

## مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر القيادات الادارية العليا

م. زينه حمودي حسين

كلية التربية للعلوم الصرفة/ ابن الهيثم

**The level of availability of the dimensions of the learning organization in the colleges of the University of Baghdad from the point of view of senior administrative leaders**  
**zinah.h.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq**

### Abstract:-

The concept of the learning organization has recently spread, which is an administrative style that has replaced traditional styles, as it is based on administrative openness and its contribution to changing institutions. It has been noted that there is a decline in the administrative level, as administrative leaders need training, development, and exposure to everything new and innovative. In order to provide the previous characteristics, it is necessary to transform from the traditional organization to the learning organization by transforming from vertical to horizontal structures. The aim of the research is to identify the level of availability of the dimensions of the learning organization in the colleges of the University of Baghdad from the point of view of senior administrative leaders. The research identified the total number of administrative leaders working in the formations of the University of Baghdad for the academic year (2022/2023). The number of the community was (209) individuals, as the research sample consisted of 103 individuals, with (61%) males and (45%) females, who were chosen randomly. The descriptive analytical approach was used. As for the research tool, the researcher built a special tool for the research, and after scientific consultations from educational specialists, (30) paragraphs were formulated and alternatives were given. To answer the paragraph (highly available, medium, weak) and the grades were given (1, 2, 3) respectively, the researcher extracted the indicators of validity and reliability of the scale using a set of statistical methods including (the t-test for one sample, the t-test for two independent samples, the test-retes method, Pearson's correlation coefficient, the alpha-Cronbach equation, the chi-square) and others. The statistical package for the humanities and social sciences (spss) was used to process the data statistically. The most prominent recommendations were the need to pay attention to modern administrative concepts and trends in university institutions at the University of Baghdad, and the most prominent proposals were to conduct a study to determine the level of application of the learning organization at the level of Iraqi universities and others.

**Keywords: The Learning Organization, Dimensions of the Learning Organization, University of Baghdad, Senior Administrative Leaders**

### المستخلص

انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة حديثا وهو نمط اداري حل محل الأنماط التقليدية حيث يقوم على الانفتاح الإداري وإسهامه بتغيير المؤسسات فقد لوحظ هناك تدني في المستوى الاداري حيث أن القيادات الإدارية بحاجة إلى التدريب والتطوير والاطلاع على كل ما هو جديد ومستحدث ومن اجل توفير الخصائص السابقة يقتضي التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال التحول من الهياكل العمودية الى الأفقية، هدف البحث التعرف على مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا وقد حدد البحث مجموع القيادات الإدارية العاملة في تشكيلات جامعة بغداد للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣) وكان عدد المجتمع (٢٠٩) فردا حيث تألفت عينة البحث من ١٠٣ فردا بواقع (٦١٪) ذكر و (٤٥٪) انثى، اختيروا بطريقة العشوائية الطبقية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اما اداة

البحث فقد قامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث وبعد الاستشارات العلمية من المختصين التربويين تم صياغة (٣٠)فقرة واعطيت بدائل للإجابة على الفقرة (متوافرة بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة ) واعطيت الدرجات (١،٢،٣)على التوالي ،واستخرجت الباحثة مؤشرات الصدق والثبات للمقياس وباستعمال مجموعه من الوسائل الاحصائية ومنها (الاختبار التائي لعينة واحدة، الأختبار التائي لعينتين مستقلتين ، طريقة إعادة الاختبار (test- retest) ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعادلة الفاكرونباخ، مربع كاي ) وغيرها وتم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات احصائيا ، وكانت ابرز التوصيات ضرورة الاهتمام بالمفاهيم والتوجهات الادارية الحديثة في المؤسسات الجامعية في جامعة بغداد وأبرز المقترحات اجراء دراسة لمعرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة على مستوى الجامعات العراقية وغيرها.

الكلمات المفتاحية:- المنظمة المتعلمة، ابعاد المنظمة المتعلمة ،جامعة بغداد، القيادات الإدارية العليا.

### مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الاكاديمية والتربوية تحديات داخلية وخارجية متنوعة ، تتمثل في الضغوط التي يواجهها الفاعلون الرئيسيين فيها ، المتمثلة بالطلبة واولياء الامور ، وكذلك ضغوط القوى الخارجية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الهائلة مما يفرض على تلك المؤسسات ان تصبح منظمات متعلمة تتبنى فلسفة التعلم المستمر او التعلم مدى الحياة . ( درة ، ٢٠٠٤) تعيش المؤسسات التعليمية في الالفية الثالثة عصر العولمة والانفجار المعرفي وتطور التكنولوجيا في جميع ميادين العلم والمعرفة والثقافة والاتصالات، وأصبح العالم بيئة صغيرة تتداول الرسائل الإعلامية وادى هذا الى اقتصاد عالمي قائم على روح المنافسة والأبداع، وثورة تستند على المعرفة والقوة العلمية الامر الذي يفرض على ادارة تلك المؤسسات واعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها والتجارب السابقة لهذا يجب تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير وتحسين الاداء وخلق روح المنافسة.وان مفهوم المنظمة المتعلمة نمط اداري انتشر حديثا ليحل محل الأنماط التقليدية في الادارة ، فهي تقوم على الانفتاح الاداري ومدى اسهامه بتطوير المؤسسة والكشف عن الاهمية في البيئة التنافسية للإدارات المختلفة .بالإضافة الى ذلك فهي تدعو الى تعديل البرنامج والسياسات التربوية لتحقيق نتاج تعليمي يتلاءم مع اقتصاد المعرفة بهدف تطوير مناهج ونظم قياس تعلم الطلبة وحاليا الاتجاه التربوي العالمي يركز على تحويل المنظمات التربوية الى منظمات متعلمة والى وجود قيادات تربوية مؤهلة قادرة على العمل في المنظمات المتعلمة خاصة في ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية الحالية ولا بد من ضرورة تكثيف البحوث والدراسات حول هذا الموضوع من قبل قياديين لان لهم دور كبير في المنظمة المتعلمة وأنهم قادة التعلم في المنظمة المتعلمة ويعملون على ايجاد ثقافة تنظيمية جديدة والمنظمة المتعلمة كأحدث نمط اداري أنتشر مؤخرا ليحل محل الاشكال التقليدية في ادارة الجامعات فهي تقوم على النظرة المفتوحة للعاملين والاسهام في تطوير الجامعة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير (نجم، ٢٠٠٤، ٢٦٥)ومن الملاحظ ان هناك تدني في المستوى الاداري في المؤسسات حيث ان القيادات الادارية بحاجة الى تدريب واطلاع على افكار جديدة حديثة وبناءة تساعد في التغيير في العملية التعليمية والنهوض بمستوى الإدارات ، وان هذا اشكالية تحتاج الى فلسفة جديدة لحلها، من هنا جاءت فكرة المنظمة المتعلمة والدور الذي يمكن ان تقوم به في رفع كفاءة العمل الاداري التربوي . ( المحاسنة ،٢٧٩، ٢٠١٧) والمنظمة المتعلمة كأحدث نمط اداري انتشر مؤخرا ليحل محل الاشكال التقليدية في ادارة المؤسسات، فهي تقوم على النظرة المتفتحة الاداري وقراته في الاسهام بتطوير المؤسسات التربوية وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. ( أبو حشيش ، ٣٩٨، ٢٠١١)ويعد (بيتر سينغ ،١٩٩٠) أول من اشار الى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها ايجاد نتائج يرغب بها الافراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد انماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية ، حيث ان جوهر عمل هؤلاء الافراد في تلك المؤسسات هو ان يتعلم الاداريين باستمرار كيف ان يتعلموا معا.(Seng,1990,3)والجامعات بأعتبارها من أهم المؤسسات الخدمية بحكم طبيعتها عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية ، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية ، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ماهي الا منظمات تعلم ، وهذا يتطلب ان تتم عملية التعلم في جميع المستويات الادارية والفنية بصورة متميزة ، للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار. ( العصيمي، ٣، ٢٠٠٧)لذلك فان الجامعات تعتمد الى تحقيق الجودة في أنشطتها عن طريق التميز في الأداء الإداري والتدريسي والذي يمثل رأس المال الفكري في الجامعة وان يتجاوز الأداء المعايير الموضوعية من قبل ادارة الجامعة بالإضافة الى مجموعة من الانشطة التقليدية منها اللقاء المحاضرات والاشراف على طلبة الدراسات العليا وإنجاز البحوث العلمية وتقديم الاستشارات.( الحكيم ،١٠٤، ٢٠٠٩)و هو ما برر مشكلة البحث الحالي في الحاجة الى تجاوز المشكلات الادارية والاكاديمية في كليات جامعة بغداد باعتبار انها الاحوج الى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الجدوى الاقتصادية في نتائجها ومخرجاتها الإدارية والعلمية والأكاديمية الامر الذي يدعو الى تطبيق مثل هذا المفهوم الحديث في إدارة كليات الجامعة لتجاوز الأداء الإداري التقليدي ومحاولة تطوير العمليات الادارية

والاكاديمية لها وفقاً لمفهوم المنظمة المتعلمة وبما يمكن جودة الاداء لها وتحقيق الاهداف المنشودة للجامعة وبما ينعكس على جودة الأداء جودة للقيادات والتغيير والتطوير المستمر للتدريسيين على مستوى الاداء الاداري والأكاديمي.

**أهمية البحث:-**

ان الاتجاه التربوي الحديث يركز على تحويل المنظمات التربوية الى منظمات متعلمة ومنتجة بالإضافة الى وجود قيادات تربوية مؤهلة قادرة على العمل في المنظمات المتعلمة ومن ثم يتيحون الفرصة للآخرين على حل مشكلاتهم بأنفسهم وهذا ينعكس على التحصيل الدراسي تحقيق نجاح الجامعة ويجعلها متميزة وفاعلة. وتتمتع المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها " ان يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم ، وان كل فرد فيها معني بطريقة او بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الابداعية ، ويكون عمل الافراد بمجموعهم اكثر ذكاء من عملهم منفصلين ( التركيز على فرق العمل)، وتصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الادارية جميعها ، ويكون العاملون مدعويين للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الادارية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين ، ويعامل كل فرد الاخر كزميل في اطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله ، فضلاً عن إن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول الى النتائج بانفتاح تام ، فلا احد يخاف من انه سيقال من جراء خطأ يرتكبه (العلي واخرون، ٢٠٠٦، ٣٣٤) ومن اجل توفر الخصائص السابقة يقتضي التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة من خلال " التحول من الهياكل العمودية الى الافقية ، ومن المهام الروتينية الى ادوار التمكين ، ومن انظمة الرقابة الرسمية الى مشاركة المعلومات ، ومن استراتيجية المنافسة الى استراتيجية التعاون ، ومن الثقافة المتصلبة الى الثقافة المتكيفة " . ( العلي واخرون ، ٢٠٠٦ ، ٣٣٥-٣٣٦) وان الجامعات باعتبارها من اهم المؤسسات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تملكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية ، وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية ، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلومات ماهي الا منظمات تعلم ، وهذا يتطلب ان تتم عملية التعلم في جميع المستويات الادارية والفنية بصورة متميزة ، للحفاظ على كفاءة الجامع وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار. (العصيمي، ٢٠٠٧، ٣) مع وجود التغيير المتسارع والمعقد في مكان العمل ، اصبحت الجامعات الان تعي اهمية الحاجة لتبني ثقافة تتماشى مع هذا التغيير السريع ، وبالرغم من تعدد استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات الا ان مبادرات التغيير لا تحقق النجاح بشكل كامل. ( Miller,2004,26)

وتكمن اهمية البحث الحالي في كونه يتناول موضوع ابعاد المنظمة المتعلمة ومدى توافرها من خلال التعرف على مستوى ذلك في كليات جامعة بغداد . اذ ان ذلك سيعمل على تحديث وتطوير البرامج الإدارية التي تقدمها الجامعة وبمختلف مستوياتها وبالتالي تعيد القيادات الادارية لتطوير مهاراتهم و أداءهم المستقبلي وكذلك في أهمية الاطلاع على السلبيات و المعوقات التي تواجههم ومحاولة الاصلاح و تعزيز الايجابيات وتحديثها. حيث تتمثل اهمية البحث فيما يلي :-

- ١- الاستفادة من نتائج البحث من خلال تعرف مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة بغداد
- ٢- يمكن ان تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات جديدة .
- ٣- المنظمة المتعلمة تعد من المفاهيم المهمة التي تحتاج الى البحث واهمية تطبيقه في كافة الجامعات العراقية.
- ٤- اضافة علمية للمكتبة التعليمية بشكل عام والمكتبة التربوية بشكل خاص .
- ٥- ان هذا البحث يتناول متغيراً إدارياً حديثاً كمدخل للتطوير في الجامعات العراقية .
- ٦- تناول هذا البحث ابعاد المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات العراقية باعتباره من أحدث المدخلات الإدارية.
- ٧- ما يمكن ان تضيفه هذه الدراسة الى المعرفة والادب النظري في المجال الإداري والتربوي .
- ٨- من الأهمية أيضاً ان يكون عاملاً مهماً في تعديل البرامج والسياسات التربوية لتحقيق نتائج تعليمية يتلائم مع اقتصاد المعرفة.

## اهداف البحث

- يهدف البحث التعرف على :-

- ١- مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كليات جامعة بغداد.
- ٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة لعينة البحث .
- الجنس (ذكور - اناث) .

## حدود البحث

- القيادات الادارية العليا في كليات جامعة بغداد المتمثلة ب رئيس جامعة بغداد/المساعدين/العمداء /المعاونيين/ رؤساء الأقسام للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)

## مصطلحات الدراسة :-

### أولاً / المنظمة المتعلمة

١-يعرفها (سينج 1990, Senge) بانها " المنظمة التي يعمل فيها الافراد باستمرار على زيادة قدرتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بصدق، مع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة ، ويطلق فيها العنان لروح الفريق ، ويتعلم فيها الافراد باستمرار لتحقيق التعلم الجماعي". (داغر ،٢٠٠٠، ٥٣٥)

٢-يعرفها (سينج ،١٩٩٥) ( Senge,1995) بانها:- المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل او متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها وهي تسعى الى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الاهداف والطموحات الجامعية ، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

٣-تعرفها مارسك وواتكنز ( Marsick&Watkins 1999 ) بانها:- المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجيه للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً الى جنب مع الانشطة والإعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر .

٤- يعرفها ( أبو خضير ،٢٠٠٧) بانها:- المنظمة التي تضع الخطط والاطر التنظيمية والاستراتيجيات والاليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات .( ابوخضير ،٢٠٠٧، ١٠١)

### الادب النظري والدراسات السابقة

مفهوم المنظمة المتعلمة :حاول العديد من المفكرين وضع ضوابط للأنظمة المتعلمة كما اشار سينج 1995 Seng الى ان استخدامه لذلك المصطلح كان مقصوداً لأن الانضباط يعني الالتزام والتركيز والممارسة ، ومعظم الاشياء المهمة في الحياة تتطلب هذه العناصر الثلاثة وفي مكان اخر يشير سينج (Seng 1990) وصف الضوابط الخمسة بانها " التقنيات المكونة" للمنظمة المتعلمة والمبادئ والممارسات التي ندرسها ، ونتمكن منها ونجعلها جزءاً لا يتجزأ من حياتنا وهذه الاعمدة الخمسة هي التمكّن الشخصي ، والنماذج الذهنية ، والرؤية المشتركة ، التفكير النظامي، وتعلم الفريق . ((Seng,1990) ان مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الادارية الحديثة العهد في الادب الاداري، فمن البديهي ان تكون مقتصرة على فئة قليلة من الباحثين والمختصين في ذلك.حيث يعتبر ( سينج ،١٩٩٠) أول من اظهر هذا المفهوم حيث عرفها بأنها منظمة التعلم بالاتي:المنظمة التي يعظم افرادها باستمرار مقدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها اذ تسعى الى تطوير انماط فكرية جديدة وتوضع فيها مجموعة من الاهداف والطموحات الجامعية، اذ يتعلم افرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.وعرفتها ماركواردت (Marquardt,2002) المشار اليه في المطيري، (٢٠٠٩) بانها المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال وتعمل على تحول نفسها وذلك عن طريق تحسين مقدراتها في ادارة المعرفة واستخدامها وتمكين الافراد من خلال التعلم داخل المنظمة وخارجها واستخدام التقنية لتغطية التعلم والانتاج.وتعرفها (مارسك وواتكنز ،٢٠١٠) بأنها:" المنظمة التي تتعلم باستمرار وتحول نفسها، ويكون فيها التعلم مستمراً ، وعملية تستخدم بشكل استراتيجي وتكاملي ومتواز مع العمل".(مارسك وواتكنز،١٤٢،٢٠١٠)عرفت ايضا منظمة التعلم بانها المنظمة التي طورت المقدرة على التكيف والتغير المستمر، لان جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل والسعي لحلها. (نجم،٢٠٠٥)ونظر (بروكس ،1992, Brooks) الى منظمة التعلم على انها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم ، واكد ماريك وواتكنز ( Marsick &Watkins,1994) ان منظمات التعلم تتصف بمقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتكامل بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات. وفي القرن الحادي والعشرين بدا عصر جديد في تطور هيكله ووضع المنظمات فالتغيرات التي طرأت على بيئة الاقتصاد بواسطة العولمة والتكنولوجيا فرضت على المنظمات ان تحول نفسها بشكل ملحوظ لكي تتمكن من البقاء في العالم الجديد وفي اقتصاده الجديد، فالمنظمات ذات الفكر الاوسع والمقدرة على التعلم ستصبح من القادة العالميين ، والمنظمات التي لا تستطيع ان تواكب التغيرات في العالم الجديد لن تستطيع البقاء في البيئة المشبعة بالمعلومات. (Marquardt,2002,247) وعرف ( Seng, 1990 ) منظمة التعلم بانها: المنظمة التي يعظم افرادها باستمرار مقدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها ، اذ تسعى الى تطوير انماط تفكيرك جديدة ، و توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجامعية ، ويتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.صفحة٢٦٣واشار (براندت ،2003, Brandt) الى ان منظمة التعلم لها عدة مميزات منها:- ان منظمات التعلم تمتلك هيكلًا تنظيميًا تحفيزيًا يشجع على السلوك التكيفي.- تمتلك منظمات التعلم ارادة التحدي وتسعى لتحقيق

أهدافها. - هناك عملية تبادل مستمرة للبيانات بين منظمة التعلم وبيئتها الخارجية. - يستطيع الاعضاء في منظمة التعلم تحديد مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق. - تمتلك منظمات التعلم أساس معرفة مؤسسية وعمليات لتوليد الافكار الجديدة. صفحة ٢٦٤

### ابعاد المنظمة المتعلمة

لقد أشار (سينغ ١٩٩٠) الى ان هنالك عدة ابعاد للمنظمة المتعلمة وهي خمسة كالآتي :-

- ١- التفكير النظامي: هو المقدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ القرارات أكثر واقعية.
- ٢- البراعة الشخصية : هي مدى توافر التفوق الشخصي الذي يعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير افعال الفرد في البيئة المحيطة واطاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم في المستويات الادارية كافة.
- ٣- الرؤية المشتركة: هي التزام العاملين بالرؤية المؤسسية وكيف ينظرون الى مستقبل المنظمة بشكل متشابه، مما يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود وتحقيق الاهداف.
- ٤- النماذج العقلية: هي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين وذلك بشجيع تبني طرق تفكير واساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف ، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في اداء المهمات .
- ٥- تعلم الفريق: يقصد بهذا البعد درجة امتلاك العاملين المقدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعد في تحسين اداء المهمات بصورة فضلى.

### متطلبات المنظمة المتعلمة :-

ولقد أشار ( سينغ ،٢٠٠٧) الى عدد من المتطلبات التي هي بمثابة ابعاد وهي من المهم عندما يجتمع العاملون معا لمناقشة مشكلات في العمل أن يركزوا على ما يريدون من تجديد وليس تثبيت الامور ، وهذه الطريقة تشجع على تبني الطموح الجماعي المشترك فيما يلي عرض لهذه الابعاد اولا: **التمكين الشخصي** ويقصد به المستوى العالي من الانتان العلمي والمهني للمختصين. (Seng,2007)

ثانيا **النماذج العقلية** وهي مجموعة من الافتراضات والصور والتعميمات التي يحملها افراد المنظمة وتؤثر ايجابيا او سلباً على تصوراتهم . (Seng,2003)

ثالثاً **الرؤية المشتركة**: ويقصد بها الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع صور مشتركة للمستقبل. (Seng,2007)

رابعاً **تعلم الفريق**: يعد الفريق مجموعة من الافراد يعملون معا ومكان عملهم هو مكان لإنجازهم معا. (Freed,2001)

خامساً **التفكير النظامي**: يركز على القوى والعلاقات المتبادلة بين اجزاء النظام والتي تؤثر اكثر من العوامل الخارجية على تشكيل سلوك النظام. (Seng,2007)

**ميررات منظمة التعلم**:لقد اوجد التطورات الحاصلة في عمل المؤسسات بمختلف أنواعها ظهور عوامل ومبررات للمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وبما في ذلك مفهوم المنظمة المتعلمة.

حيث اشار كل من (ثوماس وألن ) الى عدد من المبررات والدوافع التي تبين الحاجة الى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وهي:

١- **تكنولوجيا المعلومات**: أن التقدم التقني الهائل والثورة المعلوماتية اصبحت هي الأساس للتغيير الاستراتيجي الجوهري في المنظمات والذي يؤدي بدوره الى التجديد والابداع والمنافسة.

٢- **المعرفة**: زيادة الاهتمام بالمعرفة لما تمثله من اهمية في المنظمات والاهتمام بتطوير راس المال البشري المقتر على توليد المعرفة ، الامر الذي يساعد على تطوير العمل وتحسين الاداء.

٣- **العالمية**: حيث ان زيادة مقدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة سيساهم في تحقيق المزيد من الأرباح، وامتداد خدماتها ومنتجاتها الى خارج موطنها الاصلي.

٤- **زيادة تأثير المستفيدين**: في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر اصبح للمستفيدين دور مؤثر في بقاء المنظمات واستمرارها ، لذلك اهتمت المنظمات الحديثة بتسخير جميع مواردها وإمكانياتها لتحقيق الميزة التنافسية لها.

٥- **تطوير ادوار العاملين وتوقعاتهم**: تكمن أهمية الموارد البشرية في كونها المحرك الرئيسي للمنظمات، وتزداد هذه الاهمية مع زيادة خبراتها وتعلمها ولذلك فان المنظمات الحديثة تعمل على تحفيز الافراد لزيادة معارفهم، والاحتفاظ بهم ، وتمكينهم من اداء مهماتهم على الوجه الأكمل.

٦- التغيير في أساليب العمل: تسعى المنظمات الى تحسين مستوى أداءها والارتقاء به بأقصى درجة ممكنة، من خلال استخدام طرق واساليب مختلفة لتطوير عملياتها، وابتكار ما هو جديد في أداء العمل لمواكبة التطور والتغيير. ( الشريفي، ٢٠١٢ )  
دراسات سابقة :-

١-دراسة ( العصيمي ، ٢٠٠٧ ) هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة ام القرى ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ١٦٠ فردا من جميع القيادات الاكاديمية العمداء ووكلاءهم ورؤساء الاقسام ووكيلاتهم ومديري المراكز العلمية واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ٦٠ عبارة وتوصلت الى ان الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة ام القرى في محاوره الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية وفي جميع ابعاد كل محور منها تتم بدرجة متوسطة وإن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي في جميع ابعاده : الاستعداد الدائم لإحداث التغيير ، التخطيط المستمر للتغيير ، تطبيق خطة التغيير تتم بدرجة متوسطة ، وان جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير وان محوري التعلم التنظيمي: البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير ، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة.

٢-دراسة (الحكيم واخرون، ٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على امكانية استخدام ادوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز وهل لدى الجامعة برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز امكانية نجاح الاداء المتميز لعينة البحث وتكونت عينة الدراسة من ٢٢ من جميع القيادات الادارية في جامعة الكوفة وتوصلت الدراسة الى امكانية تبني ادوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية ، وان استخدام ادوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها وان تبني ادوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلاءم بيئة التعليم الجامعي يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الاداء المتميز في الجامعة ، واتضح من خلال التحليل الاحصائي ان افراد عينة الدراسة متفقون تماما وبشكل واضح حول ادوات التعلم التنظيمي وحول خصائص منظمات الاعمال ذات الأداء المتميز هذا يعني انه في حال استخدام هذه الخصائص من الجامعة ستمكن من تحقيق التميز في اعمالها وأكدت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تشير الى هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوات التعلم التنظيمي وتحقيق الاداء الجامعي المتميز .

٣-دراسة (زايد واخرون، ٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وتقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في قطاعات الهيئة الملكية بالجبيل، واستخدم الباحثون نموذج ماركس وواتكنز ، وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) موظفا بالهيئة همّا تمكين الافراد نحو روية مشتركة ، وتوصلت الى ان النظم القائمة لا تسمح بالمشاركة في عملية التخطيط والتنظيم ووضع الاستراتيجيات وهي غير مناسبة للاتجاهات الحديثة في الادارة مثل التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم بينما كان اكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الاستفسار والحوار .

٤-دراسة (Poh Yen Ng,2010)هدفت الدراسة الى التحقق من استخدام ابعاد المنظمة المستخدمة من Watskins & Marsick 1996 في ادراك العلاقة لإنشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة بماليزيا والتعرف على مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيم والمحفزات في بناء منظمة متعلمة وأشارت نتائج الدراسة الى ان فهم ابعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة .

٥-دراسة (أبو حشيش ومرتجى ، ٢٠١١) هدفت الى التعرف الى مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الاقصى من وجهة نظر العاملين فيها ، وتكونت عينة الدراسة من ١٦٠ موظفا إداريا واكاديميا ، ولتحقيق غرض الدراسة تم اعتماد استبانة ابعاد المنظمة المتعلمة ( DLOW ) التي طورها واتكنز وماريك والتي تتكون من سبعة ابعاد ، ومن أهم نتائج التي توصلت اليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح التخصص على جميع ابعاد الاستبانة باستثناء بعد ( ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير سنوات الخدمة على جميع ابعاد الاستبانة باستثناء البعد الرابع ( انشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) ، ووجدت فروق ذات دلالة احصائية لصالح سنوات الخدمة اكثر من ١٠ سنوات والبعد السادس ( ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) اذ وجدت فروق ذات دلالة احصائية لصالح سنوات الخدمة اقل من ٥ سنوات ، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الاول ( ايجاد فرص للتعلم المستمر ) اذ وجدت فروق دالة احصائيا لصالح الاداريين ، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

في جميع الابعاد ، وكانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع ( انشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) والبعد السابع ( القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) اذ تبين عدم وجود فروق دالة احصائيا فيهما .

٦-دراسة (عبد الفتاح ، ٢٠١٣) درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم هدفت الدراسة الى معرفة درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم واستخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتكونت عينة البحث من ٤٠٠ مديراً وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام معادلة الفاكرونباخ والاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين والتباين الاحادي وكانت النتائج التي توصلت اليها ان درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من كانت كبيرة جدا ( عبد الفتاح ٢٠١٣ )

اجراءات البحث :-ومن اجل تحقيق اهداف البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تم من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث وكما أشار ( عطوي ، ٢٠١١) بانه هو نوع من اساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة ودراسة كمية توضيح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى ويمكن عن طريق المنهج الوصفي وضع تنبؤات عن الأحداث المقبلة .(عطوي ٢٠١١، ١٧٢)

اولا مجتمع البحث :- تكون مجتمع البحث الحالي من مجموع القيادات الإدارية العاملة في تشكيلات جامعة بغداد والمتمثلة ابتداء من رئيس الجامعة والمساعدين وعمداء كليات الجامعة و معاوني العمداء وانتهاءً برؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ والبالغ عددهم(٢٠٩) فردا موزعين بواقع( ١٥٨ ) من الذكور و( ١٠١) من الإناث وكما موضح بالجدول

جدول رقم (١) يوضح مجتمع البحث

النوع	العدد	ذكور	اناث
رئيس جامعة	١	١	—
مساعد رئيس جامعة	٢	٢	—
عميد كلية	٢٤	١٨	٦
معاون عميد	٥١	٣٥	١٦
رئيس قسم	١٨١	١٠٢	٧٩
المجموع	٢٥٩	١٥٨	١٠١

ثانيا عينة البحث:- ويقصد بها جزء من المجتمع التي يتم اختيارها لغرض الدراسة والوصول الى النتائج والاستنتاجات عن المجتمع . (البياتي ١٩٧٧، ٢٣٥) حيث بلغت عينة البحث الحالي ( ١٠٣ ) فردا من مجموع مجتمع البحث وبنسبة (٤-%) وبواقع (٦١%) من الذكور و( ٤٢ %) من الإناث وكما موضح في الجدول الآتي:جدول رقم (٢) يوضح عينة البحث

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكور	٦١	٦٠%
اناث	٤٢	٤٠%
المجموع	١٠٣	١٠٠%

ثالثا اداة البحث :-بما ان البحث الحالي يهدف الى معرفة مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما تضمنته من مقاييس وأدوات ذات علاقة بمفهوم المنظمة المتعلمة فقد قامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث وبعد التشاور مع عدد من المعنيين والمختصين حيث تم صياغة ( ٣٠ ) فقرة حيث أعطيت بدائل للإجابة على الفقرة متوافرة بدرجة (كبيرة ، متوسطة، ضعيفة )واعطيت الدرجات ( ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي قبل اجراء الصدق والثبات لها .

رابعا صدق الأداة :- لا بد للأدوات والمقاييس ان تتم بالصدق باعتباره يمثل احدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الاداة التي تقيس ماوضعت من أجله . (الظاهر واخرون ١٩٩٩ ، ١٣٢)

حيث تم اجراء الصدق الظاهري للأداة التي اعتمدها الباحثة وهو الصدق الذي يستهدف تحقيق مدى صلاحية انتماء الفقرة إلى مجالها ومدى صلاحيتها للمفهوم الذي أعدت لقياسه حيث تم عرض الاداة المكونة من ( ٣٠ ) فقرة على عدد من الاختصاصيين بالعلوم الادارية والتربوية والنفسية والقياس والتقويم والإدارة التربوية وعددهم ٨ خبراء وبعد اجراء التحليلات لإجاباتهم وحسب النسبة المئوية واختبار مربع كاي في قبول او رفض اي فقرة حيث تم اعتماد نسبة قبول بلغت ( ٨٠ % ) فاكثر حيث تم استبعاد ( ٧ ) فقرات والإبقاء على ( ٢٣ ) فقرة للأداة، حيث اعترض الخبراء على الفقرات المستبعدة من حيث الصياغة اللغوية والملاءمة والاتساق لها ، حيث بلغت نسبة الموافقة للخبراء ٨٢% بينما بلغت قيمة كاي المحسوبة على التوالي (٤,٦ / ٨ ) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣,٨٦) وكما موضح بالجدول الاتي: جدول رقم (٣) يبين النسبة المئوية وقيمة مربع كاي

عدد الفقرات	عدد المحكمين	الموافقين	غير الموافقين	قيمة كاي	
				النسبة المئوية	المحسوبة
٣٠	٨	٧	١	٨٢%	٨
	٨	٧	١	٨٧%	٤.٦

خامسا ثبات الاداة :- هي الخاصية التي ينبغي أن تتصف بها اداة البحث ويراد بالثبات الحصول على النتائج نفسها او قريبة منها والتي يمكن ان تحققها المقاييس في حال اعيد تطبيقها بعد مدة زمنية على العينة نفسها، حيث اعتمدت الباحثة طريقة اعادة الاختبار (test-retest) حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة مؤلفة من ( ١٤ ) فردا من خارج عينة البحث ثم أعادت توزيعها على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الاول ، وبعد جمع الاستبانات للإجراء الاول والثاني واستخراج المعامل الارتباطي بينهما عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون ظهر ان معامل الثبات قد بلغ درجة (-٨٩) و هو معامل ثبات جيد.

سادسا التطبيق :- بعد ان تم التأكد من اجراء الصدق والثبات للأداة تم تطبيق الاداة على افراد عينة البحث البالغة ( ١٠٣ ) فردا وبعد ان قامت الباحثة بتوضيح البيانات والمعلومات المطلوبة في متن الاستبانة وإعطاء الوقت الكافي للإجابة قامت بجمع الاستبانات لغرض اجراء التحليل لها من خلال استخدام الوسائل الاحصائية المناسبة، حيث استخدمت الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات احصائيا.

### عرض النتائج ومناقشتها

ستقوم الباحثة بعرض النتائج وفقا لأهداف البحث ومحاولة مناقشة النتائج وتفسيرها وحسب الأهداف الموضوعية وكالاتي :-

#### الهدف الأول (التعرف على مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كليات جامعة بغداد )

لغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة one. test sample على اجابات افراد عينة البحث حيث تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات العينة البالغة ( ١٠٣ ) فردا حيث بلغ ٦٦.١٢ وبانحراف معياري قدره ١٧.٣ وبمتوسط فرضي مقداره ( ٦٨ ) وبدرجة حرية ( ١٠٢ ) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت ( ٢٢.٣٩ ) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة ( ١.٩٦ ) عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) وكما موضح بالجدول

#### جدول رقم (٤) يوضح نتائج مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث

حجم العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
١٠٣	١٠٢	٦٦,١٢	٦٦, _	١٧,٣	٢٢,٣٩	١,٩٦	٠,٠٥

ويتضح من الجدول أعلاه أن النتيجة جاءت لصالح أفراد عينة البحث حيث تشير النتيجة الى ان افراد عينة البحث من القيادات الادارية العليا في جامعة بغداد لديهم قدرا جيدا من المعرفة والدرية في ابعاد المنظمة المتعلمة وهو مايعزز القول ان القيادات الادارية العليا هي على اطلاع على المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية والتربوية والتعليمية وهو مؤشر جيد ويبعث على الأمل مستقبلاً في ادارة المؤسسات التربوية و التعليمية.

الهدف الثاني (التعرف على الفروق ذات الدلالة في مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وحسب الجنس (ذكور / إناث) ولغرض التعرف على الفروق المعنوية وحسب الجنس لأفراد عينة البحث تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى لمتغير الجنس لدى أفراد العينة ، حيث ظهرت القيمة التائية المحسوبة (٠.٩٦٩) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة ( ١.٩٦٠ ) حيث بلغ الوسط الحسابي للذكور (٧٩.٠٠٠) فيما بلغ (١٣٦.٦٠٠) للإناث وبانحراف معياري بلغ للذكور (١٠.٣٧٨)

وللإناث بلغ (٨.٥٥٦) وبدرجة حرية (١٠١) عند مستوى (٠.٠٥) وكما موضح بالجدول جدول رقم (٥) يوضح نتيجة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق ذات الدلالة نكور إناث

الدالة	مستوى ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	الجنس	مستوى توافد ابعاد المنظمة
		الجدولية	المحسوبة					
غير دالة احصائية		١,٩٦٠	٠,٩٦٩	١٠,٣٧٨	٧٩,٠٠٠	٦١	ذكور	
				٨,٥٥١	١٣٦,٦٠٠	٤٢	اناث	

ويتضح من النتائج في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة بين الذكور والإناث لأفراد العينة من حيث توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وهو ما يفسر لنا أن القيادات الادارية العليا في جامعة بغداد على حدٍ سواء من حيث نظرتها للمفاهيم الادارية الحديثة ومنها مفهوم المنظمة المتعلمة وان الجنس لا يشكل عائقا اما م التوجهات المستقبلية الحديثة في المؤسسات التربوية الجامعة وهو ان دل على شيء فهو ما يؤشر التواصل العلمي والمعرفي من قبل هذه القيادات لمثل هذه التوجهات .

### الاستنتاجات

- من خلال نتائج البحث حُرِّجَت الباحثة بالاستنتاجات الآتية

- ١- وجود درجة من الإلمام والمعرفة من قبل افراد عينة البحث لمفهوم المنظمة المتعلمة .
- ٢- وجود توجه من قبل القيادات الإدارية في جامعة بغداد على كل ما هو حديث وجديد من المفاهيم العصرية
- ٣- أظهرت النتائج أن الفروق المعنوية من حيث الجنس لا تشكل عائقاً أو أحداث اي فرقا في هذه التوجهات نحو المفاهيم الحديثة
- ٤- ان القيادات الادارية العليا في جامعة بغداد لديهم قدراً جيداً من تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة مستقبلاً في حال تطبيقها في الجامعة.

### التوصيات :

- ١- ضرورة الاهتمام بالمفاهيم والتوجهات الإدارية الحديثة في المؤسسات الجامعية في جامعة بغداد.
- ٢- تستمر ثقافة المنظمة المتعلمة في مختلف المجالات والأصعدة على مستوى الجامعة.
- ٣- بذل المزيد من الدعم والإسناد للقيادات الإدارية العليا لترسيخ ونشر ثقافة التوجهات الحديثة على مستوى الأفراد والمجتمع المحيط للجامعة.

### المقترحات :

- ١- اجراء دراسة لمعرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة على مستوى الجامعات العراقية.
- ٢- اجراء دراسة مقارنة لمعرفة تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة لجامعة بغداد مع جامعة أخرى .
- ٣- اجراء دراسة لمعرفة العلاقة ما بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والإنتاجية الاكاديمية في جامعة بغداد .

### المصادر العربية :

- ١- أبو حشيش ، بسام محمد ، ومرتجي ، زكي رمزي ، (٢٠١١)، مدى توافر ابعاد منظمة التعلم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها ، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، ١٩(٢): ٤٣٨-٣٩٧.
- ٢- ابو النصر ، مدحت، (٢٠٠٨)، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣- بسيوني، اسماعيل علي،(٢٠٠٩)، طرق البحث في الإدارة ، مدخل البناء، المهارات البحثية ، دار المريخ، عمان.
- ٤- البياتي ،عبدالجبار توفيق وزكريا ، اثناسيوس،(١٩٧٧)، الاحصاء الوصفي الاستدلالي في التربية وعلم النفس ، مطبعة الثقافة العالمية-بغداد.
- ٥- داوود، عزيز حنا ، وعبدالرحمن ، امور، (١٩٩٠)، مناهج البحث التربوي ، دار الحكمة، جامعة بغداد.
- ٦- درة، عبد الباري، (٢٠٠٤)، المنظمة الساعية للتعلم ، رسالة المعلم، ٤٣(٢) ، ٦٠-٦٣.
- ٧- الحكيم، ليث وآخرون،(٢٠٠٩)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١١، العدد٢.
- ٨- الظاهر ، زكريا واخرون،(١٩٩٩)، مبادئ القياس والتقويم في التربية ، دار نشر الثقافة - عمان / الأردن.
- ٩- نجم ، نجم عبود ، (٢٠٠٤)، ادارة المعرفة ، "المفاهيم الاستراتيجية والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان.

- ١٠- عبد الفتاح ، فداء غازي يوسف الحاج، (٢٠١٣)، درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم ، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية .
- ١١-العصيمي ، عواطف ، (٢٠٠٧)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، السعودية.
- ١٢-عطوي ، جودت عزت ، (٢٠١١)، اساليب البحث العلمي ، مفاهيمه ، ادواته ، طرق الإحصائية ، دار الثقافة ، عمان.
- ١٣-فان دالين ، ديو بولد، (١٩٨٥)، مناهج البحث التربوي وعلم النفس ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرين ، مراجعة: سيد عثمان ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
- ١٤-الكساسبة وآخرون ، محمد ، (٢٠١٠) ، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة دراسة حالة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الاردن ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٦ ، العدد الاول.
- ١٥-المطيري ، زعار شجاع، (٢٠٠٩)، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية ، ( رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الخليج العربي ، المنامة ، مملكة البحرين.

**Arabic sources: -**

- 1-Abu Hashish, Bassam Muhammad, and Murtaja, Zaki Ramzi, (2011), The extent of availability of the dimensions of the learning organization at Al-Aqsa University from the point of view of its employees, Journal of the Islamic University, Human Studies Series, 19(2): 438-397.
- 2-Abu Al-Nasr, Madhat, (2008), Knowledge Management and Learning Organizations, Arab Group for Training and Publishing.
- 3-Basyouni, Ismail Ali, (2009), Research Methods in Management, Construction Approach, Research Skills, Dar Al-Marikh, Amman.
- 4-Al-Bayati, Abdul-Jabbar Tawfiq and Zakaria, Athanasius, (1977), Descriptive Inferential Statistics in Education and Psychology, Al-Thaqafiya Al-Alamiya Press - Baghdad.
- 5-Dawoud, Aziz Hanna, and Abdul-Rahman, Amour, (1990), Educational Research Methods, Dar Al-Hikma, University of Baghdad.
- Durra, Abdul Bari, (2004), The Organization Seeking Learning, Teacher's Message, 43(2), 60-63.<sup>٦</sup>
- 7 -Al-Hakim, Laith et al., (2009), The Role of Organizational Learning Tools in Achieving Distinguished University Performance, A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the University of Kufa, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 11, Issue2
- 8-Al-Zahir, Zakaria et al., (1999), Principles of Measurement and Evaluation in Education, Culture Publishing House - Amman / Jordan.
- 9-Najm, Najm Abboud, (2004), Knowledge Management, "Concepts, Strategies and Operations", Al-Warraqa Publishing Foundation, Amman.
- 10-Abdul Fattah, Fidaa Ghazi Yousef Al-Hajj, (2013), The Degree of Availability of the Characteristics of the Learning Organization among Principals of Government Schools in the Northern and Central Governorates of the West Bank from Their Points of View, Published Master's Thesis, College of Graduate Studies, An-Najah National University.
- 11-Al-Asimi, Awatif, (2007), Organizational learning and its role in the process of strategic change in Saudi universities, unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- 12-Atwi, Jawdat Ezzat, (2011), Scientific research methods, concepts, tools, statistical methods, Dar Al-Thaqafa, Amman.
- 13-Van Dalen, Dew Bold, (1985), Educational research methods and psychology, translated by: Muhammad Nabil Noufal and others, reviewed by: Sayed Othman, Anglo-Egyptian Library, Cairo.
- 14-Al-Kassasbeh and others, Muhammad, (2010), The role of human resources management functions in the learning organization, a case study on the Talal Abu-Ghazaleh Group of Companies in Jordan, Jordanian Journal of Business Administration, Volume 6, Issue
- 15-Al-Mutairi, Dha'ar Shuja'a, (2009), Building a model for the learning organization as an approach to organizational development, a case study: the main sectors in the Royal Commission in Jubail, the Kingdom of Saudi Arabia, (unpublished master's thesis), Arabian Gulf University, Manama, Kingdom of Bahrain

**المصادر الأجنبية:**

- 1-Brooks K. (1992). Building learning Organisation: The individual culture interaction. Human Resource Development Quarterly, 3 (4): 323- 334.
- Freed. J. (2001) . Why Become a Learning Organisation? About Campus, 5(6) , 16-21.-٢
- 3-Poh Yen Ng(2010) , learning Organisation Dimensions on Knowledge sharing, a study of faculty members in private University in Malaysia , www. academic-papers. org/ocs2/ session / papers/ B8 / 111322/2- DR-doc
- 3-Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (1994). “ The Learning organisation: An integrative vision for HRD”. Human Resources Development Quarterly, 5 (4): 353 -360.
- 1-Marsick, V . & Watkins, K, (1999) . Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count . Brookfield , VT: Gower.
- 2-Senge, P . (1990) . The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. New York: Double day.
- 3-Seng, P. (2007) . The Fifth Discipline: The Art and Partic of the Learning Organisation. UK:Random House.
- 4-Seng, P.(1995). Organisation Leadership Fundamentals of Educational Management. New Delhi: Ricks Publishing House.
- 5-Senge,Peter. (1990). TheFifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organisation.New York : Doubleday.
- 6-Marquardt, Michael J. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. DAVIES-BLACK PUBLISHING
- 7-Miller,Sharmane C. (2004). Individual Readiness for Change: The Impact of Organizational Learning Culture and Learning Motivation. REGENT UNIVERSITY. 3689197.