

## التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية

سامر محمد حسن عرقاوى

### الملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة القائمة بين التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية ، حيث تم التطرق الى مفهوم التعلم والتعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، والى الفرق ايضاً بين التعلم التنظيمي والتدريب، كما توصلت هذه الدراسة الى المعرفة بين التعلم التنظيمي القديم والجديد بالاضافة الى التعلم الفردي ، واخيرا التعرف على نماذج وإليات و مجالات التعلم التنظيمي الحديثة للوصول الى العلاقة القائمة بين التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية.

### Abstract

This study aims to identify the relationship between organizational learning and Mistiraya competitiveness, where it was addressed to the concept of learning and learning Altnzimia and learning organizations, and to the difference also between organizational learning and training, as findings of this study to knowledge among organizational learning old and new, in addition to individual learning models and mechanisms organizational learning and finally identify the models and mechanisms and areas of modern organizational learning, and finally access to the relationship between organizational learning and competitive advantage

**اولاً : مقدمة عن تعريفات التعلم ، التعلم التنظيمي ، منظمات التعلم :**

يمكن توضيح الفرق بين مفاهيم التعلم والتعلم التنظيمي ومنظمات التعلم من خلال التعريفات التالية:

**١- التعلم Learning:**

يعرف التعلم في قاموس اللغة (p1095, 1996, Webster's Encyclopedic) على "عملية اكتساب المعلومات أو المهارات" أو أنه "عملية تشكيل السلوك عن طريق الممارسة والتدريب أو الخبرة".

ويتشابه تعريف (Hidding and Catterall, 1998,p191) مع التعريف السابق، فيؤكد أن عملية التعلم هي "عملية مهارات جديدة أو معرفة جديد تؤدي إلى سلوك مختلف، وأنه يمكن أن يتضمن أنشطة مثل دراسة رسمية أو تعرض خبرات جديدة أو انعكاسات جديدة".

**٢- التعلم التنظيمي Organizational Learning:**

لقد تعددت الدراسات والبحوث التي تنازلت موضوع التعلم التنظيمي والذي أدى بدوره إلى تعدد تعريفاته، وسوف نوضح أهم تلك التعريفات التي تخدم دراستنا الحالية.

لقد ألقى الضوء لأول مرة على مصطلح التعلم التنظيمي منذ أكثر من أربعين عاماً عن طريق (Cyert and March, 1963,p30) حيث عرفاه على أنه "عملية تعلم المنظمات جماعياً من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة بهم".

ويرى (Lorange, 1996,p12) التعلم التنظيمي على أنه "عملية اشتراك أفراد المنظمة في شبكة داخلية تجمع خبراتهم معاً ليكونوا قادرين من خلال الممارسة المشتركة على التعلم ليس كأفراد وإنما أيضاً كمنظمة"، وبذلك فقد ربط Lorange التعلم التنظيمي بالتعلم الجماعي، وقد أشار Lorange إلى أن المشكلة ليست إدراك أهمية التعلم التنظيمي وما الذي يجب أن نتعلمه، وإنما هي الجانب التطبيقي وهو كيفية جعل هذا التعلم يحدث في الواقع الفعلي، أي ما هي الآلية التي تمدن من تحقيق التعلم المستمر.

ويعرف (شكر، ٢٠٠٣، ص٧) التعلم التنظيمي على أنه "عملية مستمر نابغة من رؤية أعضاء المنظمة، تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حيث لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي

تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام". والتعريف السابق يؤكد على أهمية التعلم المستمر.

### ٣- منظمة التعلم The Learning Organization:

لقد تنوعت وجهات النظر حول تعريف منظمة التعلم وذلك لأنها لا تزال فكرة جديدة نوعاً ما (وذلك بعكس مفهوم التعلم التنظيمي)، الأمر الذي أدى إلى صعوبة الاتفاق على تعريف واحد لها، وفما يلي عرض لأراء بعض العلماء في تعريفهم لمنظمة التعلم.

حيث يعرف (J. Rolls, 1995, p103) أن منظمة التعلم هي "منظمة يوجد بها أفراد يمكنهم باستمرار - من خلال التعلم - إعادة إدراك عالمهم وإعادة إدراك علاقتهم به، واكتشاف كيف يمكنهم خلق واقعهم وخلق مستقبلهم".

ويؤكد (Marquardt 1996, p229) على أهمية التعلم الجماعي والتطوير المستمر للمنظمة، حيث يعرف منظمة التعلم على أنها المنظمة التي تتعلم جماعياً وتعمل على تحويل نفسها إلى الأفضل باستمرار، وذلك من خلال استخدام المعرفة، وتحفيز الأفراد بها لكي يتعلموا كما يعملوا سواء داخل أو خارج المنظمة، وهي المنظمة التي تعمل على استثمار التكنولوجيا للوصول إلى أقصى حد من التعلم والإنتاج معاً.

ومما سبق يرى الباحث أن منظمة التعلم هي المنظمة التي تشجع وتسهل وتوفير التعلم لجميع العاملين بها على كافة المستويات الإدارية، وذلك لتزويد من قدراتهم الحالية لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة، وذلك باستخدام التعلم الفردي والتعلم الجماعي وذلك للنهوض بمستوى المنظمة إلى الأعلى دائماً.

## أولاً : الفرق بين التدريب والتعلم :

على الرغم من وضوح الفروق النظرية بين مفهومي التدريب والتعلم، فإن هناك عدم وضوح بالنسبة لغير الأكاديميين لهذه الفروق، ويوضح الجدول رقم (١) أهم الفروق بين المفهومين وفقاً لآراء مجموعة من الكتاب (Haffmann and Withers, 1995; Marquardt, 1996,p30).

## جدول رقم (١)

## الفروق النظرية بين مفهومي التدريب والتعلم

وجه المقارنة	التدريب	التعلم
١- التعريف	هو خبرات تعليمية للمتعلمين، مخططة وتوصل بواسطة المتدربين، وتكون في شكل رسمي.	هو عملية اكتساب معرفة جديدة أو وجهة نظر جديدة توصل إلى تعديل سلوك وأفعال الأفراد.
٢- اتجاه التعلم	من الخارج إلى الداخل، ينفذ بواسطة الآخرين، ثبات المنهجية دائماً.	من الداخل إلى الخارج، طلبه يأتي من الفرد نفسه، تغير المنهجية باستمرار.

## تابع جدول رقم (١)

## الفروق النظرية بين مفهومي التدريب والتعلم

وجه المقارنة	التدريب	التعلم
٣- التركيز	يركز على المدرب، الفصل الدراسي، المعرفة، المهارات، القدرات والأداء التنفيذي للوظيفة	يركز على التعلم، مكان العمل، القيم، الاتجاهات، الابتكار والمخرجات.
٤- الانتماء	ينتمي إلى قسم التدريب	ينتمي إلى كل زميل.
٥- الفائدة	مناسبة لتطوير الاختصاص الوظيفي	يساعد الأفراد والمنظمات على تعلم كيف يتعلمون.

٦- مجال المعرفة	يؤكد على التحسين	يؤكد على الاختراق (التقدم السريع في المعرفة)
٧- الربط بين رؤية المنظمة وإستراتيجياتها	ليس من الضروري الربط بين رؤية المنظمة وإستراتيجياتها.	الربط المباشر بين رؤية المنظمة وإستراتيجياتها.
٨- المدى الزمني	الهيكل التدريبي يركز على المدى القصير	الهيكل التدريبي يركز على المدى القصير والطويل معاً.

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على آراء (Haffmann and Withers; Marquardt).**

ولتدعيم النقطة السابقة يفرق (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٠٣، ص 371-372) بين مفاهيم التعلم والتعلم والتدريب. فيعرف التعلم على أنه "تغير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة"، بينما يعرف التعلم بأنه "عملية إكساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية التصرف بوجه عام، ومواجهة الواقع بصورة إيجابية فعالة، وقد يرتبط التعلم بمجال أو تخصص أو نشاط محدد"، أما التدريب فيرى أنه "عملية إكساب فرد ما المهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما حالي أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة".

**ومن المفاهيم السابقة يؤكد عبد الوهاب على ما يلي:**

- ١- نقطة الالتقاء بين هذه المصطلحات هي المعارف والمهارات.
- ٢- إن التعلم يرتبط بقدرات ومهارات عامة، ويعني ذلك التصرف بوجه عام سواء في مجال محدد أو مجالات متعددة أو التصرف في الحياة، بينما يرتبط التدريب بموقف محدد أو عمل محدد أو أداء معين في إطار مجال ما.

فقد وضع من هنا للباحث (chen,2005,p479-500) تعريفاً شاملاً للتعلم التنظيمي اعتبر فيه أن التعلم التنظيمي هو العملية التي تكتسب المنظمة من خلالها معرفة جديدة وتقوم ببناءً عليها بالتعديل بهدف تحقيق التكيف بنجاح مع التغيرات

البيئة الداخلية الخارجية والحافظ على استمرارية والحافظ على استمرارية وجودها وتطوره. ويؤكد هذا التعريف على ما يلي :

- ١- التعلم التنظيمي بعدان بعد إدراكي ( إكتساب معرفة جديدة) وبعد سلوكي (التعديل استجابة للتغيير).
- ٢- إن الهدف النهائي للمنظمة هو التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية وضمان استمراريته وتطورها.
- ٣- التعلم التنظيمي عملية مستمرة .

ويطرح (ortenblad,2001,p125-132) مدخلين للتعلم التنظيمي هما التعلم التنظيمي القديم والتعلم التنظيمي الجديد، ويمكن إيضاحهما كمايلي :

#### • مدخل التعلم التنظيمي القديم OLD OL

يتضمن التعلم التنظيمي وفق هذا المدخل تعلم الأفراد كوكلاء عن المنظمة وحدوث التعلم التنظيمي بالشكل الصحيح وفق هذا المدخل يتطلب إنتقال المعرفة التي يكتسبها الأفراد إلى ذاكرة المنظمة التي تتكون من الروتين والقواعد والأجراءات والوثائق والثقافة التنظيمية حيث يتم تخزين هذه المعرفة المكتسبة في ذاكرة المنظمة. و باختصار فإن التعلم وفق هذا المدخل يتم من قبل الأفراد، والمعرفة تنتقل خارج الأفراد حيث يتم تخزينها في ذاكرة المنظمة .

ومن أهم التعاريف وفق هذا المدخل تعريف رائد التعلم التنظيمي (argyris,1976,p365) الذي اعتبر أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. والخطأ هو أي شكل من أشكال المعرفة يجعل العمل عديم الفعالية. ويرى أن هناك شرطين لحدوث التعلم التنظيمي الأول اكتشاف الخطأ والشرط الثاني هو عملية تصحيح الخطأ وغياب أي منهما (سواء اكتشاف الخطأ أو تصحيحه أو غيابهما معاً) يعيق عملية التعلم.

ويعرف (Miller, 1996,p486) إن التعلم التنظيمي هو اكتساب للمعرفة الجديد من خلال الأفراد ( الممثلين للمنظمة actors) ذوي القدرة والاستعداد على تطبيق تلك المعرفة في صناعة القرارات وفي التأثير على الآخرين .

### • مدخل التعلم التنظيمي الجديد :

ظهر مدخل التعلم التنظيمي الجديد في التسعينات حيث تم طرح مدخل اجتماعي للتعلم التنظيمي يقوم كما يرى (Easterby-Smith, Crossan & Nicolini, 2001, p787) على أن التعلم يحدث والمعرفة تخلق بشكل رئيسي من خلال الحوار والتفاعل بين الأفراد. ووفق هذا المدخل فإن المتعلمين هم مخلوقات اجتماعية يبنون فهمهم ويتعلمون من خلال التفاعل الاجتماعي في إطار مواقف مادية واجتماعية وثقافية معينة.

ويتمثل الفرق بين التعلم التنظيمي القديم والتعلم التنظيمي الجديد في اختلافين رئيسيين هما:

١- إن التعلم التنظيمي الجديد رفض التعلم الإدراكي من قبل الأفراد ومن قبل المنظمة كفرد وبدلاً من ذلك اعتبر أن الأفراد كائنات اجتماعية تتعلم ضمن مجموعات الممارسة *community of practice* لذا فالتعلم يعني التشارك في المعلومات وليس اكتساب المعلومات وبالتالي الأفراد أو المنظمة كفرد هم من يتعلمون ومن الأصح القول إن الجماعة هي التي تتعلم.

٢- إذا كان التعلم التنظيمي القديم يعتبر أن المعرفة تخزن في ذاكرة المنظمة فإن وجهة نظر التعلم التنظيمي الجديد ترى أنه من الأصح اعتبار أن المعرفة تعتمد على السياق الذي توجد به ، فالتعلم يعتمد على الموقف الذي تتم فيه عملية التعلم، وبالتالي لا يمكن تخزين المعرفة دون تغييرات ففي كل حالة أو موقف سيكون للمعلومات معنى مختلف، وبالتالي فإن التعلم وفق المدخل الجديد يتم من قبل الجماعة ولا يمكن اختزان المعرفة كونها معتمدة على السياق الذي توجد فيه .

ومن الباحثين الذين تبنوا المدخل الجديد في التعلم نجد (Lahteenmaki et al, 2001, p127; Elkjeaer, 2001) الذين اعتبروا أن التعلم عملية اجتماعية يتفاعل فيها الأفراد بشكل مستمر ليس فقط كل منهم مع الآخر وإنما أيضاً مع السياق الذي يتواجدون فيه حيث يربط التعلم بالمحيط المؤسسي والاجتماعي الذي يوجد بداخله ويحدث من خلال مشاركة الأفراد في تجمعات العمل التي ينتج عنها ظهور خبرات تعليمية، وبالرغم من وجود الأفراد داخل مواقف العمل فإنهم لا يتعلمون إلا عندما

يشاركون في هذه المواقف عن طريق استخلاص استنتاجات عن العمل وربطها بالتجارب والخبرات التي يمتلكونها.

ويمكن تحديد أهم ملامح المدخل الجديد في التعلم من خلال رؤية ( السيد، ٢٠٠٨، ص ٢٢٩) من أن التعلم التنظيمي يركز على جانبين أساسيين:

- اكتساب مفاهيم جديد من خلال العمل الجماعي وتبادل الخبرات.
- تطوير المعرفة والسلوك والأداء.

ويمكننا تلخيص الفرق بين مدخلي التعلم التنظيمي القديم والتعلم التنظيمي الجديد من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (2)

#### مداخل التعلم التنظيمي : التعلم التنظيمي القديم والتعلم التنظيمي الجديد

معدل التعلم الجديد	مدخل التعلم القديم	معيان التفريق
- الجماعة هي من تعلم	- الأفراد كوكلاء عن المنظمة. - المنظمة كفرد	من الذي يتعلم؟
- المعرفة لاكتسب وغنما هناك تشارك في المعلومات يتم من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم ومع السياق المادي والاجتماعي والثقافي الذي يتواجدون فيه.	- يتم عن طريق اكتساب معرفة جديدة	كيف يتم التعلم؟
- المعرفة الناتجة عن التعلم لا يمكن اختزانها فهي مرتبطة بالسياق الذي حصل فيه التعلم ومعنى المعلومات يختلف من موقف لآخر.	- المعرفة المكتسبة من التعلم يتم اختزانها في ذاكرة المنظمة.	ابن تذهب المعرفة الناتجة من التعلم

المصدر : من إعداد الباحث



وبعد توضيح مفهوم التعلم التنظيمي وفق المدخلين الرئيسيين للتعلم التنظيمي نشير أنه من الضروري التفرقة بني عملية التعلم التنظيمي Organizational Learning ومنظمة التعلم Learning Organization وفي هذا الإطار يري (Armstrong & foley,2003,p74) أن منظمة التعلم شكل من أشكال المنظمات تمكن أفرادها من التعلم بالطريقة التي تخلق مخرجات ذات قيمة إيجابية مثل الإبداع والكفاءة وتحقيق التوافق مع البيئة وتحقيق الميزة التنافسية.

ويعرف ( السيد، ٢٠٠٨، ص ٢١٥) منظمة التعلم بأنها المنظمة التي تحث الأفراد فيها على التعلم المستمر، ونقل خبرات هذا التعلم إلى بعضهم البعض، بحيث يسهم هذا التعلم المستمرن في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة وبما يتواءم مع ظروف البنية المتغيرة.

ويذكر (ortenblad,2001,p126) نقطتين هامتين توضحان الاختلاف بني منظمة التعلم والتعلم التنظيمي أدبيات الإدارة هما:

\* تعتبر منظمة التعلم شكلاً من أشكال المنظمات وعملية تحويل المنظمة إلى منظمة تعلم يحتاج إلى بذل جهود كبيرة أما التعلم التنظيمي هو نشاط أو عملية تحدث في المنظمة بشكل طبيعي غير أن المنظمة مطالبة ببذل مجهود لوضع منهجية سليمة ووضع الإلانات باستثمار هذا التعلم لصالح تحقيق أهدافها.

\* تعتبر منظمة التعلم صيغة مثالية للمنظمات لايمكن الوصول إليها فليس هناك حتى الوقت الحاضر من يستطيع تحديد ما يجب أن تكون عليه منظمة التعلم أما التعلم التنظيمي فهو نشاط محدد ومعروف.

### ثانياً – المدخل الإدراكي والمدخل السلوكي للتعلم التنظيمي :

تركز المداخل الإدراكية على التغييرات فيء نظم معتقدات الفرد المتعلم وعلى كيفية القيام بماسسة هذه التغييرات. أما المداخل السلوكية فتركز على التغيير في السلوك والتكيف الذي يحصل على مستوى المنظمة ككل. والفرق بين المدخلين وبقال (Hawkins,2005,pp:18-20; lundberg,1995) هو أن التعلم الإدراكي يحدث عند حدوث تغيير في التفسير والفهم المشترك وبالتالي يتم التركيز على

المستوي الإرشادي والتوجيهي للتعلم، أما وفق المدخل السلوك فالتعلم يحدث عندما يكون هناك تغيير في التصرف وبالتالي يتم التركيز على المستوى الإجرائي للتعلم.

ويركز المدخل الإدراكي عند (Lumpkin,2005,p2) على محتوى عملية التعلم وعلى كيفية حصول تغيير في إدراك الأفراد يؤدي بدوره إل حصول تغيير في إدراك المنظمة ككل والتركيز هنا على العمليات التي تحسن من خلق المعرفة في الشركة ومن استخدام هذه المعرفة لتحسين كل من الإبتكار وجودة عملية التفاعل في المنظمة ومختلف أشكال الأداء.

أما التعلم السلوكي عند (Markoczy,1993,p280) فيرتبط بنموذج الدافع – الاستجابة أي أن التعلم يتم استجابة لدوافع البيئة الخارجية ونتيجة التعلم تتمثل في اكتساب عادات جديدة.

ويرى (lundberg,1995,p57) أن المدخل السلوكي يركز على التغييرات في الهياكل التنظيمية والتقنيات والروتين والنظم استجابة من المنظمة لتجربتها الخاصة ولتجارب المنظمات الأخرى حيث أن المنظمات تستجيب للتجربة من خلال تكرار السلوكيات التي أثبتت نجاحها وتجنب السلوكيات التي أخفقت، ولكن التعلم من التجربة المتمثل بتكرار السلوكيات قد لا يحقق نتائج إيجابية فالسلوكيات التي اثبتت النجاح في موقف معين قد تحقق في موقف آخر.

ويرى معظم الكتاب أن التعلم التنظيمي هو تعلم إدراكي وسلوكي في نفس الوقت ومن أوائل الباحثين في هذا الاتجاه هناك (Shrivastava,1983) الذي قدم وصفاً للتعلم التنظيمي يتضمن المدخلين معا معتبراً أن التعلم التنظيمي كافتراضات مشتركة وكتطوير للمعرفة القائمة حول العلاقة بين السبب والنتيجة يأخذ بوجهة النظر الإدراكية أما التعلم كتكيف وكماسسة للتجربة فيأخذ بوجهة النظر السلوكية.

غير أنه لا بد من القول أن التعلم لا ينتقل دائماً من المستوى الإدراكي إلى المستوى السلوكي فوفقاً (Huber,2001p89) ليس من الضروري أن تنتج عن التعلم الإدراكي تغيرات ملحوظة في السلوك فالتعلم قد يؤدي إل بصائر جديدة وإلى وعي جديد دون أن يملي تغييراً مرئياً في السلوك.

### ثالثاً : مستويات التعلم في المنظمة :

يؤكد باحثو العلم التنظيمي وقل (Bonits, et al, 2000, p438) إن هناك ثلاث مستويات للتعلم في المنظمة هي:

- التعلم الفردي.
- التعلم الجماعي أو تعلم الفريق.
- التعلم التنظيمي

#### أ- التعلم الفردي :

التعلم الفردي هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن تلك الأشكال التي كان يأنها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب (السلمي، ٢٠٠٠، ص ٢٢٤).

ويوضح (حريم، ٢٠٠٤، ص ١٣٧-١٣٨) سمات التعلم الفردي كما يلي:

١. تغيير في سلوك الفرد قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.
٢. يتم التغيير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة كما يمكن أن يتم التغيير في السلوك من خلال ملاحظة ومشاهدة الآخرين .
٣. التغيير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطنياً لا يمكن مشاهدته (كتغيير الميول والاتجاهات). وبالتالي ليس كل تغيير في السلوك هو تعلم إذا أن بعض أشكال هذه التغييرات لا تدخل ضمن نطاق التعلم ومن أمثلة تلك التغييرات:

\* التغييرات الناشئة من نمو الفرد ونضوجه جسماً أو عقلياً فهذه ليست وليدة خبرات وممارسات وإنما نتيجة تغيرات عمرية طبيعية.

\* التغييرات السلوكية المؤقتة الناشئة عن الحالات المؤقتة التي قد يواجهها الإنسان مثل مواقف الإجهاد أو الجوع فقد تنتهي إنتاجية الفرد نتيجة الإجهاد لكن عندما يزول الإجهاد يعود الداء التحسن.

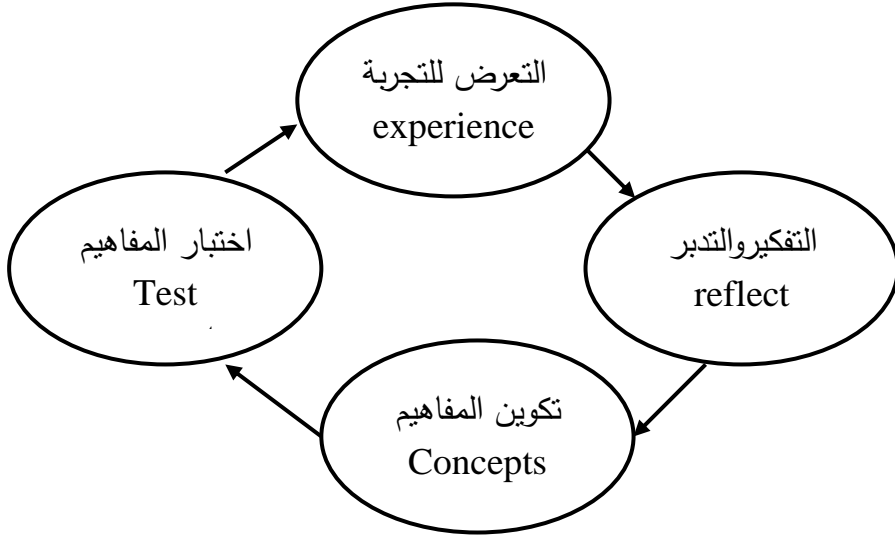
ويمكن توضيح إلية التعلم الفردي من خلال دورة التعلم عند (Kolb) وتضم دورة التعلم هذه وقل (Mumford, 2003, p182، السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٢٨) المراحل التالية:

- مرحلة التعرض للتجربة experience

- مرحلة التفكير والتدبر Reflect
- مرحلة تكوين المفاهيم Concepts
- مرحلة اختبار المفاهيم Test Concepts

وتقوم فكرة دورة التعلم أو عجلة التعلم على أن الفرد يتعرض لمواقف تختلف عما تعود عليه فيبدأ في التفكير والتدبر في الموقف الجديد محاولاً الكشف عما به من عوامل وقوي مؤثرة مستنداً إلى خبراته السابقة (وخبرات الآخرين) ودوافعه واتجاهاته وبناءً على ذلك يصل لتكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد وتبين مايجب عليه فعله تجاه الموقف ثم يقوم باختبار صحة المفاهيم الجديدة التي توصل إليها ويضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم فغن تحققت صحة مفاهيمه يتمسك بالسلوك الجديد وإن ثبت عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران.

الشكل رقم (٣) عجلة التعلم عند kolb



المصدر: (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٢٨).

**ب- التعلم الجماعي :**

التعلم الجماعي هو عملية التوافق بين أعضاء الفريق للحصول على النتائج التي يريدونها إذ يتم التعلم بني أعضاء الفريق بالحوار وتبادل وجهات النظر والتجارب والملاحظات والأفكار وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وانتقاد السياسات دون خوف من العقاب ( السيد، ٢٠٠٦، ص ١٣، p25, 1993, Isaacs ).

ويعتبر (Bonits et al, 2002, p443) أن تعلم الجماعة يستلزم تقاسم الأفراد لتفسيراتهم من أجل تطوير فهم مشترك. ويستخدم مصطلح تعلم الجماعة لوصف هذه العملية أكثر مما يستخدم تعلم الفريق فعلاً لا يكون هناك فريق وإنما مجموعة من الأفراد تهدف إلى الوصول إلى فهم مشترك. ويعتبر الحوار مجالاً رئيسياً لعملية التكامل في الجماعة فمن خلال الحوار يشكف الأفراد المسائل الصعبة المعقدة من وجهات نظر مختلفة، ومن خلال الحوار المستمر بين أعضاء الجماعة يتم تطوير الفهم والعقلية المشتركة.

**ج- التعلم على مستوى المنظمة:**

يعتبر (Bonitset al, 2002,p443) أن التعلم على مستوى المنظمة هو عملية ترجمة للفهم المشترك بين أعضاء المنظمة إلى منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهياكل واستراتيجية جديدة.

لذا فإنه يستلزم توطين التعلم الفردي والجماعي في الجوانب المادية للمنظمة مثل الهياكل والإجراءات والاستراتيجية بمعنى آخر تخزين التعلم الفردي والجماعي في الذاكرة التنظيمية.

وتتناول (Dixon, 1994,p46) التعلم على المستوي التنظيمي فترى أنه عملية جماعية تحدث بشكل دائري تتضمن أربع مراحل كما هو الحال في التعلم الفردي عند (kolb) وهي :

وليد المعلومات – التكامل – التفسير – التصرف.

لكن باعتبار التعلم التنظيمي تعلماً جماعياً فإن الدورة تكون أكثر تعقيداً وتتضمن العديد من الأطراف وتتطلب ضرورة الحوار سواء داخل أو خارج الشركة من أجل تفسير المعلومات واتخاذ قرار العمل بشكل جماعي .

### رابعاً : العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي :

تعتبر العلاقة بني التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من القضايا الهامة في مجال التعلم التنظيمي وفي هذا الإطار يري (Fiol & Lyles, 1985, p804, winterton & winterton,1999,p117) أنه على الرغم من كون التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد فسيكون من الخطأ استنتاج أن التعلم التنظيمي هو النتيجة التراكمية لتعلم أعضاء المنظمة فرغم أن المنظمات لا تملك عقول أو أدمغة غير أن لديها نظم إدراكية ولديها ذاكرة وكما أن الأفراد يطورون شخصياتهم وعاداتهم ومعتقداتهم مع الوقت كذلك فإن المنظمة تطور رؤيتها وإيديولوجيتها.

وتضيف (Hawkins, 2005,p19) إن الأعضاء يأتون ويذهبون والقيادات تتغير لكن ذاكرة المنظمة مع الوقت تحفظ بعض السلوكيات والخرائط الذهنية والمعايير والقيم.

ويمكننا هنا طرح السؤال التالي هل يتم التعلم التنظيمي من خلال اتعلم الفردي ؟

وإجابة على هذا السؤال يري (Senge, 1990,p139, winterton & winterton, 1999,p20) أنه بالرغم من أن التعلم الفردي ليس ضماناً لحصول التعلم التنظيمي غير أنه بدون التعلم الفردي أن يكون هناك تعلم تنظيمي فالمنظمات تتعلم من خلال الأفراد ولكي يصبح التعلم الفردي تعلم تنظيمي عند (Jashpara,2003,p32; Love et al,2000,p325; Hawkins, 2005,p16) يجب أن تنتقل معرفة الفرد إلى ذاكرة المنظمة ومن ثم يتم نقلها إلى الممارسات الروتينية للمنظمة بمعنى أن يكون هناك عملية مأسسة للتعلم الفردي في نظم وإجراءات وهياكل المنظمة بحيث يصبح التعلم متاحاً أمام المنظمة ككل وهذا يتطلب تحفيز الأفراد على نشر واستخدام معارفهم التي اكتسبها حديثاً فالأفراد يبنون خرائط إدراكية للسياق الذي يعملون فيه وعندما تصبح هذه الخرائط علنه ومشركة يتحول التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي .

وقد ربط (Argyris & Schon, 1996, p16 Thomas, 2002, p384) بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال اعتبار أن التعلم التنظيمي يحدث عندما يواجه أعضاء المنظمة موقف يتضمن مشكلة فيبدأون البحث والتحري في الموقف بهدف تحقيق مصلحة المنظمة أو عندما يتعرضون لتجربة عدم التوافق بين النتائج المتحققة والنتائج الموقعة في أعمالهم فيستجيبون لمثل هذا الموقف من خلال عمليات التفكير والعمل بدرجة أكبر مما يقودهم إلى تعديل رؤيتهم للمنظمة وفهمهم للظواهر التنظيمية ويعيدون بناء أنشطتهم بحيث يحصلون على نتائج فعلة تتوافق مع التوقعات وبالتالي تتغير النظريات التنظيمية المستخدمة وهذا التعلم الناتج عن البحث والتحري لكي يصبح تنظيمياً فإنه يجب أن يصبح مستقراً ومتوطناً في صورة المنظمة القائمة في أذهان أعضائها وفي الخرائط والمذكرات والبرامج القائمة في المنظمة .

وأخيراً نشير إلى إمكانية حدوث التعلم الفردي دون حدوث التعلم التنظيمي وهذا ما أشار إليه (Lahteenmaki; Toivonen & Mattila 2001, p116. pham & Swierczek, p188) من أن الأفراد قد يتعلمون ولكن عندما يغادرون الشركة أو عندما لا يستخدمون ما يتعلمونه وكذلك عندما لا يتقاسمون ما تعلموه مع الآخرين فإن المنظمة لن تتعلم فعلى سبيل المثال قد يتعلم الفرد في المنظمة أن يخدم الزبون بشكل أفضل دون أن يتقاسم هذا التعلم مع أي فرد آخر في المنظمة.

### خامساً : نماذج وآليات التعلم التنظيمي

يتم في هذا المبحث استعراض بعض من نماذج التعلم المختلفة كما طرحها باحثو الإدارة بهدف إيضاح العمليات التي يتم من خلالها التعلم التنظيمي ويتم التركيز على نموذجين رئيسيين هما :

- Huber (2001)
- Szakra, Grat & Flannery (2004)

\* نموذج (Huber,2001) التعلم التنظيمي :

يوضح الشكل رقم (٥) هذا النموذج الذي يتضمن أربع عمليات رئيسية هي:

- اكتساب المعرفة .
- توزيع المعلومات .
- تفسير المعلومات .
- الذاكرة التنظيمية



### العملية الأولى : عملية اكتساب المعرفة

هي العملية التي تحصل المنظمة من خلالها على المعرفة وهناك خمس عمليات فرعية لاكتساب المعرفة هي :



## ١ - المعرفة المرتبطة بولادة المنظمة Congenital learning :

تتضمن المعرفة المرتبطة بولادة المنظمة مايلي :

المعرفة التي يمتلكها مؤسسي المنظمة ( أفراداً كانوا أم مؤسسات ) حول بيئة المنظمة الجديدة وحول العمليات التي يمكن لهذه المنظمة استخدامها لتحقيق أهدافها حيث يقوم المؤسسون بجعل هذه المعرفة متاحة أمام اعضاء المنظمة الجديدة .

مجموعة الممارسات والإجراءات التي تكون مقبولة وفق المفاهيم السائدة والمسيطرة سواء في العمل التنظيمي او في المجتمع تشكل جزءاً من المعرفة المرتبطة بمولد المنظمة .

في خلال الفترة الفاصلة الممتدة بين مرحلة كون المنظمة الجديدة مجرد تصور في اذهان المؤسسين ومرحلة إعطائهم هذه المنظمة الرؤية والموارد الخاصة بها رسمياً يتعلم المؤسسون من الأخرين أو عن طريق التطعيم (الموظفين الجدد ) أو عن طريق البحث والتحري معرفة جديدة تسمى المعرفة المكتسبة قبل ولادة المنظمة .

## ٢ - التعلم التجريبي Experiential Learning :

تكتسب المنظمة بعضاً من معرفتها عن طريق التجربة المباشرة وغالباً ما يكون التعلم التجريبي غير متعمد وأحياناً يكون متعمداً ومقصوداً .

## ٣ - التعلم غير المباشر Vicarious learning

تحاول المنظمات عادةً أن تتعلم الاستراتيجيات والممارسات الإدارية وخاصة التقنيات من المنظمات الأخرى وذلك عن طريق المحاكاة وعادةً ما تكون المحاكاة للشركات التي تحتل مراكز عالية في مجالها .

## ٤ - التطعيم Grafting

تزيد المنظمات مخزونها من المعرفة غالباً من خلال الاكتساب والتطعيم بأفراد جدد يملكون معرفة لم تكن متاحة من قبل في المنظمة وقد يتم هذا النوع من اكتساب المعرفة على نطاق واسع المدي كما في حالة الاستحواذ الكامل لمنظمة على منظمة أخرى.

**٥- البحث والملاحظة Searchig & noticing :**

إن اكتساب المنظمة للمعرفة من خلال الملاحظة وإجراء المسح ، البحث المركز ، والرقابة على الأداء .

**العملية الثانية : عملية توزيع المعلومات :**

هي العملية التي يتم من خلالها تقاسم المعلومات التي تم اكتسابها من مصادر مختلفة عبر المنظمة مما يقود إلى معلومات وفهم جديد . وتحدد عملية توزيع المعلومات كل من حدوث التعلم التنظيمي ونطاق التعلم التنظيمي :

\_ بالنسبة لحدوث التعلم التنظيمي تقوم الأقسام التنظيمية بشكل عام بتطوير معلومات جديدة من خلال قيامها بتحقيق التكامل بين المعلومات التي تحصل عليها من الوحدات التنظيمية الأخرى ومثال ذلك : قدي يتعلم قسم الشحن أن هناك عجز من خلال مقارنة المعلومات التي يحصل عليها من قسم التخزين مع معلومات قسم المبيعات .

\_ أما فيما يتعلق بنطاق التعلم التنظيمي : لا بد من الإشارة إلى ان المنظمات لا تدرك غالباً مالذي تمتلكه من المعرفة وفيما عدا نظمها التي تقوم بشكل روتيني بفهرسة وتخزين المعلومات الروتينية الكمية والتي يعبر غالباً عنها بالأرقام hard iformatin فإن المنظمات تتجه لأن يكون لديها نظم ضعيفة لتحديد مكان وجود أي عنصر من المعلومات التي تعرفها لذا فإنه عندما يتم توزيع المعلومات على نطاق واسع فإن الكثير من مصادر المعلومات المتنوعة سيتم إيجادها وسيكون هناك احتمال أكبر لنجاح جهود استرجاع تلك المعلومات ولحصول تعلم من قبل الأفراد والوحدات بدرجة اكبر.

**العملية الثالثة : تفسير المعلومات :**

يتم من خلال التفسير إعطاء معنى للمعلومات التي تم نشرها ويمثل التفسير عملية ترجمة للأحداث وتنمية فهم مشترك وخرائط إدراكية مشتركة. ويحدث التعلم التنظيمي بدرجة أكبر عندما يتم تقديم تفسيرات متنوعة للمعلومات المتاحة وعندما

تحاول كل من وحدات المنظمة العمل على تفهم طبيعة التفسيرات المختلفة التي تقدمها الوحدات الأخرى ويتأثر درجة التفسير المشترك للمعلومات الجديدة بكل من :

\* درجة تماثل الخرائط الإدراكية الموجودة سلفاً لدي الوحدات التنظيمية المختلفة.

\* درجة التماثل أو الاتساق في صياغة المعلومات التي يتم التواصل بها حيث أن صياغة المعلومات تؤثر على تفسيرها فاتخافض درجة الاتساق في الصياغة يرفع من احتمال الحصول على تفسيرات متباينة لهذه المعلومات عندما توزع عل مختلف الوحدات .

\* درجة غني وسائل الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات ذلك أن وسائل الاتصال تحدد درجة إعطاء معنى مشترك للرسالة من قبل المرسل والمستقبل وغني وسيلة الاتصال يتحدد من خلال التنوع في الإيحاءات التي تنقلها ومن خلال سرعتها في تأمين التغذية العكسية .

\* المبالغة في المعلومات المطلوب تفسيرها من الوحدات التنظيمية: أي أن تتجاوز المعلومات الواجب تفسيرها حدود مقدرة الوحدات على معالجة المعلومات بشكل مناسب وإذا كان هناك مبالغة على مستوي الوحدات ككل فإن التنوع في الخرائط الإدراكية بين الوحدات سيقود إلى تفسير غير موحد كما أن المبالغة في بعض الوحدات دون البعض الأخر سيقود إلى اختلاف أكبر في وحدة التفسير والتعلم.

\* إفراغ التعلم : unlearning process إفراغ التعلم وهو العملية التي يقوم من خلالها المتعلمون بنبذ وطرح المعرفة غير الهامة والمضللة بهدف فتح الطريق أمام التعلم الجديد.

ويعرف ( الشريبي والशल ، ٢٠٠٠ ، ص ٨ ) إفراغ التعلم بأنه نسيان الإدراك للمعرفة القديمة وتركها للسلوك القديم المبني على هذه المعرفة فهو الطريق لتغيير وتهيئة المنظمة للمعرفة والسلوك الجديد.

### العملية الرابعة : الذاكرة التنظيمية :

الذاكرة التنظيمية هي الوسائل التي تم من خلالها تخزين المعلومات لاستخدامها في المستقبل وتتضمن الذاكرة التنظيمية صناديق لتخزين المعرفة هي: الأفراد والثقافة التنظيمية والعمليات والأجراءات المختلفة والهياكل والأدوار التنظيمية والوثائق والمستندات.

#### ونشير هنا أن المعلومات في المنظمة تقسم إلى نوعين :

- **hard information** وغالباً ما يتم تسجيلها كأرقام (Petersen, 2004) مثل المعلومات حول الأوقات اللازمة لتصنيع المنتجات أو استلام طلبات المواد الأولية أو استقطاب وتدريب أنواع معينة من الموظفين .

وهذه المعلومات يتم تخزينها بشكل متكرر في الذاكرة التنظيمية لأسباب تشغيلية في صيغة الإجراءات النمطية للعمل والروتين والمستندات وقد يكون أفضل أسلوب لتخزينها هو الاعتماد على الحاسوب كجزء من الذاكرة التنظيمية مما يتيح أمام جميع الوحدات إمكانية الوصول لما تمتلكه المنظمة من معلومات ومن ثم استخدامها .

- **soft information** وهي المعلومات التي تتضمن الآراء والأفكار وتمثل المعلومات الأكثر أهمية حيث أن معظم ما تتعلمه المنظمات يخزن في أذهان أعضائها الذين يقومون بتنمية خبراتهم عن طريق ما يتعرضون له من تجارب تنظيمية ومثل هذه المعلومات لا تخزن بشكل روتيني في ذاكرة المنظمة واحد الحلول لاستفادة المنظمة من هذه المعارف هو إنشاء نظم خبرة تعتمد على معارف الخبراء في المنظمة.

#### \* نموذج عمليات التعلم التنظيمي وفق (Szakra, Grant & Flannery, 2004)

في ضوء هذا النموذج تشمل عمليات التعلم التنظيمي المراحل التالية :

أولاً : اكتساب المعرفة .

ثانياً : عملية نقل المعرفة .

ثالثاً : تطبيق المعرفة .

ويمكن توضيح نقاط الاتفاق والاختلاف بين نموذج (Szakra, Grant & Flannery, 2004) ونموذج (Huber, 2001) كما يلي :

يتفق كل من (Szakra, Grant & Flannery, 2004) و (Huber, 2001) على أن التعلم يبدأ باكتساب المعلومات سواء عن طريق البحث أو التجربة أو التغذية العكسية أو ملاحظة المنظمات الأخرى أو المقارنة مع المنافسين أو تطعيم المنظمة نفسها بالعناصر الجديدة .

ويعتبر (Szakra, Grant & Flannery, 2004) أن مرحلة اكتساب المعلومات لا تكتمل حتى يتم اختزان المعرفة في المنظمة سواءً لدي الأفراد أو في الهياكل التنظيمية أو الوثائق أو معايير إجراءات التشغيل والقصص التنظيمية وتبدو أهمية اختزان المعرفة في أنه عندما يتم تخزين المعرفة فإنها تصبح متاحة أمام جميع أعضاء المنظمة .

- يتفق الطرفان أن نقل المعلومات هي العملية الثانية في التعلم التنظيمي إلا أن (Huber, 2001) اعتبر التفسير مرحلة مستقلة في التعلم التنظيمي أما (Szakra, Grant & Flannery, 2004) فاعتبروا أن عملية نقل المعرفة تكتمل عندما يتم تفسير المعلومات الموزعة وفهمها من قبل المستقبلين لها بحيث تسهل عملية النقل المزوجة بين أولئك الذين لديهم المعلومات وأولئك الذين يحتاجون لتلك المعلومات وتعتبر عملية نقل المعلومات عملية هامة في ظل ما يشير إليه الواقع من أن المنظمات التي تقوم بنقل المعرفة بفعالية ترتفع لديها معدلات الإنتاجية ومعدلات البقاء .

- اعتبر (Huber, 2001) إن الذاكرة التنظيمية هي آخر مرحلة في التعلم على حين اعتبر (Szakra, Grant & Flannery, 2004) أن آخر مرحلة في التعلم هي مرحلة تطبيق التعلم وذلك عندما يقوم المعنيون بعملية التعلم بتحمل مسؤولية القيام بتطبيق ذلك التعلم ويمكن القول أن عملية التعلم تحدث عندما تقوم المنظمة بأداء عملها بطرق جديدة أفضل من السابق.

وبذلك نجد أن (Szakra, Grant & Flannery, 2004) قدموا نموذجاً للتعلم قائم على فكرة تفعيل التعلم في كل مراحلها فإكتساب المعرفة لا يعني شيئاً ما لم يتم تخزينها ونق للمعلومات لا يقدم نفعاً.

للمنظمة إن لم يتم تفسير المعلومات وأخيراً فهذا النموذج لا يعترف بحصول التعلم مالم يحدث أثراً إيجابياً على أداء المنظمة وهذا ما يسمح لنا بالحكم على حدوث عملية التعلم أو عدم حدوثها.

### سادسا : التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية :

تناول العديد من الباحثين العلاقة بني التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية ويمكن ن تحديد هذه العلاقة من خلال العديد من المنظمات وأهمها :

\* التعلم التنظيمي ليس رفاهية بالنسبة للشركات وإنما هو كيفية اكتشاف الشركة لمستقبلها حيث أن التعلم أسرع من المنافسين قد يكون الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة للشركة (De Geus. 1988.p71-74) .

\* إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب كل من التغير الإدراكي والسلوكي اللذين يتضمنهما التعلم التنظيمي وتحصل الشركات على ميزتها التنافسية من الموارد المتمثلة بالمعارف والقدرات الجديدة التي يتم تطويرها مع الوقت من خلال الدروس المستفادة من التجارب السابقة والميزة المنبثقة عن مثل هذه الموارد تتميز بأنها مستدامة لا يمكن تقليدها من قبل الشركات الأخرى لعدم امتلاك هذه الشركات للمعرفة التنظيمية الضرورية أو الوقت المطلوب لتحقيق تراكم هذه الموارد (smith. Vasudevan & Tanniru. 1996.p43) .

\* يعتبر (Adams, Lamont .2003,p149) أن التعلم التنظيمي سبيل للحفاظ على الميزة المستدامة حيث أن المنظمات تكتسب الميزة المستدامة وتحافظ عليها من خلال تطبيق ما تتعلمه وما تكتسبه من المعرفة بشكل منتظم عن طريق ما تقدمه من منتجات وخدمات وما تقوم به من أنشطة إبداع.

\* ليكون التعلم جوهرياً بالنسبة للمركز التنافسي للشركة فإن معدل التعلم يجب أن يكون على الأقل مساوياً لكل من معدل تعلم الشركات المنافسة ومعدل التغيرات البيئية في سبيل احتفاظ الشركة بمركزها التنافسي في السوق (Sinkula et al. 199; Esterby – Smith, 1997) .

\* يعتبر (De-Castro. Et al . 2006.p332) أن التعلم التنظيمي مصدر هام للميزة التنافسية نظراً للسّمات التي يمتلكها فهو مقدرة تنظيمية ذات قيمة، ومن الصعب تقليدها واستبدالها ونقلها ومن المتوقع أن تكون ذات حياة طويلة الأمد. ويتناول الكاتب هذه السمات كمايلي :

\* التعلم هو مقدرة الشركة على إدارة وتحويل مواردها استجابة للمنافسة وتعتبر هذه المقدرة قيمة لأنها تحقق التلاؤم بين كل من مدونات الشركة وبيئتها من خلال عملية اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات ومن خلال التفسير والذاكرة التنظيمية ذلك أن معالجة الشركة للمعلومات تكتسبها يزيد من مدي السلوكيات المحتملة من قبلها مما يزيد من قدرتها على التكيف مع البيئة وهذا يعني أن التعلم يعتبر قيمة للمنظمة كونه يساهم في زيادة قدرة الشركة على التكيف.

\* يعتبر التعلم التنظيمي مورد غير قابل للتقليد أو المحاكاة لسببين :

- الأول : يرتبط التعلم بتاريخ الشركة وبمسارها وبالسمات الخاصة بها ويعتمد على المعرفة والتجارب المتراكمة في السابق التي تحدد قدرة الشركة على استيعاب المعرفة وكفاءتها في اكتساب و نشر وتطبيق المعرفة ولذا فإن التعلم الخاص بالشركة لا يمكن تقليده من قبل شركة أخرى.

- الثاني : يشتمل التعلم على معرفة ضمنية وعلى روتين معقد ويتطور في الشركة بشكل تدريجي وباعتبار الشركة كيان حى تتعلم من خلال عمليات الدمج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية كل هذا يزيد من صعوبة استنساخه من قبل الشركات الأخرى.

\* لا يعتبر التعلم التنظيمي قابلاً للاستبدال بأية مقدرة أخرى فهو ضروري لتحسين مستويات الكفاءة في الأنشطة الحالية وضروري لاستجابة الشركة لاحتياجات البيئة التنافسية بحيث تبقى ضمن إطار سباق التعلم في مجال الصناعة التي تعمل ضمنها.

ويشير (Mattysens. Vandembemt, 1998, P:341) إلى أن تحقيق عوائد غير عادية بشكل مستديم في البيئات سريعة التغير يتطلب التغيير المستمر

والتحول بناءً على التعلم الموجه بالسوق بحيث يتوجب على المنظمات النظر إلى الميزة التنافسية بما يتجاوز التركيز على موقعها أو مركزها في السوق إلى التركيز على ما تمتلكه من المقدرة وهذا يتضمن أن لا يكون تركيزها على الخدمة والسيطرة على التكلفة والسرعة أو حتى الإبداع إنما أن يكون تركيزها على الأداء طويل الأجل الذي يتوقف على مهاراتها في التعلم .

إذاً التعلم التنظيمي مورد قيم بالنسبة للشركة ولا يمكن تقليده من قبل الآخرين كونه يرتبط بمسار الشركة وتجاربيها وسماتها الخاصة ويستلزم وقتاً طويلاً لبناءه وتطويره كما أنه مورد غير قابل للاستبدال بأي مورد آخر وبذلك نجد أن التعلم التنظيمي بحد ذاته كما طرحته الدراسات السابقة يعتبر مصدراً للمزايا التنافسية وللحفاظ على هذه المزايا



## المراجع

- على محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الحريري للطباعة، ٢٠٠٣).
- محمود السيد محمود محمد. السلوك التنظيمي، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
- السلمي، على السلمي. إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- حسين، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- ليلي حسام الدين شكر، دراسة مدى جاهزية المنظمة للتعلم. ٢٠٠٣.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language. (New York: Random House Value Publishing, 1996).
- G.J. Hidding and S.M. Catterall. Anatomy of a Learning Organization: Tuning Knowledge into capital at Andersen consulting, Knowledge and Process Management, Vol. 5, no. 1, 1998.
- J.M. Sinkula, "Market Information Processing and Organizational learning", Journal of Marketing, vol. 58, January 1994.
- R.M. Cyert and J.B. March, A Behavioral theory of the firm, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, Inc. 1963).
- Lee et al. : A system for Organizational Learning using cognitive mapw", OMEGA International Journal of Management Science, 20 (Spring), 1992.
- D. Gavin, "Building a Learning Organization", Harvard Business Review. July August. 1993.
- J. Rolls, The Transformational leader: The wellspring of the Learning Organization, found in S. Chawla and J. Renesch. Learning Organizational. (Portland: Productivity Press, 1995).
- F. Haffimann and B. Withers. Shared values: Nutrients for Learning, found in S. Chawla and J. Renesch, Learning Organization (Portland: Productivity Press, 1995).

- Chen G. An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. Management Decision .V. 43, No4.2005.
- Ortenblad, A. On differences between organizational learning and learning organization. The learning organization. V .8, fes3/4,2001.
- Lee et al. : A system for Organizational Learning using cognitive mapw", OMEGA International Journal of Management Science, 20 (Spring), 1992.
- Chen G An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. Management Decision .V. 43, No. 4,2005.
- Ortenblad, A. On differences between organizational learning and learning organization. The learning organization. V .8, fes3/4, 2001.
- Argyris, C. Single -Loop & Double Loop Models in Research on Decision Making. Administrative Science Quarterly. V .21,1976.
- Duncan, R & Weiss, A Organizational learning: implications for organizational design. Research in Organizational Behavior. No. I,1979.
- Miller, D. A Preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. Journal of management. V .22, No. 3, 1996.
- Armstrong, A & Foley, P. Foundation for a learning organization: Organizational Learning Mechanisms. The Learning Organization. V. 10, No .2/3, 2003.
- Hawkins, A. Leaders as facilitators of organizational learning. Doctoral thesis. Regent University, School of Leadership studies, 2005.

- Lundberg, C. Conceptual Issues in Organizational learning. International Journal of Organizational Analysis, V. 3, N. 1, 1995.
- Argyris, C. Single -Loop & Double Loop Models in Research on Decision Making. Administrative Science Quarterly. V .21,1976..
- Duncan, R & Weiss, A. Organizational learning: implications for organizational design. Research in Organizational Behavior. No. I,1979.
- Miller, D. A Preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. Journal of management. V .22, No. 3, 1996.
- Lumpkin, G.T. The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. Entrepreneurship: Theory and Practice, V.29,1,4, 2005.
- Bonits, N; Crossan, M.M. & Hlland, J. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. Journal of Management Studies. V .39, N.4, 2002.
- Mumford, A. Developing Senior Managers from Top Managers. (First Edition). India: Away Gower Imprint, 2003.
- Isaacs, W. N. (1993).Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning. Organizational Dynamics. V. 22, No. 2, p 24-39