة الضمنية التي طورها الأفراد والتي هي الأساس الأول للقيادة الفعالة، إلا أنها أيضا هي أساس تدهورها.[2]

ويعرف كل من (***Argyris and Schön***, 1978) التعلم على أنه اكتشاف وتصحيح للخطأ، والتمييز بين التعلم البسيط والتعلم المزدوج هدفها الرئيسي هو مساعدة المنظمات على تطور التعلم ذو الحلقة المزدوجة لأنه ينتج عنه نتائج طويلة الأجل.

فالتعلم الأول يتضمن إتباع الإجراءات الروتينية دون طرح أسئلة، فهو لا يشكل أي إزعاج على الأفراد أو المنظمة، يتصف بالبداهة ويسمح بقدر أكبر من السيطرة على الوضع، أما النموذج الثاني فهو ينطوي على قدر أكبر من الإبداع والتفكير في طبيعة القرارات المتخذة سواء كانت صحيحة أو خاطئة .

[1] https://fr.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris. ***Personality and Organization*** (1957) ***Integrating the Individual and the Organization*** (1964). ***Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*** (1962) ; ***Organization and Innovation*** (1965). (***Theory in Practice***, 1974 ; ***Organizational Learning***, 1978 ; ***Organizational Learning II***, 1996, and Donald Schön). ***Overcoming Organizational Defenses***, 1990 ***Knowledge for Action***, 1993.

[2] Lyles Marjorie A, Smith Mark Easterby, 2003 ***.Handbook of organizational learning and knowledge management*** .[en ligne].2nd ed.p20.[consulté le 15.déc.2021].Disponible à l'adresse : https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119207245

ففي النموذج الأول، يحمي الأفراد أنفسهم من الخطأ بدلا من افتراضه، مما يولد دوامة من التناقضات في المنظمة مما يجعل عملية التعلم صعبة، بينما في النموذج الثاني فقد لوحظ افتراض كبير للخطأ وبروز كبير للمسؤولية الفردية وبالتالي تتحرك المنظمة على أساس مسار أكثر واقعية ومصداقية، كما يمكن أن يحدث هناك تعلم أكثر إنتاجية.

فالفكرة الأساسية للنموذج الأول هي استحالة إدراك الناس لضعفهم، وبالتالي لن يكونوا قادرين على تصحيحها، مما ينتج عن ذلك انخفاض في أداء المؤسسات، من ناحية أخرى، أما بالنسبة للنموذج الثاني، يكون التعلم ثنائي الحلقة ممكنا، لأن الأفراد بإمكانهم إدراك ماهية القواعد المعرفية التي يستخدمونها لتوضيح وتنفيذ أفعالهم، كما يتساءلون عن قيمهم الإرادية ويعملون على تغييرها، وتغيير استراتيجيات العمل، مما ينتج عن ذلك تحسن في أداء المؤسسات من خلال القدرة على تحديد الأخطاء وتصحيحها، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية بالنسبة للتعلم.

لذا، وفقا لهؤلاء المؤلفين، يحدث التعلم التنظيمي بشرطين، عندما تتحصل المنظمة على ما تريد، أو عكس ذلك، في الحالة الأخيرة، من الضروري تحديد الخطأ وتصحيحه حتى يصبح انتصارا للمنظمة إذ يمكن 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)، وبالنسبة لـ (أرجريس وشوون) تحتاج جميع المنظمات إلى تطوير التعلم للأنواع الثلاثة، حيث يعد التعلم أحادي الحلقة هو الأنسب للعمل اليومي والموضوعات المتكررة، في حين أن التعلم ذو الحلقة المزدوجة والتعلم ثلاثي الحلقة أو ما يطلق عليه (***Deutero***) مطلوب للموضوعات المعقدة(***Argyris***,1978:29)

- **نظرية بيترسينج[1] :**

يمكننا هنا الإشارة بإيجاز إلى (سينج) وعملياته الخمس لتعزيز التعلم في المنظمات، وإن كان الأهم فيها الأول وهو التفكير المنهجي، وهو إطار مفاهيمي يدمج التخصصات الأخرى.

حيث يرى أنه بإمكان المنظمات الذكية أن تكون وسيلة للتأثير على نظام معقد من المهام البشرية، حيث يتضمن بناء المنظمات الذكية تدريب الأفراد وتعليمهم التفكير المنظمي، وكيفية تطوير خبراتهم وتقنياتهم الشخصية وإعادة هيكلة نماذجهم العقلية اعتمادا على روح التعاون والمشاركة بينهم.يطورون إتقانهم الشخصي، ويتعلمون الكشف عن النماذج العقلية وإعادة هيكلتها بالتعاون.

قد تكون المنظمات التعليمية أداة ليس فقط لتطور المنظمات، ولكن لتطور الذكاء. (342: 2004 ***Senge***,)

وإذا اعتبرنا أن (سينج 1990) هو الرائد في مجال المنظمة المتعلمة، ففي كتابه (الانضباط الخامس) (***The fifth Discipline***) نادى بأهمية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، كما يعد نموذجه بداية إلهام للعديد من الدراسات في نفس المجال[2].

ويرى أن هناك خمس مكونات تساهم في خلق المنظمة المتعلمة بشكل تدريجي، هذه المكونات هي:

"التفكير المنهجي، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة و تعلم الفريق". ويصف نوعا جديدا من القادة، فالقائد في المنظمة المتعلمة يسهل عملية التعلم ويعتبر نموذجا في ذلك[3].

يرى (سينج) ومن معه، أن المنظمات تتعلم من خلال تطوير جميع التخصصات الخمسة، وخاصة التفكير المنظمي الذي يتضمن الخروج من الفردية لتلبية احتياجات المنظمة بأكملها، فالتغييرات في النماذج العقلية لكل فرد لها تأثير على النماذج العقلية للمنظمة وبالتالي على تعلمهم.

[1] Senge, Peter M. , *op.cit.,* 2004.

[2] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص 29

[3] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص36.

فالضوابط الخمسة، والتي نلخصها فيما يلي كل مكون فيها يوفر بعدا مهما لبناء المنظمة التي تتعلم بصدق وهي:

- التفكير المنهجي أو المنظمي(***System Thinking***) : وهو إطار مفاهيمي وهيكل معرفي ذو أدوات مختلفة، وبدون التفكير المنظمي قد نرسم صورة جميلة للرؤية المستقبلية ولكن بدون فهم عميق للقوى المؤثرة.
- التمكن الشخصي أو التميز الذاتي (***Personal Mastery***): وهو حجر الأساس للمنظمة المتعلمة، وعليه يجب أن تركز جميع المنظمات لتطوير أداء وكفاءة العاملين بها، إنه يساعد في تطوير علاقة أعمق وأكثر بين الفرد والمنظمة، وهو عبارة عن مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة.
- النماذج الذهنية (***Mental Models***) : أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين،حيث تساهم النماذج الذهنية في المنظمات المتعلمة في تسريع التعلم أو إعاقته وتثبيطه.
- الرؤية المشتركة (***Shared Vision***): وهي المقدرة على حمل صورة مشتركة للمستقبل الذي نسعى لخلقه، وعندما تكون هناك رؤية أصيلة في المؤسسة يقوم الأفراد بالتعلم والتفوق رغبة في ذلك دون جبر[1].

فالرؤية المشتركة هي الجواب عن السؤال: ما الذي نريد أن نغيره؟ أو هي الصورة التي يحملها الناس في رؤوسهم وصدورهم. كما أنها تستمد قوتها من المصلحة المشتركة، فهي أمر حيوي للتنظيم الذكي لأنه يوفر التركيز والطاقة للتعلم.

- تعلم الفريق (***Team Learning***) : عندما يتعلم الفريق بصدق لا يحقق نتائج استثنائية فقط، بل يتطور الأفراد بشكل سريع وأسرع مما لو كانوا منفردين.

[1] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص37

فالسمة الأساسية لعدم الانحياز أو الانفرادية هو إهدار للطاقة، إذ بإمكان الأفراد بذل الكثير من الجهد إلا أن ذلك لا يترجم بشكل فعال إلى عمل جماعي، خلاف ذلك عندما يحقق الفريق قدرا كبيرا من التوافق الذي يؤدي إلى الانسجام في التوجه المشترك والطاقات الفردية، فالهدف المشترك و الرؤية المشتركة تسمح بتكميل الجهود ما يعني قدر أقل من الطاقة المهدرة كالضوء المتماسك لليزر.

ويعد الفريق من وجهة نظر (سينج) الوحدة الرئيسية للتعلم في المنظمة، وهو يشير إلى عملية تطوير طاقة الفريق (قابليته) وحشدها بقصد الحصول على النتائج المرغوبة فعلا من قبل أعضاءها، وتعلم الفريق بدوره يقوم على تطوير الرؤية المشتركة والبراعة الشخصية.[1]

كخلاصة، يعتقد (سينج)، أنه بإمكان المنظمات التعلم من خلال تطوير جميع الضوابط الخمسة، وخاصة التفكير المنظمي أو المنهجي، والذي يتضمن الخروج من الفردية لاحتياجات المنظمة بأكملها، فالتغيرات في النماذج العقلية لكل فرد لها تأثير على النماذج العقلية للمنظمة وبالتالي على تعلمهم.

ولعل المتتبع لهذه الأفكار والنظريات يجد أنها تصب في مصب واحد وتتفق مع ما تنادي به قيمنا الدينية الداعية للوحدة والتعاون والاشتراك في الخير والعمل الصالح وكيف أن الله يبارك في العمل الجماعي وينميه، ولو جئنا لسرد ما حوته الآيات والأحاديث في هذا لما وسعنا ذلك.

7.1.1. العوامل المساعدة والميسرة لتطبيق التعلم التنظيمي:

ينتهي الأمر بمعظم المؤلفين الذين يدرسون التعلم التنظيمي بالإشارة إلى العوائق التي تحد من التعلم، فضلاً عن العوامل التي تسهله، و يقترح الباحثون أن يتم التعامل مع العوامل الميسرة بطريقة أكثر عملية وبحيث تكون ملموسة لتحقيق نتائج التعلم في المنظمات.

ولقد أظهرت لنا المراجعة الأولية للببليوغرافيا أن أكثر العوامل الميسرة على التعلم استشهادًا من قبل الباحثين في مجال التعلم التنظيمي هي: القيادة الكفؤة، العمل الجماعي ،الثقافة التنظيمية و القيم

[1] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص54

المساعدة على التعلم، كالتواصل الجيد داخل المؤسسة والوسائل التكنولوجية المساعدة إضافة إلى قائمة طويلة من العوامل الميسرة المتنوعة.

وفي كل الحالات، فإنه هناك حاجة إلى سياق يعطي أهمية كبيرة للتعلم ؛ فمن المطلوب أيضًا، كما يشير (1994) ***Pearn***، التعرف على مثبطات التعلم وجعلها تختفي واستبدالها بالعوامل الميسرة وهو ما يفسره (***Pearn***) من خلال استعارة منطاد الهواء الساخن: فحتى يرتفع ويرتقي في الهواء لا بد من التخلص من (المثبطات) واستخدام العناصر الميسرة والمعينة التي تسمح بالصعود.[1]

أ . الرؤية والرسالة:

إذا اجتمعا معًا، فإنهما يعملان كمتكامل قوي يعمل بشكل خاص على تنمية الذكاء والقيم الأساسية لجميع الموظفين، حيث يَعرف القادة العظماء كيفية استخدام هذا التكامل القوي الذي يمكن أن يخلق تآزرًا هائلاً، 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. *« الرؤية بدون عمل حلم يقظة و العمل بدون رؤية كابوس».(مثل ياباني)*

ب. الثقافة والقيم التنظيمية:

« لا توجد صيغة سحرية لثقافة المؤسسة الرائعة. المفتاح هو أن تعامل موظفيك فقط بالطريقة التي تحب أن تعامل بها ». (ريشارد برونسن. مؤسس مجمع فيرجن)

تعتبر الثقافة التنظيمية (مع نظام القيم الأساسية والدينية والتقاليد والرموز والقواعد غير الرسمية) كمتكامل قوي ينتج أنماط السلوك التنظيمي ويؤثر على الذكاء والقيم الفردية المركزية للفرد، وتولد روح التميز ؛ أما - إذا كانت الثقافة قائمة على الخوف أو العقوبة - فقد يكون لها تأثير معاكس،كما تدعم

[1] Pearn, M. 1994. ***Tools for a learning organization***. Management Development Review.[en ligne].p11.[consulté le 10.dec.2021]. diponible à l'adresse : https://doi.org/10.1108/09622519410771600

الثقافة التنظيمية بشكل خاص في خلق رأس مال فكري يفضي إلى الابتكار، وتعد واحدة من القوى المهمة التي تسهم في توجيه سلوك الأشخاص في المنظمة[1]. ولقد وصف (***March and Olson***,1975) أهمية الثقافة التنظيمية في أنها واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمدها المنظمة في الوصول إلى التعلم التنظيمي اللازم.[2]

تعتبر ثقافة كل منظمة شيئاً فريدا يميزها عن غيرها، وتتكون من عدة عناصر، حيث يمكن وصفها مع (***Schein***,1983) على أنها الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة[3].

بالإضافة إلى الذاكرة الفردية لكل فرد من أعضائها، تمتلك المنظمات –كجزء من ثقافتها- ذاكرة مؤسسية أو جماعية تتضمن هذه الذاكرة جميع الوثائق الرسمية و المؤرشفة مع العديد من المعارف الأخرى المدرجة في الثقافة باعتبارها إجراءات روتينية يمكن أن تتعارض مع العمليات الرسمية .

ولقد وصف (***March and Olson***,1975) أهمية الثقافة التنظيمية في أنها واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمدها المنظمة في الوصول إلى التعلم التنظيمي اللازم.[4]

كما يمكن اعتبار أن نجاح أو الفشل التنظيمي يعتمدان أساسا على الثقافة التنظيمية، وإذا كانت المنظمات التقليدية تتميز بالثقافة المتصلبة، فعلى العكس من ذلك تتمتع المنظمات المتعلمة بثقافة مرنة تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية[5] .

إضافة إلى القيم التي تمثل المعتقدات حول ما هو صحيح وما هو غير صحيح، وحول ما هو مهم في الحياة، وهي في هذه الحالة حياة المنظمة(***Bratianu***, 2006).

كما تعتبر دراسة (***Collins And Porras***, 1996) من أشهر الدراسات التي تبين أن أكثر الشركات نجاحاً تتمحور حول القيم وليس فقط حول تحقيق الأرباح، وهو ما يترابط كثيرا مع دراسة[6](***Branson***, 2008)،

---

[1] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق. ص 36

[2] المرجع السابق. ص 37

[3] المرجع السابق.ص37

[4] المرجع السابق. ص 37

[5] فاسي، فاطمة الزهراء، المرجع السابق.ص 141

[6] BRANSON, Christopher M, 2008. ***Achieving organisational change through values alignment***. *Journal of Educational Administration*. p380

التي تنص حول التوافق بين القيم في المنظمة وتحقيق التغيير التنظيمي. كما يمكن استنتاج أن القيم المتوافقة تسمح التنبؤ ببقاء الشركة على المدى الطويل، لأنه عندما تزرع المنظمة هذا التوافق بين القيم التنظيمية وتلك الخاصة بكل فرد عادة ما يكون هناك اتصال طبيعي بين أفراد المنظمة التي تشجع العمل والتعلم، حيث:

-تصبح العلاقات أشد تماسكا.

-بوجود التزام وتوافق تصبح المراقبة غير ضرورية.

-يصبح للعمل معنى أكبر لوجود دوافع ومحفزات كبيرة اتجاهه.

ويستشهد العديد من المؤلفين بأهمية القيم المشتركة كعنصر لتسهيل التعلم في المنظمة من بينهم (سينج الذي خصص فصلا من ***The fifthe Descipline*** 2004، لهذا الموضوع)

,2002 ***(Lipshitz, Popper And Friedman***)، (د.محمد حسين حرب.2008)

و في الواقع تعتبر القيم من القواعد التي تؤثر على ثقافة المنظمة وعملية صنع القرار، فهي عناصر مهمة جداً للتعلم، وحيثما تمت مشاركتها فإنها تخلق ركيزة مشتركة تقوم على أساسها المنظمة،حيث أطلق عليها (***Branson***,2008)صفة "الخيوط الخفية للثقافة[1] ".

وعليه، فإن كل الأدلة تبين أنه لتحقيق توازن بين الثقافة الداخلية للمنظمات والحياة الداخلية على مستوى الفرد والجماعة، يجب أن يتم الحصول على هذا التوازن من خلال المواءمة بين القيم، لهذا السبب يمكننا القول كما استطرد (***Vivienne Collinson***,2013) أنه بإمكاننا تصنيف المنظمة على أنها متكاملة إذا كانت القيم المنعكسة في رسالتها تتطابق مع قيم الأفراد الذين يشكلون المؤسسة. كما أن النزاهة عنصر مهم في بناء الثقة في المنظمات، وهذا أساسي للتعلم.

[1] BRANSON, Christopher M, *op.cit.,*.p 380.

ت. القيادة:

« تسعى الإدارة لإقناع الناس بفعل أشياء لا يريدون القيام بها، بينما تسعى القيادة لإلهام الناس القيام بأشياء لم يظنوا أبدًا أنهم يستطيعون القيام بها. » (ستيف جوبز)

تتمثل القيادة بأدوات جديدة في المنظمة المتعلمة غير الأدوار التقليدية للمدير، كما أن لها مهارات جديدة تنسجم والمنظمة المتعلمة،

فـ" القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الأمور الصحيحة، أما المدراء فهم من يفعلون الأشياء بشكل صحيح ."[1]

" إن تحقيق النجاح كقائد، بغض النظر عن كيفية تعريفنا له، يتطلب القيام بالأمور الصحيحة بشكل جيد " (2: 2005***Leithwood***).

ونظرا للتأثير الكبير الذي تلعبه القيادة على التعلم في المنظمات، فإننا سنخصص قسما للتعليق على نوع القيادة التي ستكون ضرورية في " المنظمة المتعلمة ".

وتتحد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في ثلاثة أمور وهي: المصمم، المعلم والراعي. (البغدادي والعبادي، 209)

ففي الثمانينات من القرن الماضي، كان هناك قلق كبير في الولايات المتحدة حول كيفية قدرة المديرين على تحويل الشركات إلى مؤسسات تعليمية وتمزيق الثقافات البيروقراطية الثقيلة، في هذا السياق، كان جيمس ماك جيمس بيزنر هو من أشاع مصطلح القيادة التحويلية سنة1978 [2] بالإشارة إلى نوع من القادة يسعى إلى إشباع دوافع بشرية عليا.

أما بينيس (***Bennis***) فيرى أن القائد اليوم أصبح بحاجة إلى امتلاك مهارات وقدرات جديدة تمكنه ليس فقط من إنجاز الأعمال ومراقبة الأداء، بل من خلق مناخ يفرز روح الثقة والمحبة والتضحية بينه وبين التابعين. (رضا نعيجة،127).

[1] Bennis, W. 1984. ***The four competencies of leadership***. *Training and development journal*, *38*(8), 14-19.

[2] بن قدور، شيماء، 2019.***أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي*** .مذكرة ماستر.بسكرة: جامعة محمد خيضر. ص40

وهو " السبب في وجود شبه إجماع في جميع الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي على أن التعلم صعب للغاية، إن لم نقل مستحيلا في ظل القيادة البيروقراطية والاستبدادية."(9 :2004, ***Senge***)

على العكس من ذلك، في القيادة التحويلية يتم منح الناس حوافز لتحسين ممارستهم وبالتالي يكون لديهم قيمة مضافة عالية، إذ هناك حاجة إلى هذا النوع الجديد من القيادة لأنه من الصعب للغاية تغيير المنظمة إذا لم تتغير قيادتها وثقافتها التنظيمية.

ولا يعني الحديث عن القيادة الديمقراطية، اختفاء التسلسلات الهرمية، بل يعني أن تكون السلطة موزعة بشكل أفضل داخل المنظمة وتستند أساسا إلى المعرفة.

في الوقت نفسه، يحذر (سينج) أنه يتوجب أن يكون القادة مختلفين لإدارة المنظمات الذكية،: " في المنظمة الذكية، يكون القادة مصممين وأفراد و في نفس الوقت معلمين[1]، فهو مصمم لأنه يقوم بتطوير عمليات التعلم، فرد لأنه هو من يقوم بالمهمة، مُعلّم لأن مساعدة الناس في المنظمة من أبرز مهامه.

" القائد كمعلم لا يقوم بتعليم الناس تنفيذ تصوراتهم، بل هو من يشجع على التعلم ويساعد أعضاء المنظمة في الفهم بطريقة منهجية[2]".

ث. الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات وينظم العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، وبذلك فهو يؤثر بشكل جوهري على ممارسة التعلم[3]، ويعلق (2002 ***Lipshitz, Popper And Fridmar***) على أنه إذا كانت الثقافة هي برنامج المنظمة، فإن الهيكل هو أجهزتها[4]، بهذا المعنى تؤثر العناصر المختلفة للهيكل على التعلم، على سبيل المثال التسلسل الهرمي الحالي وتكوين المجموعات، كل هذا قد يسهل التعلم كما قد يعيقه بحيث يجب دراسته في كل حالة.

[1] Senge, Peter M. , *op.cit.,* 2004.p315

[2] Senge, Peter M. , *op.cit.*

[3] الهدله، مصطفى، المرجع السابق.ص47.

[4] المرجع السابق.ص.80.

كما يعتبر الهيكل البيروقراطي الهرمي عائقا في أوقات التغيير الكبير، وغالبا ما يخلق بيئات عمل معادية للناس، على العكس من ذلك يبدو أن الهيكل الأقل بيروقراطية يسهل التعلم بصفة أكبر.

ج. الإتصال:

وفقا لـ(***Sandine***, 1996) هناك ثلاثة عمليات تواصل ضرورية ليكون هناك تعلم في المنظمة: أولا؛ عمليات التفكير الجماعي التي تتم في فِرق؛ 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، وهو الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة ويؤدي إلى تبادل المعلومات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة[1]، كما تعد قنوات الاتصال الموجودة في المنظمة من أهم العوامل المساعدة وقد تكون في ذات الوقت المعيقة في نقل المعلومة ونشرها.

ووفقا لـ (***Senge***، 2004)[2] حسب ما يقترحه (***Bohm***): يجب تسليط الضوء على الشروط الأساسية للحوار والمتمثلة في :

- تعليق جميع الافتراضات الخاصة بكل فرد في الحوار.
- على الجميع النظر لبعضهم البعض كزملاء وليس كمنافسين.
- وجود عنصر أو فرد من يقوم بدور مساعد وميسر لعملية الحوار.

ح. التكنولوجيا:

« لقد أصبحت التكنولوجيا الحديثة ظاهرة شاملة للحضارة، القوة المحددة لنظام اجتماعي جديد لم تعد فيه الكفاءة خيارًا بل ضرورة مفروضة على كل نشاط بشري». (جاك إلول)

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

[1] أ. خبيزي، سامية، 2020. ***مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية*** مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع01، ص03

[2] .Senge, Peter M, *op.cit.,* p225.

المعرفة غالبا 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.

ولقد أضافت التكنولوجيا تأثيرات عديدة على العولمة تجلت صورها في زيادة القدرة التنافسية و الكفاءة المطلوبة للأعمال، و أعباء جديدة على القوى العاملة جعلت من قضية التحكم في استخدام التكنولوجيات الحديثة حتمية لا مفر منها، وهو ما يسمح للقادة والمسيرين القائمين على المنظمة استخدام التكنولوجيا كأداة لأتمتة العمليات الإدارية والتنظيمية، فضلا عن تعزيز الابتكار و تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

كما أثر وبشكل جذري تطبيق تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغيير في أسس منافسة الأعمال[1]، التي صارت تعيش في وسط بيئي سريع التغيير وشديد المنافسة.

وكخلاصة لما تم ذكره سابقا حول الأمور التي تساعد في تيسير التعلم التنظيمي، يبقى عنصر الثقافة التنظيمية هو أهم ما استشهد به جلّ المؤلفين. الثقافة التي تعزز التعلم التنظيمي والتي يجب أن تتضمن القيادة التحويلية والعمل الجماعي، و الإبداع، والتواصل الجيد، إضافة لمحفزات عالية و تعزيز الثقة، وقائمة طويلة من الخصائص التي تشكل العديد من العوامل التي تيسر التعلم التنظيمي.

لهذا السبب، هناك حاجة إلى تكامل بين عدد كبير من هذه العناصر التي تسهل وتيسر التعلم التنظيمي، خاصةً العناصر الثلاث المشار إليها آنفاً، ولا يمكن لعنصر واحد بمفرده أن ينتج التعلم التنظيمي.

أخيراً؛ يجب أن نؤكد أن العوامل المساعدة والميسرة للتعلم مرتبطة دائما ارتباطاً وثيقا، حيث لا يمكن للمرء التحدث عن القيادة الموزعة[2] (***DistributedLeadership***) دون الإشارة إلى الثقافة التشاركية، كما لا يمكننا الحديث عن العمل الجماعي دون الإشارة إلى وجود قادة متوسطي أو جيدي التواصل. في النهاية كل هذه العوامل موجودة في الأفراد المكونون للمنظمة و بالأخص في قادتها.

---

[1] الدسوقي، وردة. 2015. ***درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية***. [على الخط]. أصول التربية. جامعة الأزهر: غزة. فلسطين. ص37. [تم الاطلاع عليه يوم 12.12.2021]. متاح على الرابط: http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/779?show=full

[2] البشر، فاطمة عبد الله، 2020. ***واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية***. ع07، ص10

8.1.1.معيقات ومثبطات تطبيق 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.و لذا سنحاول النظر في الصعوبات على المستوى العام ثم نقوم بتحليل بعض العناصر المحددة التي تعمل كمثبطات للتعلم في المنظمات.

أ. -الحواجزوالروتين الدفاعي وفقا(*Senge, Argyris*):

تعتبر الحواجز أو الروتين الدفاعي ، "الطرق المعتادة للتفاعل التي تحمينا والآخرين من التهديد أو الإحراج ، ولكنها تمنعنا أيضًا من التعلم[1]، وعندما نتحدث عن العوائق الدفاعية فإننا نشير إلى "أي سياسة أو إجراء يمنع أي شخص أو نظام من الوقوع في موقف محرج أو مهدد، وفي نفس الوقت، يمنع تصحيح الأسباب التي أدت إلى هذا الخطر أو تلك التهديدات، وفي حقيقة الأمر فإن الجميع يعرف أن هذه الأنشطة لها نتائج عكسية لكنها غير قابلة للنقاش وهم بذلك متواطئون في خداع المنظمة وخداع أنفسهم كذلك[2].

وهي وفقًا لـ ***Argyris and Schön*** ، مضادة للتعلم بل هي حماية زائدة تمنع إجراء تحليل معمق للأسباب التي تؤدي إلى موقف معين.[ii]

كما يمكن للحواجز والروتين الدفاعي أن تصبح "إجراءات دفاعية" كونها تتم بشكل مستمر وبطريقة آلية، فهي " مثلما يطلق عليه ***Argyris and Schön*** أفعال أو ممارسات تحمي الأفراد أو أجزاء من المنظمة عند الشعور بالخوف أو الفشل، و تمنعهم من اكتشاف أسباب ذلك [3].

كما يصف (سينج) 2004 في هذا الإطار ما يصل إلى سبعة (07) عوائق أو مشكلات للتعلم كما هو موضح في الجدول التالي

[1] Senge, Peter M, *op.cit.,* p221

[2] C. Argyris, D. A. Schön, *op.cit.,*p.123

[3] البشر، فاطمة عبد الله، المرجع السابق. ص10.

الجدول رقم (03) عوائق ومشكلات التعلم وفق (بيتر سينج) .

المشكل	التفسير
أنا وفقط	أفراد المنظمة الذين يهتمون بمهامهم المنوطة بهم فقط، دون النظر في أهداف المؤسسة الذين هم جزء منها.
العدو الخارجي	لايعترفون بالأخطاء الشخصية، كل مشكل مصدره الغير.
وهم الاستيلاء	التوهم بأن القوة تكمن في ردة الفعل الاستباقية على المشاكل التي مصدرها عدو خارجي
التركيز على الحين	عدم الاهتمام إلا بالمشاكل الآنية، رغم أن معظم المشاكل مردها ترسبات وتراكمات سابقة.
ضعف الدقة في التركيز	عدم القدرة على التركيز في التغييرات البطيئة والتدريجية، بل النظر في التغييرات المفاجئة فقط.
وهم التعلم من خلال التجربة	في كثير من الحالات لا يمكن تجربة عواقب القرارات المهمة بشكل مباشر لأن لها نتائج طويلة المدى.
أسطورة الفريق الإداري	الإيمان بأن فريق الإدارة مدرب على حل جميع أنواع المشاكل ولا يخطئ.

المصدر: ***Senge*** (2004: 17 - 21)

حيث يرى (سينج،2004)أنه من الضروري اللجوء إلى الانضباطات الخمسة للتغلب على هذه الحواجز الوهمية وخاصة التفكير المنهجي الذي يجعل القضايا ترى ككل متكامل من وجهة نظر الرئيس التنفيذي. ولقد أعطى في كتابه الانضباطات الخمسة نسخة 2004 أهمية بالغة للحواجز والروتين الدفاعي التي تعيق العملية التعليمية في المنظمة مستشهدا بآراء وأقوال أرجريس حيث تم ذكرها في 101 مرة لما لها من دور كبير في كبح التعلم التنظيمي في المؤسسات والمنظمات.

كما يشرح كل من (أرجريس) و(شون) كيف يتم إنشاء هذه الحواجز والروتين في ما مجمله "الإجراءات التي تتخذها لتعزيز التعلم التنظيمي المنتج، غالبا ما تمنع التعلم" (1978:104).

وفقا لـ (أرجريس وشون) تستند الإجراءات الدفاعية إلى منطق قوي وعميق، والذي له تأثير كبير على الأفراد والمؤسسات، ما يؤدي لكبح فرص التعلم للأشخاص الأذكياء والمهنيون الجيدون اتجاه هذه المواقف المترددة والرسائل المتناقضة.

وقد أصبح هذا المفهوم شائع الاستخدام بين منظري النظرية التنظيمية حيث ذهب (***Fiol*** [1]1985 ***and Lyles***) إلى حد القول بأن عدم التعلم قد يكون أحد أهم نتائج التعلم عالي المستوى.

و تحدث بابوجي وكروسان (2004) أيضًا عن خداع شبيه بتلك التي تم الاستشهاد بها من طرف (2004) ***March***. في هذه الحالة ، أشاروا إلى أن المنظمات يمكن أن تقع في ثلاثة مصائد تعلم[2]:

أ- فخ الألفة أو الميل إلى استخدام الحلول المعروفة.

ب- فخ النضج أو الميل إلى استخدام حلول مجربة.

ج- فخ القرب، أو الميل إلى استخدام حلول قريبة من الحلول المعروفة هذا هو السبب في أن الابتكار في المؤسسات القديمة قد يكون أكثر صعوبة منه في المؤسسات الأحدث التي لا تخضع للتجربة[3].

و يمكن تلخيص التحديات بصفة مجملة في العناصر التالية:

- وقت التنفيذ: الذي يبقى أول الصعوبات العملية التي يواجهها علماء التعلم التنظيمي، فإذا كان التعلم يتطلب وقتا وجهداً على المستوى الفردي، فإن الشيء نفسه يحدث ويتم تصحيحه وزيادته عندما نسعى للتغيير التنظيمي وربما أكثر لاختلاف الذهنيات ومستويات التعلم المختلفة بين الأفراد، إضافة لعوامل أخرى التي قد تؤخر عملية التعلم في المنظمة.

[1] Fiol, C. M., &Lyles, M. A. , *op.cit.*

[2] Bapuji, H , 2004 ***From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research***. Management Learning,Vol 35.p6

[3] لعل تفوق كثير من المؤسسات الجامعية حديثة النشأة عندنا في الجزائر عن مثيلتها العريقة وقديمة النشأة خير دليل على ذلك.

- عقبات تضعها المنظمة: حيث عن قصد أو من غير قصد، تضع المنظمة عقبات تؤخر من تعلم الأفراد أو قد تمنعه، كالبيروقراطية الزائدة وتداخل المصالح والتقيد التام بالتسلسل الهرمي، وأنظمة الرقابة المبالغ فيها، إضافة إلى الجو التنافسي التي تخلقه الإدارة بين المستخدمين حرصا منها على التقدم والرقي وهي بذلك تضر بمبدأ التعاون والمشاركة والمنافسة النزيهة.
- كل العوامل التي أشرنا إليها سابقا على أنها ميسرة ومساعدة بإمكانها أن تكون مثبطة ومعيقة، كالثقافة التنظيمية والقيادة، القيم والإدارة الهرمية والمنافسة النزيهة.

كما يذكر العصيمي (2008) أن أبرز المعوقات التنظيمية الداخلية هي: غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر.

ننهي هنا دراسة التعلم التنظيمي في المؤسسات، لنركز الآن على المنظمة المتعلمة والتي تعتبر نتاج وثمرة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال دراسة مفهومها وأشكالها وأنواعها وذكر لأهم المنظرين والمؤلفين الذين خاضوا في هذا المجال، لننتقل بعد ذلك إلى التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية كمبحث لدراسة أعمق لحالة التعلم في أقسام علم المكتبات والتوثيق بكل من جامعة الجزائر 2،قسنطينة2 و وهران1.

المبحث الثاني:

التعلم التنظيمي

المفضي للمنظمة

المتعلمة

1.2.1.حتمية التغيير في الوسط الأكاديمي:

إذا كان التطور سمة من سمات الكائنات، فإن التغيير حتمية لابد منها، وهو من مستلزمات البقاء، ولقد عرفت البشرية تغييرات عديدة في شتى المجالات والميادين وهو ما حفظ لها البقاء، هذه التغييرات جاءت لظروف طارئة أو ضاغطة، وفي كل الحالات يتطلب ذلك تحولا معينا حسب ما تمليه الظروف.

فلقد عرفت نهاية القرن الماضي وبداية القرن 21 ظروفا مستجدة طارئة لم تشهدها البشرية من قبل، اتسمت بالسرعة والدقة والاعتماد على الفكر البشري كرأس مال عوض السلع والنقود، وانتقل الاعتماد على اليد العاملة في اكتساح الأسواق إلى اقتصادات المعرفة والمعلومات، فاختزلت المسافات واندثرت وزالت الحواجز اللغوية وتلاشت الحدود الجغرافية، ما بات ينذر بزوال الفكر الليبرالي الذي اكتسح العالم بمقولة " دعه يعمل دعه يمر " إلى مقولة " دعه يفكر اتركه يمر " واضطرت كبرى الشركات والمؤسسات العالمية إلى البحث عن أفضل الكفاءات المتعلمة للسيطرة على السوق لأنه صار " من يكسب المعلومة يكسب القوة ".

مع هذا التحول الرهيب في كل الموازين، ومن أجل مواكبة التغييرات الحاصلة وتلبية للتوقعات والحاجات المستجدة اضطرت الجامعات مرغمة للسعي قدما من أجل التحول إلى منظمة متعلمة، وصوبت أعين قادة المنظمات النفعية والربحية نحو المؤسسات الأكاديمية التي هي مهد الفكر والتعلم (رأس المال الحديث) من أجل الاستعانة بها في رسكلة موظفيها ومرافقتها حتى تحول وتتغير من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، وهو ما أضاف عبئا كبيرا على مؤسسات التعليم العالي التي صارت في موضع لا تحسد عليه.

2.2.1.المنظمة المتعلمة:

« إن قدرة المؤسسة على التعلم و ترجمة هذا التعلم بسرعة إلى أفعال هي الميزة التنافسية النهائية.. »

(جاك ويلش)

يقول المهندسون لانطلق كلمة " اختراع " والتي هي فكرة جديدة إلا عندما تثبت أنها تعمل في المختبر، وتصبح الفكرة " ابتكار " فقط عندما يمكن إعادة إنتاجها بسلاسة وعلى نطاق واسع، وبتكاليف عملية، وإذا كانت الفكرة مهمة بما فيه الكفاية – كما في الهاتف أو الكمبيوتر الرقمي – فإنها تسمى «الابتكار الأساسي »بهذه الشروط فقط يمكن اختراع المنظمات المتعلمة بالفعل[1].

إن فكرة المنظمة القادرة على التعلم هي في حد ذاتها ثورة ذهنية، إذ يتطلب منا ذلك التخلي عن النماذج القديمة للقيادة والسلطة المتحكمة في إدارة المنظمات والاقتراب من فكر قادر على التعامل مع الأنظمة المعقدة.

و في ظل عالم أشد اضطرابا ومنافسة، صارت القدرة على التعلم الميزة التنافسية الوحيدة، فهو سمة من سمات البشر، فالمنظمات مثلها مثل الأطفال الذين بطبيعتهم فضوليون ومتعلمون ماهرون يتعلمون المشي والتحدث، وهو الشيء نفسه بالنسبة لها[2]، لأن التعلم موجود في طبيعتنا وفي أعماقنا، والمنظمات التي تصبح ذات صلة في المستقبل هي تلك التي تكشف كيفية تسخير الحماس والقدرة التعليمية للأشخاص على جميع مستوياتها، ولقد ركز الباحثون والمتخصصون في المجال التنظيمي في الماضي القريب عملهم على تصور المنظمة المتعلمة و تحديد خصائصها والمؤسسات التي تملك القدرة على التعلم و التكيف والتغيير، حيث اكتسب هذا المفهوم شعبية واسعة، كما أن أحد المكونات الرئيسية في بناء منظمة تعليمية هو تطوير التعلم التنظيمي[3] ، وغالبًا ما يسمى التعلم على مستوى الأنظمة، لكن ما

[1] A. K. Graham, March 1982 "***Computer software: Software design: Breaking the bottleneck: A visionary approach is recommended in place of the piecemeal policy now in effect***," in *IEEE Spectrum*.[en ligne]. vol. 19, no. 3, pp. 43-50, disponible à l'adresse: 10.1109/MSPEC.1982.6366826

[2] Senge, Peter M. , *op.cit.,* p8.

[3] PARK, Joo Ho.2006.*Measurement and validation of Senge's learning organization model in Korean vocational high schools.*Thèse de doctorat. University of Georgia.p21

المقصود بالضبط بالمنظمة المتعلمة[1]؟ وما هي خصائصها؟ وأهم النظريات التي تقوم عليها؟ وهل هناك نماذج عملية تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة؟

أ. مفهوم المنظمة المتعلمة:

يرى (***Wanacott***,2000) أن تاريخ المنظمة المتعلمة يعود إلى ***PeterSenge*** والتي حددها من خلال القواعد الخمسة[2] وهي – المنظمة المتعلمة – 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، كما عرفها ***Spiro*** و***VanBuren*** و***Marsik*** و ***Gephart*** (1996) بأنها " منظمة لديها قدرة معززة على التعلم والتكيف والتغيير ... " إنها المنظمة التي يتم فيها تحليل عمليات التعلم ومراقبتها وتطويرها وإدارتها ومواءمتها بهدف التحسين والابتكار[3].

وهي تعكس ثقافة تنظيمية – طريقة للتواجد والعمل في بيئة معينة- أين يتعاون الأفراد ويفكرون معا من أجل تحسين المنظمة حتى تصبح صحية وأكثر مرونة، ومن خلال الحوار والخبرة والمعرفة والانفتاح ومعرفة الذات والتعاون.[4]

كما يشير براتيانو، إلى كون المنظمة أداة لجعل الناس منتجين من خلال العمل معا (***Baratiano***,2007) لذلك فهي ليست غاية في حد ذاتها بل مجرد وسيلة .

و يستطرد (دراكر) قائلا: " أنه وبعد عدة عقود مرت، يمكننا تعريف مجتمع اليوم على أنه " مجتمع المنظمات.[5]

---

[1] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق. ص 47.

[2] المرجع السابق. ص47.

[3] Park Joo Ho . 2004.***Measurement and validation of Senge's Learning organizations***. p14

[4] ***L'organisation apprenante***, Diane Gibreault. https://www.dianegibeault.com/DGibeault_OA_FR_0404.pdf .p1 [consulté le: 14-10-2021]

[5] Drucker, peter f. ***The New Society Of Organizations***.[en ligne] . [consulté le: 14-oct-2021] .Disponible à l'adresse : https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations

أما بن خيضر (2007) 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 و تبادل التجارب و الخبرات داخليا و خارجيا و التعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة و استخدام التقنية و تبادل المعرفة»[1].إذ يجب أن تسعى هذه الكيانات الجديدة لاستقطاب المواهب و القدرات من داخل المنظمة، لتشجع الأفراد على أخذ زمام المبادرة، و إعطائهم الفرصة لإثبات قدرتهم على القيام بذلك وفي المجال الذي يمكنهم أن ينمو فيه[2].

و بالنسبة للعديد من المنظرين، قدرة التعلم التي تمتلكها المنظمات لن تحدد بقاءها في السوق فحسب، بل ستحدد أيضا قدرتها التنافسية، لأن المنظمة لا يكفيها البقاء فقط (التعلم الكيفي أو الحلقة البسيطة)،ولكن عليها زيادة قدراتها التنموية من أجل تأمين المستقبل (التعلم التوليدي أو ثنائي الحلقة).

فالتعلم التنظيمي، كما سبق ذكره، أكثر من مجموع التعلم الفردي، إنه مفهوم جديد نسبيا في أدب الأعمال، و الذي يبدأ أساسا مما تتعلمه المنظمات.

و عليه، فان إنشاء المعرفة التنظيمية هو عملية حلزونية تبدأ من المستوى الفردي، بقاعدة معرفية اجتماعية، و تتقدم للأمام بطريقة جماعية و بشكل متزايد، مما يعني أن دور المنظمات هو التطوير لتسهيل أنشطة المجموعة.

[1] الهدله مصطفى، المرجع السابق.ص43.

[2] المرجع السابق.

.أهم تعريفات المنظمة المتعلمة :

يعتبر كل من نونكا (1994) و سنج(1990) التعلم على أنه خلق للمعرفة التي يجب أن تسمح للمؤسسة المتعلمة بالتميز عن منافسيها، لكن ما هي 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(1990***Senge***) ، أول من حدد منظمة التعلم، فحسب قوله " منظمة التعلم تضع التعلم مدى الحياة مركزا لقيمها و عملياتها التشغيلية[1] .

ورغم أنه هناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة، إلا أننا سنوجز ما تم الحصول عليه في الجدول التالي:

جدول رقم 04 أهم تعريفات المنظمة المتعلمة[2]:

المؤلف	التعريف
Kemmis (1983)	-منظمة التعلم الناضجة هي "منتدى للتأمل الذاتي الجماعي الذي يحول مجتمعات المصالح الذاتية إلى مجتمعات التعلم.
Mills et Friesen (1992)	-نحن نتصور منظمة تعليمية كمنظمة قادرة على الاستمرار. -ابتكار داخلي متسق و "التعلم" بشكل فوري -أهداف تحسين الجودة، وتعزيز العملاء أو الموردين
Leonard-Barton (1992)	- مختبر التعلم هو منظمة مكرسة لخلق المعرفة
Watkins et Marsick (1993)	-شخص يتعلم باستمرار ويحول نفسه. واعتبرا أنها ليست عبارة عن تعلم مجموعة من الأفراد داخل المنظمة؛ بل هي عملية تحدث على مستويات مختلفة من

[1]Khedim Amel, 2017.***L'apprentissage Organisationnel Comme Facteur de Succès des Alliances Stratégiques : Cas du Laboratoire Saidal***. thèse de doctorat. management international des entreprises .Tlemcen :Uinversité Abou BekrBelkaïd. p80

[2]Fillol ,Charlotte, 2006.***L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF***. thèse de doctorat. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, Français.p22.

	المنظمة[1].
Hoyle (1995)	-منظمة التعلم هي في الواقع طريقة مختصرة للتعبير
Starkey (1996)	-منظمة التعلم كاستعارة،بجذورها في الرؤية والبحث عن استراتيجية لتحسين الذات الفردية و التطوير داخل منظمة ذاتية التحول باستمرار
James (2004)	-إنه تحويل. يُشرك الجميع في الاستكشاف، الاستغلال، ونقل المعرفة، وزيادة الروح الجماعية.

ولو أخذنا بعين الاعتبار مجموعة هذه التعريفات، فإنه يمكننا حصر 3 أوجه أساسية للمنظمة المتعلمة و هي : الفرد ، المجموعة و المنظمة بذاتها[2].

إذ ينظر إلى المنظمات المتعلمة على أنها عملية تحتاج إلى جهود لأنها تتعلق بتغيير سلوك المؤسسات، كما أنها تعتبر نموذجا مثاليا أو نموذجا أصليا (***Senge***, 2004).

فقد عرفها في كتابه الرائد الانضباطات الخمسة (***The Fifthe Desciplines***) بأنها ذلك الصرح الذي يقوم فيه 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 الجدول التالي الذي يجمع تخصصاته الخمسة و الأبعاد التي تميز " المنظمة المتعلمة" عن باقي المنظمات التقليدية.

1 Diran . Khalil M . 2006.***A Model Linking the Learning Organization and Performance Job Satisfaction***.p 556

2 Khedim Amel , *op.cit.,* p81.

الجدول رقم (05) الانضباطات الخمسة لسينج

1. بناء رؤى مشتركة: القدرة على مشاركة صورة المستقبل التي نحاول خلقها. محاولة مواءمة الرؤية الشخصية لكل عضو في المنظمة مع رؤية المؤسسة.
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 ، وتعميمات ، وصور تؤثر في كيفية فهمنا للعالم وتصرفنا. إنها القدرة على الكشف عن صورنا الداخلية للعالم وفحصها وفتحها لنؤثر في الآخرين.
4. التعلم الجماعي: القدرة على التفكير المشترك والذي يتحقق من خلال إتقان الحوار والنقاش.
5. التفكير المنهجي: النظام الذي يدمج الأفكار السابقة ويوحدها في مجموعة متماسكة من النظرية والتطبيق. التذكير باستمرار أن الكل هو أكثر من مجموع الأجزاء وأن البعض الآخر مطلوب لتحقيق إمكانات الفرد.

المصدر: من جمع الباحث استنادا للمرجع السابق ذكره. (Senge,2004)

زيـادة في التوضـيح فقـد أوردنـا بعـض التعريفـات الخاصـة ب" المنظمـات المتعلمـة "و التي وهي مـن إنتاجات(***Bomers*** 1989) ،(***Senge***,1990)، (1991) ***Huber***، (***Nonaka***.1991) ، الحواجرة (2011) وأخيرا الديحاني (2015).

الجدول رقم (06) تعريفات المنظمة المتعلمة

Bomers(1989)[1]: المنظمات التي تسعى إلى توسيع قدراتها التعليمية على جميع المستويات وبشكل دائم لتحسين فعاليتها.
Senge (1990)[2]: يعرف "منظمة التعلم" على أنها منظمة تعمل باستمرار على توسيع قدرتها لبناء مستقبلها:
"المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص باستمرار على توسيع قدرتهم لتحقيق النتائج التي يريدونها، حيث يتم تنمية أنماط تفكير جديدة وواسعة، و يتم إطلاق الطموح الجماعي، و يتعلم الناس معًا وباستمرار. (Senge، 11 :2004).
Huber(1991)[3]: يتعلم الكيان من خلال معالجة المعلومات الخاصة به، وما إذا كان نطاق سلوكه المحتمل يتغير، وهل اكتسب أي من وحدات المعرفة التي يعترف بأنها قابلة للاستخدام بالنسبة للمؤسسة.
Nonaka (1991): المنظمات هي التي يتحول فيها الأعضاء والمؤسسة بذاتها. حيث يتعلم الأفراد كأفراد ومن الأعضاء الآخرين مما يجعلهم يتغيرون، هذه التغييرات بدورها تغير طبيعة المنظمة.
الحواجرة[1](2011) هي: الآلية التي تسهم في التغيير الفاعل في الجامعة، وتمكن كل عضو من أعضاء هيئة التدريس من المساهمة في تحديد وحل المشكلات بشكل مستمر، بهدف زيادة قدرتها

1 Simons, P.R.J. & Ruijters, Manon & Jakubovskis, Germans. 2003. ***Forum for organisational learning : combining learning at work, organisational change and training in new ways.*** Journal of European Industrial Training.p 27.

2 Senge, Peter M. , *op.cit.,*p8.

3 Huber .George P. 1991.***Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures***.p 89

على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح.

الديحاني[2] (2015) : المنظمة التي تلبي شروطا تميزها عن المنظمات التعليمية الأخرى من حيث القيادة التعليمية، والهيكل التنظيمي المرتبط بعمليات تعليمية تبادلية بين القادة والأتباع، وتمكين العاملين من المشاركة والسماح بإتاحة الفرص تبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية.

بصفة عامة، المنظمة المتعلمة ما هي في الحقيقة إلا" :عبارة عن نظام يأخذ بعين الاعتبار الفرد والمجموعة في نفس الوقت، فالفرد من خلاله لا يستطيع التقدم والتطور إلا باعتماده على الجماعة، ونتائج عمل الفريق تظهر على مستوى الأفراد.[3]

في النهاية، نرى أن المنظمات المتعلمة هي تلك التي لديها إستراتيجية للتعلم المستمر، و التي تستكشف و تستقل العلاقة بين تطوير المنظمة و التنمية الشخصية لكل موظف، وهي نتاج وخلاصة تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة ومطية للوصول إلى المنظمة الذكية التي تطمح كل المنظمات للوصول لهذه المرتبة.

ب. الاختلافات و التشابه بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة:

رغم تشابه هذه المصطلحات في كثير من الأحيان، إلا أنهما ليسا نفس المصطلحات، فقد حاول أكاديميون من أرقى الجامعات، مثل (سنج من معهد ماساسوتش للتكنولوجيا ، و ***Argyris*** في هارفرد أو المجموعة الأوروبية التي تشكلت في أكسفورد) الكشف عن المنظمات الذكية و كيف يحدث التعلم التنظيمي، إلا أنه وفي النهاية ساد الافتقار إلى الإجماع، لهذا السبب سنخصص الصفحات التالية لوصف الحال دون إضافة العديد من التعريفات، و ذلك بغرض استخراج المفاهيم الأكثر إثارة للاهتمام لعملنا.

[1] البوسعيدي، سالم بن سلمان، 2018. ***درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها***.[على الخط].ماجستير.سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.ص12.[تم الاطلاع عليه يوم 05.ديسمبر.2021]. متاح على الرابط: https://www.unizwa.edu.om/content_files/01029-5849.pdf

[2] المرجع السابق.

[3] فاسي، فاطمة الزهراء، المرجع السابق. ص 135

وقد نبه كل من (***fiol and Lyles***,1985)[1] من التناقض الذي لاحظوه في العديد من الدراسات حول التعلم في المنظمات، كما صرح(***Peter A.C Smith***)[2] من تورنتو أنه بعد أكثر من عقد من الممارسات حول (المنظمة المتعلمة) لا يمكن الاستشهاد بأمثلة على النجاحات التي تم التوصل إليها لأنه غير واضح مما تتكون منه بالضبط.

و إذا كانت ماكيو (20-19: 2012,***Macchio***) ترى أن الفرق بين مصطلحي المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي يكمن في كون التعلم التنظيمي فعلا يمثل حدوث التعلم و يصف عملية التعلم، بينما المنظمة المتعلمة هي اسم يستخدم لوصف المنظمة، في حين يعتقد السالم (2005: 93-94) بأنه هناك أوجه تشابه بين مصطلحي المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي.

أما بن خيضر (2007) 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 و تحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم و تشجيع عمليات التعلم المستمر و التطوير الذاتي و تبادل التجارب و الخبرات داخليا و خارجيا و التعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة و استخدام التقنية و تبادل المعرفة»[3].

و يشير (***Marquardrt***) إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي هي علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز على بنية عمليات التعلم، و تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة و الحرية في التفكير، و ذلك يؤدي إلى زيادة الطموح و العمل على ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير[4].

كما يمكن توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة من خلال ارتباط السبب بالنتيجة « حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة

[1] Fiol C.Mariene,Lyles Marjorie A. , *op.cit.,* p3
[2] SMITH, Peter AC. 2008. The learning organization turns 15: a retrospective. *The Learning Organization*.p444
[3] الهدله، مصطفى، المرجع السابق.ص56
[4] المرجع السابق.ص57

للتعلم»[1]، حيث 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.

وإن كانت تجد المنظمات العديد من الطرق لتحسين الأداء التنظيمي لديها وذلك من حيث إيجاد الحلول الفعالة والمناسبة، فهي في الوقت نفسه تواجه العديد من التهديدات مثل الفشل الاقتصادي والمنافسة الشرسة والتغييرات التنظيمية والتدخلات السياسية، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء التنظيمي، وهو يساعد – في هذا السياق – مفهوما التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على رفع أداء المنظمة.

وإذا كانت ثقافة التعلم التنظيمي تركز على النتائج والإنجازات، فإن ثقافة المنظمة المتعلمة تركز بشكل أكبر على الكفاءة.

وقد ميز أيضا كل من (***David***, 1993 ; ***Robbins and Coulter***, 2001)بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فيشير (***David***, 2000) إلى أن التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين النشاطات من خلال المعرفة والفهم الأفضل، في حين عرف كل من (***Robbins and Coulter,*** 2001) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر...).[2]

و كخلاصة، تجدر الإشارة إلى أن كلا التيارين (التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة) مرتبطان ارتباطا وثيقا « المنظمة المتعلمة هي مؤسسة جيدة في التعلم التنظيمي (تسانغ 1997:75) ، و التعلم التنظيمي هو وسيلة لتحقيق الغاية و هي" المنظمات المتعلمة".

لذلك فهما منظوران لا يستبعد أحدهما الأخر بل كل منهما مكمل للأخر، كما ذكر (تسانغ و ماكلين،2008:42) ، «عندما يتم تنفيذ عمليات التعلم التنظيمي ، يكون لدى المنظمة فرصة أفضل لتصبح منظمة متعلمة»

1 عيشوش، خيرة، المرجع السابق.ص 43

2 البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص 51.

- من حيث طبيعة المفهوم ، يشير (التعلم التنظيمي) إلى العملية التي تؤدي إلى توفير البيئة المناسبة لتعلم جميع الأفراد بكل المستويات، أما (المنظمة المتعلمة) فهي المكان / المؤسسة التي تعمل بشكل قوي و جماعي على الاستمرارية في تطوير نفسها و الأهداف المنوطة بها.

- من حيث الإطار الفكري ، يشير (التعلم التنظيمي) إلى الكيفية أي المهارات و العملية التي تؤدي إلى التعلم / أما (المنظمة المتعلمة) فتقوم بالتركيز على البيئة العملية التعليمية، بعبارة أخرى يرتبط مفهوم (المنظمة المتعلمة) بنوعية و ماهية المنظمة التي تتفوق.

- يركز(التعلم التنظيمي) من حيث مجال الاهتمام على الجانب الأكاديمي، بينما (المنظمة المتعلمة) يغلب عليها الطابع العملي و الممارسة. للتعريفات الخاصة الفر

و زيادة في التوضيح، نقدم جدولا للفرق بين التعلم التنظيمي و (المنظمة المتعلمة)

الجدول رقم 07 [1] الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
عملية أو نشاط	شكل من أشكال المنظمات
محدث بشكل مستمر و طبيعي	تحتاج إلى تخطيط عالي وجهود كبيرة
مفهوم محدد وقابل للتحقيق	صيغة مثالية وغير محددة
مفهوم يبحث غالبا من منظور أكاديمي	مفهوم يبحث غالبا من منظور عملي

[1] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص58

3.2.1.مساهمات التعلم التنظيمي في نظريات المنظمة:

ارتبط التعلم التنظيمي منذ نشأته ارتباطا وثيقا بالنماذج التنظيمية التي تتجاوز النموذج الآلي، كون التركيز على الأشخاص وتعلمهم لا يتوافق مع النظريات التي تعامل المؤسسات كآلات، وهي وجهة تبدو لنا حقيقية تجعل مساهمات هذا التيار في نظرية المنظمات وفي عالم المؤسسات بشكل عام إيجابية للغاية، حيث يمكن تلخيص المساهمات الرئيسية للتعلم التنظيمي و"المنظمات المتعلمة" في النظريات التنظيمية على النحو التالي:

1-بفضل عمل المنظرين الرئيسيين للتعلم التنظيمي وخاصة بفضل العمل التثقيفي لـ(بيتر سينج) مؤسس ***Society for Organizational Learning (www.sol-ne.org)***، أخذت المنظمات موضوع التعلم على محمل الجد، حيث يرتبط هذا العمل ارتباطاً وثيقا بتوسيع مجتمع المعرفة التي تؤثر على نظريات التعلم التنظيمي، وتتأثر بدورها بها.

2-تنتهي تحقيقات جميع هؤلاء المؤلفين بدفاع قوي عن القيم التي تم تجاهلها في العديد من المناسبات في التيارات الدراسية الأخرى، والتي لم تكن موجودة في كثير من الأحيان في الممارسات اليومية للمنظمات.

فأعمال (***Argyris***) و(***Shön***)تدافع دفاعا قويا عن القيم مثل التماسك و النزاهة أو الصدق، حيث يتضح لنا في النهاية أنه لا يمكن للمؤسسة أن تكون مستدامة إذا لم تثبت رؤيتها في القيم التي يتطور الأشخاص فيها[1].

3-"المنظمات المتعلمة" هي كيانات تسعى إلى تحسين التعلم لجميع أعضائها، وبالتالي المساهمة في نشر الالتزام بالتنمية الشخصية لكل موظف، حيث يذهب (سينج) إلى أبعد من ذلك من خلال قوله "من المستحيل بناء منظمة ذكية قائمة على منازل محطمة وعلاقات شخصيته متوترة" (***Senge***,2004 : 287)

4-لقد أظهر التعلم التنظيمي منذ البداية الحاجة إلى قيادة أكثر ديمقراطية و تشاركية ومرنة. إذ أن الصلة بين "المنظمات المتعلمة" والقيادة التحويلية قوية وحاسمة في جميع المراجع التي تم الرجوع إليها، و

[1] C. Argyris, D. A. Schön, *op.cit.,*p 139 ;159 ;286 ;287

يقترح تقريبا جميع المؤلفين وجوب أن يكون القادة أول من يضرب المثل في التعلم داخل المنظمات، وبأن القيادة شيء يحدث في جميع أنحاء المنظمة، ولا يقتصر على المراحل العليا من السلطة، فـ"بدل من التركيز في كيفية تغيير الآخرين على القادة أن يكونوا مستعدين للتغيير أولاً." (***Senge***,2004 : 279)

5-يعتبر الدافع عنصر مهم في عملية التعلم البشري، فطالما لم يكن لدى المنظمة القدرة على تحفيز موظفيها، فلن يتم استخدام المعرفة داخل المنظمة على أكمل وجه.

6-تظهر "المنظمات المتعلمة" أهمية الإنسان كعامل متعلم، دون التغاضي عن أهمية كونه اجتماعيا، لهذا السبب يسلطون الضوء على قيمة العمل الجماعي.

7-تعيد التيارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي أهمية ظاهرة الحوار كأداة تعليمية وعنصر أساسي لتوليد التعاون.

8- باختصار، عندما تنتقل المؤسسة في نموذج يتجاوز الممارسات الفنية الميكانيكية، تظهر المفاهيم المرتبطة بالأخلاق والقيم مرة أخرى.

4.2.1 .خصائص المنظمة المتعلمة:

يقول جارلس دارون" ليست الأجناس الأقوى والأذكى هي القادرة على البقاء، بل تلك التي تملك أكثر قدرة على التكيف مع التغيير"، وهو ما ينطبق على المنظمة المتعلمة التي تعتبر بمثابة استجابة لفهم تغيرات البيئة غير المتوقعة، إذ لا يكفي البقاء على قيد الحياة لكن يجب اكتساب القدرة على ذلك، وهو ما أشار إليه (***Senge***, 2004) في قوله أن التعلم الذي يسمح للمنظمة بالبقاء والتكيف مهم وضروري، لكنه غير كاف.

و من الإسهامات المختلفة التي قدمها عديد المؤلفين لتعريف المنظمة المتعلمة، يمكن أن نستشف أهم الخصائص المميزة لهذه الأخيرة كما هو موضح أدناه

الجدول رقم08 الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة

المؤلف	الخصائص من خلال التعريف
Kemmis (1983)	-منظمة التعلم الناضجة هي "منتدى للتأمل الذاتي الجماعي الذي يحول مجتمعات المصالح الذاتية إلى مجتمعات التعلم.
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 معًا.
(1991) ***Nonaka***:	المنظمات التي يتحول فيها الأعضاء والمؤسسة نفسها. يتعلم الأفراد من بعضهم البعض ومن أعضاء آخرين وهذا ما يساعد على تغيرهم و تغيير طبيعة المنظمة.
Mills et Friesen (1992)	-نحن نتصور منظمة تعليمية كمنظمة قادرة على الاستمرار. -ابتكار داخلي متسق و "التعلم" بشكل فوري -أهداف تحسين الجودة، وتعزيز العملاء أو الموردين.
Leonard-Barton (1992)	-مختبر التعلم هو منظمة مكرسة لخلق المعرفة.
Watkins et Marsick (1993)	-شخص يتعلم باستمرار ويحول نفسه.
Hoyle (1995)	-منظمة التعلم هي في الواقع طريقة مختصرة للتعبير.
Starkey	-منظمة التعلم كاستعارة، بجذورها في الرؤية والبحث عن إستراتيجية لتحسين

(1996)	الذات الفردية والتطوير داخل منظمة ذاتية التحول باستمرار
James (2004)	-إنه تحويل. يُشرك الجميع في الاستكشاف، الاستغلال ونقل المعرفة، إضافة إلى زيادة الروح الجماعية.
العلي وآخرون (2006)	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.

إجمالا لما سبق وبالرغم من الخصائص المشتركة التي تربط جميع المنظمات بعضها ببعض ارتباطا وثيقا، إلا أن ذلك قد بدأ في التغير والتحول بفعل بروز خصائص وأدوار جديدة للمنظمات، نتيجة التطور في النظريات الإدارية المعاصرة التي عملت على إدخال مفاهيم ومصطلحات جديدة لم تكن موجودة سابقا، والتي تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، حيث ترى حسانين[1] أن خصائص المنظمة المتعلمة تتلخص في :

1- الخصائص الإستراتيجية: وتشمل الرؤى المشتركة، ورصد التغيرات 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، والهيكل التنظيمي الأفقي والاتصالات المفتوحة.

4- الخصائص الثقافية: وتشمل توفير إطار قيم للثقافة التنظيمية، والبيئة المساندة للتعلم.[2]

[1] حسانين، نجاد الرب عبد السميع، 2011. ***خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري:دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية***. القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 7

[2] حسانين، نجاد الرب عبد السميع، المرجع السابق. ص7

وهي كلها خصائص تشترك في مضمونها مع خصائص المنظمة المتعلمة للمؤلفان (***Watkins and Marsck***) اللذان صمما نموذجا شاملا يتضمن سبعة أبعاد وخصائص ترتكز عليها بناء منظمة متعلمة أو التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، وحسب (***R.Daft***) فإن المنظمة المتعلمة تتميز بعدة عناصر متفاعلة شبكيا وهي ، القيادة الشبكية عكس الهرمية، الثقافة التنظيمية التي تقوم على التقاسم والانفتاح، والتعلم الاستراتيجي وأخيرا وليس آخرا الطلب على المعرفة وهي ميزة تنافسية في اكتساب المعرفة وتوليدها،[1] كما أنها تتفق في مضمونها مع الأساسيات الخمسة لبيتر سنج وهي التفكير التنظيمي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا مع الرؤية المشتركة، وهو إطار يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، كما ينسجم كذلك مع الأساس الرابع وهو التعلم الجماعي، بينما يتفق الأساس الثاني (التميز الذاتي) مع الأساس الثالث (النماذج الذهنية) في تركيزها على الرؤى الشخصية للأفراد، وما قد تلعبه هذه الافتراضات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق.[2]

5.2.1 .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، و قد كان (***Senge,***1990) ، أول من حدد منظمة التعلم، فحسب قوله " منظمة التعلم تضع التعلم مدى الحياة مركز قيمها و عملياتها التشغيلية[3] .

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 يؤرق القادة المسيرين، فظهرت بعض النماذج التعريفية للمنظمة المتعلمة يعكس كل واحد منها وجهة نظر مؤسسها، وهي :

[1] علة مراد، 2012. ***التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر العولمة***.مجلة دراسات وأبحاث.مج4. ع8. ص 59

[2] بن زرعه، سوسن بنت محمّد، 2014. ***مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الاميرة نورة***. مج 3، ع09. ص92

[3] Khedim Amel. , *op.cit.*, p80

أ. نموذج (*Peter Senge*)[1]:

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، إذ يتضمن بناء المنظمات الذكية تطوير تعلم الأفراد حتى تصبح رؤيتهم مماثلة لرؤية مفكرو الأنظمة، تطوير إتقانهم الشخصي، وتعليمهم الكشف عن النماذج العقلية وإظهارها وإعادة هيكلتها بشكل تعاوني ، ونظرا لتأثير المنظمات في عالم اليوم، ربما يشكل هذا أحد أكثر الإجراءات قوة لمساعدتنا على " إعادة كتابة الشفرة، أو الكود " وليس تغيير ما نفكر فيه فحسب، بل طريقة تفكيرنا السائدة. بهذا المعنى، بهذه الطريقة يمكنها - المنظمات الذكية- أن تكون أداة ليس فقط لتطوير المنظمات ولكن لتطوير الفكر والذكاء.(342 : (***Senge,*** 2004

وإذا اعتبرنا أن (سينج 1990) هو الرائد في مجال المنظمة المتعلمة، ففي كتابه (الانضباط الخامس)(***The fifth Discipline***) نادى بأهمية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، ويعد نموذجه بداية إلهام للعديد من الدراسات في نفس المجال[2].

وبينما كان الكثيرون يعانون من التسميات المختلفة في إطار التعلم التنظيمي، جاء سينج (***Senge***) بمسى الانضباط الخامس (***Fifth Discipline***) مركزا على أبعاد خمسة وهي: "التفكير المنهجي، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة و تعلم الفريق". ويصف نوعا جديدا من القادة، فالقائد في المنظمة المتعلمة يسهل عملية التعلم ويعتبر نموذجا في ذلك[3].

[1] Senge, Peter M. , *op.cit.*

[2] البغدادي،عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص17

[3] المرجع السابق.ص24

ب. نموذج ماركواردت:

يرى ماركواردت(***Marquardt***,1996)، بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطائها[1]، ويطرح 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)[2]

ت. نموذج مارسك و و اتكنز[3] ***Marsick& Watkins***:

قامتا كل من مارسك و واتكينز ***Marsick & Watkins***1996 بتطوير نموذجهما للمنظمة المتعلمة، وتمت مراجعته واختباره بواسطة العديد من الدراسات في مختلف الدول[4]،والغرض من الأداة هو قياس تصورات الموظفين فيما يتعلق بهذه التركيبات السبعة في وقت معين ، أي أخذ نبض المنظمة في لحظة معينة من الزمن. يمكن أخذ النبض بشكل دوري لتتبع التقدم المحرز في تنفيذ المبادرات مقابل البيانات الأساسية 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***

---

[1] البوسعيدي سالم بن سليمان بن سالم، المرجع السابق. ص38

[2]Marquardt Michael J. ***Building the Learning Organization***: – A Systems Approach to Quantum Improvement.1996.p2

[3] Victoria J. Marsick أستاذة ومديرة برنامج تعليم الكبار والتعلم التنظيمي في Teacher's College بجامعة كولومبيا. وهي أيضًا مديرة مشتركة لمعهد جيه إم هوبر للتعلم في المنظمات، و Watkins, Karen E أستاذة ومديرة مدرسة القيادة والتعلم مدى الحياة بجامعة جورجيا. وهي الرئيسة السابقة لأكاديمية تنمية الموارد البشرية ومؤلفة العديد من المقالات والكتب حول المنظمة التعليمية. من مقال في مجلة :

Marsick, Victoria J. Et Watkins, Karen E. ***Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire.*** *Advances In Developing Human Resources*, 2003, Vol. 5, No 2,p151

[4] البوسعيدي سالم بن سليمان بن سالم.المرجع السابق. ص41

Learning): (***DLOQ Organization Questionnaire***)، 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.

وسيتم التفصيل في هذا النموذج للمنظمة المتعلمة لاحقا كونه المدخل و المقاربة التي سيتم اعتمادها في بحثنا هذا لاعتبارات وأسباب نقوم بتبريرها وتوضيح وجهة نظرنا فيها لاحقا.

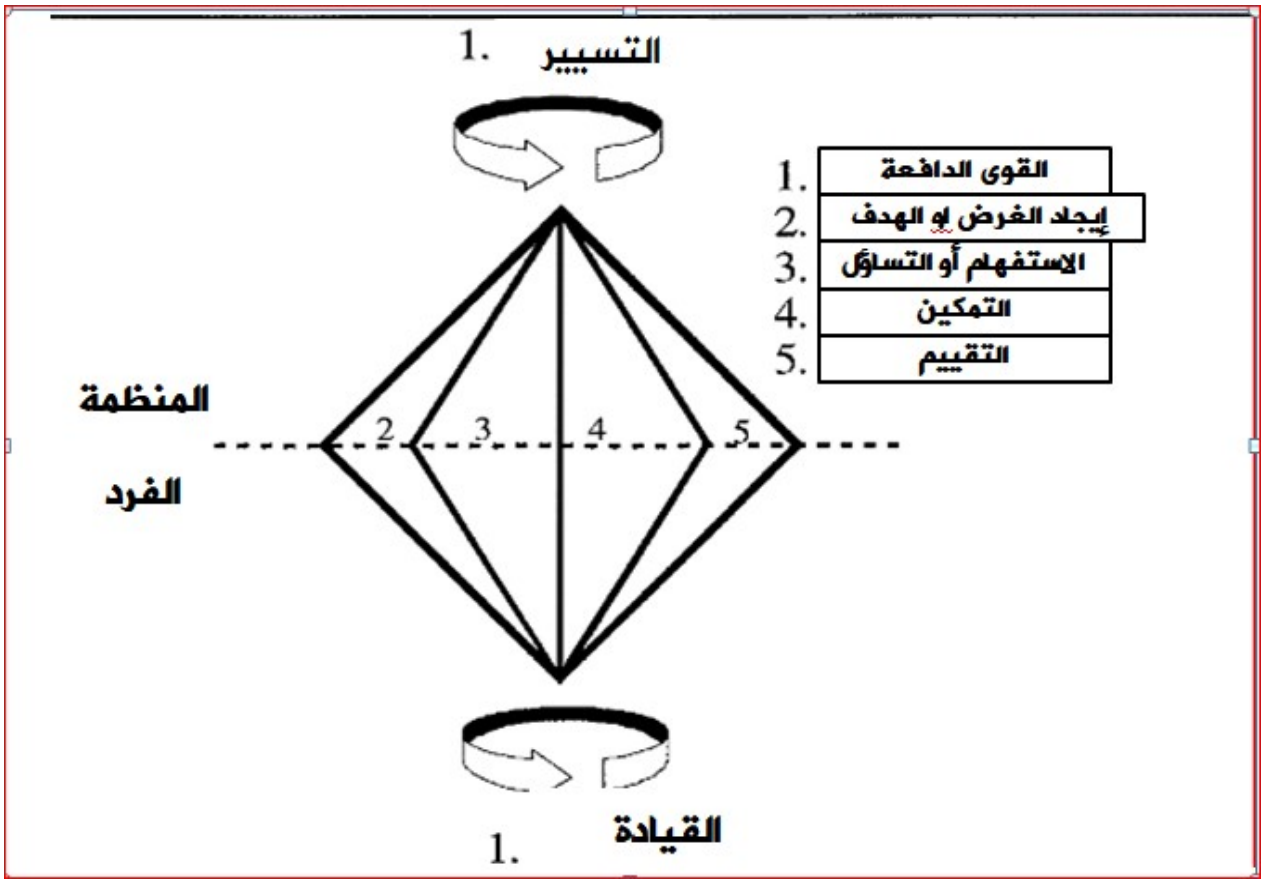
ث. نموذج مايلونين[1]:

اقترح مايلونين2001، نموذج للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من آرجريس وشون1978وسينج 1990، بيدلر(1991)، ومايو ولانك 1994، و نموذج مارسك وواتكنز1996، ثم قام بإعداد نموذج أسماه (***The Learning Organization Diamon***)، حيث يغطي الجزء العلوي من الماس الجوانب على مستوى مؤسسة الأداة ، بينما يركز الجزء السفلي أكثر على وجهات النظر الفردية. يتكون الكل من عشرة عناصر، على الرغم من وجود خمسة عناصر فقط مدرجة في الشكل الماسي. هذا يعني أن محتوى

[1] MOILANEN, Raili. 2001 .***A learning organization: machine or human?.***[en ligne].University of Jyväskylä. Master Thesis, Business and Economics.Finland : University of Jyväskylä [consulté le20.juin.2022] .Disponible à l'adresse : https://bit.ly/3BHVdNm

العناصر الخمسة العلوية قابل للمقارنة مع العناصر الخمسة الأخرى للأداة، وأن وجهة النظر هي التي المختلفة فقط[1]، مثلما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (01) نموذج المنظمة المتعلمة وفق مايلونين[2] :



وهي مكون من خمسة أبعاد رئيسية[3]:القوى الدافعة، إيجاد الغرض أو الهدف، التساؤل أو الاستفهام، التمكين، وأخيرا التقييم.

6.2.1.أشهر أدوات قياس المنظمة المتعلمة:

جاء في معرض حديثنا في هذا المجال، أن تعريفات المنظمة المتعلمة مجردة للغاية ما يجعل عملية قياسها بالطريقة الصحيحة صعبة نوعا ما وغير متوفرة (***Garvin***.1993)[4]، وهو سبب في فشل عديد المنظمات بالتعريف بنفسها أنها منظمة متعلمة لافتقار وجود أدوات للتقييم والقياس، غير أن ذلك لم يمنع من

[1] *Op.Cite*.p11
[2] *Op.Cite*.
[3] الدسوقي وردة عبدالكريم، المرجع السابق.ص42
[4] Garvin, David & Edmondson, Amy & Gino, Francesca. (2008). ***Is Yours a Learning Organization?.*** Harvard business review. 86. 109-16, 134.p2

قيام بعض الباحثين في هذا المجال من خوض زمام المبادرة وطرح بعض المعايير التي يمكن من خلال تطبيقها الوصول إلى تحقيق مبادئ المنظمة المتعلمة استطعنا من خلال تصفحنا لبعض المراجع الخاصة في هذا المجال الوقوف على بعض منها وهي:

أ. مسح تشخيصي للمنظمة المتعلمة (*Garvin et al*)[1]:

وهو مسح يعتمد ويرتكز على ثلاث دعائم، أولاً ، يجب أن تكون هناك بيئة تعليمية داعمة ، وثانيًا وجود ممارسات ملموسة لعملية التعلم، وثالثًا يجب أن تكون هناك قيادة تعزز التعلم.

وهو استطلاع تشخيصي مصمم للمساعدة في تحديد مدى جودة عمل المؤسسة التعليمية من خلال تحديد مجالات التحسين في الدعائم الثلاث السابقة.

ب. أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة DLOQ[2]

قدم كل من ***Watskins and Marsik*** 1997 , نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة يحدد عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي، حيث يتكون الاستبيان من سبعة أبعاد وهي :

البعد الأول (توفير فرص التعلم المستمر)و يقيس مستوى إيجاد فرص التعلم المستمر لدى مجتمع الدراسة، البعد الثاني (تشجيع الاستفسار والحوار) حيث يتم في هذا البعد قياس مستوى تشجيع الاستفسار والحوار لدى مجتمع الدراسة، البعد الثالث (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) يقيس من خلال ذلك مستوى تشجيع التعاون والتعلم الجماعي أو (الفرقي) لدى مجتمع الدراسة، البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) حيث يعكس روح التعاون والمهارات التشاركية التي تدعم الاستخدام الفعال للفرق، البعد الخامس (تمكين الأفراد أو العاملين من رؤية جماعية مشتركة) ويقيس

[1] Ranta, Tommi. 2018.***Measuring Learning Organisations: A Case Study***.p 13

[2] أنظر في الملحق النسخة الأصلية للمؤلفان Marsick, Victoria J. Et Watkins, Karen E. ***Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire***. *Advances In Developing Human Resources*, 2003, Vol. 5, No 2, p. 132-151.

تمكين العاملين بجمعهم نحو رؤية مشتركة لدى مجتمع الدراسة، البعد السادس (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) حيث يسعى هذا البعد لقياس مستوى دعم القيادة الإستراتيجية للتعلم لدى مجتمع الدراسة، أما البعد السابع والأخير (توفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) فيقيس مستوى دعم القيادة الإستراتيجية للتعلم لدى مجتمع الدراسة. وهي أداة جد مستعملة بالمقارنة بالأدوات الأخرى خاصة في المؤسسات التعليمية.

ت. اختبار تنظيم التعلم (2008) *Otala*:[1]

يقدم اختبار المؤسسة التعليمية لتحديد الحالة التي تمر بها المنظمة في حالة انتقالها نحو منظمة متعلمة. و يرى بأن الاختبار يساعد في تحديد عناصر التطوير التي من شأنها تحسين التعلم في المنظمة. يبحث الاختبار كلاً من الحالة الحالية لموضوع الدراسة بالإضافة إلى مدى أهميته للمستجيب.

ث. مسح القيادة المعرفية [2](2004) *Viitala*:

يقترح المؤلف إطار عمل القيادة المعرفية على أساس افتراضين: القيادة التي تدعم التعلم من خلال تصور لوضع مثالي، والقيادة التي تدعم التعلم في الممارسة الحالية. و قد جاء الجزء الأول من الدراسة عبارة عن بحث نوعي أسهم في وضع الأساس للجزء الثاني من الدراسة الذي نتج عنه مسح القيادة المعرفية، وتتمثل الأبعاد الرئيسية لقيادة المعرفة في:

1. توجيه التعلم.
2. خلق المناخ الذي يدعم التعلم.
3. دعم عمليات التعلم على مستوى الفرد والجماعة.
4. العمل كنموذج يحتذى به.

[1] OTALA, Matti. 1995.***The learning organization: Theory into practice***. *Industry and Higher education*, vol. 9, no 3, p. 157-164.

[2] البوسعيدي سالم بن سليمان بن سالم، المرجع السابق.ص 14

ج. قياس المعرفة [1](2016) *Matošková*:

تقترح الباحثة طرقًا مختلفة يمكن استخدامها عند قياس المعرفة في المنظمة، هذه الطرق تمثلت في قياس المعرفة على المستوى التنظيمي أو المنظمة، على مستوى المجموعة وعلى المستوى الفردي.

ففي حالة قياس المعرفة على مستوى المؤسسة، من الممكن مراجعة مستوى (كمية) المعرفة الموجودة تحت تصرف المنظمة، والتي يمكن أن تكون حسب:

الأساليب المالية ، والتي تحدد المبلغ الإجمالي لرأس المال الفكري على أساس المعلومات المحاسبية، أو طرق بطاقة الأداء اليومي.أما قياس المعرفة على مستوى المجموعة فهو محاولة تقييم أو توقع تأثير معرفة المجموعة على آدائها، في هذه المرحلة تستند المقاييس البديلة إلى حقيقة أن بعض المعرفة لا يمكن التعبير عنها رغم الحاجة الملحة لقياسها.

يتم قياس المعرفة على المستوى الفردي عند تقييم أداء العمل والتنبؤ بأداء الفرد مستقبلا، أو أثناء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أو التحقق من مستوى تكيف الموظف الجديد، وكذلك عند اختيار موظفين جدد من بين المرشحين للوظائف الشاغرة، أو عند تحديد من الموظفين سيتم الاستغناء عنه لاحقا.

كما توصي(2016) ***Matošková*** بأن يقوم المرء بتقييم شامل للطريقة التي تناسب الاحتياجات بشكل أفضل.

[1] MATOŠKOVÁ, Jana. 2016. ***Measuring knowledge.*** Journal of Competitiveness [en ligne]., vol. 8, n°. 4, s. 5-29. [Consulté le : 2022-04-02]. ISSN 1804-171X. Disponible à l'adresse: https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=230&cp=..

7.2.1 .من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

بات لزاما في العصر الحالي مجتمع المعرفة، أن تعرف المنظمات كيفية الاستفادة من هذه المعرفة وجعلها قوة أساسية، كما يستوجب عليها أيضا أن تتبنى التعليم كأسلوب حياة وتتحول على إثره إلى منظمة متعلمة، وهي بحاجة إلى عدد كاف من الأفراد الذين يعرفون كيفية الوصول إلى المعرفة وتحويلها إلى سلوكيات مع كيفية استغلالها لإنتاج معرفة جديدة.

هذا التطور السريع جعل المنظمات التقليدية تقف في مفترق طرق، وهي في حقيقة الأمر مجبرة لا مخيرة في عملية الانتقال والتحول إلى منظمات قادرة على مواجهة هذا السيل الجارف من المعلومات والمعارف والتكنولوجيات المتطورة واعتمادها على التعلم في تحقيق ذلك.

وقد تنوعت واختلفت الآراء والكتابات في الفرق والتباين بين المنظمتين نتيجة الأدوار والخصائص التي تتمتع بها المنظمة المتعلمة، وحسب الزاوية التي يرى كل واحد منهم، فمنهم من يرى أنها تلك التي تتمتع بهيكل تنظيمي مرن عكس المنظمة التقليدية، وآخرون يرون أنها هي التي تعتمد على التكنولوجيا في تسيير شؤونها واكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها، بينما يركز آخرون على الجانب القيادي المتعلم الذي تتمتع به المنظمة المتعلمة.

وهي في كل هذا وذاك، تختلف عن المنظمة التقليدية من جميع النواحي، فالتحول والتغيير لم يستثن جانبا من الجوانب، بل هي الميزة الوحيدة التي تميزها والمتمثلة في التحول والتغيير والاعتماد على التعلم في جميع النواحي والمراتب، وقد أوجز (أبو عفش مؤيد علي) ذلك كله في جدول لخصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

جدول رقم09خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة	ملاحظات
القيم المشتركة	الكفاءة والفعالية	تجديد التميز المؤسسي	في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في العصر الحالي لا تكفي الكفاءة والفعالية فقط لضمان الاستمرارية وإنما يلزم التحسين المستمر للخدمات للوصول إلى مرحة التميز.
أسلوب الإدارة	المراقبة والسيطرة	تسهيل الطريق ومشاركة المعلومات	المنظمة المتعلمة تسمح للأفراد باستخدام قدرتهم، وتتيح لهم حرية التصرف لمقابلة الهدف، مع توسيع نطاق المشاركة في المعلومات والمعرفة لتمكين العاملين.
الاستراتيجية/خطة العمل	خريطة طريق، نهج من أعلى إلى أسفل	كل شخص يتم استشارته في خريطة التعلم	في المنظمة المتعلمة يتم مشاركة العاملين في تطوير الإستراتيجية، لا أن تعرضها من الأعلى، ذلك لأن العاملين على تماس مع الزبائن والموردين فهم يعرفون الحاجات والحلول.
الهيكل التنظيمي	عمودي. سلم	أفقي، مسطح، شبكة ديناميكية حيوية	الهيكل العمودي يوجد المسافات وفواصل بين الإدارة العليا والعاملين، أما الهيكل الأفقي فيخلق تدفق سلس في العملية الإدارية وكذلك يسهل عملية الاتصال.

خصائص العاملين	الناس الذين يمتلكون المعرفة(خبراء)، المعرفة هي القوة	الناس الذين يتعلمون التسامح في الأخطاء هم جزء من التعلم	تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها ، ومعاملة للجميع بعناية واحترام، مما يعزز إيجاد مناخ آمن وموثوق للتجريب حتى لو نتج عن التجريب خطأ، وذلك لتعزيز التعلم.
مهارات العاملين المتميزة	تعلم تكيفي	تعلم تفاعلي عن طريق العمل	تشجع المنظمة المتعلمة ثقافة العمل والتجريب والتغيير مما يساعد العاملين على التعلم، لأن القيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.
نظام القياس	قياس مالي	القياس المالي وغير المالي	بالإضافة إلى الجانب المالي فالمنظمة المتعلمة تقيس الوقت والجهد المبذول فيما إذا حقق العائد المتوقع.
فرق العمل	مجموعات عمل، حدود للأقسام	تقاطع الفرق الفنية	المنظمة المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف.

8.2.1 .عقبات أمام التحول إلى منظمة متعلمة:

تتمثل إحدى الخطوات الأولية لتصبح المنظمة متعلمة في إنشاء وتشجيع بيئة قائمة على التعلم. إذ توفر البيئة المؤدية للتعلم خيارات أفضل وإمكانية وصول جيدة لأدوات التعلم، حيث تتضمن هذه البيئة منح الموظفين الوقت للتفكير والتحليل مما يشجعهم على المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتشير

معظم الدراسات إلى أن معدل التعلم يزداد في الانخفاض كلما كان الأفراد تحت طائل الاندفاع أو الإجهاد، كما أن الخوف من فقدان الوظيفة قد يكون السبب وراء الامتناع عن السؤال عن الصعوبات التي يواجهونها في العمل، خاصة في المنظمات ذات الهيكل البيروقراطي العمودي.

كما أن المقارنة مع الماضي لا تكفي، إذ تقارن منظمة تعليمية ناجحة نفسها بأمثلة ناجحة في نفس المجال، ما يعني أنه على الرغم من أن المنظمة قد تبدو عالية الكفاءة في نتائج التعلم وبرامج التدريب، إلا أنها قد تكون في وضع منخفض مقارنة بمنافسيها الجادين، لذلك من الأهمية بمكان ألا تقارن المؤسسات نفسها بماضيها فحسب[1]، بل تقارن أيضًا أداءها بأداء منافسيها وتقيسه، وهو ما يدعو للمنافسة الشريفة بين المؤسسات، كاتخاذ معيار تصنيف الجامعات مرجعا في التقييم الذاتي مقارنة بالجامعات المرموقة.

وقد يكون انتفاء الأمور الميسرة على حدوث التعلم التنظيمي و التي تم ذكرها سابقا كالثقافة التنظيمية والعمل الفِرَقي الجماعي والقيم و المبالغة في الدفاعات والحواجز و وجود قيادة غير داعمة للتعلم أو متسلطة، وانغلاق المنظمة على نفسها وغياب النظرة الاستشرافية والأفكار الداعمة للانفتاح على المجتمع، كل هذه قد تكون عقبات أمام التحول إلى منظمة متعلمة، دون أن ننسى التأخر في مواكبة التكنولوجيات الحديثة ووسائل الاتصال الداعمة لعملية التواصل بين أفراد المنظمة الواحدة، كلها عقبات أمام تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة.

وقد تضع المنظمة بذاتها عقبات دون قصد أو عن قصد تحول دون تحولها إلى منظمة متعلمة كالإفراط في الأمور البيروقراطية والتعسف في أمور لا تستدع كل ذلك التخوف و الخشية من اقتحام المجتمع الخارجي بدافع المحافظة على الأمن العام أو ما شابه ذلك.

[1] كمقارنة الجامعة نفسها بما أنجز في سنوات ماضية، مع أن الأمور قد أخذت في التغير وهي لازالت تراوح مكانها.

المبحث الثالث

رهانات وإمكانات

التعلم التنظيمي في

المؤسسات الأكاديمية

تمهيد:

تناولنا حتى الآن تعلم المنظمات بشكل عام، سنحاول الآن دراسة التعلم في المؤسسات التي هي بامتياز مهد المعرفة والتعلم، لتحديد ما إذا كانت الجامعات تتعلم حقا، حيث سنحاول معرفة ما إذا كانت الجامعات قادرة على أن تصبح رائدة في تعلمها أم لا، والسؤال الذي نطرحه على أنفسنا هو: الجامعة تُعَلّم، لكن... هل تَتَعلَّم؟؟ و لماذا من الضروري أن تتعلم الجامعات؟

إنه و رغم تنوع الأسباب وتشعبها، فإن ما يجب أن تكون عليه المنظمة التي لديها القدرة على التعلم هو أن تكون في وضع أفضل من غيرها للحصول على نتائج جيدة (تحسينات في جودة التدريس، في التسيير الإداري، وأيضا تحسينات في نتائج الطلبة) وبالمثل، فإن 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، وأخيراً يتيح لنا تحويل الجامعات إلى "منظمات متعلمة" التغلب على النموذج الآلي الخالي من كل صور التعاون والتآزر والقيم الإنسانية والمرونة في التنظيم و التدريس والتعلم، ودمج نموذج يتسم بالروح الإنسانية، أو بالأحرى إضفاء الطابع الإنساني في المعاملة الأكاديمية والإدارية والتخلي عن المقاربة الآلية الخالية من كل روح.

1.3.1. التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي:

لتلعب وظيفتها التي لا غنى عنها في البيئة التنافسية الجديدة، يجب أن تتغير الجامعة بشكل أسرع و بصورة أكثر جوهرية مما كانت عليه[1].

فالجامعات هي نوع معين من التنظيم، يتم تصنيفها في نطاق المنظمات التعليمية، وبالتالي لديها خصائص تميزها عن الأنواع الأخرى من المنظمات، إضافة لامتلاكها تقاليد عريقة و تاريخ عظيم مما يؤثر على عملها

[1] Bui, Hong Tm Et Baruch, Yehuda, 2013. ***Universities As Learning Organizations: Internationalization And Innovation***. In : *Handbook Of Research On The Learning Organization*. Edward Elgar Publishing.

ويحتم عليها استعارة خارطة طريق تتناسب وسياقها الخاص، وهو ما يدعونا لطرح بعض المفارقات وتحليلها في الأقسام التالية:

2.3.1.خصائص المؤسسات الأكاديمية كمنظمات:

قبل المضي قدماً للتحقق من أحدث التطورات فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية، يجدر بنا إبراز بعض الخصائص التي تجعل المؤسسات الأكاديمية نموذجاً خاصا جداً للتنظيم، لا يمكن مقارنته بالمنظمات الأخرى.

صحيح أن المؤسسات الأكاديمية تشترك في بعض الخصائص مع المنظمات الأخرى، مثلما لديها أيضا بعض الميزات التي تجعلها مختلفة تماما عن أنواع المؤسسات الأخرى، لذا وجب إضافة أن لكل 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، بل إن الاختلاف قد يطال حتى نفس مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، إذ لكل جامعة خصوصيتها التي قد تميزها عن غيرها من الجامعات في نفس الإقليم أو الوطن الواحد.

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 لعل أبرزها ارتباط جميع العمليات – إنتاجية أو إدارية – بالتعلم مثل ما أشار(***Bratianu***,2007) في حالة الجامعة تتكون العملية الإنتاجية من إنشاء ونقل المعرفة، وكل العمليات مرتبطة بالأصول غير الملموسة لأن عملية الإنتاج هي عملية تعلم.فالهدف الأساسي منها هو"تحقيق تعليم يُفهم على أنه تحسين لجميع الأفراد الذين يشاركون في المجتمع التعليمي" بهذه الطريقة يمكننا تعريف المنظمة الأكاديمية كمؤسسة خدمية تتكون من مجموعة الأشخاص الذين

يُنَسقون أعمالهم لتحقيق التعليم، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[1].

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الأكاديمية تميل إلى أن يكون لديها نسبة كبيرة من الموظفين المنضبطين والأكفاء بشكل مغاير نوعا ما عن المنظمات الأخرى.

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 الأكاديمية بالعديد من مزايا التعلم، فهو أولا هدفها الرئيسي، إضافة إلى أن إلقاء نظرة على الببليوغرافية الخاصة بالمنظمات تدعونا لاستنتاج أن القائد في نظرهم هو "المعلم" (***Senge*, 2004**)، وأن المهمة الإدارية تتلخص في "أن تكون مدربا للأفراد الذين يحققون نتائج."

من أجل هذا، ومن حيث المبدأ، فالمؤسسات الأكاديمية مجهزة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى لخوض غمار التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة، لأن ما يسود فيها ليس جني الأموال فقط، بل اعتبارات أخرى، إنها مؤسسات خدمية تربوية ذات التزام أخلاقي قوي.

لهذا السبب؛ لا يتم اتخاذ القرارات بشكل أساسي فيها من خلال المعايير الاقتصادية ولكن وفقا لمعايير أفضل الخدمات وأجودها.

تسمح لنا كل هذه الخصائص باستنتاج أنه ومن حيث المبدأ وعلى المستوى النظري، يتم ترتيب المؤسسات الأكاديمية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى لتكون منظمات متعلمة، كما يمكننا القول أيضا، أن "الأمور سهلة عليهم " بمعنى أنها مؤسسات أكثر توجها نحو الخدمة والتنمية من المنظمات الأخرى في عالم الاقتصاد والأعمال.

كما يمكننا أيضا القول أن للمؤسسات الأكاديمية أسبابا للتعلم أكثر من المنظمات الأخرى، لأنها مؤسسات موجهة نظريا للتعلم.

[1] المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999

3.3.1 .خصائص وأوضاع الجامعات في القرن 21 :

الجامعات مؤسسات أكاديمية مميزة للغاية، إذ أن كل شيء فيها متناقض تماما(***Lucia Granget***.2006 :4)[1]. فهي تميل إلى أن تكون أكثر بيروقراطية من المؤسسات المدرسية الأخرى، على الرغم من أن المدارس تمتلك أكثر مساحة سلطوية، وهو ما يجعل الجامعة عادة ما تكون مؤسسات مسيسة أكثر من المؤسسات والمدارس.

الفردية أو"الانعزالية" هي سمات أخرى مميزة لها عندما يتعلق الأمر بالنسبة للمستخدمين الإداريين الذين يقضون جل أوقاتهم خلف مكاتب مغلقة منعزلين تماما عن الفضاء الخارجي، أو أعضاء هيئة التدريس عندما يتعلق الأمر بانعزال شبيه بغيرهم عن المجتمع المحلي للجامعة أو عن القيادات العلمية للجامعة[2] وهو انعزال يفرضه العمل الأكاديمي والبحث العلمي الذي يدعو إلى التفكير الدقيق والتمعن والتمحيص في الرسائل والكتب والمقالات ما يتطلب نوعا من التركيز والعزلة الحميدة وخلو الخاطر والأفكار، مع أن الحاجة إلى العمل الجماعي الذي تتطلبه الظروف الجديدة أتاح إمكانية الارتباط في مشاريع بحث علمية مشتركة من خلال (الشبكات) عبر جميع أنحاء العالم، كمشاريع البحث الموجودة على مستوى المخابر بمؤسسات التعليم العالي والتي بلغ تعدادها 1472 مخبرا[3] والتي تضم عددا من الأساتذة والطلبة الباحثين من داخل الجامعة أو من خارجها، ومشاريع البحث الأخرى المستقلة و مشاريع البحث التكويني الجامعي PRFU، وهي كلها تصب في خانة ترقية وتعزيز العمل الجماعي الجامعي التكويني والأكاديمي المشترك.

غير أنه وفي كثير من الحالات تبدي الجامعات مقاومة قوية للتغيير، كطريقة للحفاظ على نظامها، رغم أنها في مقابل ذلك هي أماكن للابتكار والإبداع.

---

[1] GRANGET, Lucia. 2006. ***Modèles Et Réalités Incertaines De l'Université. Communication Et Organisation***. *Revue Scientifique Francophone En Communication Organisationnelle*.[en ligne].No 30, p. 164-186. [consulté le : 12-10-2021].dispnible à l'adresse : https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3469

2 القحطاني، مبارك فهيد. 2015. ***أبرز المشكلات التي تؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز***. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)*، مج 34، ع 163.ص659.

[3] حسب موقع :WWW.DGRSDT.DZ. [تم الاطلاع عليه يوم 09.جوان.2022].

و بحكم تاريخها الطويل الذي يفوق أرقى وأكبر الشركات والمؤسسات العالمية، والذي يُمَكّنُها من أن تكون في تصنيف المؤسسات الأكثر ديمومة في العالم، ما يعني من حيث المبدأ إمكانية اعتبارها مؤسسات متعلمة لأنها استطاعت التكيف مع تقلبات القرون المختلفة، وهي أيضا مؤسسات "مستدامة" من حيث وجودها وبقائها في الوقت الحالي.

و إلى وقت قريب جدا، كانت توقعات المجتمع بشأن ما يحتاجه من جامعاته مستقرة نسبيا، لكن التغيرات السريعة في مجتمع المعرفة خلقت مطالب جديدة، متغيرة وبسرعة هائلة، ومع ذلك؛ لم تتغير الجامعات في كثير من الأحيان، كما لم تتغير هياكلها أو قيادتها التي اتبعت نماذج صارمة راسخة من الحقبات السابقة دون إبداء أهمية كبيرة، باستثناء بعض النماذج المشرفة، كونهم يواصلون التركيز على التدريس وليس على عمليات التعلم، و يستمرون في الانسحاب من عالم التجربة والممارسة ويطلقون الطلبة إلى سوق العمل برؤوس محشوة بالمعرفة لكن بمهارات وكفاءات قليلة.(E. Martin, 1999)

لقد تعرضت سمعة الجامعة وقيمتها إلى نوع من الانتكاسة في عالم يقدر العوامل الاقتصادية وحسب، و فَقَد أعضاء الأسرة الجامعية بعض المكانة والثقة التي كانوا يتمتعون بها في الماضي القريب جدا، بالإضافة للمساهمة الضعيفة لمنظومات التعليم العالي والبحث العلمي في تسريع عجلة التنمية خاصة في الدول النامية، وبُعدها عن معالجة القضايا والمشاكل الاجتماعية و الثقافية و العلمية التي تواجهها هذه الدول و المجتمعات العربية على وجه الخصوص.

فالتغييرات التي أثرت على الشركات الأخرى، بمعنى الزيادة في التحول الديمقراطي أو قيادات تتميز بمرونة أكثر خاصة في الدول المتقدمة ممثلة في كبرى الشركات العالمية المتخصصة في المجال الميكانيكي الصناعي كشركات السيارات الكبرى في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبريطانيا وفرنسا، وشركات الهواتف النقالة والكمبيوتر، وهي كلها شركات أثبتت قدرتها على دخول سوق المنافسة العالمية بفضل اعتمادها على مقاربة علمية في تسييرها، هذه المقاربات في كثير من الحالات لم تصل إلى الجامعة، التي لازالت لديها ثقافة وقيم راسخة في الماضي خاصة في الدول التي انتهجت سابقا النهج الإشتراكي[1] ، ورغم

[1] BRATIANU, Constantin. 2007. ***The learning paradox and the university***. *Journal of Applied Quantitative Methods*.[en ligne].vol. 2, no 4, p.375. [consulté le 12.fev.2022].disponible à l'adresse :

ذلك فإنه لا يمكننا إغفال الوجه الإيجابي الآخر التي توفره المؤسسات الأكاديمية من خدمة للمجتمع، و التسهيلات الهائلة التي يوفرها مجتمع المعرفة من أجل التوسع عالميا، و الموفرة للمعلمين والطلبة والأسرة الجامعية ككل من جميع أنحاء العالم بغية التعلم من بعضهم البعض في الجامعة ومن خلال الجامعة كذلك.

ولذا يتساءل مؤلفو بعض التقارير عما إذا كان أنموذج الجامعة التقليدية الذي ساد القرن الماضي وحتى مطلع القرن الحالي سوف يكون قادرا على الاستمرار في إعداد الطلاب للحياة العملية إعداداً جيدا، وعن مدى محافظته على مردود مالي كافٍ لضمان استمرارية هذه الجامعة (باربر مايكل، **2012 :87)**

4.3.1 .التعلم التنظيمي للجامعات:

إن كان التعلم سمة من سمات المجتمعات المتحضرة، والمؤسسات الناضجة، فهو بلا شك أهم عناصر تكوين المؤسسات الأكاديمية، إذ هو الغاية من تكوينها وبقائها، وإن كانت هي كذاك، فمن باب أولى أن يكون التعلم السمة الغالبة فيها وأن تتعلم هي كذلك، غير أن ذلك ما افتقرت إليه معظم المؤسسات الأكاديمية والجامعات، رغم الحاجة الملحة التي هي فيها لهذا المخرج الذي استغلته أرقى المؤسسات النفعية وغير النفعية في الدول المتقدمة لمعرفتها ويقينها بضرورة تطبيق ذلك والمتمثل في التعلم التنظيمي.

5.3.1 أهم الدراسات حول التعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية:

في معرض حديثنا السابق في أصول بدايات التعلم التنظيمي والتي أشرنا فيها أنها كانت في مجال المؤسسات الاقتصادية والمالية، واعتبارا أن الجامعة مؤسسة أكاديمية، كان لابد من إلقاء نظرة على ببليوغرافيا التعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية، حيث استنتجنا أن هناك اختلافات كبيرة بين حجم المنشورات المخصصة للمؤسسات والشركات المالية والاقتصادية مقارنةً بالقسم الخاص بالمؤسسات التعليمية الأكاديمية (مدارس تربوية وجامعات) والذي هو أصغر بكثير.

إضافة إلى أن معظم المراجع الببليوغرافية تتوافق إلى حدٍ كبير مع المحيط الأنجلوسكسوني الذي كان له السبق في تناول هذا المجال نظرا للطفرة الاقتصادية المذهلة التي ميزت نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي في الدول المتقدمة خاصة أمريكا وكندا وأستراليا وغرب أوروبا ومحاولة تطبيق ذلك أو بالأحرى إسقاطه على الهيئات والمؤسسات الأكاديمية بدءا بالمدارس التربوية ووصولا إلى الجامعات ومؤسسات

https://www.researchgate.net/publication/26492399_THE_LEARNING_PARADOX_AND_THE_UNIVERSITY

التعليم العالي ولعل أبرزها أعمال (***Dalin And Rust***) والتي نشرت لأول مرة عام 1983، أين تساءل عما إذا كان بإمكان المدارس أن تتعلم؟ (هل يمكن للمدارس أن تتعلم؟، 1983) ثم في وقتٍ لاحق العمل الذي طوره كل من (***Dalin And Rolff,*1996**) .

كما يعرف (***Leithwood***) من كندا "المنظمات المتعلمة" على أنها "مجموعة من الأشخاص يسعون لتحقيق أهداف مشتركة، بالإضافة إلى أهداف فردية مع التزام جماعي بموازنة قيمة هذه الأهداف بانتظام، وتعديلها عندما يكون ذلك منطقياً، وتطوير طرق لتحقيق هذه الأهداف باستمرار و بأكثر فعالية وكفاية .[1]

وقد عرف أيضا المنظمات التربوية التي تتعلم على أنها "مجموعة من الأشخاص الذين يسعون للقيام بعمليات وممارسات وتهيئة هياكل جديدة لإعادة تنظيم عملهم[2].

وكونها مهد المعرفة وحاضنة لها، فإن المتصفح للببليوغرافيا الخاصة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يلاحظ أن مصطلح الجامعة ومؤسسات التعليم العالي لم يغب في كتابات جل المؤلفين مثل (أرجريس وشون.1978:147) و (سينج بيتر1990) وغيرهم،

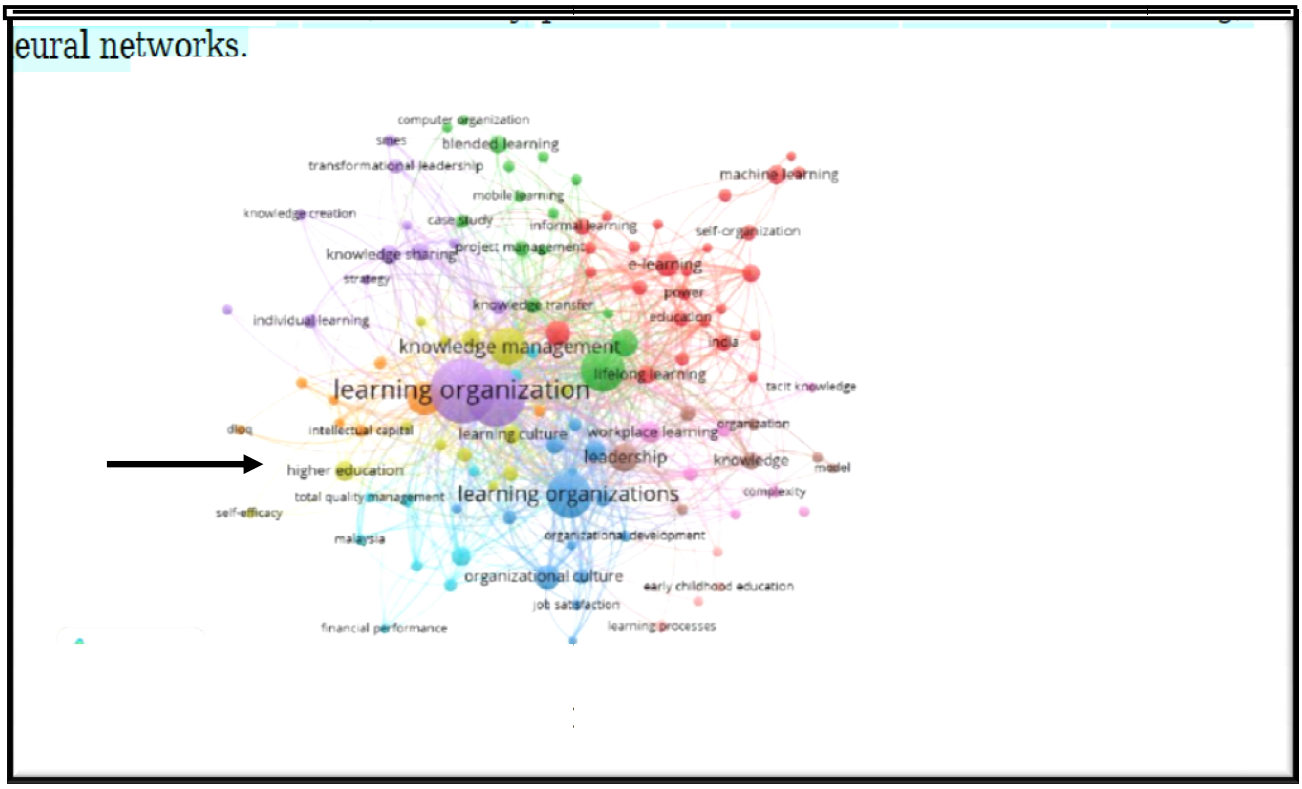
كعمل Martin,1999 ***Elaine*** في ميلبورن ***Vivienne Collinson***من جامعة ميتيشغان ***brătianu constantin*** من جامعة بوخارست، والتي تناولت موضوع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في المؤسسات الأكاديمية. في نفس السياق، تناولت دراسة ببليومترية حديثة لـ ***Soh Wan Geok*** و ***Mohamad Bin Bilal Ali***[3] استنادًا إلى البيانات التي تم الحصول عليها من قاعدة بيانات ***Scopus*** حتى تاريخ 24 يناير 2021 حول موضوع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة و الملفت للانتباه في هذه الدراسة هو نمو الأبحاث التي تتحدث عن المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في مجال التعليم العالي وهو ما يوضحه جليا الشكل التالي.

[1] Leithwood, Kenneth, Jantzi, Doris, et STEINBACH, Rosanne. 1995. ***An organisational learning perspective on school responses to central policy initiatives***. *School Organisation*, vol. 15, no 3, p5

[2] Leithwood, Kenneth. , *op.cit.*

[3] SOH, Wan Geok et ALI, Mohamad Bilal. 2021. ***Bibliometric Analysis of Learning Organization***. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, vol. 27, no 1.p813

الشكل رقم 02 يوضح نمو الأبحاث التي تتناول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي[1]



هذا الشكل يوضح جليا تنامي مطرد لتناول موضوع التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة 2021 فقط، وهو ما يعزز مقاربتنا التي طرحناها سابقا من كون توجه مؤسسات التعليم العالي إلى تبني المقاربة التي أقرتها كبرى الشركات العالمية ممثلة في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي باتت أمرا لا مفر منه وحتمية ضرورية تدعونا لمحاولة إسقاط هذه المبادئ المتخذة في الشركات النفعية على المؤسسات غير الربحية والأكاديمية واستغلال الإمكانات البشرية والمالية والعلمية التي تتوفر لديها من أجل التحول إلى منظمات متعلمة. هذا من جانب، أما من جانب الدول العربية فثمة بعض الانطلاقة الملفتة من طرف بعض الباحثين والأكاديميين فيما يخص التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي و إمكانية تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة عليها في الوطن العربي إلا أنها تفتقد للمرئية على المستوى العالمي لعدم وجودها في قواعد البيانات العالمية كقاعدة Scopus، منها دراسة (صالح عبد الرشيد الرضا من

[1] SOH, Wan Geok. , *op.cit.,* p-p 800-813

جامعة المثنى بالعراق، ودراسة (فاسي فاطمة الزهراء من جامعة بومرداس الجزائر، 2018) ، ودراسة (سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي بكلية السلطان قابوس، 2018)، وكذا دراسة (ميساء عز الدين الدويك من جامعة بوليتكنك بفلسطين، 2018)، ودراسة (رغدة محمد احمد عبد العال من جامعة الشرق الأوسط، 2017) ودراسة (وردة عبد الكريم الدسوقي من جامعة الأزهر بغزة فلسطين، 2015)، ودراسة (شريف عبد المعطي العربي من الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا بمصر العربية، 2009)، وهي كلها أعمال ودراسات تسعى لتطبيق معايير المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تعميم مبادئ التعلم التنظيمي في هذه المنظمات التعليمية.

ولقد تم ملاحظة أن معظم المؤلفين الذين يدرسون التعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية ينتهي بهم الأمر بالتركيز على موضوع القيادة، إذ يعتبر العنصر الأكثر تمييزاً في البحوث الخاصة بمجال التعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية والتربوية[1]، الأمر الذي جعل العديد من الدراسات تبدأ بالحديث عن التعلم التنظيمي لتتحول بعدها إلى دراسات عن القيادة في المؤسسات الأكاديمية.

6.3.1 كيف تتعلم الجامعات؟:

هو التساؤل الكبير الذي طرح بداية انتشار مصطلح التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة و هو كيفية تعلم المنظمات؟ إذ لا يُقصد من ذلك تعلم قاعات التدريس والوسائل البيداغوجية المتاحة التي تتوفر عليها الجامعة، بل هو محاولة توظيف صورة مجازية لتعلم الأفراد وإسقاطها على الجامعة من خلال معرفة الأمور التي تساعد وتعين على جعل الجامعة منظمة متعلمة، عوض أن تبقى في معزل عن ما يجري حولها وتستمر في زيادة الحماية والانغلاق عن العالم الخارجي الذي باتت في عزلة تامة عنه.

فالحالمين الذين كانوا ينظرون إلى الجامعة على أنها مستقبل الأمة الزاهر وقاطرتها المستقبلية للألفية القادمة صدموا بواقع لم يكونوا يتصورونه، فقد قلبت التكنولوجيات الحديثة الأمور رأسا على عقب وصار ذلك الصرح القائم منذ عصور خلت مهددا من أركانه، والجامعة التي لا تتعلم لا يمكنها البقاء

[1] Sheppard, Bruce, Brown, Jean, Et Dibbon, David. 2009. ***School District Leadership Matters***.[en ligne].Springer Science & Business Media.[consulté le 20.fev.2022].disponible à l'adresse : https://bit.ly/3OaGf51

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 أن التعلم المستمر لجميع أفراد المنظمة هو السبيل لمواجهة هذا الانهيار المتوقع وهو ما أشار إليه (***Freidman*2002**)[1] إلى أنه يتعين على جامعات القرن 21 التي تريد البقاء على قيد الحياة التعلم، ويجب أن تكون مرنة ومبدعة وتتبع الشركات الرائدة في سعيها حتى تصبح مؤسسات تتعلم.

كما يستطرد **(العصيمي، 2007: 3)** قائلا أن نشر ثقافة التعلم والعمل لتكون جزءً أصيلا من ثقافة الجامعة[2]؛وعليه، سنحاول تخصيص دراسة في هذا المبحث عن كيفية حدوث التعلم في المؤسسات الجامعية أو بالأحرى الظروف التي تسهل وتساعد على ذلك أو تعيقه وقد تمنعه.

وهو ما دعانا للإشارة إليه سابقا في أن عامل التعلم في المنظمات هو الفرد، على الرغم من أنه لا يمكن فصل التعلم عن مكونه الاجتماعي، و أن تحسين المجتمع يجب أن يمر عبر تحسين المنظمات، وخاصةً التعليمية منها، إلا أنه وجب التأكيد أنه و في كثير من الأحيان قد يصبح المجتمع نفسه هو الذي يسبب التغيير في الجامعات، كون 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، وعلى الطلاب أن يبحثوا عن المهارات المرتبطة بالابتكار، وأن يتعلّموا هذه المهارات ويمارسوها و يسعوا للانضمام إلى الفرق والمنظمات المبتكرة، ليكونوا جزءا من المجتمع المبتكر.[3]

إن فكرة البقاء دون حراك ومقاومة التغيير في بيئة سريعة الحركة يعتبر في حد ذاته ضربا من الانتحار والسقوط نحو القاع والوصول إلى الكارثة التي لا مفر منها، وهو ما يحتم على جامعات القرن الحالي استباق الأمور وخوض زمام المبادرة في تغيير نمط تسييرها وتحديث طرق تعليمها وتدريسها، كما أن إدخال العملية التعليمية في جميع مفاصل ودواليب التسيير الإداري في مؤسسات التعليم العالي شرط لا

[1] Friedman, Hershey H. Et Friedman, Linda Weiser. 2002.*The **University As Learning Organization: Some Practical Approaches***. Cis, Working Paper Series.p2

[2] أبو العلا، ليلى محمد حسني. 2017. ***درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات*** .*مجلة العلوم التربوية و النفسية.[على الخط]*،مج. 18، ع. 1،.ص4. [تم الاطلاع عليه يوم 2022.01.12].متاح على الرابط: **https://bit.ly/3AOWzW2**

[3] باربر مايكل، المرجع السابق.123 ص

بد منه لمواكبة الحركية القائمة في كل المجالات والميادين، وهي كفيلة بتحول الجامعة من مؤسسة تُعَلّم إلى مؤسسة تتعلم، كونها تقف في لب المفارقات، تعليمية وأخرى تنظيمية، وهي مدعوة إلى أكثر من مضى لخوض هذه المفارقات كونها محط أنظار المجتمع.

7.3.1.الشروط التي تساعد على التعلم التنظيمي في الجامعات:

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

حيث يتحدث (***Freidman*2002**)[1] عن آليات تحويل الجامعات إلى "منظمات متعلمة" بناء على أنشطة جديدة في مجال البحث والتدريب والإدارة:

- **البحث**: فغالبا ما يكون البحث أكثر إثارة للاهتمام في حدود العديد من التخصصات.
- **التدريس**:تطوير موقع على شبكة الانترنت يحتوي على الموضوعات التي تتضمن مربع اقتراحات لتسهيل مشاركة المعرفة.
- **التخطيط الأكاديمي**: ويتمثل في القيام بإنشاء مجموعات للمناقشة والتحاور، أين يمكن للمعلمين تقديم أفكار حول البرامج الجديدة.

و يركز مؤلفون آخرون على محفزات التعلم التنظيمي: كالفرص الجديدة، قانون جديد، مشاريع جديدة.

باختصار؛ هناك العديد من الشروط التي يتطلبها التعلم التنظيمي في الجامعات، يمكن تلخصيها بالقول إنه من أجل إيجاد التعلم التنظيمي، من الضروري الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة ***Dalin And*** **(*Rolff*)** الانفتاح والاستعداد الجيّد للتعلم والإبداع، **(ليثوود، كويسون وكوك)** الحكم الذاتي والقيادة المرنة القائمة على الهياكل الديمقراطية.

[1] Friedman, Hershey H. , *op.cit.,* p.p7-9

بالإضافة إلى ذلك؛ هناك حاجة إلى أمور ميسرة ومساعدة أخرى مثل ما تعلق بالتعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة والتي أدرجناها في المبحث السابق، كالعمل الجماعي والثقافة والقيادة، كونها حسب رأينا أكثر أهمية لإنتاج التعلم التوليدي[1] في الجامعات والتي سنقوم بتقديم شرح مبسط لها في الصفحات التالية:

أ. العمل بروح الفريق: (العمل الجماعي)

«إن ممارسة الجمع بين الأشخاص والأفكار والربط بينهم لاكتشاف إمكانيات جديدة قوية هي الطريقة التي أعرّف بها "الكيمياء الاجتماعية[2]"».حيث تزداد أهمية الفرق في المنظمة، و يتم إنشاء مناخ المنظمة إلى حدٍ كبير من قبل الفرق التي يتم تشكيلها، وبالتالي من الضروري تعزيز العمل الجماعي في المراكز الأكاديمية، لأنه من الصعب جداً أن يكون هناك نجاحات اليوم سواء بالنسبة للمنظمة أو للأشخاص دون أخذ هذا البعد في الاعتبار.

بالنسبة لحالة المؤسسات الأكاديمية كالجامعات، العمل الجماعي يُمكننا من مواجهة العزلة المهنية في "قاعات التدريس" والتي يفرضها ويحتمها العمل الأكاديمي والتي ذكرناها سابقا كالعزلة المحمودة التي من وراءها التدقيق والتمحيص في أمهات الكتب والمجلات والدوريات ووثائق امتحانات الطلبة والبحث عن المعلومات، كل ذلك بتطلب نوعا من خلو الفكر والعزلة والانطواء في المكتبات والمخابر ،أو وراء المكاتب بالنسبة للموظفين والأعوان التقنيين، كما يمنع من أن يصبح التدريس مجهوداً خاصاً،إضافة لكونه يعمل على تيسير العمل بشكل جماعي وليس بشكل انفرادي.

[1] التعلم التوليدي: هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة. خيرة عيشوش، المرجع السابق. ص 35.

[2] Jones, Michael. 2017. *Principles For Creating Generative Conversations*. *Sol (*Society for Organizational Learning)
_*Reflections Journal* ,Vol.14, n°4. p28

فالتعلم الجماعي هو وحدة أساسية في المنظمة المتعلمة[1]، 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 **(رضا نعيجة، 140)**.

فالعمل الجماعي يعني العمل معاً لغرض مشترك، ويتعلق الأمر بالعمل الجماعي سواء داخل المنظمة أو بين الفرق من داخل المنظمة، أو حتى مع فرق من منظمات أخرى،وهو ما تتبناه جامعات الوطن من إنشاء فرق البحث والمخابر ومؤخرا خلايا ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، والتي سخرت لها الوزارة الوصية جميع الإمكانات المالية واللوجيستية لإنجاحها وتذليل العقبات أمام عملها، إيمانا من المسؤولين وقناعة منهم بحتمية العمل الجماعي وانخراط الطلبة والأساتذة وحتى الموظفين والأعوان التقنيين في هذا المنحى الإيجابي وهو العمل المشترك والذي افتقدته المجتمعات العربية والجزائر منذ فترة من الزمن نظرا للأجواء السياسية التي عصفت بها ونخص بالذكر العشرية السوداء وما صاحبها من نتائج وخيمة على عقلية الفرد الجزائري اتجاه العمل التشاركي والاجتماعي.

ووفقا (***Martin, Elaine*1999**) غالبا ما يكون للفِرَق في الجامعات علاقة قوية لارتباطها بالتعلم وبهدف مشترك. من ناحيةٍ أخرى يشير هذا المؤلف لنموذج التعاون بين فرق البحث، على أنه رغم وجود منافسة ومتنافسين، إلا أن هناك التزاماً مشتركا تجاه موضوع الدراسة، مما يعزز صفات أعضاء الأفراد فيها ويجعل الفِرَق تتصف بالجدية، بهذه الطريقة يكون لها قدرة أكبر من مجموع قدرات أعضائها.

وما لم تكن للفِرَق قدرة على العمل والتعلم معاً، فلن تستطيع المؤسسة أن تعمل، عكس ذلك وبمجرد أن يتعلم أحد أعضاء المنظمة العمل في فريق، فإنهم حتما سيأخذون هذا التعلم إلى جميع الفِرَق التي يعملون فيها، كما قد تعمل الفِرَق أيضا على حل المشكلات الخاصة بالإدارات والمؤسسات التي ليست جزءا منها والتي ليس لديها سوى القليل من المعرفة المسبقة عنها[2].

[1]Bui, Hong Tm Et Baruch, Yehuda. 2013. ***Universities As Learning Organizations: Internationalization And Innovation***. In : *Handbook Of Research On The Learning Organization*. Edward Elgar Publishing, p13.

[2] Watkins, Karen E. Et Marsick, Victoria J. 1993. ***Sculpting The Learning Organization: Consulting Using Action Technologies***. *New Directions For Adult And Continuing Education*, Vol. 58, p83.

ب. الثقافة:

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

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

حيث أشار(أسامة,2014 : 66) بأنها مزيج من القيم ،الاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم[1].

ويصف(***Gauvain***, 2001) البيئة الاجتماعية الثقافية و افتراضات الثقافة بأنها تؤثر على مهارات التفكير المعرفي والإبداعي والنقدي وقدرات أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي في النهاية إلى زيادة القدرات المعرفية للطلاب في المنظمة[2]، كما أنها تهدف – الثقافة التنظيمية - إلى إدراج مجموعتين أساسيتين من الممارسات تتمثلان في التكيف الخارجي والانسجام الداخلي.[3]

وعليه فالمؤسسة مثلما تملك الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها[4]، ولعل ذلك ما جعل(**الساعدي، 2006**) يتساءل عن أنواع العوامل التي تعمل وتتحد ضد التغير؟ وعن المعتقدات والعادات والأعمال التي يتم إدراكها على أنها جيدة؟و ماهي 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

[1] بلحاج ابراهيم بلقاسم. 2019. ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية–دراسة ميدانية في كلية الطب بمدينة الزاوية***.مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية.مج.1، ع.4، ص08.

[2]Sabri, Pirzada Sami Ullah, ILYAS, Muhammad, et Amjad, Zahra. 2015. ***Organizational learning culture and its effects on critical thinking skills on female teachers of public sector HEI***. *Bulletin of Education and Research*, vol. 37, no 2.p2

[3] بوعلي، نور الدين، جوان2014.***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي***،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،ع15، ص2.

[4] خريبش، عبد القادر،2014.***الثقافة التنظيمية في المؤسسة***. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. ع.4، ص5

على الابتكار؟[1] وهي كلها تدخل ضمن الثقافة التنظيمية المضادة للتعلم مثلما أشار إليها (أرجريس وشون).

كما تتأثر ثقافة المؤسسات التعليمية بالعديد من الجوانب المادية وغير المادية، كالتصميم المعماري، تنظيم الوقت، الأفراد، الوسائل التكنولوجية، السياق الاجتماعي، الثقافي والسياسي، وخاصة ما تعلق بجانب الأفراد وما يؤثر على العلاقات بينهم كالتواصل والمشاركة أو عملية صنع القرار. و يتم دمج ذاكرة المنظمة أو التاريخ الجماعي في الثقافة والتي تشكل "المفاهيم الجماعية التي يتم تطويرها في المنظمة بمرور الوقت **(Louis And Kruge, 1998: 35)**

يمكن للثقافة، وبالتالي الذاكرة التنظيمية أيضا، أن تكون عاملا ميسرا للتعلم في المؤسسات أو أن تصبح حاجزاً أمامه، كون العديد من المؤسسات الأكاديمية لديها خمول كبير يجعلها تقاوم عملية التغيير.

و كخلاصة، فإن الثقافة يمكنها أن تكون داعمة للتعلم التنظيمي عندما يتم استخدام ذاكرة المنظمة للتعلم من التجارب السابقة دون ترسيخ نفسها في تلك الأنماط وطرق السلوكات السابقة، بل تفسح المجال لأشكال جديدة من السلوك، بهذه الطريقة تتجنب تكرار أخطاء الماضي وتواجه المستقبل بطريقة توليدية.

ت. القيادة:

إن التغيير المطلوب من قبل "المنظمات الأكاديمية" لا يمكن تنفيذه إلا من خلال قيادة تحويلية حقيقية، ومع ذلك فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقا بالعمل الجماعي والثقافة التعاونية.

فالقيادة في المنظمات المتعلمة تضطلع بأدوار جديدة هي غير الأدوار التقليدية (الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، القرارية)، كما أن لها مهارات جديدة تنسجم وخصائص المنظمة المتعلمة[2].

[1] البغدادي عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص 36

[2] المرجع السابق.ص 78

ومع 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[1].

وكلما كان القائد متقبلا للتغيير مقبلا عليه، كلما سهل على المنظمة التحول إلى منظمة متعلمة، خاصة القائد التحولي الذي من صفاته الأساسية تقبل التغيير[2].

وعلى النقيض من ذلك، كلما كان المناخ منغلقا تميزت المنظمة بالركود، ويشعر الأفراد باللامبالاة وتكون الروح المعنوية منخفضة جدا لدى الموظفين، كما يؤدي ضعف القيادة الإدارية و قلة الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين إلى إضعاف الرغبة في إنجاز العمل لدى الموظفين.[3]

فالاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية من طرف القيادة الجامعية، من شأنه أن يعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الجامعية،[4] وهو ما يجعل مؤسسات التعليم العالي في دول العالم الثالث وخاصة الدول العربية تختلف وتتباين فيما بينها، ويرجع ذلك لانتهاج كل مؤسسة جامعية لكل دولة نظام توجيهي معين فالدول التي تسير في الفلك الأنجلوسكسوني تختلف عن مثيلتها من المؤسسات التي تسير وفق المنهج الأوروبي في التسيير الإداري (: 2021.***Olo, Daniela***) للاختلاف الكائن بينهما والذي ألقى بظلاله على الدول التابعة.

[1] الخشالي، شاكر جار الله،2008. ***اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلّد 4 ، العدد 2،ص 03.

[2] فاسي، فاطمة الزهراء، المرجع السابق.ص 24.

[3] عاشوري، ابراهيم،2017. ***المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة عينة من جامعات الجزائر***.[على الخط]، أطروحة دكتوراه. تخصص: علوم التسيير.ص 9.[تم الاطلاع عليه يوم 15. جانفي.2022]. متاح على الرابط:-http://dspace.univ-msila.dz:8080//xmlui/handle/123456789/3550

[4] المرجع السابق.ص13

8.3.1 .العوامل التي تعيق أو تمنع التعلم التنظيمي في الجامعات:

لقد رأينا سابقا دور حواجز التعلم كعامل مقيد للتعلم التنظيمي، حيث تقوم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بتطوير حواجز تنظيمية معيقة ومانعة للتعلم،كالافتقار للاستقلالية، أو إلى عمليات التقييم الذاتي الجماعي، أو الافتقار إلى الديناميكية و الاعتماد على عادات تعليمية رديئة.

وكعقبات أمام التعلم في المؤسسات الأكاديمية يشير (*Dibbon*, **1999**) إلى ما يلي:

أ/ الإبقاء على الوضع الراهن.

ب/ نقص الموارد أو الدعم المؤسساتي.

ج/ ضيق الوقت للتفكير.

د/ العزلة الفكرية.

كما يتم إنشاء نوع آخر من العوامل المثبطة والمعيقة للتعلم بإتباع الجامعة النمط العمودي التقليدي والبيروقراطي الذي يؤكد على إتباع الهرمية و التسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت و يحول دون تدفق المعلومات بانسيابية و عدم إتاحتها للجميع[1]،حيث تبقى هذه المعوقات والمثبطات البارزة في أغلب الأدبيات التي تتحدث عن التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة والمنظمات الأخرى بصفة أعم، لكننا لا يمكننا إغفال بعض المعيقات التي يراها البعض ثانوية غير أنها تكتسي – في نظرنا – أهمية بالغة في تثبيط وكبح عملية التعلم التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، كالمواقف المتسلطة المنفردة والمنغلقة اتجاه التعلم، جنبا إلى جنب مع الانفرادية والعزلة المهنية التي تمنع العمل كفريق متجانس مع قلة الحس بالانتماء للجماعة أو القيام بتعلم جمعي[2]، دون أن ننسى جانب مقاومة التغيير والافتقار إلى الابتكار والإبداع والخوف من فقدان المناصب الإدارية بحجة التغيير، إضافة للتوجه الخاطئ للإدارة البيروقراطية، كما يمكن أن نشير إلى عوامل خارجية متعددة يمكن أن تشكل تحديا للتغلب عليها أو على العكس من ذلك، يمكن أن تصبح عبئا على المنظمات، مثل النمط الاجتماعي،

[1] عيشوش خيرة، المرجع السابق. ص112

[2] الدسوقي وردة عبد الكريم، المرجع السابق. ص 25

والقوانين والمبادئ التوجيهية للسلطات الحكومية والذي قد يتغير بتغير الحكومات والوزراء والمسؤولين أو المنافسين الخارجيين، كما قد يعد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الجامعية عاملا مثبطا ومعيقا لحدوث التعلم التنظيمي فنوعية وجودة المناخ التنظيمي السائد تسهل أو تعرقل عملية تطبيق الأهداف المسطرة[1]،

9.3.1.قيود التحول إلى منظمة متعلمة في المجال الأكاديمي و اقتراحات رفعها:

هناك عدة عوامل تحد من تنفيذ أو تطبيق " المنظمة المتعلمة"، وكذلك الحديث عنها في المجال الأكاديمي، ففي المقام الأول، لا ينبغي أن ننسى أن مفهوم التعلم التنظيمي له أصول مرتبطة ارتباطا وثيقا بمجال الأعمال والشركات الاقتصادية و بالقدرة التنافسية كوسيلة لبقاء المنظمات.

ثانيا، النقص الملحوظ في التدريب على ديناميكيات فرق العمل وهو الملاحظ جليا في جامعات الوطن لافتقار حس العمل الجماعي لدى الفرد الجزائري، وفي عديد من جوانب العملية الأخرى الخاصة بالتعلم التنظيمي.

قيد رئيسي آخر يتعلق بنقص الدراسات التجريبية وغياب نموذج مميز يمكن أخذه عينة يحتذى به، إذ لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الجهود فيما يخص جانب المفاهيم والتجارب لشرح عملية التعلم في المنظمات الأكاديمية وفهمها أكثر، فرغم الانتشار الواسع للبحوث الساعية لتحديد مفهوم المنظمة المتعلمة في الدوائر الأكاديمية لكنهم لم يتوصلوا لإجماع على تعريف واحد.[2]

رابعا، تجدر الإشارة إلى أنه لا يزال من الضروري الخوض في كيفية تطور قدرات المؤسسات الأكاديمية على المدى الطويل، حيث يتطلب التعلم وقياسه وقتا كافيا، كما يشير إلى ذلك (2004:20, ***Senge***) " فالابتكار المؤسساتي الأساسي يقاس بالعقود وليس بالسنوات". في نفس السياق يقول (***Fullan***)[3] ، إن الأمر يستغرق ثلاث سنوات لتحسين نتائج التلاميذ في مدرسة ابتدائية، وست سنوات لتحقيق نفس

[1] عاشوري ابراهيم، المرجع السابق.ص 12.

[2] Jamali, D., Sidani, Y. and Zouein, C. 2009, "***The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ"***, *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 2, p105.

[3] Fullan, Michael. 2000. ***The Three Stories Of Education Reform***. *Phi Delta Kappan*, Vol. 81, No. 8, p1

الشيء في مدرسة ثانوية، ورغم أنه لا يشير هنا إلى الجامعات إلا أنه بإمكاننا أن نستنتج أنه في هذه الحالة الحديث عن عقود ليس من قبيل المبالغة، لأنه ما يهمنا هو تطوير جميع الأفراد المكونين للمنظمة ولا يتعلق ذلك بتحسين تعلم الطلبة فقط، مع أنه أمر في غاية الأهمية، إلا أن الواقع يتطلب أبعد من ذلك، إنه تحسين وتطوير كل عضو في المنظمة ومع قناعتنا بمدى صعوبة قياس هذا التطور، ما يدعونا للوقوف مليا أمام هذا الجانب المتعلق بوقت التنفيذ والفترة التي قد يستغرقها ذلك، لأننا لا نتحدث عن تعلم آلات وهياكل، إننا بصدد الحديث عن منشآت تعليمية تضم نخبة المجتمع ومُسخرة للتعلم ونقل المعرفة وتخزينها ومشاركتها، وهو ما دعى العديد من العلماء في هذا المجال للإشارة إلى أن عملية التحول إلى منظمة متعلمة تعتبر رحلة وليست وجهة فقط.[1]

و كون التعلم مستمر في أي منظمة، و بشكل خاص في تلك التي تريد أن تكون "منظمات متعلمة"، من الأهمية بمكان تعلم كيفية التعلم وتوفير فرص التدريب المستمر لجميع أعضائها، مع أن الأمر لا يتعلق بالتعلم من خلال التعلم فقط، ولكن بتعلم الأداء الأفضل الذي يميز مؤسسة تعليمية مثل الجامعة عن غيرها من المؤسسات والمنظمات: أي تعلم التدريس بشكل أفضل، والتسيير الإداري بشكل أفضل بغية حصول الأساتذة والطلبة والموظفين والأعوان التقنيين على نتائج أفضل.

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

أولا: كونه يسمح بالتحول من الداخل دون الحاجة إلى الاستعانة بخبراء خارجيين لتوفر المؤسسات الأكاديمية على الأرض الخصبة والموارد البشرية المؤهلة لذلك لإمكانية استخدام الخبرة التعليمية للمهنيين أنفسهم وخلق تآزر وتناسق إيجابي للغاية.

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

[1] Op. Cit.

ثالثا: تزايد الاهتمام والاقتراحات بتطوير كل ما له علاقة بالمنظمة، وهو ما يمثل قيمة إضافية للجامعة باعتبارها منظمة لها تاريخ وتقاليد عريقين.

ولكن، على الرغم من أنه لا أحد يشك - على المستوى النظري- في أهمية المنظمة التي يتم التعلم فيها، إلا أنه من الصعب تقييم حالة التعلم الموجودة في المنظمة ومساعدتها على التطور، بهذا المعنى يصبح من الضروري معرفة ما يجب القيام به وإلى أين نحن متجهون؟ و مع ذلك، فقد رأينا أن الدراسات المخصصة لوصف ما يجب أن تبدو عليه الجامعات التي تتعلم تتحول إلى قائمة لا حصر لها من الخصائص التي تصف نموذجا مثاليا يصعب تحقيقه إن لم نقل يستحيل.

ملخص واستنتاجات حول الفصل النظري

يتم تقديم دراسة التعلم التنظيمي على أنه بحر لا شاطئ له، يعرض فيه المؤلفون مختلف آرائهم دون الوصول إلى تناسق بين الأفكار والتيارات والآراء المختلفة لارتباطه بميادين وتخصصات مختلفة ولحاجة كل المنظمات له ولتناوله من مجموعة واسعة من الآداب[1] ، لهذه الأسباب، سنحاول الآن تلخيص كل ما رأيناه في الجزء النظري من هذه الدراسة.

ففي المقام الأول، وفيما يتعلق بسياق المفاهيم، تجدر الإشارة أنه في إطار مجتمع المعرفة، يلزم التعلم من المنظمات المتعلمة إذا أراد المرء اختيار الاستدامة، وهذا لأسباب عديدة مختلفة.

بادئ ذي بدء، لأنه في مثل هذه البيئة المتغيرة، يجب أن يكون معدل التعلم مساويا لمعدل التغيير أو أكبر منه، و إذا كنت تريد أن تكون قادرا على المنافسة حقا فإن معدل التعلم هذا لا يتطلب التكيف فحسب بل يتطلب أيضا الإبداع وتوليد أفكار جديدة، كالتعلم المزدوج والحلقة الثلاثية المشار إليها بواسطة المؤلفين الذين تمت دراستهم، وإذا أردنا التجديد والإبداع، فإن التعلم يجب أن يتم من قبل المنظمة بأكملها وليس فقط من قبل الأفراد أو المجموعات.

ثانيا، لقد أصبح الأفراد في المجتمع الجديد في المقدمة، وهذا ليس فقط على المستوى النظري، باعتباره نظرة فلسفية، ولكن كحقيقة ضرورية في عالم تكون فيه احتياجات أفراد المنظمة هي المحور الذي تدور حوله المنظمة بأكملها (***PEDLER, BURGOYNE AND BOYDELL***, 1996) عالم تعتبر فيه الفروق الفردية أحد الأصول وليست مشكلة بحد ذاتها (***HALL***, 2001)، بحيث يجب تعزيز القيادة الشخصية في جميع أركان المنظمة.

في هذه البيئة، تجد المنظمات التعليمية ركيزتها المثالية، باعتبار أحد الموضوعات التي تميز مساهمات " المنظمات المتعلمة " عن استراتيجيات التغيير التنظيمي الأخرى هو تركيزها على رفاهية الناس والموظفين ، وإدارة تغيير فعالة، ومنظمة أكثر موثوقية.

[1] DODGSON, Mark.1993. ***Organizational learning: a review of some literatures***. *Organization studies*, vol. 14, no 3,p.2

ثالثا، وكما قلنا سالفا، في مجتمع المعرفة- إذا كان بإمكانهم الاختيار – سيختار الناس المنظمات التي نسميها ذكية، والتي ليست سوى تلك التي يحدث فيها التعلم التنظيمي، في عالم تكون فيه المعرفة أساسية، سيتم اختيار أفضل المدراء، وأفضل الموظفين، ونقصد بذلك تلك المؤسسات التي يمكن أن تكون مساهمتهم فيها أكثر أهمية، والتي يمكنهم فيها تعلم المزيد والأفضل، والتي يمكنهم فيها أيضا تطوير المزيد كأفراد[1].

لذلك، فإن الاستنتاج الأول الذي ينبثق من دراسة المبحث الأول هو الحاجة إلى وجود منظمات تتعلم من أجل تنمية أفضل للأفراد والمنظمات و في إطار مجتمع المعرفة.

ولقد واصلنا بعد ذلك في تحديد ووصف المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالتعلم التنظيمي، خاصة: ماهية المنظمات ومفهوم وأنواع التعلم وأشكال المعرفة المختلفة.

في هذه الدراسة للمصطلحات والتي تشكل إطار بحثنا، لوحظ أنه هناك العديد من التعريفات للتعلم منها ما ينطوي على التغيير للأفضل، بالنسبة للأشخاص الذين يتعلمون، وإذا ما أردنا توسيع هذا الإطار المفاهيمي ليشمل المنظمات، نجد أن المنظمات هي بدورها أيضا تتعلم المفاهيم والسلوكيات التي تجعلها أفضل.

لقد أظهرنا وجود فئات مختلفة من التعلم، باختصار، يمكن تلخيصها في التعلم الأكثر شيوعا، وهو دورة تكيفية وبسيطة، وأنواع التعلم الأعمق والأكثر إنتاجية مثل التعلم ذي الحلقة المزدوجة أو الثلاثة، هذه الطريقة التي تسمح بمزيد من التقدم والتنمية، ولهذا السبب ترتبط ارتباطا مباشرا ب "المنظمات المتعلمة " التي هي نتاج تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات الربحية وغير الربحية كالمؤسسات الأكاديمية التي تعتبر قاطرة المجتمع.

[1] اختيار المتخرجين سنويا أحسن وأفضل الجامعات تصنيفا عبر العالم من أجل التسجيل فيها لغرض الحصول على منصب عمل راق.

الفصل الثاني

ظروف التعلم التنظيمي في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية

تمهيد :

عملت الجزائر على مدى عقود من بداية الاستقلال على ترقية وتطوير المنظومة التعليمية برمتها خاصة منها المتعلقة بالتعليم العالي ومؤسساته الأكاديمية، وصرفت لذلك الميزانيات والأغلفة المالية من أجل تحسين صورتها، إلا أنها لم ترق في مجملها لما هو مأمول منها خاصة في مجال التسيير الإداري الذي أعطى صورة قاتمة لا تشرفها، وهو ما دفعنا للتطرق للتعلم التنظيمي ومحاولة تطبيق مبادئه في مؤسساتنا الجامعية بعدما أثبت فعاليته في تحويل منظمات تعتمد في تسييرها على الطرق التقليدية، إلى منظمات متعلمة، ومحاولة دراسة واقع التعلم التنظيمي لدى الطاقم الإداري المسير في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة من خلال تطبيق أداة الاستبيان (DLOQ) الخاصة بالباحثين (Watkins & Marsick)، بعد إضافة بعد التعديلات الطفيفة عليها، والوقوف على مستويات الصعود والهبوط في ممارساته، والأمور الميسرة و المثبطة التي تحول دون المضي في تطبيق ذلك، مع اقتراح إرساء نموذج للمنظمة المتعلمة الخاص بهذه الأقسام والمعاهد محل الدراسة وفق ما يتوفر لديها من إمكانات بشرية ومادية.

المبحث الأول

التعليم العالي في الجزائر: خلفية تاريخية، الواقع والآفاق

1.1.2. تطور التعليم العالي في الجزائر:

عرفت الجزائر أولى خطوات التعليم العالي من خلال إنشاء أول جامعة بها من طرف المستعمر وكان ذلك سنة 1907 من القرن الماضي ممثلة في جامعة الجزائر أو ما صار يطلق عليها اليوم بجامعة بن يوسف بن خدة بالعاصمة، وتعززت مكانتها في أواخر سنوات الستينيات التي أعقبت الاستقلال من خلال استحداث جامعات أخرى وإنشاء وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 [1] ، وبإتباع الجزائر للنهج الاشتراكي الذي يقدس مجانية التعليم، سعت الحكومات المتعاقبة على تكريس هذا المبدأ والذي كان له تبعات تمثلت في انفجار عددي مذهل للطلبة الذين صارت تستقطبهم مؤسسات التعليم العالي على مدى العقود الفارطة، مما عجل باستحداث أقطاب ومدارس عليا ومراكز جامعية لاحتواء الكم الهائل من الناجحين في شهادة البكالوريا الوافدين بشغف كبير لاستكشاف العالم الذي طالما حلموا به وهي الجامعة، وبفضل الطفرة الاقتصادية والبحبوحة المالية في الجزائر التي أعقبت تزايد الطلب على النفط بعد نشوب حرب الخليج الأولى والثانية والانتشار الكبير للحروب والأزمات في سنوات تسعينيات وبداية القرن الحالي، شهدنا تنامي متسارع لإنشاء المراكز الجامعية عبر الولايات فانتقل العدد سنة 2022 إلى قرابة 109 مؤسسة للتعليم العالي موزعة على 58 ولاية ومقسمة كالتالي :54 جامعة، 09 مراكز جامعية، 42 مدرسة وطنية عليا، و 04 مدارس تحضيرية.[2]

ومع ظهور معطيات جديدة ممثلة في تحول المجتمعات إلى مجتمعات معرفية واعتمادها في كل أمورها على بلورة المعلومات إلى معرفة، حيث لم تسلم من ذلك أي هيئة ولا مؤسسة حكومية كانت أو خاصة، تنامى الطلب على مواصلة الدراسة في مؤسسات التعليم العالي من طرف الذين لم يسعفهم الحظ لظروف اقتصادية أو اجتماعية، وازداد عدد الوافدين سنويا و لم يعد بالإمكان مواصلة التعليم بالنظام التعليمي الكلاسيكي الذي صار يمثل هدرا كبيرا للجهد والوقت، ما عجل بتطبيق نظام تعليمي جديد يراعي الظروف

[1] بن مشاية، مخلوفية، قشيدة، إكرام مروة،2015.اتجاهات الطلبة الجامعيين حول نظام LMD :دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.مذكرة ماستر.علوم اجتماعية.الجلفة: جامعة زيان عاشور.ص20

[2] https://services.mesrs.dz/plateforme/course/info.php?id=179&lang=fr. [consulté le 20.05.2022.]

العالمية والإقليمية، والجزائر كغيرها من الدول لا يمكنها أن تعيش في معزل عن العالم، وإضافة لتهافت الطلبة على الدراسة في أرقى الجامعات العالمية التي تعتمد نظام تعليمي مغاير، ومعايير تقييمية للشهادات تختلف عما هو عندنا، ما فا قم من عدد الطلبات على وزراة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل إعادة النظر في الشهادة الجامعية ومن خلال ذلك النظام التعليمي برمته الذي بات لا يتماشى ومبدأ العالمية.

اضطرت الجامعة الجزائرية ممثلة في الوزارة الوصية مرغمة لا مخيرة للبحث عن نظام تعليمي جديد يسد هذه الثغرات ويلبي طموحات ورغبات خريجي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في الحصول على شهادات تخرج معترف بها عالميا، وكان في نظام (ل م د) المطبق في عديد الدول الغربية الملاذ الوحيد ليتم تطبيقه بمحاسنه ومساوئه دون مراعاة للخصوصية الجزائرية التي تميزها عن دول شقيقة تقاسمها مصالح ومقومات وقيم، ناهيك عن دول غربية تختلف معها اختلافا كبيرا في عديد القضايا والمبادئ والأهداف، وسخرت الوزارة الوصية في السنوات الأولى التي أعقبت تطبيقه (2004-2005) بجامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل الوسائل اللوجيستية والبشرية المتاحة لإنجاحه رغم الانتقادات اللاذعة له والوقفات والاحتجاجات لعدم تطبيقه، إذ لم يراع في ذلك أدنى الشروط والإمكانات المتاحة على مستوى كل مؤسسة جامعية التي لا يمكنها المقارنة بجامعات على المستوى المحلي ناهيك عن مقارنتها بما تملكه جامعات من دول اسكندنافية وأمريكا الشمالية التي قطعت أشواط كبيرة سبقت تطبيق هذا النظام.

2.1.2. مبررات ونتائج تطبيق أنظمة التعليم العالي العالمية في الجزائر.

لعل المطلع على البرامج العالمية في تطوير مؤسسات التعليم العالي في العالم والتي خصصت لها مبالغ مالية معتبرة، يجد بما لا شك فيه أنها استطاعت أن تجعل من الجامعة التقليدية في الدول النامية و التي كانت تعتمد في ميزانيتها على الدولة لتسيير مشاريعها بفضل اعتماد سبل ومناهج وطرق علمية صارمة في التغيير إضافة للتركيز على عامل التعلم في جميع المحاور من أن تصبح منظمات متعلمة قادرة على مواجهة السوق التنافسية والضغوطات التي لا حصر لها، وتمكنت في ظرف عقد من الزمن من بلوغ

مستويات عالية في توظيف خريجي الجامعات وزيادة الإنفاق العام على البحث العلمي بدرجة ملفتة وصلت لنسبة 300% في دولة مثل انجلترا[1]، في حين أن محاولة تطبيق هذه البرامج والأنظمة لم يؤت أكله ولم يف بالغرض المنوط به في دول العالم الثالث، ما استدعى طرح عدة أسئلة عن فحوى وجدوى هذه البرامج والمعايير المعتمدة إن كان تطبيقها غير متاح ميدانيا ولا يف بالغرض، فهل المشكل في النظام بحد ذاته أو في تطبيقه؟ أم أن الأمور أعمق من ذلك بكثير؟ قد تكون مسألة ثقافة وقيم ومعتقدات وترسبات لأفكار خاطئة ومعاملات رديئة منعت وعرقلت تطبيق هذه البرامج والأنظمة التي جعلت من مؤسسات التعليم العالي عندهم في المراكز الأولى عالميا، وهو ما دعى Song Ji Hoon إلى التحقق من مقياس DLOQ الخاص بالمنظمة المتعلمة المطبقة في عديد الدول الغربية وإمكانية إسقاطه على مؤسسات التعليم العالي في البلدان الشرقية ممثلة في الصين واليابان وكوريا التي تمتلك ثقافات وقيم مختلفة عن مثيلتها في الدول الأخرى[2].

إذ لا يخفى على أحد أن الدول الغربية مرت بفترات طويلة من أجل الوصول إلى هذه المراتب على مستوى التعليم العالي، تغيرت عبر ذلك كل المفاهيم والقيم والعادات وحتى التصورات في كل هذه المجتمعات، وهو ما أثر على مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات، والتي أخذت من ذلك التغيير الحظ الوافر، هذه النظرة التاريخية ضرورية لفهم مهام ومساهمات مؤسسات التعليم العالي في التنمية بالنسبة لهذه الدول التي لها باع كبير في هذا المجال ولهم السبق في استخدام مبادئ ومفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي والجامعات.

إننا ومن خلال هذا الطرح السابق المتمثل في التركيز على ذكر البرامج وأنظمة التعليم العالي الغربية، لا ينفي ذلك كونها لا تزال في صراع دائم مع التطور والتقدم ومجابهة التحديات العالمية في قطاع التعليم العالي ومؤسساته، بل إن جل ما يكتب ويؤلف في هذا المجال يدعو لضرورة الإسراع في التغيير لمواجهة ما

[1] Olo, Daniela, Correia, Leonida, & Rego, Conceição. 2021. ***Higher Education Institutions And Development: Missions, Models, And Challenges***. *Journal Of Social Studies Education Research*, Vol. 12, No 2, P. 1-25. -8pp.

[2] SONG, Ji Hoon, JOO, Baek-Kyoo, et CHERMACK, Thomas J. 2009. ***The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context.*** *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no 1, p. 43-64.

يحتمل وقوعه مستقبلا، وهي بذلك – الدول الأوروبية – في مواجهة مستمرة مع الثقافة الأنجلوسكسونية المتمثلة أساسا في أمريكا الشمالية التي تختلف تماما في إدارتها وتسييرها لقطاع التعليم العالي مع مثيلاتها في الدول الأوروبية.

إن التغير الحاصل في الاعتماد الكلي على المعرفة كأساس لبلوغ المراتب ومواجهة التحديات الآنية والمستقبلية يجعلنا أمام معضلة أخرى لا تقل عنها أهمية وهو كيفية تحويل هذه المعارف إلى كفاءات، فالمعرفة وحدها لا تكفي، إذ أن خريج معهد الكيمياء لا يحتاج إلى امتلاك كفاءات متقدمة في الكيمياء فحسب، بل يحتاج أيضًا إلى اكتساب مجموعة من الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها أي خريج في التعليم العالي[1] وهي المقاربة التي تبحث عنها مؤسسات التعليم العالي في الدول الغربية ممثلة أساسا في دول أوروبا و أمريكا الشمالية، إذ تعد الكفاءة شرطا ضروريا وحتميا يضاف إلى المعرفة، وهو المطلوب عندنا، إلا أننا أمام تحديين اثنين، كيفية تحويل التعلم الحاصل في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى معارف و من ثم تحويل ذلك إلى كفاءات عملية، لأننا أمام تحد مواجهة شبح البطالة أين صارت معظم الشركات والمؤسسات تبحث عن الكفاءات وليس المعارف فقط، وهو أيضا ما يضيف عبئا جديدا على مؤسسات التعليم العالي التي يفترض عليها أن تسعى لتوظيف واستقطاب ذوي الكفاءات على جميع الأصعدة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة عليهم وترقيتهم من خلال تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وهو المبتغى للوصول إلى أن تصبح الجامعة منظمة متعلمة قادرة على مواجهة ما ينتظر منها.

3.1.2.التعليم العالي الجزائري في ظل المنافسة العالمية:

رغم ما تم ذكره سابقا من إصلاحات وتحسينات مرت على قطاع التعليم العالي منذ سنوات الاستقلال إلى يومنا هذا، ورغم اتساع رقعة الإنفاق الحكومي على القطاع والتي بلغت سنة 2021 ما قيمته 370.60 ألف

[1] Bergan Sjur, Damian Radu, 2010. ***Higher education for modern societies -Competences and values***, Council of Europ higher education series.N°15 ,p9

مليار دج أي ما يعادل 2,895,284,031$ وهي مرتفعة نوعا ما مقارنة بالسنوات الماضية كما هو موضح في الجدول التالي[1]

رقم(10) حجم الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

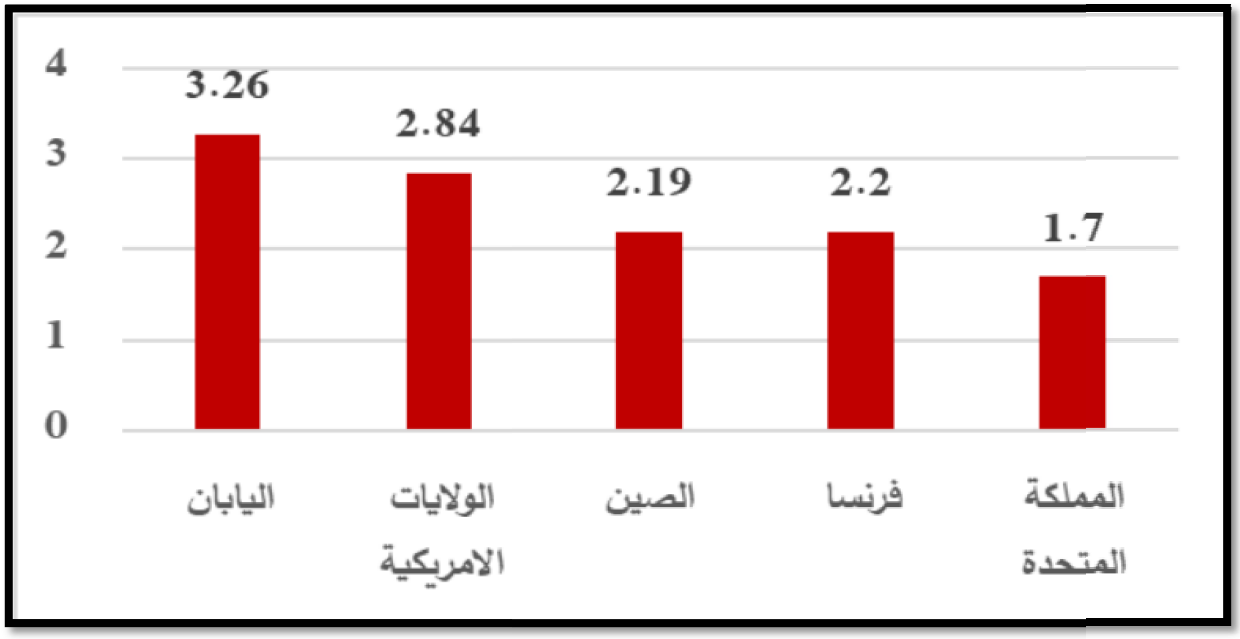
السنة	اعتمادات ميزانية التسيير المخصصة لقطاع التعليم العالي	اعتمادات ميزانية التسيير الإجمالية للدولة	النسبة المئوية
2010	173 483 802	2 837 999 823	6,11%
2011	291 441 690	4 291 181 180	6,79%
2012	277 173 918	4 608 250 475	6,01%
2013	264 582 513	4 335 614 484	6,10%
2014	270 742 002	4 714 452 366	5,74%
2015	300 333 642	4 972 278 494	6,04%
2016	312 145 998	4 807 332 000	6,49%
2017	310 791 629	4 591 841 961	6,77%
2018	313 336 878	4 584 462 233	6,83%
2019	317 336 878	4 954 476 536	6,41%
2020	364 283 132	4 893 439 095	7,44%

رغم ما سبق، فالمبلغ المخصص لقطاع التعليم العالي طيلة عقد من الزمن والذي قارب 03 ترليون دينار أو ما يفوق 21 مليار بعملة الأورو أو 25 مليار بالدولار الأمريكي، لم يف بالغرض المرجو ولم يبلغ الأهداف المسطرة والمأمولة، وهو مقارنة مع ما يتم ضخه من ميزانيات في الدول المتقدمة أو حتى الدول العربية على البحث العلمي وقطاع التعليم العالي ضئيل جدا، أنظر الجدول رقم 11 التالي[2]:

[1] سليماني زناقي، سليماني لخضر. 2020. *تشخيص واقع سياسة التمويل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي*، مجلة العلوم الإنسانية،المركز الجامعي لعين تموشنت، المجلد 20 ، العدد 01، ص263

[2] البهلول، هادية العود، أفريل 2021 .*واقع البحث العلمي في البلدان العربية: المعوقات ومقترحات للتطوير (حالة تونس)*، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية،ع5 ،ص63

الجدول رقم (11) الميزانية المخصصة سنويا للبحث العلمي وقطاع التعليم العالي في الدول المتقدمة بالترليون دولار.



ورغم أن تعزيز التعلم من المهام الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي، إلا أنه ومن المفارقات أن هذه المنظمات نادرًا ما تستخدم التعلم كوسيلة لتحسين المؤسسة ككل.[1]

وهو ما يوضحه تصنيف الجامعات الجزائرية الذي لازال يحتل المراكز الدنيا عبر العالم، و مشكل مرئية البحث العلمي لا زالت تعاني منها كل البحوث المنجزة في الجامعات الجزائرية.

فحسب تصنيف كيو إس (QS)[2] الدولي لترتيب الجامعات عبر العالم، لم يتم ذكر ولا جامعة جزائرية في الجامعات الأربعون الأولى عبر الوطن العربي مثلما هو موضح في الجدول التالي

[1] Dee Jay R, Leišytė Liudvika, 2016. ***Organizational Learning in Higher Education Institutions: Theories, Frameworks, and a Potential Research Agenda***, Higher Education: Handbook of Theory and Research, p281.

[2] QS World University Rankings *portfolio.2021.* ***QS World University &Business School Rankings***.[en ligne] . [consulté le 10.mars.2022.]. Disponible à l'adresse : https://www.qs.com/rankings/

الجدول رقم (12) تصنيف الجامعات العربية عربيا وعالميا وفق تصنيف (QS) لسنة 2021

الجامعة	الدولة	الترتيب عربياً	الترتيب عالمياً	الجامعة	الدولة	الترتيب عربياً	الترتيب عالمياً
جامعة الملك عبد العزيز	السعودية	1	143	جامعة العلوم التطبيقية	البحرين	22	652
جامعة الملك فهد	السعودية	2	186	جامعة العلوم والتكنولوجيا	الأردن	23	660
جامعة خليفة \ أبوظبي	الإمارات	3	211	جامعة أبو ظبي	الإمارات	24	701
الجامعة الأمريكية \ بيروت	لبنان	4	220	جامعة عجمان	الإمارات	25	702
جامعة قطر	قطر	5	245	الجامعة اللبنانية	لبنان	26	716
جامعة الإمارات	الإمارات	6	284	جامعة نوتردام	لبنان	27	722
جامعة الملك سعود	السعودية	7	287	جامعة زايد	الإمارات	28	750
الجامعة الأميركية \ الشارقة	الإمارات	8	348	جامعة الأمير محمد بن فهد	السعودية	29	773
جامعة السلطان قابوس	عُمان	9	375	جامعةعين شمس	مصر	30	803
الجامعة الأميركية \ القاهرة	مصر	10	411	جامعة الإسكندرية	مصر	31	804
جامعة أم القرى	السعودية	11	475	جامعة بيروت العربية	لبنان	32	817
جامعة بلمند	لبنان	12	508	الجامعة الألمانية	الأردن	33	836
جامعة الإمام عبد الرحمن	السعودية	13	522	جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا	الكويت	34	838
جامعة القديس يوسف	لبنان	14	549	الجامعة الإسلامية في المدينة	السعودية	35	841
الجامعة اللبنانية الأمريكية	لبنان	15	556	جامعة الملك فيصل	السعودية	36	849
جامعة القاهرة	مصر	16	561	جامعة الكويت	الكويت	37	851
الجامعة الأميركية \ دبي	الإمارات	17	601	جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن	السعودية	38	874
جامعة الروح القدس	لبنان	18	611	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	الأردن	39	875
جامعة الملك خالد	السعودية	19	620	جامعة بغداد	العراق	40	951
الجامعة الأردنية إعمان	الأردن	20	642	جامعة البحرين	البحرين	41	952
جامعة الشارقة	الإمارات	21	649	جامعة الكوفة	العراق	42	964

أما إذا جئنا لترتيب الجامعات الجزائرية ضمن الدول الإفريقية فإنها وللأسف الشديد تحتل المرتبة 49 ممثلة بجامعة هواري بومدين (بباب الزوار) ومن ثم جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة في المرتبة 55 مثلما هو موضح في الجدول التالي:[1]

جدول رقم (13) ترتيب الجامعات الإفريقية لسنة 2021 وفق تصنيف Cybermetrics

anking	World Rank	University	Det.	Country	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
42	1917	University of Dar Es Salaam			2996	1523	2404
43	1921	Durban University of Technology			3925	1785	1990
44	1923	University of Port Harcourt			1300	1529	3371
45	1953	British University in Egypt			5228	2465	1562
46	2013	Minia University			8564	1328	1234
47	2034	Beni Suef University			10614	1051	1073
48	2149	University of Zimbabwe			4797	2317	2072
49	2156	Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene			7142	1517	1684
50	2189	Arab Academy for Science & Technology and Maritime Transport			4677	1695	2328
51	2252	Federal University of Technology Akure			7455	1302	1834
52	2260	Kenyatta University			2019	1427	3654
53	2262	Ahmadu Bello University			5408	1459	2309
54	2287	South Valley University			7035	1591	1892
55	2306	Université des Frères Mentouri Constantine 1 (Ex Université Mentouri)			5718	1267	2336

إن هذا ما يجعلنا نطرح تساؤلات عدة حول عدم حضور الجامعات الجزائرية في المراتب الأولى ضمن مثيلاتها من الدول العربية والإفريقية، رغم أن كل الظروف المالية متاحة ومتوفرة مثلما وضحه الجدول السابق رقم (10) حول حجم الإنفاق الحكومي على البحث العلمي في الجزائر، زد على ذلك توفر الجزائر على رأس مال بشري لا يستهان به عكس الكثير من دول العالم التي تفتقد لكل هذه المكونات المالية والبشرية غير أن جامعاتها تمكنت من إحداث قفزات نوعية ومعتبرة، مثال على ذلك اليابان في المركز 60 ، كوريا الجنوبية في المركز 109 وإسرائيل في المركز 122 عالميا[2]، وهي كلها دول تشترك في صغر مساحتها

[1] Cybermetrics Lab .2022.***RANKING WEB OF UNIVERSITIES***.[en ligne]..[consulté le 10.mars.2022] . Disponible à l'adresse : https://www.webometrics.info/en/world]

[2] Cybermetrics Lab .2022.***RANKING WEB OF UNIVERSITIES***.[en ligne]. janv.2022. [consulté le 10.mars.2022] . Disponible à l'adresse : https://www.webometrics.info/en/world

ونقص الموارد الطبيعية، لكنها تمكنت من تبوء المراتب الأولى في تصنيف الجامعات عبر العالم، يأتي ذلك رغم اعترافات بصعوبة المهمة المتمثلة في تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة اعتمادا على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي[1].

إن السياسات الحكومية المتبعة منذ الاستقلال في الدول العربية اتجاه مجال التعليم العالي والذي جعل من الجامعة مركز قوة يتنافس عليه من أجل كسب الدعم السياسي من الدولة ومن الطبقات السياسية المختلفة (Buckne Elizabeth.2011 :21) ، وفي ظل المخاطر والنزاعات الدولية والإقليمية التي تحيط بمعظم الدول العربية والجزائر خاصة، مهد الطريق أمام الجامعة للعمل على تطوير ذاتها من خلال الاعتماد على أحدث الطرق والأساليب والمناهج للانتقال من كونها منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة. وهي في نظر البعض -التحول إلى منظمة متعلمة بالنسبة للجامعات- عملية ممتعة إذ أن كل من عملية الإنتاج والتسيير تعملان في المجال المعرفي ممثلة في توليد المعرفة و نقلها بخلاف المجال التجاري والصناعي.[2]

إلا أن الضغوط المتزايدة التي تفرضها أنظمة التقييم الدولية ومعايير الجودة التي تعتمدها في ترتيب الجامعات عالميا،فا قم من اتساع الفجوة بين جامعات الدول النامية وغيرها من الدول، ما دفع بالعديد من طلبتنا للتسجيل في أرقى وأجود مؤسسات التعليم العالي التي تستقطب الكفاءات وتوظفهم(انهيار جليدي قادم،2013: 09)، وهو ما يستدعي النظر مليا في جميع السياسات المنتهجة والإصلاحات التي مست قطاع التعليم العالي في السنوات الماضية والتي لم تؤت أكلها، رغم العدد الهائل من طلبة القطاع الذي ناهز سنة 2021 (02) مليون طالب، وهو أكثر من عدد سكان دولة لاتفيا الذي يقدر ب1.9 مليون نسمة وإستونيا الذي قارب 1.3 مليون نسمة[3] حسب موقع الأمم المتحدة لسنة 2021، الأمر الذي يجعلنا

[1]Song Ji Hoon, (Brian) Joo Baek-Kyoo, Chermack Thomas J.2009.***The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context*** . *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no 1, p44.

[2] Bratianu Constantin,2007. ***The Learning Paradox And The University***, Journal Of Applied Contitative Methods.Vol, 2.N°4, p380

[3] Fonds des Nations Unies pour la population.2021.***Population Data Portal***.[en ligne] .[consulté le 20-avr-2022].Disponible à l'adresse : https://www.unfpa.org/fr/

ندق ناقوس الخطر حول الجدوى من هذا العدد الهائل والمتنامي لعدد الطلبة الذي سيكون حتما عبئا إضافيا على الدولة والمجتمع، والذي بدأت بوادره تتجلى عيانا من خلال الارتفاع الرهيب لمستوى البطالة لدى الطبقة المثقفة ممثلة في خريجي الجامعات حيث ارتفعت من 13.1 %سنة 2011م إلى 29.6 % سنة 2016م، و أصبحت الشهادة الجامعية لا تمثل صمام أمان من مشكلة البطالة.[1]

إن المتتبع لسيرورة الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي في الجزائر ومن خلالها الجامعات، يدرك بما لا شك فيه أن جلها جاءت لتصب في خانة تطوير البحث العلمي والتحسين من المقررات البيداغوجية والعلمية وإعادة هيكلة لمؤسسات التعليم العالي، وهي في كل هذا لم تراع الجانب الإداري المسير والذي يتحكم في جميع مفاصل الجامعة،

4.1.2. التسيير الإداري في الجامعة الجزائرية، و اقع وتحديات:

يجمع الكثيرون من الباحثين والمتخصصين في المجال التربوي والتعليمي لما للتسيير الإداري من دور فعال واستراتيجي في رقي وتطور الجامعة، ولعل ذلك نابع من كونه النواة الأولى المكونة للجامعة، وهو المركز الاستراتيجي الذي تلتقي فيه الأفكار والإبداعات والعقول، ويتحمل الطاقم الإداري عبء توزيع الأعباء وتقسيم أفواج الطلبة والحصص على الأساتذة ، كما يتحمل عملية رصد النقاط وتجميعها وإصدار المعدلات وتوجيه الطلبة الجدد واستقبالهم،كما يسهر على تسيير وحفظ الأرشيف الخاص لجميع الطلبة ، فهو مركزا أساسيا للوصول لأي معلومة عن طلبة التخصص.

ولا تنتهي مسؤولياته هنا فقط، إذ عليه متابعة الحياة الدراسية للطلبة عبر مشوارهم التعليمي، كما يعهد إليه تحرير و الإجابة و إرسال المراسلات الإدارية، وهو في كل ذلك – الطاقم الإداري – ملزم باستخراج شهادات التخرج المؤقتة والنهائية لمن يطلبها، و باعتباره همزة وصل بين الطالب والأستاذ، يعمل الطاقم الإداري في القسم على تقريب الإدارة من الطلبة بالاستماع لانشغالاتهم وتقديم يد العون لهم خاصة عندما يتعلق الأمر بالاتصال بجهات خارجية من أجل الموافقة على إجراء التربصات والندوات والمؤتمرات.

[1] العمراوي زكية، تمرابط نورة،2020.***مشكلة البطالة لدى حاملي الشهادات العليا في الجامعة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية حول الأسباب والانعكاسات***،مجلة التمكين الاجتماعي،مج2، ع4،ص96

ولما كانت مبادئ التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة إنما جاءت في الأساس لإدخال العملية التعليمية إذ أنه مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإدارة التي تريد التسلح بروح المبادرة والمقدرة على التكيف والمرونة في آداء المهمات[1].

ولما كان أداة الجامعة لتنفيذ خطط التحديث والتطوير، وضمان استمرارها و تطورها يكمن في قوة أقسامها[2] ، فالاهتمام بهذا الجانب لترقيته وتطويره ما هو إلا عامل مهم في ترقية الجامعة وتطويرها، ومحاولة حلحلة المشاكل التنظيمية والبيداغوجية والإدارية إنما تبدأ من خلاله، ومن هنا فالطواقم الإدارية بالجامعات تضطلع بمهام كبرى ترتكز في أساسها في المقام الأول على تهيئة بيئة ومناخ يقدم من خلاله تعليم نوعي لأبناء المجتمع[3].

فهو هيكل يجمع مجموعة من الموظفين المؤهلين من ذوي الخبرة، والأساتذة من ذوي التخصص المشترك، وتتشكل مجموعة العمل الجماعية هذه من طرف مجموعة أكبر في الكلية ورئاسة الجامعة.

وبما أن جميع محددات جودة التعليم تقريبًا ترتبط ارتباطًا جوهريًا بتلك الموجودة بالأقسام أو المعاهد التي تعد في الواقع الوحدات الوظيفية الأساسية للجامعات، وجودتها ترتكز أساسا على أداء وحداتها الوظيفية والإدارية، فإن ذلك يستوجب على الجامعات أن تستمر في تقييم جودة الأداء الأكاديمي و التسيير الإداري الجيد للأقسام والمعاهد الموجودة بها من أجل الحكم على أدائها واستنباط التدابير اللازمة لتحسين أدائها.

كما أن حصول الجامعات على تصنيفات على المستويين الوطني والدولي وتحقق النمو الأكاديمي المستدام وتحسين فرص العمل لخريجيها إنما يعتمد على الأداء الأكاديمي والإداري الفعال لأقسام التدريس بها، التي

---

[1] الكبيسي، أريج ميمون، 2013.***درجة توافرأبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين***،مذكرة ماجستير. الإدارة والقيادة التربوية.جامعة الشرق الأوسط.ص2.

[2] حرب محمد خميس،2018. ***تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة***، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 20، العدد 20، ص8

[3] الصغّير خالد محمد،2015. ***الأقسام العلمية في الجامعات بين مطرقة الروتين وسندان التطوير***.**جريدة الجزيرة السعودية**.[على الخط].السنة55، ع.15488، ص33. [تم الاطلاع عليه يوم: 10.مارس.2022]. متاح على الرابط:https://www.al-jazirah.com/2015/20150223/ar5.htm

أدخلت العملية التعليمية في جميع مفاصل التسيير الإداري بها، إيمانا منها بأن سوق المنافسة الشرس يتوجب إدخال ثقافة تعليمية تنظيمية في جميع المستويات.

هذا الحاضر دائما والمُغَيَّب في برامج وأدبيات وخطط الإدارة المركزية ممثلة في الوزارة الوصية،لم يعط التكفل اللائق والاهتمام الكبير به، رغم أن الجميع (إداريين- أساتذة وحتى الطلبة) يجمعون بما لا شك فيه أن الإدارة في الجامعة لها اليد الطولى في كل شيئ، بل إنك تكاد تلحظ ذلك في كل مؤسسات الدولة و دواليب الحكم فيها، ولعل ذلك ما دفع أرفع هيئة في البلاد ممثلة في رئيسها السابق يصفها بالإرهاب الإداري، لما آلت إليه العملية البيروقراطية التي أثقلت كاهل المواطن، وتغلغلت في جميع مفاصل الدولة دون استثناء بما في ذلك المؤسسات الأكاديمية والتعليمية، وأصبحت بذلك الجامعة رهينة أساليب وتصرفات إدارية أضعفت من قوتها وشوهت في كثير من الأحيان صورتها، وعطلت الكثير من البحوث والبرامج والابتكارات، حتى لم يجد صفوة ونخبة الباحثين من مخرج سوى الهجرة فصارت مثالا يجري على الألسن وحديثا في الإذاعات والبرامج التفلزيونية وهو ما يطلق عليه " هجرة الأدمغة ".

ولقد أرجع الكثيرون هذه الهجرة إلى الإجراءات الإدارية المعقدة[1] وبينما كانت الهجرة للكفاءات الجزائرية في فترة التسعينيات لدوافع أمنية خوفا من الإرهاب، إنتقلت في السنوات الأخيرة بوتيرة عالية وأعداد كبيرة لكن هذه المرة لأسباب في غالبيتها خوفا وهروبا من الإرهاب الإداري.

و لعل رحيل 1200 طبيب نحو فرنسا ما هو إلا عينة من العينات والتي أرجعها كاتب المقال من خلال استجواباته وأبحاثه إلى أن في غالبيتها تعود لسوء التسيير الإداري والبيروقراطية التي أضعفت كاهل الباحث الجزائري[2].

وقد ذكر الكثير من الباحثين النتائج السلبية التي انجرت عن واقع الإدارة الجزائرية كالتعقيد والمركزية والسيطرة والالتزام الحرفي بالقانون، والتمسك بالروتين الوظيفي وعدم المرونة[3]، وهي كلها من مثبطات

[1] بزرل، كبير عبد الكريم، 2017.*أسباب هجرة الأدمغة من الجامعة الجزائريةو آثارها السلبية*.المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية.مج.1، ع02، ص43.

[2] سعودي، صالح،2022.*لهذه الأسباب تهاجر الأدمغة الجزائرية نحو أوروبا والخليج*.مقال في جريدة الشروق الجزائرية، عبر الموقع https://bit.ly/3BHVdNm

[3] إبطاحين، غانية،2016. *الفساد الإداري: الجزائر نموذجا*.مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية.مج4،ع7، ص268.

ومعيقات تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، إذ تعتبر الحواجز أو الروتين الدفاعي ، "الطرق المعتادة للتفاعل التي تحمينا والآخرين من التهديد أو الإحراج ، ولكنها تمنعنا أيضًا من التعلم[1]، وقد ذكرها (سينج) في كتابه الانظباط الخامس في 101 موقع، كما ركز عليها كل من (***Argyris and Schön)*** في كثير من كتاباتهم، و قد تضع المنظمة عقبات حيث عن قصد أو من غير قصد، تؤخر من تعلم الأفراد أو قد تمنعه، كالبيروقراطية الزائدة وتداخل المصالح والتقيد التام بالتسلسل الهرمي، وأنظمة الرقابة المبالغ فيها، وهي كلها عراقيل تعاني منها الإدارة الجزائرية في جميع مؤسسات الدولة ونخص بالذكر مؤسسات التعليم العالي.

ولقد أصبح الفساد الإداري عقبة وعائقا حقيقيا أمام الإصلاح الإداري لمؤسسات التعليم العالي[2]، وتعدى مسألة هدر الموارد المالية المخصصة للقطاع والبحث العلمي، إلى ظواهر كالمحاباة والمحسوبية و التلاعب بالنقاط وتزوير الشهادات، وغير ذلك كثير لا يمكن حصره ولا ذكره في مؤسسات هي قاطرة المجتمع ومنها يتخرج صفوة المجتمع التي تزود مؤسسات الدولة وأنظمتها.

5.1.2 الجامعة الجزائرية في مفترق طرق:

أمام هذه الصورة لما آلت إليه الجامعة الجزائرية من أزمات داخلية وخارجية تهدد أركانها من الأساس، طفت للسطح نداءات داعية لضرورة التحرك وبسرعة، غير أن السؤال المطروح هو كيف نتحرك وفي أي اتجاه؟

لقد صار لزاما على الجامعة الجزائرية السعي للزيادة من فعاليتها التنظيمية الإدارية باستمرار، حتى تتمكن من مواجهة هذا التطور الرهيب والسريع على كل الأصعدة، وأن تعمل على أن تتغير وتُغَير في آن واحد و تتصدى للضغط الحاصل من المجتمع والمنظمات الدولية على مؤسسات التعليم العالي لتحسين جودتها و تهيئة الظروف لاستقبال هذه الأمواج البشرية المتخرجة سنويا.

[1] Senge, Peter M, *op.cit.,* p221

[2] حسين، عاصم محمد، 2019.***سبل مقترحة لمكافحة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم***.مجلة البحث العلمي في التربية، ع20.، ص560.

إن تنظيم التعليم العالي في الجزائر لا يزال يخضع لنظام شبيه بما كان في عهد الحزب الواحد الذي كان مهيمنا يتحكم في كل شيء بالبلاد،و رغم تجاوزنا له إلا أن النظام الاشتراكي في التعليم العالي لا يزال سائدا، وهذا النمط التنظيمي لقطاع التعليم العالي أثر سلبا على مدى جودة أداء الجامعات الجزائرية، وبهذا بقي تسيير الجامعات شبيها بإدارة المدارس و الثانويات[1].

إن عملية التوسع الجامعي في الجزائر اتجاه لا يمكن إنكاره، غير أنه يميل إلى الانصياع لضغوط إتاحة التعليم للجميع على حساب الجودة والكفاءة اللذان تتطلبهما السوق التنافسية على المستوى العالمي، مع الاتجاه العالمي الحالي لنهج الكفاءة، تصبح عملية التغيير في التسيير الإداري حتمية لا مفر منها، ويتطلب ذلك استقطاب الكادر الإداري الكفء مع المحافظة على استمرار وديمومة العملية التعليمية لمختلف الأسلاك المشتركة الفاعلة في الوسط الجامعي، ولما كانت الجامعة الأرض الخصبة لهذه العملية بل تعتبر مقصدا وملاذا للمؤسسات والشركات من أجل ترقية ورسكلة موظفيها وإداريها، فهي أولى من غيرها في أن تكون السباقة نحو التغيير السلس لكن السريع في آن واحد لأن أي تأخر أو تأخير يجعل من الفئة العمرية ذاتها التي نحاول أن (نحميها) مستقبلها بكامله معرقل بسبب جبننا. (من خطاب دافد باتنم، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.2012)[2].

[1] بوزيان جمال، سبتمبر2021. ***تخفيض البيروقراطية في الجامعات يعيد هيبتها ويحسّن أداءها ورتبتها عالميا***، مقال في مجلة مراصد، عبر الموقع https://bit.ly/3cr2TsC

[2] باربر مايكل، المرجع السابق.ص05

المبحث الثاني

أساسيات الدراسة

الميدانية

تمهيد:

سنشرح في هذا المبحث، الطريقة والمراحل التي اتبعت في الدراسة الميدانية، من المنهجية التي يجب إتباعها إلى تعديل الاستبيان واتستخدمه لإجراء البحث على أرض الواقع.

حيث سنقوم بإعادة صياغة بعض الأسئلة بما يتوافق الأسئلة و اقتراح بعض المحكمين، وكذا الطريقة التي تم بها اختيار العينة، وعملية التحقق من صحة الاستبيان و أيضا طريقة تطبيقه، وبهذه الطريقة، سنتناول أحد العناصر الرئيسية لبحثنا، وهو التحقق من صحة الأداة التي يمكن أن تقيس حالة التعلم التنظيمي لأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق في جامعة الجزائر2، قسنطينة2 و وهران1، ونساهم في تحقيق الهدف المحدد.

1.2.2.منهجية الدراسة الميدانية:

إن " المنظمة المتعلمة" هي تلك القادرة على التعلم بطريقة إيجابية، وتغيير نفسها باستمرار وتحسين الأفراد فيها.

و ذلك ما يجعل من الضروري وجود مؤسسات تمتلك هذه الخصائص، من ناحية أخرى، فإننا نعتقد أن التعلم حق وواجب للعامل، وأن التعلم يجب أن يكون مستداما بمعنى أنه دائم بمرور الوقت، وأنه يخلق تغييرات عميقة وهيكلية، وأن له تداعيات قوية ولكنها إيجابية على البيئة وعلى الأفراد.

إن قياس التعلم في المنظمة من وجهة نظر منهجية يعد تحديا بحد ذاته، لأنه كيف يمكننا أن نعرف هل حدث التعلم بالفعل، خاصة إذا عُلم واتضح أن هذا أمر غير ملموس و لا يمكن تداركه، وحتى المقاربة المباشرة غير ممكنة لأنه لا توجد عناصر كمية واضحة يمكننا قياسها.

صحيح أنه يمكننا قياس بشيء من الدقة اكتساب المعرفة للأفراد من خلال الامتحانات والاختبارات، لكن يبقى قياس التعلم التنظيمي أكثر تعقيدا، لأنه ينطوي على النظر في ما تعرفه المنظمة- وغالبا لا تعرف ما تعرفه – وما الذي تعرفه المنظمة كيف تفعل، وما الذي يحفزها، وكيف تتفاعل، إذ لا يمكن أن تكون الإجابة على هذه الأسئلة عبارة عن مجموعة معارف أعضاء المنظمة أو مهاراتهم أو مشاعرهم، لكن لها

كيانا مختلفا يصعب للغاية تحديده، وهذا ما يجعلنا نعتقد أن المنهج الوحيد لإمكانية قياس التعلم التنظيمي في مؤسسة ما هو المنهج غير المباشر أي استخدام أدوات قياس غير مباشرة لأنه كما تم التوضيح سابقا لا يمكننا معرفة بالدقة هل تم بالفعل حصول تعلم تنظيمي في منظمة ما، و من المعقد أيضا قياس مرحلة تطور المنظمة فيما يتعلق بالعمل الجماعي أو القيادة أو الثقافة، و قياس قيم غير ملموسة مثل الالتزام ودرجة الصدق أو الثقة بين أعضاء المؤسسة.

ولذلك و حتى نقيس التعلم - كما يفعل الباحثون الأقرب إلى تيار" المنظمات المتعلمة " وأيضا منظري التعلم التنظيمي- سنقوم بدراسة العوامل التي تساهم في التعلم.

لقد اخترنا هذا الخيار الأخير، لنقوم من خلال ذلك بتقديم استبيان يتعلق بالعوامل التي تؤثر على التعلم التنظيمي، والتي تم تحليلها في القسم النظري من بحثنا وكذلك لنتمكن من الإجابة بشكل أفضل على سؤال البحث الذي يشير إلى الوضعية الحالية للتعلم التنظيمي في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2، قسنطينة2 و وهران1.

إن الهدف من هذه المرحلة، هو تحليل حالة التعلم التنظيمي في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر 2 ،قسنطينة2 و وهران1، ولمعالجة هذا الهدف، اخترنا تطبيق استبيان على أعضاء هيئة التدريس المكلفون بالمهام الإدارية وكذا الطاقم الإداري المسير.

وتتمثل ميزة الاستبيانات في أنها تسمح بقياس آراء عدد كبير من الأفراد بمجموعة محدودة من الأسئلة وفي فترة زمنية قصيرة نسبيا[1]، مما يسهل المقارنة والمعالجة الإحصائية للمعلومات، عيبها هو أن المعلومات التي يتم الحصول عليها عامة للغاية وليست دقيقة بالقدر الكافي، لأنه يمكنها أن تتأثر أحيانا بالتزوير أو الرغبة الاجتماعية في الإجابات.

[1] عايش، صباح. 2016.*الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان*. مجلة نقد وتنوير، ع3 .ص 303.

ومع ذلك، فإن تطوير أداة تقيس حقا ما يجب قياسه ليس بمهمة سهلة، ولهذا السبب بدأنا بالتفكير في أهداف بحثنا التجريبي وكذلك نتائج البحث النظري من أجل استخدام أو تطوير استبيان ينتج بقدر الإمكان عن احتياجات دراستنا.

2.2.2. حدود و مجالات الدراسة

تنحصر حدود ومجالات الدراسة الميدانية في ثلاث عناصر أساسية و هي:

أ. الحدود الجغرافية:

أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2، قسنطينة2 ووهران1:

- **قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2 [1]:**

لقد تم الاهتمام بالتكوين في مجال علم المكتبات بالجزائر مباشرة بعد الاستقلال حيث أوجدت وزارة الإرشاد القومي سنة 1964 دراسة مدتها 8 أشهر للحائزين على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها، و يمنح من يجتاز الامتحان المقرر- دبلوم تقني للمكتبات و الأرشيف- وفق المرسوم 64-135 المؤرخ في 24 أفريل 1964 الممضى من طرف أول رئيس للجزائر المستقلة أحمد بن بلة، و عليه نستطيع القول أن الجزائر قد وعت مباشرة بعد الاستقلال و أثناء فترة البناء والتشييد التي عرفتها البلاد بعد الظروف التاريخية التي مرت بها الجزائر منذ بداية القرن التاسع عشر، والسنوات التي تربو عن المائة و الثلاثين عاما من الاستدمار الفرنسي أن عليها تطبيق المفهوم الحديث للمكتبات،وقد وعت ذلك مبكرا لأنها كانت من ضمن أولى الدول العربية التي بدأ بها التكوين الأكاديمي في علوم المكتبات سنة 1975،سبقتها قبل ذلك مصر في بداية الخمسينات والسودان في منتصف الستينات، ثم السعودية ولبنان و العراق في بداية السبعينات. وبعد محاولات عديدة، مبعثرة ومتناثرة من أجل تكوين أفراد يحملون مؤهلات خاصة و تتوافر فيهم صفات معينة، لأداء عمليات فنية بعضها يصل إلى درجة عالية من التعقد، تولت وزارة التعليم العالي و البحث

[1] قسم علم المكتبات والتوثيق.جامعة الجزائر2. 2021. كلية العلوم الإنسانية.[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 14.مارس.2022]. متاح على الرابط: https://bit.ly/3OhPxMA

العلمي التكفل رسميا بالتكوين العالي في مجال علم المكتبات و المعلومات ضمن الأقسام الجامعية التابعة لها، فأصبحت الدراسة فيها منتظمة، وارتقت إلى مستويات عليا كالماجستير والدكتوراه. وأصبح التدريس رسميا في الجزائر ابتداء من سنة 1975 بجامعة الجزائر، وذلك بموجب المرسوم 75-90 المؤرخ في 24 جويلية 1975 المتضمن تنظيم الدراسات للحصول على شهادة الليسانس في اقتصاد المكتبات، و هو مرسوم من إمضاء الرئيس الراحل هواري بومدين. بعدها أنشئت معاهد أخرى بقسنطينة و كان ذلك في 1982، ثم وهران سنة 1984 فمن حيث التسمية، كان الاختصاص يحمل اسم "اقتصاد المكتبات" مثلما ينص عليه المرسوم أعلاه، ثم غيرت التسمية إلى "علم المكتبات و التوثيق" وهي التسمية الحالية للقسم. ولقد بدأت الدراسة في شعبة علم المكتبات والتوثيق منذ سنة 1975، كان ذلك بالجامعة المركزية "بن يوسف بن خدة حاليا"، ظل ذلك إلى غاية 1988 انتقل بعدها إلى ملحقة دالي إبراهيم، بالمبنى القديم الذي تشغله حاليا جامعة التكوين المتواصل، ثم انتقل إلى بناية أخرى بنفس الملحقة سنة 1990 وظل بجانب معهد التربية البد نية والرياضية لمدة سنوات إلى غاية سنة 1999 حيث انتقل بعدها إلى ملحقة بوزريعة ،والتي لا يزال بها إلى غاية اليوم، والقسم حاليا عبارة عن عمارة تتكون من ثلاثة طوابق (طابق أرضي +طابقين علويين) يتوزع عليها عدد من القاعات الدراسية:

الطابق الأول: يضم المصالح الإدارية للقسم، قاعة الأساتذة، قاعة السحب، قاعتين للدراسة وقاعتين للإعلام الآلي

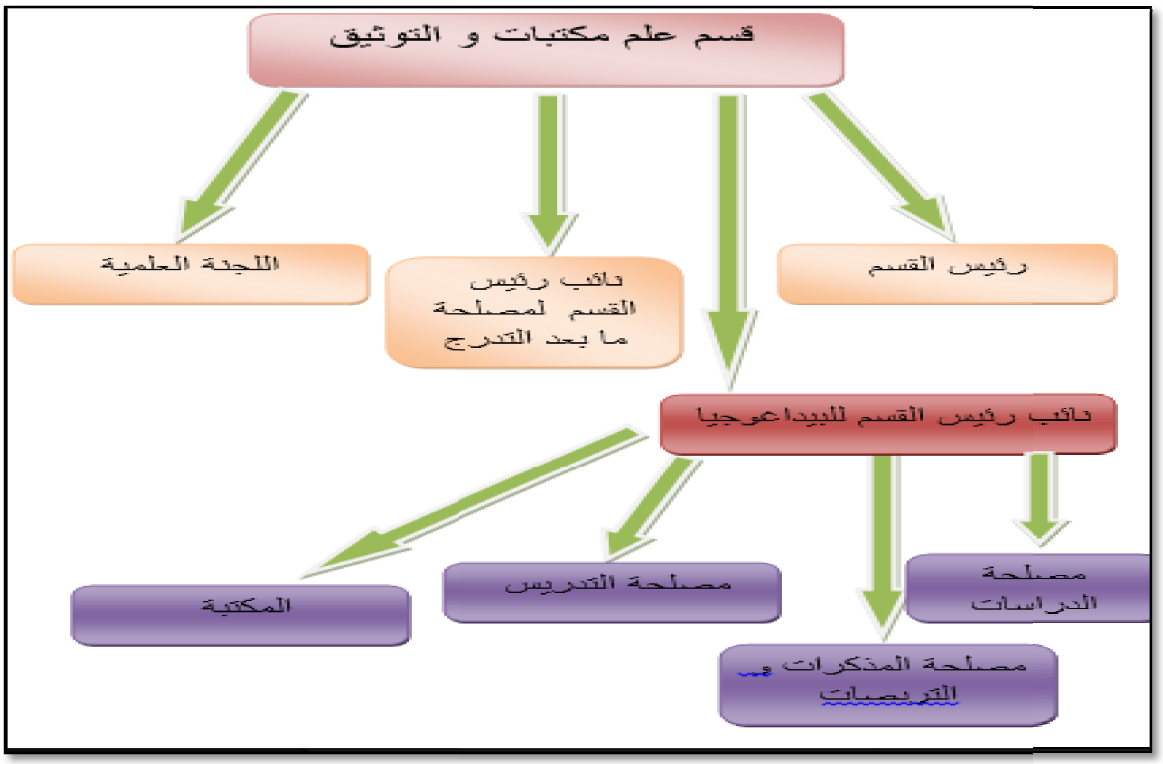
الطابق الثاني: يضم ثمان (8) قاعات للدراسة

الطابق الأرضي: يضم (6) قاعات للدراسة و مكتبة صغيرة خاصة بالقسم

ولقد شهد قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله سنوات الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، توافد أعداد كبيرة من الطلبة للتسجيل، حينها كان القسم معهدا مستقلا عن الكلية، وناهز عدد الطلبة المسجلين في السنة الأولى فقط الألف (1000) طالب، بين ليسانس كلاسيكي و DEUA ، حيث كان التدريس حينها يتم خلال (04) أربع سنوات تتوج بالحصول على

ليسانس في علم المكتبات والتوثيق أو 03 ثلاث سنوات بالنسبة لطلبة الدراسات التطبيقية، وبتحول المعهد إلى قسم من أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أثر ذلك سلبا على جميع مفاصل التسيير الإداري للقسم الذي لم يعد يتمتع بالاستقلالية المالية ولا حتى بالبيداغوجية، وبتطبيق النظام التعليمي الجديد الذي تحولت منه الدراسة بقسم علم المكتبات من 04 سنوات إلى 03 سنوات فقط سنة 01 أولى منها عبارة عن جذع مشترك لا نصيب لمواد علم المكتبات منها إلا مادة أو مادتين فقط ! ضف إلى ذلك توجيه الطلبة الناجحين في الجذع المشترك وتوجيههم إلى تخصص علم المكتبات والتوثيق يتم على مستوى الكلية التي تتحكم في ذلك، فوجد الطاقم الإداري والبيداغوجي بقسم علم المكتبات نفسه أمام معضلة كبيرة ممثلة في عدد من الطلبة الموجهين والذين ليس لهم دراية كافية بتخصصهم الذين وجهوا له، إضافة إلى كون التسيير الآلي لملفات الطلبة وعلاماتهم تتم من خلال شبكة داخلية يتم التحكم فيها من طرف خلية الإعلام الآلي ونيابة رئاسة الجامعة للبيداغوجيا، ما كبل أيدي الطاقم الإداري المسير في القسم الذي لم يعد بإمكانه التحكم فعليا في العملية الإدارية ولا حتى البيداغوجية خاصة في فترة الامتحانات إذ أن توزيع الطلبة الممتحنين على القاعات يتطلب تنسيقا مباشرا مع جميع أقسام الكلية وحتى مع الكليات الأخرى ما أضاف أعباء جديدة على الإدارة كانت في غنى عنها سابقا، هي بعض من كل مما يتخبط فيه قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله وهو عينة لما آل إليه التسيير الإداري في كل جامعات الوطن وليس أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق فقط.

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لقسم علم المكتبات والتوثيق جامعة الجزائر2[1]



- **معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة 2[2]:**

ترجع نشأة معهد علم المكتبات إلى سنة 1982، لتكوين دفعة من حاملي الدبلوم العالي للمكتبيين، تلتها دفعات لتكوين التقنيين، وكذا الليسانس، اجتهد هذا المعهد لتطوير هذا التخصص بما كان يملكه من أساتذة رغم قلتهم، وكذلك من خلال الاستعانة بالخبرات العربية، والأجنبية. وقد مر المعهد بمراحل متعددة أهمها تحويله إلى قسم علم المكتبات في إطار نظام الكليات سنة 1998، حيث أسند إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. خلال هذه المرحلة أي في كنف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عرف القسم تطورا كبيرا على جميع الأصعدة، فعلى مستوى البحث العلمي توج بإنشاء ثلاثة مخابر بحثية استقطبت جميع الأساتذة المحليين، وحتى أساتذة وباحثين من جامعات وطنية أخرى، وقد ساهمت هذه الأخيرة في تنشيط الجو العلمي محليا وخارجيا. ومن ناحية التأطير فقد تدعم القسم بعدد مهم من

[1] المرجع السابق.

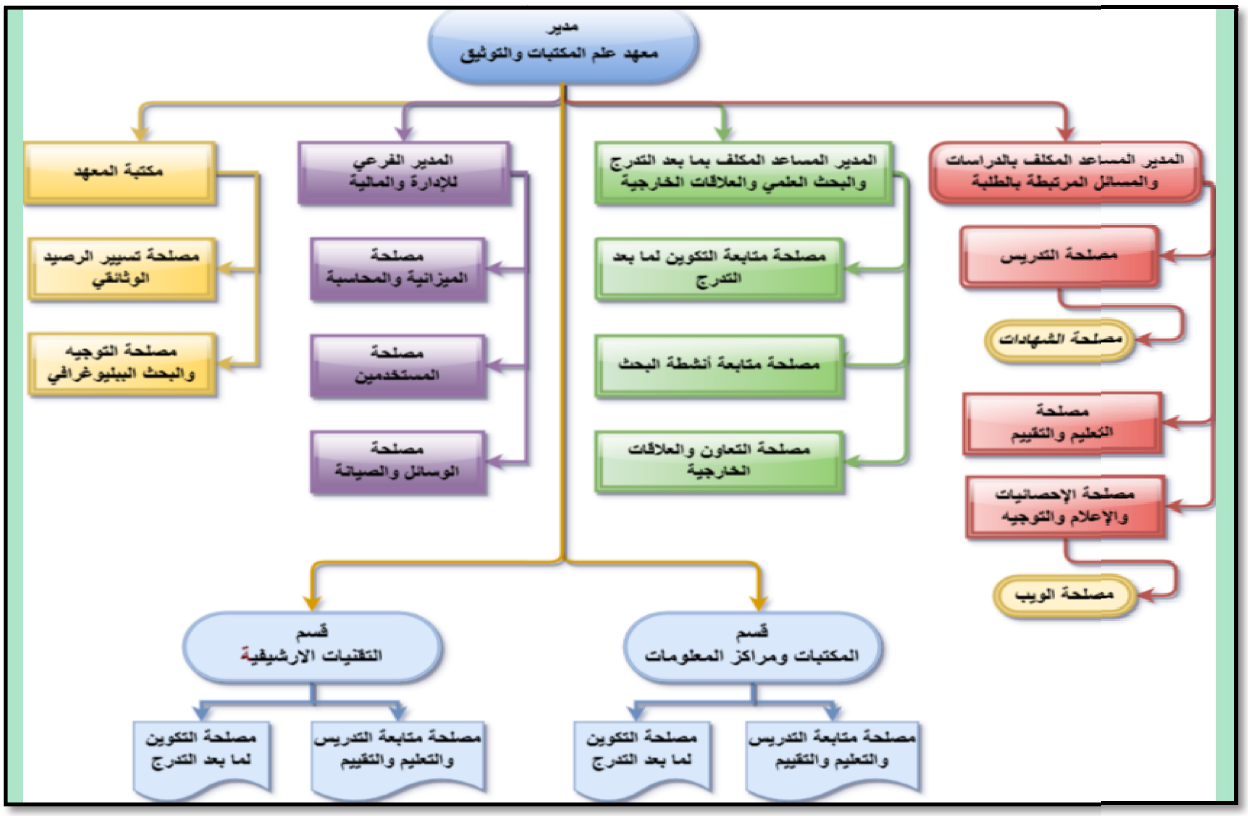
[2] معهد علم المكتبات والتوثيق.جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري.2020 .نبذة عن المعهد.[على الخط].[تم الاطلاع عليه يوم: 14.مارس.2022]. متاح على الرابط: https://bit.ly/3B6uWrp

الأساتذة من ذوي الدرجات العليا، ومن الناحية البيداغوجية استقطب القسم عدد كبير من الطلبة في مستويات الليسانس والماجستير والدكتوراه، وقد عمل القسم على تخريج دفعات من حاملي الماجستير كانت أساسا لفتح تخصصات المكتبات والمعلومات في العديد من الجامعات، وخاصة بالناحية الشرقية من الوطن، هذا إضافة إلى الاستقرار الذي عرفه القسم في إدارته وتسييره، كل هذه المقومات مجتمعة رشحت هذا القسم ليرتقي إلى مرتبة معهد لعلم المكتبات والتوثيق. وقد ساهم في صنع هذا النجاح ثلة من النساء والرجال كل في موقع عمله ومسؤوليته، في الإدارة والتكوين والتدريس، منهم من التحقوا بجوار ربهم "رحمهم اللهم وأسكنهم فسيح جنانه" ومنهم من لازال يقدم كل ما لديهم بتفان وإخلاص.

ينتمي معهد علم المكتبات والتوثيق حاليا إلى جامعة قسنطينة 2 ، وقد أنشئت هذه الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-401 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، يتشكل معهد علم المكتبات والتوثيق حاليا من قسمين هما : قسم المكتبات ومراكز التوثيق وقسم التقنيات الأرشيفية، وقد أنشئا بموجب القرار الوزاري رقم 424 المؤرخ في 12 نوفمبر 2012. يحتوي المعهد على تسعة مشاريع للتكوين موزعة بين الليسانس والماستر والدكتوراه. بلغ عدد الطلبة في المعهد خلال السنة الحالية 2021/2020 ما يفوق 489 طالب في الليسانس، 379 طالب في الماستر، 28 طالب في دكتوراه نظام جديد، و80 طالب دكتوراه علوم.

يمر المعهد بمرحلة انتقالية من أجل وضع الهياكل الأساسية له مستقبلا، يتحدد الهيكل الحالي للمعهد في نيابة مديرية المعهد للبيداغوجيا، نيابة مديرية المعهد للدراسات العليا، رئاسة قسم المكتبات والتوثيق، رئاسة قسم التقنيات الأرشيفية، مكتبة المعهد ومصلحة الانخراط، وجميعها تتطلب إنشاء مصالح متخصصة لأداء وظائف معينة، كما يضم المعهد مخبري بحث يعملان على إثراء نشاطات المعهد العلمية الوطنية منها والدولية، أما تعداد أعضاء هيئة التدريس فهو في حدود 42 أستاذ،

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لمعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة2[1]



[1] المرجع السابق.

- **قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية بجامعة وهران[1]1:**

قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، هو مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، تأسس كمعهد سنة 1983 أما " القرار الوزاري الرسمي الذي أنشأه كان في 5 جوان 1984 كان مقره في جامعة السانيا ثم حول إلى حي الأمير عبد القادر وأخيرا انتقل إلى مجمع كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية مقابل جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف إيسطو.

يضم القسم 34 أستاذا، 05 مكلفين بالتسيير الإداري، أما تعداد الطلبة فهو 376 طالبا في طور الليسانس و 109 في طور الماستر، وقد افتتح التكوين بنظام (ل م د) في القسم خلال السنة الجامعية 2008-2009، وكانت سنة 2018 بداية تخرج أول دفعة لطلبة الدكتوراه الطور الثالث.

و في وقفة موجزة عن الوضعية الإدارية التي تميز أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة تستوقفنا محطات عدة، فهي لم تتمكن من بلوغ مصاف معاهد عالمية في هذا التخصص رغم تاريخها الطويل الذي جاوز ال (40) سنة، ولا زالت تتخبط في مشاكل وعقبات بيروقراطية جمة، إضافة لعدم وجود توازن بين معدل النمو السكاني ومعدل نمو إدارات أقسام علم المكتبات والتوثيق الذي سيكون له نتائج عكسية سيئة[2]، كما أنها تعاني من تسيير إداري هرمي مركزي يعتمد في اتخاذ كل القرارات بالرجوع إلى الإدارة المركزية ممثلة في رئاسة الجامعة، وهو ما يؤثر سلبا في سرعة ودقة اتخاذ القرارات وتنفيذها، كما أن ذلك يؤثر في التحكم بالميزانية الخاصة بالتسيير والتأطير الذي سيكون له عواقب وخيمة تلقي بظلالها على السير الحسن للجانب الإداري الذي يحتاج فيه الموظفين إلى نوع من المكافآت والتحفيزات التي تصب في لب العمل القيادي الناجح الذي يراعي شؤون الموظفين وظروفهم المادية والمعنوية.

---

[1] قسم علم المكتبات بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة.2022.كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية.[على الخط].2022.[تم الاطلاع عليه يوم 14.مارس.2022]. متاح على الرابط: https://bit.ly/3ctRx78

[2] بن حجار ميلود العربي، عبد العالي عبد الهادي، زريقات مريم حمزة ، 2017. ***برامج التكوين أمام متغيرات تكنولوجيا المعلومات : دراسة مقارنة بين قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية في جامعة وهران1 وقسم إدارة المعلومات والوثائق في جامعة اسطنبول***.[على الخط]. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات.مج.8، ع.1، ص85.

و عطفا على ما سبق، فإن تخصص علم المكتبات والتوثيق مرتبط ارتباطا وثيقا بكل ما له صلة بالتكنولوجيات المتطورة وهو ما تفتقده إدارات هذه الأقسام التي تفتقر لميزانية كافية لاقتناء هكذا وسائل، وحتى إن وجدت فإن ضعف المعرفة والكفاءة والخبرة لدى الموظفين لمسايرة هذه التطورات الرهيبة يحول دون الاستغلال الأحسن لها، ما يزيد من الضغوط المسلطة على مؤسسات التعليم العالي، حيث مثلت الإدارة تحديا كبيرا في بالنسبة للجامعات الغربية في ظل ارتفاع التكاليف وتزايد عدد الموظفين[1]، وإذا كان الغرض من العملية الإدارية هو مسايرة ومساعدة العملية التعليمية في الجامعة فعلى الموظفين الإداريين بأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق التكيف مع التوجه العالمي الجديد الذي يدعو إلى نشر مبادئ التعلم التنظيمي لتتحول جامعاتنا ومن خلالها أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق إلى منظمات متعلمة.

ب . الحدود البشرية:

اقتصرت على الموظفين الإداريين والأساتذة الذين لديهم مناصب إدارية في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بكل من جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله وجامعة قسنطينة2 محمد منتوري وأخيرا وليس آخرا جامعة وهران1 احمد بن بلة ، وهو ما سنفصل فيه في العنصر التالي مجتمع وعينة الدراسة.

3.2.2.مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة التي اعتمدنا عليها في عملنا هذا على الطاقم الإداري المسير ونعني به الأساتذة الذين لديهم مناصب إدارية وكذا الموظفين الإداريين دون غيرهم من الحجاب والمحاسبين وأعوان الأمن وعمال النظافة، من قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2 ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة 2 وكذا قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة وهران 1، ولعله ما جعلنا في بحثنا هذا نحيد نوعا ما عن منهج هذه الدراسات ونحاول معرفة أبعاد التعلم التنظيمي في فئة الإداريين بالجامعة الجزائرية ونخص بالذكر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق يقينا منا بأن مربط الفرس ولب المعادلة يكمن في

[1] باربر مايكل.المرجع السابق. ص 84.

هذه الفئة المحورية التي تربط فئة الأساتذة بالطلبة، وهم أهم الموجودات التنظيمية، فبدونهم لا تكون هنالك منظمة، ونتائجهم وانجازاتهم هي انجازات المنظمة[1]، كما أن الملاحظ أن فئة الأعوان الإداريين والتقنيين في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي الجزائر بشكل أخص تعتبر فئة لا يستهان بها لكبر حجمها العددي ،فقد بلغ عدد الطاقم الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة فرنسا مثلا بالنسبة للسنة البيداغوجية 2020/2019 ما يقارب 296.350 ألف[2]. بينما العدد في دولة أنجلترا بالنسبة للسنة البيداغوجية 2019/2018 فهو يقارب بالنسبة للطاقم الإداري 222.885 ألف[3] ، في حين إذا انتقلنا إلى الولايات المتحدة الأمريكية فإن عددهم يزيد نوعا ما عن الدول الأوروبية إذ أن الإحصائيات الخاصة بالسنة البيداغوجية 2021/2020 تبين أن عدد الطاقم الإداري مكونا من مكتبيين ومسيرين ومختصين في الإعلام الآلي والتسيير الإداري بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي فقد قارب عدد 1مليون و 866.20 ألف موظف من أجمالي عدد موظفي قطاع التعليم العالي الذي ناهز الـ 3 ملايين و 463.419 ألف[4].

أما في الدول العربية ونخص بذلك دولة تونس الشقيقة فإن عدد الإداريين والتقنيين في حدود 10506[5]، وهو رقم كبير لا يستهان به، وهو يفوق ما يوجد في المملكة المغربية بالنسبة لعدد منتسبي قطاع التعليم العالي من فئة الإداريين والأعوان التقنيين في للسنة الجامعية 2021/2020 والذي ناهز 6867 [6] ، أما إذا جئنا لعدد منتسبي قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر فإننا وللأسف الشديد لم نتمكن من

[1] فاسي فاطمة الزهراء، المرجع السابق.ص173.

[2] Statista,2022.[en ligne].[consulté le 12.avr.2022]. Disponible à l'adresse : https://www.statista.com/statistics/946244/national-education-staff-occupation-france/

[3] - HESA, 95 Promenade, Cheltenham, GL50 1HZ,2020. HESA, the Higher Education Statistics.[en ligne].[consulté le : 12-avr-2022].Disponible à l'adresse : https://www.hesa.ac.uk/news/23-01-2020/sb256-higher-education-staff-statistics.

- https://www.univstats.com/staffs [consulté le : 12-avr-2022]

[4] The Integrated Postsecondary Education Data System, 2021. IPEDS.[en ligne]. [consulté le 12.avr.2022].Disponible à l'adresse : https://www.univstats.com/staffs

[5] MESRS,2021. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Tunisienne.[en ligne] . [consulté le 14.avr.2022].Disponible à l'adresse : http://www.mes.tn/page.php?code_menu=13

[6]MESRSI,2021. MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET DE L'INNOVATION.[en ligne].[consulté le 14.avr.2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enssup.gov.ma/storage/statistique/2020-2021

ذلك رغم الوساطات والتدخلات من هنا وهناك، ورغم أن المعطيات التي أخذت بالنسبة للدول الأخرى متاحة على شبكة الانترنت وبكل سهولة!

وقد بلغ إجمالي أفراد العينة 33 فردا موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (14) عينة الدراسة

المؤسسة الجامعية	إداري	أكاديمي إداري	المجموع
الجزائر 02	12	03	15
قسنطينة 02	02	10	12
وهران 01	04	01	05
المجموع	**18**	**14**	**32**

من أجل كل هذا وذاك، فإن العمل على استقطاب والاعتماد على أطقم إدارية كفؤة مهيأة للمرحلة القادمة التي تنتظر الجامعة بصفتها قاطرة المجتمع بات أمرا ضروريا لا مفر منه، ما يحتم على القسم البيداغوجي الذي هو عصب العملية البيداغوجية ككل وعمودها الفقري تطبيق أبعاد ومبادئ التعلم التنظيمي للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى مصاف العالمية.

4.2.2.أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان):

إن تصميم أي تحقيق ما يشير إلى الطريقة التي يتم بها تخطيط وتنفيذ الدراسة، في حالتنا هذه، سنبدأ بتطوير استبيان بحيث يسمح لنا بمعرفة إلى أي مدى تتوفر أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2، قسنطينة2 و وهران 1على العوامل الداعمة والميسرة لتطبيق التعلم التنظيمي وكذا الحواجز والعوائق التي تقف في سبيل تطبيق ذلك في هذه المؤسسات المذكورة؟ وهل هناك تطور للأفراد والمنظمة في حد ذاتها؟

وبما أن الاستبيان هو " التقنية الأكثر استخداما للحصول على المعلومات من الأشخاص، وذلك لعدة أسباب نوجزها في ما يلي:

أ- أنها غير مكلفة.

ب- تضمين نفس الأسئلة لجميع المستخدمين.

ج-بالإمكان ضمان عدم الكشف عن الهوية.

د-عادة ما يكون من السهل التسجيل.

هـ-توفير الوقت للمستجوبين للتفكير في الإجابات.

وحيث أن ميدان بحثنا يتناول – كما تم ذكره سابقا – مواضيع صعبة القياس مثل تعلم المنظمة وتطورها، حيث يتطرق (***Garvin***, 1993)[1] لهذا المجال بقوله أن تعريفات منظمة التعلم مجردة للغاية، وبسبب ذلك، فإن طرق قياس منظمة التعلم بشكل دقيق غير متوفرة، ويصر كل من ***Garvin et al,*** (2008)على أنه يبقى ذلك السبب في فشل العديد من المنظمات في التعريف بنفسها على أنها منظمات متعلمة.

ولما كان الاستبيان وإعداده من أهم مراحل البحث العلمي ليس بالمهمة البسيطة، على الباحث الذي يريد استخدام الاستبيان أن يكون متأكدا من أنه لا توجد وسيلة أخرى أكثر صدقا وثباتا يمكن استخدامها في بحثه[2].

لكن من الضروري للباحث ذكر مبررات استخدام الاستبيان[3] (عايش صباح، 2015: 304).

كما أنه بإمكان الباحث الاستعانة باستبيانات جاهزة إذا توفرت في مجال بحثه، بشرط تطويرها، وتجديدها والتحسين فيها، لتلاءم الاستبيان الجديد (عايش صباح، 2015: 304).

1 Garvin, D.A, 1993. ***Building a Learning Organization***. Harvard Business Review, 71, 78-91.

2 محمود علام صلاح الدين،2005. ***القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة***. دار الفكر العربي، ص405

[3] عايش، صباح، المرجع السابق ص 304.

أ. أشهر أدوات قياس التعلم التنظيمي وتحول المنظمة لمنظمة متعلمة:

تنوعت واختلفت محاولات وضع أدوات لقياس التعلم التنظيمي ومدى محاولة تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، وبعد مراجعة لبعض النصوص والأدبيات في هذا المجال، تم تحديد سبعة 07 أدوات قياس من هذا القبيل نذكر منها:

استبيان مؤسسة التعلم (***Pedler et al*** 1991)، معيار تنظيم التعلم الكامل (***Mayo and Lank*** ,**1994**)،تدقيق التعلم (***Pern***, 1995)، تعرف على مؤسستك (***Sarala and Sarala*** 1996)، أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة (***DLOQ, Watkins and Marsick,*** 1996)، مسح بيئة التعلم (1997 ,***Tammenbaum***)، وأخيرا تقييم قدرة المنظمة التعليمية (***Readding and Catalanello***, 1997)،

يعتبر استبيان شركة التعلم أداة تشخيصية تم تطويرها بواسطة (***Pedler et al***, 1988, 1991)، والتي كانت تتألف في البداية من تسعة أبعاد وتم تطويرها لا حقا إلى 11 بعدا، و ينصب تركيز هذا الاستبيان على دور الفرد في سياق المنظمة بأكملها.

أما معيار المنظمة المتعلمة الكامل الذي قدمه (***Mayo and Lank***, 1994) فهو يتكون من 187 سؤالا مقسمة إلى تسعة أبعاد، ويركز هذا الاستبيان على العوامل التنظيمية، والتعلم الفردي والجماعي والإدارة والقيادة.

يتكون استبيان تدقيق التعلم (***Pearn***, 1995) من خمسة أجزاء ويفحص دور المنظمة ككل، والدور المحدد للفرد و الموارد البشرية في قيادة وتشجيع التعلم.

أما استبيان تَعَرَّف على مؤسستك والذي قدمه (***Sarala and Sarala***, 1996) لتحديد ما إذا كانت المنظمة مؤهلة كمنظمة تعليمية، يدرس الأبعاد التنظيمية التالية: القيم، الهيكل و العمليات، القيادة واتخاذ القرارات، تنظيم العمل، التدريب والتطوير.

كما يعتبر تقييم قدرة منظمة التعلم المنجز من طرف(1997 ,***Readding and Catalanello***) مشابه لأداة (1996 ,***Sarala and Sarala***)، حيث تحدد ثلاثة نماذج أولية للمنظمات التقليدية، والمتحسنة باستمرار، والمنظمات التعليمية. بإ مكاننا الاستعانة بهذا الاستبيان لقياس الممارسات والتوجهات الأساسية للمنظمة (2001 ,***Moilannen***).

أما استبيان مسح بيئة التعلم فقد تم تطويره واختباره علميا بواسطة (1997 ,***Tannenbaum***) فهو استبيان يسعى للتركيز على بيئة التعلم مع الاهتمام بالعمليات الحالية، بما في ذلك فرص التعلم والتسامح مع الأخطاء والمساءلة والأداء العالي وكذا الانفتاح على الأفكار الجديدة والسياسات والممارسات الداعمة للتدريب والتعلم، وبالإمكان استخدام هذه الأداة من قبل المديرين لتعزيز وتشجيع التعلم داخل مؤسستهم (2001 ,***Moilanen***).

علاوة على كل ما تم ذكره سالفا، يوفر الاستبيان جردا لأدوات قياس المنظمات المتعلمة المتاحة والتي نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (15) أدوات قياس المنظمة المتعلمة القائمة على الاستبيان[1]

الباحث	السنة	الوصف
Pedler et al	1989	التأكيد بشكل عام على دور الفرد في الكل.
Mayo and Lank	1994	التأكيد على الإجراءات اللازمة للتأثير على عملية التعلم، واسع جدا، 09 أبعاد و 127 سؤال.
Pearn et al	1995	التركيز على التحقق من صحة المنظمة على أنها " تتعلم " أم " لا "، يغطي القيم والهيكل والقيادة وصنع القرار وتنظيم العمل والتدريب والتطوير التفاعلي الداخلي والخارجي للمنظمة.
OTALA	1996	عام وسطحي جدا، غير متجذر في النظرية، موجز جدا، 20 سؤال

[1]Bocaneanusara, JAQM,2007. ***Assesement of organizational learning within teams***,vol,2,n°4,.

		فقط.
Tannenbaumu	1997	التأكيد على العمليات والتدريب والدعم، يفحص بعناية بيئة التعلم.
Readding and Catalanello	1997	التأكيد على القدرة على التعلم، ووضع المنظمات ضمن النماذج الأصلية للمنظمات "التقليدية" و " التحسين المستمر " و " المنظمات التعليمية " وهو سهل الاستخدام.
Watkins and marsick	1998	التأكيد على جانب التعلم الفردي وتعلم الفريق، المنظور التنظيمي العالمي، يغطي التعلم المستمر والحوار والاستعلام والتعلم الجماعي والنظام والتمكين والقيادة والأداء المالي والمعرفي.

ب.التعريف باستبيان (*DLOQ*) للمنظمة المتعلمة:

يذكر العديد من المؤلفين مثل ([1] ***Birmbaum,*** 1988[2] ; ***Baldridge,*** 1983 ; ***Clark,*** 1987) بأن الجامعات تختلف عن المنظمات الأخرى من جوانب كثيرة، فهي غير ربحية، وتميل في مهامها لتكون أكثر انتشارا، كما أنها تعمل على تلبية مطلب مزيج معقد من المصالح(داخلية وخارجية)، كما يُعد القسم الأكاديمي اللبنة الرئيسة، والوحدة التنظيمية الأساسية للجامعة؛ فهو يؤدي دورا بارزاً في تحقيق رؤيتها، ورسالتها[3]، وعليه ترتكز كل الأدوار المنوطة بالجامعة وإضافة لكل هذه الخصائص، تتمتع أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق بمزجها بين ما هو موروث مادي كالمخطوطات والمجلدات النفيسة والنادرة، و الوثائق الأرشيفية التي تعود لفترات وحقبات ماضية، وبين ما هو متطور وتكنولوجي ورقمي وكل ما توصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي خاصية تنفرد بها عن التخصصات الأخرى للعلوم الإنسانية في

[1] SMART, John C. (ed.), 2008. ***Higher education: Handbook of theory and research***. Springer Science & Business Media, p.209.

[2] Birmbaum, Robert, 1988.***How Colleges Work***.[en ligne].[Consulté le 26.mai.2022] .San Fransisco.Jossey-Bass.publishers. Disponible à l'adresse : https://www.ses.unam.mx/curso2016/pdf/21-oct-Birmbaum.PDF

[3] حرب، محمد خميس،**2018**. *تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة*،مجلة الإدارة التربوية، ع**20**،ص**6**

مشاركتها لأقسام علوم الإعلام والاتصال وعلوم الكمبيوتر وعلوم الذكاء الاصطناعي وتقنية النانو والتخزين عبر تقنية الحوسبة السحابية، وهي متطلبات تختص بها أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق، إضافة لكل ذلك فهي بحاجة إلى خوض السوق التنافسية- إن صح التعبير-على المستوى المحلي وحتى على المستوى الدولي.

ولقد قدم كل من ***Watskins and Marsik*** 1997 , نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة يحدد عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي، كما يركز هذا النموذج على التعلم المستمر[1]، ويتضمن سبعة أبعاد[2] يهدف إلى تقييم المنظمة ذات الصلة بمفهوم المنظمة المتعلمة[3]، كما تتكون الأبعاد السبعة من فقرات هي على التوالي[4]:

البعد الأول (توفير فرص التعلم المستمر):

ويتكون من 07سبع فقرات، يقيس مستوى إيجاد فرص التعلم المستمر لدى مجتمع الدراسة،وهو مفهوم وظائفي بوصفه المبدأ الأساسي للمنظمة المتعلمة، كون المنظمة تتعلم كما يتعلم الأفراد داخل المنظمة، وإمكانية قيام المنظمة المتعلمة تنشأ من حقيقة أن الأفراد يمكنهم أن يتعلموا (Senge,2004).

البعد الثاني (تشجيع الاستفسار والحوار):

ويتكون من 06ستة فقرات، حيث يتم في هذا البعد قياس مستوى تشجيع الاستفسار والحوار لدى مجتمع الدراسة، ويستند الحوار على حب الاستطلاع والفضول المنفتح كما يتطلب مناخ من الثقة (

[1] عطية، عبدالرحمن طارق،2018. *تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الريفية الحكومية بقرية نواج بمحافظة الغربية: علم الاجتماع الريفي* ، كلية الزراعة، جامعة كفر الشيخ. J. Agric. Econom. and Social Sci., Mansoura Univ .مج9. ع1. ص59-69

[2] أبو العلا، ليلى محمد جسني، المرجع السابق. ص**15**

[3] المرجع السابق.ص**17**

[4] المرجع السابق. **17**

Watkins and Marsick, 1993)، وبالتالي يساعد الحوار والمشاركة الأفراد على تنظيم تعلم خلاق بشكل دائم.[1]

البعد الثالث (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي):

ويتكون من 06 ست فقرات، يقيس من خلال ذلك مستوى تشجيع التعاون والتعلم الجماعي أو (الفرقي) لدى مجتمع الدراسة، كما يعكس روح التعاون والمهارات التشاركية التي تدعم الاستخدام الفعال للفرق (06: 1996 ,***Watkins and Marsick***)، والتعلم التعاوني يتطور عندما يتعلم أعضاء الفريق مهارات التأطير، وإعادة الصياغة والتجريب، وخلق منظور تكاملي.[2]

البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم):

ويتكون هذا البعد من خمس فقرات كما أنه يعد البعد الخامس في نموذج المنظمة المتعلمة لـ(بيتر سينج)، حيث يتعلق الأمر بوضع مجموعة من الهياكل والإجراءات والأدوات لالتقاط وتبادل المعلومات و المعرفة، وتعد مشاركة المعرفة المكتسبة وسيلة أساسية يمكن للموظفين من خلالها تبادل وابتكار المعرفة مع بعضهم البعض والمساهمة في تنفيذها(***Zarifian***, 2001)[3]، وفي النهاية الميزة التنافسية للمؤسسة(***Corbel and Simoni***, 2012) كما يمكن أن تؤدي تبادل المعرفة داخل المنظمة إلى استجابة أسرع لاحتياجات الأعوان وبتكاليف أقل.

البعد الخامس (تمكين الأفراد أو العاملين من رؤية جماعية مشتركة):

يتكون هذا البعد من 06ستة فقرات، ويقيس تمكين العاملين بجمعهم نحو رؤية مشتركة لدى مجتمع الدراسة، والتمكين يعني إعطاء القوة حسب (***Watkins and Marsick***, 1993)،وهو عبارة عن مجموعة

[1] علوش، علا مصطفى، **2016**. *تقييم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين:دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس*.مذكرة ماجستير،إدارة الأعمال.جامعة طرطوس،ص**55**

[2] المرجع السابق.

[3] Hannachi, Yacine, 2015. ***Effets Des Dimensions De L'entreprise Apprenante Sur La Performance Des Innovations Des Produits : Le Cas Des Entreprises De Biotechnologie En France***. Management & Avenir,N°75,p115.

من الأنشطة والممارسات من قبل مدراء يعطون القوة والسيطرة والسلطة لمرؤوسيهم (***Chen and Chen***, 2008).

كما يخلص (***Rando lph***,1995) إلى أن التمكين يعني التعاون مع الآخرين من خلال مشاركة المعلومات، وإنشاء هياكل جديدة تستخدم وتطور مواهب الأفراد[1] .

فالرؤية المشتركة هي نتيجة الهدف المشترك الموجود في تطوير وتعزيز المنظمة من خلال تشجيع الالتزام للمنظمة وخلق الأفكار المشتركة[2] .

البعد السادس (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية):

ويتكون هذا البعد من 06 ست فقرات، و يقيس مستوى دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم لدى مجتمع الدراسة، حيث يقدم القادة نموذجا للتعلم، ويطبقون ما يتعلمونه في أعمالهم داخل المنظمة، الأمر الذي يعود إلى السرعة والدقة في العمل المنجز مما يؤدي إلى جودة الخدمة[3] .

كما يمكن للقادة في المنظمات استخدام استراتيجيات مختلفة لربط المنظمة مع بيئتها مثل: القياس والمقارنة، وقواعد البيانات الحاسوبية، وخلق شبكات افتراضية بين الأفراد عبر الحدود، وخلق البرامج التي تجعل كل المنظمة والمجتمع معا (***Watkins and Marsick***, 1993 , ***Kumar***, 2005)، كما أن القدرة على اكتشاف العوامل البيئية التي تعجل بالتغيير يمكن أن تكون مصدر المرونة في المنظمة، حيث تختلف هذه القدرة بين مديري هذه المؤسسات.

[1]Chhotray, S., Sivertsson, O. & Tell, J, 2018. ***The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies***.[en ligne]. *J Int Entrep* **16,** 38–57.[Consulté le 13.mai.2022]. Disponible à l'adresse : https://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8

[2]علوش، علا مصطفى، المرجع السابق.ص55

[3]الحاجي محمد ،سميرة حسن،2017.***متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الإحساء في ضوء المنظمة المتعلمة***.مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 172،ج.2،.ص632

البعد السابع (توفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم):

الفقرات الستة 06 المكونة لهذا البعد تقيس مستوى دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم لدى مجتمع الدراسة، لأن القادة مسؤولون عن التعلم وخلق بيئة تعليمية للموظفين وتوسيع قدراتهم باستمرار (Watkins and Marsick, 2003 ; Marquardt, 2002.).

فسلوكيات القادة تلعب أدوارا مختلفة في عمليات الاستكشاف (التعلم المستقبلي) والاستغلال (التعلم بالتغذية الراجعة)[1].

وهي ليست مجرد وظيفة، بل هي طريقة للوجود، كما يعرفها آخرون بأنها "ممارسة التأثير " (***Leithwood,*** 2012)[2].

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت الحاجة إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو و زيادة قدراتها التنافسية.

و المنظمة المتعلمة تحتاج إلى أكثر من قيادة تقليدية، فالقيادة التقليدية تنظر إلى القادة على أنهم أفراد من نوع خاص وهم الذين يحددون اتجاهات المنظمة ويتخذون القرارات ويقودون المنظمة وفق وجهات نظر غير منظمة.

مثل هؤلاء القادة لا يمتلكون القوة الكافية ويكونون عاجزين عن القيام بعمليات التغيير التي تتطلبها عملية التعلم التنظيمي (نجم،2005)[3]

[1]Vera, Dusya , Crossan, Mary, 2004. ***Strategic Leadership And Organizational Learning.*** Academy of Management Review. Vol. 29, No. 2, p.7

[2]Leithwood, K.(2012). Le cadre de leadership de l'Ontario : une discussion relative aux fondements de la recherche.[en ligne].Toronto, Ontario :l'Institut de leadership en éducation.p5. [Consulté le 15.mai.2022].Disponible à l'adresse : https://bit.ly/3czekOY

[3] نجم،عبود.إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات،ط1 ،مؤسسة الوراق،عمان2005 .

ت. مبررات استخدام استبيان المنظمة المتعلمة (*DLOQ*)كأداة للدراسة:

يظل أكثر الأدوات التشخيصية التي تم اختبارها تجريبيا والتي يمكن عرضها هي أبعاد استبيان منظمة التعلم (***DLOQ***) والذي تم تقديمه وتطويره من قبل (***Watkins&marsick***)1993، 1996[1]لتحليل المنظمات المتعلمة، حيث يرى المؤلفان أنه يمكن تطوير المنظمات المتعلمة بشكل هادف (2004 ***Yang et al,***)، و يبقى المؤلفان(***Watkins and*** 1996 ***marsick***)الوحيدان اللذان يحللان المنظمة على ثلاثة مستويات: الفردية، الجماعية و التنظيمية، كما حددا أبعاد متميزة ولكنها مترابطة لمنظمة التعلم على المستويات الثلاثة، كل بعد له معاييره الخاصة (2004 .***Yang et al***).

ولقد تم تطوير هذه الأداة (***DLOQ***) لقياس المنظمة المتعلمة بعبارات سهلة الاستخدام، (***Redding*** , 1997)، الهدف منها هو قياس تصورات الموظفين فيما يتعلق بهذه التركيبات السبعة في وقت معين، أي أخذ نبض المنظمة في لحظة معينة من الزمن، كما يمكن استخدامها لفحص مجالات القوة وكذلك نقاط الضعف وبدء عملية تحليل المجموعة حيث تسعى الشركات إلى نحت وتشكيل إصداراتها الخاصة من المنظمة المتعلمة(2009 ,***Sidani and Zouein***).

وهي أيضا عبارة عن استبيان منظم يتناسب جدا مع نظرية (***Petersenge***) عن المنظمة المتعلمة، وقد تم اختباره دوليا، حيث تتمثل ميزة هذا الاستبيان في الدرجة المناسبة في تعميم أبعاد المؤسسة المتعلمة، مما يتيح بناءا على نتائج الاستطلاع صياغة بعض القيم التي تعمل كأساس لنشاط المنظمة.

السبب الثالث لاستخدام هذه الأداة (استبيان ***DLOQ***)، وهو أن المؤلفان أعطوا المستجيبين ردود فعل مقارنة فورية من السؤال الأول إلى السؤال الثاني والأربعون على موقع الويب الخاص بهم، لذلك يمكن للمستجيبين رؤية مقارنة بين درجاتهم ومتوسط الدرجات للمؤسسة كما يمكن مقارنة الردود من المجموعات المستهدفة المختلفة بمتوسط درجات استطلاع (واتكينز و مارسيك الدولي)، وقد استخدم العديد من الباحثين في المنظمة المتعلمة استبيان (واتكينز و مارسيك) على وجه التحديد في أبحاثهم

[1] Yu Ti, 2013.***The Relationships among Individual, Team, and Organizational Learning in Taiwan's University and College Libraries*** ,p6

(***Dima Jamali, Yusuf Sidani and Charbel Zouein***,2009)، كما قام كل من باسم وسيسن وكوركمازورك (2007) بترجمة الأبعاد السبعة لـ ***DLOQ*** إلى التركية وتكييفها مع بيئة ثقافية أخرى واختبار صحة وموثوقية النسخة التركية من الاستبيان حيث أظهرت النتائج أن النسخة التركية من ***DLOQ*** كانت أداة صالحة لقياس عمليات التعلم في المنظمات في تركيا.

وبما أن نظريات التعليم التنظيمي ونماذج تنظيم يتم تطويرها أساسا في بيئات غربية[1] فإن إعادة تقييمها وصياغتها أمرا حتميا، وهو ما دفع لترجمتها إلى النسخة العربية بعد الاستئذان من مصممي الاستبيان وذلك من طرف الباحث زايد وآخرون.[2]

وهي بحاجة كبيرة لترجمتها وتطبيقها في الدول الإفريقية التي ما زالت بعيدة نوعا ما عن ذلك[3]

وقد أشار كل من (***Bergestrom, Ashish and Malkvist, Leufven***, 2005 ***Vitrakoti***,) و (***Moilanen***, 2005) ثبات صدق الاداة (***DLOQ***) في العديد من الدراسات التربوية.

كما قام باستخدامها في العديد من مجالهم مثل (***Ong, Kyo, and Chermak*** , 2013) و (***Rowe***, 2010) و (***Ellinger, Yang,*** 2000) و (***Birdthistle***, 2008)[4]

مع أن أغلب الأدبيات التربوية أشارت إلى كون هذا النموذج شامل لبناء وتصميم المنظمة المتعلمة وفقا لـ: (***Ayupp and Perumal***, 2008) و (***Song et al***., 2013) و (***Pannus wamya and manoshara***, 2014) و (***Song, Kim, and Kolb***, 2009)و (***Dymack, Mc Carthy***, 2006) [5]

---

[1] Song Ji Hoon , Joo Baek-Kyoo and all, 2009. ***The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context.*** human resource development quarterly, vol. 20, no. 1, Spring.p45

[2] زايد عبد الناصر حسين، بو بشيت خالد، المطيري 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 11/1430**هـ المملكة العربية السعودية.

[3] Mbassana Marvin Elie, 2014. ***Validating The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ) In The Rwandan Context, European*** ,Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol. 2, No. 2,p 2

[4] أبو العلا ليلى محمد جسني،**2017**. *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ)في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات*.مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج**18**،ع،.ص ص **445–487**

[5] المرجع السابق.

وقد هدفت دراسة (***Poh yen Ng***, 2010) إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المتعلمة لـ (***Watskins and Marsik***, 1996) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا.

وفي مقال لهما نشر سنة 2010 على موقع [1] ذكر الباحثان ***Watskins and Marsik***, أنه ما يفوق 200 مؤسسة أخذت نموذج (***DLOQ***) نمط لقياس منظماتهم مقابل أبعاد منظمة التعلم، وأن العديد من الدراسات في ماليزيا وكولومبيا، وهولندا والولايات المتحدة قامت باستخدام الاستبيان المذكور آنفا.

وفي مقال لرسالة مقدمة من طرف (***Ranta Tommi***, 2018) ذكرت الباحثة أنه ومن خلال مراجعة الأدبيات، أصبح من الواضح أن أبعاد استبيان منظمة التعلم يمكن اعتباره كافيا للبحث في هذا الموضوع.[2]

نفس الشيء بالنسبة لدراسة للدكتوراه ليلى محمد حسني أبو العلا من جامعة الطائف حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (***DLOQ***) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات والتي نشرت في مجلة العلوم التربوية و النفسية م ج18 ع1 مارس 2017، حيث أحصت عديد الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأداة دوليا وإقليميا منها دراسة (زرعة، 2014) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة، دراسة (رمضان، 2014) والتي استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (***DLOQ***) بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة لـ (حسين، 2012) والتي هدفت إلى بيان مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت الاستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة حسب مقياس (***DLOQ***)، كما هدفت دراسة (الحواجرة، 2010) إلى معرفة

[1]MARSICK, Victoria J. et WATKINS, Karen E, 2003. ***Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire.*** Advances in developing human resources.[en ligne].vol. 5, no 2, p. 132-151.[consulté le 15.mai.2022].Disponible à l'adresse : http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/2/132

[2]RANTA, Tommi,2018. ***Measuring learning organisations: a case study***. [en ligne].Master's Thesis,Technology based leadership.Finland.[consulté le 14.mai.2022].Disponible à l'adresse : https://core.ac.uk/download/pdf/161425607.pdf

العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي باستخدام مقياس (***DLOQ***)، ومنها كذلك دراسة (أحمد، 2010) والتي استخدمت فيها مقياس (***DLOQ***) لمعرفة درجة مدى توافر مقومات المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين.

في المقابل فإن دراسة ل: ***Ammar S. Habtoor * , Darwina Ahmad Arshad, Hazlinda Hassan*** بعنوان: تنظيم التعلم وتبني الإستراتيجية ونقل المعرفة كعوامل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: مراجعة الأدبيات نشر سنة 2018 في مجلة ***Journal of Business Management And Accounting*** يرى المؤلفون أن عدد قليل جدًا من الدراسات استخدمت هذه الأبعاد السبعة لقياس المنظمة التعليمية فيما يتعلق بأداء مؤسسات التعليم العالي، وهو سبب جد كاف لجعلنا نخوض هذا المضمار من خلال تطبيق هذه الأداة على الجامعة الجزائرية والتي لم تسبق أن طبقت من قبل حسب دراساتنا الببليوغرافية.

ث. الأهداف المتوخاة من تطبيق استبيان المنظمة المتعلمة (DLOQ) في للدراسة:

تم استخدام مقياس (***DLOQ***) والذي تم شرحه سابقا كأداة لقياس مدى إمكانية حدوث التعلم التنظيمي في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة من عدم إمكانيته مع تحديد العوائق التي تحول دون تطبيق ذلك.

إن استخدام أي أداة يفضي للوصول إلى أهداف محددة ومعدة مسبقا، وهو ما نسعى إليه من خلال تطبيق هذه الأداة (***DLOQ***) في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2 وقسنطينة 2 و جامعة وهران1، وهي منحصرة في 3 أبعاد رئيسية : الفردية، الجماعية و التنظيمية[1].

[1] JAMALI, Dima, SIDANI, Yusuf, et ZOUEIN, Charbel. *Op., cit*. p108.

فالهدف الأول هو التحقق من وجود تنمية للفرد ونقصد به هنا (الطاقم الإداري) بالأقسام والمعهد محل الدراسة، وذلك من خلال تكريس مبدأ التعلم المستمر وجعله متاحا لدى هذه الفئة الهامة التي تلعب دورا رئيسيا في التسيير الإداري بالقسم أو المعهد.

و الهدف الثاني وهو التحقق من أن الأقسام والمعهد محل الدراسة لديها مسيرين وقادة يمتلكون من القدرة والكفاءة اللازمة لتطبيق مبدأ التعلم التنظيمي في مؤسساتهم الأكاديمية.

أما الهدف الثالث فهو التعرف على أهم العوائق التي تحول دون تطبيق مبدأ التعلم التنظيمي في الأقسام و المعهد محل الدراسة.

وهي المبادئ الثلاثة التي ترتكز عليها أداة ($DLOQ$) ممثلة في الفرد، المنظمة والقائد، وهي التي في نظرنا ركائز مهمة في تطبيق مبدأ التعلم التنظيمي في أي مؤسسة كانت.

و للتحقق من مدى إمكانية تطبيقه في الجامعة الجزائرية ونخص بالذكر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق، فقد عمدنا إلى الاستعانة بمجموعة من الأساتذة المحكمين[1] الذين لهم دراية ودراسات سابقة في هذا المجال بغرض مراجعة العبارات من حيث مدى ملاءمة العبارات من حيث الصياغة، المعنى، والقابلية للتطبيق في الجامعة الجزائرية، حيث أفضت الملاحظات المقدمة إلى تغييرات جد طفيفة في بعض العبارات والتي قمنا بإضافتها لاحقا[2]، كما تم إضافة استبيان خاص قبل الاستبيان المطور و المعدل خاص بالمعلومات الأولية للمُستَبْيَن تمثلت حول مؤسسة الانتماء، وطبيعة العمل (أكاديمي إداري، إداري)،سنوات الخبرة وأخيرا المؤهل العلمي.

[1] انظر قائمة الخبراء المحكمين في الملاحق

[2] للإطلاع على النسخة في صيغتها النهائية أنظر الملاحق.

- **دمج الأبعاد السبعة لاستبيان (DLOQ) في محاور ثلاث :**

كون استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المعتمد يرتكز أساسا على ثلاث محاور هي: قياس أبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، ثم على المستوى الفِرَقي أو المجموعات، وأخيرا على مستوى المنظمة، فقد ارتأينا اعتماد نفس التقسيم المتبع من طرف مصممي هذا الاستبيان، وعليه فقد تم تجميع الأبعاد السبعة ضمن محاور(03) ثلاث مقسمة على التوالي:

البعد	العبارة في نسخة الباحث	المحاور الثلاثة
البعد 01 توفير فرص التعلم المستمر	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	المحور1 المستوى الفردي
	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	
	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	
	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	
	يُمنح الموظفون وقتا لتعلمهم.	
	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههمباعتبارها فرصا للتعلم.	
	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	
البعد 02 تشجيع الاستفسار والحوار	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	
	في منظمتي، يصغي الموظفون لوجهات نظرالآخرين قبل التكلم.	
	في منظمتي، يُشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظرعن موقعهم الوظيفي.	
	يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضا عن وجهات نظرالآخرين.	
	يحترم الموظفون بعضهم البعض	
	ينفق الموظفون وقتا لبناء الثقة فيما بينهم.	
البعد 03 تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	يمتلك الموظفون الحرية لتكييف أهدافهم وفقا لتطورالأحداث	المحور 2 مستوى الفرق أو المجموعة
	يتعامل أعضاء الموظفون بالتساوي بغض النظرعن وظائفهم، وثقافاتهم، أو أي اختلافات أخرى.	
	يركز الموظفون العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	
	يغير الموظفون آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا.	
	يكافأ الموظفون على إنجازاتهم.	
	يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم	
البعد 04 إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	تُستخدم الاتصالات بشكل اعتيادي: نظم الاقتراحات، لوحة الإعلانات والاجتماعات المفتوحة	المحور 3 المستوى
	يمكن القسم الموظفون ويسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعه وسهولة، وفي أي وقت.	
	يحتفظ القسم ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.	
	يبتكر القسم أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	
	يتيح القسم الدروس من تجارب المسؤولين السابقين لجميع الموظفين	
البعد 05	يقوم القسم بالاستعانة بالجانب العلمي والبيداغوجي في حفظ وتسيير الرصيد المعرفي	

تمكين الأفراد أو العاملين من رؤية جماعية مشتركة	يكرم القسم الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم	التنظيمي
	يتيح القسم للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ العمل.	
	يدعو القسم الموضفين للمساهمة في إثراء رؤيته الاستراتيجية بما يتوافق وسياسة الجامعة	
	يمكن القسم الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	
	يدعم القسم الموظفين ذوي المبادرات البناءة مع مراعاة مخاطرها المستقبلية	
البعد 06 ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	يبني القسم رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	
	يساعد القسم الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	
	يشجع القسم الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	
	يشجع القسم جميع الموظفين على اخذ وجهة نظر الطلبة في قراراتهم المختلفة	
	يهتم القسم بمعرفة أثر قراراته في معنويات الموظفين.	
	يتعاون القسم مع الأقسام الأخرى من نفس الجامعة ومن جامعات أخرى من اجل تبادل المنافع	
	يشجع القسم الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة لحل مشاكلهم.	
البعد 07 توفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	
	يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من اجل تنفيذ رؤية الإدارة وخططها	
	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم	
	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم القسم والجامعة.	
	يشجع المديرون الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة من اجل الرفع من كفاءة القسم	
	يمتلك المديرون نظرة استباقية استشرافية متوقعة للتغيرات المستقبلية	
	يعمل المديرون كمعلمين ومدربين لمن يقومون بقيادتهم	

حيث يهدف المحور الأول للبحث والتقصي حول وجود دلالات أو أبعاد لفرص التعلم المستمر المتاحة أثناء العمل في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، و هل هناك ما يدعم ثقافة طرح الأسئلة

والتغذية الراجعة والتجارب التي تُكسب الموظفين مهارات التفكير المثمر للتعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار عن آراء الآخرين.

وإذا كان الهدف من العمل هو استخدام الفِرق والمجموعات من أجل الوصول إلى طرق مختلفة في التفكير، فإن ثقافة المكافأة تعمل على تنمية روح العمل التشاركي ما يجعل الفِرق تتعلم من خلال العمل معا، وهو ما يهدف إليه المحور الثاني.

أما المحور الثالث والأخير فهو يركز على ما تلعبه المنظمة – أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة- من أجل دعم وتيسير عملية التعلم بين أفراد وفرق المنظمة، وذلك من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية التي تعمل على تيسير التعلم التشاركي ومحاولة دمجها مع العمل وجعلها متاحة لجميع الموظفين، إضافة إلى مشاركة الموظفين في وضع وتنفيذ رؤى و خطط الإدارة وتوزيع المسؤوليات التي سيحاسب على آدائها مستقبلا، كما يعمل هذا المحور على الاستفسار حول فهم الموظفين للبيئة العامة المرتبطة بمجتمعهم حيال المنظمة التي يعملون فيها – أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة- وكيفية استخدام المعلومات اللازمة أو تعديلها إن تطلب الأمر لتغيير ممارسات العمل وكذا مساعدتهم في رؤية أثر عملهم في المنظمة ككل، كما يعمل المحور الأخير هذا على فهم دور القائد الذي يستخدم التعلم بشكل استراتيجي من أجل إظهار نتائج الأعمال و إبراز نموذج للقائد المتميز الذي يدعم التعلم.

ج. المقياس المستخدم في هذه الأداة:

تم استخدام مقياس ليكرت(***LIKERT***) الثلاثي و الذي هو أسلوب لقياس ردود واتجاهات مجموعة من الناس يشتركون في بعض الصفات والخصائص الشخصية أو المهنية على بعض المسائل ذات الاهتمام المشترك في مجال معين، ابتكره عالم النفس الأمريكي [***Rensis Likert***][1] ،ويتم استخدام هذا التقييم أو

[1] الزهيري، طلال ناظم،2016. مقياس ليكرت : الأخطاء الشائعة في استخدامه. في:مدونة الدكتور طلال ناظم الزهيري.[على الخط].[تم الإطلاع عليه يوم 18.أفريل.2022]. متاح على الرابط:
http://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/12/v-behaviorurldefaultvmlo.html

الأداة من خلال استبيان مع مجموعة من الأسئلة، بفضل هذا المقياس يتم تحديد مستوى اتفاق أو عدم موافقة المُسْتَبْيَن فيما يتعلق بسؤال أو بيان ثابت. تتيح البيانات التي تم الحصول عليها من هذا المقياس قياس الاستجابات وتقييمها وإنشاء إحصاءات وتحديد الاستراتيجيات المخصصة.

ولقد تم الاعتماد على النموذج التالي:

- موافق: 03 درجات
- موافق بدرجة متوسطة: 02 درجة
- غير موافق: 01 درجة

وتماشيا مع استخدام التكنولوجيات الحديثة واختصارا للوقت والمسافات تم الاستعانة بتقنية ***Google Forms*** لتوزيع الاستبيان بالحصول على البريد الإلكتروني للموظفين والأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية في الأقسام والمعهد محل الدراسة، كما تم توزيع بعض الاستبيانات على شكل مطبوع بالنسبة للذين لا يملكون هذه الوسيلة الاتصالية وقد بلغ عددهم 03.

ح.صدق وثبات الاستبيان: الثبات والصدق هما من أهم الخصائص التي تحدد جودة أداة القياس، واعتبارا منا بأن الأداة المستخدمة مقياس (***DLOQ***) الخاص بالباحثان ***Watkins and Marsik*** هو معيار اعتمد من طرف عديد المؤسسات والمنظمات في دول مختلفة، والذي تم تحكيمه وقياس مدى صدقه، فقد تم عرضها كذلك كما تحدثنا سابقا على (04) أربعة من المحكمين، من قسم علم المكتبات والتوثيق وتخصص تنظيم وعمل وممن كانوا مسؤولين سابقا على خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، حيث تم تغيير وإضافة بعض الفقرات حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي.

المبحث الثالث

نتائج الدراسة

الميدانية والتعليق

عليها

تمهيد:

بعد دراساتنا واقع التعليم العالي و المؤسسات الجامعية بالجزائر وكذا حالة أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة و شرح وتبرير الأداة المستخدمة المتمثلة في استبيان المنظمة المتعلمة للباحثان (واتكينز ومارسيك) والتي تم تعريبه والتحقق من مدى إمكانية تطبيقه في البيئة العربية، ثم التطرق لشرح المبادئ السبعة التي ترتكز عليها هذه الأداة المستخدمة والتي عرفت رواجا في كثير البلدان والمؤسسات الربحية وغير الربحية، نعرج الآن لذكر المقياس المستخدم في هذه الأداة .

1.3.2 .نتائج الدراسة الميدانية:

تحليل إجابات الاستبيان في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة

- **طريقة عرض وتحليل بيانات الاستبيان:**

تم عرض وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS وكذا برنامج Excel،كما تم تحليل إجابات الدراسة وفقا **لمقياس ليكارت** لمعرفة درجةالموافقة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 17 درجة المو افقة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط	الاستجابة
من 1 إلى 1.66	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	موافق بدرجة متوسطة
من 2.34 إلى 3	موافق

المصدر: كتاب مقدمة فى الاحصاء الوصفى والاستدلالى باستخدامSPSS ، د.عزحسن عبد الفتاح، دارنشرخوارزم العلمية 2017

كما تم ترتيب فقرات كل محور من محاور الدراسة حسب مؤشر الأهمية النسبية (RII)

الجدول رقم 18 ترتيب فقرات محاور الدراسة حسب مؤشر الأهمية النسبية(RII) :

قيمة مؤشرالأهمية النسبية (RII)	مستوى الأهمية
$0.8 \leq RII \leq 1$	مرتفع
$0.6 \leq RII < 0.8$	مرتفع – متوسط
$0.4 \leq RII < 0.6$	متوسط

$0.2 \leq RII < 0.4$	متوسط-منخفض
$0 \leq RII < 0.2$	منخفض

المصدر: مقال Key Performance Metrics (KPMs) for Assessing and Measuring Intelligent Building Systems الكاتب Peter Oluwole Akadiri

© 2021, IRJET | Impact Factor value: 7.529 | ISO 9001:2008 Certified Journal | Page 1015

I. عرض وتحليل البيانات:

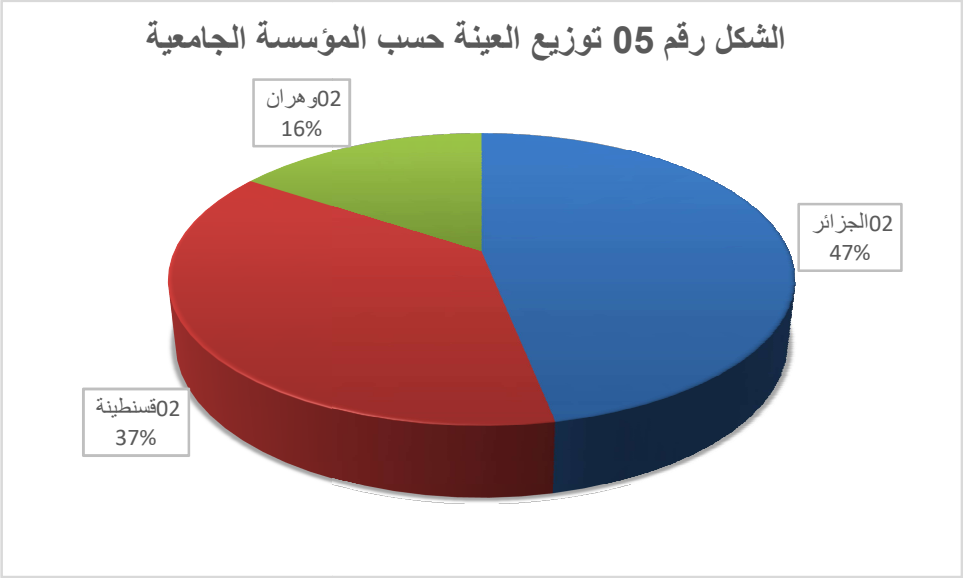
✓ **القسم الأول:** محور البيانات الشخصية

السؤال 1: المؤسسة الجامعية

الجدول19 : توزيع العينة حسب المؤسسة الجامعية.

المؤسسة الجامعية	العدد	النسبة
الجزائر 02	15	%47
قسنطينة 02	12	%37
وهران 01	05	%16
المجموع	**32**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن تقريبا نصف العينة (47%) من جامعة الجزائر 02، بينما 16% فقط من جامعة وهران 01، أما الباقي (37%) فمن جامعة قسنطينة 02.

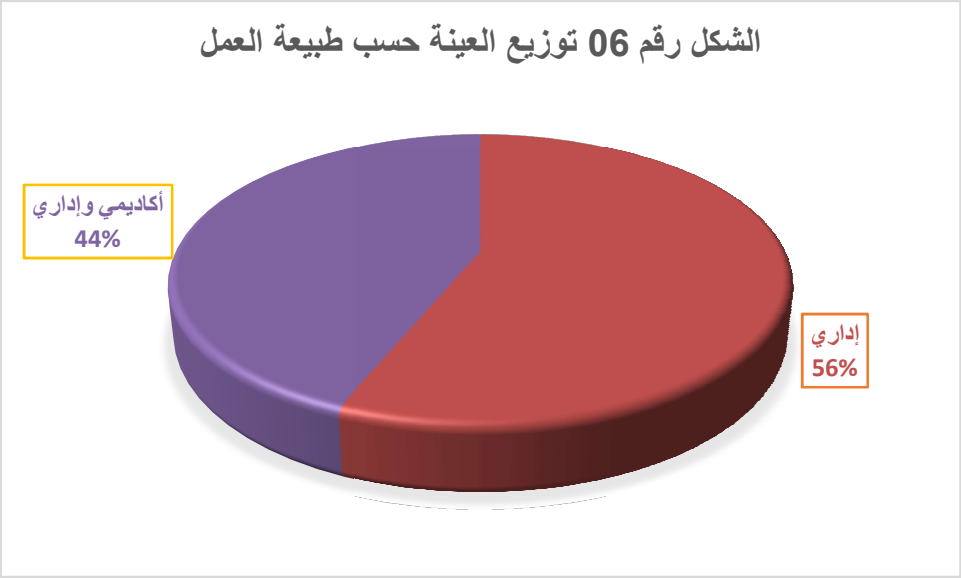


السؤال2: طبيعة العمل

الجدول20: توزيع العينة حسب طبيعة العمل.

طبيعة العمل	العدد	النسبة
إداري	18	%56
أكاديمي وإداري	14	%44
المجموع	**32**	**% 100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن طبيعة عمل أكثر من نصف أفراد العينة (56%) هي إداري، أما الباقي (44%) فهي أكاديمي إداري.

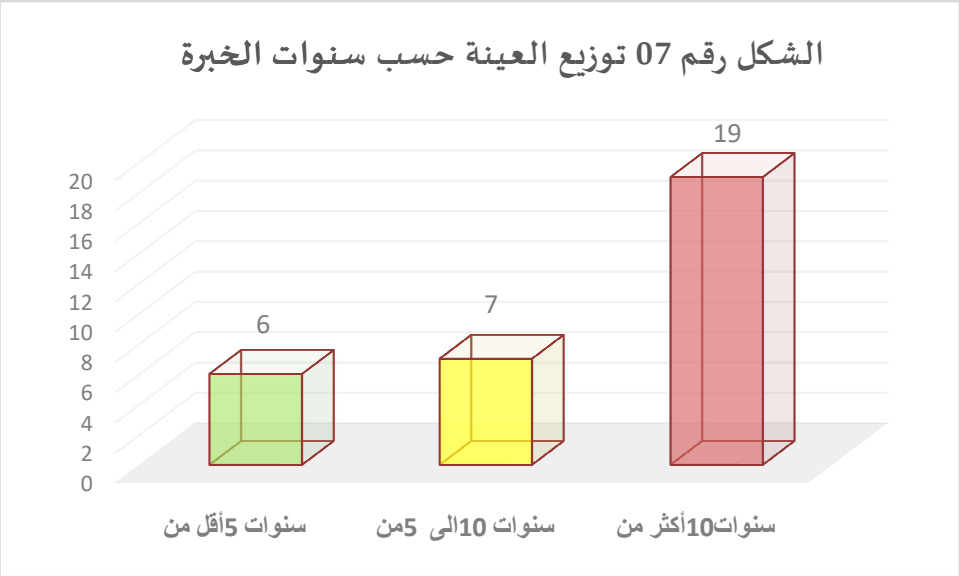


السؤال3: سنوات الخبرة

الجدول21: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	%19
من 5 الى 10 سنوات	7	%22
أكثر من 10 سنوات	19	%59
المجموع	**32**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن 59% من أفراد العينة تفوق خبرتهم 10 سنوات، بينما 22% تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، أما الباقي (19%) فخبرتهم أقل من 5 سنوات.

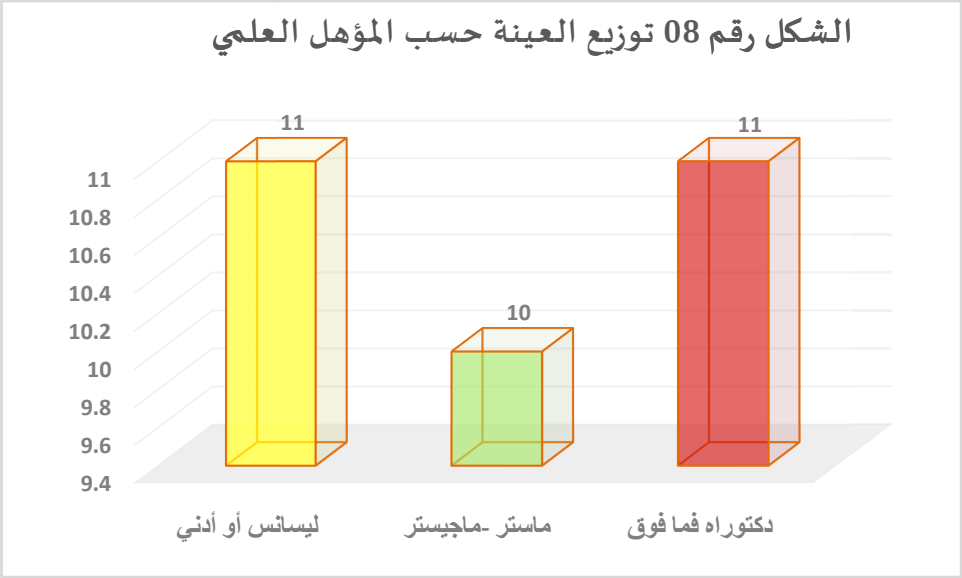


السؤال4: المؤهل العلمي

الجدول22: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ليسانس أو أدني	11	%34
ماجيستر - ماستر	10	%31
دكتوراه فما فوق	11	%34
المجموع	**32**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أفراد العينة ينقسمون تقريبا بالتساوي حسب درجات المؤهل العلمي، فالحاملون لدرجة ليسانس أو أدنى و كذا درجة دكتوراه فما فوق يمثلون نفس النسبة (34%)، أما الحاملون لدرجة ماجيستر أو ماستر فيمثلون نسبة 31%.



✓ **القسم الثاني:** تحليل أراء أفراد العينة حول محاور الدراسة

صدق وثبات الاستبيان: الثبات والصدق هما من أهم الخصائص التي تحدد جودة أداة القياس، ولفحص صدق الأداة تم عرض الاستبيان على الأساتذة المختصين، حيث تم تغيير وإضافة بعض الفقرات حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي.

ولقياس مدى ثبات الاستبيان استخدمنا (معامل ألفا كرونباخ[1])، وهذا بتطبيقه على فقرات محاور الدراسة، والنتائج كانت كالتالي:

[1] عز، حسن عبد الفتاح، 2017.كتاب مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS . جدة: دار نشر خوارزم العلمية. 543 ص.

الجدول23: قياس مدى ثبات الاستبيان وفق معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المستوى الفردي	13	0.8
مستوى الفرق والمجموعات	6	0.7
مستوى المنظمة	25	0.9
الثبات الكلي	**44**	**0.9**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول (23) أن الثبات الكلي للاستبيان يساوي 0.9 وهي قيمة قريبة من 1، كما تراوحت قيمة ثبات المحاور بين 0.7 و0.9 وهي قيم مرتفعة (أكبر من 0.7) تدل على أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية.

1. محور المستوى الفردي:

الجدول24: تحليل أراء المجيبين على فقرات محور المستوى الفردي.

الرقم	عبارات محور المستوى الفردي	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	مؤشر الأهمية النسبية	الترتيب في البعد
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة					
البعد1: توفير فرص التعلم المستمر												
1	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	4	%12	5	%16	23	72%	2,59	0,712	موافق	0,865	1
2	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	7	%22	6	%19	19	59%	2,38	0,833	موافق	0,792	4
3	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	4	%12	7	%22	21	66%	2,53	0,718	موافق	0,844	2
4	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	20	%62	5	%16	7	22%	1,59	0,837	غير موافق	0,531	7
5	يُمنح الموظفون وقتا لتعلمهم.	6	%19	7	%22	19	59%	2,41	0,798	موافق	0,802	3
6	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم.	7	%22	6	%19	19	59%	2,38	0,833	موافق	0,792	5
7	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	16	%50	8	%25	8	25%	1,75	0,842	موافق بدرجة متوسطة	0,583	6

البعد2: تشجيع الاستفسار والحوار												
8	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	11	%34	10	%31	11	34%	2,00	0,842	موافق بدرجة متوسطة	0,667	6
9	في القسم أو المعهد الذي أنتمي إليه، يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	6	%19	7	%22	19	59%	2,41	0,798	موافق	0,802	4
10	في القسم أو المعهد الذي أنتمي إليه، يُشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	5	%16	10	%31	17	53%	2,38	0,751	موافق	0,792	5
11	يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر الآخرين.	4	%13	9	%28	19	59%	2,47	0,718	موافق	0,823	3
12	يحترم الموظفون بعضهم البعض	1	%3	4	%13	27	84%	2,81	0,471	موافق	0,938	1
13	ينفق الموظفون وقتا لبناء الثقة فيما بينهم.	2	%6	11	%34	19	59%	2,53	0,621	موافق	0,844	2
اجمالي محور المستوى الفردي								2,32	0,402	مو افق بدرجة متوسطة		

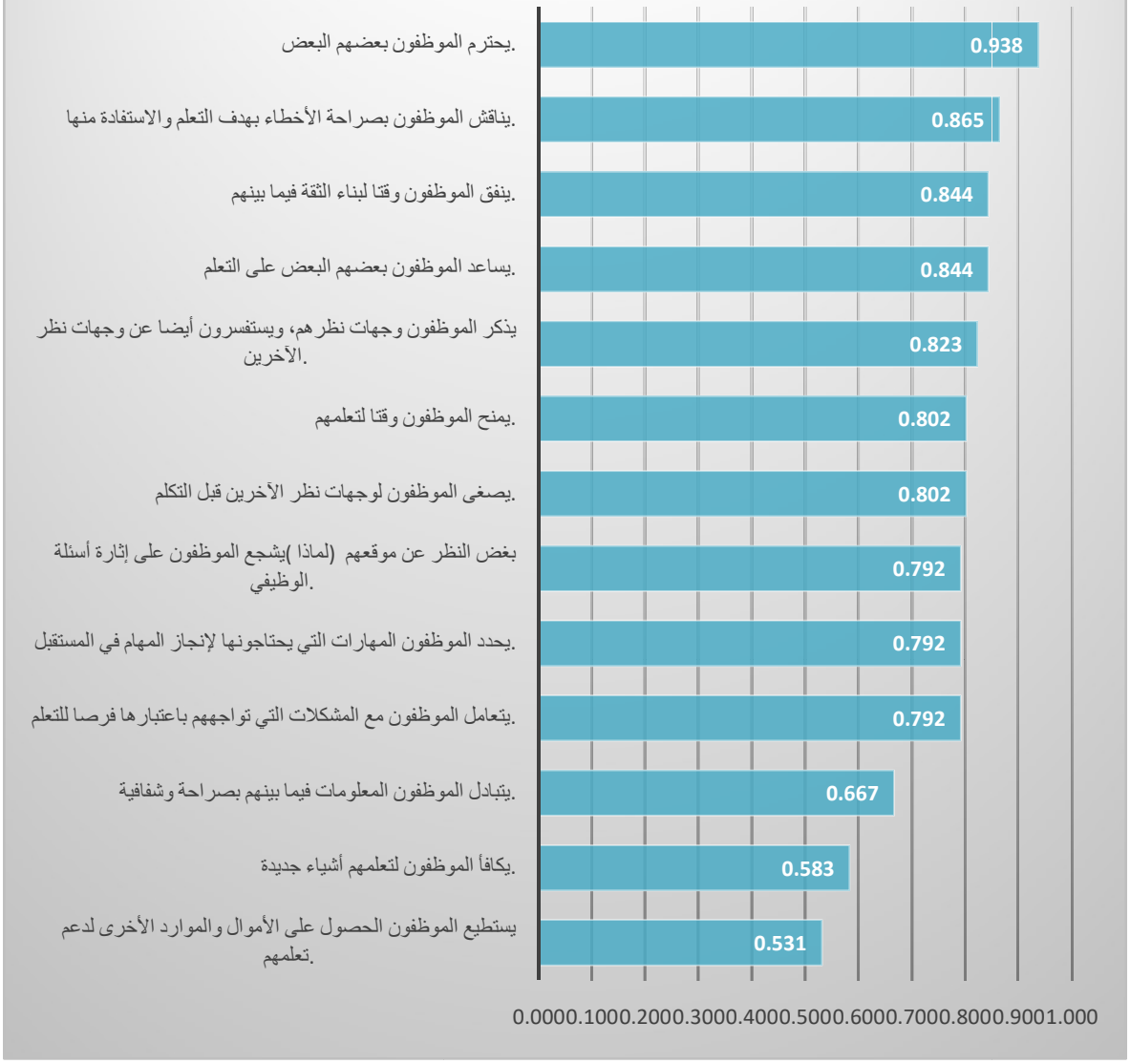
من خلال تحليل الجدول رقم (24) الذي يبين أراء أفراد العينة حول بنودمحور المستوى الفردي نجد أن عبارة **[يحترم الموظفون بعضهم البعض]** في المرتبة الأولى في ترتيب البنود حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع من الأهمية (RII = 0.938)و بمتوسط حسابي يساوي 2.81 أي بدرجة **مو افق** حسب جدول مقياس ليكارت الثلاثي، يليه في المرتبة الثانية عبارة [**يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها]**و هذا بمستوى مرتفع من الأهمية (RII = 0.865)وبمتوسط حسابي 2.59 أي

بدرجة **موافق**، كما نجد أن عبارة **[ينفق الموظفون وقتا لبناء الثقة فيما بينهم]**في المرتبة الثالثة من مجموع البنود وهذا بمستوى مرتفع من الأهمية (RII = 0.844)وبمتوسط حسابي يساوي 2.53 أي بدرجة **موافق**.

ونجد أن باقي عبارات محور المستوى الفردي كانت بين الموافقة والموافقة بدرجة متوسطة حسب أراء أفراد العينة، وفي آخر ترتيب لبنود محور المستوى الفردي نجد أن عبارة **[يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة]** كانت بمستوى متوسط من الأهمية(RII = 0.583) وبمتوسط حسابي يساوي 1.75 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**، يليها في المرتبة الأخيرة عبارة **[يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم]** بمستوى متوسط من الأهمية (RII = 0.531) وبمتوسط حسابي يساوي 1.59 أي بدرجة **غير موافق**.

وأخيرا يتضح لنا من المتوسط الحسابي 2.32 لإجمالي المحور أن أفراد العينة **موافقون بدرجة متوسطة** على عبارات محور المستوى الفردي.

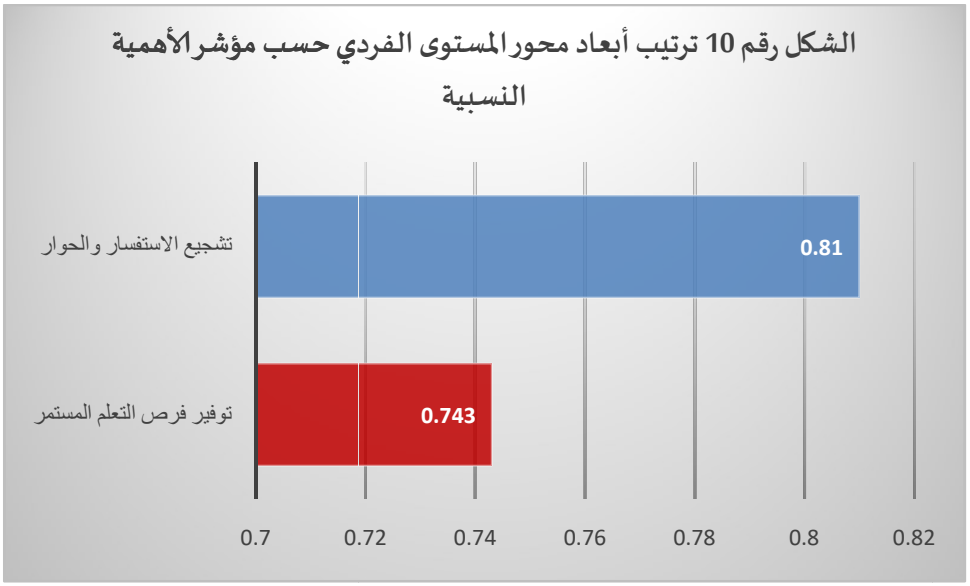
الشكل رقم 09 ترتيب عبارات محور المستوى الفردي حسب مؤشر الأهمية النسبية



الجدول25: ترتيب أبعاد محور المستوى الفردي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	مؤشر الأهمية النسبية	الترتيب
01	**توفير فرص التعلم المستمر**	2.23	0.448	موافق بدرجة متوسطة	0.743	2
02	**تشجيع الاستفسار والحوار**	2.43	0.445	موافق	0.81	1

من خلال تحليل الجدول رقم (25) الذي يبين ترتيب أبعاد محور المستوى الفردي نجد أن بعد[**تشجيع الاستفسار والحوار**] في المرتبة الأولى في ترتيب الأبعاد حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع من الأهمية (RII = 0.81)و بمتوسط حسابي يساوي 2.43 أي بدرجة **موافق** حسب جدول مقياس ليكارت الثلاثي، يليه في المرتبة الثانية بعد[**توفير فرص التعلم المستمر**]وهذا بمستوى مرتفع - متوسط من الأهمية (RII = 0.743)وبمتوسط حسابي 2.23 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**.



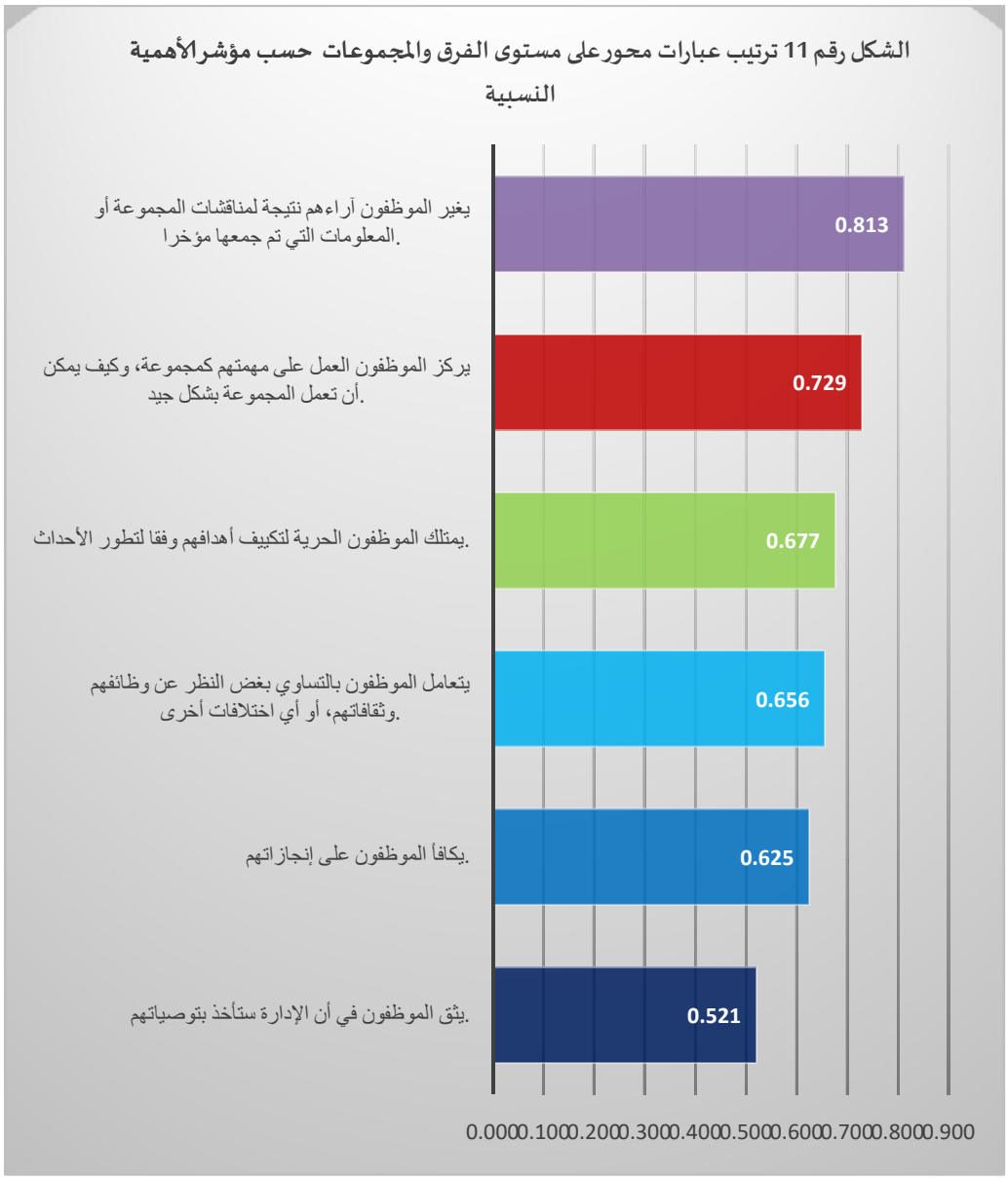
2. محور مستوى الفرق والمجموعات:

الجدول26: تحليل أراء المجيبين على عبارات محور على مستوى الفرق والمجموعات.

الرقم	عبارات محور مستوى الفرق والمجموعات	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	مؤشر الأهمية النسبية	الترتيب في البعد
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة					
البعد3: تشجيع التعاون و التعلم الجامعي												
1	يمتلك الموظفون الحرية لتكييف أهدافهم وفقا لتطور الأحداث	10	%31	11	%34	11	34%	2,03	0,822	موافق بدرجة متوسطة	0,677	3
2	يتعامل أعضاء الموظفون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافاتهم، أو أي اختلافات أخرى.	13	%41	7	%22	12	37%	1,97	0,897	موافق بدرجة متوسطة	0,656	4
3	يركز الموظفون العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	9	%28	8	%25	15	47%	2,19	0,859	موافق بدرجة متوسطة	0,729	2
4	يغير الموظفون آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا.	6	%19	6	%19	20	62%	2,44	0,801	موافق	0,813	1
5	يكافأ الموظفون على إنجازاتهم.	12	%37	12	%37	8	25%	1,88	0,793	موافق بدرجة متوسطة	0,625	5
6	يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذبتوصياتهم	20	%62	6	%19	6	19%	1,56	0,801	غير موافق	0,521	6
إجمالي محور مستوى الفرق والمجموعات								**2.01**	**0.521**	**موافق بدرجة متوسطة**		

من خلال تحليل الجدول رقم (26) الذي يبين أراء أفراد العينة حول عبارات محور مستوى الفرق والمجموعات نجد أن عبارة **[يغير الموظفون آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا]** في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع من الأهمية(RII = 0.813)وبمتوسط حسابي يساوي 2.44 أي بدرجة **موافق** حسب جدول مقياس ليكارت الثلاثي، يليه في المرتبة الثانية عبارة [**يركز الموظفون العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد]** وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII =0.729)وبمتوسط حسابي 2.19 أي بدرجة موافق بدرجة متوسطة، كما نجد أن عبارة **[يمتلك الموظفون الحرية لتكييف أهدافهم وفقا لتطور الأحداث]**في المرتبة الثالثة من مجموع العبارات وهذا بمستوى مرتفع_متوسط من الأهمية(RII = 0.677)وبمتوسط حسابي يساوي 2.03 أي بدرجة موافق بدرجة متوسطة، يليه في المرتبة الرابعة عبارة **[يتعامل أعضاء الموظفون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافاتهم، أو أي اختلافات أخرى]** وهذا بمستوى مرتفع_متوسط من الأهمية (RII = 0.656)وبمتوسط حسابي يساوي 1.97 أي بدرجة موافق بدرجة متوسطة، وفي آخر ترتيب لعبارات المحور نجد أن عبارة **[يكافأ الموظفون على إنجازاتهم]**جاءت بمستوى مرتفع_متوسط من الأهمية(RII = 0.625)وبمتوسط حسابي يساوي 1.88 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**، يليها في المرتبة الأخيرة عبارة **[يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذبتوصياتهم]**بمستوى متوسط من الأهمية(RII = 0.521)وبمتوسط حسابي يساوي 1.56 أي بدرجة **غيرموافق**.

وأخيرا يتضح لنا من المتوسط الحسابي 2.01 لإجمالي المحور أن أفراد العينة **موافقون بدرجة متوسطة** على عبارات محور مستوى الفرق والمجموعات.


الشكل رقم 11 ترتيب عبارات محور على مستوى الفرق والمجموعات حسب مؤشر الأهمية النسبية
يغير الموظفون آراءهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا.
0.813
يركز الموظفون العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.
0.729
يمتلك الموظفون الحرية لتكييف أهدافهم وفقا لتطور الأحداث.
0.677
يتعامل الموظفون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم وثقافاتهم، أو أي اختلافات أخرى.
0.656
يكافأ الموظفون على إنجازاتهم.
0.625
يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم.
0.521
0.000 0.100 0.200 0.300 0.400 0.500 0.600 0.700 0.800 0.900

3. محور مستوى المنظمة:

الجدول27: تحليل أراء المجيبين على عبارات محور مستوى المنظمة.

الرقم	عبارات محور مستوى المنظمة	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	مؤشر الأهمية النسبية	الترتيب في البعد
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة					
البعد 04: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم												
1	تُستخدم الاتصالات بشكل اعتيادي: نظم الاقتراحات، لوحة الإعلانات والاجتماعات المفتوحة	10	%31	8	%25	14	44%	2,13	0,871	موافق بدرجة متوسطة	0,708	02
2	يمكن القسم أو المعهد الموظفين ويسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعه وسهولة، وفي أي وقت.	10	%31	7	%22	15	47%	2,16	0,884	موافق بدرجة متوسطة	0,719	01
3	يحتفظ القسم أو المعهد ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.	13	%41	9	%28	10	31%	1,91	0,865	موافق بدرجة متوسطة	0,635	04
4	يبتكر القسم أو المعهد أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	17	%53	6	%19	9	28%	1,75	0,880	موافق بدرجة متوسطة	0,583	05
5	يتيح القسم أو المعهد الدروس من تجارب المسؤولين السابقين لجميع الموظفين	12	%37	7	%22	13	41%	2,03	0,897	موافق بدرجة متوسطة	0,677	03
البعد 05: تمكين الأفراد أو العاملين من رؤية جماعية مشتركة												
6	يقوم القسم أو المعهد بالاستعانة بالجانب العلمي والبيداغوجي في حفظ وتسيير الرصيد المعرفي	6	%19	11	%34	15	47%	2,28	0,772	موافق بدرجة متوسطة	0,760	2
7	يكرم القسم أو المعهد الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم	15	%47	10	%31	7	22%	1,75	0,803	موافق بدرجة متوسطة	0,583	06
8	يتيح القسم أو المعهد للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ العمل.	15	%47	3	%9	14	44%	1,97	0,967	موافق بدرجة متوسطة	0,657	05

9	يدعو القسم أو المعهد الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيته الاستراتيجية بما يتوافق وسياسة الجامعة	10	%31	7	%22	15	47%	2,16	0,884	موافق بدرجة متوسطة	0,719	04
10	يمكن القسم أو المعهد الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	7	%22	7	%22	18	56%	2,34	0,827	موافق	0,781	1
11	يدعم القسم أو المعهد الموظفين ذوي المبادرات البناءة مع مراعاة مخاطرها المستقبلية	9	%28	9	%28	14	44%	2,16	0,847	موافق بدرجة متوسطة	0,719	03
البعد 06 : ربط المنظمة بالبيئة الخارجية												
12	يبني القسم أو المعهد رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	10	%31	9	%28	13	41%	2,09	0,865	موافق بدرجة متوسطة	0,697	04
13	يساعد القسم أو المعهد الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	11	%34	8	%25	13	41%	2,06	0,878	موافق بدرجة متوسطة	0,687	07
14	يشجع القسم أو المعهد الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	6	%19	13	%41	13	41%	2,22	0,751	موافق بدرجة متوسطة	0,740	03
15	يشجع القسم أو المعهد جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر الطلبة في قراراتهم المختلفة	6	%18	7	%22	19	59%	2,41	0,798	موافق	0,803	01
16	يهتم القسم أو المعهد بمعرفة أثر قراراته في معنويات الموظفين.	11	%34	7	%22	14	44%	2,09	0,893	موافق بدرجة متوسطة	0,697	05
17	يتعاون القسم أو المعهد مع الأقسام أو المعاهد الأخرى من نفس الجامعة ومن جامعات أخرى من اجل تبادل المنافع	9	%28	5	%16	18	56%	2,28	0,888	موافق بدرجة متوسطة	0,760	02
18	يشجع القسم أو المعهد الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة لحل مشاكلهم.	12	%37	5	%16	15	47%	2,09	0,928	موافق بدرجة متوسطة	0,697	06

	البعد 07: توفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم											
19	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	4	%12	7	%22	21	66%	2,53	0,718	موافق	0,843	1
20	يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من اجل تنفيذ رؤية الإدارة وخططها	7	%22	6	%19	19	59%	2,38	0,833	موافق	0,793	03
21	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم	10	%31	9	%28	13	41%	2,09	0,856	موافق بدرجة متوسطة	0,697	06
22	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم القسم والجامعة.	6	%19	9	%28	17	53%	2,34	0,787	موافق	0,781	04
23	يشجع المديرون الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة من اجل الرفع من كفاءة القسم	5	%15	5	%15	22	69%	2,53	0,761	موافق	0,843	02
24	يمتلك المديرون نظرة استباقية استشرافية متوقعة للتغيرات المستقبلية	6	%19	9	%28	17	53%	2,34	0,787	موافق	0,781	05
25	يعمل المديرون كمعلمين ومدربين لمن يقومون بقيادتهم	8	%25	16	%50	8	25%	2	0,718	موافق بدرجة متوسطة	0,667	07
	اجمالي محور مستوى المنظمة							2.16	0.508	موافق بدرجة متوسطة		

من خلال تحليل الجدول رقم (27) الذي يبين أراء أفراد العينة حول عبارات محور مستوى المنظمة نجد أن عبارة [**يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب**] في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع من الأهمية (RII = 0.843) وبمتوسط حسابي يساوي 2.53 أي بدرجة **موافق** حسب جدول مقياس ليكارت الثلاثي وبانحراف معياري يساوي 0.718، يليه في المرتبة الثانية عبارة **[يشجع المديرون الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة من اجل الرفع من كفاءة القسم]** وهذا بنفس قيمة مؤشر الأهمية (RII = 0.843)أي بمستوى مرتفع وبنفس المتوسط الحسابي 2.53 أي بدرجة **موافق** ولكن بتشتت أكثر(قيمة

الانحراف المعياري تساوي 0.761)، كما نجد أن عبارة **[يشجع القسم أو المعهد جميع الموظفين على اخذ وجهة نظر الطلبة في قراراتهم المختلفة]** في المرتبة الثالثة من مجموع البنود وهذا بمستوى مرتفع من الأهمية (RII = 0.803)وبمتوسط حسابي يساوي 2.41 أي بدرجة **مو افق**.

ونجد أن باقي عبارات محور مستوى المنظمة كانت بين الموافقة والموافقة بدرجة متوسطة حسب أراء أفراد العينة، وفي آخر ترتيب لعبارات محور مستوى المنظمة نجد أن عبارة **[يكرم القسم أو المعهد الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم]**بمستوى متوسط من الأهمية(RII = 0.583) وبمتوسط حسابي يساوي 1.75 أي بدرجة **مو افق بدرجة متوسطة** وبانحراف معياري يساوي 0.803، يليه في المرتبة الأخيرة عبارة **[يبتكر القسم أو المعهد أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع]** بنفس مؤشر الأهمية النسبية (RII = 0.583) وبنفس المتوسط الحسابي 1.75 أي بدرجة **مو افق بدرجة متوسطة** ولكن بتشتت أكثر(الانحراف المعياري يساوي 0.880).

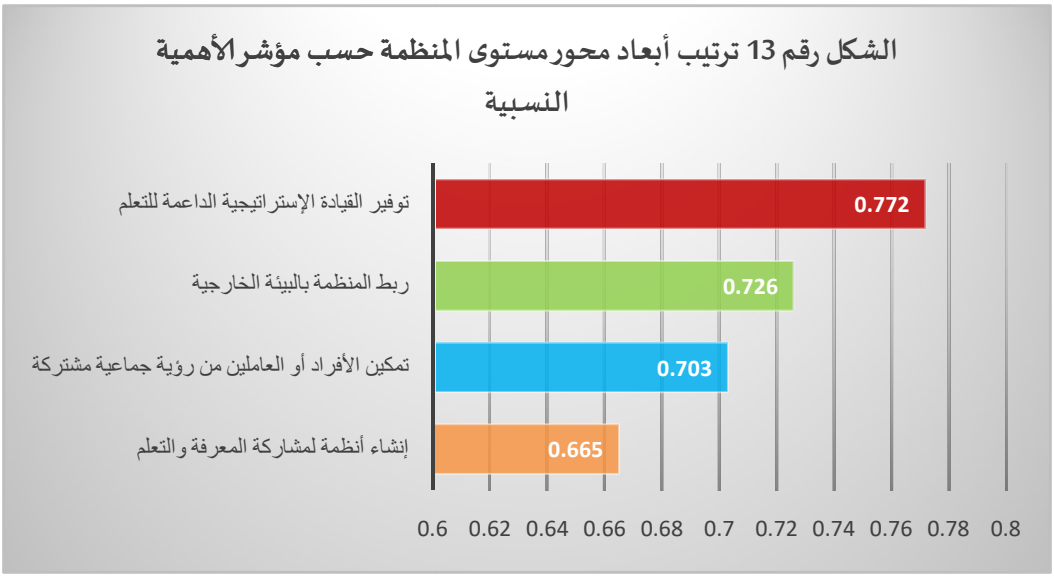
وأخيرا يتضح لنا من المتوسط الحسابي 2.16 لإجمالي المحور أن أفراد العينة **مو افقون بدرجة متوسطة** على عبارات محور مستوى المنظمة.

الشكل رقم 12ترتيب عبارات محور مستوى المنظمة حسب مؤشر الأهمية النسبية

الجدول28: ترتيب أبعاد محور مستوى المنظمة.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	مؤشر الأهمية النسبية	الترتيب
01	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة و التعلم	1.99	0.616	موافق بدرجة متوسطة	0.665	4
02	تمكين الأفراد أو العاملين من رؤية جماعية مشتركة	2.11	0.559	موافق بدرجة متوسطة	0.703	3
03	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.18	0.582	موافق بدرجة متوسطة	0.726	2
04	توفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	2.32	0.574	موافق بدرجة متوسطة	0.772	1

من خلال تحليل الجدول رقم (28) الذي يبين ترتيب أبعاد محور مستوى المنظمة أن بعد **[توفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم]** في المرتبة الأولى في ترتيب الأبعاد حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.772) وبمتوسط حسابي يساوي 2.32 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة** حسب جدول مقياس ليكارت الثلاثي، يليه في المرتبة الثانية بعد **[ربط المنظمة بالبيئة الخارجية]** وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.726) وبمتوسط حسابي 2.18 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**، يليه في المرتبة الثالثة بعد **[تمكين الأفراد والعاملين من رؤية جماعية مشتركة]** وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.703) وبمتوسط حسابي 2.11 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**، و أخيرا في المرتبة الرابعة بعد **[إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم]** وهذا بمستوى مرتفع- متوسط من الأهمية (RII = 0.665) وبمتوسط حسابي 1.99 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة.**



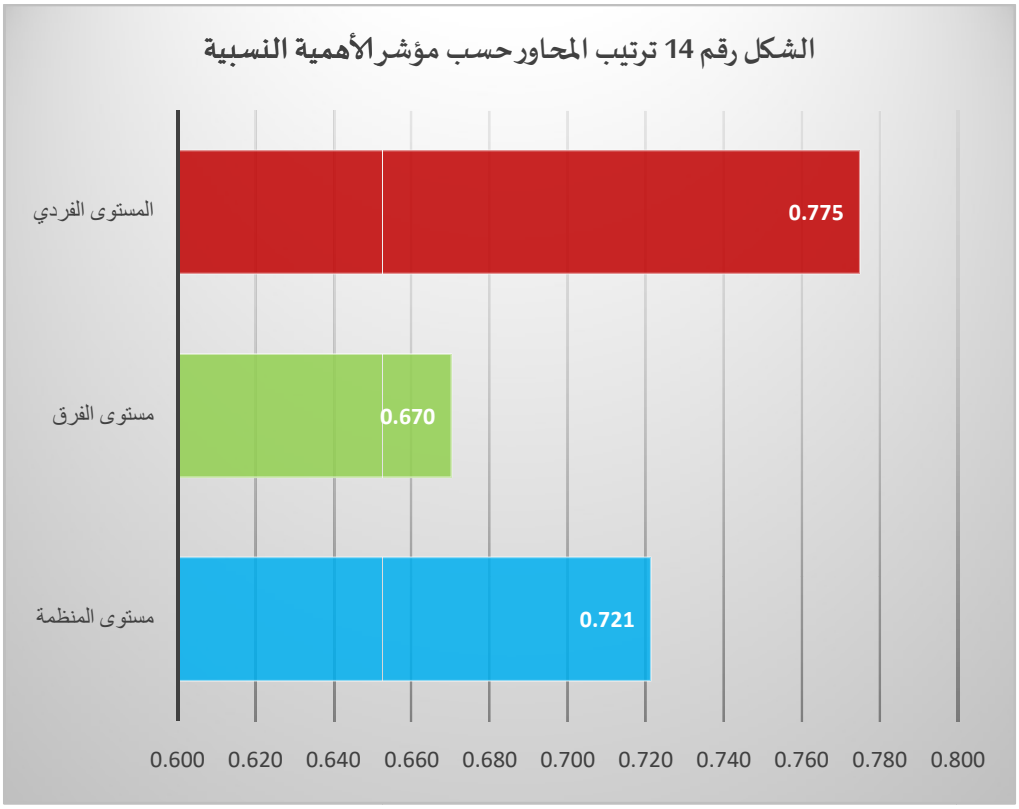
الجدول29: ترتيب محاور الاستبيان حسب مؤشر الأهمية.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	مؤشر الأهمية النسبية	الترتيب
01	المستوى الفردي	2.32	0.402	موافق بدرجة متوسطة	0.775	1
02	مستوى الفرق والمجموعات	2.01	0.522	موافق بدرجة متوسطة	0.670	3
03	مستوى المنظمة	2.16	0.508	موافق بدرجة متوسطة	0.721	2

من خلال تحليل الجدول رقم (29) الذي يبين ترتيب المحاور أن محور[**المستوى الفردي**] في المرتبة الأولى في ترتيب المحاور حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.775)

وبمتوسط حسابي يساوي 2.32 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة** حسب جدول مقياس ليكارت الثلاثي، يليه في المرتبة الثانية محور[**مستوى المنظمة**] وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.721) وبمتوسط حسابي 2.16 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**، و أخيرا في المرتبة الثالثةمحور[**مستوى الفرق**] وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.670)وبمتوسط حسابي 2.01 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**.

الشكل رقم 14 ترتيب المحاور حسب مؤشر الأهمية النسبية



اختبار الفروق بين المجموعات:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمستوى الفردي ومستوى الفرق ومستوى المنظمة لدى أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية (المؤسسة الجامعية – طبيعة العمل – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمستوى الفردي ومستوى الفرق ومستوى المنظمةلدى أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية (المؤسسة الجامعية – طبيعة العمل – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).

1- محورالمستوى الفردي:

1-1 حسب المؤسسة الجامعية: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 30 :نتائج اختبار ANOVA محور المستوى الفردي حسب المؤسسة الجامعية.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
المستوى الفردي	2.17	2	0.132	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية **للمستوى الفردي** حسب المؤسسة الجامعية، أي أن **المستوى الفردي** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤسسة.

2-1 حسب طبيعة العمل: تم اختبار هذه الفرضية باختبار ستودنت **(ت-المستقل)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 31:نتائج اختبار ت-المستقل محور المستوى الفردي حسب طبيعة العمل.

المتغير	t المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محورالمستوى الفردي	1.688	30	0.102	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور **المستوى الفردي** حسب طبيعة العمل، أي أن محور**المستوى الفردي** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف طبيعة العمل.

3-1 حسب سنوات الخبرة: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 32:نتائج اختبار ANOVA محور المستوى الفردي حسب سنوات الخبرة.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محورالمستوى الفردي	3.108	2	0.06	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور **المستوى الفردي** حسب سنوات الخبرة، أي أن محور **المستوى الفردي** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

4-1 حسب المؤهل العلمي: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 33: نتائج اختبار **ANOVA** محور المستوى الفردي حسب المؤهل العلمي.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محور المستوى الفردي	1.661	2	0.207	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية محور **المستوى الفردي** حسب المؤهل العلمي، أي أن محور **المستوى الفردي** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

2- محور مستوى الفرق والمجموعات:

1-2 **حسب المؤسسة الجامعية:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **كريسكال-واليس(Kruskal-Wallis)**اللابرامتري وذلك لعدم تحقق الاعتدالية لبعض المجموعات عند مستوى دلالة α=0.05

الجدول 34: نتائج اختبار **kruskal wallis** محور مستوى الفرق و المجموعات حسب المؤسسة الجامعية.

المتغير	قيمة X^2	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محور مستوى الفرق والمجموعات	1.293	2	0.524	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور**مستوى الفرق والمجموعات** حسب المؤسسة الجامعية، أي أن محور**مستوى الفرق والمجموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤسسة.

2-2 حسب طبيعة العمل: تم اختبار هذه الفرضية باختبار ستودنت **(ت-المستقل)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 35: نتائج اختبار ت-المستقل لمحور مستوى الفرق والمجموعات حسب طبيعة العمل.

المتغير	t المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محورمستوى الفرق والمجموعات	0.098	30	0.923	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور **مستوى الفرق والمجموعات** حسب طبيعة العمل، أي أن محور **مستوى الفرق والمحموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف طبيعة العمل.

3-2 حسب سنوات الخبرة: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **(WELCH)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وذلك لعدم تحقق تجانس التباينات عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 36: نتائج اختبار WELCH لمحور مستوى الفرق والمجموعات حسب سنوات الخبرة.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محور مستوى الفرق والمجموعات	0.109	2	0.898	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور **مستوى الفرق والمجموعات** حسب سنوات الخبرة، أي أن محور **مستوى الفرق والمجموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة

4-2 حسب المؤهل العلمي: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 37: نتائج اختبار **ANOVA** لمحور مستوى الفرق والمجموعات حسب المؤهل العلمي.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محور مستوى الفرق والمجموعات	0.470	2	0.629	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور **مستوى الفرق والمجموعات** حسب المؤهل العلمي، أي أن محور **مستوى الفرق والمجموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

3- محور مستوى المنظمة:

1-3 حسب المؤسسة الجامعية: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 38: نتائج اختبار ANOVA لمحور مستوى المنظمة حسب المؤسسة الجامعية.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الاحصائية
محور مستوى المنظمة	2.19	2	0.129	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور **مستوى المنظمة** حسب المؤسسة الجامعية، أي أن محور **مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف لاختلاف المؤسسة.

2-3 حسب طبيعة العمل: تم اختبار هذه الفرضية باختبار ستودنت **(ت-المستقل)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 39: نتائج اختبار ت-المستقل لمحور مستوى المنظمة حسب طبيعة العمل.

المتغير	t المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
محور مستوى المنظمة	-0.462	30	0.648	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور **مستوى المنظمة** حسب طبيعة العمل، أي أن محور **مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف طبيعة العمل.

3-3 حسب سنوات الخبرة: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 40 : نتائج اختبار ANOVA لمحور مستوى المنظمة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
محورمستوى المنظمة	2.61	2	0.09	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور**مستوى المنظمة** حسب سنوات الخبرة، أي أن محور **مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

4-3 حسب المؤهل العلمي: تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

الجدول 41: نتائج اختبار ANOVA لمحور مستوى المنظمة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	F المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
محورمستوى المنظمة	0.349	2	0.709	غير دالة احصائيا

من النتائج المبينة في الجدول نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور**مستوى المنظمة** حسب المؤهل العلمي، أي أن محور **مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

4. التعليق على النتائج المتحصل عليها:

أ.التعليق على إجابات الاستبيان في جزئه الأول الخاص بالبيانات العامة الخاصة بالمستبين

- **المؤسسة الجامعية:**

الملاحظ في الجدول رقم (20) الخاص بمؤسسة الانتماء، أن ما نسبته 47% من الذين شملهم الاستبيان هم من جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، وهي نتيجة جد منطقية كون الباحث من نفس الجامعة، إضافة لذلك فإن القسم محل الدراسة هو أول أقسام علم المكتبات والتوثيق على المستوى الوطني بل منه تفرعت الأقسام والمعاهد الأخرى، حري بذلك أن يضم العدد الكبير من الموظفين الإداريين للتكفل بالعدد الهائل من الطلبة الموجهين إليه سنويا لاعتبارات عدة خاصة تواجده بعاصمة البلاد مما يظفي عليه نوعا من التوسط الجغرافي بين الولايات.

- **. الخبرة المهنية:**

الملاحظ في الجدول 21 أعلاه أن 59% من المستجوبين لديهم خبرة تفوق (10) العشر سنوات في التسيير الإداري، وهو ما يعتبر إضافة معتبرة للقسم أو المعهد محل الدراسة

رغم ما يتوفر عليه أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة من أرض خصبة متمثلة في برامج بيداغوجية هادفة وموظفين يتمتعون بخبرة وكفاءة عالية، لم يساعد ذلك في تطبيقها لمبادئ التعلم التنظيمي و تحولها إلى منظمات متعلمة.

- **.المستوى التعليمي:**

الملاحظ من الجدول رقم (23) أن أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة تتوفر على فئة من الموظفين الإداريين ذووا مستوى تعليمي متميز إذ أن معظمهم أي ما نسبته 66% من مجموع

المستجوبين درجتهم العلمية ماستر أو ماجستير فما فوق. كما أن هذه المعطيات تبين بكل وضوح أن الكادر البشري للجامعة الجزائرية ومن خلالها أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق يدرك بما لا شك فيه أن العصر الحالي هو عصر المعرفة والتعلم، وهو ما يتطلب التزود بالمعارف اللازمة ومواصلة التعلم والحصول على أرقى الشهادات لمواجهة المنافسة التي تفرضها معطيات داخلية وخارجية رهيبة. وهي تتفق مع دراسة للباحثة ***(أبو العلا ليلى محمد، 2017)*** ، أن من مجموع 91 مستجوبا ثلاثة (03) فقط منهم لديهم درجة علمية أقل من الليسانس.

- **.طبيعة العمل:**

من خلال استقراء الجدول رقم (21) الخاص بطبيعة العمل، والملاحظ فيه أنما نسبته 56% هم من فئة الإداريين وهو أمر جد طبيعي كوننا اخترنا العينة العمدية المتمثلة في الطاقم الإداري المسير لأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، إلا أن ذلك لم ينف أن يكون ما نسبته 44% هم من فئة الأكاديميين المكلفين بالتسيير الإداري، وهي حالات تكاد تكون خاصة بالمؤسسات الأكاديمية والتعليمية، حيث نجد تكامل بين الموظف والأستاذ الأكاديمي في التسيير الإداري، وهي من خصوصيات الجامعة التي تنفرد بها عن باقي المؤسسات والمنظمات الأخرى، وهو ما يتفق وما تم طرحه في الجانب النظري للدراسة من أن دمج خصائص التعلم التنظيمي في مؤسسة جامعية سيسمح لها بخدمة المجتمع على شكل أفضل، وسيتيح لنا تحويل الجامعات إلى "منظمات متعلمة" و كذا التغلب على النموذج الآلي الخالي من كل صور التعاون والتآزر والقيم الإنسانية والمرونة في التنظيم و التدريس والتعلم، ودمج نموذج يتسم بالروح الإنسانية، أو بالأحرى إضفاء الطابع الإنساني في المعاملة الأكاديمية والإدارية والتخلي عن المقاربة الآلية الخالية من كل روح.

ب.التعليق على نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحورالأول

توفر أبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على المستوى الفردي

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال استقرائنا للجدول رقم 23 أعلاه والمتضمن نتائج الإجابات حول فقرات المحور الأول الذي خصص لدراسة توفير فرص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة فإن اللافت للنظر هو موافقة معظم أفراد العينة المستجوبة بدرجة متوسطة على أسئلة هذا المحور.

تتفق هذه النتائج المتحصل عليها مع نتائج دراسة الباحث (***البوسعيدي سالم بن سليمان، 2018***)، حيث خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة المستجوبة وافقوا بدرجة متوسطة على فقرات المحور الأول، كما تتفق و دراسة للباحثة ***(أبو العلا ليلى محمد، 2017)*** التي جاءت جميع إجابات المستجوبين بين الدرجة المتوسطة، إلا أنها مغايرة للنتائج المتحصل عليها في دراسة سابقة للباحث(***الهدله مصطفى، 2013***) والتي جاءت في معظمها تتراوح بين الدرجة العالية والعالية جدا.

البعد الأول: توفير فرص التعلم المستمر:

جاءت عبارة [**يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها**] في هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 0.712، وهي تعزى حسبنا للجو العام السائد في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة حيث يميل معظم الموظفون إلى التعامل بصراحة في النقاش مع غيرهم من الزملاء في العمل ويعزى ذلك حسب رأينا للنتيجة السابقة المتحصل عليها في الجدول رقم (21) من أن 59% من المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، ما يجعلهم قريبين من بعضهم البعض وتربطهم علاقات نوعا ما قوية من حيث السنوات التي قضوها، ما يحفز لديهم عامل المناقشة بكل صراحة لعدم وجود عائق يحول دون ذلك، كما أنها مرتبطة كذلك بعامل التقارب في المستوى العلمي بينهم وهي النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) والتي أظهرت أن 65% من الموظفين لديهم شهادة

جامعية ماستر – ماجستير فما فوق، وهو ما يساعد ويعين على مناقشة المسائل بينهم بكل صراحة للمستوى التعليمي المتقارب بينهم، وهو ماحثت عليه مواثيق منظمة الأمم المتحدة والتي تنص على أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تمتلك قدرة فريدة على تعزيز الحوار بين الثقافات لأنها تمثل مراكز للمعرفة والحوار[1]. وهي نتيجة تصب في خانة الأمور المساعدة والميسرة على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي، وهو ما أشار إليه أكبر منظري التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة (سينج) في كلامه حول الانظباطات الخمسة والتي من شأنها تحويل المنظمة التقليدية إلى أخرى متعلمة حيث يتضمن بناء المنظمات الذكية تدريب الأفراد وتعليمهم التفكير المنظمي، وكيفية تطوير خبراتهم وتقنياتهم الشخصية وإعادة هيكلة نماذجهم العقلية اعتمادا على روح التعاون والمشاركة بينهم.يطورون إتقانهم الشخصي، ويتعلمون الكشف عن النماذج العقلية وإعادة هيكلتها بالتعاون. فقد تكون المنظمات التعليمية أداة ليس فقط لتطور المنظمات، ولكن لتطور الذكاء. (342: 2004 ,***Senge***)

ويلعب الحوار والنقاش دورا كبيرا في دفع العملية التعليمية في المنظمة وتحسين آداء موظفيها، فالحوار هو العنصر الأساسي وهو الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة ويؤدي إلى تبادل المعلومات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة[2].

بينما جاءت عبارة **[يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم]** في المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي 1.59 وانحراف معياري 0.837، وجاءت عبارة **[يكافأ الموظفون وفرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم]** في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 1.75 وانحراف معياري 0.842، وهي بذلك تتفق ودراسة للباحثة ***(أبو العلا ليلى محمد، 2017)***وقد أرجعت ذلك إلى المركزية الشديدة المتبعة في النظام المالي، وهو حسبنا نفس المشكل الذي يطرح عندنا حيث تعاني كل الأقسام والمعاهد من مركزية شديدة في توزيع الميزانية المالية مما يؤثر سلبا في مكافأة الموظفين وصرف

[1] الأثر الأكاديمي.الحوار بين الثقافات.منظمة الأمم المتحدة UNESCO [أطلع عليه يوم: 08.أوت.2022]. متاح على الرابط: https://www.un.org/ar/122265#

[2] خبيزي، سامية، المرجع السابق، ص03

الأموال. وهو ما يوضحه جليا الشكل رقم 09 أعلاه الخاص بترتيب الفقرات حسب درجة الاستحقاق من الأعلى إلى الأدنى حيث يتضح لنا أن ما يتعلق بالمكافآت والتعويضات والدعم المالي المخصص للتعلم والتدريب جاءت في ذيل القائمة ما يدل على خلل واضح في توزيع وصرف الميزانية من طرف الهيئات الوصية بذلك، ونخص بالذكر المصالح المالية بالكليات أو على مستوى رئاسة الجامعة والتي لا تركز أساسا على دفع عملية التعلم والتدريب ولا تخصص له المبلغ الكافي من الموارد المالية، وهو ما يعتبر حسب ما تم دراسته في الجانب النظري من الدراسة من الأمور المثبطة والمعيقة لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة خاصة في المؤسسات الأكاديمية – الجامعات- التي تعتبر قاطرة المجتمع. وهو ما أشار إليه العديد من المؤلفين في هذا المجال حيث جاء في التقرير ***Higher education for modern societies*** والذي نشر سنة 2010 من طرف المجلس الأوروبي للتعليم العالي ما مفاده أنه يجب تزويد خريجي التعليم العالي بالمهارات اللغوية والكفاءات الأخرى للحوار، والتي بدونها لا يمكن لسياسات التدويل التي تهدف إلى تحسين الأداء الاقتصادي بالمعنى الضيق أن تكون ناجحة[1] .و هو الدعم الذي يجب أن يتوفر إن كنا نريد حقا أن تتحول جامعاتنا ومن خلالها الأقسام محل الدراسة إلى الوصول للعالمية التي تتطلب إنفاق أكثر على التدريب والتعلم، تعلم اللغات والكفاءات والخبرات اللازمة التي قربت المسافات بين الشركة كمفهوم اقتصادي والجامعة كمفهوم أكاديمي، وهو ما خلصت إليه دراسة للباحث (***أبوعفش مؤيد علي، 2014***) حيث ذكر فيها أن فقرة [**يكافأ الموظفون وفرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم**]جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 45.66 % و أرجع الباحث ذلك لعدم وجود نظام تحفيزي يهتم بمكافأة عملية التعلم في الوزارات. هذا من جانب توزيع الميزانية، أما من جانب القرارات الحاسمة فهي تتخذ من طرف الإدارة المركزية أيضا، كالمجالس العلمية و التأديبية للكلية ولرئاسة الجامعة و قاعدة بيانات الطلبة والموظفين والأساتذة وكل ما يتعلق بالتسيير الآلي للأمور البيداغوجية، فهي مركزية التسيير برئاسة الجامعة ما جعل المكلفين بالتسيير الإداري في الأقسام

[1] BERGAN, Sjur et DAMIAN, Radu. *Op.cit,*. p12

والمعاهد يعتادون على الروتين وعدم الإبداع ويفضلون الهروب من التميز لاقتناعهم بصعوبة تغيير الطرائق المعتادة و المسطرة من الإدارة المركزية، وهو ما يفسره الجدول رقم (25) ترتيب أبعاد محور المستوى الفردي حيث جاء البعد رقم 02 تشجيع الاستفسار والحوار في المرتبة الأولى متقدما على البعد رقم 01 توفير فرص التعلم المستمر.

البعد2: تشجيع الاستفسار والحوار:

جاءت عبارة [**يحترم المظفون بعضهم البعض**] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 0.471، وهو ما يجب أن تكون عليه كل الإدارات، وعلى وجه أخص المؤسسات الأكاديمية التي هي قاطرة المجتمع، وإن كان الغرب بباحثيه وعلمائه يدعون لمثل هذه المزايا والمُثُل العليا (سينج)، و أعمال (***Argyris***) و (***Shön***) التي تدافع دفاعا قويا عن القيم مثل التماسك و النزاهة أو الصدق، إذ أنه لا يمكن للمؤسسة أن تكون مستدامة ما لم تثبت رؤيتها في القيم التي يتطور الأشخاص فيها[1].

فهي تنم عن قيم وعادات وتقاليد وأخلاق متجذرة في الفرد المسلم أضفت بظلالها على ما استخلص من نتائج حتى في دراسات أخرى كدراسة (***زايد وآخرون، 2009***) والتي خلصت لنتيجة أن عبارة **[يحترم الموظفون بعضهم البعض]** هي الأكثر تعبيرا حيث حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وهي دافع قوي ومحفز من محفزات تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي والتي تكلمنا عنها سابقا في الفصل النظري في محور الأمور الميسرة والمساعدة في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وهي الثقافة والقيم التنظيمية، كما أنها تتفق والدراسة التي قام بها الباحث (***الكبيسي أريج ميمون، 2013***)، حيث خلصت الدراسة في نتائجها للبعد الأول (توفير فرص التعلم المستمر) أن فقرة **[يحترم الموظفون بعضهم البعض]** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.91.

إننا ورغم النتائج المتحصل عليها بخصوص خلق الاحترام المتبادل بين الموظفين، غير أننا لا يمكننا وللأسف الشديد تعميم ذلك على كل المؤسسات الأكاديمية، إذ أظهرت بعض الدراسات والتقارير تفشي

[1] C. Argyris, D. A. Schön, *op.cit.,*p 139 ;159 ;286 ;287

فاضح وصريح في العقدين الماضيين لظواهر لا أخلاقية وفساد في الوسط الجامعي، وقد زادت نسبة العنف بمختلف أنواعه في الجامعات الجزائرية، حيث أصبح واضحا وملفتا للانتباه[1]، وهو ما صار يمثل تحديا كبيرا يواجه قطاع التعليم العالي في أغلب دول العالم.

وكخلاصة لنتائج عبارات المحور الأول المتعلق بالتعلم على المستوى الفردي في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، كالاحترام المتبادل ويناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم وكذا يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم، وهي كلها عبارات تدل دلالة قطعية على أن من شملهم الاستبيان يملكون من العوامل المساعدة على التعلم كالحس الجمعوي والتآزر والتعاون والاحترام، وهي محفزات أدرجها كل من (سينج) في الانضباطات الخمسة، فالتعلم الجماعي بالنسبة إليه هو: القدرة على التفكير المشترك والذي يتحقق من خلال إتقان الحوار والنقاش، كما أنها من ركائز بناء منظمة متعلمة - أين يتعاون الأفراد ويفكرون معا من أجل تحسين المنظمة، ومن خلال الحوار والخبرة والمعرفة والانفتاح ومعرفة الذات والتعاون.[2]

هذا الرصيد البشري بإمكانه – إذا استغل أحسن استغلال - وصرفت عليه الميزانية اللازمة لتزويده بأحدث التكنولوجيات التي تصب في خانة الأمور المساعدة والمحفزة على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي والتي كنا قد ذكرناها سابقا في الفصل النظري إضافة إلى القيم التي لها دور كبير للغاية في دفع عجلة التنمية والتطور و وزيادة للمستوى العلمي المرتفع الذي يتمتع به جل المستجوبين(65%) منهم لهم درجة ماستر أو ماجستير فما فوق، فإن ذلك مدعاة لمن بيدهم الحل والعقد أن يستغلوا كل هذه المعطيات التي تحدثنا عنها من أجل إحداث التغيير الحتمي الذي تفرضه الظروف الآنية والتي لم تعد تسمح بالوقوف دون حراك، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإننا نلقي كذلك باللائمة على بعض الموظفين الذين اعتادوا على النمط الحالي ورضوا بالقعود وعدم التحرك من أجل التغيير للأحسن كاستغلال الجو التعليمي

[1] مقلاتي، سامي، 2017.*تفسير ظاهرة العنف في الجامعات الجزائرية من طرف هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–*، اطروحة دكتوراه، علم النفس الاجتماعي: أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي.

[2] Diane Gibreault. *Op.cit,* p1.

الموجود في الجامعة بصفتها مهد المعرفة وحضور التربصات والملتقيات والندوات، وعدم الاكتفاء بإلقاء اللائمة على الغير وهو ما طرحه (بيتر سينج) وتحدثنا عنه سابقا حول فخ الألفة وعدم التغيير الذي يقع فيه الكثير من الموظفين والروتين والإجراءات الدفاعية التي تحدث عنها مرارا كل من (***Argyris and Schön***) وهي من مثبطات ومعيقات تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات التقليدية التي تريد التحول إلى منظمة متعلمة.

ت. التعليق على إجابات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

توفر أبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على المستوى الفرق والمجموعات

تتفق النتائج المتحصل عليها من خلال استقرائنا للجدول رقم 26 أعلاه والمتضمن نتائج الإجابات حول فقرات المحور الثاني الذي خصص لدراسة توفير فرص التعلم التنظيمي على مستوى الفرق والمجموعات والتي جاءت في معضمها في الدرجة المتوسطة مع نتائج دراسة الباحث(***البوسعيدي سالم بن سليمان، 2018***) حيث خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة المستجوبة وافقوا بدرجة متوسطة على فقرات المحور الثاني، كما تتفق و دراسة للباحثة(***أبو العلا ليلى محمد، 2017)*** التي جاءت جميع إجابات المستجوبين في الدرجة المتوسطة، و كذا دراسة لـ (***أبو حشيش بسام محمد، 2016)***، و دراسة لـ(***زايد وآخرون، 2009)*** غير أنها مغايرة للنتائج المتحصل عليها في دراسة سابقة للباحث (***الهدله مصطفى، 2013)*** والتي جاءت في معظمها تتراوح بين الدرجة العالية والعالية جدا.

البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجامعي:

بعد استقراء نتائج البعد الثالث الخاص بتشجيع التعاون والتعلم الجامعي، نستنتج ما مفاده أن عبارة **[يغير الموظفون آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا]** في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع من الأهمية(RII = 0.813)وبمتوسط حسابي يساوي 2.44 أي بدرجة **مو افق** حسب مقياس ليكارت الثلاثي، وهي نفس النتيجة المتحصل عليها في الدراسة السابقة لـ(***زايد وآخرون،2009)*** حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، وهو ما اعتبره الباحث مؤشر إيجابي كونها تدل على استعداد الموظفين على تغيير نماذجهم الذهنية نتيجة ما يستجد من معلومات ومعرفة وبالتالي التخلص من الاستراتيجيات والأهداف القديمة، وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Moilanene, 2001)، و (Senge , 2006)، و (Mets & Torokoff, 2007)، لكنها تختلف معها في العبارة الأخيرة **[يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم]**بمستوى متوسط من الأهمية (RII =

(0.521وبمتوسط حسابي يساوي 1.56 أي بدرجة **غير موافق**، وهو مؤشر على فقد الثقة من طرف الموظفين في الإدارة المركزية وأنها ستأخذ بتوصياتهم، وهذا إما عن تجربة خاضها الكثير منهم من قبل ولم يجدوا آذان صاغية أو من خلال ما يتم سماعه وتداوله من طرف موظفين آخرين مروا بنفس التجربة، وهو ما يؤكد ما تم طرحه من قبل في البعد السابق من أن فقرة **[يكافأ الموظفون وفرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم]** جاءت في المرتبة الأخيرة وهو مؤشر واضح عن الخلل الموجود في العملية الاتصالية بين الموظف و إدارته المركزية و هو من معيقات تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي كما تم طرحها سابقا في القسم النظري، كالعقبات التي تضعها الإدارة عن قصد أو غير قصد مثل التشدد في الأمور الإدارية في غير محلها أو المركزية الزائدة، وهو ما يستدعي التغيير الحتمي والسريع لهذه الذهنيات التي تعيق من تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة وتحول دون تشجيع التعاون والتعلم الجامعي بين الموظفين.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (***أبو حشيش بسام محمد،2016***) حيث خلصت إلى أن عبارة **[يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذبتوصياتهم]** جاءت في المرتبة الأخيرة وقد أرجعته الباحثة إلى المركزية في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الجامعة التي تأخذ القرارات بناء على رؤيتها الخاصة وبما يتوافق والقرارات الواردة من الوزارة الوصية، وهي نفس النتيجة التي حصل عليها الباحث ***(زايد وآخرون، 2009)***.

كما تتفق والدراسة التي قام بها(***الفرهود صالح، 2021***) في أن درجة بعد تشجيع التعاون والتعلم الجامعي جاءت متوسطة وأن العبارة الخاصة بـ**[يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم]** جاءت في المرتبة الأخيرة وقد عزى الباحث ذلك إلى عدم جدية الكلية في تشكيل فرق العمل أو عدم الجدية في أخذ بنتائج وتوصيات أعمالهم.

خلاصة نتائج المحور الثاني المتعلق بالتعلم التنظيمي على مستوى الفرق والمجموعات، تطرح تساؤلات عدة، إذ أن النتائج المتحصل عليها والتي تتفق مع الكثير من الدراسات، تشير إلى وجود حس جمعوي و حرية في تغيير الآراء ومناقشتها، وقد تجلت الرغبة في التغيير لدى الموظفين في الأقسام والمعهد محل

الدراسة ظهر ذلك في فقدان الثقة بين الموظف وإدارته المركزية والتي لا تأخذ بتوصياته و لا تكافئه على انجازاته.

هذا الرصيد البشري الذي مثله (مايلونين) كما تم ذكره سابقا في الفصل النظري في بعض نماذج المنظمة المتعلمة، ووصفه بـ(***The Learning Organization Diamond***)، هذه الماسة إن صح التعبير المتوفرة في هذه الأقسام والمعهد محل الدراسة تقابل من طرف الإدارة المركزية بعدم المكافأة على إنجاز العمل، وهو المعول الأكبر في هدم كل الطاقات والإمكانات الذهنية والجسدية، هذا الإهمال الذي يقابل هذه الرغبة في التغيير والتحول للأفضل عبر عنه المستجوبين في أنهم لا يثقون في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم، وهو رد واضح وجلي من طرفهم على غض الطرف والإهمال الذي تمارسه الإدارة المركزية نحوهم، وهو القاسم المشترك في جميع النتائج المتحصل عليها في الدراسات التي تم الاطلاع عليها من طرفنا في الوطن العربي والدول الإفريقية، وهو ما يفسر ضعف حضور الجامعات العربية والإفريقية في ترتيب الجامعات الأوائل على المستوى العالمي.

إن مواصلة المضي في هذا النهج ودس الرأس في التراب والتغاضي عن الأساليب الخاطئة وإعطاء ظهرنا للتغيير القادم لا محالة إنما هو ضرب من الانتحار والسير حتما للاندثار والزوال، في عالم لم تعد فيه وجود لحدود فاصلة بين الجامعة والشركات الربحية التي تعتمد المنافسة في كل شيئ، في مثل هذا العالم لابد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز، خلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن، ويتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفاعليتها وقدرتها على الاستمرار.

ث. التعليق على إجابات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث

توفر أبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى المنظمة

جاءت النتائج المعبر عنها في عبارات أبعاد المحور الثالث والمتعلق بمدى توفر أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة في مجملها في الدرجة المتوسطة وهي نفس نتائج دراسة(***زايد وآخرون،2009)*** ودراسة ***(أبو حشيش بسام،2016)*** ودراسة(***للبوسعيدي،2018)*** و كذا دراسة الباحثة***(أبو العلا ليلى، 2017)*** ودراسة(***الفرهود صالح، 2021)*** و دراسة للباحثة (***عائشة بنت سالم بنت صالح الرقيشية، 2015)***،وهي كلها دراسات أفرزت نفس النتائج المتحصل عليها حول عبارات هذا المحور

البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

جاءت نتائج هذا البعد متوقعة بالنسبة للنتائج المتحصل عليها سابقا وهي تقريبا نفس النتائج المتحصل عليها في دراسات سابقة، إذا أن عبارة **[يمكن القسم أو المعهد الموظفين ويسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعه وسهولة، وفي أي وقت.]**جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.16 و انحراف معياري 0.884 تلتها عبارة **[تُستخدم الاتصالات بشكل اعتيادي: نظم الاقتراحات، لوحة الإعلانات والاجتماعات المفتوحة]** بمتوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.871، وهي دلالة على الثقة المتبادلة والموجودة بين موظفي القسم أو المعهد ومسؤوليه المباشرين، وهي تنم عن قيم واضحة كنا قد لمسناها من قبل في البعد الثاني الخاص بتشجيع الاستفسار والحوار في عبارة **[يحترم الموظفون بعضهم البعض]** التي جاءت في المرتبة الأولى، كما أن استخدام الاتصالات ولوحة الاعلانات والاجتماعات المفتوحة يتطلبه العمل الجامعي الحديث من أجل إيصال المعلومة للموظفين، وإن كان الاتصال الداخلي من أهم دعائم المنظمة المتعلمة والإدارة الحديثة المتميزة، فإن تقنية لوحة الإعلانات الرقمية ونظم الاقتراحات على الخط، وكذا الاجتماعات المباشرة والافتراضية والتي زادت من حدتها جائحة كوفيد 19 والتي آتت أكلها وأعطت ثمار جيدة في كثير من المؤسسات النفعية وغير النفعية لتحريك أفراد المنظمة في

تحقيق الهدف، هذا الأخير لا يمكن الوصول إليه إن لم يكن معلوما ومحدودا بصورة جد واضحة، وهو ما أشرنا إليه سابقا في الدراسة النظرية فيما يخص الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة ويؤدي إلى تبادل المعلومات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة[1]، مايستدعي الإكثار من الإعلانات واللوحات الإشهارية والاتصالات من أجل إيصال رسالة القسم أو المعهد و المصالح الإدارية، وهو دليل على التفاني في العمل والرغبة في تجاوز العقبات من طرف الموظفين رغم نقص الوسائل أو انعدامها في بعض الأحيان، وعليه يستوجب على المؤسسات تطوير تقنيات الاتصال الداخلي لتفعيل التعلم في ظل الثقافة التنظيمية الحديثة التي تشجع على المشاركة وتقاسم المعارف والخبرات بين جميع الأفراد داخل التنظيم[2].وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع ما تم الحصول عليه في دراسة لـ(***زايد وآخرون،2009)*** حيث جاءت عبارة **[تُستخدم الاتصالات بشكل اعتيادي: نظم الاقتراحات، لوحة الإعلانات والاجتماعات المفتوحة]** في المرتبة الأولى، وقد عزى الباحث الأمر كون أغلب الموظفين هم من فئة المهندسين الذي يفضلون الاجتماعات المفتوحة والمتكررة.

أما عبارة **[يحتفظ القسم أو المعهد ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين]** فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 1.91 و انحراف معياري 0.865 ، وهي دلالة واضحة عن قصور من طرف إدارة القسم أو المعهد الذي يعتبر مهد المعلومات والبيانات ومركز لتدريب وتعليم عمليات حفظ وصيانة الوثائق والمعلومات وعليه مدار كل ذلك ومنه يتخرج الآلاف في هذا التخصص، بل توفره على زبدة المجتمع من أساتذة ومتخصصين في إدارة وتسيير الأرشيف الورقي والرقمي، حيث ترسل الجامعة كل سنة المئات من طلبة الليسانس والماستر من أجل عقد تربصات في عديد الوزارات والشركات للاستفادة من الواقع والمساعدة في تنظيم وتسيير أرشيفهم الخاص، كان حري بالأقسام والمعهد محل الدراسة ان تعمل على استخدام التكنولوجيات المتاحة والتي يتم تلقينها للطلبة سنويا والاستفادة من الكادر البشري المتمثل في أفضل الأساتذة في هذا المجال لخلق صورة جلية واضحة ومشرفة عن ما يمكن أن يقوم به

[1] أ. خبيزي، سامية، المرجع السابق، ص03

[2] أيت طالب، نورة،2014. ***الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة***، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مج9، ع2، ص ص 145-154.

القسم أو المعهد في هذا المجال و لتحذو الأقسام والمعاهد الأخرى حذوه فتعم المصلحة وتتآزر الجهود وتتكاتف.

كما أن النتيجة المتحصل عليها تشير إلى البعد عن تبني الأفكار الإدارية المعاصرة وإبقاء طريقة التسيير تقليدية، وهو ما أشار إليه و تحدث عنه بابوجي وكروسان (2004) عن خداع شبيه بتلك التي تم الاستشهاد بها من طرف (2004) ***March***. في هذه الحالة ، أشاروا إلى أن المنظمات يمكن أن تقع في ثلاثة مصائد تعلم[1] من بينها:

- فخ القرب، أو الميل إلى استخدام حلول قريبة من الحلول المعروفة هذا هو السبب في أن الابتكار في المؤسسات القديمة قد يكون أكثر صعوبة منه في المؤسسات الأحدث التي لا تخضع للتجربة.

وقد أشار (سينج) إلى معوقات أخرى منها التركيز على الحين فقط، أي عدم الاهتمام إلا بالمشاكل الآنية، رغم أن معظم المشاكل مردها ترسبات وتراكمات سابقة، كل هذه الإجراءات تضعها الإدارة عن قصد أو عن غير قصد لحماية الأفراد أو أجزاء من المنظمة عند الشعور بالخوف أو الفشل، و تمنعهم من اكتشاف أسباب ذلك [2].

إن الاكتفاء بالتحجج بعدم وفرة الوسائل والظروف المواتية وجعل ذلك شماعة توضع عليها كل النتائج التي آلت إليها جامعاتنا ومنها أقسام ومعاهد علم المكتبات ما هو إلا ضرب من الهروب من المسؤولية التي قد تسألنا الاجيال القادمة عنها "إن أي تأخر أو تأخير يجعل من الفئة العمرية ذاتها التي نحاول أن (نحميها) مستقبلها بكامله معرقل بسبب جبننا". (من خطاب دافد باتنم، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.2012)[3].

البعد الخامس: تمكين الأفراد أو العاملين من رؤية جماعية مشتركة:

جاءت نتائج هذا البعد الخاص بالرؤية الجماعية المشتركة في درجة المتوسط، وقد احتلت عبارة [**يمكن القسم أو المعهد الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم**] المرتبة الأولى من حيث

[1] Bapuji, H , 2004. *Op.cit,*.p6

[2] البشر، فاطمة عبد الله، المرجع السابق. ص10.

[3] باربر مايكل.المرجع السابق.ص05

الترتيب بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.827 وهو ما يدل على روح التعاون والتآزر الموجودة بين الموظفين ومسؤوليهم المباشرين في الأقسام والمعهد محل الدراسة، حيث يسعى القائمون والمشرفون على ذلك لتوفير كل ما بإمكانهم من أجل إنجاح العملية الإدارية، وهي نتائج مغايرة لما تم التوصل إليه في دراسات سابقة مثل دراسة للباحثة ***(أبو العلا ليلى، 2017)*** ، حيث جاءت العبارة السالفة الذكر في المرتبة ما قبل الأخيرة نفس الشيء بالنسبة لدراسة (***أبو حشيش بسام، 2016***)ودراسة(***زايد وآخرون، 2009***) وهي نتيجة تبين نوع الاختلاف الحاصل بين الموظف الجزائري وغيره من الدول العربية الاخرى، إذ تتسم الأجواء في غالبيتها عندنا في الجزائر بنوع من التناسق والتآزر وانتفاء روح التعالي بل إنك تكاد لا تفرق بين المسؤول والموظف البسيط عندنا لخلق التواضع الذي يخيم على جل مسؤولي القطاع العام وحتى الخاص، كما أن الاعتماد الكلي في صرف الميزانية بمؤسسات التعليم العالي على الدولة أضعف وبشكل كبير لدى المواطن فكرة التقشف في استخدام الوسائل المتاحة لديه، ظنا منه أنها ملكا خاصا به ما يتيح له التصرف فيها كيف ما شاء ولمن شاء ووقت مايشاء، وهو ما لا يتوفر في دول أخرى تضع قيودا على الصرف العشوائي وغير المدروس للوسائل المتاحة من طرف الدولة، وهي النظرة المعتمدة حاليا في الدول المتقدمة التي عملت على تغيير إستراتيجي في المفاهيم المتعلقة بالاستخدام اللاعقلاني لميزانية التسيير والتجهيز وأدخلت مفاهيم جديدة تتعلق بربط الجامعة بالشريك الاقتصادي وخلق روابط وشراكات معه من أجل نقص الاعتماد الكلي على ميزانية الدولة، فقد أظهرت دراسة أجريت في جامعة مينيسوتا أن الفترة من سنة 2001 إلى 2012 شهدت إضافة أكثر من 1000 إداري للجامعة، حيث يستهلك هؤلاء الإداريون 24% من الرواتب[1] وهو ما يعتبر هدرا كبيرا لميزانية الجامعة والتي وجب مراجعة سياسة التوظيف من الأساس تماشيا والتطور الحاصل في طرق التعليم الحديثة.

وقد جاءت عبارة **[يكرم القسم أو المعهد الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم]** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.75 وانحراف معياري 0.803 وهي نتيجة شبيهة لما قبلها في البعد رقم 03 **[يكافأ**

[1] المرجع السابق، ص 84.

الموظفون على إنجازاتهم] التي جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة وهي دليل على أن موضوع المكافآت غير مطروح البتة في قاموس الجامعة الجزائرية إلا نادرا، وهو ما يدعو للتساؤل عن غياب هذه المبادرات التي لها صدى جميل وواسع وأثر بالغ الاهمية، وإننا نكاد لا نرى ذلك إلا في حالة إحالة الفرد (أستاذ-موظف) على التقاعد، فتعطى له الهدايا الرمزية التي طلما حلم بها لما كان بحاجة لها وهو في الخدمة، وهي نفس النتيجة التي خلصت إليها دراسة للباحثة ***(أبو العلا ليلى، 2017)*** ودراسة ل(***أبو حشيش بسام محمد، 2016)*** حيث جاءت في المرتبة الرابعة، كما أنها تتفق ودراسة(***زايد وآخرون،2009)*** حيث عزى الباحث ذلك إلى عدم تشجيع الموظفين لتحمل مسؤولية قراراتهم بل يتم مساءلتهم عنها وبذلك لا يوجد سبب أو حافز لتقديم المبادرات، وهو المنطق السائد للأسف الشديد في منظمات الدول العربية والعالم الثالث ثم بعد ذلك نطالب باللحاق بمن هم في صدارة الترتيب، وهو ضرب من المحال كون من أهداف التعلم التنظيمي تطوير القدرة على الإبداع، لكن كيف لنا أن نتصور ذلك في جو لا يعترف بالمكافأة عن العمل المنجز ولا يعير لذلك اهتمام، وإذا كان أكبر منظرا التعلم التنظيمي(***Argyris and Schön)*** يرون أن التعلم التنظيمي يحدث بشرطين، عندما تتحصل المنظمة على ما تريد، أو عكس ذلك، في الحالة الأخيرة، من الضروري تحديد الخطأ وتصحيحه حتى يصبح انتصارا للمنظمة إذ يمكن أن يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ولعل من أكبر الاخطاء التي وجب تصحيحها هنا هو التغاضي عن مبدأ المكافأة عند إنجاز العمل بإتقان، فإذا كان إهمال العمل وتضييعه مدعاة للعقوبة والخصم من الراتب فمن باب أولى أن يتم مكافأة وتكريم من يتقن عمله ويحسنه، وهو من ركائز نظرية(بيتر سينج) في أبعاده الخمسة التي ذكر منها في البعد الثالث التمكن الشخصي أو التميز الذاتي (***Personal Mastery***): وهو حجر الأساس للمنظمة المتعلمة، وعليه يجب أن تركز جميع المنظمات جهودها لتطوير أداء وكفاءة العاملين بها، إنه يساعد في تطوير علاقة أعمق وأكثر بين الفرد والمنظمة، وهو عبارة عن مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، إذ لا يمكن تعزيز ذلك بدون عامل المكافأة والتحفيز.

- **البعد السادس: : ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:**

جاءت كل إجابات المستجوبين في البعد السادس بدرجة متوسطة مثل باقي الأبعاد الأخرى، وهي ميزة تشترك فيها مع جل إن لم نقل كل الدراسات السابقة حول هذا الموضوع الخاص بالتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في المؤسسات الأكاديمية وغير الربحية، وقد جاءت عبارة [**يشجع القسم أو المعهد جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر الطلبة في قراراتهم المختلفة**] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 0.798 متبوعة بعبارة [**يتعاون القسم أو المعهد مع الأقسام أو المعاهد الأخرى من نفس الجامعة ومن جامعات أخرى من أجل تبادل المنافع**] بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.888، وهي نتيجة مشجعة من حيث إتاحة المبادرة من طرف المسؤول المباشر في القسم أو المعهد محل الدراسة للموظف في أخذ وجهة نظر الطلبة في قراراتهم، وهو ما يمكن أن نطلق عليه باتصال المنظمة ببيئتها الخارجية الداعمة للتعلم (سينج)، و كذا المجتمع المحيط بها، وهو حلقة الوصل التي تربطها به، هذه العلاقة التي يجب أن تبنى على أساس مدروس وبخطى ثابتة وأسس متينة، إذ تعمل العلاقة المرتبطة بالطلبة على تهيئة الجو للدفع بالعملية التعليمية على جميع المحاور، كما تعمل هذه الروابط (إدارة-طلبة) على إذابة الطبقة الجليدية الموجودة بينهما وتعمل على زرع نوع من الثقة المتبادلة بينهما، هذه الثقة التي فقدها الطرفان وصار التعامل يتسم بنوع من التقيد التام باللوائح والقرارات الإدارية وهو ما عمق الفجوة بين الطرفين، وصار الطالب ينظر للإدارة نظرة عداء مستمر، وهو مناف لمبادئ التعلم التنظيمي الذي يبنى على زرع الثقة المتبادلة والقيم، حيث يتيح لنا تحويل الجامعات إلى "منظمات متعلمة" التغلب على النموذج الآلي الخالي من كل صور التعاون والتآزر والقيم الإنسانية والمرونة في التنظيم و التدريس والتعلم، ودمج نموذج يتسم بالروح الإنسانية، أو بالأحرى إضفاء الطابع الإنساني في المعاملة الأكاديمية والإدارية والتخلي عن المقاربة الآلية الخالية من كل روح.

كما يساعد ربط الجامعة ببيئتها الخارجية، في تعزيز ثقة الأفراد بها بعدما فقدتها لفترة طويلة من الزمن حتى أصبحت في شبه عزلة تامة، وعليه، فإن على أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة

استغلال موقعها الجغرافي الواقع في كبريات المدن الجزائرية التي تحوي أكبر المؤسسات والشركات والوزارات، كما أنها قريبة من جميع مكاتب القنصليات والهيئات والمنظمات العالمية، ما يساعد في خلق جو من الشراكة والتعاون بينها، وكذا التقرب منها من أجل دفع العملية التعليمية لديها والتزود من خبرات مؤسساتها الأكاديمية من نفس التخصص والسعي لتبادل الزيارات العلمية والندوات والملتقيات الداعمة للتعلم.

ولأن المؤسسات الأكاديمية تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى الربحية أنها مجهزة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى لخوض غمار التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة، لأن ما يسود فيها ليس جني الأموال فقط، بل اعتبارات أخرى، إنها مؤسسات خدمية تربوية ذات التزام أخلاقي قوي.

لهذا السبب؛ لا يتم اتخاذ القرارات بشكل أساسي فيها من خلال المعايير الاقتصادية ولكن وفقا لمعايير أفضل الخدمات وأجودها.

ووفقا لـ (***Senge***، 2004)[1] حسب ما يقترحه (***Bohm***): يجب تسليط الضوء على الشروط الأساسية للحوار والمتمثلة أساسا في:

- على الجميع النظر لبعضهم البعض كزملاء وليس كمنافسين.

وهي ميزة من ميزات الثقافة التنظيمية التي تعزز التعلم التنظيمي والتي يجب أن تتضمن القيادة التحويلية والعمل الجماعي، و الإبداع، والتواصل الجيد، و هو أهم ما استشهد به جلّ المؤلفين.

أما عبارة [**يتعاون القسم أو المعهد مع الأقسام أو المعاهد الأخرى من نفس الجامعة ومن جامعات أخرى من أجل تبادل المنافع**] والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.888 إنما هي دليل واضح وجلي على نظرة واسعة وشاملة من طرف المسؤول المباشر للقسم أو المعهد محل الدراسة و الموظفين الذين يرون أن العمل الجماعي والتكاتف وتبادل المنافع مع أقسام أخرى من نفس الجامعة ومن جامعات أخرى له درجة كبيرة وأهمية بالغة وهو صلب وركيزة أساسية من ركائز

[1].Senge, Peter M, *op.cit.,* p225.

التعلم التنظيمي المفضي لتحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، وهي من مهام القائد الكفؤ الذي يعرف كيف ينسج علاقات ويبني رؤى مشتركة مع منظمات خارجية ويربط المنظمة ببيئتها الخارجية الداعمة للتعلم، وبما أن تخصص علم المكتبات والتوثيق من التخصصات التي لا غنى عنه في جميع الميادين والتخصصات، فإن على القائد أو المسؤول المباشر عن القسم أو المعهد تعزيز فرص التعاون مع المؤسسات والمنظمات من نفس التخصص وحتى من تخصصات وميادين أخرى بغرض دعم فرص التعلم لدى الموظفين.

و إن كان من بين ميزات وخصائص جامعة القرن 21 المساهمة في معالجة القضايا والمشاكل الاجتماعية و الثقافية و العلمية التي تواجهها المجتمعات، فإن أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق تضطلع بمسؤوليات جمة ملقاة على عاتقها تتمثل في المساهمة في تذليل استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير وتنظيم وحفظ الوثائق على المستوى الجامعي، هذه التقنية التي تعتبر من الأمور الميسرة على التعلم التنظيمي.

وإن كانت جائحة كوفيد 19 التي اجتاحت العالم بأسره قد أحدثت أضرارا بالغة في الأنفس والاقتصادات، إلا أنها مقابل ذلك دفعت المنظمات العالمية والأكاديمية منها على وجه الخصوص لاستخدام الطرق والأساليب الحديثة والمتاحة للتواصل بين الطلبة والإدارة دون اللجوء للاتصال المباشر بين الأفراد، وابتُكِرت بذلك أحدث تقنيات المحادثة عبر الخط مباشرة وفُرض على الطلبة اللجوء لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني للاتصال بالإدارات والمصالح البيداغوجية، وهي مقابل هذا المنعرج الكبير في تطوير أسلوب التواصل والاتصال تفرض بصفة غير مباشرة على الموظفين ضرورة إتقان استخدام هذه التكنولوجيا الآخذة في التوسع والانتشار، بل إن على الموظف أن يعي بما لا شك فيه أن المستقبل القريب جدا لا يعترف بغير هذه الكفاءات التي فرضتها هذه التقنيات الحديثة التي أحدثت نوعا من المنافسة الشديدة والشرسة على الجامعة التقليدية وعلى الموظف و الأستاذ، هذه التقنية التي صار يجيد استخدامها جل طلبة اليوم، ما أظفى نوع من الشرخ أو التفاوت في أسلوب التواصل والاتصال بينهم

كطلبة وبين مؤسستهم التي كان يفترض أن تكون ملاذا لهم للاستزادة من استخدام و التحكم أكثر في هذه التقنيات غير أنهم صدموا بواقع مغاير تماما، وأصبح بذلك الطالب يقضي جل وقته خارج قاعات التدريس منشغلا بتصفح شاشة هاتفه الخلوي الذي وجد فيه مقصده ومطلبه.

أما عبارة **[يساعد القسم أو المعهد الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة]** فقداحتلت المرتبة الإخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2,06 وانحراف معياري 0,878 وهي النتيجة نفسها التي خلصت إليها دراسة الباحث ***(أبوحشيش بسام محمد، 2016)*** حيث أرجع ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها بالدرجة الأولى دون الالتفات إلى حاجة الموظفين الشخصية بدرجة كافية، وهو حسبنا نفس التبرير الذي يمكن أن نجريه على هذه النتيجة، حيث تسعى إدارة القسم إلى العمل على تطبيق القرارات الإدارية المستلمة من الكلية أو من رئاسة الجامعة بحذافيرها دون مراعاة للمتطلبات العائلية التي يعيشها الموظف الذي وقع بين متطلبات العمل الإداري و ظروفه العائلية اليومية والتي تفرضها في كثير من الأحيان أمور اقتصادية تعيشها هذه الفئة من الموظفين في القطاع العام، إذ أن معدل ما يتقاضاه الموظف الإداري في المؤسسات الأكاديمية لا يمكن مقارنته بين الدول الشقيقة ناهيك عن الدول المتقدمة، الأمر سيان بالنسبة للأستاذ الجامعي الذي تعجز الكلمات عن ذكر ما يعانيه جراء تدني راتبه مقابل ارتفاع رهيب في القدرة الشرائية، كل هذه العوامل النفسية لا تشجع على تهيئة الأجواء لبناء منظمة متعلمة أساسها التعلم التنظيمي، و فوق كل ما ذكرنا سالفا، تعمل البيروقراطية الإدارية على استنزاف عامل الوقت لدى الموظف الذي وقع في سباق ماراطوني يومي يقوم به متسللا من مكتبه أو من وظيفته لاستخراج بعض الوثائق الإدارية التي لا حصر لها.

كل هذه العقبات التي تم التطرق إليها في الفصل النظري و التي تضعها الإدارة أمام تحقيق تعلم دائم ومستمر، كالبيروقراطية الزائدة والتي لا طائل منها والتقيد التام بالتسلسل الهرمي، وأنظمة الرقابة المبالغ فيها،وهو ما يجعل الموظف كما ذكر (سينج) ينظر بمنطق " أنا وفقط " وبذلك يصبح أفراد المنظمة

يهتمون بمهامهم المنوطة بهم فقط، دون النظر في أهداف المؤسسة الذين هم جزء منها، وهنا تبدأ القطيعة بين الموظف وإدارته المركزية وتنهار بذلك الثقة المتبادلة بينهما.

في هذا السياق، تعرض الكاتب (هنري فايول) إلى مجموعة من المبادئ والقواعد العامة في الإدارة و التي ينبغي على القائد أو المسؤول اتباعها منها [1]:

-المكافأة العادلة والتعويض: بحيث يجب دفع التعويضات والأجور العادلة للعاملين بحث تتماشى مع الجهود المبذولة.

- المساواة والعدل: أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة على أساس من العدل والمساواة فيما بين العاملين كافة وعدم وجود تحيز عند الرئيس لبعض المرؤوسين، هذا يزيد حالة ولاء العاملين للمنظمة مما ينعكس إيجاباءعلى أدائهم.

وهي في نظرنا الأسس الكفيلة لبناء علاقات إدارية متينة وصلبة، ما يحفز لدى الموظف حب العمل والتفاني فيه، ويساعد كل ذلك على دفع العملية التعليمية في أوساط الموظفين، كما استطرد (سينج) قائلا : من المستحيل بناء منظمة ذكية قائمة على منازل محطمة وعلاقات شخصيته متوترة" (***Senge***,2004 : 287).

- **<u>البعد السابع : توفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:</u>**

جاءت نتائج عبارات البعد السابع (07) متوافقة مع دراسة سابقة للباحث(***العنزي أحمد سلامة ، 2016)***،والتي خلصت في نتائج البعد السابع بها إلى نتيجة حصول عبارة [**يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب**] في المرتبة الأولى، وهي نفس النتيجة المتحصل عليها في بحثنا هذا بمتوسط حسابي يساوي 2.53 وانحراف معياري يساوي 0.718،وكذا دراسة الباحث (***الديحاني سلطان غالب ، 2015)***، لكنها جاءت مغايرة للنتائج المتحصل عليها من طرف الباحث (***زايد***

[1] بدر فاطمة، الصباغ معاذ، 2020.***<u>الإجازة في علوم الإدارة</u>***.من منشورات الجامعة الافتراضية السورية،الجمهورية العربية السورية. ص20.

وآخرون، 2009) ودراسة (***أبوحشيش بسام محمد، 2016)*** ودراسة(***الفرهود صالح، 2021)*** وكذا دراسة (***البوسعيدي، 2018).***

وللأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذا البعد في دعم التعلم التنظيمي، و مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة[1]، وأدرج له بعض المنظرين كتبا ومقالات ***(Vera, Dusya Et Crossan, Mary.، 2004) (Kenneth Leithwood، 2005) ،(الخشالي شاكر جارالله، التميمي إياد فاضل محمد، 2008)، (Nordin & Norshidah Sapna) ،(2013 ، E Abbasi, N Zamani-Miandashti)، (2013 ،Hanisah Kasbon Rijal، 2016)،(بنين، مريقة، علي، 2018).***

إن مؤسسات التعليم العالي ممثلة في الجامعات وأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة بحاجة لقيادة أكاديمية فعالة قادرة على إحداث توازن بين أبعاد التعلم التنظيمي، تعمل على تذليل العقبات والأمور المثبطة وبالمقابل تحفيز الأمور الميسرة لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي التي تم التعرض لها في القسم النظري من الدراسة.

وإن كنا في دراستنا هذه تناولنا موضوعا مغايرا عن المنظمات الربحية، ونقصد بذلك التعلم التنظيمي في المؤسسات التي هي مهد التعلم ونقصد بذلك الجامعات التي تختلف في مدخلاتها ومخرجاتها عن غيرها من المنظمات، فإنه ومن باب أولى أن يضطلع القائد فيها أو المسير بأدوار تختلف عنها في باقي المؤسسات الأخرى، إذ أن هدفها الأساسي والأسمى ليس جني المال فقط بل اعتبارات علمية وأكاديمية، وهو ما يضفي على مسيريها (رؤساء أقسام و معهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة) نوعا من الأعباء المغايرة والمهارات المتعددة التي يتمتع بها أخصائي المكتبات والمعلومات في القرن 21، و هي تلك المتعلقة بالقيادة

[1] الخشالي شاكر جار الله، التميمي إياد فاضل محمد، المرجع السابق، ص195.

والتحكم في الأوضاع المالية، والتوجيه وإدارة التخطيط و المشاريع، بالإضافة إلى مهارات الاتصال، وإدارة الصراع و التطور المهني المستمر[1].

إن ممارسات الإدارة التقليدية لم تعد مناسبة لتسيير المنظمات المتعلمة والتي تتطلب طرقا جديدة في التفكير والعمل، ولما كان التعلم هو أحد عوامل العيش والبقاء والقدرة على المنافسة في منظمات القرن 21 ، الأمر الذي ولَّد حاجة ماسة لدى الإدارة المركزية والقادة والمسؤولين لأن يكونوا مجهزين بالمعرفة التنظيمية، هذه الميزات التي تحدث عنها (سينج) في كتابه الانضباط الخامس، إذ يصف نوعا جديدا من القادة للمنظمات المتعلمة، فهو الذي يسهل عملية التعلم ويعتبر نموذجا في ذلك[2]، كما يرى بينيس (***Bennis***) أن القائد اليوم أصبح بحاجة إلى امتلاك مهارات وقدرات جديدة تمكنه ليس فقط من إنجاز الأعمال ومراقبة الأداء، بل من خلق مناخ يفرز روح الثقة والمحبة والتضحية بينه وبين التابعين. (رضا نعيجة،127).

وهو ما ولد شبه إجماع في جميع الادبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة على أن القائد هو من يملك صفة المعلم، " القائد كمعلم لا يقوم بتعليم الناس تنفيذ تصوراتهم، بل هو من يشجع على التعلم ويساعد أعضاء المنظمة في الفهم بطريقة منهجية[3]".

هي إذا نتيجة تدل على أن أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة تتوفر على قيادة متخصصة في الميدان داعمة لتوفر فرص التعلم التنظيمي رغم الإمكانات المتواضعة المتاحة لديها وهو مؤشر على إمكانية تطوير وتنمية هذا البعد بما يتوافق و الآمال المرجوة للوصول إلى جامعة القرن 21 التي تتسم بالمرونة والتعلم المستمر.

أما عبارة [**يشجع المديرون الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة من أجل الرفع من كفاءة القسم**] فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 2.53 وانحراف معياري يساوي 0.761، وهو

---

[1] ناجية قموح، عز الدين بودربان، و خديجة بوخالفة، 2015. ***كفايات و مواصفات اخصائي المعلومات للتأقلم مع البيئة الرقميةدراسة ميدانية بمكتبة د. أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة*** (*Chapter 21st Annual Conference*. Hamad bin Khalifa University Press HBKU Press,.).ص.20

[2] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص36.

[3] Senge, Peter M. , *op.cit.*p315.

ما يدعم ما تم طرحه سالفا من توفر مديري أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة على مبادئ داعمة للتعلم المستمر واستخدام التكنولوجيات المتطورة للرفع من كفاءة القسم، وهي من العوامل الميسرة لتحقيق التعلم التنظيمي والتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.

هذا الدعم الموجود من طرف مسؤولي الاقسام والمعهد محل الدراسة إنما جاء من خلال قراءة واقعية لما آلت إليه العملية التعليمية والمجتمع ككل الذي صار يرتكز على المعرفة في جميع دواليبه، ودخولنا عصر الذكاء الاصطناعي والروبوتات واستخدام أحدث وسائل التعلم والغش أيضا، ما يحتم على موظفي المؤسسات الأكاديمية في القرن 21 التسلح بجميع هذه الخبرات وإتقانها والتحكم فيها، فضلا عن ذلك فإن الرفع من كفاءة الأقسام والمعاهد منوط بالاستخدام الأفضل والكبير لهذه التقنيات المتطورة، فعهد الجامعة التقليدية في طريقه للزوال لتحل محله مفاهيم ورؤى وأفكار جديدة نجهل حتى نهايتها وهي آخذة في التطور، وهي بذلك تجعل من الجامعة كما ذكر الحواجره: الآلية التي تسهم في التغيير الفاعل بها، وتمكن كل عضو من أعضاء هيئة التدريس من المساهمة في تحديد وحل المشكلات بشكل مستمر، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح[1].

وللدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في دعم التعلم التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية والجامعات في القرن 21 أجمع جل الباحثين والمنظرين في هذا المجال على التركيز في ذكرها كداعم قوي لتحقيق التعلم التنظيمي في المنظمات.

ورغم أنه لا يمكن إنكار أهمية دمج استخدام التكنولوجيات الحديثة في التعليم العالي، إذ تتعدى فوائد ذلك الهيئة البيداغوجية، بل تشمل فئة الموظفين والطلبة على المستوى الداخلي، والمجتمع ومؤسساته على المستوى الخارجي، وهي عوامل تزيد من كفاءة القسم أو المعهد محل الدراسة، فالتكنولوجيات الحديثة والمتسارعة أوجدت حاجة ملحة من طرف المنظمات ونخص بالذكر الأكاديمية لإدخال العملية التعليمية في جميع مفاصلها الإدارية منها على وجه الخصوص، إلا أن استخدامها لم يرق للمستويات

[1] البوسعيدي، سالم بن سلمان، المرجع السابق.ص 12

العالمية في المؤسسات الأكاديمية، وهو ما دل عليه ترتيب الجامعات الجزائرية في المستو ى العالمي،إذ يعد الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة أمرًا مكلفًا ، ويتطلب مواءمة التكنولوجيا مع استراتيجيات العمل[1] .

و إن كانت إحصاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورية من أجل التخطيط ورصد السياسات[2] في المؤسسات الربحية والنفعية، فهي في الجامعات و أقسام و معاهد علم المكتبات والتوثيق تحديدا أكثر من ذلك كونها الميدان التطبيقي لكل ما ذكر، إذ تسهم التكنولوجيات الحديثة في نشر المعرفة وتنميتها والرفع من كفاءتها ومرئيتها وتصنيفها.

وقد أظهرت جائحة كوفيد 19 حاجة ملحة في ذلك، أين انتقل التعلم في الجامعات من الجانب الحضوري إلى الافتراضي باستخدام منصة التعليم عن بعد (MOODLE)، هذه التقنية التي فرضت على مستخدميها (طلبة –أساتذة وطاقم إداري) دراية وتمكن جيد في التحكم بوسائل الاتصال الحديثة واستخدام التكنولوجيات المتطورة، وهو ما جعل بعض أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق – نخص بالذكر جامعة الجزائر2- لتمكنهم من هذه التقنية يشرفون بتكليف من الإدارة المركزية على تكوين أساتذة وموظفي الأقسام الأخرى للاستخدام الأمثل لهذه التقنية.

هو إذا عامل مهم يحتم على أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق العمل على زيادة وتيرة تذليل استخدام التكنولوجيات الحديثة من طرف الموظفين والأساتذة للرفع من كفاءة القسم و المعهد لمواجهة ما هو قادم، وهو ما جعل منظمة اليونسكو تعقد عبر تقنية التحاضر عن بعد يوم 25 ماي 2021 منتدى التحالف العلمي للتعليم وذلك بمناسبة يوم إفريقيا، حيث جمع المنتدى الإداريين وأصحاب المصلحة وممثلي قطاع التعليم تحت عنوان : تحول التعلم الرقمي في أفريقيا: دور النظم البيئية المحلية[3]، وقد خلص المنتدى إلى ضرورة سد الفجوات المتعلقة باستخدام الرقمنة في الوسط الجامعي على الصعيد

[1] LANGER, Arthur M, 2017. ***Information technology and organizational learning: Managing behavioral change in the digital age.*** CRC Press,New York.341p. ISBN-13: 978-1-4987-7575-5

[2] شينج بول، رحمان خليل،2009.***دليل لإنتاج إحصاءات حول اقتصاد المعرفة***.مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.[على الخط].متاح على الرابط: https://unctad.org/system/files/official-document/sdteecb20072rev1_ar.pdf

[3]Rangel-Pérez, C.; Gato-Bermúdez, & al.2021. ***The Massive Implementation of ICT in Universities and Its Implications for Ensuring SDG 4: Challenges and Difficulties for Professors***. Sustainability, 13, 12871. p.5. disponible à l'adresse : https://doi.org/10.3390/ su132212871

العالمي من أجل ضمان الجودة في التعليم و الحصول على التنمية الاجتماعية المستدامة ومن ثم المساهمة في تعليم جامعي جيد من أجل نمو اقتصادي.

في المرتبة الأخيرة جاءت عبارة [**يعمل المديرون كمعلمين ومدربين لمن يقومون بقيادتهم**] بمتوسط حسابي يساوي 2 وانحراف معياري يساوي 0.718، وهي نتيجة قريبة من المتوسط وهي الأدنى في هذا البعد، و تتوافق والنتيجة المتحصل عليها في دراسة سابقة للباحث (***العنزي أحمد سلامة،2016***) ودراسة سابقة للباحث(***نصار نورالدين محمد،2021***)، بينما عزى الباحث ذلك لكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المدراء وبالتالي فهم لا يجدون الوقت الكافي لممارسة هذه المهام، أو ربما يكون ذلك بسبب تنوع واختلاف الاحتياجات التدريبية للموظفين وصعوبة إلمام المدير بجميع تلك الاحتياجات، وهو ما نراه نحن ونميل إليه، وهو من المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي، إذ على مديري أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق العمل على إيجاد الوقت الكافي لاغتنام هذه الفرص المتاحة وعقد دورات تدريبية ولقاءات علمية مع موظفيهم وحبذا لو تكون دورية يعملون من خلالها على تنمية روح الانتماء لهذه المنظمة بالنسبة للموظف و أنه جزء لا يتجزأ منها.

ج. التعليق على النتائج المتحصل عليها حسب الفروق بين المجموعات:

- محور المستوى الفردي:

- **حسب المؤسسة الجامعية:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

حسب النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية ***[هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمستوى الفردي ومستوى الفرق ومستوى المنظمة]*** لدى أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية (المؤسسة الجامعية – طبيعة العمل – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).

باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05 بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي على المستوى الفردي حسب المؤسسة الجامعية، فقد أبرزت النتائج المتحصل عليها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.05 ، وقد يعزى ذلك للثقافة السائدة في الجامعات الجزائرية عامة وأقسام ومعاهد علم المكتبات بوجه أخص، فرغم تواجد الأقسام والمعهد محل الدراسة في ولايات متباعدة (وسط، شرق وغرب الوطن) إلا أن ذلك لم ينف حصول نتائج متساوية بخصوص هذا المحور، وهي نتائج تتوافق والدراسة السابقة للباحث ***نصار نورالدين*** ، بينما كانت مغايرة بالنسبة لنتائج دراسة الباحث(***العنزي أحمد سلامة،2016)***، والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.05 وفق متغير تخصص الكلية.

إن النتائج المتحصل عليها في دراستنا هذه تظهر لنا مدى تساوي نظرة الموظف الجزائري رغم تباعده جغرافيا حيال مبادئ التعلم بصفة عامة، إضافة لذلك فهي – النتائج المتحصل عليها- تعزى للحالة المشابهة التي تسود كل المؤسسات الأكاديمية في الوطن التي تشترك في جميع الخصائص، فهي تعاني من نفس المشاكل وتعيش نفس الظروف، وتكاد لا تجد بينها من تنفرد بخاصية دون غيرها.

هذه الخصائص المتشابهة بين جميع المؤسسات الأكاديمية إنما هي نتاج تبعية كاملة للدولة في جميع الأمور ، فالنظام الاشتراكي في التعليم العالي لا يزال سائدا، وهذا النمط التنظيمي لقطاع التعليم العالي

أثر سلبا على مدى جودة أداء الجامعات الجزائرية، وبهذا بقي تسيير الجامعات شبيها بإدارة المدارس و الثانويات[1].

- **حسب طبيعة العمل:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار ستودنت **(ت-المستقل)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المبينة في الجدول رقم(31) أعلاه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي على **المستوى الفردي** حسب طبيعة العمل، أي أن محور التعلم التنظيمي على **المستوى الفردي** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف طبيعة العمل.

جاءت هذه النتائج متوافقة و النتائج المتحصل عليها بالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث ***(زايد وآخرون،2009)***، ودراسة (***البوسعيدي،2018)***، و دراسة الباحثة ***(فاسي فاطمة الزهراء،2018)*** ، وكذا دراسة(***الفرهود صالح،2021)*** وهو دليل على توافق في وجهات النظر والطموحات والآراء بالنسبة لجميع موظفي (أساتذة – إداريين) أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، وهو مؤشر مهم يدعونا للوقوف مليا عنده، إذ أن التوافق على أمور معينة والاجتماع عليها رغم الاختلاف الحاصل في الرتب الوظيفية يعد بحد ذاته مؤشر إيجابي وجب على الإدارة المركزية استغلاله في إحداث تغييرات جمة لصالح المؤسسات الأكاديمية وهو ما أشرنا إليه سابقا في الدراسة النظرية تحت مسمى الرؤية المشتركة بالنسبة لمتطلبات تطبيق التعلم التنظيمي حيث تعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة و أهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، وهي أيضا إحدى المبادئ الخمسة الشهيرة التي أشارت إليها كتابات (***Senge,***1990) في كتابه الرائد الضوابط الخمسة[2]، وهي الجواب عن السؤال: ما الذي نريد أن نغيره؟ أو هي الصورة التي يحملها الناس في رؤوسهم وصدورهم، كما أنها تستمد قوتها من المصلحة المشتركة، فهي أمر حيوي للتنظيم الذكي لأنه يوفر التركيز والطاقة للتعلم، وهي المقدرة على حمل صورة

[1] بوزيان، جمال، نفس المرجع السابق.

[2] البغدادي عادل هادي حسين، العبادي هاشم فوزي دباس، المرجع السابق.ص32

مشتركة للمستقبل الذي نسعى لخلقه، وعندما تكون هناك رؤية أصيلة في المؤسسة يقوم الأفراد بالتعلم والتفوق رغبة في ذلك دون جبر[1].

- **حسب سنوات الخبرة:**

تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المبينة في الجدول رقم (33) أعلاه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي على **المستوى الفردي** حسب سنوات الخبرة، أي أن مبادئ التعلم التنظيمي على **المستوى الفردي** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

جاءت هذه النتائج المتحصل عليها متوافقة ونتائج دراسة (***زايد وآخرون،2009***) دراسة(***البوسعيدي،2018***) وكذا دراسة (***أبو حشيش بسام محمد***،2016)، وهي مؤشر على تساوي وجهات النظر اتجاه أبعاد التعلم التنظيمي رغم التباين الحاصل في سنوات الخبرة، إذ ليس هناك فروقا تذكر بين من قضى سنوات في القسم أو المعهد محل الدراسة وبين من توظف مؤخرا، وهو دليل على توافق بين جميع الموظفين الإداريين حول ضرورة العمل على تقديم الأحسن والرقي بالمنظمة التي ينتمون إليها ودعم فرص التعلم فيها، وهو ما وجب على المعنيين بالأمر العمل على تعزيز هذا الجانب الذي يمتاز به موظفي أقسام ومعهد محل الدراسة.

-حسب المؤهل العلمي:

تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

[1] المرجع السابق.ص37

من النتائج المبينة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **على المستوى الفردي** حسب المؤهل العلمي، أي أن التعلم التنظيمي على **المستوى الفردي** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

هي نتائج نوعية لحد ما، إذ أن موظفي أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة يتساوون في نظرتهم اتجاه مبادئ التعلم التنظيمي باختلاف مؤهلهم العلمي وهو ما يدل على المستوى الراقي الذي يتمتعون به وفكرهم ورؤيتهم المشتركة والشاملة والتي تصب في جوهر مبادئ التعلم التنظيمي التي كنا قد أسلفنا الذكر فيها في الجانب النظري من هذا البحث، في بند متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي حيث يذكر(سينج) من بينها الرؤية المشتركة والنظرة الجماعية والتي مثلها بضوء الليزر الذي يعتبر بمثابة عملية تكثيفية ومركزة لعدد هائل من الأضواء وتركيزها على هدف واحد، كيف أنها تختلف لو تشتت وتنوعت وتبعثرت، حتما ستفقد من قوتها وتتلاشى، وهو ما تحوزه أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، وهو ما يدعو للتفاؤل حيال ذلك، ويعد الفريق من وجهة نظر (سينج) الوحدة الرئيسية للتعلم في المنظمة، وهو يشير إلى عملية تطوير طاقة الفريق (قابليته) وحشدها بقصد الحصول على النتائج المرغوبة فعلا من قبل أعضاءها، وتعلم الفريق بدوره يقوم على تطوير الرؤية المشتركة والبراعة الشخصية.[1]

- محور مستوى الفرق والمجموعات :

- **-حسب المؤسسة الجامعية:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **كريسكال-واليس-(Kruskal-Wallis)** اللابرامتري وذلك لعدم تحقق الاعتدالية لبعض المجموعات عند مستوى دلالة α=0.05

من النتائج المبينة والمتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **على مستوى الفرق و المجموعات** حسب المؤسسة الجامعية، أي أن التعلم التنظيمي على **مستوى الفرق و المجموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤسسة.

[1] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص54

تعزى هذه النتائج المتحصل عليها كما ذكر سالفا للنظرة التي يتمتع بها الموظف في أقسام ومعاهد علم المكتبات محل الدراسة رغم تباعد الجهات واختلاف الجامعات إلا ان النظرة واحدة ولم تختلف، وهذا دليل على وجود شبه إجماع لدى الطاقم الإداري بالأقسام والمعهد محل الدراسة على ضرورة العمل من أجل تطوير العملية التعليمية داخل الجامعة ومن خلالها تبني مفاهيم جديدة ومتطورة تبعث على الرقي، وهو ما يدعو للتفاؤل بوجود هكذا مفاهيم لدى الموظف الجزائري عامة وفي أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة بوجه أخص، بل نكاد نجزم أن ما يتمتع به هذا الموظف الإداري من رؤى ومفاهيم جراء عمله الروتيني المتواصل يفوق نظرة بعض من بيدهم الحل والعقد، لأننا وكما ذكرنا سابقا في الفصل النظري أن القسم هو اللبنة الرئيسة، والوحدة التنظيمية الأساسية للجامعة؛ فهو يؤدي دورا بارزاً في تحقيق رؤيتها، ورسالتها[1]، وعليه ترتكز كل الأدوار المنوطة بالجامعة.

ومحاولة حلحلة المشاكل التنظيمية والبيداغوجية والإدارية إنما تبدأ من خلاله، ومن هنا فالطواقم الإدارية بالجامعات تضطلع بمهام كبرى ترتكز في أساسها في المقام الأول على تهيئة بيئة ومناخ يقدم من خلاله تعليم نوعي لأبناء المجتمع[2].

- **حسب طبيعة العمل:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار ستودنت **(ت-المستقل)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **على مستوى الفرق و المجموعات** حسب طبيعة العمل، أي أن التعلم التنظيمي على **مستوى الفرق و المجموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف طبيعة العمل.

وهي المفارقة التي وجدت في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة وبين مثيلاتها من دراسات عربية أخرى التي أظهرت بعض التباين والاختلاف فيما يخص طبيعة العمل كدراسة(***الهدله مصطفى،2013)***، ودراسة ***(الفرهود صالح،2021)***، وكذا دراسة ***(العنزي أحمد سلامة، 2016).***

[1] حرب،محمد خميس، المرجع السابق، ص6

[2] الصغير،خالد محمد، المرجع السابق، ص33.

وهو دليل على النضج الذي يتمتع به الموظف – كان إداريا او أكاديميا- والنظرة التي يشترك فيها هؤلاء جميعا حول ضرورة العمل من أجل الرفع من مستوى العملية التعليمية والإدارية ككل بالمؤسسات الأكاديمية وإحداث ثورة وتغيير شامل يعمل على جعل الجامعة الجزائرية ومن خلالها أقسام ومعاهد علم المكتبات محل الرداسة في مصاف الدول المتقدمة.

- **حسب سنوات الخبرة:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **(WELCH)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وذلك لعدم تحقق تجانس التباينات عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **على مستوى الفرق و المجموعات** حسب سنوات الخبرة، أي أن التعلم التنظيمي على **مستوى الفرق و المجموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

وهو أيضا ما يحسب لهذه الفئة المستجوبة، والتي رغم التباين الحاصل بينها في سنوات الخبرة إلا أن التكامل والتكاتف والتآزر والروح الجماعية التي تجمع بينهم مكنتهم من الإدلاء بكلمة واحدة واجتماعهم على رأي واحد، إنهم بذلك يبرهنون بما لا يدعو للشك أنهم كتلة واحدة تفكيرهم واحد ووجهتهم واحدة، غير أن الإدارة المركزية لم تع ذلك للأسف الشديد بدليل أنها لم تعمل على استغلال هذا الحصن المتين فيما ينفع القسم او المعهد والجامعة ككل.

- **حسب المؤهل العلمي:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **لمستوى الفرق و المجموعات** حسب المؤهل العلمي، أي أن التعلم التنظيمي **لمستوى الفرق و المجموعات** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

تتفق هذه النتائج مع دراسة سابقة للباحث (***نصار نور الدين محمد***،2021) والباحث(***البوسعيدي،2018)***،ودراسة الباحثة ***(فاسي فاطمة الزهراء، 2018)***، لكنها تختلف مع دراسة الباحث(***أبو حشيش،2016)***، ***(والعتيبي، والهدله***، 2013).

وهي في نظرنا تعزى كذلك للمؤهل العلمي الراقي الذي يتمتع به موظفوا أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة حيث أن 60 % منهم لديهم ماجستير أو ماستر فما فوق، وهو ما أظفى نوع من التقارب في النظر والرؤى، وهي نتيجة إيجابية للغاية تتوفر عليها الأطقم الإدارية في الأقسام والمعهد محل الدراسة، وجب على الإدارة المركزية العمل على ترقية هذا الفكر وتنميته فيما يعود بالفائدة على الجميع، عوض تهميشه وعدم مكافأته على اتقانه للعمل.

-محور مستوى المنظمة:

- **حسب المؤسسة الجامعية:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** حسب المؤسسة الجامعية، أي أن التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤسسة الجامعية.

وهي نتائج تتفق ودراسة ***(الفرهود صالح،2021)***، وقد عزى الباحث ذلك للثقافة السائدة في الجامعات القائمة على الانتماء الاديولوجي الواحد والتجانس الفكري، وفلسفة الجامعة ورسالتها الداعمةلتوجهات العمل، وهي أسباب نتفق نوعا ما معه فيها، لكن ما يشدنا في هذه النتائج هو نظرة قيادات أقسام ومعاهد علم المكتبات و التوثيق محل الدراسة المتوافقة والمشتركة حيال مسألة التعلم التنظيمي وربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، وهي نظرة تنم عن وضوح في الرؤية وثبات في الرأي، وقد اتحدت بين جميع المستجوبين رغم اختلاف جامعاتهم وتباعدها، وهو ما يبين بوضوح القيمة المضافة التي يقدمها قيادات هذه الأقسام والمعهد محل الدراسة للجامعة وللتعليم العالي ككل، وهو دليل على تشبعهم بالثقافة الداعمة للتعلم

التنظيمي الذي يحث على ترقية العمل الجماعي والفرقي، وربط المنظمات ببيئتها الخارجية وتوفير فرص التعلم المستمر وتشجيع الحوار والاستفسار والتشاور والنقاش البناء، وكذا التأكيد على الزيادة في الدعم المالي وتحفيز مبدأ المكافأة ونشر الثقافة التنظيمية وتعزيز استخدام التكنولوجيات الحديثة.

- **حسب طبيعة العمل:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار ستودنت **(ت-المستقل)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** حسب طبيعة العمل، أي أن التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف طبيعة العمل.

تتفق هذه النتائج والنتائج المتحصل عليها من طرف الباحث ***(زايد وآخرون،2009)***، ودراسة ***(البوسعيدي، 2018)***، وهي نتيجة تصب في صالح تعزيز مبادئ التعلم التنظيمي في الأقسام والمعهد محل الدراسة، وحيث يجب ألا يضمن التعليم العالي في الجامعات اكتساب المعرفة فحسب ، بل يضمن أيضًا خلق قدرات معينة ، مثل: العمل الجماعي وروح المبادرة في عملية التعليم ، يجب أيضًا استخدام الإمكانات التكنولوجية، وهو ما تتوفر عليه أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة من تناسق في الأفكار والرؤى من طرف جميع الإداريين رغم اختلاف طبيعة عملهم على الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحويل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة قادرة على مواجهة الموجة الشرسة للمنافسة التي تفرضها مؤسسات اكاديمية راقية ومنظمات تعليمية عرفت كيف تطبق مبادئ التعلم التنظيمي واستغلال الكادر البشري لديها لاستقطاب نخبة المجتمع.

- **حسب سنوات الخبرة:** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

من النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** حسب سنوات الخبرة، أي أن التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف

باختلاف سنوات الخبرة، وهي تتفق مع النتائج المتحصل عليها في دراسة سابقة للباحثة ***(فاسي فاطمة الزهراء، 2018).***

وهو ما يدل دلالة قطعية على تساوي الموظفين في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة في رؤيتهم اتجاه تطبيق التعلم التنظيمي رغم تباينهم في سنوات الخبرة، وهو أيضا دليل على وجود شبه تنظيم داخلي يعمل على تزويد الموظف بمجرد دخوله العمل في الأقسام والمعهد محل الدراسة بحزمة من الأفكار والرؤى والتي سيتشارك بها مع جميع زملائه وأقرانه في العمل، ما يحدث نوعا من التكتل الذي كان بإمكان الإدارة المركزية استغلاله لصالح الجامعة.

- **<u>حسب المؤهل العلمي:</u>** تم اختبار هذه الفرضية باختبار **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة α=0.05.

تظهر النتائج المتحصل عليها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** حسب المؤهل العلمي، أي أن التعلم التنظيمي **في مستوى المنظمة** لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي، وهي نتيجة تتفق ودراسة (***زايد وآخرون،2009)***،و دراسة الباحثة ***(فاسي فاطمة الزهراء،2018)*** وهي مؤشر على التناسق الموجود بين الموظفين حول الجدوى من تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي كونهم يتمتعون بمستوى عال وجلهم يحملون شهادات جامعية متقدمة، ما يعزز لدى الأقسام والمعهد محل الدراسة الدور الجماعي وتكاتفهم حول قيادتهم الداعمة للتعلم.

ح. التعليق على نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحاور الثلاث والمقارنة بينها

من خلال تحليل الجدول رقم (30) أعلاه والذي يبين ترتيب المحاور، يتبين لنا أن محور**[المستوى الفردي]** جاء في المرتبة الأولى في ترتيب المحاور حسب أراء أفراد العينة، وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.775) وبمتوسط حسابي يساوي 2.32 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة** حسب جدول مقياس ليكارت الثلاثي، يليه في المرتبة الثانية محور **[مستوى المنظمة]** وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.721) وبمتوسط حسابي 2.16 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة**، و أخيرا في المرتبة الثالثةمحور**[مستوى الفرق]** وهذا بمستوى مرتفع-متوسط من الأهمية (RII = 0.670)وبمتوسط حسابي 2.01 أي بدرجة **موافق بدرجة متوسطة.**

هذا الترتيب نتيجة منطقية لما تم التعليق عليه سابقا حول النتائج المتحصل عليها وفق الأبعاد السبعة المكونة للاستبيان، وهو ما يعزز من أطروحتنا التي كنا قد أدرجناها من قبل أن مبادئ التعلم التنظيمي في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة ترتقي لدرجةالمتوسط بالنسبة للأبعاد السبعة (07)، وهو ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة كدراسة (***Dima Jamali & Yusuf Sidani, 2009*** ، ***زايد وآخرون،2009 وكذا دراسة Weldy Teresa G 2009***، ***ودراسة الديحاني، 2015*** ، ***ودراسة أبو حشيش، 2016***، ***ودراسة العنزي أحمد سلامة، 2016 وكذا دراسة البوسعيدي، 2018***، ***ودراسة فاسي فاطمة الزهراء، 2018***، ***وحتى دراسة الفرهود صالح، 2021 ودراسة نصار نورالدين محمد، 2021***) إلا أنها جاءت مغايرة لدراسة ***(الهدله، 2013)*** والتي أفرزت نتائجها درجة عالية من تواجد أبعاد التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في شركة سرياتيل موبايلكم، ودراسة ***(أبو العلا ليلى، 2017)*** في جانبها الخاص بالفروق المتحصل عليها في متغير طبيعة العمل بين فئة(الإداري)، و فئة (الأكاديمي – إداري) .

إن حصول أبعاد التعلم التنظيمي وفق محور المستوى الفردي على المرتبة الأولى دليل على وجود حس توعوي كبير لدى موظفي أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، رغم تباعد مؤسساتهم الجامعية، واختلاف وتباين مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم ونوع الوظيفة لديهم، لكنهم اشتركوا في حصولهم

على نتائج مشتركة متمثلة في توافقهم بدرجة متوسطة في جميع المحاور على مبادئ التعلم التنظيمي المفضي لتحول المنظمة – أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة- إلى منظمات متعلمة، واللافت في النتائج المتحصل عليها هو تقدم المحور الخاص بالتعلم على المستوى الفردي وتشجيع الحوار والاستفسار ويليه ربط المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الداعمة للتعلم على المحور الخاص بالتعلم التنظيمي على مستوى الفرق والمجموعات، وهو في رأينا راجع لاعتبارات متعددة، فالمواطن الجزائري ومن خلال الأزمات السياسية التي مرت على بلاده – خاصة العشرية السوداء- والتي عززت في نفسية المواطن الجزائري مبدأ الانعزالية والخوف من الآخر والميل للعمل الفردي واجتناب العمل الجماعي الفرقي، وهو ما تسعى السلطات ممثلة في أعلى مستوياتها لتحريك الجانب الجمعوي والتشاركي لدى المواطن لما لهذا المحور من فوائد تعود على الفرد والمجموعة والوطن، وهو الذي استثمرت فيه الدول المتقدمة، كما أن الفردية والعزلة التي تحدثنا عليها سابقا في الجانب النظري هي من معوقات تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي غير أنها من خصائص و أوضاع الجامعات في القرن 21، حيث وكعقبات أمام التعلم في المؤسسات الأكاديمية يشير (*Dibbon*, **1999**) إلى ما يلي:

أ/ الإبقاء على الوضع الراهن.

ب/ نقص الموارد أو الدعم المؤسساتي.

ج/ ضيق الوقت للتفكير.

د/ العزلة الفكرية.

إذ تعد العزلة الفكرية والتي أحدثتها أيضا التكنولوجيات الحديثة كالهواتف النقالة والانترنت من مسببات النفور من العمل الجمعوي والتشاركي والذي لم يسلم منه أحد، إذ تشير كل الدراسات النفسية والاجتماعية إلى نمو رهيب لظاهرة العزلة والنفور من العمل الفرقي ورغبة في الأحادية، وهو ما يلقي عبئا على القادة المباشرين وكذا الإدارة المركزية للعمل على ترقية الحس الجمعوي ودفعه للأمام.

إضافة لكل ما تم ذكره، تتمتع أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة بقيادة لها رؤية متزنة، تسعى للعمل من أجل ترقية وإدماج العملية التعليمية رغم الظروف غير المواتية التي تحيط بها، وهي بذلك تسعى لتطبيق ما تملكه من خبرة علمية ومهنية في تسييرو تنظيم أنظمة المعلومات وجعله على أرض الواقع، لكنها لا تملك الكثير من الحلول كون الميزانية والأمور المالية المتعلقة بالمكافآت والتحفيزات بيد الإدارة المركزية التي لا تعير لهذه المبادئ الأساسية في التعلم التنظيمي اعتبار، وهو ما أظهرته نتائج إجابات المستجوبين فيما تعلق بالعبارة الخاصة بالمكافأة على إنجاز العمل، وهو ما يضر بالعملية التعليمية في الوسط الأكاديمي ويعرقل أو يؤخر في حدوثها، فلعامل التحفيز دور كبير في ضعف مستوى إنتاجية الأفراد في عدم تجنيدهم وتحفيزهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية[1].

و إن كانت جامعات القرن 21 تواجهها تحديات جمة، فهي لمواجهة ذلك بحاجة إلى نوع مغاير تماما من القادة المسيرين، فالقائد عند (سينج) في المنظمة المتعلمة يسهل عملية التعلم ويعتبر نموذجا في ذلك[2].

أما بينيس (***Bennis***) فيرى أن القائد اليوم أصبح بحاجة إلى امتلاك مهارات وقدرات جديدة تمكنه ليس فقط من إنجاز الأعمال ومراقبة الأداء، بل من خلق مناخ يفرز روح الثقة والمحبة والتضحية بينه وبين التابعين. (رضا نعيجة،127).

وهو " السبب في وجود شبه إجماع في جميع الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي على أن التعلم صعب للغاية، إن لم نقل مستحيلا في ظل القيادة البيروقراطية والاستبدادية."(***Senge*** ,2004: 9)

وعليه فإن على الإدارة المركزية اغتنام وجود هذا النوع من القادة في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق والعمل على تذليل العقبات أمامهم والإنصات لهم والأخذ بآرائهم فعبارة **[يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم]** جاءت في ذيل ترتيب المحور الثاني، وهو يما يعزز ما طرحناه سابقا من وجود فتور ونفور بين الموظف وإدارته المركزية والتي يرى فيها جانب من البراغماتية حيث لا تبحث سوى عن تطبيق العمل وإنجازه لا غير وهو ما عبر عنه من خلال إجابته على عبارة **[يساعد القسم أو المعهد الموظفين**

[1] كحلات، سمرة، 2009. ***تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة***.مذكرة ماجستير.قسنطينة، جامعة منتوري.ص 86

[2] البغدادي، عادل هادي حسين، المرجع السابق.ص36.

على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة] والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بالنسبة للمحور الثالث، وهو دليل قطعي على أن الموظف دخل في شبه عملية روتينية مقيتة ولا يهمه ما يجري حوله، بل إن إنهاء العمل وبأي طريقة ديدنه ومراده، وهو ما تم ذكره سابقا في الفصل النظري من الخوف من وقوع الموظف في فخ الألفة والروتين، إذ يذكر أكبر منظرا التعلم التنظيمي (***Argyris and Schön***) أن أكبر معيق لتطبيق التعلم التنظيمي هو الروتين، وتحدث عنها كذلك (سينج) في كتابه الانظباط الخامس في 101 مرة.

كما أفرد لها الباحث ***الصغّير خالد محمد***،2015 مقالا في جريدة الجزيرة السعودية ***بعنوان الأقسام العلمية في الجامعات بين مطرقة الروتين وسندان التطوير***، وهو التعلم الأولي ذو الحلقة الواحدة، وهو الذي يميز معظم المؤسسات الأكاديمية عندنا، إذ يتضمن إتباع الإجراءات الروتينية دون طرح أسئلة، فهو لا يشكل أي إزعاج على الأفراد أو المنظمة، و يتصف بالبداهة ويسمح بقدر أكبر من السيطرة على الوضع، والفكرة الأساسية لهذا النموذج هي استحالة إدراك الناس لضعفهم، وبالتالي لن يكونوا قادرين على تصحيحها، مما ينتج عن ذلك انخفاض في أداء المؤسسات.

هي إذا نتائج منطقية تبعث على التفاؤل لوجود درجة متوسطة من القبول بتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، ولكنها بالمقابل تدعونا للتفكير مليا في المحور الثاني الذي جاء متأخرا عن بقية المحاور، وهو الذي يرتكز على مبدأ المشاركة والتعاون والعمل الفرقي في المؤسسات الجامعية.

3.3.2 .نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات:

أفرزت الدراسة الميدانية نتائج متقاربة في مجملها مع عدة دراسات عربية و أجنبية صبت في مجملها في خانة الدرجة المتوسطة فيما يخص درجة توفر مبادئ التعلم التنظيمي المفضي لتحول المنظمة محل الدراسة لمنظمة متعلمة، وقد جاءت دراستنا هذه الخاصة بأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر 2، قسنطينة 2 و وهران 1 ضمن محاور ثلاث سنقوم على ضوء ذلك التأكد من مدى تحقيق الفرضيات من عدمه اعتمادا على متغيرات الدراسة حيث تم التوصل إلى ما يلي:

الفرضية الأولى:

توافر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق على مؤشرات تدعو للمضي في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي، تتمثل في كادر بشري أكاديمي وإداري مؤهل وبيئة تنظيمية مساعدة.

من خلال تحليلنا للنتائج المتحصل عليها والمتعلقة بهذه الفرضية والتي تجلت في الجداول التالية : 21، 22 والتي بينت جليا أن ما نسبته 59 % من مجموع العينة المستبينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، وأن 65 % منهم لديهم مستوى تعليمي ماجستير – ماستر فما فوق، هذا إن دل فإنما يدل على قيمة مضافة للأقسام والمعهد محل الدراسة لتوفره على هذا الكادر البشري الاكاديمي والإداري المتمتع بكل هذه السنوات من الخبرة والمؤهلات العلمية التي تفتقرها مؤسسات عديدة، كما يشير الجدول رقم 09 و 11 إلى ما تتمتع به الأقسام و المعهد محل الدراسة من بيئة تنظيمية مساعدة متمثلة في انتشار ثقافة الاحترام ،التشاور ،الاستفسار، الإصغاء و مساعدة بعضهم البعض، وهي مُثُل ومبادئ عليا يمكن استغلالها لتكون أرضية الانطلاق لإرساء مبادئ التعلم التنظيمي، و هو ما يجعلنا نقر بأن الفرضية **الأولى توافر أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق على مؤشرات تدعو للمضي في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي، تتمثل في كادر بشري أكاديمي وإداري مؤهل وبيئة تنظيمية مساعدة قد تحققت.**

الفرضية الثانية:

دلالات إحصائية مؤشرة على وجود محفزات على المستوى (الفردي، الفرقي والمنظمي) تقابلها معيقات تعتري تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق.

أبرزت النتائج المتحصل عليها والتي تم استقراؤها والتعليق عليها من خلال الجداول السابقة: 24، 26، 27، 28، 29 والشكل رقم 09، 10، 11، 12، 13، و 14 وجود أمور ميسرة معينة على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في الأقسام والمعهد محل الدراسة، هذه الامور الميسرة كانت متوسطة بالنسبة لمحور المستوى الفردي و مستوى المنظمة بينما محور التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي الذي جاء متأخرا نوعا ما عن سابقيه بفارق بسيط، وهو ما أظهر وجود بعض العراقيل والمثبطات التي تعتري تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي خاصة على هذا المستوى والذي يرجع للتقيدالتام باللوائح الإدارية وإهمال الجانب الإنساني في العملية الإدارية وكذا نقص عملية التواصل والعمل الجماعي الذي أبان عن خلل في الجانب التواصلي لدى الفرد الجزائري ناتج عن تراكمات سلبية ورثها من سنوات مضت أثرت على عقليته الإدارية، بل عززت الجانب الفردي فيه والإنعزالية، كما كان لنقص استخدام التكنولوجيات الحديثة الحظ الأوفر في الجانب المتعلق بالمعيقات التي تعتري التطبيق الأمثل والتحول السلس من المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة اعتمادا على إرساء مبادئ التعلم التنظيمي، وبناء على ذلك فإننا نقر بأن **الفرضية الثانية : دلالات إحصائية مؤشرة على وجود محفزات على المستوى (الفردي، الفرقي والمنظمي) تقابلها معيقات تعتري تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق قد تحققت .**

4.3.2 .خاتمة الدراسة الميدانية

تم التطرق في الفصل الميداني إلى مباحث مختلفة لكنها تصب كلها في محور التعرف على الوضعية الآنية التي تسود الجامعة الجزائرية بوجه عام وأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة (الجزائر2، قسنطينة2 و وهران1) على وجه أخص، والتي مست جميع جوانبها (العلمية والإدارية)، فأعطينا صورة تاريخية موجزة لتطور التعليم العالي في الجزائر ومنه المؤسسات الأكاديمة ونبذة كذلك البرامج التعلمية التي تم تطبيقها بغرض التحسين من صورة الجامعة الجزائرية التي واصلت في التدهور والانحطاط رغم الأغلفة المالية المعتبرة التي صرفت منذ الاستقلال، كما تم التطرق للوضع الإداري الذي يشوب مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والذي أسهم بقسط كبير في ما وصلت إليه، الأمر الذي جعلها تقف في مفترق طرق باحثة عن المخرج من النفق الذي وصلت إليه، وأبرزنا الدور الذي يلعبه القسم كقوة إرتقاء وتطور الجامعة وأظهرنا أنه بمثابة الواجهة التي ترتكز عليها وتدفع برقيها، كما أعطينا الأولوية في ذلك للعملية الإدارية وأبرزنا مدى خطورة تجاوزها وعدم الاهتمام بها، ووضعنا بذلك الأصبع على الجرح الذي لا زال ينزف وينخر جسد جامعاتنا.

وللصعوبة التي تكتسيها عملية قياس العملية التعليمية في منظمة ما، والتي تطرق لها أكثر من باحث، ظهرت للسطح أدوات علمية لمفكرين وباحثين متخصصين في مجال التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، عملنا على ذكرها والتفصيل في مزايا كل واحدة منها، وخلصنا بذلك إلى الاعتماد على أداة بدت لنا وفق ما تم دراسته في الببليوغرافيا من مراجع، أنها الأنسب والأقرب للتطبيق على المستوى الأكاديمي لشموليتها ولكثرة مستعمليها عبر العالم، فكان استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المنجز من طرف الباحثان Watkins & marsick الوسيلة الأنسب والاداة الأقرب لدينا، وعملنا على تغيير بعض من عباراتها وفق ما نصح به الأعضاء المحكمين، ووفق البيئة الجزائرية وما تتطلبه جامعة القرن 21.

وكأي دراسة ميدانية، لابد لها من نتائج علمية ترتكز عليها، قمنا بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على إداريي أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، بعرض النتائج وتحليلها ثم التعليق عليها،

والتي أفرزت نتائج مشابهة لدراسات عربية وأجنبية في هذا الميدان، كانت عينة الدراسة في معضمها تتفق بدرجة متوسطة على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي، رغم التباين الحاصل بينها في المؤهل العلمي والخبرة العملية والوظيفة والمؤسسة الجامعية، كما أظهرت لنا النتائج قصور في النظر لدى الإدارة المركزية اتجاه مبادئ التعلم التنظيمي، ووجود قطيعة وشبه انسحاب كلي في العلاقة بينهما، حيث صار لا يثق في كثير من قراراتها أو أنها ستأخذ توصياته مأخذ الجد، الأمر الذي عجل في انهيار عزائم وهمم الموظفين التي ضربت في الصميم وأصبح بذلك حضورهم في القسم أو المعهد جسديا فقط لا غير.

5.3.2 نموذج مقترح لإرساء مبادئ التعلم التنظيمي بالأقسام والمعهد محل الدراسة

أظهرت الدراسات الببليوغرافية، والأبحاث وجميع المقالات والكتب والمؤلفات أن العصر الحالي هو عصر التكنولوجيات المتقدمة والجد متطورة، خاصة ما تعلق منها بجانب نقل المعرفة وخزنها وإعادة بثها، وهي بذلك تظهر بما لا شك فيه الحاجة الملحة -التي صار المجتمع ومن خلاله جميع مؤسسات الدولة و أجهزتها النفعية وغير النفعية- إلى تخصص علم المكتبات والتوثيق بنظرته المستقبلية التي تصب في هذا الجانب، وهو أولى بغيره من التخصصات الأخرى في حمل هذا العبء الذي ورغم ثقله، إلا أنه كفيل بتحول جذري وغير مسبوق فيه ومن جميع النواحي، ولن يحدث ذلك إلا بوجود من يؤمنون به ويعملون على تطبيقه رغم ما قد يعتري سبيلهم من عوائق ومثبطات، وهو ما يجعل من تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في التسيير الإداري لأقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق أولى الأولويات التي لا تحتمل التأخر و لا التأخير، فضيق الوقت للتفكير كما أشار(*Dibbon,* **1999**) من بين أكبر العقبات التي تواجهها المؤسسات الأكاديمية أمام عملية تطبيق التعلم التنظيمي.

و بما أن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي، ما يحتم على كل منظمة أن تبني وتطور الأسلوب الذي يتلاءم وأهدافها وأنشطتها وتاريخها والمهارات المتوافرة لدى أعضاءها[1].

وهو ما يدعونا للتفكير مليا في النموذج الممكن تطبيقه في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة والذي قد يكون نقطة إلهام وانطلاق للأقسام والمعاهد الأخرى في جامعات الوطن، فنكون بذلك قد أصبنا الهدف من دراستنا هذه المتمثل في إرساء نموذج عملي لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وفق ما تم استخلاصه من نتائج متحصل عليها للاستبيان الموزع في الأقسام والمعهد محل الدراسة، واستغلال

[1] الظالمي، محمد جبار هادي يوسف، نفس المرجع السابق، ص218.

ذلك قصد وضع خارطة طريق ميدانية اعتمادا على نموذج الباحثان (Watkins & Marsick) للمنظمة المتعلمة المكون من سبعة 07 أبعاد.

إن المضطلع بحيثيات وواقع أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق ومن خلالها جامعات الوطن يدرك بما لا شك فيه نوعية المشاكل التي تتخبط فيها هذه الأخيرة والتي هي – حسب دراستنا – إدارية بامتياز، وهو ما دعانا للتركيز على جانب إدخال العملية التعليمية في الجانب الإداري لما له من دور فعال في النهوض بالجامعة الجزائرية ودفع الحركة البحثية والتعليمية بها.

إن تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي المفضي لتحول المنظمة محل الدراسة من كونها تسير بالطرق التقليدية إلى منظمة متعلمة يعتمد أساسا على إدخال العملية التعليمية في جميع عملياتها الإدارية، و يرتكز هذا المقترح على المبادئ التالية:

1) التخطيط المبني على الرؤية المستقبلية
2) المواءمة مع نموذج بناء منظمة متعلمة وفق استبيان (Watkins & Marsick)
3) مواكبة التوجهات العامة لتطوير مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.
4) بناء ثقافة التعلم التنظيمي في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق ومن خلالها الجامعة الجزائرية.

وقد تضمنت منهجية هذه الخطة أربعة مراحل رئيسية هي:

1. الإعداد والتحضير:

حيث تضمنت هذه المرحلة الأعمال التحضيرية للمشروع، مثل تشخيص الواقع وتحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة، تحديد الفروقات الشخصية والفردية بين الموظفين، التعرف على مواطن القوة والضعف في العملية الإدارية، جمع البيانات حول المهارات والخبرات الفنية والعلمية التي يتمتع بها كل موظف في القسم أو المعهد محل الدراسة مع وضعها في قاعدة بيانات يسهل الرجوع إليها مستقبلا، تحديد وبصفة دقيقة الموارد المادية و اللوجستية التي يتمتع بها القسم أو المعهد.

دراسة تقنية للموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة ودراسة سبل تطويره وتحديث المعطيات المعلومات المدونة به.

2.استشراف المستقبل:

ويتم في هذه المرحلة دراسة التوقعات المستقبلية لهذه العملية لفترة محددة، مع حصر الأمور الميسرة والمعيقة للعملية التعليمية في الوسط الإداري.

3.وضع الأهداف المسطرة:

يتم في هذه المرحلة رسم الأهداف المنشودة وفق التشخيص الذي تم تنفيذه والتوقعات المستقبلية وكذا الطموحات المراد تحقيقها.

يستعان في هذه المرحلة بالكادر البشري المؤهل – علميا وإداريا- وذوي الخبرة الميدانية في إعداد هذه الأهداف، وفق استراتيجية الجامعة وما هو مأمول من طرف الوزارة الوصية وكذا دراسات سابقة وتجارب عالمية في هذا الميدان المتعلق بتطبيق مبادئ التعلم التنظمي في المؤسسات الأكاديمية المفضي لتحول المنظمة محل الدراسة إلى منظمة متعلمة، وكيفية استغلال ما هو متاح في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق من إمكانيات مادية وبشرية من أجل رسم خارطة طريق لإرساء مبادئ التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

4.نسج علاقات و روابط داخلية وخارجية:

تطبيق التعلم التنظيمي يتطلب عوامل داخلية وخارجية، ويتعلق الأمر بنسج روابط وعلاقات على المستوى الداخلي في المؤسسة (أساتذة- موظفين- طلبة) لتحسيسهم بأهمية الانخراط في مسعى القسم أو المعهد كل حسب موقعه ومستواه، وكذا الشريك الاجتماعي (منظمات عمالية، نوادي علمية، ثقافية ورياضية) الاستعانة بها للتكفل بالحالات الاجتماعية والنفسية للموظف و تخفيف مستوى الروتين والانعزالية وضغوطات العمل اليومي، إضافة إلى تقاسم التجارب والخبرات والتعاون.

الاتصال بالمؤسسات الأكاديمية والأقسام الأخرى من نفس التخصص لتبادل الخبرات والتجارب وتعزيز العمل الجماعي المشترك.

التعريف بالقسم أو المعهد لدى المؤسسات الربحية والمراكز العلمية الوطنية والأجنبية.

5.التنفيذ:

1.5على المستوى الفردي:

وفق ما تم دراسته في هذا المجال المتعلق بالتحول إلى منظمة متعلمة وفق نموذج (Watkins & Marsick)، فإن على القائمين على تسيير أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة العمل على دعم وتذليل وخلق فرص التعلم المستمر للموظفين على المستوى الفردي مع تشجيع عامل الاستفسار وطرح الأسئلة من أجل دعم العملية التعليمية التي تحتاج لمثل هذه التساؤلات والاستفسارات وخلق جو من الثقافة التعليمية ككسر حاجز الاستبداد بالرأي وعدم أخذ المشورة، والتحاور.

1.1.5 تكوين ثقافة تنظيمية لدى الموظف:

يجب أن يفهم جميع الموظفين الإداريين أدوارهم، وعلى القائد المسير التمتع بالأدوات المناسبة لتدريب هؤلاء الموظفين. والأهم من ذلك، أن يكون كل موظف إداري في القسم أو المعهد على نفس المسافة مع بقية الموظفين، ويشعر وكأنه جزء من شيء أكبر، يتضمن ذلك الوعي ببيان مهمة المنظمة التي ينتمي إليها، والهوية الثقافية التي يتمتع بها، والأهداف الخاصة بالتعلم والتطوير، مع وضع هذه الأخيرة قصد توجيه الجهود لإنشاء إطار عمل متكامل.

2.1.5 الدعم الفني واللوجستي للموقع الإلكتروني الرسمي:

تسويق خدمات القسم أو المعهد محل الدراسة عبر الاستغلال الامثل للموقع الإلكتروني في نشر العملية التعليمية والثقافة التنظيمية بين الموظفين وتعزيز مجال العمل الفرقي والتعاون بينهم، وتحديد الموظفين من هم مؤهلين للإشراف على هذه العملية (Webmaster)، مع وضع آلية تمكن كل مسؤول مصلحة معينة من تزويد الموقع الإلكتروني بالمعلومات الآنية وتتبع كل المستجدات في حينها مع تعزيز عامل الاتصال وتحسين صورة القسم أو المعهد، والرد على استفسارات الطلبة ومرتادي الموقع، و تزويده بخدمة (Fil RSS)، وكذا (إسأل مختص)، مع وضع روابط مفيدة قد يحتاجها المتصفح ما يضفي على

الموقع نوع من الشمولية والإحاطة الجارية، ونسج علاقات مع مؤسسات خارجية واستغلال ذلك في ترقية التعلم المستمر المستدام بالمؤسسات محل الدراسة.

3.1.5 تقديم التعزيزات المستمرة وتطوير المعرفة:

قبل كل شيء، إن تأسيس منظمة متعلمة يتم بناء على التطوير المهني والتعلم المستمر، لذا يجب إعطاء كل عضو في الفريق الأدوات اللازمة لسد الفجوات المعرفية وصقل مهاراتهم، بالمقابل، يجب أن يلتزم كل موظف بالعملية التعليمية وأن يكرس نفسه للنمو المستمر، و مفتاح ذلك هو تزويد الموظفين بأدوات لتعزيز مهاراتهم وتطوير المعرفة التي يمكنهم الوصول إليها بأنفسهم بدلاً من إجبارهم على المشاركة في التعلم والتطوير الإلزامي الذي يسلبهم الدافع الشخصي. لذا وجب إجراء تقييمات ذاتية للموظفين لمساعدتهم على تحديد الثغرات وتشجيعهم على إنشاء خطة تعلمية فردية كاملة.

4.1.5 تشجيع الاستكشاف الذاتي والتعلم القائم على تدارك الأخطاء:

من الضروري احترام جميع المراحل التعليمية بما في ذلك التعلم الفردي، و لا يقتصر التعلم على تحقيق أهداف التعلم الجماعي، بل يحتاج أيضًا إلى تشجيع الاستكشاف الموجه ذاتيًا بحيث يتخذ الموظفون مخاطر محسوبة ويرتكبون أخطاء لا يدركون مخاطرها. إنه جزء من عملية النمو. ينطبق هذا داخل وخارج بيئة التعلم، على سبيل المثال، يمكن أن تساعدهم عمليات المحاكاة والموارد التفاعلية الأخرى على التعلم من أخطائهم حتى لا يكررونها في مكان العمل. ومع ذلك، يجب أيضًا تشجيعهم على تقديم الأفكار ومشاركة الآراء مع المشرفين أو الكادر الأكاديمي، إذا شعروا أن ذلك سيفيد المؤسسة محل الدراسة، على سبيل المثال، تشجيعهم على اقتراح طرق جديدة للتعامل مع مهمة ما أو تحدي متعلق بالعمل.

وبما أنه و من الملاحظ أن أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة لها قواسم مشتركة بينها تتمثل في محدودية عدد الموظفين الإداريين بها، الأمر الذي قد يسهم في تذليل عملية تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وترقية العمل الإداري بها وغرس ثقافة التعلم المستمر، هذا العدد من الموظفين الإداريين الذين يتمتعون بخبرة لا بأس بها ومؤهلات علمية، إذ معظمهم لديه شهادة جامعية، 65%منهم بين ماجستير – ماستر فما فوق، وهو ما يبين وجود أرض خصبة بالإمكان استغلالها من أجل تعزيز الجانب الخاص

بالمحور الاول والمتعلق بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي، فيتم تعزيز العوامل المتعلقة بالقيم والأخلاق والاحترام المتبادل بين الموظفين، لأنه عندما تزرع المنظمة هذا التوافق بين القيم التنظيمية وتلك الخاصة بكل فرد عادة ما يكون هناك اتصال طبيعي بين أفراد المنظمة التي تشجع العمل والتعلم.

هذه الثقافة التنظيمية المتمثلة في تشجيع طرح الأسئلة والتغذية الراجعة والتجارب التي تُكسب الموظفين مهارات التفكير المثمر للتعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار عن آراء الآخرين، ما يحدث نوعا من التكامل وتكوين رؤية موحدة هادفة.

وإن كان النجاح الكامل للمنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على مستوى تحفيز الموظفين، مما يتطلب قوة عاملة متحمسة تضمن الكفاءة والانتاج التنظيمي العالي والمزدهر لها، فإن ذلك لا يمكن توفيره ماديا في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة للهيكل التنظيمي المعتمد في تسيير وصرف الأغلفة المالية والميزانية والتي لا يمكن لمسؤولي الأقسام التحكم في تسييرها بخلاف المعهد الذي يمتلك نوعا من الحرية في التسيير المالي والتي قد تمكنه من التحكم – المحدود – في صرف المكافآت والتحفيزات المادية، هذه الظروف التي تمر بها أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة يحتم عليها النظر في طرق أخرى غير مادية كفيلة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم وتنمية روح المبادرة والحماس لديهم، كالإشادة اللفظية بالتقدير والاعتراف بالمجهودات أمام الزملاء، التشجيع من طرف الإدارة المباشرة والإدارة المركزية على المبادرات الجديدة، والتقييم العادل غير المنحاز للموظفين، وكذا ترقيته أو منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية[1]، كل هذه العوامل من شأنها تذليل العقبات أمام تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في الوسط الإداري.

2.5.على مستوى الفرق والمجموعات:

1.2.5.تحديد المتميزين داخل المنظمة:

إن التعاون وتبادل المعرفة أمران حاسمان للنجاح، وهو ما يستوجب تحديد أعضاء الفريق الذين يمتلكون المهارات أو المعرفة المطلوبة، ثم وضع خطة لنشر خبراتهم ومعارفهم بين المجموعة بأكبر قدر

[1] أبو حيمد، محمد بن سعد، 2020. *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين*.المجلة العربية للنشر العلمي، ع.21 .ص637.5798-2663 :ISSN .

ممكن من الكفاءة لتحسين الأداء أثناء العمل، على سبيل المثال، البدء بمجموعة من الأفراد عبر شبكات التواصل الاجتماعي أو إنشاء غرف مناقشة ومحادثة عبر الإنترنت حيث يمكن للجميع مشاركة آرائهم عبرها، أوإنشاء مكتبة افتراضية تسمح للخبراء و المتخصصين من داخل القسم أو المعهد بنقل معارفهم و خبراتهم القائمة على المهام التي أسندت إليهم سابقا فيها، كما تُعد شهادات وتقييمات التعلم الإلكتروني طرقًا رائعة لاختيار المتميزين أصحاب الخبرة والكشف عن المواهب الفردية.

2.2.5-القيام بتحويل رؤساء المصالح إلى فريق متجانس يعمل على دفع عملية التعلم المستمر،حيث تلعب الإدارة دورًا محوريًا في دفع العملية التعليمية للموظفين، هم في الواقع أكثر المدافعين عن التعلم و إقناعًا لغيرهم، نظرًا لمكانتهم داخل المنظمة، يجب منح رؤساء المصالح أو هذا الفريق المتجانس جميع الموارد التي يحتاجونها لتقديم الدعم والتوجيه المستمر لمرؤوسيهم، فهم أيضا بحاجة إلى مكان للتنفيس وتبادل الخبرات، فعلى سبيل المثال، يجب تجريب مجموعة تعليمية محددة من الموظفين بحيث يمكنهم تقديم ملاحظات لزملائهم المشرفين عليهم والتحدث عن كيفية الترويج للدورة التعليمية الجديدة (حضوريا أو على الخط) وحول الالتزام بحضورها ومناقشة فعالياتها. كما يجب أن يكون القائد المسير قادرا على التعامل مع العقبات التقنية التي تقف في طريق تطوير الموظفين الإداريين.

كما يلعب عامل الإصغاء والاستجابة لوجهات نظر واقتراحات هذه الفِرَق من بين الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأن العمل الفِرَقي هو القدرة على توجيه الإنجازات الفردية نحو أهداف المنظمة المسطرة والتي لا يمكن تحقيقها في جو من العزلة و الانفرادية والاستبداد بالرأي.

3.5.على مستوى المنظمة:

1.3.5.وضع معايير أداء قابلة للقياس:

يحدد القائد المسير للقسم أو المعهد "تفكير المنظمة"، حيث يجب أن يكون هناك نظام معلوماتي قائم لقياس أداء الموظفين إداريا، مبني على أهداف وخصائص محددة بوضوح لتحقيق وبلوغ النجاح المسطر

مسبقا[1]. فبينما يعتقد البعض أن هذه الخصائص يجب أن تكون موجودة قبل تشكيل الفريق، يرى البعض الآخر بأنها عملية عضوية تدريجية يتم ضبطها بمرور الوقت، و مهما كانت الحالة، فالقائد المسير للقسم أو المعهد بحاجة إلى تطوير معايير أداء قابلة للقياس من أجل تنمية منظمة أكاديمية تتوافق مع أهداف التعلم الخاصة بالمؤسسة الأم، وتساعد على تحسين الأداء في مكان العمل، على سبيل المثال، ما هي المقاييس التي سوف تتبعها وكيف سيتم تقييم أداء الموظف الإداري؟

2.3.5 الحصول على ردود فعل موضوعية[2]... والعمل على ذلك:

يجب عدم إغفال عامل التغذية الراجعة للتعلم،فقد يكون بعض الموظفين خائفين أو مترددين في مشاركة أفكارهم أو آرائهم الصادقة، وهو ما يجعل المنظمات المتعلمة الناجحة ترحب بجميع أشكال التغذية الراجعة الخاصة بالتعلم،حتى لو لم تكن لأحدث دورة تدريبية أو تعليمية أو ممارسات عامة.

دعوة الموظفين لتقديم مداخلات والترحيب بها ثم يتم التصرف على أساسها حتى يتمكن من التحسين باستمرا ر[3]. إن إستراتيجية التعلم المستمر وتحديد الأهداف ومعايير تقييم أداء العمل ليست ثابتة، إذ أن المنظمات التي تحافظ على تفوقها على المنافسة وتبني إرثًا طويل الأمد هي تلك التي تستطيع التكيف مع الواقع.

3.3.5 دعم و تطوير العمل الافتراضي:

إنشاء شبكة افتراضية محلية بين الموظفين الإداريين (Intarnet) يقومون من خلالها بعملية التسيير الإلكتروني للبريد الوارد والصادر، حيث تساعد في نشر المعلومة ومعالجتها وتخزينها لاستعمالها لاحقا، كما يمكن استغلالها في وضع أرضية للتسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية (GED) الغرض منها التقليل من الاستخدام المفرط للورق ومن أجل إعطاء صورة مشرفة للتسيير الإداري في القسم أو المعهد، كما تساعد هذه التقنية في دمج العملية التعليمية في الوسط الإداري بطريقة سلسة ومستمرة.

---

[1] ترجمة العلامات التي يتحصل عليها الموظف ميدانيا في منحة المردودية ضمن برنامج ونظام قائم ومرتكز على تفكير المنظمة وخصائصها و الأهداف المراد الوصول إليها.

[2] قد تكون بعض ردود الفعل خارجة عن الموضوع، عنيفة أو جارحة في بعض الأحيان.

[3] استخدام سجل رقمي (google docs) دون الإشارة إلى البريد الشخصي للمستخدم أو البيانات الخاصة به.

4.3.5 القيادة الداعمة للتعلم المستمر:

للقيادة أهمية كبيرة في الإدارة ونخص بالذكر الإدارة الأكاديمية لما لها من تأثير كبير على إنجاز البرامج التعليمية، خاصة مع بروز أدوار جديدة للقائد غير التي كان يضطلع بها سابقا، إذ كل ما كان القائد متقبلا للتغيير مقبلا عليه، كلما سهل على المنظمة التحول إلى منظمة متعلمة، خاصة القائد التحولي الذي من صفاته الأساسية تقبل التغيير[1]، وقد تنامت الحاجة الملحة لتولية من هم كفؤ لهذه الدرجة من المسؤولية والتي تتطلب معارف وخبرات تتماشى والقرن 21، واستعارة الشق التكنولوجي لاستخدامه في هذا الجانب من التسيير ،و مما لا شك فيه أن مفتاح كونك قائدًا فعالًا هو القدرة على التواصل مع الآخرين في المنظمة واكتساب تعاونهم في العمل بشكل جماعي نحو الأهداف والغايات التنظيمية للقسم أو المعهد الامر الذي يتطلب اختيار من يتمتعون بـ:

- التوافق والمرونة في التعامل مع الغير.
- يملكون نظرة و أهداف شاملة تتوافق و سياسة الجامعة.
- قيم رفيعة، احترام وتقدير و توافق من طرف معظم أفراد القسم أو المعهد.
- الرؤية المستقبلية ذات التوجه الاستراتيجي للعملية التعليمية.
- العلاقات القوية على المستوى الداخلي (الجامعة ككل) وعلى المستوى الخارجي (المؤسسات والمنظمات النفعية وغير النفعية...)
- الدعم من قبل الكلية.

6-تقييم المشروع المقترح:

التقييم هو التحليل المنهجي والحكم على المشروع بهدف إعلام صانعي القرار بما يلي:

- أهمية وفعالية المشروع المقدم.
- إلى أي مدى حقق المشروع أهدافه.
- توثيق الدروس المستفادة.

[1] فاسي، فاطمة الزهراء، المرجع السابق.ص 24.

- تقديم توصيات لتطوير المشروع وتحسين آدائه.
- فحص ما أحدثه المشروع من تغييرات وتحسينات في محيط عمله.
- أخيرا وليس آخرا الوقت الذي استغرقه تنفيذ المشروع، لأننا نتحدث عن مؤسسة أكاديمية حيث عامل الزمن له اعتبار جد قوي. إننا بصدد العمل على ترقية العملية التعلمية لدى فئة معينة في بيئة أكاديمية خاصة.

الخاتمة

" لن يكون الأمي في القرن الحادي والعشرين من لا يعرف القراءة والكتابة بل أولئك الذين لا يستطيعون التعلم ونسيان ما تعلموه وإعادة التعلم مرة أخرى" (ألفين توفلر)

"لا شك في أن هناك تحديات أمامنا، لكنه من المؤكد أيضا أن هناك فرصا لمن لهم الشجاعة الكافية لاغتنامها"

باربر مايكل، كيتلين دونيليّ، سعج رضوي- من كتاب إنهيار جليدي قادم: التعليم العالي والثورة المقبلة.

تلاشت في القرن الحادي والعشرين الحدود الفاصلة بين مسمى الجامعة و الشركة، وفقدت بذلك المؤسسات الأكاديمية المكانة التي كانت تزخر بها سابقا، واشتد التنافس للسيطرة على صفوة العقول والأفكار والأبحاث، فوجدت بذلك الجامعة نفسها أمام مفترق طرق، فإما أن تواكب هذه الثورة التي لم تستثن مجالا من المجالات، وتغير من تفكيرها وطرق تسييرها وتلعب الدور المنوط بها في بيئتها ، وإما مواجهة الضغوطات المتزايدة على الجامعة التقليدية التي لم يعد بإمكانها مجابهة هذه التحديات الآخذة في التطور والتعقد.

في خضم هذه التقلبات والتطورات طفى للسطح مسمى ومصطلح التعلم التنظيمي كطوق نجاة للمنظمات التي فقدت بوصلتها في أمواج هذا المحيط المتلاطم، واستطاعت كبرى الشركات والمؤسسات العالمية بفضل تطبيقه الخروج من النفق المظلم الذي وقعت فيه، وتحولت بذلك إلى منظمات متعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر و ربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع الحوار والاستفسار وتطوير الإبداع، ولما كانت المؤسسات الأكاديمية ومعها الجامعة أولى من غيرها في تطبيق ذلك كونها مهد المعرفة ومركزها، بات لزاما عليها إحداث تغييرات معمقة وجذرية على جميع مكوناتها، والتحول من منظمة تُعَلِّم إلى منظمة تتعلم.

ولكن بقي السؤال المطروح، هل تتعلم الجامعة؟ وكيف يتم ذلك؟

أخذت جامعات الدول المتقدمة هذا العامل مأخذ الجد، فعملت على إدخال مبادئ التعلم التنظيمي في الجوانب البيداغوجية والإدارية، ولم تستثن العملية التعليمية طاقما ولا فردا معينا، واستطاعت بذلك تبوء المراكز الأولى في قوائم تصنيف أرقى الجامعات العالمية، وتذيلت جامعاتنا ذلك رغم ما تم استحداثه وتطبيقه واستيراده من حلول وبرامج، لكنها في ذلك كله لم تضع أصبعها على الجرح الذي بقي ينزف وينخر جسد هذا الصرح المتهالك.

إننا ومن خلال دراستنا هذه، هَدَفْنا لتجلية ما خفي وإظهار ما ضمر، فحاولنا إبراز الأهمية البالغة التي يكتسيها التعلم التنظيمي وطرق تطبيقه والأمور الميسرة لذلك وكذا معرفة ما يثبطه ويعيق حدوثه،مستشهدين بأقوال وأبحاث أكبر منظري ومتخصصي هذا المجال، وكيف أن البعض يقع في الخلط بينه وبين مصطلح المنظمة المتعلمة التي هي نتاج التعلم التنظيمي، ومن ثم التفريق بين المنظمة التقليدية وأهم ما يميز المنظمة المتعلمة التي اعتمدت تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في جميع مفاصلها، وبعد عرضنا للثورة التي أحدثها تطبيق هذه المبادئ على المؤسسات والشركات الربحية تطرقنا إلى الحاجة الملحة لتطبيق ذالك في مؤسسات التعليم العالي التي هي أولى به من غيرها.

بعد الانتهاء من الفصل النظري، تطرقنا في الجانب التطبيقي لذكر نبذة تاريخية عن التعليم العالي ومن خلاله الجامعات الجزائرية، ومن ثم ذكر العراقيل التي تعتري السير الإداري فيها وكيف أنه له الدور الكبير واليد الطولى في كل ما وصلت إليه الجامعة، و أنه و رغم كل ذلك لم يأخذ من المسؤول الالتفاتة اللازمة ولم يُعط من الدراسات في هذا الجانب الحظ الأوفر بل كان جل التركيز على الجانب البيداغوجي والتعليمي فقط، مع أن الكل يجمع على خطورة الدور الذي تلعبه الإدارة في تكبيل أو تذليل العمل البيداغوجي والتعليمي،و نظرا للدور الذي يلعبه القسم في رقي وتطوير الجامعة، قمنا بتجلية ذلك وتوضيحه والتعريف بأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة.

وكأي دراسة ميدانية، كان علينا توضيح الأداة المستخدمة وتبرير ذلك، وذكر أهم وأشهر أدوات قياس تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة اعتمادا على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي، ووقع الاختيار

على أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة للباحثين (Watkins & Marsick)، والذي عرف رواجا كبيرا في طرق استخدامه بين المنظمات النفعية وغير النفعية، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها بعد توزيع استمارات الاستبيان على موظفي الإدارة بأقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، أن هناك توافق كبير في معظم الإجابات رغم الاختلاف الكائن بين المؤسسات الجامعية والخبرة المهنية بين الموظفين والمؤهل العلمي، و الوظيفة (أكاديمي و إداري– إداري)، فكانت بذلك الإجابات متفقة مع دراسات سابقة عديدة وخلصت إلى أن جل المستجوبين يتفقون بدرجة متوسطة على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في المنظمة التي ينتمون إليها.

كما أظهرت لنا دراستنا هذه، الشرخ الكبير الموجود بين الموظف الإداري -في أقسام ومعاهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة ومن خلالها جامعات الوطن- وإدارته المركزية، والذي ألقى بظلاله على سيرورة العمل الإداري الذي اتسم باللامبالاة والقطيعة. تجسد ذلك في تحول العمل إلى شبه روتين يومي لا طعم فيه ولا جودة ولا تحسين، انعكس كل ذلك على جودة العملية التعليمية والبحث العلمي الذي لم يرق لما هو مأمول بل أضاف أعباءا جديدة كانت الجامعة في غنى عنها لو أحسنت استغلال الكادر البشري لديها، وأدخلت العملية التعليمية وشخصت واقع التعلم التنظيمي في الوسط الإداري لديها وعملت على تقوية وترقية الأمور المحفزة والميسرة والحد من الأمور المعيقة وإزالتها، فتتحول بذلك من منظمات تعتمد الأمور التقليدية في التسيير الإداري لديها إلى منظمات متعلمة تعتمد التعلم المستمرفي جميع مراحلها، فتضمن بذلك ليس البقاء فقط بل التميز في وسط لا يعترف إلا بذلك.

وقد أفضت دراستنا هذه بعد استخراج النتائج والتعليق عليها وتشريح واقع وظروف التعلم التنظيمي في أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق محل الدراسة، إلى اقتراح نموذج واقعي لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي باستغلال العوامل المحفزة والميسرة الموجودة في المؤسسات محل الدراسة لترقيتها و تنميتها، ومن خلال ذلك تثبيط والحد من العراقيل التي تمنع وتقف دون المضي في تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي وتحول – الأقسام والمعهد محل الدراسة – إلى منظمة متعلمة، فتأخذ بذلك السبق بين جميع أقسام ومعاهد جامعات الوطن لتصبح مرجعا يقاس عليه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1. باربر مايكل، كيتلين دونيليّ، سعج رضوي/المنظمة العربية للتربية والثقافة والفنون.2014 ***انهيار جليدي قادم: التعليم العالي والثورة المقبلة***.[على الخط].تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والفنون. 110ص.[تم الاطلاع عليه يوم 12.أفريل.2021]. متاح على الرابط: https ://ossl.alecso.org/affich_oso_details.php ?id=66 .
2. بدر فاطمة، الصباغ معاذ، 2020. ***الإجازة في علوم الإدارة***. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.319ص.
3. البغدادي عادل هادي حسين، العبادي هاشم فوزي دباس،2010. ***التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة***. عمان: مؤسسة الوراق.412 ص.
4. شروق، جمال طاهر، 2018. ***مدخل إلى إدارة المعرفة***.دار ابن النفيس.188ص
5. عز، حسن عبد الفتاح، 2017. ***كتاب مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*** . جدة: دار نشر خوارزم العلمية. 543 ص.
6. العلي، عبد الستار وقنديليجي، عامر إبراهيم والعمري، غسان، 2006. ***المدخل إلى إدارة المعرفة***.عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. محمود، علام صلاح الدين،2005. ***القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة***. دار الفكر العربي.405 ص.
8. نجم،عبود،2005. ***إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات***،ط1 ،مؤسسة الوراق،عمان:مؤسسة الوراق.581 ص .
9. ويتيج أرنو-ف،1981 .***سيكولوجية التعلم***.ط3.القاهرة.[مصر]: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.376ص .ردمك: 9772822016

قائمة المراجع

- **المقالات:**

10. ابن الشميلان، عبد الوهاب بن شباب.2019.***رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية***. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.[على الخط].مج13.ع1.ص ص.1-20

11. أبو العلا، ليلى محمد حسني. 2017. ***درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات*** .مجلة العلوم التربوية و النفسية.[على الخط]،مج. 18، ع. 1،.ص ص.445-487. [تم الاطلاع عليه يوم 2022.01.12].متاح على الرابط: **https ://bit.ly/3AOWzW2**

12. أبو حيمد، محمد بن سعد، 2020. ***أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين***.المجلة العربية للنشر العلمي، ع.21 .ص637.5798-2663 : ISSN .

13. أيت طالب، نورة،2014.***الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة***. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مج9، ع2، ص ص 145-154.

14. إيططاحين، غانية،2016.***الفساد الإداري: الجزائر نموذجا***.مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. مج4،ع7، ص ص.254-273

15.أيوب، أيمن حسن، 2013. ***أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي***.مجلة جامعة دمشق للعلوم والتكنولوجيا.[على الخط].مج 29، ع2 ،ص ص.121-150. .[تم الاطلاع عليه يوم: 06.نزفمبر.2021].متاح على الرابط:https ://bit.ly/3c9cpjN

16.البشر، فاطمة عبد الله، 2020. ***واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية***.ع07، ص ص217-267.

17. بن حجار ميلود العربي، عبد العالي عبد الهادي، زريقات مريم حمزة ، 2017. ***برامج التكوين أمام متغيرات تكنولوجيا المعلومات : دراسة مقارنة بين قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية في جامعة وهران1 وقسم إدارة المعلومات والوثائق في جامعة اسطنبول***.[على الخط]. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات.مج.8، ع.1، ص ص 80-100.

18.البهلول، هادية العود، أفريل 2021 .***واقع البحث العلمي في البلدان العربية: المعوقات ومقترحات للتطوير (حالة تونس)***، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية،ع5 ،ص ص.49-91.

19.الحاجي محمد ،سميرة حسن،2017.***متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الإحساء في ضوء المنظمة المتعلمة***.مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 172، ج.2.،ص ص613-.712

20.الحواجرة، كامل محمد يوسف. 2010. ***مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*** .*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج. 6، ع. 2، ص ص. 225-245.

21.الخشالي، شاكر جار الله،2008. ***اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلّد 4 ، العدد 2،ص ص193-215.

22.العدواني، عبد الستار، الجبوري علاء أحمد، النجيفي زياد، 2009. ***دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية***.[على الخط]. جامعة الموصل،ص ص1-28. [تم الاطلاع عليه يوم: 15.نوفمبر.2021]. متاح على الرابط: https ://www.shatharat.net/vb/showthread.php ?t=11298

23.العمراوي زكية، تمرابط نورة،2020.***مشكلة البطالة لدى حاملي الشهادات العليا في الجامعة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية حول الأسباب والانعكاسات***،مجلة التمكين الاجتماعي،مج2،ع4،ص ص 86-100.

24.القحطاني، مبارك فهيد. 2015. ***أبرز المشكلات التي تؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز*** .*التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)*، vol. 34, no 163 جزء 1.ص ص621-663

25.بزرل، كبير عبد الكريم، 2017.***أسباب هجرة الأدمغة من الجامعة الجزائرية وآثارها السلبية***.المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية .مج.1، ع2، ص ص43-59.

26.بلحاج ابراهيم بلقاسم. 2019. ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية-دراسة ميدانية في كلية الطب بمدينة الزاوية***.مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية.مج.1،ع.4، ص ص1-28.

27.بن زرعه، سوسن بنت محمد، 2014. ***مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الاميرة نورة***. مج 3، ع09. ص ص88-113.

28.حرب، محمد خميس،2018. ***تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة***، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 20، العدد 20. ص ص305-389.

29.حسين، عاصم محمد، 2019.***سبل مقترحة لمكافحة الفساد الاداري في مؤسسات التعليم***.مجلة البحث العلمي في التربية، ع20. ص ص557- 576.

30.خبيزي، سامية، 2020. ***مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية*** مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.ع01، ص ص154-179.

31.خريبش، عبد القادر،2014.***الثقافة التنظيمية في المؤسسة***. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات.ع.4، ص ص49-73.

32.داود، عبد العزيز أحمد محمد، 2017. **تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري.*الإدارة التربوية***.[على الخط]. ،مج15.ع 15.ص ص15-151.[تم الاطلاع عليه يوم: 06.نزفمبر.2021].متاح على الرابط: https ://journals.ekb.eg/article_92515.html

33.بن مشاية، مخلوفية، قشيدة، إكرام مروة،2015.اتجاهات الطلبة الجامعيين حول نظام LMD :دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.مذكرة ماستر.علوم اجتماعية.الجلفة: جامعة زيان عاشور.

34.سليماني زناقي، سليماني لخضر.2020 .***تشخيص و اقع سياسة التمويل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي***، مجلة العلوم الإنسانية،المركز الجامعي لعين تموشنت، المجلد 20 ، العدد 01، ص ص 249-268.

35.بوزيان جمال، سبتمبر2021. ***تخفيض البيروقراطية في الجامعات يعيد هيبتها ويحسّن أداءها ورتبتها عالميا***، مقال في مجلة مراصد، عبر الموقع https ://bit.ly/3cr2TsC

36.بوعلي، نور الدين، جوان2014.***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي***،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،ع15، ص ص 151-160.

37.صولح، سماح. ***إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.***مجلة الواحات للبحوث والدراسات.[على الخط]. المركز الجامعي غرداية 2، العدد التاسع، جوان 2010 ،ص ص40-63 . [تم الاطلاع عليه يوم: 15.نوفمبر.2021].متاح على الرابط: https ://bit.ly/3yy8XqG

38. عايش، صباح، 2015.***الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان***. مجلة نقد وتنوير، ع3 .ص ص299-332

*39.***عطية، عبدالرحمن طارق،**2018.***تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الريفية الحكومية بقرية نواج بمحافظة الغربية: علم الاجتماع الريفي* ، كلية الزراعة، جامعة كفر الشيخ.** .J. Agric Econom. And Social Sci., Mansoura Univ .مج9.ع1. ص59-69

40.علة مراد، 2012. ***التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر العولمة***.مجلة دراسات وأبحاث.مج4.ع8. ص ص49-62.

- **المذكرات والرسائل الجامعية:**

41. البوسعيدي، سالم بن سلمان، 2018. ***درجة تو افر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها***.[على الخط].ماجستير.سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.[تم الاطلاع عليه يوم 05.ديسمبر.2021]. متاح على الرابط: https ://www.unizwa.edu.om/content_files/01029-5849.pdf

42. الدسوقي، وردة. 2015.***درجة تو افر أبعاد المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية***.[على الخط].أصول التربية.جامعة الأزهر:غزة.فلسطين.[تم الاطلاع عليه يوم 12.12.2021]. متاح على الرابط: http ://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/779 ?show=full

43. **الظالمي، محمد جبار هادي يوسف،**2010.***التعلم التنظيمي و أثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة:دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط.*[على الخط].**

مذكرة ماجستير.علوم إدارة الأعمال:جامعة كربلاء [تم الاطلاع عليه يوم 09.أفريل.2021]. متاح على الر ابط: https ://bit.ly/3yYgfFH ص67.

44. العصيمي، عواطف بنت احمد حماد.2007.***التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستر اتيجي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى***.[على الخط].مذكرة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط.كلية التربية.مكة المكرمة:جامعة أم القرى. [تم الاطلاع عليه يوم 18.جوان.2021]. متاح على الرابط:https ://bit.ly/3b0wbOk

45. الكبيسي، أريج ميمون، 2013.***درجة تو افر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين***،مذكرة ماجستير. الإدارة والقيادة التربوية. عمان.جامعة الشرق الأوسط.

46. الهدله، مصطفى،2013 .***أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستر اتيجية***.[على الخط].مذكرة ماجستير.إدارة الأعمال.كلية الاقتصاد.جامعة دمشق.[تم الاطلاع عليه يوم: 05.نوفمبر.2021] .متاح على الرابط: https ://bit.ly/3uGHWjP

47. بن قدور، شيماء، 2019.***أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي*** .مذكرة ماستر.بسكرة: جامعة محمد خيضر.

48. حسانين، نجاد الرب عبد السميع، 2011.***خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري:دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية***.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

49. حسنى، هرشة حفيظة، 2019. ***أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي-دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك***.[على الخط].**مذكرة ماستر.علوم التسيير**.بسكرة.جامعة محمد خيضر. [تم الاطلاع عليه يوم: 05.نوفمبر.2021]. متاح على الرابط:-http ://archives.univ biskra.dz/bitstream/123456789/12780/1/hasni_harcha_hafida.pdf

50. سماتي حاتم. 2018 .***اصلاح التعليم العالي في الجز ائر . و اقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجز ائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين***.[على الخط]. أطروحة

دكتوراه.علم النفس.جامعة بسكرة.[تم الاطلاع عليه يوم 02.جوان.2021]. متاح على الرابط:

https ://bit.ly/3Phyxab

51. عاشوري، ابراهيم،2017. ***المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة عينة من جامعات الجزائر***.[على الخط]، أطروحة دكتوراه. تخصص: علوم التسيير.[تم الاطلاع عليه يوم 15. جانفي.2022]. متاح على الرابط:-http ://dspace.univ msila.dz :8080//xmlui/handle/123456789/3550

52. علوش، علا مصطفى، 2016. ***تقييم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين:دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس***.مذكرة ماجستير،إدارة الأعمال.جامعة طرطوس،

53. عيشوش، خيرة. 2011.***التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك***.[على الخط].مذكرة ماجستير، مالية دولية.تلمسان:جامعة أبو بكر بلقايد.[تم الاطلاع عليه يوم 15. ماي.2021]..متاح على الرابط: https ://bit.ly/3ausosp .

54. فاسي، فاطمة الزهراء، 2018. ***واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية:دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط***. أطروحة دكتوراه.تسيير المنظمات. بومرداس: جامعة امحمد بوقرة.

55. كحلات، سمراء، 2009. ***تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة***.مذكرة ماجستير.علم المكتبات.قسنطينة: جامعة منتوري.

56. مقلاتي، سامي، 2017.***تفسير ظاهرة العنف في الجامعات الجزائرية من طرف هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي-***، رسالة دكتوراه، علم النفس الاجتماعي. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

57. نعيجة، رضا، 2012. ***التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب TOUAT O C أدرار***.رسالة دكتوراه.علم الاجتماع والديمغرافيا.باتنة: جامعة الحاج لخضر.

- **المواقع الإلكترونية:**

58. :WWW.DGRSDT.DZ. [تم الاطلاع عليه يوم 09.جوان.2022].

59. الأثر الأكاديمي.الحوار بين الثقافات.منظمة الأمم المتحدة UNESCO [تم الاطلاع عليه يوم: 08.أوت.2022]. متاح على الرابط: https ://www.un.org/ar/122265#

60. ترتيب الدول في البحث العلمي 2018.آخر تحديث 14 :مايو 2019. [تم الاطلاع عليه يوم 20-جويلية-2021].متاح على الرابط: https ://bit.ly/3RnoEcS

61. التعلم.[على الخط]. [شوهد يوم 15-11-2021].متاح على الرابط: https ://ar.wikipedia.org/wiki/

62. الزهيري، طلال ناظم،2016. ***مقياس ليكرت :الأخطاء الشائعة في استخدامه. في:مدونة الدكتور طلال ناظم الزهيري***.[على الخط].[تم الإطلاع عليه يوم 18.أفريل.2022]. متاح على الرابطhttp ://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/12/v-behaviorurldefaultvmlo.html

63. قسم علم المكتبات والتوثيق.جامعة الجزائر2. 2021. كلية العلوم الإنسانية.[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 14.مارس.2022]. متاح على الرابط: https ://bit.ly/3OhPxMA

64. قسم علم المكتبات بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة.2022.كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية.[على الخط].2022.[تم الاطلاع عليه يوم 14.مارس.2022]. متاح على الرابط: https ://bit.ly/3ctRx78

65. معهد علم المكتبات والتوثيق.جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري.2020 .نبذة عن المعهد.[على الخط].[تم الاطلاع عليه يوم: 14.مارس.2022]. متاح على الرابط:https ://bit.ly/3B6uWrp

- **التقارير ، المحاضرات والمؤتمرات الدولية:**

66. زايد عبد الناصر حسين، 262 rganizخالد، المطيري 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 الحكومي13-16 1430/11هـ المملكة العربية السعودية.

67. شينج بول، رحمان خليل،2009.***دليل لإنتاج إحصاءات حول اقتصاد المعرفة***.مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.[على الخط].متاح على الرابط: https ://unctad.org/system/files/official-document/sdteecb20072rev1_ar.pdf

68. طالبي، صلاح الدين ، بركة، الزين.2015.*تقييم نظام ل م د في الجزائر في ظل جودة المخرجات و ملائمتها لسوق العمل*. الملتقى الوطني حول: التوسع في التعليم وسوق العمل . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية.المركز الجامعي بلحاج بوشعيب. عين تموشنت.ص ص 1-15.

69. **قموح ناجية، بودربان عزالدين ، و بوخالفة خديجة ، 2015.*كفايات و مواصفات اخصائي المعلومات للتأقلم مع البيئة الرقمية دراسة ميدانية بمكتبة د. أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة (Chapter 21st Annual Conference.* Hamad bin Khalifa University Press HBKU Press,.ص.20)**

70. المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999

71. المجلس الأعلى للجامعات : لجنة تطوير التعليم الجامعي والعالي ، "***الإطار الاستراتيجي لتطوير المنظومة القومية للتعليم الجامعي والعالي*** ، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر القومي للتعليم العالي ص ص 8 : 10

72. محاضرة التعلم التنظيمي.[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 15 . أكتوبر. 2020] ص4. متاح على الرابط: .(www.fichier/pdf/2017).

73. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(الجزائر)،1999. المادة 124 من الفصل الثالث من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، المعدل والمتمم، والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد مهام المؤسسة الجامعية والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.[على الخط].[تم الاطلاع عليه يوم: 10.مارس.2022]. متاح على الرابط: https ://bit.ly/3yWx7eL

74. يوسف، سيد محمود : "***أبعاد أزمة التعليم الجامعي – دراسة تحليلية "*** ، ، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي – رؤية لجامعة المستقبل ، ص ص 10 ، 11 .

- **الصحف و الجرائد:**

75. الصغِّير خالد محمد،2015.***الأقسام العلمية في الجامعات بين مطرقة الروتين وسندان التطوير***.**جريدة الجزيرة السعودية**.[على الخط].السنة55،ع.15488، ص33. [تم الاطلاع عليه يوم: 10.مارس.2022]. متاح على الرابط:https ://www.al-jazirah.com/2015/20150223/ar5.htm

Référence :

- ***Livres :***

76. Antonacopoulou, Elena, 1999. ***Developing learning managers within learning organizations: the case of three major retail banks***. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*, p. 217-242.

77. Bergan Sjur, Damian Radu, 2010. ***Higher education for modern societies –Competences and values***, Council of Europ higher education series. N°15 ,175p. ISBN 978-92-871-6777-4

78. Birmbaum, Robert, 1988.***How Colleges Work***.[en ligne].[consulté le 26.mai.2022].San Fransisco.Jossey-Bass.publishers.55p. Disponible à l'adresse : https ://www.ses.unam.mx/curso2016/pdf/21-oct-Birmbaum.PDF

79. Bui, Hong Tm Et Baruch, Yehuda. 2013. ***Universities As Learning Organizations: Internationalization And Innovation***. In : *Handbook Of Research On The Learning Organization*. Edward Elgar Publishing.

80. C. Argyris, D. A. Schön. 1978. ***Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading***,[en ligne].Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.344p.[consulté le : 21.juil.2021] .disponible a l'adresse : https://bit.ly/3Pm8LBG

81. COLLINSON, Vivienne et COOK, Tanya Fedoruk, 2006. ***Organizational learning: Improving learning, teaching, and leading in school systems***. Sage Publications, 264.p

82. Dee Jay R, Leišytė Liudvika, 2016. *Organizational Learning in Higher Education Institutions: Theories, Frameworks, and a Potential Research Agenda*, Higher Education: Handbook of Theory and Research, 281p.

83. Diran . Khalil M . 2006.***A Model Linking the Learning Organization and Performance Job Satisfaction***. 556p.

84. DRUCKER, Peter. 1993. ***Post-capitalist society***.[en ligne]. Butterworth Heinemann. 193p.[consulté le : 15.juil.2021].disponible à l'adresse : http ://pinguet.free.fr/drucker93.pdf

85. ERSKINE, P. 2013. ***ITIL and Organizational Change***. IT Governance Publishing.[en ligne].[consulté le : 15.juil.2021] .Disponible à l'adresse : https ://doi.org/10.2307/j.ctt5hh7c0

86. KARSENTI, Thierry, 2001. ***Les TIC... au cœur des pédagogies universitaires : diversité des enjeux pédagogiques et administratifs***. PUQ, 2001.p166.

87. Kemmis, Steven et GRUNDY, Shirley, 2005. ***Educational action research in Australia: Organization and practice.*** In : *International action research*. Routledge, p. 52-60.

88. Leithwood, K.(2012). ***Le cadre de leadership de l'Ontario : une discussion relative aux fondements de la recherche***.[en ligne].Toronto, Ontario :l'Institut de leadership en éducation.69p. [Consulté le 15.mai.2022] .Disponible à l'adresse : https ://bit.ly/3czekOY

89. Langer, Arthur M, 2017. ***Information technology and organizational learning : Managing behavioral change in the***

digital age. CRC Press, New York.341p. ISBN-13 : 978-1-4987-7575-5

90. Leonard-Barton, Dorothy, 2003. ***The factory as a learning laboratory. Operations management: Critical perspectives on business and management***, vol. 2, p. 456.
91. Lyles Marjorie A, Smith Mark Easterby, 2012 ***.Handbook of organizational learning and knowledge management*** .[en ligne].2nd ed.711p.[consulté le 15.déc.2021] .Disponible à l'adresse : https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119207245
92. Marquardt Michael J, 1996***.Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement.*** McGraw-Hill.242.p
93. Marquardt, Michael J, 2022. ***Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning***.Nicholas brealey publishing,2éd.USA. Davies-Black. 267p. ISBN 0-89106-165-7
94. Martin, Elaine.1999. ***Changing Academic Work: Developing the Learning University***.[en ligne]. 183p.[consulté le 15.déc.2021].Disponible à l'adresse : https ://files.eric.ed.gov/fulltext/ED434587 .pdf
95. REGROUPEMENT CÉGEP, 2016. ***Un Regard Sur Les Départements***.[en ligne].4éme éd.206p.[Consulté le 20.mai.2022].Disponible à l'adresse : https ://fneeq.qc.ca/wp-content/uploads/2016-11-Formation-departements.pdf
96. Senge, Peter M, 2004 .***The fifth discipline: the art and practice of the learning organization***.[en ligne].Currency.p220.[consulté le : 17.juin.2021] .disponible à l'adresse: https://documents.pub/document/peter-senge-the-fifth-discipline-351mb.html

97. SHEPPARD, Bruce, BROWN, Jean, et DIBBON, David. ***School district leadership matters***. Springer Science & Business Media, 2009

98. SMART, John C. (ed.), 2008. ***Higher education: Handbook of theory and research***. Springer Science & Business Media, p.209.

- ***Articles :***

99. ABDULLAH, Khaled Ateik Saeed & KASSIM, Norliya Ahmad, 2008. ***Perceptions of organizational learning practices among Yemeni university librarians.*** *Malaysian Journal of Library & Information Science*, vol. 13, no 1, p. 77-90.

100. A. K. Graham, March 1982 "***Computer software: Software design: Breaking the bottleneck: A visionary approach is recommended in place of the piecemeal policy now in effect***," in *IEEE Spectrum*.[en ligne]. Vol. 19, no. 3, pp. 43-50, disponible à l'adresse: 10.1109/MSPEC.1982.6366826

101. Akadiri, Peter Oluwole, 2021. ***Key Performance Metrics (KPMs) for Assessing and Measuring Intelligent Building Systems.*** International Research Journal of Engineering and Technology [en ligne].Vol.8, n°7, pp.1012-1018.[consulté le : 12.juin.2022] .e-ISSN: 2395-0056. Disponible à l'adresse : https ://www.irjet.net/archives/V8/i7/IRJET-V8I7168.pdf

102. ARGYRIS, Chris , 1977. ***Organizational learning and management information systems***. *Accounting, Organizations and Society.[en ligne].* Vol. 2, no 2, p. 113-123.[consulté le : 15.juin.2021] . Disponible à l'adresse : https ://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1017692.1017693

103. BAPUJI, Hari et CROSSAN, Mary, 2004. ***From questions to answers: reviewing organizational learning research.*** *Management learning*, vol. 35, no 4, p. 397-417.

104. BAUDRY DE VAUX, Marie des Neiges, CECCALDI, Sylviane, HARINCK, Patricia, *et al.* 2002. ***Chris Argyris, Donald A. Schön, Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique***, Paris, De Boeck Université,(Management). *Formation Emploi*,[en ligne]. 2002, vol. 77, no 1, p. 76-76. Disponible à l'adresse : https ://bit.ly/3nYdvSq

105. BENNIS, Warren, 1984. ***The four competencies of leadership.*** *Training and development journal* , vol. 38, no 8, p. 14-19.

106. BOCANEANU, Sara, 2007.***Assessment of Organizational Learning within Teams***. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 2007, vol. 2, no 4, p. 409-417.

107. Branson, C.M. (2008), « ***Achieving organisational change through values alignment*** », *Journal of Educational Administration*. *.[en ligne].*Vol. 46 No. 3, pp. 376-395. [consulté le :15.juin.2021]. Disponible a l'adresse : https ://doi.org/10.1108/09578230810869293

108. BRATIANU, Constantin, JIANU, Ionela, et VASILACHE, Simona. ***Integrators for 268rganizations268 intellectual capital.*** *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2011, vol. 8, no 1, p. 5-17.

109. BRATIANU, Constantin. 2007. ***The learning paradox and the university***. *Journal of Applied Quantitative Methods*.[en ligne].vol. 2, no 4, p. 375-386. [consulté le 12.fev.2022].disponible à l'adresse :

https ://www.researchgate.net/publication/26492399_THE_LEARNING_PARADOX_AND_THE_UNIVERSITY

110. BUCKNER, Elizabeth, 2011. The ***role of higher education in the Arab state and society: Historical legacies and recent reform patterns.*** *Journal of Comparative & International Higher Education,*vol. 3, no Spring, p. 21-26.

111. Chhotray, S., Sivertsson, O. & Tell, J, 2018. ***The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies***.[en ligne]. *J Int Entrep* **16,** 38–57.[Consulté le 13.mai.2022] . Disponible à l'adresse : https ://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8

112. COLLINS, James C. et PORRAS, Jerry I, 1996. ***Building your company's vision***. *Harvard business review*, vol. 74, no 5, p. 65-&

113. COLLINSON, Vivienne et COOK, Tanya F. 2013. ***Organizational learning: Leading innovations.*** *International Journal of Educational Leadership and Management*, p.68-69

114. CONSTANTIN, Brătianu, *et al.* ***The intellectual capital of universities***. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2009, vol. 18, no 1, p. 63-70.

115. DALIN, Per. Can schools learn? Preparing for the 21st century. *NASSP Bulletin*, 1996, vol. 80, no 576, p. 9-15.

116. DODGSON, Mark.1993. ***Organizational learning: a review of some literatures***. *Organization studies*, vol. 14, no 3, p. 375-394

117. DRUCKER, Peter F. ***The New Society Of Organizations***. *Harvard business review*.[en ligne]. 1992, vol. 20, no 7, p. 281-293.[consulté le : 14-oct-2021] .Disponible à l'adresse : https ://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations

118. Fiol, C. M., & Lyles, M. A,1985. ***Organizational Learning.***[en ligne].*The Academy of Management Review*, *10*(4), 803–813. [consulté le : 25.sep.2021] .disponible à l'adresse : https ://doi.org/10.2307/258048.p803

119. Friedman, Hershey H. Et Friedman, Linda Weiser. 2002.*The **University As Learning Organization: Some Practical Approaches***. Cis, Working Paper Series.p2

120. Fullan, Michael. 2000. ***The Three Stories Of Education Reform***. *Phi Delta Kappan*, Vol. 81, No. 8, p. 581-584

121. Garvin, D.A, 1993. ***Building a Learning Organization***. Harvard Business Review, 71, 78-91.

122. GARVIN, D. a, Edmondson, AC & Gino, F, 2008.***Is yours a learning organization***. *Harv. Bus. Rev*, vol. 86, no 109-16, p. 134.

123. GRANGET, Lucia. 2006. ***Modèles Et Réalités Incertaines De l'Université. Communication Et Organisation***. *Revue Scientifique Francophone En Communication Organisationnelle*.[en ligne].No 30, p. 164-186. [consulté le : 12-10-2021].dispnible à l'adresse : https ://journals.openedition.org/communicationorganisation/3469

124. Hall, B.P. 2001, "***Values development and learning organizations***", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, pp. 19-32. Disponible à l'adresse : https ://doi.org/10.1108/13673270110384374

125. HALL, Brian, 2003. ***The Omega Factor: A values-based approach for developing organizations and leadership***. Servant Leadership Forum: Serving Students and the Common Good. Pp 1-25.

126. HANNACHI, Yacine, 2015.***Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des***

produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France. *Management Avenir*, vol. 75, no 1, p. 109-128.

127. HOYLE, John R, 2006.***Leadership and Futuring: Making Visions Happen***. Corwin Press, A SAGE Publications Company. 2455 Teller Road, Thousand Oaks, 136p. ISBN : ISBN-978-1-4129-3847-1

128. HUBER, George P, 1991. ***Organizational learning: The contributing processes and the literatures.*** *Organization science*, vol. 2, no 1, p. 88-115.

129. Jamali, D., Sidani, Y. and Zouein, C. 2009, "***The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ"***, *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 2, p103-121.

130. Laura Roper & Jethro Pettit,2022. ***Development and the learning 271rganization: an introduction, Development in Practice***, 12:3-4,p 258-271.

131. Leitch, C., Harrison, R., Burgoyne, J. and Blantern, C. (1996), "Learning organizations: the measurement of company performance", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 No. 1, pp. 31-44. https ://doi.org/10.1108/03090599610105264

132. LEITHWOOD, Kenneth, JANTZI, Doris, et STEINBACH, Rosanne, 1995. ***An 271rganizations271 learning perspective on school responses to central policy initiatives***. *School Organisation*, vol. 15, no 3, p. 229-252.

133. LIPSHITZ, Raanan, POPPER, Micha, et FRIEDMAN, Victor J. 2002.***A multifacet model of organizational learning***. *The journal of applied behavioral science*, , vol. 38, no 1, p. p85

134. MARSICK, Victoria J. et WATKINS, Karen E, 2003. ***Demonstrating the value of an organization's learning culture:***

the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*.[en ligne].vol. 5, no 2, p. 132-151.[consulté le 15.mai.2022].Disponible à l'adresse : http ://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/2/132

135. MATOŠKOVÁ, Jana. 2016. ***Measuring knowledge.*** Journal of Competitiveness [en ligne]. Vol. 8, n°. 4, p. 5-29. [Consulté le : 02-04-2022]. ISSN 1804-171X. Disponible à l'adresse : https ://www.cjournal.cz/index.php ?hid=clanek&bid=archiv&cid=230&cp=..

136. Mbassana' Marvin Elie**.** 2014. ***Validating The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ) In The Rwandan Context.****European Journal of Business, Economics and Accountancy.* **.[en ligne].**Vol. 2, No. 2, p.15-26 [consulté le 13.juin.2021]. Disponible a l'adresse : https ://bit.ly/3PfSGxg

137. MILLS, Daniel Quinn et FRIESEN, Bruce, 1992. ***The learning organization***. *European management journal*, vol. 10, no 2, p. 146-156.

138. NONAKA, Ikujiro. 1994. ***A dynamic theory of organizational knowledge creation***.[en ligne]. *Organization science*,vol. 5, no 1, p.14-37.[consulté le 02.nov.2021].Disponible à l'adresse : https ://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14

139. NONAKA, Ikujiro et TAKEUCHI, Hirotaka, 1995. ***The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation***. *Long range planning*, vol. 4, no 29, p. 592.[en ligne].[consulté le13.dec.2021] .Disponible à l'adresse : https ://www.strategy-business.com/media/file/8592.PDF

140. Olo, Daniela, Correia, Leonida, Et Rego, Conceição. 2021**.** ***Higher Education Institutions And Development: Missions,***

Models, And Challenges. *Journal Of Social Studies Education Research*, Vol. 12, No 2, P. 1-25. -8pp.

141. Örtenblad, A, 2001. "***On differences between organizational learning and learning organization"***.[en ligne]. *The Learning Organization*, Vol. 8 No. 3, pp. 125-133.[consulté le 10.mars.2022 .] Disponible à l'adresse : https ://doi.org/10.1108/09696470110391211

142. OSLER, Audrey et STARKEY, Hugh.2006. ***Education for democratic citizenship: A review of research, policy and practice 1995–2005***. *Research papers in education*, vol. 21, no 4, p. 433-466.

143. OTALA, Matti. 1995.***The learning organization: Theory into practice***. *Industry and Higher education*, vol. 9, no 3, p. 157-164.

144. Rangel-Pérez, C. ; Gato-Bermúdez, & al.2021. ***The Massive Implementation of ICT in Universities and Its Implications for Ensuring SDG 4 : Challenges and Difficulties for Professors***. Sustainability, 13, 12871. P.5.disponible à l'adresse : https://doi.org/10.3390/ su132212871

145. Robertson, Susan L. 2021.***Global competences and 21st century higher education–And why they matter.*** *International Journal of Chinese Education*, vol. 10, no 1, p.1-9.

146. Romme, Georges et Dillen, Ron, 1997. ***Mapping the landscape of organizational learning***. *European management journal*,vol. 15, no 1, p68-78.

147. Sabri, Pirzada Sami Ullah, ILYAS, Muhammad, et Amjad, Zahra. 2015. ***Organizational learning culture and its effects on critical thinking skills on female teachers of public sector HEI***. *Bulletin of Education and Research*, vol. 37, no 2.p1-23.

148. Sharivastava P.1983.A ***Typology of organisationnel Learning Systems***, in Journal of management Studies.[en ligne].Vol 20, N°1,p7-28.[consulté le 30.nov.2021] .Disponible à l'adresse : https ://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x

149. Simon, Herbert A. 1991.***Bounded Rationality And Organizational Learning***.[en ligne].Organization Science, Vol. 2, No 1, p. 125-134. [Consulté le :12.juin.2021] .disponible à l'adresse : https ://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.125

150. Simons, P.R.J. & Ruijters, Manon & Jakubovskis, Germans. 2003. ***Forum for 274rganizations274 learning :combining learning at work, 274rganizations274 change and training in new ways.*** Journal of European Industrial Training. Pp. 41-48**.**

151. Smit, A. J. 2010. [en ligne]. ***The Competitive Advantage Of Nations: Is Porter's Diamond Framework A New Theory That Explains The International Competitiveness Of Countries?***. Southern African Business Review,Vol. 14, No 1. Pp105-130.[consulté le:12.juin.2021].disponible à l'adresse : https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/76358

152. SMITH, Peter AC. 2008. ***The learning organization turns 15: a retrospective***. *The Learning Organization*. Vol. 15 No. 6, pp. 441-448.

153. Soh, W. G., & Ali, M. B. 2021. ***Bibliometric Analysis of Learning Organization***.[en ligne]. Journal of Contemporary Issues in Business and Government,Vol. 27, No.pp794-818.[consulté le:20.juil.2021] .disponible à l'adresse : https://bit.ly/3AEHB4H

154. Song, Ji Hoon, JOO, BaekKyoo, et Chermack, Thomas J. 2009. ***The dimensions of learning organization questionnaire***

(DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no 1, p. 43-64.

155. Starkey, Ken.1998. ***What Can We Learn from the Learning Organization ?*.** Human Relations, Vol. 51, No. 4, p. 531-546

156. Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. 2002. ***Development of a measure for the organizational learning construct***. *Journal of management information systems* .[en ligne].vol. 19, no 2, p. 175-218.[consulté le :15.juin.2021] . Disponible à l'adresse : https ://bit.ly/3AWCNrR

157. Tsang, E.W. (1997). ***Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research***. *Human Relations,* vol. 50, no 1, p. 73-89

158. Vera, Dusya , Crossan, Mary, 2004. ***Strategic Leadership And Organizational Learning.*** Academy of Management Review. Vol. 29, No. 2, p222-240.

159. Visser, Max, 2017.***Learning And Unlearning: A Conceptual Note***.[en ligne]. The Learning Organization ,Vol. 24 No. 1, pp. 49-57.[consulté le : 25.sep.2021] .disponible à l'adresse : https ://bit.ly/3o0YmPW

160. Watkins, Karen E. Et Marsick, Victoria J. 1993. ***Sculpting The Learning Organization: Consulting Using Action Technologies***. New Directions For Adult And Continuing Education, Vol. 58, p. 81-90.

161. Walker, P. 2000.***Review of Changing Academic Work: Developing the Learning University, by E. Martin***.[en ligne].Higher Education,vol. 39,N°4, p491–493. [consulté le : 25.sep.2021] .disponible à l'adresse : http://www.jstor.org/stable/3447945

162. Wooten, Lynn Perry et James, Erika Hayes, 2005. ***Challenges of organizational learning: Perpetuation of discrimination against employees with disabilities.*** Behavioral sciences & the law, vol. 23, no 1, p. 123-141.

163. Yvon Pesqueux, 2007. ***Les normes et l'apprentissage organisationnel***.[en ligne].pp.182-197. [consulté le 19.mars.2021].disponible à l'adresse : https ://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509682/

164. Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. 2006. ***Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance***.[en ligne] .*The Academy of Management Journal*, Vol.*49,*N° 3, p501–518.[consulté le : 25.sep.2021] .Disponible à l'adresse : http://www.jstor.org/stable/20159778

- ***Thèses et Mémoires :***

165. Fillol ,Charlotte, 2006.***L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF***. Thèse de doctorat. Gestion et management. Université Paris Dauphine – Paris IX, Français. 412p.

166. Khedim Amel, 2017.***L'apprentissage Organisationnel Comme Facteur de Succès des Alliances Stratégiques : Cas du Laboratoire Saidal***. Thèse de doctorat. Management international des entreprises .Tlemcen :Université Abou BekrBelkaïd. 244p.

167. Moilanen, Raili. 2001 .***A learning organization: machine or human?.***[en ligne].University of Jyväskylä. Master Thesis, Business and Economics.Finland : University of Jyväskylä.168p. [consulté le20.juin.2022] .Disponible à l'adresse : https ://bit.ly/3BHVdNm

168. Park, Joo Ho.2006.***Measurement and validation of Senge's learning organization model in Korean vocational high schools.***[en ligne].Thèse de doctorat , Human Resource and Organizational Development. University of Georgia.238p. [consulté le :20.juin.2022] .Disponible à l'adresse : https://getd.libs.uga.edu/pdfs/park_joo-ho_200605_phd.pdf

169. Ranta, Tommi,2018. ***Measuring learning 277rganizations: a case study***. [en ligne].Master's Thesis,Technology based leadership.Finland.44p. [Consulté le : 14.mai.2022] .Disponible à l'adresse: https://core.ac.uk/download/pdf/161425607.pdf

170. Samuel ,mohammed ,2013. ***Organizational Learning Assessment :The Case of World Learning Ethiopia.*** Master of Science.Addis Ababa University.69p.

• *Sites Web :*

171. ESAGOV, ***L. 'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire*** (ESAGOV).www.esagovproject.eu

172. https://en.wikipedia.org/wiki/Learning.

173. https://en.wikipedia.org/wiki/Learning.

UNESCO (الجامعات كمؤسسات) .[en ligne].[Consulté le : 20-avril-2021].disponible à l'adresse : https ://ar.unesco.org/unitwin-unesco-chairs-programme

174. https://fr.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris. *Personality and Organization* (1957) *Integrating the Individual and the Organization* (1964). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (1962) ; *Organization and Innovation* (1965). *(Theory in Practice*, 1974 ; *Organizational Learning*, 1978 ; *Organizational Learning II*, 1996, and Donald

Schön). *Overcoming Organizational Defenses*, 1990 *Knowledge for Action*, 1993

175. L'organisation apprenante.[en ligne].[consulté le :12.avr.2022] .disponible à l'adresse : https ://www.dianegibeault.com/Dgibeault_OA_FR_0404.pdf

176. https ://www.researchgate.net/publication/264556692_Developing_Learning_Managers_Within_Learning_Organisations.p3

177. https ://services.mesrs.dz/plateforme/course/info.php ?id=179 &lang=fr

178. https://www.univstats.com/staffs: Faculty & Staff Statistics – U.S. Colleges [consulté le : 12-avr-2022]

179. http://www.valuestech.com/gui/OmegaFactor4.pdf.p17

- ***Rapports, conférences et séminaires*** :

180. Cybermetrics Lab .2022.***RANKING WEB OF UNIVERSITIES***.[en ligne]. janv.2022. [consulté le 10.mars.2022] . Disponible à l'adresse : https ://www.webometrics.info/en/world

181. Cybermetrics Lab .2022.***RANKING WEB OF UNIVERSITIES***.[en ligne]. janv.2022. [consulté le 10.mars.2022] . Disponible à l'adresse : https ://www.webometrics.info/en/world

182. Fonds des Nations Unies pour la population.2021.*Population Data Portal*.[en ligne] .[consulté le 20-avr-2022].Disponible à l'adresse : https ://www.unfpa.org/fr/

183. Forfás Annual Report 2004. Disponible à l'adresse www.forfas.ie .[consulté le 15.juil.2021]

184. HESA, 95 Promenade, Cheltenham, GL50 1HZ,2020. HESA, ***the Higher Education Statistics***.[en ligne].[consulté le : 12-

avr-2022].Disponible à l'adresse :
https ://www.hesa.ac.uk/news/23-01-2020/sb256-higher-education-staff-statistics.

185. Holmquist, Mats. 2005. ***Collective Learning in Innovative Networks***. 4th International Conference on Researching Work and Learning.[en ligne]. Sydney.p5[consulté le :21.nov.2021].Disponible à l'adresse :
https ://www.divaportal.org/smash/get/diva2 :616650/FULLTEXT01.pdf

186. LEITHWOOD, Kenneth. 2005. ***Educational Leadership***. A Review of the Research. *Laboratory for Student Success (LSS), The Mid-Atlantic Regional Educational Laboratory*.p2

187. MARTIN, Michaela et SAUVAGEOT, Claude/ UNESCO, 2009. ***Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur : un guide pratique*** [en ligne].France :Institut international de planification de l'éducation. P09. [Consulté le : 04-07-2021].disponible a l'adresse : https ://bit.ly/3nYgKJe

188. MESRS, 2021. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Tunisienne.[en ligne] . [consulté le 14.avr.2022].Disponible à l'adresse :
http ://www.mes.tn/page.php ?code_menu=13

189. MESRSI, 2021. Ministere De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Scientifique Et De L'innovation.[en ligne].[consulté le 14.avr.2022]. Disponible à l'adresse :
https ://www.enssup.gov.ma/storage/statistique/2020-2021

190. QS World University Rankings *portfolio.2021.* ***QS World University &Business School Rankings***.[en ligne] .[consulté le 10.mars.2022.]. Disponible à l'adresse :
https ://www.qs.com/rankings/

191. Sandine, Brian1996. ***Communication and the Learning.***1996 SAN DIEGO. Disponible sur URL **:** https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED405625.pdf

192. Statista, 2022.[en ligne].[consulté le 12.avr.2022] . Disponible à l'adresse : https ://www.statista.com/statistics/946244/national-education-staff-occupation-France/

193. The Integrated Postsecondary Education Data System, 2021. IPEDS.[en ligne]. [consulté le 12.avr.2022] .Disponible à l'adresse : https ://www.univstats.com/staffs

194. Yu Ti, 2013.***The Relationships among Individual, Team, and Organizational Learning in Taiwan's University and College Libraries*** ,p1-15.disponible à l'adresse : http://library.ifla.org/id/eprint/183/1/100-yu-en.pd

ملاحق الدراسة

الملحق رقم 01 :الاستبيان في نسخته الأصلية للباحثين (و اتكينزو مارسيك)

1. In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them.
2. In my organization, people identify skills they need for future work tasks.
3.* In my organization, people help each other learn.[2]
4. In my organization, people can get money and other resources to support their learning.
5.* In my organization, people are given time to support learning.
6. In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.
7.** In my organization, people are rewarded for learning.
8.* In my organization, people give open and honest feedback to each other.
9. In my organization, people listen to others' views before speaking.
10. In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.

11.* In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think.
12. In my organization, people treat each other with respect.
13.** In my organization, people spend time building trust with each other.[3]

14.* In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.
15. In my organization, teams/groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences.
16. In my organization, teams/groups focus both on the group's task and on how well the group is working.
17.** In my organization, teams/groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected.
18. In my organization, teams/groups are rewarded for their achievements as a team/group.
19.* In my organization, teams/groups are confident that the organization will act on their recommendations.

20. My organization uses two-way communication on a regular basis, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or town hall/open meetings.
21. My organization enables people to get needed information at any time quickly and easily.
22. My organization maintains an up-to-date database of employee skills.
23.* My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.
24.** My organization makes its lessons learned available to all employees.
25.* My organization measures the results of the time and resources spent on training.
26.** My organization recognizes people for taking initiative.
27. My organization gives people choices in their work assignments.
28. My organization invites people to contribute to the organization's vision.
29.* My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work.

30.* My organization supports employees who take calculated risks.
31. My organization builds alignment of visions across different levels and work groups.
32. My organization helps employees balance work and family.
33.* My organization encourages people to think from a global perspective.
34. My organization encourages everyone to bring the customers' views into the decision making process.
35. My organization considers the impact of decisions on employee morale.
36.** My organization works together with the outside community to meet mutual needs.

37.* My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems.
38. In my organization, leaders generally support requests for learning opportunities and training.
39. In my organization, leaders share up-to-date information with employees about competitors, industry trends, and organizational directions.
40. In my organization, leaders empower others to help carry out the organization's vision.
41.* In my organization, leaders mentor and coach those they lead.
42.** In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.
43.* In my organization, leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values.

الملحق رقم 02: النسخة المترجمة للغة العربية من طرف الباحثين:

أ.د عبد الناصر حسين رياض زايد

أ.د خالد أحمد بوبشيت

أ. ذعار شجاع ضيف الله المطيري

1. يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم و الاستفادة منها.
2. يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.
3. يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.
4. يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.

5. يُمنح الموظفون وقتا للتعلم.
6. يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.
7. يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.
8. يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.
9. يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.
10. يُشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.
11. يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين.
12. يحترم الموظفون بعضهم البعض.
13. ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.
14. تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.

15. يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم ، أو أي اختلافات أخرى.
16. يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.
17. يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.
18. تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.

19. تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.
20. تُستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الالكترونية، و الاجتماعات المفتوحة.
21. تمكن الهيئة الملكية الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهوله، وفي أي وقت.
22. تحتفظ الهيئة الملكية ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.
23. تبتكر الهيئة الملكية النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.
24. تتيح الهيئة الملكية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.
25. تكرم الهيئة الملكية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.
26. تتيح الهيئة الملكية للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.
27. تدعو الهيئة الملكية الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.

28. تمكن الهيئة الملكية الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.
29. تدعم الهيئة الملكية الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.

30. تبني الهيئة الملكية رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.
31. تساعد الهيئة الملكية الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.
32. تشجع الهيئة الملكية الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.
33. تشجع الهيئة الملكية جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.
34. تهتم الهيئة الملكية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.
35. تتعاون الهيئة الملكية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.
36. تشجع الهيئة الملكية الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

37. يدعم المديرين بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.
38. يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين ، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الهيئة الملكية.
39. يدعم المديرين غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الهيئة الملكية وخططها.
40. يُعلم المديرين ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل.
41. يبحث المديرين باستمرار عن الفرص للتعلم.
42. يحرص المديرين على تطابق أفعالهم مع قيم الهيئة الملكية.

الملحق رقم 03 : نموذج تحكيم استبيان

سعادة المحكم(ة) الكريم(ة):

تجدون رفقة هذا الخطاب جدول يوضح الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، و 43 عبارة تمثل تلك الأبعاد طبقا للنموذج واتكينز ومارسيك **(Watkins and Marsick, 1993,1996)** للمنظمة المتعلمة، وهذه العبارات واردة في استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة **(DLOQ)** وقد تم ترجمتها من طرف بعض الباحثين في دول الخليج العربي (السعودية والبحرين) " زايد والمطيري وآخرون " حيث سنقوم باستخدامها في الدراسة الميدانية على أقسام ومعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر2 وقسنطينة 2 و جامعة وهران1 بعد إضافة بعض العبارات ونزع عبارات أخرى من النسخة المعربة، وهي جزء من أطروحة الدكتوراه للطالب الباحث المدون أدناه.

أرجو من سعادتكم التكرم بقراءة الأبعاد السبعة بعناية ومن ثم مراجعة العبارات ووضع رأيكم موضحا مدى ملاءمة العبارة من حيث (الصياغة، المعنى، والقابلية للتطبيق في الجامعة الجزائرية) في الخانة التي تعبر عن ذلك.

مع خالص التحية والتقدير.

الباحث / حمزة معمري

قسم علم المكتبات والتوثيق جامعة الجزائر2.

hamza.mammeri@univ-alger2.dz

0667454032

قائمة ملاحق الدراسة

بيانات عامة

المؤسسة الجامعية	الجزائر2	قسنطينة2	وهران1
طبيعة العمل	إداري	أكاديمي وإداري	
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي	ليسانس أو أدنى	ماجستير- ماستر	دكتوراه فما فوق

أبعاد نموذج المنظمة المتعلمة حسب نموذج واتكنز و مارسيك **(Marsick and 1999,1993 Watkind)** و النسخة المعربة من طرف الباحث – المطيري وزايد وآخرون بالمملكة العربية السعودية والبحرين - وما يقابلها من نسخة الباحث.

الرقم	العبارة باللغة الإنجليزية حسب المقياس الأصلي	العبارة باللغة العربية بعد ترجمتها	العبارة في نسخة الباحث	ملاءمة العبارة من حيث (الصياغة، والمعنى، والقابلية للتطبيق في الجامعة الجزائرية)		أقترح إعادة الصياغة كالآتي:
				ملائمة	غير ملائمة	
1	In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them	في منظمتي، يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء من أجل التعلم والاستفادة منها.	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها			
2	In my organization, people identify skills they need for future work tasks.	في منظمتي، يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل			
3	In my organization, people help each other learn.	في منظمتي يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.			
4	In my organization, people can get money and other resources to support their learning	في منظمتي، يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.			
5	In my organization, people are given time to support learning.	في منظمتي، يُمنح الموظفون وقتا للتعلم.	يُمنح الموظفون وقتا لتعلمهم.			
6	In my organization, people view problems in their work as an	في منظمتي، يتعامل الموظفون مع المشكلات	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم			

	opportunity to learn.	التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم.	باعتبارها فرصا للتعلم.			
7	In my organization, people are rewarded for learning.	في منظمتي، يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.			
8	In my organization, people give open and honest feedback to each other.	في منظمتي، يقدم الموظفون لبعضهم البعض معلومات راجعة صريحة وخالصة.	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية			
9	In my organization, people listen to others' views before speaking	في منظمتي، يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	في منظمتي، يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.			
10	In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.	في منظمتي، يُشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	في منظمتي، يُشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.			
11	In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think.	في منظمتي، يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضا عن رأيءالآخرين.	يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر الآخرين.			
12	In my organization, people treat each other with respect.	في منظمتي، يحترم الموظفون بعضهم البعض.	يحترم الموظفون بعضهم البعض			
13	In my organization, people spend time building trust with each other.	في منظمتي، ينفق وقتا لبناءءالموظفون الثقة فيما بينهم.	ينفق الموظفون وقتا لبناء الثقة فيما بينهم.			
14	In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.	في منظمتي، تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقا لتطور الأحداث.	يمتلك الموظفون الحرية لتكييف أهدافهم وفقا لتطور الأحداث			
15	In my organization, teams/groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences.	في منظمتي، يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	يتعامل أعضاء الموظفون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافاتهم، أو أي اختلافات أخرى.			
16	In my organization, teams/groups focus both on the group's task and on how well the group is working.	في منظمتي، يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	يركز الموظفون العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.			
17	In my organization, teams/groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected.	في منظمتي، يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا.	يغير الموظفون آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا.			

18	In my organization, teams/groups are rewarded for their achievements as a team/group.	في منظمتي، تكافأ فرق العمل المختلفة على إنجازها.	يكافأ الموظفون على إنجازاتهم.			
19	In my organization, teams/groups are confident that the organization will act on their recommendations.	في منظمتي، تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	يثق الموظفون في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم			
20	My organization uses two-way communication on a regular basis, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or town hall/open meetings.	تستخدم منظمتي الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل :نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الإلكترونية، و الاجتماعات المفتوحة.	تُستخدم الاتصالات بشكل اعتيادي: نظم الاقتراحات، لوحة الإعلانات والاجتماعات المفتوحة			
21	My organization enables people to get needed information at any time quickly and easily.	تمكن منظمتي الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعه وسهوله، وفي أي وقت.	يمكن القسم الموظفون ويسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعه وسهولة، وفي أي وقت.			
22	My organization maintains an up-todate data base of employee skills.	تحتفظ منظمتي ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.	يحتفظ القسم ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.			
23	My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.	تبتكر منظمتي النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	يبتكر القسم أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.			
24	My organization makes its lessons learned available to all employees.	تتيح منظمتي الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.	يتيح القسم الدروس من تجارب المسؤولين السابقين لجميع الموظفين			
25	My organization measures the results of the time and resources spent on training.	تقيس منظمتي النتائج الخاصة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب	يقوم القسم بالاستعانة بالجانب العلمي والبيداغوجي في حفظ وتسيير الرصيد المعرفي			
26	My organization recognizes people for taking initiative.	تكرم منظمتي الموظفين على المبادرات التي يقدمها كلا منهم.	يكرم القسم الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم			
27	My organization gives people choices in their work assignments.	تتيح منظمتي للموظفين حرية اختيار واجبات العمل.	يتيح القسم للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ العمل.			
28	My organization invites people to contribute to the organization's vision.	تدعو منظمتي الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية.	يدعو القسم الموضفين للمساهمة في إثراء رؤيته الاستراتيجية بما يتوافق وسياسة الجامعة			
29	My organization gives	تمكن منظمتي الموظفين	يمكن القسم الموظفين من			

	people control over the resources they need to accomplish their work.	من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.			
30	My organization supports employees who take calculated risks.	تدعم منظمتي الموظفين ذوي المبادرات البناءة بالرغم من احتوائها على مخاطر محسوبة.	يدعم القسم الموظفين ذوي المبادرات البناءة مع مراعاة مخاطرها المستقبلية			
31	My organization builds alignment of visions across different levels and work groups	تبني منظمتي رؤى موحدة عبر المستويات الادارية ومجاميع العمل.	يبني القسم رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل			
32	My organization helps employees balance work and family.	تساعد منظمتي الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	يساعد القسم الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.			
33	My organization encourages people to think from a global perspective.	تشجع منظمتي الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	يشجع القسم الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.			
34	My organization encourages everyone to bring the customers' views into the decision making process.	تشجع منظمتي جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء في قراراتهم المختلفة.	يشجع القسم جميع الموظفين على اخذ وجهة نظر الطلبة في قراراتهم المختلفة			
35	My organization considers the impact of decisions on employee morale	تهتم منظمتي بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	يهتم القسم بمعرفة أثر قراراته في معنويات الموظفين.			
36	My organization works together with the outside community to meet mutual needs.	تتعاون منظمتي مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	يتعاون القسم مع الأقسام الأخرى من نفس الجامعة ومن جامعات أخرى من اجل تبادل المنافع			
37	My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems	تشجع منظمتي الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	يشجع القسم الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة لحل مشاكلهم.			
38	In my organization, leaders generally support requests for learning opportunities and training.	في منظمتي يدعم المدراء بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.			
39	In my organization, leaders share up to date information with employees about competitors, industry	في منظمتي يشرك القادة الموظفين بالمعلومات الحديثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات	تم استبعاده			

	trends, and organizational directions.	العامة للصناعة، وتوجهات الهيئة الملكية.				
40	In my organization, leaders empower others to help carry out the organization's vision	في منظمتي يدعم المدراء غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الهيئة الملكية وخططها.	يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من اجل تنفيذ رؤية الإدارة وخططها			
41	In my organization, leaders mentor and coach those they lead.	في منظمتي، يعلم المدراء ويدربون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل	تم استبعاده			
42	In my organization, leaders continually look for opportunities to learn	في منظمتي، يفتش المدراء باستمرار عن الفرص للتعلم.	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم			
43	In my organization, leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values.	في منظمتي، يحرص المدراء على تطابق أفعالهم مع قيم الهيئة الملكية.	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم القسم أو المعهد والجامعة.			
44			يشجع المديرون الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة من اجل الرفع من كفاءة القسم أو المعهد			
45			يمتلك المديرون نظرة استباقية استشرافية متوقعة للتغيرات المستقبلية			
46			يعمل المديرون كمعلمين ومدربية لمن يقومون بقيادتهم			

الملحق رقم 04: قانون رقم 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قانون رقم 99 – 05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم*

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 122 – 16 و 126 منه،

- و بمقتضى الأمر رقم 66 – 133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المعدل والمتمم،

- و بمقتضى الأمر رقم 66 – 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 و المتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- و بمقتضى الأمر رقم 71 – 78 المؤرخ في 15 شوال عام 1391 الموافق 3 ديسمبر سنة 1971 والمتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتبات المسبقة ورواتب التمرين،

- و بمقتضى الأمر رقم 75 – 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- و بمقتضى الأمر رقم 76 – 35 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1396 الموافق 16 أبريل سنة 1976 والمتعلق بتنظيم التربية والتكوين،

- و بمقتضى القانون رقم 83 – 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

---

*جريدة رسمية عدد 24 بتاريخ 07 ابريل 1999، ص 4.
- معدل بالقانون رقم 2000- 04 المؤرخ في 6 ديسمبر 2000 (جريدة رسمية عدد 75 بتاريخ 10 ديسمبر 2000 ، ص 4).
- معدل ومتمم بالقانون 08 - 06 المؤرخ في 23 فيفري 2008 (جريدة رسمية عدد 10 بتاريخ 27 فبراير 2008، ص 38).

المادة 37: تخضع المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي والمهني في سيرها إلى قواعد ملائمة لخصوصية مهامها ولاسيما تطبيق المراقبة المالية البعدية و الاستعمال المباشر للمداخيل المحصل عليها في إطار النشاطات المذكورة في المادة 36 أعلاه، ولاسيما في تطوير نشاطاتها البيداغوجية و العلمية.

ويمكنها إنشاء مؤسسة أو مؤسسات فرعية و الحصول على أسهم في حدود المداخيل المذكورة أعلاه.
تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 38: تحدد أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني حسب مقاييس علمية وبيداغوجية كالتالي:

- الجامعات المنظمة أساسا في شكل كليات، بصفتها وحدة تعليم وبحث، ويمكن أن تنشأ كلية أو كليات خارج المدينة مقر الجامعة،
- المراكز الجامعية،
- المدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة.

تحدد المهام وكذا القواعد الخاصة بتنظيم مختلف أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي والمهني وسيرها عن طريق التنظيم.

المادة 39:(عدلت بموجب المادة 4 من القانون 08- 06 المؤرخ في 23 فبراير 2008) المراكز الجامعية هي مؤسسات للتعليم العالي مرشحة للترقية إلى جامعات وفق مقاييس بيداغوجية وعلمية على الخصوص.
تتم هذه الترقية بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 40: يمكن إنشاء المدارس والمعاهد المنصوص عليها في المادة 38 أعلاه، لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي.
يضطلع بالوصاية البيداغوجية الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالقطاع المعني.

المادة 40 مكرر: (تممت بموجب المادة 5 من القانون 08-06 المؤرخ في 23 فبراير 2008) يمكن إنشاء مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تضمن المهام المنصوص عليها في المادة 5 من هذا القانون ، لدى دوائر وزارية أخرى بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و الوزير الوصي المعني.
تمارس الوصاية البيداغوجية على هذه المؤسسات بالاشتراك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و الوزير الوصي.

المادتان41 و 42 ملغاة بموجب المادة 11 من القانون 08 – 06 المؤرخ في 23 فبراير 2008.

9

مراسلة الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص ترتيب مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دورة 2022 CEESA

الجمهورية الجزائرية الدّيمقراطية الشّعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

الأمين العام

الجزائر : 23 فيفري 2022

رقم : 302/أ.ع/2022

السيدات والسادة مديري المؤسسات الجامعية

الموضوع: ترتيب مؤسسات التعليم العالي الجزئرية دورة CEESA 2022.

لقد ظهرت على الساحة العلمية الدولية في السنوات الأخيرة عدة تصنيفات لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي صادرة عن مختلف المنظمات والمؤسسات التي تهتم بهذا المجال الهام في ضل بيئة عالمية تنافسية تتسم بالامتياز وقياس الجودة في مجال البحث والتعليم العالي.

إن الغرض المرجو من مختلف التصنيفات هو إتاحة الفرصة لأصحاب القرار و وضع السياسات العامة لترقية مناهج التعليم في الجامعات و مساعدة الطلاب في اختيارهم بين مؤسسات التعليم العالي من خلال إمكانية القيام بالمقارنة بينها.

في هذا السياق ، تصدر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ترتيب مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (CEESA) على أساس المعايير المعتمدة في مختلف الترتيبات العالمية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع مراعاة الخصوصيات الوطنية لمؤسساتنا الجامعية، وذلك من أجل التكفل الأمثل بالطابع الوطني من حيث الهياكل القاعدية والتنظيم والإستثمار.

من هذا المنطلق، يعتبر ترتيب مؤسسات التعليم العالي الجزائرية منتوجا وطنيا جديدا يرتكز على مجموعة من المؤشرات الكمية الموزعة على خمسة محاور (05) ، وهي:

1. التعليم،
2. البحث العلمي،
3. التطوير التكنولوجي والإبتكار ،
4. الحوكمة،
5. الإنفتاح على المحيط الدولي.

إن هذه العملية تعتبر الأولى من نوعها على المستوى الوطني وهي بمثابة تمرين حقيقي في هذا المجال، وعليه أدعو جميع مديري المؤسسات الجامعية للإنخراط فيها وإيلائها الأهمية اللازمة عن طريق الولوج إلى الأرضية الرقمية المخصصة لهذا الغرض وملء البيانات المطلوبة بالعناية اللازمة خلال الفترة الممتدة من 24 فيفري إلى غاية 31 مارس 2022 عبر الرابط التالي:

https://services.mesrs.dz/plateforme/mod/questionnaire/view.php?id=1766

أولي أهمية بالغة للتكفل التام بهذه المسألة التي تهدف إلى تحسين ترتيب المؤسسات الجامعية الجزائرية على المستوى الدولي.

الأمين العام

إمضاء: غوالي نورالدين