

"متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي"

إعداد الباحثة:

الباحثة /حورية محمد حميدالدين

باحثة دكتوراة، قسم علم معلومات، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

إشراف الاستاذ الدكتور ريم بنت علي الرباعي

أستاذ علم المعلومات بجامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

“Requirements of a Learning Organization in Universities and Higher Education Institutions Within the Context of Digital Transformation”

Researcher:

Houria M. Hamidaddin

PHD Researcher- King Abdulaziz University – KSA

<https://orcid.org/0009-0006-4332-2386>

Prof. Reem Ali Alrabghi. Supervised by:

Professor of Information Science at King Abdulaziz University - KSA

Received: 13/05/2026 | Revised: 14/05/2026 | Accepted: 23/05/2026 | Published: 02/06/2026

The study produced a list of (30) requirements for a learning organization in universities within the digital transformation context. Findings revealed a significant intersection between learning organization dimensions and digital transformation elements, highlighting the critical role of leadership in driving this change. The results further emphasize that transformation is an ongoing process rooted in adaptation and continuous learning. Accordingly, the study offers several recommendations, most notably the validation (arbitration) of the identified requirements and their implementation as a measurement tool to assess the extent of learning organization adoption in universities amidst digital transformation.

Keywords: Learning organization, Digital transformation, Higher education institutions.

Abstract:

This study aims to identify the requirements of a learning organization within Higher education institutions in the context of digital transformation. Utilizing (Johnson, 2011) a Syncretic Model of a Learning Organization as a foundation, the study developed it into the Modified Syncretic Model. Adopting a descriptive approach through content analysis, the study resulted in a modified model comprising four dimensions: three derived from the original model—Leadership, Strategy, and Learning—with certain elements adapted to align with digital transformation. The fourth and newly introduced dimension is Digital Transformation, whose elements—Digital Culture and Infrastructure—were synthesized from relevant literature.

عنه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: التوصية بإجراء عملية التحكيم للمتطلبات التي تم التوصل إليها، وتفعيلها من خلال صياغتها كأداة قياس لتقييم مدى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي، كما أوصت بانتهاج إستراتيجية متكاملة وموحدة أساسها رؤية شاملة للجامعة تفرض استدامة عملية التحول إلى المنظمات المتعلمة والرقمنة، وتتبنى التكيف، ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة، وأخيرًا إجراء دراسات مماثلة؛ لبناء نماذج تطبيقية للتحول إلى المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التحول الرقمي، مؤسسات التعليم العالي.

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي؛ لتحقيق مفهوم الجامعات المتعلمة من خلال التكامل بين مفهوم المنظمة المتعلمة ومفهوم التحول الرقمي؛ وذلك باستخدام النموذج التوافقي للمنظمة المتعلمة لـ (Johnson, 2011) كأساس تمّ تطويره من خلال استبدال بُعد التغيير ببُعد التحول الرقمي، والذي تمّ استنباط عناصره: الثقافة الرقمية، والبنية التحتية، من الدراسات في هذا المجال في سياق مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم دمج عناصر القيادة والإستراتيجية للتحول الرقمي بأبعاد القيادة والإستراتيجية في النموذج التوافقي المعدل، إضافةً إلى مواءمة بُعد التعلم ببُعد التحول الرقمي؛ للخروج بالنموذج التوافقي المعدل الذي استُخدم كأساس لتحديد متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي، ولتحقيق ذلك ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى؛ من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وأبرزت أهمية كلا المفهومين في مؤسسات التعليم العالي والجامعات، وخرجت الدراسة بالنموذج التوافقي المعدل الذي يتكوّن من أربعة أبعاد؛ ثلاثة جاءت من النموذج الأصلي مع مواءمة بعض العناصر بالتحول الرقمي، وهي: القيادة بعناصرها: الموظفين والهيكل؛ والإستراتيجية بعناصرها: التجريب والاستمرارية؛ والتعلم بعناصره: الماضي والحاضر والحوار، والبُعد الرابع المستحدث هو بُعد التحول الرقمي بعناصره: الثقافة الرقمية، والبنية التحتية، وقد أنتجت الدراسة قائمة من (30) متطلبًا للمنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي، كما أظهرت النتائج وجود تقاطع واسع بين أبعاد المنظمة المتعلمة وعناصر التحول الرقمي، كما أظهرت أهمية القيادة لهذا التحول، وأن التحول هو عملية مستمرة تعتمد على التكيف والتعلم، وعلى ضوء ما أسفرت

How to Cite This Article

حميد الدين، ح. م.، والرابعي، ر. ع. (2026). متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(92)، (754-789).

(Individual DOI)

رابط الأرشيف الدولية المباشر والمخصص لبحثك: <https://doi.org/10.36571/ajsp.92.25>



AJSP | Vol. 9 | Issue 92 | DOI: <https://doi.org/10.36571/ajsp.92> | AJSP ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8048-2082>

المقدمة:

يشهد القرن الحالي تغيرات كبيرة في سياق التعلم والتعليم، والانفجار المعرفي المعلوماتي؛ مما فرض واقعاً جديداً على مؤسسات التعليم العالي، وحثَّ عليها استجابة فاعلة متمثلة بالتحول الرقمي كركيزة أساسية للإستفادة القصوى من ومعلوماتها ومعارفها (الزهراني ونصار، 2018؛ حرب، 2018)، وحثَّ عليها أيضاً تشكيل الجامعة كمنظمة متعلمة في سياقة، وهو البعد التنظيمي الذي حوّل (Senge) النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسة عملية تمارسها المنظمات ليصبح التعلم سمة أساسية في كيانها (راضية وخديجة، 2018)، وذلك من خلال التعلم، والتكيف، والتجريب لتحقيق الاستفادة من تجاربها وخبراتها لتحسين أدائها، ومواجهة تحديات، ومواكبة التغيرات، وخلق الإبداع، وتنفيذ عملياتها بكل كفاءة وفعالية لتحقيق تنمية مستدامة ومستوى تنافسي بين المنظمات الأخرى في ظل هذه التغيرات البيئية السريعة .

مشكلة الدراسة:

ورغم الجهود المبذولة في تطوير مؤسسات التعليم العالي؛ فإنَّ أغلب الدراسات أما تناولت المنظمة المتعلمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، أو التحول الرقمي في الجامعات بشكل منفرد، أو جمعت المفهومين في بيئة غير الجامعات؛ وأنة يتضح جلياً -حسب علم الباحثة- إلى وجود ثُدرة في الدراسات الخاصة بالمنظمات المتعلمة في سياق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، وأن الحاجة ملحة لدراسة متطلبات تحقيق المنظمة المتعلمة في سياق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي. ويمكن وضع مشكلة الدراسة في إطارها المنهجي عبر السؤال البحثي: ما هي متطلبات المنظمة المتعلمة في سياق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهي كالآتي:

1. التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة، وخصائصها، ونماذجها، وأهميتها بصفة عامة ولمؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.
2. التعرف على مفهوم التحول الرقمي، وأهميته، وأبعاده، وإستراتيجياته، وتحدياته، وإستنباط عناصره في سياق مؤسسات التعليم العالي.
3. تعديل النموذج التوافقي بإضافة بُعد التحول الرقمي والخروج بالنموذج التوافقي المعدل.
4. الخروج بقائمة لمتطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي.

أهمية الدراسة

وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تبني مؤسسات التعليم العالي لمفهوم المنظمة المتعلمة والذي يهدف لتحسين أدائها، ومواجهة تحدياتها، ومواكبة التغيرات السريعة العديدة للوصول إلى حالة الجامعة المتعلمة، كما جاء بها كلٌّ من: (أبو خضير، 2011؛ البوسعيدي، 2021؛ الحربي، 2019؛ الزهراني ونصار، 2018؛ الفتلاوي، 2012؛ عزيزي وآخرون، 2025؛ العنزي، 2022؛ حرب، 2018؛ المعاوي والغامدي، 2024؛ Mohamed, 2024؛ Dill, 1999؛ Bui & Baruch, 2013؛ Brandt, 2003؛ Mulligan, 2014؛ Patterson, 1999؛ Strandli Portfelt, 2006؛ وغيرها من الدراسات التي جاءت في هذا الإطار، كما كتسب أهميتها من جانب آخر من أهمية التحول للمنظمة المتعلمة بسياقها الجديد المتضمن التحول الرقمي وإسهاماته في تحقيق جودة العمليات التنظيمية والتعليمية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية المستنيرة من خلال توظيف التقنيات الحديثة المتمثلة في التحول الرقمي فيها، كما جاء بها كلٌّ من: (الشليبي ونسور، 2012)، و(Dörner & Rundel, 2021)، و(Meier et al., 2021)، و(Hargitai & Bencsik, 2023).

حدود الدراسة

- الموضوعية: الدراسات في المنظمات المتعلمة والتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي.
- الحدود الزمانية: الدراسات في الفترة بين عام 1990م وعام 2025م.
- الحدود اللغوية: الدراسات في الإنتاج الفكري شملت اللغة العربية والأجنبية.

مصطلحات الدراسة

المنظمة المتعلمة: عرّفها (Marquardt) بأنها: المنظمة التي تتعلم بفعالية وبشكل جماعي لتحسين إدارة واستخدام معارفها، كما تعمل على تمكين الأفراد خارجياً وداخلياً من التعلم أثناء العمل، وللاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز التعلم، والإنتاج، والتكيف والنجاح في البيئة المتغيرة (Marquardt, 2002).

التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: يمتد التحول الرقمي إلى ما هو أبعد من الرقمنة، حيث يشمل التغييرات الشاملة العميقة في ثقافة وإستراتيجيات وعمليات الجامعة والقوى العاملة والتكنولوجيا، (Jemni et al., 2024)، وينطوي التحول الرقمي في التعليم العالي على تحولات تكنولوجية وتنظيمية وتعليمية تُعيد تعريف المهام المؤسسية، وإشراك أصحاب المصلحة (المركز الوطني للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، 2025).

مؤسسات التعليم العالي: هي المؤسسات التي تلي التعليم الثانوي وتتوسع بين الحكومية والخاصة، والتي تمنح درجات علمية مختلفة مثل البكالوريوس والماجستير والدكتوراة من خلال ما تقدمه من برامج (بازرعه، 2021).

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بإتباع أسلوب تحليل المحتوى؛ الذي درس المنظمات المتعلمة بمفهومها العالم، وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، كما درس التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، ودرس المنظمات المتعلمة في سياق التحول الرقمي في غير مؤسسات التعليم العالي.

الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة في سياق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، ويستعرض هذا الجزء الدراسات في محاور ثلاثة هي:

المحور الاول: الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة في سياق مؤسسات التعليم العالي

دراسة كلٍّ من (عزيزي وآخرين، 2025) إلى تحديد درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد شملت الدراسة سبعة أبعاد أساسية هي: بناء فرص التعلم، وتشجيع الاستفسار والحوار، والتعلم التعاون، وبناء أنظمة لمشاركة المعرفة، وبناء رؤية مشتركة، وتبني القيادات إستراتيجيات داعمة للتعلم، وربط الجامعة بالبيئة الخارجية. وتوصلت النتائج إلى أن درجة التطبيق جاءت متوسطة.

حللت دراسة (Tapak et al., 2024) السمات الكامنة لتقييم جامعة همدان الإيرانية بهدف تعزيز تطوير المنظمة وتعلمها، وإستخدمت الدراسة استبانة (SLOQ) لـ (Senge). وأظهرت النتائج أن (55.9%) من المشاركين يقعون ضمن الفئة المتوسطة في تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، مع بروز فئة الذكور ذوي المؤهلات المتوسطة كأكثر الفئات تطبيقاً له.

كما جاءت المراجعة الأدبية الشامل لكلٍ من (Rad & BOCOŞ, 2024) لمفهوم المنظمات المتعلمة والتحديات التي تواجهها، مستعرضةً لنموذج (Senge)، مع التأكيد على ضرورة بناء ثقافة تعلم داعمة تدمج التكنولوجيا والقيادة المستدامة وكذلك وجود مقاييس قوية لقياس قدرات المنظمة المتعلمة في إستكشاف دور القيادة في استدامة المنظمات .

أما دراسة (البوسعيدي، 2021) فهدف للتعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس، وقد استخدمت الاستبانة الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة (DOLQ) لكلٍ من (Watkins & Marsick)، وقد أظهرت النتائج أنّ توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في جميع المحاور التي تم قياسها.

كما حددت (الزهراني ونصار، 2018) متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصيم، وشملت خمسة محاور هي: الرؤية المشتركة، تشجيع القيادة للتعلم، دعم التعلم الجماعي، تهيئة البيئة التنظيمية، وتوليد المعرفة ومشاركتها. وأظهرت النتائج توافر هذه المتطلبات بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة (حرب، 2018) إلى تطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في سياق المنظمة المتعلمة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى ، واستخلصت سبعة معايير لتطوير الأقسام الأكاديمية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة تم تحكيمها للوصول لنتيجتها النهائية، هي: الرؤية المشتركة لأعضاء القسم، والإلتقان الشخصي، والنماذج العقلية، والتعلم الجماعي، والتفكير النظمي، وتوظيف التقنية الحديثة، وأخيراً إدارة المعرفة .

كما سعت دراسة (Mohamed, 2018) إلى استكشاف مدى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود، وقد استخدمت الدراسة استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) الخاصة بكلٍ من (Marsick & Watkins, 2003). وجاءت نتائج الدراسة بأن خمسة أبعاد من السبعة كانت داعمة بقوة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وهي: التعلم المستمر، وتطبيق القيادة الإستراتيجية للتعلم، ووجود أنظمة مدمجة، وتمكين الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة بالمجتمع والبيئة، أما البُعدان اللذان جاءا بنتائج سلبية نسبياً: الحوار والاستقصاء، والتعاون وتعلم الفريق؛ حيث أشار المستجيبون انعدام الثقة.

هدفت دراسة كِلٍ من (Bui & Baruch, 2013) إلى فحص فكرة المنظمة المتعلمة في سياق التعليم العالي، مع التركيز على المملكة المتحدة وفيتنام، كما حددت الأبعاد التي تُنَجِّح الجامعة للتحويل إلى منظمة متعلمة من خلال ما اقترحت من إطار عمل ، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج (Senge)، وحددت نوعين من العوامل المؤثرة على عملية التحويل، هما: العوامل الخارجية والعوامل الداخلية ، ووجدت الدراسة أن الموظفين القادمين من ثقافة جماعية أكثر عُرضة للالتزام بعملية التحويل إلى منظمات متعلمة .

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التحويل الرقمي في سياق مؤسسات التعليم العالي

اقترح (المركز الوطني للتحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي، 2025)، نموذجاً متكاملًا للتحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية، ويرمز له بالرمز (ADAPT) ؛ اختصاراً للمفاهيم الخمسة المكونة لهذا الإطار ،وهي: الرشاقة، الرقمية، إمكانية الوصول، الاستباقية، والتحول، كما تضمن النموذج على مجموعة من الأنشطة الموزعة على (14) محوراً جوهرياً، أبرزها: مواءمة الإستراتيجية والرؤية، والحوكمة والقيادة.

سعت دراسة (عبدالنبي والجربوعي، 2025) إلى استقصاء دور أبعاد التحويل الرقمي والتطوير الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC). وكشفت النتائج عن ارتفاع مستوى تطبيق التحويل الرقمي والتطوير الوظيفي بالشركة، مع وجود علاقة طردية بينهما وبين متغيرات: دعم الإدارة الاستراتيجية، وتوفير البنية التنظيمية والتحتية، وجاهزية الموارد البشرية.

هدفت دراسة (Luque-Martínez, 2025) إلى قياس التحويل الرقمي في الجامعات الإسبانية عبر عشرة أبعاد رئيسة شملت: الرقمنة، والعولمة، وتوليد وإدارة المعرفة، والتعلم، والحوكمة، واستقطاب المواهب، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية ، وإدارة الموارد ومصادر التمويل وكذلك بُعد المجتمع والبيئة. وأظهرت النتائج أن الأولويات القصوى ترتبط بالإدارة الاستراتيجية، وإدارة البيانات، والتمويل، والتدريب.

كما حددت دراسة (Onan, 2024) عن معوقات التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ،وهي: نقص البنية التحتية، وضعف المهارات الرقمية، ومقاومة التغيير، والقيود المالية. وأكدت النتائج على الدور المحوري للقيادة الرقمية الاستراتيجية في تيسير التحويل.

العالي على التكيف لإنجاح التحول الرقمي. وفي نفس سياق وشمولية التحول الرقمي، صرّحت دراسة كلّ Azaz et al., (2024) بأنّ التحول الرقمي ليس مجرد تحول تقني وتتفق هذه الرؤية مع ما تبنته الدراسة الحالية، كما ويتضح وجود تقاطع كبير بين الدراسة الحالية ودراسة كلا من (Azaz et al., 2024) ودراسة (Mohamed, 2018) على محورية إدارة المعرفة كركيزة للتحول في المؤسسات الأكاديمي.

ومن خلال المراجعة النقدية للأدبيات تميزت بعضها بشموليتها كدراسة (المركز الوطني للتحول الرقمي والنكاه الاصطناعي، 2025)، ودراسة (Luque–Martínez, 2025)، ودراسة (Onan, 2024)، والتي تضمّنت التحول الرقمي للجامعات بما يدخل في سياقه الجانب الأكاديمي والتنظيمي فيها؛ وهذا ما دفع الباحثة للاعتماد عليها كمرتكزات مرجعية أساسية لاستخلاص عناصر التحول الرقمي ومواءمتها مع سياق المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي.

وختاماً لهذا القسم، تشير الباحثة إلى ان اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كان من خلال واقع التطبيق العملي وبيئة ، فالدراسات السابقة تناولت المنظمات المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي، أو التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، أو المنظمات المتعلمة في سياق التحول الرقمي على بيئة غير مؤسسات التعليم العالي؛ ومن هنا يتضح جلياً -حسب علم الباحثة- أن هناك نُدرّة في الدراسات الخاصة بالمنظمات المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي. وعليه؛ فإن الدراسة الحالية تهدف إلى سد هذه الفجوة المتمثل في إستخلاص مجموعة متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي بشكل عملي يتجاوز الطرح الذي قدمته الدراسات السابقة في المحاور المختلفة.

الإطار النظري للمنظمة المتعلمة: المفاهيم والخصائص والأبعاد والأهمية والنماذج

يستعرض هذا القسم المرتكزات النظرية للمنظمة المتعلمة كالمفاهيم ، والخصائص ، والأبعاد ، كما يُلقي الضوء النماذج الرائدة فيها، مع التركيز بشكل خاص على النموذج التوافقي (Johnson, 2011) ؛ نظراً لكونه النموذج المرجعي الذي استندت إليه (49%) من الدراسات المتخصصة في بناء المنظمة المتعلمة.

مفهوم المنظمة المتعلمة وتطورها

يرى (Senge) أن المنظمة المتعلمة هي كيان يسعى باستمرار لتعزيز قدراته لبناء مستقبله المنشود، من خلال تمكين الأفراد من التفكير بحرية والعمل الجماعي الابتكاري، وهو ما أكده لاحقاً في دليله العملي رداً على الانتقادات التي وجهت لنموذج (Reese, 2020)، موضحاً أن النظرية انبثقت من ممارسة ميدانية مرنة وديناميكية. وقد تعددت الرؤى التي أسهمت في

بلورة المفهوم؛ حيث ركز (Garvin,1993) على مهارات إدارة السلوك وتعديله بناءً على المعرفة الجديدة، بينما طرحت (Marsick & Watkins) نموذجاً يربط التعلم المستمر بالأداء المالي ورأس المال الفكري (Snyder, 2016). أما (Marquardt)، فقد قدم رؤية تكاملية تدمج بين التعلم والتمكين واستثمار التكنولوجيا للتكيف مع المتغيرات (Marquardt, 2002)، وذكر (الرشودي، 2009) أن المنظمة المتعلمة تتمحور حول اعتبار التنظيم نشاطاً اجتماعياً يركز على بناء علاقات تعاونية وتطوير المهارات لتعزيز القدرات المعرفية والابتكارية بشكل مستمر، وتشير الأدبيات الحديثة كدراسة (الحربي، 2019) و (عزيزي وآخرون، 2025) إلى أن المفهوم توسع ليشمل ثقافة تبادل المعلومات وإنشاء قنوات ترابط تضمن استمرارية التعلم الجماعي والتكيف مع البيئة المحيطة. وتستنتج الباحثة تدرجاً منهجياً بدأ بالتأصيل النظري لنموذج (Senge)، ثم توسع تطبيقياً مع (Garvin) و (Marsick & Watkins)، وصولاً إلى نموذج (Marquardt) الذي تميل إليه الباحثة لدمجه المحوري بين التعلم، والمنظمة، والتقنية. كما ترى أن الطرح الحديث لكل من (الرشودي، 2009) و (عزيزي وآخرون، 2025) قد نقل المفهوم إلى واقع عملي معاصر يركز بشكل أعمق على عمليات إدارة المعرفة.

وترى الباحثة أن تباين وجهات النظر تجاه مفهوم المنظمة المتعلمة وصعوبة تحديد تعريف موحد لها يعود لارتباطه الوثيق بالثقافة التنظيمية والهياكل الاجتماعية (Augustine & Joseph, 2023)، وتعدد التخصصات والسياقات التي تناوله الباحثون من خلالها (الحربي، 2019)، و (الرشودي، 2009)، و (عزيزي وآخرون، 2025). إلا أن الجوهر يظل تكاملياً في التركيز على العمل الجماعي، والتعلم المستمر، وتوظيف التقنيات الحديثة للتنبؤ بالتغيير والاستعداد له (حرب، 2018)، و (Cao et al., 2024).

وقد تباينت آراء الباحثين حول انطباق مفهوم المنظمة المتعلمة على مؤسسات التعليم العالي؛ فبينما يرى (Strandli Portfelt, 2006) صعوبة تطبيق النماذجها على الجامعات لاختلاف الأهداف، يؤكد كل من (Bui & Baruch, 2013)، و (Dörner, 2021)، و (حرب، 2018) أن الجامعات هي منظمات متعلمة بطبيعتها.

أبعاد وخصائص المنظمات المتعلمة

تعددت الرؤى حول الخصائص التي تُميز المنظمات المتعلمة عن التقليدية (المطيري، 2004). وقد أوضح نموذج (Marquardt, 2002) الفروق الجوهرية بين المنظمين التقليدية والمتعلمة في جدول مقارنة، وقد تباينت التناولات الأخرى؛ فبينما ركز (الفتلاوي، 2012) على السلوكيات والقيم، وحدد (Garvin, 1993)، و (Garvin et al., 2008)

الخصائص في ثلاثة، أما في سياق الجامعات، استخلصت دراسة (حرب، 2018) خصائص محددة كالبيئة القائمة على الثقة والحوار والقيادة التعليمية، وهو ما يتفق مع ما ذكره (الرويلي، 2022)، و(مراد، 2012).

أهمية التحول إلى المنظمة المتعلمة

تعددت مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة في الأدبيات؛ حيث حددها (Senge et al., 2010) في عشر نقاط أبرزها: تحقيق الجودة، وأداء متفوق، وإدارة التغيير، والعمل بروح الفريق ومواكبة التغيير. وأكد (Garvin, 1993) على ضرورة التحسين المستمر، فيما عزا (Marquardt, 2002)، و (Gavin et al., 2008) هذه المحركات إلى العولمة، والتكنولوجيا، قوة العملاء، وهو ما أكدته كل من (المطيري، 2004)، و(الكبيسي والشريفي). أما في السياق الأكاديمي، وأثبتت دراسة كل من (بسيوني، 2022؛ ونوغي، 2022؛ Bari et al., 2025) أن المنظمة المتعلمة كانت الأكثر صموداً وابتكاراً خلال أزمات كجائحة كوفيد-19 بفضل مرونتها الرقمية والقيادية.

نماذج المنظمة المتعلمة

تعددت النظريات والنماذج التي درست كيفية تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة عبر تبني استراتيجيات وخصائص محددة. وتستعرض الباحثة فيما يلي خمسة نماذج رئيسة تبدأ بالتأصيل الفلسفي لـ (Senge, 1990)، مروراً بالنماذج الإجرائية لـ (Garvin, 1993)، و (Marquardt, 1996)، و (Marsick & Watkins, 2003)، وصولاً إلى النموذج التوفيقي لـ (Johnson, 2011).

1. نموذج (Senge, 1990)

يُعد هذا النموذج الأساس الفلسفي والنظري للمنظمة المتعلمة، إذ أكد (Senge) أن البقاء في البيئة المتغيرة يتطلب تعلماً توليدياً يعزز الإبداع إلى جانب التعلم التكميلي، ويتكون النموذج من خمسة انضباطات، هي: التفكير المنظومي القائم على الرؤية الشاملة الذي يربط الانضباطات الأربعة الأخرى معاً ويشكل سلوك الأنظمة، وهي: والإتقان الشخصي، والتعلم الجماعي، والرؤية المشتركة، والنماذج الذهنية (Senge et al., 2010; Senge, 1997)، وهذا النموذج يمثل حجر الزاوية لنظرية المنظمة المتعلمة، رغم الانتقادات التي وُجّهت له، إلا أن كتاباته اللاحقة قدمت تطبيقات عملية جعلت النموذج صالحاً للتطبيق عالمياً (زايد وآخرون، 2009؛ شتاتحة، 2017).

2. نموذج Garvin, 1993

جاء نموذج (Garvin) لتعزيز الجوانب الإجرائية لنموذج (Senge)، مؤكداً على أسبقية التعلم للتحسين الميداني (Garvin, 1993). وقد حدد ثلاث ركائز للتحويل: التعريف، الإرشادات التشغيلية، وأدوات القياس، والتي تتبلور في خمس لبنات أساسية، هي: حل المشكلات المنهجي، والتجريب المستمر، بالإضافة إلى التعلم من الخبرات السابقة وتجارب الآخرين، وصولاً إلى نقل المعرفة بفاعلية داخل المنظمة (Synder, 2016)، وأكد أن التحويل لمنظمة متعلمة ليس وليد اللحظة، بل نتاج عمليات منهجية والتزام قيادي طويل الأمد (Garvin, 1993).

3. نموذج Marquardt, 1996

يربط (Marquardt, 2002) تعلم المنظمات بخمسة أنظمة فرعية تتكامل فيما بينها؛ تبدأ بنظام التعلم، يليه نظام المنظمة و نظام الأفراد اللذان يشكلان الهيكل وتمكين الأفراد، وتكتمل هذه المنظومة بنظام المعرفة واسترجاع الخبرات المتراكمة، ونظام التكنولوجيا الذي يوفر الأدوات التقنية، وقد أشار إلى حاجة هذه النظم الفرعية إلى: الرؤية، والثقافة، والإستراتيجيات، والهيكل؛ لدعم المنظمة المتعلمة، كما تعددت لديه طرق التعلم، وقد أبرزَ هذا النموذج دور المعرفة بشكل أوضح من النماذج الأخرى.

4. نموذج Watkins and Marsick, 1996

استعرض (الحري، 2019) و(المطيري، 2004) أبعاد المنظمة المتعلمة في سبعة أبعاد، كما جاءت في نموذج كل من (Watkins & Marsick) والذي ركز على تعزيز التعلم المستمر، والحوار، والتجربة، وبناء ثقافة تعاونية تدعمها قيادة إستراتيجية، وقد لخصت (Snyder, 2016) ذلك في الضرورات السبع (7C's) وتتمثل في كون التعلم: مستمراً، تعاونياً، مترابطاً، جماعياً، إبداعياً، قابلاً للتدوين، ومساهمياً في بناء القدرات الكلية للنمو والاستمرار.

5. نموذج Johnson, 2011

صممت دراسة (Johnson, 2011) نموذجاً توافقياً للمنظمة المتعلمة باشتقاقها من (110) كتاباً تمثل (49%) من الأدبيات، واختبارها تجريبياً، لمعالجة غياب التوافق النظري حول مكوناتها. ويتألف النموذج التوافقي من أربعة أبعاد رئيسة؛ القيادة، والتعلم، والإستراتيجية، والتغيير، وكشفت النتائج الأولية لإختبار النموذج أن القيادة بُعد محفز للتعلم والاستراتيجية والتغيير، كما أظهرت النتائج تبايناً في أهمية الاستمرارية والسياسات لدى المديرين، وخلصت لتطوير أداة نهائية من (33) سؤالاً بعد تحليل محتوى الأدبيات واختبار الصلاحية الإحصائية، لتقييم مدى تحقق تطلعات المنظمة المتعلمة في المنشآت الكبرى والناجحة.

وتشير الباحثة إلى بروز عدد من التداخلات في منهجية التفكير النظري كما في نماذج كلاً من (Marquardt)، و(Senge)، و(Watkins & Marsick)، بينما يتكامل نموذج (Garvin) معها بالتركيز على منهجية حل المشكلات.

وبناءً على ما تقدم من استعراض، فقد اعتمدت الباحثة -بشكل رئيس- على النموذج التوافقي (Johnson, 2011) كإطار أساسي لنموذج المنظمة المتعلمة لهذه الدراسة والتي سيتم تعديلها وإستخلاص متطلبات المنظمة المتعلمة في سياق مؤسسات التعليم العالي.

الإطار النظري للتحوّل الرقمي: المفاهيم والأبعاد وإستراتيجيات وتحديات النضج

مفاهيم التحوّل الرقمي

واجهت مؤسسات التعليم العالي تحولات جذرية على مدى العقد الأخير، وكان أبرزها هو التحوّل الرقمي، الذي أجبر مؤسسات التعليم العالي والجامعات على إعادة تحديد الأهداف وعملها وتبني التقنيات الحديثة لتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية؛ لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.

وقد عرّف (Luque-Martínez, 2025) الرقمنة بأنها التحوّل الجذري لأنشطة الأعمال والعمليات التنظيمية والكفاءات والنماذج، بهدف تعظيم الفرص، وقد ذكرت دراسة (Jemni et al., 2024) أكثر من (10) تعريفات مختلفة للتحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، كما قام كل (Kraus et al., 2021)، بتحليل (39) مقالة وخلص الباحثون إلى أنه "لا يوجد حدود واضحة أو تعريف مثبت له". (Kraus et al., 2021)، وأشار (المركز الوطني للتحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي، 2025) إلى أن التحوّل الرقمي يمتد إلى ما هو أبعد من الرقمنة، ويشمل التغييرات الشاملة في عمليات الجامعة وثقافتها وإستراتيجياتها، ووفقاً لـ (Jemin et al., 2024) فإن التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ينطوي على تحولات تكنولوجية وتنظيمية وتعليمية تعيد تعريف المهام المؤسسية، وإشراك أصحاب المصلحة، وتتفق هذه الرؤية المفاهيمية مع ما جاءت به دراسة كلاً من: (Luque-Martínez, 2025)، ودراسة (Bui & Nguyen, 2023)، ودراسة (العنزي، 2022)، أما دراسة (Kraus et al., 2021) فقد أشارت إلى أنه من الضروري التمييز بين مفهوم التحوّل الرقمي (Digitalization) عن الرقمنة (Digitization).

المستمر، والتدويل، والمنافسة، كذلك الابتكار ونقل المعرفة، والإدارة المالية، والمشاركة والالتزام الاجتماعي، كما أطرت (هيئة الحكومة الرقمية، 2024) الأهداف الإستراتيجية للتحويل الرقمي في فئات سبع، هي: تكامل وإدارة البيانات، والتميز المؤسسي، ورضا المستفيدين، وقنوات التفاعل، والتنظيم والإستراتيجية، والحوكمة المؤسسية والبيئية والاجتماعية، وكذلك تنمية المهارات والقوى العاملة، والبنية التحتية والتقنية. وفي نفس الإطار جاءت دراسة كلٍ (Azaz et al., 2024 p.3197)، كما شدد (Onan, 2024, p.201) على دور القيادة في التحويل الرقمي الذي أطلق عليه مفهوم القيادة الرقمية.

النضج الرقمي

اما فيما يتعلق بالنضج الرقمي الذي يركز على الأبعاد؛ فقد استعرض بشيء من التفصيل (المركز الوطني للتحويل الرقمي والنكاه الإصطناعي، 2025) أدوات قياس النضج الرقمي كما ذكرت دراسة (شحاده، 2022) أن مستويات النضج الرقمي هي ثلاثة: مبكر، ومتطور، وناضج، ولكي تصل المنظمة إلى مستوى النضج الرقمي يجب أن تتميز بوجود الآتي: إستراتيجية رقمية متكاملة، وقيادات تملك الخبرات والمهارات للتحويل الرقمي، وتبين للمستجدات الرقمية، وتنفيذ سريع، وإطار عمل يركز على العميل.

وختاماً لهذا القسم، ومن خلال الربط بين أبعاد التحويل الرقمي وإستراتيجيات التحويل الرقمي والنضج الرقمي ترى الباحثة التكاملية المتبادلة والهرمية؛ حيث توجه الإستراتيجيات الأبعاد، وكذلك تستهدف النضج الذي يقاس بالأبعاد لهذا التحويل.

تحديات التحويل الرقمي

كما يواجه التحويل الرقمي عدة تحديات، كتحديات الرقمنة المرتبطة بإدارة البيانات، والأمن السيبراني، والمتعلقة بالإدارة المالية والإستراتيجية، وإدارة المعرفة، ومعوقات مرتبطة باستقطاب الكفاءات، ومصادر التمويل، وهذا ما جاء به أيضاً كلٍ من (Onan, 2024) و (شحاده، 2022).

وأضاف كلا من (Dörner & Rundel, 2021) تحدي فقدان الوظائف بسبب الامتة ومسألة العلاقات الإنسانية والتربوية في عملية التعلم، كما اعتبرت دراسة كلٍ من (Bui & Baruch, 2013) - انظر الدراسات السابقة - أن غياب نماذج للتحويل الرقمي بمؤسسات التعليم العالي هو التحدي الأوسع للتحويل الرقمي فيها.

ثالثاً: إستخلاص عناصر بُعد التحول الرقمي

1. حصر عناصر التحول الرقمي الشاملة:

ولاستخلاص عناصر بُعد التحول الرقمي قامت الباحثة في هذا القسم بتحليل عشرة دراسات حديثة بحثت التحول الرقمي و ركزت على بيئة مؤسسات التعليم العالي والجامعات في أغلبها ، ثم حصرت عناصر التحول الرقمي في قائمة شاملة كما في الجدول (1).

إجمالي عدد مرات تكرار البُعد في الدراسات	عناصر											الترغ	عناصر التحول الرقمي								
	(العنزي، 2022)	& (Dörner)	(Ifenthaler et al., 2021)	(بسيوني، 2022)	(Onan, 2024)	هيئة الحكومة الرقمية،	(Luque-Martinez,	المركز الوطني للتحول الرقمي	(عبدالنبي والجربوع، 2025)	(Othman et al., 2025)	1			2	3	4	5	6	7	8	9
9																				1	الإستراتيجية الرقمية
6																				2	القيادة
4																				3	البنية التنظيمية
9																				4	البنية التحتية
5																				5	الموارد المالية
9																				6	الموارد البشرية
9																				7	الثقافة الرقمية

جدول 1: حصر العناصر الشاملة للتحول الرقمي من الدراسات وعدد مرات تكرارها

ثم حددت الباحثة قوة العناصر في القائمة الشاملة بناء على احتساب النسبة المئوية لعدد مرات توافرها في الدراسات (10).

2. قياس قوة عناصر التحول الرقمي بناء على تواجدها في الدراسات

ثم استخلصت الباحثة من القائمة الشاملة قائمة نهائية تحتوي على سبعة عناصر من خلال قياس قوة العنصر بناء على نسبة (عدد مرات تكرار العنصر في الدراسات) تواجهه في الدراسة حسب مقياس القوة في جدول (2) ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

النسبة	100%-	84%-75%	74%-65%	64%-55%	أقل من 55%
درجة القوة	قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	غير متوفر

جدول 2: مقياس قوة العنصر

وبناء على النتائج فقد جاءت أعلى العناصر تكررًا الإستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والموارد البشرية والثقافة الرقمية بنسبة وصلت (90%) بدرجة قوية جدًا، كما في الجدول (3)، الآتي:

الرقم	عناصر الرقمي	التحول	عدد مرات التكرار	نسبة التكرار	درجة العنصر	قوة
1	الإستراتيجية الرقمية		9	90%	قوي جداً	
2	القيادة		6	60%	ضعيف	
3	البنية التنظيمية		4	40%	غير متوفر	
4	البنية التحتية		9	90%	قوي جداً	
5	الموارد المالية		5	50%	غير متوفر	
6	الموارد البشرية		9	90%	قوي جداً	
7	الثقافة الرقمية		9	90%	قوي جداً	

جدول 3: قياس قوة عناصر التحول الرقمي.

وفي سياق إستعراض درجة قوة العنصر ،لابد من الإشارة إلى نقطتين مهمتين، الأولى: أن أغلب العناصر السابقة الخاصة بالتحول الرقمي جاءت في سياق الإطار العام للنموذج التوافقي المعدل تضمينًا؛ فعلى سبيل المثال وليس الحصر، توافر عنصر الموارد البشرية يتضمن مهارات وخبرات الموظفين، أما توافر الثقافة الرقمية تتضمن الدعم الفني والتواصل المفتوح، وعدم المقاومة ومرونة في التبني للتقنية... إلخ، وهذه جميعًا كانت في سياقات أبعاد المنظمة المتعلمة التي ذكرت في القسم الخاص بنماذج المنظمة المتعلمة، أما النقطة الثانية فالأبعاد ذكرت في الدراسات بشكل مختلف في مدى عموميتها أو تخصصها؛ فعلى سبيل المثال لا الحصر ذكرت دراسة (المركز الوطني للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، 2025) في الدليل الخاص به بُعد القيادة

ضمن الحوكمة، أما فيما يتعلق بالدراسات الأخرى فذكرته ضمن الإستراتيجية، وهذا يفسر نتيجة بُعد القيادة الضعيف في هذا الإطار في الجدول (3)، وتثبت النتائج الخاصة بالإستراتيجية ما أشار إليه (Dr.Craig Johnson) في المراسلات مع الباحثة على أهمية بُعد الإستراتيجية والذي لم تنعكس على دراسته في وقتها، وأشار إلى أنه كان يجب أن يقوم بالتركيز عليها أكثر من خلال طرح المزيد من الأسئلة في سياق هذا البُعد.

وبعد مراجعة الباحثة لدرجات قوة العناصر وجدت أن بعض العناصر بحاجة إلى حذف أو تعديل، وذلك استناداً لمعيارين رئيسيين:

- الضعف الإحصائي للعنصر: وهي العناصر التي كانت قوتها ضعيفة -تواجدها في الدراسات قليل- سيتم حذفها.
- تكرار العنصر في بُعد آخر: العنصر الذي ظهر في أبعاد أخرى وتكرر في بُعد التحول الرقمي في النموذج التوافقي (Johnson, 2011) سيتم حذفه وتحويله كامتداد للأبعاد الأخرى التي ظهرت فيها، وذلك من أجل ضمان الاتساق الداخلي للنموذج المعدل، وعد تكرار قياس نفس العنصر أكثر من مرة لتجنب نتائج غير دقيقة.

3. استخلاص وتنقيح عناصر التحول الرقمي

في هذا القسم قامت الباحثة باستخلاص وتنقيح عناصر التحول، واستبعاد التكرار والتداخل المباشر للعناصر - كما في الجدول (4)- والخروج بقائمة العناصر المختصرة، ومواءمتها بالنموذج الأصلي (Johnson, 2011) كما في الشكل (3).

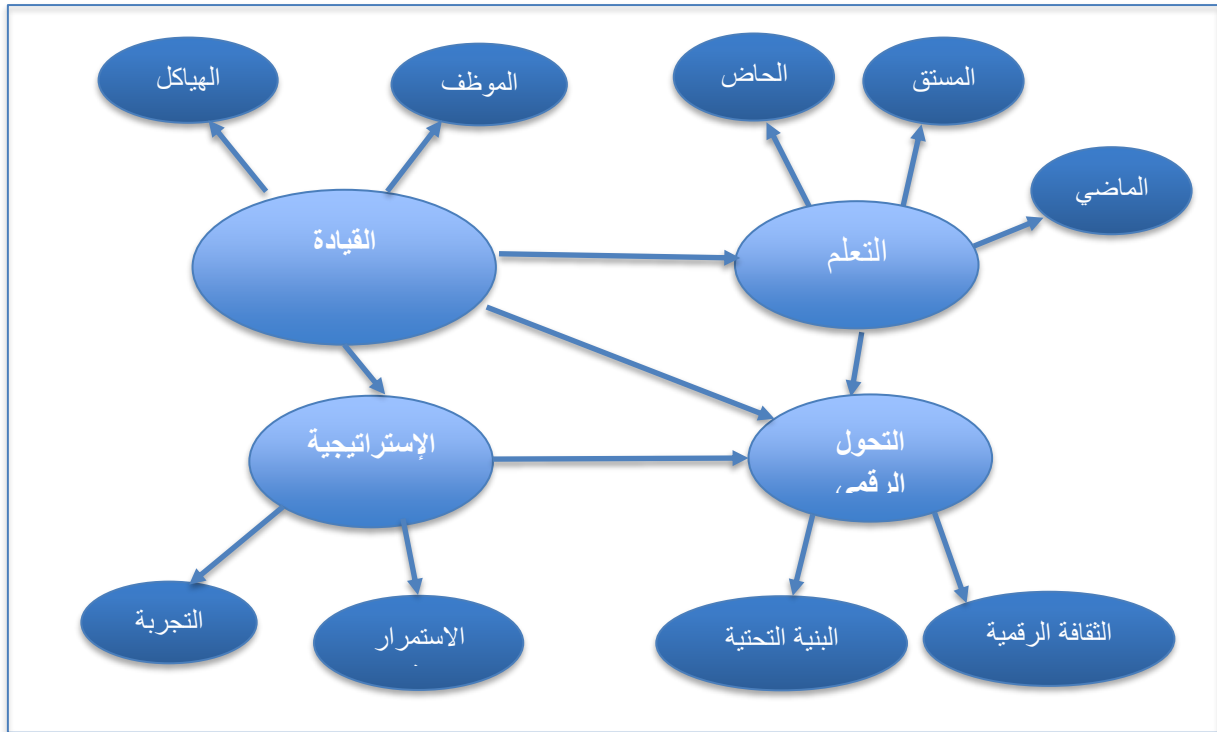
رقم	العنصر المقترح	وضع البعد/ العنصر في سياق النموذج الأصلي	درجة قوة	الإجراء المُتخذ	تعليل الإجراء
1	الإستراتيجية الرقمية	هناك تداخل بسيط؛ فقد ذكر هذا العنصر كُبعد ضعيف في النموذج الأصلي.	قوي جداً	تضمين	تم تضمينه في بُعد الإستراتيجية الأصلي.
2	القيادة	هناك تداخل كبير وتكرر فقد ذكر هذا العنصر كُبعد رئيسي في النموذج.	ضعيف	تضمين	تم تضمينه في بُعد القيادة الأصلي.
3	البنية التنظيمية	هناك تداخل فقد ذكر هذا العنصر في سياق بُعد القيادة.	غير متوفر	حذف	حذف لعدم التوفر.
4	البنية التحتية	لا يوجد تداخل مباشر.	قوي جداً	عنصر أساسي	اعتماده كعنصر أساسي ضمن بُعد التحول الرقمي.

الترتيب	العنصر المقترح	وضع البعد/ العنصر في سياق النموذج الأصلي	درجة قوة	الإجراء المتخذ	تعليل الإجراء
5	الموارد المالية	لا يوجد تداخل مباشر.	غير متوفر	حذف	حذف لعدم التوفر.
6	الموارد البشرية	هناك تداخل فقد ذكر هذا العنصر في سياق القيادة وتوفير بيئة داعمة.	قوي جداً	تضمين	تم تضمينه في بُعد القيادة ضمن عنصر الموظفين.
7	الثقافة الرقمية	هناك تداخل غير مباشر لتغيير الثقافة مع بعد التعلم.	قوي جداً	عنصر أساسي	اعتماده كعنصر أساسي ضمن بُعد التحول الرقمي.

جدول 4: نتائج استخلاص الأبعاد وتعليلها

رابعاً: بناء النموذج التوافقي المعدل

قامت الباحثة من خلال المعطيات السابقة بتعديل النموذج التوافقي الأصلي كما في الشكل (1) ليصبح كما في الشكل (2) بصورته النهائية المقترحة، وأطلقت عليه مسمى النموذج التوافقي المعدل.



الشكل 2: النموذج التوافقي المعدل التفصيلي.

مواءمة أبعاد وعناصر النموذج التوافقي المعدل مع بيئة مؤسسات التعليم العالي

كما قامت الباحثة خلال عملية بناء المتطلبات بمواءمة الاستبانة -انظر الاستبانة في الملحقات- بحيث تتناسب مع بيئة مؤسسات التعليم العالي، كما تخللت عملية البناء بعض التعديلات اللغوية، وكذلك حذف ما تكرر في الدراسات.

بناء قائمة متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي

وبناء على ما سبق ستستعرض الباحثة قائمة متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي في الجدول (5) الآتي:

مصدر الفقرة	نص الفقرة	العنصر	البُعد
Johnson,) (2011	1. يجب أن تمنح القيادة استقلالية كافية لمنتسبي الجامعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بشكل مباشر بمجالات عملهم ومسؤولياتهم. 2. يجب أن تقوم القيادة بالجامعة بمراقبة أداء الموظفين بانتظام. 3. يجب أن تولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا بالحوافز التشجيعية للموظفين.	القيادة: الهياكل	القيادة
Johnson,) (2011	4. يجب أن تجذب الجامعة الأفراد ذوي الكفاءات العالية. 5. يجب على الجامعة أن تحتفظ بالموظفين الموهوبين. 6. يجب على الجامعة امتلاك برنامج فعال؛ لتعاقب ¹ المديرين في الإدارات العليا والوسطى مقارنة بالمنظمات الأخرى.	القيادة: الموظفون	القيادة
	القيادة: الهياكل: 3، القيادة: الموظفون 3		
Johnson,) (2011	7. يجب على الجامعة مراجعة ما تم القيام به سابقًا في المواقف المماثلة الحالية. 8. يجب على الجامعة استعراض ومراجعة المجالات التي تحتاج إلى تحسين بشكل مستمر.	التعلم: الماضي	التعلم
Johnson,) (2011	9. يجب على الجامعة تخصيص وقت لمناقشة والتفكير في المستقبل وأنشطته بشكل فعال.	التعلم: المستقبل	التعلم
Johnson,) (2011	10. يجب على الجامعة خلق مساحة للحوار. 11. يجب على الجامعة التفكير في (ما هو الصواب) أكثر أهمية من (من هو الصواب).	التعلم: الحوار	التعلم
	التعلم: الماضي: 2، المستقبل: 1، الحوار: 2		

¹ المقصود بالتعاقب: أن تكون لديها القدرة على ضمان عدم حدوث اضطراب أو فراغ في المناصب العليا عند رحيل شاغريها والحفاظ على المعارف.

مصدر الفقرة	نص الفقرة	العنصر	البُعد
Johnson,) (2011)	12. يجب على الجامعة تشجيع التجريب المستقل في تطوير المنتجات الجديدة قبل منافسيها. 13. يجب على الجامعة تمكين مديري الصفوف الوسطى من تنفيذ عمليات إدارية مبتكرة. 14. يجب على الجامعة تحدي المعتقدات التقليدية للقطاع التعليمي. 15. يجب على الجامعة السعي لتحقيق اتفاق جماعي مع إستراتيجيتها.	الإستراتيجية: التجربة	الإستراتيجية
(Johnson,2011)	16. يجب على الجامعة مكافأة الولاء للجامعة. 17. يجب على الجامعة توظيف من ينسجمون مع ثقافتها من الأفراد.	الإستراتيجية: الاستمرارية	الإستراتيجية
	الإستراتيجية: التجربة: 4، الاستمرارية: 2		
(lfenthaler et al.,2021)	18. يجب أن تكون الجامعة منفتحة على التغيير. 19. يجب أن تمتلك الجامعة تواصلاً مفتوحاً.	التحول الرقمي: الثقافة الرقمية	التحول الرقمي
عبدالنبي والجربوع (2025،	20. يجب أن يمتلك العاملون في الجامعة المرونة الكافية في تقبل وتبني التقنيات الرقمية الجديدة.	التحول الرقمي: الثقافة الرقمية	التحول الرقمي
	التحول الرقمي: الثقافة الرقمية: 3		
(العنزي،2022)	21. يجب توفير بنية تحتية حديثة في الجامعة تساعد على تبني التحول الرقمي.	التحول الرقمي : البنية التحتية	التحول الرقمي
عبدالنبي والجربوع (2025،	22. يجب أن توفر الجامعة أنظمة، وبرامج حماية وأمن للمعلومات قوية وفعالة لمواجهة المخاطر الرقمية. 23. يجب أن توفر الجامعة أنظمة معلومات إدارية متكاملة؛ لربط كافة الأقسام والوحدات الإدارية.	التحول الرقمي : البنية التحتية	التحول الرقمي
	التحول الرقمي: البنية التحتية: 3		

مصدر الفقرة	نص الفقرة	العنصر	البُعد
(Ifenthaler et al.,2021)	24. يجب أن يمتلك العاملون في الجامعة المعرفة والمهارات الكافية لتلبية المتطلبات الرقمية.	التحول الرقمي: القيادة- الموظفون	التحول الرقمي
(عبدالنبي والجربوع ، 2025)	25. يجب أن توفر الجامعة قنوات رقمية متعددة لخدمة اصحاب المصلحة والتفاعل معهم. (تجربة المستخدم)	التحول الرقمي: القيادة-الموظفون	التحول الرقمي
(Stoyanova & Anguelov, 2024)	26. يجب على الجامعة تدريب موظفيها على المهارات الرقمية الجديد بشكل مناسب.	التحول الرقمي: القيادة- الموظفون	التحول الرقمي
		التحول الرقمي: القيادة- الموظفون: 3	
(العنزي،2022)	27. يجب أن يمتلك منسوبو الجامعة القدرة على تطبيق آليات تبادل الخبرات والتجارب المكتسبة في سياق التحول الرقمي.	التحول الرقمي: التعلم- الماضي	التحول الرقمي
		التحول الرقمي: التعلم- الماضي: 1	
(Stoyanova & Anguelov, 2024)	29. يجب على الجامعة بناء وتطبيق إستراتيجية رقمية.	التحول الرقمي: الإستراتيجية الرقمية	التحول الرقمي

البُعد	العنصر	نص الفقرة	مصدر الفقرة
التحول الرقمي	التحول الرقمي: الإستراتيجية الرقمية	30. يجب أن تشجع الجامعة ثقافة التجريب وتبني الأفكار الجديدة في مجال التقنيات الرقمية.	(عبدالنبي والجربوع ، 2025)
		التحول الرقمي : الإستراتيجية الرقمية : 2	

جدول 5: متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي

النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ، وهي على النحو الآتي:

1. استخلاص قائمة معيارية بمتطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي.
2. أن هناك تقاطعًا كبيرًا بين أبعاد وعناصر المنظمة المتعلمة وبين عناصر التحول الرقمي في النموذج التوافقي المعدل والتي صاغ نوع من التكامل والتآزر في سياق التحولين الأول رئيسي يتجه نحو المنظمة المتعلمة يتخلله تحول داخلي ثاني يتجه نحو الرقمنة المتضمن داخل التحول الأول، ويعمل على تمكين الوصول إلى المنظمة المتعلمة.
3. أن التحول إلى المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي يتطلب نهجًا متعدد التخصصات والاتجاهات والموارد المتمثلة بالموارد المالية والإدارية والبشرية والتقنية والتنظيمية، والتي تُوجهها الإستراتيجيات الداعمة للتجربة والمُستهدفة للاستمرارية، والقيادات التي تنفذ هذه الإستراتيجيات، وتدفع بعملية التعلم بالحوار ومن تجارب الماضي والاستعداد للمستقبل بتوجيه كافة موارد الجامعة لتحقيق ذلك، كما تدفع القيادات الرقمية نحو التحول الرقمي بدعم من البنية التحتية، والثقافة الرقمية، والهياكل المرنة، والموظفين ذوي المهارات الرقمية بشكل متكامل مع كافة الأطراف؛ للوصول إلى حالة المنظمة المتعلمة فيها.
4. تُعد القيادة والقيادة الرقمية البعد الأهم، وهي تُقاد بها الإستراتيجية العامة، والإستراتيجية الرقمية في سياق عملية التحول الأوسع إلى المنظمة المتعلمة، وفي سياق التحول الأضيق، وهو التحول الرقمي.
5. أن المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي تمتلك طبيعة ديناميكية متغيرة باستمرار في مكوناتها وبيئتها؛ فهي ليست هدفًا يتم تحقيقه ينتهي بالوصول إلى حالة ثابتة، وإنما هي عملية مستمرة.
6. أن التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة لها، والتنبؤ بها يعتبر عاملاً بالغ الأهمية ومحوريًا للوصول للنجاح في البيئات المتغيرة.
7. ندرة الدراسات التي تناولت تحول مؤسسات التعليم العالي إلى منظمات متعلمة في سياق التحول الرقمي بشكل تطبيقي، حسب علم الباحثة.
8. ندرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي للجامعات بشكل تطبيقي، حسب علم الباحثة.

التوصيات

1. التأكد من مصداقية المتطلبات بتحكيمها، والتحقق من صلاحيتها التطبيقية من قبل مجموعة التركيز.
2. تفعيل هذه المتطلبات من خلال تحويلها إلى أداة قابلة للقياس بصيغة استبانة ومقابلة؛ لتقييم مدى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بشكل عملي.
3. يجب على المنشأة انتهاز إستراتيجية متكاملة منسقة موحدة تُقاد بقيادة واحدة لجميع مكونات الجامعة؛ لضمان عدم التعامل مع عمليات وإجراءات وأبعاد ومكونات كل من التحول إلى المنظمة المتعلمة، والتحول الرقمي كمسارين منفصلين؛ بل مسار عام موحد ممثل بالتحول إلى المنظمة المتعلمة يتضمن في إطاره مسار التحول الرقمي.

4. بناء رؤية وإستراتيجية شاملة متكاملة تتضمن كافة المكونات والموارد والأفراد والعمليات والإجراءات، ومشاركتها مع أصحاب المصلحة؛ لدفع تحقيقها بشكل ناجح وسلس.
5. التركيز على القيادة والإستراتيجية والتعلم؛ لإدارة نهج التحولات متعدد التخصصات والاتجاهات والموارد بشكل متكامل في السياقين؛ للتحول للمنظمة المتعلمة، والتحول الرقمي.
6. استدامة التطوير لاستهداف مؤسسات التعليم العالي والجامعات المتعلمة؛ لتواكب التغيرات السريعة في بيئتها، وتبني التقنيات المتطورة بشكل مستمر؛ للوصول إلى التحول الرقمي، وصياغة ثقافة تنظيمية متغيرة ومتطورة، وتبنيها بشكل مستمر.
7. إجراء بحوث تطويرية لهذا البحث؛ لمواكبة هذه التغيرات.
8. التركيز على إدارة التغيير؛ للحد من مقاومة التغيير، والدفع إلى التكيف والمرونة؛ لقبول هذه التحولات من خلال القيادة التعاونية والتعلم والحوار.
9. إجراء دراسة لبناء نماذج تطبيقية للتحول إلى المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي.
10. إجراء دراسة لبناء نموذج تطبيقية للتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي.

المقترحات للدراسات المستقبلية

1. تقويم واقع الجاهزية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي ودورها في التحول إلى منظمات متعلمة.
2. تحديات التحول نحو المنظمة المتعلمة في بيئة التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
3. الدور المتكامل للقيادة الرقمية والإستراتيجية التنظيمية في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة.

الخاتمة

تبحث هذه الدراسة في استخلاص متطلبات المنظمة المتعلمة للجامعات في سياق التحول الرقمي والذي استخدمت فيه النموذج التوافقي للمنظمة المتعلمة، والذي تم تعديله باستبدال بُعد التغيير ببعد التحول الرقمي الذي تم تصميمه، واختيار عناصره من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالتحول الرقمي للخروج بالنموذج التوافق المعدل، والذي يمثل التحول الرقمي أحد أبعاده، ثم بناء القسم الخاص ببعد الجديد الخاص بالتحول الرقمي واستخلاص عناصره من المتطلبات، ومن ثم موازنة الاستبانة الأصلية للنموذج التوافقي كمتطلبات للمنظمة المتعلمة في بيئة مؤسسات التعليم العالي، وأخيراً الخروج بنتيجة البحث، وهي قائمة متطلبات المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي في سياق التحول الرقمي، وختتمت الدراسة بالنتائج ومجموعة من التوصيات، بالإضافة إلى المقترحات للدراسات المستقبلية.

المراجع:

أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبدالعزيز، و الحبيب، فهد بن إبراهيم. (2011). إدارة التعليم التنظيمي في معهد الادارة العامة في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. المجلة السعودية للتعليم العالي، ع6، 181-183. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/183153>

بازرع، عمر سعيد سالم، باريان، عادل سالم عبدالله، و المحمدي، وردة أحمد سعيد. (2021). تصور مقترح لتصميم مقررات التعليم الإلكتروني بمؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد الدولية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع44، 118 - 146. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1154352>

بسيوني، آمال ضيف. (2022). دور التحول الرقمي في مواجهة جائحة كورونا: الأبعاد - التحديات - رؤية مستقبلية وتجارب ناجحة. مجلة التجارة والتمويل، عدد خاص ، 236 - 310. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1313161>

البوسعيدي، سالم بن سليمان بن سالم، إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، الجرايدة، محمد سليمان، و بنجلالي، عبدالمجيد محمد. (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، نزوى. مسترجع من :

<http://search.mandumah.com/Record/1474615>

حرب، محمد خميس. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة الإدارة التربوية، س5، ع20، 305 - 389. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1055524>

الحربي، أحمد بن راشد. (2019). تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج "مارسك وواتكنز". مجلة التربية، ع183، ج1، 402 - 452. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1116542>

الرشودي، م. ع. ا. (2009). المنظمة المتعلمة. الطبعة الأولى.

الرويلي، سعود بن عبدالله بن برد. (2022). متطلبات تحقيق المنظمة المتعلمة بكليات التربية في الجامعات السعودية لمواكبة تنفيذ برامج إعداد المعلم: دراسة حالة بجامعة شقراء. المجلة التربوية، مج36، ع144، 123 - 161. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1316163>

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد، و نصار، علي عبدالرؤوف محمد. (2018). واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصيم: كلية التربية أنموذجاً. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، س13، ع1، 87 - 106. مسترجع من:

<http://search.m&umah.com/Record/994726>

شلتانحة، عائشة. (2017). المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "P.Senge" ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار ثلجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 4ع ، 134 ، 149. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/955162>

شحادة، مها خليل يوسف. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، مج2، ع1 ، 53 106. - مسترجع من :

<http://search.mandumah.com/Record/1336249>

الشريفي، عباس عبد مهدي، و الكبيسي، أريج ميمون. (2016). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج31، ع4 ، 255 - 296. - مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/785027>

الثليبي، فراس سليمان، والنسور، مروان محمد. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو مفهوم المنظمات المتعلمة. دراسات استراتيجية، 8(17)، 13-44. - مسترجع من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/114599>

عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و الجريوع، نورة عبدالعزيز. (2025). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية "STC". المجلة الدولية للتنمية، مج14، ع2 ، 1 - 28. - مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1593545>

عزيزي صفاء، رزان قره محمد، & مروان دويعر. (2025). درجة تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حلب. مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، 33(1)، 174-190. - مسترجع من :

<http://search.mandumah.com/Record/1569292>

علة، مراد. (2012). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة. مجلة دراسات وأبحاث، مج4، ع8 ، 49-62. - مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/458347>

العنزي، حمود عايد جمعان. (2022). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية، ع196، ج2 ، 497 - 528. - مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1352621>

الفتلاوي، إيناس عباس يونس. (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد. - مسترجع من :

<https://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2022/06/Rp-The-Impact-of-Adoption-International-Standard-ISO-26000-in-Achieving-The-Entrepreneurial-Orientaion-pdf..pdf>

المركز الوطني للتحول الرقمي والنكاه الاصطناعي، الجامعة العربية الأمريكية بفلسطين بالتعاون مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو). (2025). إطار التحول الرقمي للجامعات العربية (النسخة العربية). - مسترجع من:

<https://ndtc.aaup.edu/ar/publication>

المطرف، عبدالرحمن بن فهد. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج36، ع7، 157 - 184. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1085534>

المطيري، ذعار شجاع ضيف الله. (2004). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي: دراسة حالة : القطاعات الرئيسة في الهيئة الملكية بالجبيل - المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/736065>

المعاوي، ريم محمد، و الغامدي، حنان حسن سعيد. (2024). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج "Senge" لدى مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة - السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج8، ع3، 55 - 72. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1465673>

ميمون، بوحميدي، & سارة. (2025). مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أنموذج Marquardt لتعزيز التحول الرقمي بمركز الضرائب لولاية تيسمسيلت. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 10(1)، 649-662. مسترجع من:

<https://dspace.univ-eloued.dz/items/2cb54395-f0bb-44b4-a76e-23d426437006>.

هيئة الحكومة الرقمية. (2024). استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. دراسة تحليلية، رقم الوثيقة: 1.0. مسترجع من:

<https://dga.gov.sa/ar/digital-transformation>

ونوعي، نبيل. (2022). جودة التعليم العالي من خلال التعليم الافتراضي: التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية، مج9، ع2، 943 - 961. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1288102>

يونس، فراس رحيم. (2015). تأثير الدور التكاملية لنظام نكاه الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتقلة في مدينة بغداد Journal of Economics and Administrative Sciences, 21(86), 433-433. مسترجع من:

<https://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/JEASIQ/article/view/868/2935>

المراجع الأجنبية:

Alsmadi, A.A., Aljaloudi, O.H., Yaseen, S.G., Al-Omouh, K.S., Alrawashdeh, N. (2025). Integrating AI and Blockchain for Enhanced Financial Sector Performance. In: Yaseen, S.G. (eds) Applied Artificial Intelligence in Business. Studies in Systems, Decision and Control, vol 597. Springer, Cham. Available At: https://doi.org/10.1007/978-3-031-90271-0_18

Augustine, B. P., & Joseph, F. M. (2023). The Impact of System Thinking on Learning Organization Practice in Non-Profit Management. International Research Journal of Multidisciplinary Scope, 5(6), 256-264. Available At: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.11338>

Azaz, M. Z., Orunbon, N. O., Nelson, J. C., Samir, N. A. I. M. I., Natividad, L. R., & Nguyen, A. Q. (2024). Navigating Digital Transformation in Higher Education: Lessons from an Online University Case Study. Available At: Educational Administration: Theory and Practice, 30 (6), 3194-3203. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.6014>

Bari, M. W., & Di Virgilio, F. (Eds.). (2025). Handbook of Talent Management and Learning Organizations: A Post-pandemic Perspective. CRC Press. Available At: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9781003429890/handbook-talent-management-learning-organizations-muhammad-waseem-bari-francesca-di-virgilio>

- Brandt, R. (2003). Is This School A Learning Organization? 10 Ways to Tell. National Staff Development Council, 24, 10–16. Available At: <https://www.proquest.com/docview/211520094?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Bui, H. T., & Baruch, Y. (2013). Universities as learning organizations: internationalization and innovation. Available In Handbook of Research on the Learning Organization (pp. 227-244). Edward Elgar Publishing. Available At: https://purehost.bath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/158692743/Chapter_14_in_the_Handbook_of_Learning_Organization.pdf
- Bui, T. T., & Nguyen, T. S. (2023). The Survey of Digital Transformation in Education: A Systematic Review. International Journal of TESOL & Education, 3(4), 32–51. Available At: <https://doi.org/10.54855/ijte.23343>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. The Learning Organization, 32(7), 53–73. Available At: <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Dill, D. D. (1999). Academic Accountability and University Adaptation the Architecture of an Academic Learning Organization. Higher Education, 38, 127–154. Available At: <http://www.jstor.org/stable/3447930>
- Dörner, O., & Rundel, S. (2021). Organizational learning and digital transformation: A theoretical framework. In Digital transformation of learning organizations (pp. 61-75). Cham: Springer International Publishing. Available At: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-55878-9_4.pdf
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78–91. Available At: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10127041/>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, 64(2), 1–10. Available At: <https://simma-consulting.com/h-content/uploads/2022/08/Is-Yours-a-Learning-Organization-sima-consulting.pdf>
- Hargitai, D. M., & Bencsik, A. (2023). The role of leadership in digital learning organizations. Emerging Available At: https://www.researchgate.net/profile/David-Hargitai-2/publication/370818207_The_Role_of_Leadership_in_Digital_Learning_Organizations/links/6464a31666b4cb4f73b914e5/The-Role-of-Leadership-in-Digital-Learning-Organizations.pdf
- Helbig, C., Hofhues, S., Egloffstein, M., & Ifenthaler, D. (2021). Digital transformation in learning organizations. Digital transformation of learning organizations, 237 Available At: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/46121/2021_Book_DigitalTransformationOfLearning.pdf?sequence=1
- Ifenthaler, D., Hofhues, S., Egloffstein, M., & Helbig, C. (2021). Digital transformation of learning organizations. Available At: https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9_4
- Jemni, M., Kammoun, F., Marrakchi, M., & Chaabouni, J. (2024). Review of Digital Transformation in Higher Education in Arab Countries. In Radical Solutions for Artificial Intelligence and Digital Transformation in Education: Utilising Disruptive Technology for a Better Society (pp. 227-250). Singapore: Springer Nature Singapore. Available At: https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=Review+of+Digital+Transformation+in+Higher+Education+in+Arab+Countries&btnG=
- Johnson, C. L. (2011). Standing on the Toes of Giants: Social Movement Theory and the Case of the Learning Organisation (Doctoral dissertation) Available At: <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstreams/eb68162b-28ee-4837-969b-2e7197032db6/download>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. Sage Open, 11(3), 21582440211047576. Available At: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/21582440211047576>
- Luque-Martínez, T., Doña-Toledo, L., & Faraoni, N. (2025). The digital Future of Spanish universities: Facing the challenge of a digital transformation. The Bottom Line, 38(1), 28-48 Available At: <https://www.emerald.com/bl/article-pdf/38/1/28/9671227/bl-02-2024-0009.pdf>
- Marquardt, M. J. (2002). Building the learning organization: Mastering the 5 elements for Corporate Learning. Available At: https://staibabussalamsula.ac.id/wp-content/uploads/2024/01/BUILDING-OF-ORGANIZATION-LEARNING-staibabussalamsula.ac_id.pdf

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151. Available At: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=demonstraing+the+value+of+an+organizatio+n+learning+culture&btnG=
- Meier, C., Seufert, S., Guggemos, J., & Spirgi, J. (2021). Learning organizations in the age of smart machines: fusion skills, augmentation strategies, and the role of HRD professionals. In *Digital transformation of learning organizations* (pp. 77-94). Cham: Springer International Publishing. Available At: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/46121/2021_Book_DigitalTransformationOfLearnin_g.pdf?sequence=1#page=92
- Mohamed, E. E. (2018). Toward a knowledge-based economy learning university is a key prerequisite. Available At: *Journal of International Business Research*, 17(1), 1-20 <https://www.abacademies.org/articles/Toward-a-knowledge-based-economy-learning-university-is-a-key-prerequisite-17-1-106.pdf>
- Moreira, L. (2024). Designing Digital Learning Content to Support a Corporate Digital Learning Strategy. In H. Mamede & A. Santos (Eds.), *Creating Learning Organizations Through Digital Transformation* (pp. 108-136). IGI Global Scientific Publishing. Available At: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0556-0.ch007>
- Mulligan, M. C. (2014). Perceptions of general education deans and department chairs of their college as learning organization. Retrieved from ProQuest Dissertation and theses Global. (1549432348). Available At: <https://www.proquest.com/docview/1549432348>
- Onan, G. (2024). Digital Transformation and Digital Leadership in Higher Education Institutions: Insights from the Literature. *Uluslararası Sosyal Bilgilerde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*. Available At: <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbyy/issue/88966/1587587>
- Örtenblad, A. (2013). Introduction: putting the learning organization into context: an emerging research Available At: *field. Handbook of Research on the Learning Organization*, 3-21. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507602332004>
- Othman, A.T., Al-Kassab, M.M. (2025). Analysis of Challenges and Obstacles to Artificial Intelligence Adoption in the Banking Sector in Iraq: Opportunities and Challenges. In: Yaseen, S.G. (eds) *Applied Artificial Intelligence in Business. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 597. Springer, Cham. Available At: https://doi.org/10.1007/978-3-031-90271-0_19
- Patterson, G. (1999). *The Learning University*. MCB University Press, 6(1). Available At: <https://web.archive.org/web/20031116215100id/http://www.reedsresearch.com:80/OPS/TEACH/ART/patterson.pdf>
- Rad, D., & Bocoş, M. (2024). Advancements in learning organizations: a comprehensive narrative review. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 16(2), 418-446. Available At: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Advancements+in+learning+organizations%3A+a+comprehensive+narrative+review&btnG=
- Reese S. (2020), Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge. *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 27 No. 1 pp. 6–16, doi: <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0136>. Available At: <https://www.emerald.com/tlo/article-media/382118/pdfviewer/2392572>
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (2010). *The Fifth Discipline :Fieldbook .Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (1st ed.). Nicholas Brealey Publishing
- Serrat, O. (2017). Building a learning organization. In *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (pp. 57-67). Singapore: Springer Singapore. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-10-0983-9_11.pdf
- Snyder, J. (2016). Learning organization models and their application to the U.S. Army (Research Report 1998). U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Available At: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1036965.pdf>
- Available At: Snyder, J. (2016). Learning organization models and their application to the US army. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1036965.pdf>

- Stothard, C. (2014). The army learning organization questionnaire: Developing a valid and reliable measure of learning organization characteristics (No. DSTOTN1325). Available At: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA611056.pdf>
- Stoyanova, T., & Anguelov, K. (2024). Indicators for determining the effective level of digitalization in Higher Education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 246-264. Available At: https://www.researchgate.net/profile/Kiril-Anguelov-2/publication/379429806_Indicators_for_determining_the_effective_level_of_digitalization_in_Higher_Education/links/674edfbb359dcb4d9d4efe61/Indicators-for-determining-the-effective-level-of-digitalization-in-Higher-Education.pdf
- Strandli Portfelt, I. S. (2006). The University; A Learning Organization?: An Illuminative Review Based on System Theory. *Karlstad University Studies, Faculty of Arts and Education*. Available At: https://www.researchgate.net/publication/277988540_The_University_A_Learning_Organization_An_Illuminative_Review_Based_on_System_Theory#fullTextFileContent
- Tapak, L., Hamidi, Y., & Toosi, Z. (2024). Using the learning organization questionnaire in combination with latent profile analysis: an example on how to identify latent classes in an organization to improve learning potential. *The Learning Organization*, 31(6), 884-898. Available At: <https://www.emerald.com/tlo/article-abstract/31/6/884/1215264/Using-the-learning-organization-questionnaire-in?redirectedFrom=fulltext>