

## المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات، مصنفة " C "

### شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 1.5 سنتيم عن يمين الصفحة وعن يسارها وهامش 1.5 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

# المعيار

المجلد الثالث عشر العدد 1 جوان 2022

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

جامعة تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

البريد الإلكتروني: [www.cuniv.tissemsilt.dz](http://www.cuniv.tissemsilt.dz)

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ. د. عيساني المجد

رئيس التحرير:

أ. د. مرسي رشيد.

نائب رئيس التحرير:

أ. د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب

سكرتير المجلة:

عرجان نورة

هيئة التحرير:

د. محي الدين محمود عمر د. بن رابع خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ. د. شريط عابدين، أ. د. روشو خالد، أ. د. سعائدية الهواري،

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ. د. غربي بكاي، أ. د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ. د. مرسل مسعودة، أ. د. بن علي خلف الله، أ. د. زيايقية محمود، أ. د. دردار البشير، أ. د. فايد محمد، د. بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكرم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد شرشاش، من الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د. صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة لمين دباغين، سطيف: أ. د. بوطالي بن جدو، من جامعة وهران: أ. د. مختار حبار، من جامعة سيدي بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجحي، من جامعة تلمسان: أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مراتض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن لكلل، من جامعة زيان عاشور، الحلفة: د. حربي سليم، من جامعة حسبية بن بوعلي، شلف: أ. د. حفصاوي بن يوسف، أ. د. موسى فريد، أ. د. بوراس محمد، أ. د. علاق عبد القادر، أ. د. روشو خالد، أ. د. مرسي مشري، أ. د. لعروسي أحمد، د. قززان مصطفى، أ. د. محمدي قادة، د. عيسى مسماعيل، د. ضويحي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكريد عبد القادر، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت:

أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بو سماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابدين. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson

## كلمة مدير النشر

أيها القارئ الكريم:

يسرّ أسرة مجلة "المعيار المصنفة (C)" التي تصدر عن جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسميسيلت أن تقدّم إليك العدد الأول من المجلد الثالث عشر وهي إحدى قنوات الجامعة العلمية، وقد اكتسبت مجلتنا قيمتها العلمية ومكائنها الأكاديمية بما تتسم به من مواصفات علمية وكذلك بفضل مجالاتها البحثية المتنوعة.

- تضمّ لجنّتها العلمية أسماءً لها وزنها العلمي في الوسط الجامعي، من داخل وخارج الوطن.
  - تنوّع اختصاصات أعضاء لجنة القراءة، إذ تراوحت بين الأدب، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، والحقوق والعلوم السياسية، الاقتصاد، والنشاطات الرياضية والبدنية، واللغات.
  - تنوّع تخصّصات أبحاث العدد إذ جاءت موزّعة بين اللغة والأدب والنقد، والعلوم الإنسانية، والحقوق والعلوم السياسية، الاقتصاد، والنشاطات الرياضية والبدنية، واللغات.
  - تمنح المجلة فسحة للمقالات المترجمة، وللأبحاث الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية).
- وتجدّد أسرة المجلة دعوتها لكلّ الباحثين بالالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية، ولهم منّا كل التقدير والعرفان.

المدير المسؤول عن النشر

أ. د. عيساني المحمّد

## فهرس الموضوعات

20-09	<b>Ethnic Borders and Identity Politicization in Algeria</b> شيخاوي أحمد، جامعة سعيدة (الجزائر).
35 -21	التنمر الوظيفي في القطاع الصحي ملال خديجة، ملال صافية، مدوري وردة، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية- جامعة وهران2 (الجزائر)
45-36	الأدب النسوي الجزائري: اضطراب المصطلح وفاعلية الحضور قردان الميلود ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
63-46	المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي مصطفى حاج الله، عبد الفادر جراد ، جامعة يحي فارس المدية (الجزائر).
77-64	أهمية تطوير الشراكة الاقتصادية الجزائرية التركية لبناء تكامل إقليمي سلطاني محمد رضا، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
100-78	سبل ترقية الاستثمار السياحي الوطني زلاطو نعيمة، سدواي نورة، حداشي حكيم، جامعة تيسمسيلت، المركز الجامعي البيض، جامعة تيارت (الجزائر).
117-101	نظرة محمد العربي زبيري لواقع المدرسة التاريخية في الجزائر من خلال المصادر المطبوعة والالكترونية. سعيد جلاوي، جامعة البويرة (الجزائر).
139-118	دراسة تنميطية لعينة من المصابيح المكتشفة بالموقع الأثري ملاكو (ولاية بجاية) دموش سميرة ، معهد الآثار، جامعة الجزائر 2 (الجزائر).
147-140	ذاكرة الصحراء: حوار بين السردى والتاريخى من خلال "رواية تفاحة الصحراء" لمحمد العشرى. بلقاسم بعزيز، عمر بن دحمان. جامعة، تيزي وزو، (الجزائر).
160-148	الطلاق العاطفي قراءة في الأسباب والمظاهر وطرق التدخل بوشريط نورية، جامعة تيارت (الجزائر).
189-161	منظور الزمن وتأثيره على تبنى استراتيجية مواجهة الضغوط النفسية في ظل وباء كورونا دراسة مقارنة بين طالبات الجامعة المصاب أحد آبائهن بكوفيد 19 وغير المصابين به عيسى رمانة، خالد بن عيسى، جامعة الوادي، جامعة تلمسان (الجزائر).
199-190	<b>Literature reviews in sociological research</b> Toual Abdeleaziz, University of Djelfa, Algeria · Toumi Belkacem · Kheiri Nouh
217-200	تأثير الضغوط النفسية على أداء التلاميذ المتفوقين رياضيا أثناء عملية الإنتقاء في الرياضة المدرسية من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية في التعليم الثانوي. سي العربي شارف، مخبر القياس والتقويم، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
238-218	تباين السلوك الإنجابي بين المناطق الجغرافية في الجزائر من خلال قاعدة بيانات المسح الوطني العنقودي السادس متعدد المؤشرات. شهرزاد طويل، جامعة تلمسان (الجزائر).
253-239	المورد البشري وفعالية المنظمة زروق علي، عبد الستار السحباني، جامعة تونس العاصمة (تونس).
270-254	توظيف مؤشرات تصنيف ويبومتر كس في تحسين ترتيب الجامعات

	راشدي عبد المالك، فارس شاشة، مخبر المخطوطات، جامعة الجزائر 2 (الجزائر)
283-271	إسهام علماء المسلمين في ميدان علوم الطبيعة والحياة - نماذج من أدب التأليف والتصنيف - رمضاني حسين، جامعة تيارت (الجزائر).
298-284	واقع جرائم الجنس اللطيف: تحليل سيميولوجي لصور من عمق المجتمع. لكحل صليحة، جامعة تيمسيلت (الجزائر).
299-307	<b>Women's Enabling Strategies in Algerian Non-Governmental .Organisations: Religion Strategy Dieb Siham, Benneghrouzi Fatima Zohra, Mostaganem University (Algeria)</b>
308-324	المعاملة الوالدية وعلاقتها بالسلوك العدواني لدى الأطفال ذوي الإعاقة الذهنية القابلين للتعلم، برحاييل وهيبية، عتيق مئي، جامعة عنابة (الجزائر)
337-325	متلازمة الدور القبلي والمذهبي في النزاع اليميني أحمد عبد الباقي مقبل الفقيه، جامعة عنابة (الجزائر)
350-338	وجوه الإعجاز القرآني عند الإمام ابن عطية ياسع لخضر بن ناصر، عبد الحميد الدايم، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)
363-351	أدوات العطف بين التصور اللساني والبعد الحجاجي تجاني حبشي، جامعة الجلفة (الجزائر)
372-364	إحصائيات زوار المتحف العمومي الوطني سطيف في ظل فيروس كوفيد 19 (دراسة تحليلية). رزقي فهيمة، جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)
386 -373	مساهمة الجباية البترولية في التنمية الاقتصادية بالجزائر في ظل تقلبات أسعار البترول خلال الفترة 2000-2019 باستخدام تحليل المسار. بربار حفيظة، بولومة هجيرة، جامعة سعيدة (الجزائر)
402 -387	النشر العلمي في البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP بين الإستخدام والإتاحة : الأساتذة الباحثين بجامعة الجلفة أنموذجا. المهوب كسكس، زينب بن الطيب، جامعة باتنة 1 (الجزائر)
421-403	تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون هاجر تزغوين، رشيد سامي، جامعة المدية، جامعة تمنراست (الجزائر)
431 -422	مهارات التفكير الميتمعري وعلاقتها باكتساب المعارف لدى طلبة معاهد التعليم والتكوين المهني -دراسة ميدانية-. لعزيلي فاتح، بن نويوة سعيد، جامعة البويرة (الجزائر)
443-232	صناعة الزربية التقليدية ودورها في تفعيل التراث الثقافي في الجزائر-دراسة ميدانية بمنطقة قلعة بني راشد بولاية غليزان - بلفوضيل نصيرة، صفاح أمال فاطمة الزهراء، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)
455-444	محركات الإغراء السردية في رواية كاماراد للكاتب الصديق حاج أحمد. نوال بومعزة، جامعة الوادي (الجزائر)
466-456	أزمة معبر الكركرات وتداعياتها على مسار التسوية الأممية في نزاع الصحراء الغربية 2020-2021. أسامة بوشماخ، جامعة تيمسيلت (الجزائر)
479-467	فن السخرية وتجلياته في مسرحية القيل يا ملك الزمان لسعد الله ونوس. عمر كشيدة، نجلاء نجاحي، جامعة ورقلة (الجزائر)

496-480	المرافق الترفيهية والترويحية في ولاية جيجل بين الواقع والمأمول. مدينة العوامة أنموذجا. عمر بوسكرة ، سليمة عبد السلام، سليمة بوخييط ، جامعة المسيلة (الجزائر)
510-497	أفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. نش حمزة ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)
525-511	أفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. نش حمزة ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)
540 - 526	بنية الفكر الاستشراقي في روايات أمين معلوف "رحلة بالداसार نموذجاً": إبراهيم بوخالفة، المركز الجامعي - تيبازة
551 - 541	<b>La professionnalisation du métier d'enseignant the professionalization of the teaching profession Hammoudi nabil, universite badji mokhtar.. Annaba, boudechiche nawal université chadli bendjedid. El-tarf.</b>
568/ 552	قراءة في اتفاقية تريبس (TRIPS) ربحي امحمد ، جامعة تيسمسيلت، لعروسي أحمد، جامعة تيارت
591 - 569	<b>Le potentiel touristique en Algérie entre la réalité et les attentes Tourism potential in Algeria between reality and expectations c-u Université Ali lounici, Blida 02, Khelifi amina Nadia rouchou, morseli abdellah tipaza.</b>
601 - 592	بناء الحدث في رواية "دمية النار" لبشير مفتي شريط جميلة، جامعة، تيسمسيلت
615 - 602	عتبات الشواهد النصية عند الإبراهيمي معلمة للالتقاء وملحمة للارتقاء فوزية عزوز، المركز الجامعي مغنية
630- 616	الأسواق في فترة مابعد تخفيف قيود التباعد الاجتماعي في الجزائر- دراسة أنثروبولوجية بالسوق الاسبوعي لوادي أرهيو ميداني قدور، المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ، علم الإنسان والتاريخ CNRPAH
644 - 631	عمارة المساجد في المغرب الأوسط بين القرنين 2-3 هـ / 8-10 م مزردى فاتح، جامعة البليدة 2
663 - 645	تقويم محتوى التعبير الشفوي وفق المقاربة النصية- دراسة ميدانية- الثالثة ثانوي أنموذجا شامي مليكة، جامعة، وهران 01، عبد الكريم بكري، جامعة، وهران 01
678 - 664	الدور التربوي للأسرة الجزائرية في تحقيق الأمن المجتمعي على ضوء تحديات العولمة الثقافية أمينة زرداني، جامعة سطيف 2، رضا شوادرة، جامعة سطيف 2
689 - 679	ظاهرة الاغتراب في الشعر الجاهلي بولعشار مرسلي، جامعة تيسمسيلت، بوشيبة حبيب، جامعة غليزان
704 - 690	الحاجات النفسية لدى الطالب الجامعي في ضوء نظرية التقرير الذاتي قسم العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي هبازة مروى، جامعة سطيف 2، بوصلب عبد الحكيم جامعة سطيف 2
730 - 705	بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت

	(تكسالج) للأغطية النسيجية بتيسمسيلت ربيحي فاطمة، جامعة خميس مليانة، زينيبي فريدة، جامعة خميس مليانة
744 - 731	الخطاب الديني الإسلامي والحداثة بين التصادم والتوافق عمر داود، جامعة - تيارت
758 - 745	ثنائية اللغة والهوية في أدب المنفى بن بغداد أحمد، جامعة، تيسمسيلت
774 - 759	قراءة التراث لدى المفكرين العرب من منظور حدائي ناجي نادية، جامعة تيسمسيلت
794 - 775	واقع الهجرة غير شرعية في الجزائر 2010-2018 جمال بن مرار، جامعة خميس مليانة
806 - 795	البيئة الرقمية: النظريات الإعلامية والميديا الجديدة بن راشد رشيد، جامعة وهران2، بلحاج حسنية، جامعة وهران2
821 - 807	الخرافات نصوص أدبية عابرة للغات والآداب فتح الله محمد، جامعة تيسمسيلت
835 - 822	الخطاب الروائي المعاصر الرؤيا والتحول يعقوبي قادية، جامعة تيسمسيلت
856 - 836	إدارة التوافق السياسي وبيئة التحول الديمقراطي في تونس: 2011-2017 لرقت الحسين، جامعة المسيلة، بلعباس عبد الحميد، جامعة المسيلة
871 - 857	الصحة النفسية وسبل تحقيقها من منظور علم النفس الايجابي في ظل جائحة كورونا بلخير فايزة، جامعة غليزان
888 - 872	علاقة المضامين الإعلامية بالتنشئة الاجتماعية الأسرية بتقة ليلي، جامعة المسيلة
910 - 889	الأستاذ الجامعي: قراءة في العلاقة بين الأدوار الحديثة في ظل معايير جودة التعليم العالي ومعوقات تحقيقها بوغراف حنان، جامعة الطارف
929 - 911	اللامركزية المحلية ودورها في ارساء الحكم الراشد بالجزائر لوعيل رفيق، جامعة الجزائر3
953 - 930	النقد الثقافي وآليات القراءة والتأويل بوسكين مجاهد، جامعة معسكر
977- 954	مساهمة الابتكارات البيئية في تغيير اتجاهات المستهلكين: شركة فورد أنموذجا العبادي فاطمة، جامعة المدية، كشيدة حبيبة، جامعة المدية
991 - 978	الداعية الجزائرية المؤثرة في مجال خدمة القرآن الكريم عبر شبكات التواصل الاجتماعي (الفايسبوك) دراسة تحليلية لصفحة المقرنة راضية هلال زكية منزل غرابية، جامعة قسنطينة، أحلام بوساحة، جامعة قسنطينة
1009 - 992	دراسة مقارنة بين الجري المتقطع (15/15) والألعاب المصغرة 4 ضد 4 على السرعة الهوائية القصوى لدى لاعبي كرة القدم أقل من 21 سنة



تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون  
**Diagnosis of the reality of the characteristics of the educated organization  
at The University of Medea from the point of view of the researchers  
professors**

رشيد سالمي

جامعة تمنراست

[profsalmi@yahoo.fr](mailto:profsalmi@yahoo.fr)

هاجر تزغوين\*

جامعة المدية

[hadjertazeghouine89@gmail.com](mailto:hadjertazeghouine89@gmail.com)

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة المحاضرون صنف "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لكل خاصية على حدى، وقد توصلت الدراسة إلى أن أقل خصائص المنظمة المتعلمة توفرا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي خاصية إتاحة المعرفة والوصول إليها ، وأكثر خصائص المنظمة المتعلمة توفرا في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعود لخاصية التمكين ، وتراوحت درجة توافر الخصائص بين متوسطة ومرتفعة ، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة المدية ، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتطوير الجامعة للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة.

**Abstract :** The study aimed to identify the availability of the characteristics of the educated organization at Medea University from the viewpoint of lecturers, class "A" at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, and to identify the statistically significant differences in the answers of the individuals of the study sample belong to each characteristic separately, and the study has reached The least available characteristics of the educated organization are from the point of view of the study sample individuals is the feature of providing knowledge and access to it, and the most available characteristics of the educated organization are available in the university from the viewpoint of the members of the study sample due to the property of empowerment, and the degree of availability of characteristics ranged between medium and high, as the study concluded that There are no statistically significant differences in the answers of the study sample individuals about the availability of the characteristics of the educated organization at Medea University, and the study also aimed to present proposals for the development of the university to move towards

**معلومات المقال**

تاريخ القبول:

10-05-2022

**الكلمات المفتاحية:**

- ✓ المنظمة المتعلمة
- ✓ خصائص المنظمة المتعلمة:
- ✓ الأساتذة الباحثون:

**Article info**

Accepted

2022-05-10

**Keywords:**

Educated organization  
Educated organization  
characteristics  
Research professors

achieving the educated organization.

#### المقدمة:

إن التطورات النوعية التي أوجدتها تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي في شتى الميادين ، قد كشفت الستار عن المنظمات جميعها ، وبينت مالها وما عليها ، فلم تعد المنظمات التقليدية تستوعب حجم التغيير وسرعته ، وباتت الصيغة الجديدة للحياة متميزة والتمثلة بعدم الثبات تهدد أمن المنظمات وكيانها القائم على الروتين ، الأمر الذي يفرض على تلك المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوراقها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيلها في مواجهة مختلف التحديات ، وهذا يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها ونموها وبقائها و منافستها للغير.

أن الجامعات تعتبر من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها، وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية وبما يتوفر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم.

تسعى الجامعات اليوم أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية بصورة متميزة للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتطورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية للدراسة:

ما مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة الباحثون؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

-تتوفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- تتوفر خاصية القيادة التعليمية في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.
- تتوفر خاصية التمكين في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.
- تتوفر خاصية إتاحة المعرفة والوصول إليها في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

- تتوفر خاصية الهيكلية التعليمية في جامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.
  - تتوفر خاصية الرؤية المشتركة في جامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.
  - تتوفر خاصية الثقافة التنظيمية التكيفية في جامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.
- أهمية الدراسة.**

- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في المجال العلمي والتطبيقي والخروج بتوصيات تساعد الجامعة لتحقيق التوجه نحو المنظمة المتعلمة.
- قد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى مشابهة أو مكملة لهذه الدراسة، مما يثري المكتبة العربية بمثل هذا النوع من الدراسات.

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي وتسعى أيضا هذه الدراسة لتقديم بعض المقترحات التي من الممكن أن تطور جامعة المدية وتحقق لها التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

**محددات الدراسة:** تم جمع البيانات اللازمة للدراسة في الثلاثي الأول من سنة 2020.

**الحدود الزمنية:** شمل مجتمع الدراسة الأساتذة المحاضرون صنف "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

**الحدود المكانية:** وقد تم التطرق في هذه الدراسة بداية إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، ثم إلى قراءة نظرية للمنظمة المتعلمة وأهم خصائصها وفي الجزء التطبيقي فقد تم اختيار مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة.

### أولا: الدراسات السابقة

دراسة النسور أسماء سالم بعنوان " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية 2010" التي استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام استبانة طبقت على العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية من حملة البكالوريوس وما

فوق وبلغ عددهم (194) موظفا ، وتوصلت هذه الدراسة في نتائجها الى أن مفهوم المنظمة المتعلمة يمكن توضيحه من خلال ثمانية عناصر هم : الثقافة التنظيمية الداعمة ، القيادة ، التمكين ، التخطيط الاستراتيجي ، الهيكل التنظيمي العمودي ، نظام إدارة المعرفة ، العوائد ، نظام تقييم الأداء .

كما قدمت دراسة سوسن بنت محمد بن زرعة بعنوان " مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية 2014" حيث تم استخدام البحث الوصفي المعتمد على المسح بالاستبيان ، أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان والبالغ عددهن ( 24 ) رئيسة في الفصل وتمثلت الخصائص في : إيجاد فرص للتعلم المستمر ، تشجيع الحوار والاستفسار ، تشجيع التعاون الجماعي ، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية ، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، ومن بين النتائج التي أفرت عنها الدراسة أن أقل خاصية للمنظمة المتعلمة توافرا من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ، بينما كان أكثر الأبعاد توافرا من وجهة نظر رئيسات الأقسام هو بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم وتراوحت درجة توافر الخصائص السبعة للمنظمة المتعلمة بين متوسطة وعالية تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة وحجم القسم لصالح الأقسام.

كما قدمت دراسة الحواجرة كامل محمد يوسف "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية 2010" هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي، والجامعات وتفاعلها مع كل من مدة الخدمة والمشاركة في الدورات العمرية، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات: الجامعات الأردنية، والمؤهل العلمي، والعمر الإداري، وتفاعل الجامعات الأردنية مع كل من سنوات الخبرة، والعمر الإداري. وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء الجامعات الأردنية كمنظمات تعلم.

وقدمت دراسة E. D. Nakpodia بعنوان **the concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective, 2009.**<sup>1</sup>

ركزت هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى تطبيق تصور المؤسسة المتعلمة والذي هو فلسفة واسعة الانتشار في المؤسسات اليوم، والتي يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية، كما يتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم المستمر بصورة مشتركة ولقد وجدت

هذه الدراسة أن الجامعات تمتلك مقومات المؤسسات المتعلمة كتعلم الفريق، الرؤية المشتركة، الأنماط الفكرية، وكتيجة اقتصرت الدراسة على كيفية التزام الجامعات في خلق تعلم مستمر وربط تنظيم الجامعة بمحيطها، كما اقترحت الحاجة إلى إعادة التفكير الجذري في الوظائف الأساسية للجامعة.

مما سبق نستنتج أنّ الدراسات التي تمّ عرضها اتّفتحت على ضرورة تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات للتكيف مع الأفكار الجديدة وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات لتعزيز خدماتها والوصول مستويات عالية من الجودة، وهذا ما يتفق مع دراستنا في قياس مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة، إلا أن هناك اختلاف مع الدراسات السابقة في عينات الدراسة فقد تم اختيار أساتذة التعليم العالي فقط.

ثانياً: قراءة نظرية للمنظمة المتعلمة

### 1- مفهوم المنظمة المتعلمة

ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة أول مرة سنة 1990 على يد المفكر بيتر سينج *peter senge* في كتابه الشهير الضابط الخامس *The fifth Discipline* عندما حول النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسة عملية، فقد أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم التنظيمي، والتي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها اسم المنظمة المتعلمة. وقد عرفها هذا الأخير " بأنها المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا." (جار الله الياي و عاطف ، 2018)

وظهرت بعدها عدة أبحاث ودراسات حول المنظمة المتعلمة وجاءت عدة تعاريف نذكر منها:

- المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتلائم مع المعارف والرؤى الجديدة. (سلمان و علوش، 2015)
- كما عرفت بأنها الرؤيا المثالية للمنظمة إذ أن الهياكل والإجراءات وممارسة العمل تكون مفتوحة للتكيف والتحسين المستمر، وان الأفراد والفرق تكون مشاركة بالتعلم المستمر، ويتم اتخاذ الإجراءات الإستراتيجية من خلال الاستجابة لبيئات ذات الصلة والتغذية العكسية. (عواد الكبيسي وحنين، 2014)
- وعرفت أيضا على أنها نظام ديناميكي قادر على التطوير والتغيير للنحو الأمثل بما يتماشى مع تغيير متطلبات أصحاب المصالح، فهي الكينونة التي تعلم الأفراد والمنظمات التغيير التنظيمي لمواجهة المشكلات والتحديات. (سلام أوديب ، 2018)

## تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة الباحثون

● المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يحاول المديرون فيها عمل أي شيء ممكن لتعظيم قدرة الفرد والجماعة على التفكير والسلوك المتسم بالإبداع والخلق واللامحاكاة وعدم التقليد، وبذلك فإنهم يعظمون الاحتمال القوي لوجود المنظمة المتعلمة. (E.D, 2009)

● كما يرى الجرواوي المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تعمل على تسهيل وتوفير فرص التعلم للمنتمين إليها أو المرتبطين بها كافة، وكذلك تتطور وتتغير وتتشكل بصورة مستمرة. (يوسف الجرواوي، 2000) وعليه فقد تطرقت التعاريف السابقة إلى خطوتين أساسيتين لبناء المنظمة المتعلمة هما:

1- التغيير الجذري على المستوى الفردي والمنظمي، وذلك بالتخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، واتخاذ أنماط إدارية حديثة تكون ملائمة لإيجاد ثقافة التعلم والحصول على المعرفة الجديدة وتوليدها، مع الأخذ بعين الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية.

2- تبني إستراتيجية التعلم المنظمي الفردي والجماعي المستمر.

### 2- خصائص المنظمة المتعلمة

يوجد اختلاف بين الباحثين في تحديد خصائص المنظمة المتعلمة، إلا أن أغلبهم اتفقوا على الخصائص التي إعتدناها في دراستنا والمتمثلة في:

● القيادة التعليمية: هي القيادة التي تتعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور والعقلنة وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، فهي تعمل وتتعامل وتفكر معهم، وتعمل على توفير الفرص للعاملين لكي يشاركوا في صناعة المستقبل الذي يتطلعون له ومشاهدة ذلك واقعياً في نطاق زمني محدد، ويتحملون المسؤولية الجماعية بدلا من أن تفرض عليهم من الإدارة العليا (Mobley, Calvert, و Marshall, 1994)

● الهيكلية التعليمية: هيكل ملائم لاكتساب المعرفة ونشرها من خلال التركيز على فرق العمل واللجان التي تقوم بالعمل بقدر عالي من المرونة وتبتعد عن الهياكل الهرمية التقليدية، وتضم هذه الفرق ممثلين من مختلف الأقسام ذات العلاقة بالمهام التي تكلف بها، وتمنح الصلاحيات الكافية في معرفة المشاكل التي تواجههم، ويقترحون الحلول المناسبة. (Marquardt, 1996)

● التمكين: إن وجود شخص واحد على رأس المنظمة لم يعد مجدياً في ضل هذه التحديات التي تواجه المنظمات، لذا فإن منح الموظفين القادرين على التصرف والتحرك بفاعلية صلاحيات وتوفير المعرفة والمعلومات سيساهم في زيادة قدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف، مع الحرص من المنظمة على تقديم ما يقابل هذا الجهد المقدم من الموظفين من

خلال إشراكهم في الملكية أو توزيع الأرباح أو بعض الأسهم لضمان بقائهم وولائهم. (حسين البغدادي و دباس العبادي، 2009)

- **إتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات:** إن توفير المعرفة والمعلومات في الوقت المناسب وبالقدر الكافي سيساهم في نجاح التمكين حيث أن التمكين لا يتحقق بمجرد طرحه كشعار بينما الملفات والمعلومات ليست متوفرة، فالمنظمة المتعلمة لا تعمل في ظل احتكار المعلومات وغياب الثقة ، لذلك لا بد من الانفتاح والشفافية وتوفير نظم معلومات وقواعد بيانات يمكن الوصول إليها بضوابط متفق عليها لتجنب أي أساليب ملتوية أو إشاعات. (أبو خضير سعود ، 2007)
  - **إستراتيجية المشاركة:** يتم بناء استراتيجيات المنظمة المتعلمة من خلال إشراك الجميع في بنائها، فهي تنبع من الأسفل إلى الأعلى لكي تحظى بالقبول والقناعة من الموظفين المشاركين من كل المستويات في وضعها، خصوصا إذا كانت مشاركتهم ستسهم في جعل الاستراتيجيات أكثر واقعية وفعالية، وهذا يتطلب أيضا دراسة وفهم للبيئة الخارجية بما تحمل من فرص وتهديدات يتوقع حدوثها. (ذياب الذياب ، 2014)
  - **ثقافة تنظيمية تكيفية:** من المعلوم أن القيم والمعتقدات والتفاهات بين أفراد المنظمة له تأثير كبير على سير العمل في أي منظمة، فعندما تكون هذه القيم والمعتقدات تؤمن بقيمة التعلم وتحث عليه وتعمل على نشره، فسيكون لها دور إيجابي في تطوير المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية والمساهمة في الإبداع وزيادة القدرة والرغبة والطموح للوصول بالمنظمة إلى أهدافها المرسومة. (النسور، 2010)
- 3- أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:**
- هذا ما فرضته ضرورة وحتمية التغيير وذلك من خلال العناصر التالية: (شتاتحة ، 2017)
- **من الهيكل العمودي إلى الأفقي:** الهيكل العمودي يفرض منافسات واتجاها واحدا في الاتصال، بينما الهيكل الأفقي فيوفر التدفق في العمليات من خلال التركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا.
  - **من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** وذلك بإتاحة التصرف لمقابلة الهدف، كما يمكن تعديل الأدوار وإعادة تعريفها ما يسمح بالمرونة.
  - **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة:** فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في مستوى أفضل، كما أن الريادة تتطلب ذلك.
  - **من إستراتيجية المنافسة إلى التعاون:** من خلال التمكين الإداري الذي يسمح بمشاركة العمال في التطوير الاستراتيجي، لا أن تفرضها عليهم مما يعمق التعاون والتعلم والتكيف.
  - **من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة:** التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

الجدول رقم 01: أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة حسب Marquard

البعد	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الواجبات الأساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	زمالة
المستويات الإدارية	متعددة	قليلة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق العمل متداخلة ومتفاعلة
الحدود	ثابتة	متحركة
القدرة التنافسية	التكامل الرأسي	التحالف والتوكيلات
أسلوب الغدارة	أوتوقراطية	مشاركة
الثقافة السائدة	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الالتزام بتحقيق النتائج
الافراد	متجانسون	متنوعون ومختلفون
التركيز الاستراتيجي	الفاعلية	الإبتكار

المصدر: علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص 14.

رابعاً: تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة المدينة

أساتذتها، ولكن قبل ذلك سيتم التعريف بمنهجية الدراسة كما يلي:

#### 1- منهجية الدراسة

- أسلوب البحث: لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب الاستبانة، حيث استهدف الاستبيان أساتذة المحاضرون صنف "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة.
- مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة أساتذة المحاضرون صنف "أ" بكلية محل الدراسة.

• عينة الدراسة: قد تم توزيع 40 استمارة، استرجع منها 30 استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة 75% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

• أسلوب جمع البيانات: تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات عينة الدراسة، وتم تقسيمه إلى قسمين، قسم أول يخص البيانات الشخصية الجنس، السن المستوى التعليمي والخبرة المهنية، والقسم الثاني قسمناه بدوره الى 6 محاور اعتمد خصائص المنظمة المتعلمة كل محور يحتوي على 5 عبارات، وقد عرضت جميعها باستخدام مقياس لكرت الحماسي المتدرج من: أوافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1).  
وقد تم تحليل البيانات المسترجعة باستخدام تم استخدام برنامج التحليل المسمى: " الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)" طبعة 20.

• ثبات وصدق أداة الدراسة: يستخدم معامل الثبات Cronbach's alpha لتحديد ثبات الاستبيان، وتُعدُّ قيمته مقبولاً عندما تكون مساوية أو أكثر من 0.6.

#### جدول رقم (2): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	اسم المتغير	معامل الثبات
30	خصائص المنظمة المتعلمة	0.828
30	الاستبيان ككل	0.828

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان (0.828) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تُبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

#### 2- وصف إجابات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حيث تم الاستناد للتدرج الآتي كميّار لتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة ومتغيراتها وفقاً للأوساط الحسابية لتصورتهم:

1.00 – 2.33 بدرجة منخفضة؛

2.34 – 3.67 بدرجة متوسطة؛

وبعد تحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج، وفيما يأتي عرض تلك النتائج

جدول رقم (3): وصف متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	-	0.65	3.87	القيادة التعليمية: التي تتعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور والعقلنة وتبادل الأفكار والمعلومات مع الأساتذة، وتوفير الفرص لهم لكي يشاركوا في صناعة القرار.
مرتفع	3	1.06	3.98	1- تدعم الإدارة العليا للجامعة رؤية المنظمة المتعلمة.
مرتفع	2	0.97	4.00	2- - تنمي الجامعة عملية إقتسام القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار مع الأساتذة.
مرتفع	4	1.00	3.88	3- يشارك قادة الجامعة الأساتذة من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها.
متوسط	5	1.35	3.3	4- يدعم قادة الجامعة طلبات الأساتذة بخصوص فرص التعلم والتدريب.
مرتفع	1	0.76	4.24	5- تفوض إدارة الجامعة بعض الصلاحيات للأساتذة لإثرائهم وظيفيا.
مرتفع	-	0.58	3.97	التمكين: هو منح الأساتذة القادرين على التصرف والتحرك بفاعلية صلاحيات وتوفير المعرفة والمعلومات ما يساهم في زيادة قدرتهم على الإنجاز وتحقيق أهداف الجامعة.

مرتفع	4	0.78	3.94	1- يتم بذل الجهد لتمكين الأساتذة ليكونوا قادرين على التعلم والأداء.
متوسط	5	0.91	3.66	2- تشجع الجامعة الأساتذة على التفكير في عملهم من منظور عالمي.
مرتفع	2	0.87	4.00	3- توفر الجامعة رؤية جماعية مشتركة معلنة عبر الكليات وفرق العمل.
مرتفع	3	0.93	3.96	4- تكرم الجامعة وتدعم ذوي المبادرات البناءة المحسوبة المخاطر.
مرتفع	1	0.7	4.04	5- تشجع إدارة الجامعة الأساتذة على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها.
متوسط	-	0.32	3.65	إتاحة المعرفة والوصول إليها: هي توفير المعرفة والمعلومات في الوقت المناسب وبالقدر الكافي وتوفير نظم معلومات وقواعد بيانات يمكن الوصول إليها بضوابط متفق عليها ما يساهم في نجاح التمكين.
مرتفع	2	0.95	3.74	1- تمتلك الجامعة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة وجعلها متاحة لمن يحتاجها.
متوسط	3	0.93	3.65	2- يستطيع الأساتذة الوصول بسرعة إلى المعلومات من خلال سبيل المثال) الشبكة الداخلية والانترنت).
متوسط	4	1.05	3.44	3- يتم تجهيز قاعات التعلم بأحدث الأجهزة الإلكترونية المتوفرة.
متوسط	5	0.86	3.3	4- تتيح الجامعة مختلف التجارب المحلية والوطنية والدولية لمشاركة المعرفة والتعلم.
مرتفع	1	0.73	3.88	5- تسعى الجامعة الى تحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل باستمرار.

## تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة الباحثون

متوسط	-	0.47	3.67	الهيكلية التعليمية: هيكل ملائم لاكتساب المعرفة ونشرها من خلال التركيز على فرق العمل واللجان التي تقوم بالعمل بقدر عالي من المرونة والابتعاد عن الهياكل الهرمية التقليدية ما يعطي القيادات مزيدا من الوقت للمهام الأكبر مثل التخطيط والتقييم.
متوسط	4	1.33	3.58	1- يتم الاستفادة من فرق العمل في نقل المعرفة عبر الكليات والأقسام.
مرتفع	1	0.97	3.88	2- تصمم المنظمة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم (مثل نظام التدوير الوظيفي، أنظمة تعلم الوظائف).
متوسط	3	1.25	3.66	3- يمكن تكوين فرق العمل أو حلقات الجودة بالجامعة تلقائيا.
مرتفع	2	1.07	3.87	4- الهيكل التنظيمي في الجامعة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة.
متوسط	5	1.18	3.55	5- يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلا من وجود حدود بينهما.
	-	0.88	3.77	الرؤية المشتركة (إستراتيجية المشاركة): يتم بناء استراتيجيات المنظمة المتعلمة من خلال إشراك الجميع خصوصا إذا كانت مشاركتهم تسهم في جعل هذه الإستراتيجية أكثر واقعية وفعالية وذلك من خلال الفهم الجيد للبيئة الخارجية.
مرتفع	2	0.91	3.88	1- تتيح الجامعة للأساتذة المساهمة الجماعية في تقويم إنجازاتها الحالية.
مرتفع	3	0.88	3.74	2- تشكل الجامعة لجانا متخصصة لإثراء رؤيتها الإستراتيجية في ضوء المستجدات والتحديات.
مرتفع	1	0.86	3.98	3- تستفيد الجامعة من التجارب الناجحة التي حققتها الجامعات الأخرى.

متوسط	4	0.63	3.50	4-تبتكر إدارة الجامعة طرق لقياس الفجوة بين الواقع الحالي للجامعة والواقع المرغوب.
متوسط	5	0.68	3.48	5-تراعي رؤية ورسالة الجامعة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
مرتفع	-	0.47	3.68	ثقافة تنظيمية تكيفية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والتفاهات المشتركة بين أفراد التنظيم ما يؤثر بشكل كبير على سير العمل وزيادة قدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات.
متوسط	5	0.99	3.55	1-هناك تطابق بين قيم الجامعة وأفعالها.
مرتفع	1	0.97	3.87	2-يعتبر الأساتذة في الجامعة أن نجاح الجامعة في مهمتها نجاح الجميع.
متوسط	3	1.33	3.62	3-تنشر إدارة الجامعة روح الثقة بين الأساتذة في الجامعة.
متوسط	2	0.77	3.67	4-يهتم جميع الأساتذة في الجامعة بتحقيق الشعارات التي تتبناها الجامعة.
متوسط	4	1.12	3.58	5-تشجع الجامعة موظفيها على التعلم والتطور.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

- القيادة التعليمية: يتضح من المحور الأول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القيادة التعليمية تراوحت ما بين ( 3.3-4.24) مما يشير إلى درجة موافقة تتراوح بين متوسطة ومرتفعة، واحتلت الفقرة التي تنص على "نفيوض إدارة الجامعة بعض الصلاحيات للأساتذة لإثرائهم وظيفيا" المرتبة الأولى بموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ أن معظم بنود هذه الخاصية حصلت على موافقة عالي من أفراد عينة الدراسة، في حين نجد أن الفقرة التي تنص " يدعم قادة الجامعة طلبات الأساتذة بخصوص فرص التعلم والتدريب " على المرتبة الأخيرة لحصولها على موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.653.
- التمكين: يتضح من المحور الثاني أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكين تراوحت ما بين ( 3.66-4.04) مما يشير إلى درجة موافقة تتراوح بين متوسطة ومرتفعة، واحتلت الفقرة التي تنص على "تشجع إدارة الجامعة الأساتذة على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها" المرتبة الأولى بموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة كما نلاحظ أن معظم بنود هذه الخاصية حصلت على موافقة عالية من أفراد عينة الدراسة، في حين نجد أن الفقرة التي تنص " تشجع الجامعة الأساتذة

## تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة الباحثون

على التفكير في عملهم من منظور عالمي " على المرتبة الأخيرة لحصولها على موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة ، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.58.

● **إتاحة المعرفة والوصول إليها:** يتضح من المحور الثالث أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد إتاحة المعرفة والوصول إليها تراوحت ما بين ( 3.33-3.88) مما يشير إلى درجة موافقة أغلبها متوسطة واحتلت الفقرة التي تنص على "تسعى الجامعة إلى تحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل باستمرار" المرتبة الأولى بموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة ، كما نلاحظ أن معظم بنود هذه الخاصية حصلت على موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة ، في حين نجد أن الفقرة التي تنص " تتيح الجامعة مختلف التجارب المحلية والوطنية والدولية لمشاركة المعرفة والتعلم " على المرتبة الأخيرة لحصولها على موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة ، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.32.

● **الهيكلية التعليمية:** يتضح من المحور الرابع أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكين تراوحت ما بين ( 3.55-3.88) مما يشير إلى درجة موافقة تتراوح بين متوسطة ومرتفعة ، واحتلت الفقرة التي تنص على "تصمم المنظمة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل نظام التدوير الوظائف، أنظمة تعلم الوظائف" المرتبة الأولى بموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة ، كما نلاحظ أن معظم بنود هذه الخاصية حصلت على موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة ، في حين نجد أن الفقرة التي تنص " يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلا من وجود حدود بينهما" على المرتبة الأخيرة لحصولها على موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة ، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.47.

● **الرؤية المشتركة:** يتضح من المحور الخامس أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكين تراوحت ما بين ( 3.48-3.98) مما يشير إلى درجة موافقة تتراوح بين متوسطة ومرتفعة ، واحتلت الفقرة التي تنص على "تستفيد الجامعة من التجارب الناجحة التي حققتها الجامعات الأخرى." المرتبة الأولى بموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة ، كما نلاحظ أن معظم بنود هذه الخاصية حصلت على موافقة عالية من أفراد عينة الدراسة ، في حين نجد أن الفقرة التي تنص " تراعي رؤية ورسالة الجامعة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية " على المرتبة الأخيرة لحصولها على موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة ، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.88.

● **ثقافة تنظيمية تكيفية:** يتضح من المحور السادس أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكين تراوحت ما بين ( 3.55-3.87) مما يشير إلى درجة موافقة تتراوح بين متوسطة ومرتفعة ، واحتلت الفقرة التي تنص على "يعتبر الأساتذة في الجامعة أن نجاح الجامعة في مهمتها نجاح الجميع" المرتبة الأولى بموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة ، كما نلاحظ أن معظم بنود هذه الخاصية حصلت على موافقة متوسطة من

أفراد عينة الدراسة ، في حين نجد أن الفقرة التي تنص " هناك تطابق بين قيم الجامعة وأفعالها " على المرتبة الأخيرة لحصولها على موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة ، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.47.

### 3- اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم تحليل البيانات التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة وذلك لتشخيص مدى توفر الجامعة محل الدراسة على خصائص المنظمة المتعلمة وكانت النتائج كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على انه تتوفر خاصية القيادة التعليمية في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة

#### الجدول رقم: (4) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخاصية القيادة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخاصية
0.65	3.87	القيادة التعليمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج

من الجدول أعلاه نستنتج ما يأتي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى: وذلك من خلال نتائج الجدول فإنه يتضح بأن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على العبارات الخمسة التي خصت بعد القيادة التعليمية المبينة في الجدول رقم (4)، قد حققت وسطا حسابيا قدره 3.87، الذي يعتبر في المجال الفرضي من 3.67 - 5.00 الذي يعكس الدرجة المرتفعة، وبذلك فإن بعد القيادة التعليمية متوفر في الجامعة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة أي لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة وإنما هناك توافق كبير في الإجابات ؛وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.65.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على انه تتوفر خاصية التمكين في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

#### الجدول رقم: (5) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخاصية التمكين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخاصية
0.58	3.97	التمكين

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج ما يأتي:

## تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون

قبول الفرضية الفرعية الثانية: وذلك من خلال نتائج الجدول فإنه يتضح بأن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على العبارات الخمسة التي خصت بعد التمكين المبينة في الجدول رقم (5)، قد حققت وسطا حسابيا قدره 3.97، الذي يعتبر في المجال الفرضي من 3.67 - 5.00 الذي يعكس الدرجة المرتفعة بذلك فان بعد التمكين متوفر في الجامعة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة أي لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة وإنما هناك توافق كبير في الإجابات؛ وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.58.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على انه تتوفر خاصية إتاحة المعرفة والوصول إليها في جامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم: (6) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخاصية إتاحة المعرفة والوصول إليها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخاصية
0.32	3.65	إتاحة المعرفة والوصول إليها

المصدر: SPSS من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج

من الجدول أعلاه نستنتج ما يأتي:

رفض الفرضية الفرعية الثالثة: وذلك من خلال نتائج الجدول فإنه يتضح بأن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على العبارات الخمسة التي خصت بعد إتاحة المعرفة والوصول إليها المبينة في الجدول رقم (6)، قد حققت وسطا حسابيا قدره 3.65، الذي يعتبر في المجال الفرضي من 2.34 - 3.67 الذي يعكس الدرجة المتوسطة، أي أن بعد إتاحة المعرفة والوصول إليها متوفر في الجامعة بدرجة متوسطة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.32.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على انه تتوفر خاصية الهيكلية التعليمية في جامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم: (7) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخاصية الهيكلية التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخاصية
0.47	3.67	الهيكلية التعليمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج ما يأتي:

رفض الفرضية الفرعية الرابعة: وذلك من خلال نتائج الجدول فإنه يتضح بأن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على العبارات الخمسة التي خصت بعد الهيكلة التعليمية المبينة في الجدول رقم (7)، قد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.67، الذي يعتبر في المجال الفرضي 2.34 – 3.67 الذي يعكس الدرجة المتوسطة، أي بعد إتاحة المعرفة والوصول إليها متوفر في الجامعة بدرجة متوسطة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.47.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على انه تتوفر خاصية الرؤية المشتركة في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

#### الجدول رقم: (8) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخاصية الرؤية المشتركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخاصية
0.88	3.77	الرؤية المشتركة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج ما يأتي:

قبول الفرضية الفرعية الخامسة: وذلك من خلال نتائج الجدول فإنه يتضح بأن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على العبارات الخمسة التي خصت بعد الرؤية المشتركة المبينة في الجدول رقم (8)، قد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.77، الذي يعتبر في المجال الفرضي 3.68 – 5 الذي يعكس الدرجة المرتفعة، وبذلك فان بعد الرؤية المشتركة متوفر في الجامعة بدرجة مرتفعة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.88.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على انه تتوفر خاصية الثقافة التنظيمية التكيفية في جامعة المدينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

#### الجدول رقم: (9) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخاصية الثقافة التنظيمية التكيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخاصية
0.47	3.68	الثقافة التنظيمية التكيفية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج ما يأتي:

قبول الفرضية الفرعية السادسة: وذلك من خلال نتائج الجدول فإنه يتضح بأن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على العبارات الخمسة التي خصت بعد الرؤية المشتركة المبينة في الجدول رقم (9)، قد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.68، الذي يعتبر في المجال الفرضي 3.68 – 5

## تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون

الذي يعكس الدرجة المرتفعة، وبذلك فإن بعد الثقافة التنظيمية التكيفية متوفر في الجامعة بدرجة مرتفعة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.47.

- اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه تتوفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة.

- الجدول رقم: (10) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لخصائص المنظمة المتعلمة

/	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خصائص المنظمة المتعلمة	3.75	0.57

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج ما يأتي:

● قبول الفرضية الرئيسية: وذلك من خلال نتائج الجدول فإنه يتضح بأن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لخصائص أو أبعاد المنظمة المتعلمة أي على مدى توفر هذه الخصائص بشكل كلي في جامعة المدية المبينة في الجدول رقم (10)، قد حققت وسطا حسابيا قدره 3.75، الذي يعتبر في المجال الفرضي 3.68 - 5 الذي يعكس الدرجة المرتفعة، وبذلك فهناك توافق كبير على توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة أي بدرجة مرتفعة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.57 ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم وجود إجابات شاذة.

### خلاصة:

حاولت الدراسة الحالية إلقاء الضوء على أهم خصائص المنظمة المتعلمة ومدى توفرها في جامعة المدية أخذت الأساتذة المحاضرون صنف "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كعينة؛ وقد خلصت الدراسة الى توفر كل من خاصية القيادة التعليمية، التمكين، الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية التكيفية بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة الى أن الجامعة تتوفر على خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة ذات دلالة إحصائية وفقا لعينة الدراسة، وتعد خصائص المنظمة المتعلمة القاعدة الأساسية لنجاح وتطوير الجامعات كونها تشمل جميع المقومات لتطبيقها في أرض الواقع والوصول بالجامعات الجزائرية الى مصاف الجامعات العالمية.

وفي ضوء النتائج الموضحة أعلاه فإن الدراسة الحالية توصيوتقترح ما يلي:

- ضرورة إتاحة الفرصة لجميع الأساتذة للتعلم المستمر وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.
- ضرورة تبني رؤى موحدة بين إدارة الجامعة والأساتذة.
- ضرورة تخفيف العبء الأكاديمي وإتاحة الفرصة للأساتذة للتجريب والابتكار.
- إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل ومكافأة فرق العمل على إنجازاتها.
- بناء فرق التعلم وتأسيس فن الحوار بين الأساتذة في الجامعة وتطوير استقبال المعلومات وتحليلها وعرضها ثم تهيئة الأساتذة على تقبل التغيير التنظيمي المصاحب لعملية التعلم.
- ضرورة ابتكار الجامعة لطرق قياس الفجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب.
- حتمية مراعاة رؤية ورسالة الجامعة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- العمل على نشؤ روح الثقة بين الأساتذة في الجامعة.
- ضرورة العمل على تطابق قيم الجامعة مع أفعالها.

#### قائمة المراجع والمصادر

- أحمد صالح سلام أوديب . (2018). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة . غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية .
- أسماء شتاتحة . (2017). المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينج ومبررات تبني التحول إليها. مجلة إقتصاديات المال والأعمال *JFBE*, 1(4)، 137-138.
- أسماء سالم النصور. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- إيمان أبو خضير سعود . (2007). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ، إتجاهات ادارية حديثة لتطوير منظمات القرن الواحد والعشرين. الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار المؤيد للنشر .
- رغد يوسف الجرواوي. (2000). إعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر. رسالة ماجستير غير منشورة. بغداد، كلية الادارة والاقتصاد : جامعة المستنصرية .
- سالم النصور , أ . (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي .رسالة ماجستير إدارة أعمال .عمان، الأردن : جامعة الشرق الأوسط.
- سعود ذياب الذياب . (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير في العلوم الغدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . الرياض .
- صلاح الدين عواد الكبيسي ، و شلال العزاوي حنين . (2014). تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية والأداء الاستراتيجي، 20(76)، 34.
- عادل هادي حسين البغدادي ، و هاشم فوزي دباس العبادي. (2009). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة. عمان ، الاردن : مكتبة الوراق للنشر والتوزيع .

## تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة الباحثون

علي سلمان، و علا علوش. (2015). واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 37(5)، 359.

نوف جار الله اليامي، و بن طريف عاطف . (2018). درجة ممارسة مديري مدارس المهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 3(4)، 30.

Calvert, Mobley, G., & Marshall, S. (1994). Grasping the learning Organization. *training and Development*, 48(06), 38.

E.D, N. (2009, SEPTEMBRE). the concept of the university as learning organization. *journal of administration and policy research*, 1(5), 82.

Marquardt, B. (1996). learning to change : An information prespective on learning organization. *business Quarterly*, 61(02).

