

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

## أثر المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

\* د. بلجازية عمر

إعداد الطالبين:

• عبد السلام علوطي

• عبد السلام عتامنة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

|              |            |               |                        |
|--------------|------------|---------------|------------------------|
| رئيسا        | جامعة جيجل | أستاذ محاضر أ | الأستاذة بوهالي رتيبة  |
| مشرفا ومقرار | جامعة جيجل | أستاذ محاضر أ | الأستاذ د. بلجازية عمر |
| مناقشا       | جامعة جيجل | أستاذ مساعد أ | الأستاذة عزيزي وداد    |

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

# أثر المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:  
\* د. بلجازية عمر

إعداد الطالبين:

- عبد السلام علوطي
- عبد السلام عتامنة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

|             |            |               |                        |
|-------------|------------|---------------|------------------------|
| رئيسا       | جامعة جيجل | أستاذ محاضر أ | الأستاذة بوهالي رتيبة  |
| مشرفا ومقرر | جامعة جيجل | أستاذ محاضر أ | الأستاذ د. بلجازية عمر |
| مناقشا      | جامعة جيجل | أستاذ مساعد أ | الأستاذة عزيزي وداد    |

السنة الجامعية: 2023/2022

# الشكر

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله  
محمد صلى الله عليه وسلم  
بداية وقبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي ألهمنا بالصبر وأمدنا بالقوة والعزيمة  
على مواصلة مشوارنا الدراسي وتفويقه لنا في إنجاز هذا العمل وبلوغ هذه المرحلة من التعلم.

نتقدم بجزيل الشكر وفائق عبارات الامتنان للأستاذ الفاضل بلجازية عمر لقبوله الإشراف  
على موضوعنا

ونشكره على كل المجهودات المبذولة في سبيل إتمام هذا العمل في كل  
مراحله، وعلى كل النصائح والتوجيهات القيمة،  
جازاه الله عنا كل خير.

ونشكر أيضا كل من ساعد وساهم في إتمام هذا العمل.  
لا يفوتنا بهذه المناسبة ان نشكر الأساتذة المحكمين للاستبيان  
كما نتقدم بالشكر إلى اعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة هذه المذكرة .

# الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا إلى األى ما نملك في هذا الكون الوالدين الكريمين اأال الله في عمرهما وحفظهما ومنتعهما

بدوام الصحة والعافية

إلى كل أفراد الأسرة والأقارب إلى كل من كانت له لمسة في مسارنا الدراسي وأسائنتنا من الابتائى إلى مرحلة الجامعة.

إلى كل من حضى بهم القدر اصءقاء المسار الدراسي وكل من شارك في

انجاز هذا العمل.

إلى كل من قدم يد العون لنا ولو بالكلمة الطيبة....

نهدي لكم هذا العمل.

فهرس المحتويات

| الصفحة   | العنوان  |
|--|--|
| I  | الشكر  |
| II   | الإهداء  |
| III  | فهرس المحتويات                                   |
| VI   | قائمة الجداول                                    |
| VIII   | قائمة الأشكال                                    |
| III  | قائمة الملاحق                                    |
| أ - ر  | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول: إدارة المعرفة كأساس لبناء المنظمة المتعلمة</b> |  |
| 13   | تمهيد  |
| 14   | المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة     |
| 14   | المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة                   |
| 17   | المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة         |
| 21   | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي |
| 21   | المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي              |
| 23   | المطلب الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي             |
| 25   | المطلب الثالث: خطوات تطبيق التعلم التنظيمي       |
| 25   | المطلب الرابع: متطلبات التعلم التنظيمي           |
| 27   | المطلب الخامس: معوقات التعلم التنظيمي            |
| 30   | المبحث الثالث: أساسيات حول المنظمة المتعلمة      |
| 30   | المطلب الأول: نشأة مفهوم المنظمة المتعلمة        |
| 31   | المطلب الثاني: تعريف المنظمة المتعلمة            |

|   |  |
|---|--|
| 33  | المطلب الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة                          |
| 34  | المطلب الرابع: دوافع التحول للمنظمات المتعلمة                  |
| 36  | المطلب الخامس: إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة               |
| 38  | المطلب السادس: معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة                   |
| 39  | خلاصة الفصل  |
| <b>الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي</b>             |  |
| 41  | تمهيد  |
| 42  | المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي                     |
| 42  | المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي                            |
| 44  | المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي                           |
| 46  | المطلب الثالث: مبادئ التميز التنظيمي                           |
| 47  | المطلب الرابع: متطلبات التميز التنظيمي                         |
| 48  | المطلب الخامس: معوقات التميز التنظيمي                          |
| 49  | المبحث الثاني: علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة بالتميز التنظيمي   |
| 49  | المطلب الأول: علاقة تعلم الفريق بالتميز التنظيمي               |
| 50  | المطلب الثاني: علاقة التمكين الشخصي بالتميز التنظيمي           |
| 51  | المطلب الثالث: علاقة الرؤية المشتركة بالتميز التنظيمي          |
| 51  | المطلب الرابع: علاقة التفكير التنظيمي بالتميز التنظيمي         |
| 52  | خلاصة الفصل  |
| <b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي</b> |  |
| 54  | تمهيد  |
| 55  | المبحث الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة جيجل |
| 55  | المطلب الأول: تقديم المؤسسة وقطاعها الاقتصادي                  |

|     |   |
|-----|---|
| 60  | المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة  |
| 63  | المطلب الثالث: ظروف العمل في مصلحة الموارد البشرية بمديعة جيجل                        |
| 65  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية                                       |
| 65  | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات                          |
| 65  | المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية  |
| 66  | المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة   |
| 73  | المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية                                    |
| 73  | المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية |
| 76  | المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المنظمة المتعلمة         |
| 81  | المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي          |
| 89  | المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة  |
| 97  | خلاصة الفصل   |
| 99  | خاتمة   |
| 104 | قائمة المراجع   |
| 108 | قائمة الملاحق   |
| 134 | الملخص  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 57     | جدول توزيع العمال حسب الأقسام والمصالح  | 1          |
| 65     | مجتمع وعينة الدراسة   | 2          |
| 67     | جدول تقسيم الأبعاد  | 3          |
| 67     | توزيع لكارث الخماسي   | 4          |
| 68     | توزيع طول الفئات  | 5          |
| 69     | الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني المنظمة المتعلمة  | 6          |
| 70     | الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث التميز التنظيمي   | 7          |
| 71     | نتائج معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة   | 8          |
| 72     | اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة  | 9          |
| 76     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المنظمة المتعلمة  | 10         |
| 77     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تعلم الفريق            | 11         |
| 78     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التمكين الشخصي         | 12         |
| 79     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الرؤية المشتركة        | 13         |
| 80     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التفكير التنظيمي       | 14         |
| 81     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي   | 15         |
| 83     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الموارد البشرية   | 16         |
| 84     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الثقافة التنظيمية | 17         |
| 85     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الإستراتيجية      | 18         |
| 86     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي   | 19         |
| 87     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز القيادة           | 20         |



|    |   |    |
|----|---|----|
| 89 | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي                  | 21 |
| 90 | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الموارد البشرية   | 22 |
| 91 | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الثقافة التنظيمية | 23 |
| 93 | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الإستراتيجية      | 24 |
| 94 | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الهيكل التنظيمي   | 25 |
| 95 | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال القيادة           | 26 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                              | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| ب      | نموذج الدراسة                            | 1         |
| 62     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود جيبل | 2         |
| 73     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس             | 3         |
| 73     | توزيع أفراد العينة حسب العمر             | 4         |
| 74     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي  | 5         |
| 75     | توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي     | 6         |
| 75     | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل   | 7         |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 108    | الاستبيان   | 1          |
| 113    | قائمة الأساتذة المحكمين.  | 2          |
| 114    | اتساق المحور الثاني المنظمة المتعلمة                                    | 3          |
| 118    | اتساق المحور الثالث التميز التنظيمي                                     | 4          |
| 123    | ثبات الاستبانة  | 5          |
| 124    | معاملي الإلتواء والتقاطع  | 6          |
| 125    | التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية                     | 7          |
| 126    | اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني المنظمة المتعلمة           | 8          |
| 127    | اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثالث التميز التنظيمي            | 9          |
| 128    | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي        | 10         |
| 129    | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الموارد البشرية   | 11         |
| 130    | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الثقافة التنظيمية | 12         |
| 131    | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الاستراتيجية      | 13         |
| 132    | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الهيكل التنظيمي   | 14         |
| 133    | نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز القيادة           | 15         |

# مقدمة

### تمهيد

تشهد المنظمات العالمية تحولات عميقة في ظل متطلبات العصر وتسارع تطوراتها بسبب الزيادة المعرفية والانفجار التكنولوجي والتغير الأيديولوجي، وانعكست هذه المعطيات والتحديات في طريقة عمل المنظمات وتسييرها من أجل مواكبة هذه التغييرات والتعامل معها بإيجابية، فقد أصبح الأمر كذلك ضرورة للمنظمات للحفاظ على تقدمها والوصول إلى المنافسة والتميز وتحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، وتفرّد إنتاجها.

إن تسارع التغييرات المعاصرة التي تؤثر على مستقبل المنظمات قد فرض تحديات جديدة مضافة عليها لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتتالية بشتى الطرق الإدارية، من أجل تحقيق التنمية وتقديم الخدمات على أفضل وجه لمواجهة هذه التحديات. ومن أهمها: تعدد الأهداف ونموها، تزايد وتنوع احتياجات المجتمع، قلة الموارد والتحوّلات الاقتصادية والتنافسية.

أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلبًا ملحا وهامًا، ونتيجة لذلك فقد أصبح هناك قدر كبير من المنافسة والصراع بين المنظمات لمحاولة إحداث تغييرات جذرية واتجاهات حديثة من خلال وضع الخطط وبرامج تنموية شاملة لمواكبة هذه التغييرات ويعتبر تحقيق التميز أحد القضايا المهمة التي تساهم في مساعدة المنظمات على تجديد نشاطها وحيويتها وفعاليتها، وتطور برامجها وجهودها والوصول إليها لتحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها، وقد تم تأكيد أن التميز وتحقيقه مطلب ضروري للمنظمات التعلم ومن أولوياتها، يتحقق التميز من خلال توظيف الموارد والكفاءات القيمة التي يصعب تقليدها ولا يمكن الاستغناء عنها ونادرة ودائمة، وعليه فإن الصياغة الصريحة والضمنية لاستراتيجيات المنظمات يجب أن تكون موجهة نحو الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات التي تتطلب تحديد أفضل الاستثمارات، والبحث عن طرق لاستثمارها بشكل كامل.

أصبح التميز التنظيمي موضوع اهتمام ومناقشة واسعة من قبل الباحثين، هذا لأن عصر المعرفة تعتمد المعلومات على العناصر التي تتميز بتعدد المعارف وتنوعها، كإدراك للمنظمة يتطلب التميز في الأداء من أعضائه الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك، واعتمادها لأنظمة ديناميكية وفعالة، يعبر التميز التنظيمي عن ذلك الحاجة إلى نهج شامل يجمع عناصر بناء المنظمات على أسس تمكنها من مواجهة المتغيرات الخارجية والأوضاع المحيطة بها ، وكذلك ضمان الترابط التام والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الخاصة، والاستثمار في قدراتها المحورية والتميز في ذلك، وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من موظفي المنظمة والعملاء معها والمجتمع ككل.

❖ إشكالية الدراسة:

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي أصبح يحتم على مؤسسة جيجل للجلود تغيير سياستها وإستراتيجياتها لكونهما من عوامل بقاء واستمرارية المؤسسة، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**هل يوجد أثر للمنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي بمؤسسة جيجل للجلود؟**

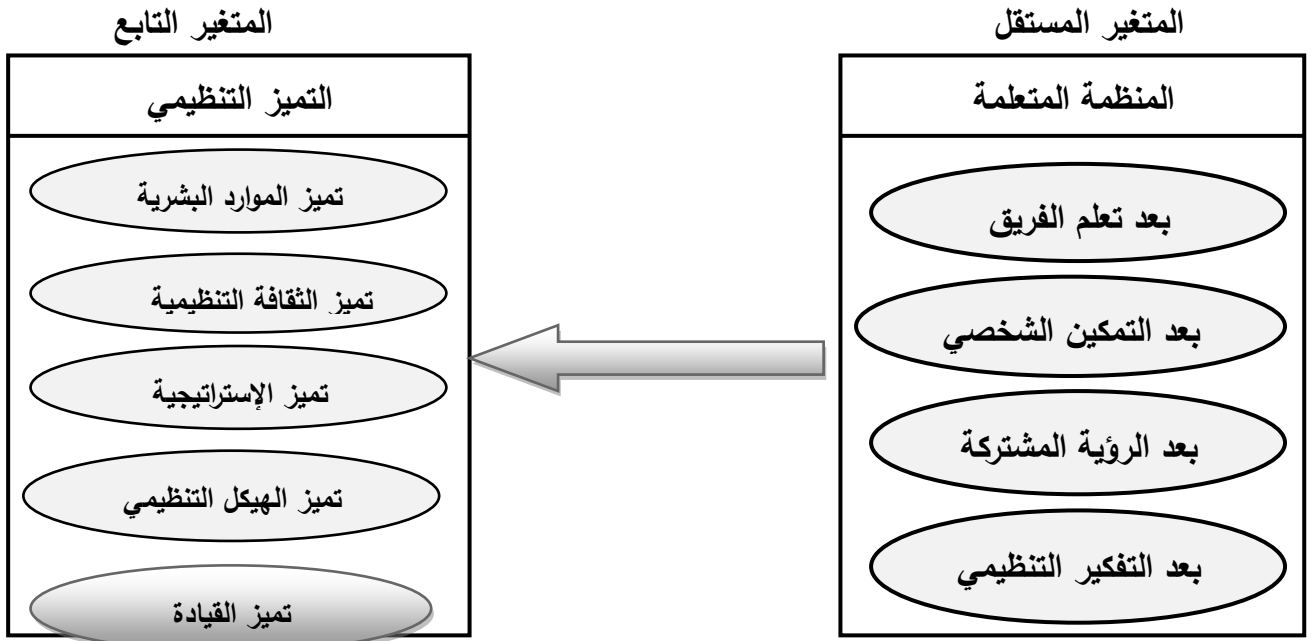
وللإجابة عن هذه الإشكالية لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بخصائص المنظمة المتعلمة؟
- 2- ما مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة جيجل للجلود؟
- 3- هل يوجد أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي بمؤسسة جيجل للجلود؟

❖ نموذج الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم إعداد هذا النموذج استنادا إلى الدراسات السابقة:

- 1- **المتغير المستقل:** ويتمثل في (المنظمة المتعلمة) وتنقسم إلى أربعة أبعاد هي: بعد تعلم الفريق، بعد التمكين الشخصي، بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير التنظيمي.
  - 2- **المتغير التابع:** ويتمثل في (التميز التنظيمي) وينقسم إلى خمسة أبعاد هي: تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز القيادة. وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة كما في الشكل الآتي:
- الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.**



المصدر: من إعداد الطالبين.

❖ فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من نموذج الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة

المتعلمة على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة

المتعلمة على التميز من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة

المتعلمة على التميز من خلال الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة

المتعلمة على التميز من خلال الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؛

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة

المتعلمة على التميز من خلال الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة

المتعلمة على التميز من خلال القيادة بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الأساسية التالية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع حيث يجب بذل المزيد من الجهود في مجال المنظمة المتعلمة.

- جذب انتباه مسؤولي المؤسسة محل الدراسة بأهمية المنظمة المتعلمة وذلك من أجل تحقيق التميز التنظيمي، والمنافع المترتبة عليها بالنسبة للمجتمع والمؤسسة والدولة.

- بيان الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية من أجل البقاء والاستمرارية.

- أهمية نتائج الدراسة في تحقيق التميز التنظيمي مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

- مساهمة نتائج الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي وفتح المجال أمام المزيد من الدراسات التي يمكن أن يقوم بها الباحثون مستقبلاً.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي، وتحديد أي بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التوصل إلى جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تحسين وتطوير عملها ودعم التميز التنظيمي.

❖ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة وتماشياً مع الإشكالية وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات من مصادر ومراجع مختلفة باللغة العربية، والمجلات العلمية والرسائل والأطروحات... الخ، قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة وتم اختيار مؤسسة جيجل للجلود، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أهم أسباب اختيار الموضوع في:

- أسباب ذاتية: توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.
- أسباب موضوعية:

- تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا العلمي.
- حداثة موضوع المنظمة المتعلمة بالمؤسسات المحلية.
- حاجة المؤسسات لمثل هذه الدراسات المهمة.
- الاهتمام المتزايد للمؤسسات بالوصول إلى منظمات متعلمة.

❖ إطار الدراسة:

وتشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمنية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دور المنظمة المتعلمة بأبعادها (بعد تعلم الفريق، بعد التمكين الشخصي، بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير التنظيمي) في تحقيق التميز التنظيمي.
- 2- الحدود المكانية: يتضمن البحث دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للجلود -جيجل-.
- 3- الحدود الزمنية: امتدت فترة إعداد الدراسة من الثامن إلى الثاني والعشرين من شهر ماي من السنة الجامعية 2023/2022.



❖ الدراسات السابقة:

دراسات باللغة العربية:

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع لا بد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

1- دراسة أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، كانت لعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، (2017/2016).

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بين مكاتب الإشراف التربوي للفتيات في مدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي، المسح ، وتصميم استبانة للحصول على نتائج الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من 752 مشرفاً تربوياً، وعينة الدراسة 70 مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج درجة ممارسة المشرفين لأبعاد الدراسة، المنظمة المتعلمة حيث اتضح أن المشرفين يسعون لمعرفة ما هو جديد في تخصصاتهم، علماً أن مكاتب الإشراف تشجع التعلم المستمر، كما تبين أن هناك علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لمكاتب الإشراف التربوي.

نعتقد أنه من الضروري رفع المستوى العلمي المطلوب للتوظيف في هذه المكاتب لضمان كفاءة أعلى وإشراف فعال ومعرفة جيدة بأساليب التعليم والرعاية، كما نفضل تنويع عينة الدراسة والاعتماد على فرق العمل وتطوير الموارد.

2-دراسة (النويري، 2016م ) بعنوان " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد تنظيم التعلم في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها في ضوء المتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

بلغت عينة الدراسة (131) مدير ومديرة بالمدارس الثانوية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخدمة)، توافر أبعاد منظمة التعلم في مدارسهم وتقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ومن أهم توصيات الدراسة: تبني وزارة التعليم تعتمد الخطة الإستراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس على نشر مفهوم التعلم مستدام، وتدريب مديري المدارس على تقويم ثقافة مدارسهم، وتبني ثقافة إيجابية تساهم في تطويرها وتحسين العمل المدرسي.

**3-دراسة (الذبيان 2016 م) بعنوان " درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: استراتيجية مقترحة " .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استيفاء متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى مؤسسات متعلمين من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس من أجل تقديم استراتيجية مقترحة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وتتكون عينة الدراسة الخاصة بالدراسة من جميع القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية عددهم (3248) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

فروق ذات دلالة إحصائية في ردود المستجيبين حول درجة الوفاء بمتطلبات أن تصبح منظمة تعليمية بسبب متغير المسمى الوظيفي، يتكون الهيكل العام للاستراتيجية المقترحة من خمس مراحل: التخطيط لتخطيط وتحليل الأبعاد البيئية وتطوير استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً وتطوير وتنفيذ البرامج ،تقييم الإستراتيجية وفعاليتها ومن أهم توصيات الدراسة: تبني الإستراتيجية المقترحة.

**4-دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2009) بعنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" .**

وكان الهدف هو تحديد درجة تأثير ثقافة التمكين "التمكين الفني والإداري" والقيادة التحويلية "المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل على منظمة التعلم في مجموعة شركات طلال" أبو غزالة في الأردن.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وأبرزها أن هناك تأثيراً كبيراً لثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة، وأن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصى الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين بأبعادها الفنية والإدارية برفع سقف التسامح عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد

البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على تسليح أنفسهم بالمعرفة والاعتماد حول الحقائق عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية من خلال امتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبوغزاله كمنظمة تعليمية.

دراسات أجنبية:

1- دراسة سيلينز وآخرون (Silins, et. Al. 2002)، بعنوان: What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools?

"ما هي الخصائص والعمليات التي تحدد المدرسة على أنها منظمة متعلمة؟ هل هذا مفهوم مفيد للتطبيق على المدارس؟".

هدفت الدراسة توضيح الخصائص والعمليات المعترف بها في المدارس الثانوية المتعلقة بمفهوم المدارس كمنظمات تعلم وتحديد جدوى هذا النهج. كجزء من مشروع بحثي استغرق ثلاث سنوات طبق على المدارس الثانوية في جنوب استراليا، بلغت عينة الدراسة (2000) مدرس ومدير مدرسة وتم اختيارهم من (50) مدرسة ثانوية في جنوب استراليا و (46) مدرسة ثانوية في الشمال، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة وقد تم تصميمها وفقا لمجالات المنظمة المتعلمة السبعة. وتم تحليلها باستخدام برنامج ليزرل LISREL بالتحليل العاملي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

استجابات أفراد عينة الدراسة أثبتت صحة تطبيق مفهوم منظمة التعلم في المدارس. حدد أفراد العينة أربعة عوامل تساهم في فهم بناء منظمة التعلم في المدارس الثانوية في جنوب استراليا، وهذه العوامل يمكن أن تستخدم للتمييز بين المدارس الثانوية من حيث تطورهم كمنظمات تعلم: (الثقة والمناخ التعاوني، أخذ المبادرات والمخاطر، المهام المشتركة المحكمة، النمو المهني المستمر).

2- دراسة كمبل (Kemple , 2003) ، بعنوان: The Extent to which Teachers and Principals Perceive High School as Learning Organization

"مدى إدراك معلمي ومديري المدارس الثانوية لمدارسهم كمنظمة متعلمة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المدارس العليا في ولاية ميتشغان للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة، حسب وجهة نظر الإداريين والمعلمين العاملين فيها، وعلاقة ذلك مع حجم المدرسة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (122) معلماً ومعلمة. كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- كانت درجة ممارسة المدارس العليا للضوابط الخمسة متوسطة للأداة ككل.

- كانت تقديرات المديرين لمدارسهم كمنظمات متعلمة أعلى من تقديرات المعلمين بدلالة إحصائية مهما كان حجم المدرسة.

- كانت تقديرات معلمي المدارس الصغيرة لمدارسهم كمنظمات متعلمة أعلى من تقديرات معلمي المدارس الكبيرة.

**3- دراسة (Hughes , 2000 )، بعنوان: The Learning Organization: What is it? Does it Constitute a Useful Set of Ideas for the Human Resource Development Practitioner?**

"منظمة التعلم: ماهي؟ هل تشكل مجموعة مفيدة من الأفكار لممارسة تنمية الموارد البشرية؟".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات المنظمة المتعلمة في التغيير التنظيمي المستمر لأحدى الشركات الأمريكية، والكشف عن العلاقة بين تطوير المنظمة والتطوير الشخصي للعاملين. وقد تكونت العينة من (154) موظفاً وموظفة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود مكونات رئيسية شغلت المنظمة المتعلمة وهي نظام التفكير القائم على أن الكل أكبر من مجموعة الأجزاء، والسعي لتمكين الفرد وزيادة كفاءته من خلال تطوير الرؤية المشتركة وتمكين فرق العمل كما أوضحت الدراسة أن واحداً من محددات المنظمة المتعلمة هو الافتراض القائم على أن المنظمة لها وجود ذاتي بعيداً عن الأفراد، أنها قادرة على التعلم وأن التعلم التنظيمي عملية مستمرة تتضمن المشاركة في إنتاج المعرفة، وبنائها وتكفيها وتمييزها في مختلف المستويات.

**4- دراسة كيلي (Kelly , 2001)، بعنوان: Learning Organization Concepts Applied to one Vocational (school) Faculty**

"مفاهيم المنظمة المتعلمة المطبقة على واحدة من هيئات التدريس المهنية (المدرسة)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك هيئة المعلمين في مدرسة مهنية ثانوية، ومدى توافق هذا السلوك مع ضوابط سينجي للمنظمة المتعلمة. وقد تكونت عينة الدراسة من (76) معلماً ومعلمة.

كشفت النتائج أن الدراسة حققت معدلات مقبولة من التعلم المنظم في كل من: التمكن الشخصي، والنماذج العقلية وتعلم الفريق، ولم تحقق باقي ضوابط سينجي للمنظمة المتعلمة.

### ❖ التعقيب عن الدراسات السابقة:

لقد أسهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تحديد المراجع وضبط الموضوع، ووفرت لنا خلفية علمية وتجنب الأخطاء، وبذلك فالدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، فنتفق معها في مجموعة من النقاط المتوصل إليها والمتمثلة في:

- تناولت معظم الدراسات لمتغير المنظمة المتعلمة من حيث الأبعاد الأكثر اتفاقاً من قبل الباحثين وهي: بعد تعلم الفريق، بعد التمكين الشخصي، بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير التنظيمي، أما التميز التنظيمي فيتفق معظم الباحثين على أن أبعاده تتمثل في: تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية وتميز القيادة.

- تأكدت الدراسات السابقة على ضرورة تبني المؤسسات لمفهوم المنظمة المتعلمة.

- تأكدت الدراسات وجود علاقة إحصائية موجبة بين المنظمة المتعلمة وأبعاد التميز التنظيمي.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى من ناحية الحدود الزمنية ومكان الدراسة.

### ❖ صعوبات الدراسة:

عند إعداد هذا البحث واجهتنا بعض الصعوبات سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، ونذكر أهمها كما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والمراجع المتعلقة بجوهر الموضوع، والجهد والوقت الكبير المبذول في البحث عنها.

- عدم توفر كل المعلومات عن المراجع في بعض الأحيان.

- صعوبة التفريق بين إسم ولقب بعض الباحثين.

- صعوبة إعداد الجانب التطبيقي للمذكرة خاصة فيما يتعلق بالنظام الإحصائي (SPSS).

- صعوبة الوصول إلى جميع مفردات العينة بالمؤسسة محل الدراسة نظراً لاعتمادها على نظام المناوبة في العمل.

❖ هيكل الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات الدراسة ولإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظري وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

**الفصل الأول** جاء بعنوان إدارة المعرفة كأساس لبناء المنظمة المتعلمة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يتضمن من مطلبي إلى ستة مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة، وتناول مدخلا للمعرفة وأساسيات حول إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات حول التعلم التنظيمي، تضمنت كل من مفهوم، أبعاد وخطوات التعلم التنظيمي، ومتطلباته ومعوقاته، أما فيما يخص المبحث الثالث والذي جاء بعنوان أساسيات حول المنظمة المتعلمة فتناول المطالب التالية: نشأة ومفهوم المنظمة المتعلمة، وكذلك الأبعاد والدوافع للتحويل نحو منظمات التعلم وكذا إستراتيجيات ومعوقات تطبيقها.

أما في **الفصل الثاني** والذي جاء بعنوان التميز التنظيمي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، ويشتمل على مبحثين، المبحث الأول تناول مدخلا مفاهيميا للتميز التنظيمي من مفهوم وأبعاد ومبادئ ومتطلبات ومعوقات التميز التنظيمي، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي.

أما في **الفصل الثالث** والأخير فتضمن دراسة ميدانية لأثر المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "جيجل للجلود"، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم مؤسسة جيجل للجلود، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، في حين تناول المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، أما في الأخير فتم التوصل إلى خاتمة تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى الخروج في النهاية بتقديم مجموعة من الاقتراحات.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة كأساس لبناء المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: أساسيات حول المنظمة المتعلمة.

المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها. ونظراً لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية، كان لا بد للمنظمة أن تتبنى نهجاً جديداً يعتمد على التعلم المستمر، من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادمة.

ان المنظمات الساعية للتعلم والتي تبني على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية، والموارد البشرية والقادرة على الإبداع والابتكار، تستطيع أن ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد. لذلك جاءت هذه الدراسة لبحث موضوع أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والتي تدفع المنظمات نحو التعلم التنظيمي الذي يمثل نقطة الانطلاق تجاه تحقيق التفوق المنشود.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أساسيات حول المعرفة، وبعض المفاهيم الأساسية حول التعلم التنظيمي من أبعاد ومتطلبات وغيرها، وفي الأخير سنتناول بعض الأساسيات حول المنظمة المتعلمة، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال ثلاث مباحث رئيسية وفق الترتيب التالي:

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة.**

**المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي.**

**المبحث الثالث: أساسيات حول المنظمة المتعلمة.**



**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة**

إن الحياة اليومية هي مثال حي عن حلقة لا تنتهي من نمو متزايد للمعرفة التي يحققها كل فرد ويكتسبها خلال حياته، والتي يكون لها عدة أنواع وأصناف، بالإضافة إلى المصادر التي تُستعمل لتحصيلها، كما أنها كغيرها من المفاهيم الإدارية لها جذور تاريخية، من هذا المنطلق فإنه سيتم خلال هذا المبحث تحديد مفهوم المعرفة وأصنافها، بالإضافة إلى مصادرها وغيرها.

**المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة:**

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع المعرفة وهو من المفاهيم الرئيسية في الدراسات المعاصرة وسنتناول في هذا المطلب بعض الجوانب من موضوع المعرفة.

**أولاً-تعريف المعرفة:** أولاً نتطرق لتعريف بعض المصطلحات ذات العلاقة بالمعرفة كالآتي<sup>1</sup>:

**البيانات: (Data)** وهي "المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمة وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب".

**المعلومات: (Information)** "مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى ومفيد للجنس البشري".

**-المعرفة** هي "عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة".

نعرف المعرفة على أنها: مجموعة من الخبرات والتجارب والقيم المخزنة في عقول الأفراد، وتمكنهم من استخدام المعلومات في تطوير وتوليد الأفكار الإبداعية التي تعطي للمنظمة مورد تنافسي يميزها ويساعد على تحسين الأداء والتعلم التنظيمي.

**ثانياً-أهمية المعرفة:**

تعتبر المعرفة من حيث أهميتها مصدراً استراتيجياً وأهم مصدر لتعزيز مكانة المنظمة في مواجهة منافسيها، ويعتبرها الآخرون القوة والثروة، لاسيما في ظل عصر المعلومات والسرعة التي نعيشها والتي بنيت من خلال الخبرة والتراكم لتطوير وتوليد الأفكار التي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -خضر مصباح اسماعيل طيبي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20-24.

<sup>2</sup> -محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الاداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2007، ص 13.

## ثالثاً- خصائص المعرفة:

المعرفة نتاج عمل الإنسان الفكري، الله سبحانه وتعالى يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات بقدرته على التفكير والابتكار والإبداع، وهي تمكن الإنسان من إنتاج المعرفة ونقلها من جيل إلى جيل، وكل جيل مكرس للتطور والتحديث وفقاً لمتطلبات وتطور العصر، يمكن تحديد خصائص المعرفة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- توليد المعرفة: يمكن لعملية البحث العلمي أن تولد المعرفة من خلال الأشخاص المبتكرين .

- موت المعرفة: وهي المعلومات الجامدة والراكدة الموجودة في ثنايا الكتب الموجودة على أرفف المكتبة أو في أذهان من يملكها ولم ينقلها إلى غيره، فماتت مع موتهم و تهلك باستبدال المعرفة الجديدة بالمعرفة القديمة .

- حياة المعرفة: لا يقتصر على الأفراد أو جهة معينة دون الآخرين، والطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي من خلال التعلم، والذي يمكن بعد ذلك تحويله إلى طرق علمية أو براءات اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً لأصحابها وتتمتع بالحماية القانونية، مثل الملكية .

- المعرفة تخزن: في السابق كانت تخزن على الورق وما زالت حتى الآن، ولكن في الوقت الحاضر أصبح التركيز على الوسائل الالكترونية المتعددة التي تعتمد على تطبيقات الحاسب الآلي بدرجة كبيرة والشبكة العنكبوتية.

- المعرفة تصنف: قد تكون المعرفة صريحة، أو ضمنية في عقول مالكيها، وهناك أنماط أخرى كالمعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والعلاقات التي تستخدم في العمل.

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بل تتطور وتولد بالاستخدام وبدون ذلك فهي معرضة للموت.

- المعرفة تنتشر عن طريق الوسائل المتاحة.

- المعرفة يمكن تقاسمها والمشاركة فيها.

- المعرفة تنقل للغير إذا توفرت الوسائل اللازمة لذلك.

## رابعاً- أنواع المعرفة:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أنواع المعرفة وتصنيفاتها ، بحسب وجهات نظرهم إذ يصنفها باكمان إلى أربعة أنواع كالاتي<sup>2</sup>:

- المعرفة الظاهرة: وهي تعني المعرفة الصريحة، التي يتم التعبير عنها من خلال الرسم والكتابة والشفوية، تسمح التكنولوجيا بنقلها وتحويلها عادة، يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها، يمكن أيضاً مشاركتها من قبل جميع الأفراد كمعرفة رسمية من خلال ورش العمل والكتب والمؤتمرات والندوات وما إلى ذلك.

<sup>1</sup> -سمير سليمان الجمل، الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019، صص 284، 285.

<sup>2</sup> -حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، مجلة دياي، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد(48)، 2011.

-**المعرفة الضمنية:** تتجلى كمعلومات في عقل الفرد يتم الحصول عليها من خلال الاستفسار والمناقشة، عادة ما تكون المعرفة الرسمية التي يتكون منها الفرد من خلال الخبرة، وتعتمد على الخبرة والحكم الشخصي، ويمكن لحاملها فقط الاستفادة منها.

-**المعرفة الكامنة:** هي المعرفة الموجودة في رأس الفرد المكتسبة بشكل غير مباشر وبصعوبة كبيرة من خلال الاستدلالات والاستنتاجات وإجراءات المتابعة على السلوكيات البشرية.

-**المعرفة المجهولة:** المعرفة الإبداعية المكتشفة من خلال أنشطة البحث والتجريب المختلفة أو الممارسة التنظيمية.

تعمل المنظمات إلى توليد المعرفة وتخزينها والرجوع إليها متى ما دعت الحاجة لذلك للاستفادة منها، وهو ما يعرف " بإدارة المعرفة " .

#### خامسا-مصادر المعرفة:

كما تختلف طرق الحصول على المعرفة و إكتسابها، كما توجد اختلافات كثيرة في تعريف أنواعها، كما توجد اختلافات في التحديد الدقيق لمصادرها بشكل عام، من بين مصادر المعرفة ما يلي<sup>1</sup>:

-**الكتب والوثائق المدونة:** حيث الاطلاع عليها ودراستها يمكن من الحصول على كم كبير من المعارف.

-**الإنسان:** حيث يمثل أحد المصادر المهمة في توليد المعارف الجديدة، بالإضافة إلى ما يمتلكه من معارف سابقة.

-**الأجهزة والأدوات والمنتجات:** وهي بديلة عن الأساليب التقليدية في الاحتفاظ بالمعارف، إذ أصبحت جل المؤسسات تعتمد عليها في تخزينها للمعارف وحتى في اكتساب معارف جديدة من خلال اقتناء أجهزة تحتويها وتتضمنها.

وهناك من يصنف مصادر المعارف إلى خارجية وداخلية كما يلي:

-**المصادر الخارجية:** تتوافر المؤسسة من خلال الانتماء إلى محيطها وبيئة عملها، وتشمل هذه المصادر الخارجية الإنترنت والمكتبات والموردين والمنافسين والعملاء ومراكز البحث العلمي والجامعات، والبيئة خارج المؤسسة مهمة أيضاً فهي تمكن الأعضاء للحصول على بيانات ومعلومات من البيئة المحيطة واكتساب معرفة

<sup>1</sup> -حميد عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 18، 19.

جديدة تختلف من منظمة إلى أخرى من خلال طرق المراقبة والاستقراء والاستنتاج بالإضافة إلى الخبرة، وتختلف من فرد لآخر حسب القدرات التي يمتلكها الفرد.

-المصادر الداخلية<sup>1</sup>: وهي تمثل تلك المنظمة التي لديها القدرة البشرية والمادية لدعم المعرفة، والتفاعل والخبرة والمهارات والتعلم من خلال العمل والتقدم في تقنية المعلومات وهي من أهمها.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي عبارة مجموعة من الخبرات والتجارب والقيم المخزنة في عقول الأفراد، وهي تساهم في تحسين الأداء والتعلم التنظيمي.

**المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة:**

سيتم التطرق في هذا المطلب لبعض الجوانب النظرية لإدارة المعرفة كالتالي:

**أولاً- مفهوم إدارة المعرفة:**

سنقدم في هذا العنصر بعض التعاريف لإدارة المعرفة ونذكر أهميتها كالتالي:

**1- تعريف إدارة المعرفة:**

تعرف إدارة المعرفة بأنها " الجهود المبذولة من قبل المديرين لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية والمعرفية والتي تسمى ( رأسمال الفكري والمعرفي ) التي تمتلكه المنظمة". إدارة المعرفة هي " التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما "<sup>2</sup>.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها القيم والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ذوو العقول الساطعة التي تستخدمها المنظمة بأفضل ما في قدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها.

**2- أهمية إدارة المعرفة:**

تكمن أهمية إدارة المعرفة في حقيقة أنها موضوع حديث متكامل مع مواضيع حديثة أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة أنظمة الأعمال وما إلى ذلك، تساهم معظم هذه المواضيع في نمو المعرفة وتطويرها، بالإضافة إلى المساهمة المباشرة في أعلى مستوى من الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة، يعزو آخرون ظهور وأهمية إدارة المعرفة إلى ثلاثة تحديات في إدارة الأعمال: الحصة السوقية والتنافسية باستخدام تقنية المعلومات بأفضل طريقة ممكنة من إمكانية تتبع العملاء وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء، والتي توفرها الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية، القيم والمبادئ الأساسية للمنظمة من خلال بناء مفهوم التعلم التنظيمي الذي سيسمح للمنظمة بإعادة هيكلة الأفكار والخبرة المتراكمة لموظفيها.

<sup>1</sup> - حميد عمار، المرجع السابق، ص19.

<sup>2</sup> - حيدر شاكر نوري، مرجع سبق ذكره.

تتجسد أهمية إدارة المعرفة أيضًا من خلال أربعة أشياء رئيسية :<sup>1</sup>

1- **عولمة الأعمال:** تواجه المنظمات اليوم مجموعة متنوعة من التحديات، بما في ذلك التنوع والتوسع في مجال اللعب، الموهبة والتنوع الثقافي.

2- **التعلم التنظيمي:** الزيادة السريعة في عبء العمل جعلت من الضروري للمؤسسات التكيف، وجعل الموظفين عمالاً للمعرفة وعلى دراية بها، أو على الأقل يتصرفون مثلهم، لإنجاز المزيد من العمل.

3- **النسيان العام:** فقدان أي عامل على المدى الطويل يجسد هذا، لأن المنظمة تضيق ليس فقط الموظف الذي تخلى عنها، ولكن معارفه، وهذا راجع لاستمرارية تنقل الموظفين، أي استمرارية الحاجة إلى التعلم المستمر لعوامل المعرفة داخل المنظمة لتغطية أي فجوات معرفية قد تنشأ داخلها.

4- **التطورات التكنولوجية:** إن التقدم في تكنولوجيا المعلومات لم يسمح فقط بالاتصال الجماعي من مواقع بعيدة أو متعددة، ولكنه أتاح أيضًا الاتصال المستمر في جميع الأوقات.

ثانياً- أبعاد إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية حسب ما ذكرها دوك، وهي<sup>2</sup>:

1- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلته محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- **الجوانب التنظيمية واللوجستية للمعرفة:** التركيز على كيفية اكتساب المعرفة، التحكم، الإدارة، التخزين، التوزيع، التعزيز، الاستنساخ وإعادة الاستخدام، يقوم هذا البعد بتحديث الأساليب والإجراءات والعمليات المطلوبة لإدارة المعرفة بشكل فعال للحصول على قيمة اقتصادية مجدية.

3- **الجانب الاجتماعي:** التركيز على تبادل المعرفة بين الأفراد وبناء مجموعات من صناعات المعرفة والابتكار ومشاركة صناعات المعرفة بناء شبكات فعالة من العلاقات الشخصية وترسيخ الثقافة في التجارب الشخصية ومجموعات الدعم.

ثالثاً- وظائف إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في نجاح المنظمات الحديثة والوظيفة الأساسية على توفير المتطلبات اللازمة التي تسهم في المعرفة، يجب أن تساهم بمعرفتك وتوفر كل الوسائل التي تؤدي إلى المعرفة، يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة على النحو التالي:

<sup>1</sup> -حميد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 46.47.

<sup>2</sup> -حمير سليمان الجمل، مرجع سبق ذكره، ص 291.

- 1- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث استقطابهم ورعايتهم.
  - 2- وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة.
  - 3- الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تشجع على توليد وتقاسم المعرفة واستخدامها.
  - 4- توفير السبل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
  - 5- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها حتى تكون قانونية وأخلاقية.
  - 6- توفير البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال.
- رابعا-عمليات إدارة المعرفة:

يمكن تأطيرها وتحديدها كآتي<sup>1</sup>:

- 1-الحصول على المعرفة : من مصادرها الخارجية والداخلية.
- 2- توليد المعرفة : بالاعتماد على معارف الأفراد العاملين المتوفرة لدى المنظمة .
- 3- اختيار المعرفة : إذ ليس كل المعارف يناسب المنظمة وإنما تهتم المنظمات بالمعرفة المناسبة لأعمالها .
- 4- تنظيم المعرفة : إذ يتم تبويبها وتصنيفها وترميزها ليسهل التعامل معها .
- 5- خزن المعرفة : لغرض الوصول إليها بسهولة ويسر وذلك للحاجة المستمرة لها .
- 6- تطبيق المعرفة : أي استخدامها إذ لا فائدة منها إذا لم تطبق لتحقيق القيمة والمردود التي وجدت من أجله.
- 7- نشر المعرفة : ليتسنى المشاركة من قبل المستفيدين منها في أعمال المنظمة .

#### خامسا-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة إنشاء بيئة تنظيمية من أجل الحصول على أقصى فائدة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مواتية للإدارة الفعالة للمعرفة، حيث يمكن تخزينها ونقلها وتطبيقها، وبشكل عام تتطلب مثل هذه البيئة توافر العناصر والهياكل التالية: إدارة المعرفة التنظيمية الجيدة، والثقافة القيادية والتنظيمية التي تشجعها، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - حيدر شاكر نوري ، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> -عبد اله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص42-49.

1- **الهيكل التنظيمية:** مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، تكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل في تدفق المعلومات للمديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة.

2- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر الموجودة داخل المنظمة، وكيف يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعاتهم عن بعضهم البعض من الأفراد الآخرين والمنظمة، والطريقة التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة أن تكون القيم الثقافية السائدة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، ومتوافقة مع مبادئ التعلم المستمر وإدارة المعرفة، وأن الثقافة التنظيمية يجب أن تشجع روح الفريق والعوامل التي تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وبالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة داخل المنظمة، وتشجيع العمل في فريق مفعم بالحيوية أثناء تبادل الأفكار والثقافة التي تروج لها، تضع نماذج ومثل القيادة الفعالة التي تساعد الآخرين على تبني مفاهيم إدارة المعرفة وتعنتي بالعوامل المحفزة.<sup>1</sup>

3- **القيادة:** مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض الأساليب الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من أساليب أخرى.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي التقنيات والأدوات المستخدمة لجمع ونشر واستثمار المعرفة في المؤسسة، وتكمن أهمية إدارة المعرفة أنها موضوع حديث متكامل مع مواضيع حديثة أخرى.

<sup>1</sup> سعيد اله حسن مسلم، المرجع السابق، ص 42-49.

**المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي:**

إن دور المنظمة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب، لهذا كانت البرامج التدريبية تنصب على اكتساب المهارات وتطبيق أدلة العمل في الورشات أو مكاتب العمل، لذا كان التدريب الشكل الأول لمساهمة المنظمة في تطوير الأفراد، ثم كان التعليم هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح العاملين فرص التعليم أو المساعدة، وإن كانت المؤسسات تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً، ثم أصبح هناك الشكل الثالث في تطوير العاملين هو التعلم.

**المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي:**

اختلفت وجهات نظر الباحثين للتعلم التنظيمي، وسنحاول التطرق لأهم التعريفات والخصائص فيما يلي:

**أولاً-تعريف التعلم:** تعددت التعاريف التي تعرف التعلم ونذكر منها<sup>1</sup>:

يعرف السلمي التعلم بأنه: "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة".

ويعرف الشرقاوي التعلم بأنه: "عملية تغير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك، وينشأ نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغير الأداء لدى الكائن الحي".

أما الحناوي وسلطان فيعرفان التعلم بأنه: "التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة".

**ثانياً-تعريف التعلم التنظيمي:** تعددت التعاريف التي تعرف التعلم التنظيمي ونذكر منها:

يعرف التعلم التنظيمي على أنه "تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها".

كما يعرف بأنه "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة والفهم"<sup>2</sup>.

كما وصف أيضاً بأنه "الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في منظماتهم أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه..."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -دعمة إبراهيم محمد مطر، مستوى التعلم لدى مديري مدارس عمان وعلاقته بفاعلية المدرسة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت،

2013، ص ص 9،8.

<sup>2</sup> - ديمة إبراهيم محمد مطر، المرجع السابق، ص 17.

<sup>3</sup> -زياد يوسف المعشر وآخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد(10)، العدد (4)، 2014، ص 647.



وينظر للتعلم التنظيمي بأنه "عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة..."<sup>1</sup>

يعرف التعلم التنظيمي على أنه "عملية مستمرة لإعادة هيكلة الأطر التصورية التي تؤثر على جيع القرارات والتصرفات."<sup>2</sup>

وبناء على التعريفات السابقة يعرف التعلم التنظيمي بأنه: التغيير في سلوك الأشخاص في المنظمة والمعرفة التي تكتسبها من خلال السياق داخل المنظمة وخارجياً، يجب إيجاد حلول تشمل المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة، وينعكس ذلك في مواردها البشرية وتوظيفها في استكمال العمل التنظيمي الذي يتم تخزينه ومراجعه باستمرار، يضع المنظمة في حالة من التعلم والنمو المستمر.

### ثالثاً- أهمية التعلم التنظيمي:

يسلط الباحثون الضوء على أهمية التعلم التنظيمي كعملية ذات أبعاد فلسفية، معرفية، اجتماعية وفنية على تضمين استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتلبية المتطلبات البيئية، والاعتقاد بذلك التعلم التنظيمي هو المصدر الرئيسي للتغيير الاستراتيجي للمنظمات المختلفة المستهدفة إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، التعلم هو أداة فعالة لإدارة التغيير التنظيمي وطريقة فعالة لتحقيق الأهداف يكسب الأفراد مكافآت أو قوة، مما يدل على أهمية التعلم التنظيمي كعملية مهمة في إدارة المنظمات لأنها تواجه التغييرات المفروضة عليها، كتحسين القدرات الأساسية للمديرين وإعطاء مزايا تنافسية والتكيف مع التحديات التنافسية للمنظمة.

كما نذكر مجموعة من المبررات الرئيسة لعملية التعلم التنظيمي كالاتي<sup>3</sup>:

- 1- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- 2- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات.
- 3- التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- زيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
- 5- التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

<sup>1</sup> -آمال ياسين الخالي، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي، مجلة دراسات، الأردن، المجلد (36)، العدد (1)، 2009، ص59.

<sup>2</sup> - احمد نجم الدين عيداروس، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية، جامعة الرزاز، المجلد (16)، 2013، ص21.

<sup>3</sup> -رندا محمد شيبان السرحان، التعلم التنظيمي وأثره على الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن، رسالة مقدمة ليل درجة الماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016، ص9.

## رابعاً- خصائص عملية التعلم التنظيمي:

نتناول مجموعة من الخصائص التي تتميز بها عملية التعلم التنظيمي، وهي<sup>1</sup>:

1- إن عملية التعلم التنظيمي هي عملية ديناميكية تتضمن العديد من العمليات الفرعية، كالحصول على المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة وتسهيل الوصول إلى هذه المعلومات وتعديلها بطرق تؤدي إلى بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية.

2- لذاكرة التنظيمية هي المحور الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي لأنها تشمل الجوانب الرئيسية للفهم المشترك للمعنى والتجارب التي تمر في المنظمة، هذه الجوانب للهوية التنظيمية والصورة العرضية، يتبعها روتين تنظيمي .

3- ينشأ التعلم التنظيمي من الخبرات والتجارب اليومية للمنظمة، سواء كانت هذه التجارب شخصية أو على مستوى المجموعة أو المنظمة. إن عملية التعلم التنظيمي ليست شيئاً مستقلاً عن الثقافة والبيئة التنظيمية، لأن هذه العملية تؤثر وتتأثر بها، من حيث طبيعة المنظمة والبيانات التي تحتويها، وكيفية حفظ هذه البيانات، ثم حفظ علاقتها بالمنظمات الأخرى التي تتعامل معها .

مما سبق يمكن القول ان التعلم التنظيمي يتضمن عملية تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية على إعتبار أنها نظام مفتوح، وعمليات تحسين مستمرة للوصول إلى منظمات التعلم.

## المطلب الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي

أظهرت العديد من الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي أن لكل منظمة نموذجاً معيناً وبحكم طبيعة أنشطتها وأهدافها وما لديها فهي تمثل خطتها الاستراتيجية ورؤيتها، المهارات، القدرات، الخبرة، التجارب والمستوى التعليمي والقدرات المادية للموارد البشرية والممارسة الأخلاقية لعمليات التعلم التنظيمي. على الرغم من الخلفيات المتقدمة، فإن المنظرين والباحثين في علم الإدارة يحددون ثلاثة أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي وتتطور من كل بعد الأبعاد الفرعية التي تتكامل وتتفاعل من خلال الأبعاد الرئيسية الثلاثة للتعلم التنظيمي، وتلك الأبعاد هي<sup>2</sup>:

## 1- الجوانب الاستراتيجية: تشمل ما يلي:

- رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة: ترابط علاقات أعضاء المنظمة يؤدي إلى مستقبل المنظمة، وهدفها هو حشد الجهود لتطوير خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، يؤدي تحقيق الأهداف المرجوة والرؤية

1 - ديمة إبراهيم محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص22.

2 - مشعل دحام الظفيري، أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016، ص ص 11-13.

المشاركة إلى تزويد العمال بالطاقة التي يحتاجونها في التعلم بما يتماشى مع الغرض والاتجاه المستقبلي للمنظمة.

-متابعة التغيير البيئي: يقصد به الاستعداد لتوقع التغييرات البيئية ووضع خطط التكيف، يقوم بذلك عن طريق تطوير سيناريوهات بديلة مناسبة لتخفيف الأثر ودعم قدرات المنظمة من خلال العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لصالح المنظمة.

-استراتيجية التعلم: بمعنى أن المنظمة لديها خطة لتسهيل التدريب والتعلم والابتكار، تعتبر هذه الإستراتيجية الواضحة والواعية أحد الأنشطة الأساسية للمنظمة وأهم مورد بناء حافظ على ميزة تنافسية.

## 2- الأبعاد التنظيمية: تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

-العمل من خلال فرق: العمل من خلال فرق يعزز الحوار بين أعضاء المنظمة، تبادل الأفكار والمعرفة والمهارات لتعزيز قدرتنا الجماعية على توليد الأفكار، طرق جديدة ومبتكرة لمعالجة المشكلات والاستجابة للتغيير الذي يؤدي إلى التعلم الجماعي أو اكتساب الخبرة في العمل الجماعي.

-الهيكل التنظيمي المرن: الهيكل التنظيمي المرن من أفضل الهياكل التنظيمية من الناحية التنظيمية، يشبه الأمر فريقاً يمنح العمال حرية التجربة والابتكار، نحو هيكل أفقي، بما في ذلك اعتماد مستويات إدارية أقل واللامركزية والابتعاد عن الإجراءات الرسمية الروتينية والضوابط الصارمة في بيئتك عند اتخاذ القرارات نحن على اتصال دائم بفرق العمل الموجودة بالقرب من مركز اتخاذ القرار.

-البحث عن المعرفة وإيصالها بين أعضاء المنظمة: وهذا العنصر ينطوي على اكتساب الخبرة والمعرفة، من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة، الاستفادة من خبرة المنظمات التنافسية والناجحة والتعرف على أفضل الممارسات، إدارتها وإيصالها إلى جميع العاملين في المنظمة والاستفادة منها في مجالات تطبيقاتهم عملياً.

## 3- البعد الثقافي: تشمل الجوانب الثقافية العناصر التالية:

-تعلم من أخطاء الماضي: تنظيم بيئة العمل بحيث لا تركز على الفشل، يشجع التعلم ويعتبر أن الأخطاء التي يرتكبها الناس أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقاط ضعف أدائهم، بل فرص ووسائل النمو والتعلم من تلك الأخطاء.

-البيئات التي تدعم التعلم: البيئات التي تدعم التعلم تشير إلى القدرة على الحصول على المعلومات، والسعي جاهدين لتعديل وحفظ واستخدام المعرفة الجديدة للتعامل مع الفرص ومراجعة التحديات التي تواجهها المنظمة، وكذلك السياق التنظيمي والممارسات المستخدمة في نفوسهم، تشجع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة وتحسين الأساليب، مكافأة المبدعين في عملهم الذين يساهمون بالأفكار الجديدة، بنوع المنتج أو الخدمة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

<sup>1</sup> - مشعل دحام الظفيري، المرجع السابق، ص13.

مما سبق يمكن القول أن أبعاد التعلم التنظيمي تتضمن: الجوانب الإستراتيجية، الأبعاد التنظيمية والبعد الثقافي وهي التي تشكل عملية التعلم التنظيمي.

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق التعلم التنظيمي

يتطلب تطبيق التعلم التنظيمي من المنظمة اتباع مجموعة من الخطوات يمكن صياغتها من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- توفير عوامل النجاح: هذه الخطوة هي مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة ويجب وضع استراتيجية تتضمن التغييرات التي يجب على المنظمة تنفيذها.
- 2-جدولة أنشطة التعلم التنظيمي: قد يشمل ذلك البحث الإجرائي والمناقشات والتجارب التي تجربها المؤسسة داخلياً أو خارجياً مع منظمات أخرى.
- 3- تكوين فريق التعلم: لأن التعلم يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في إطار التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد.
- 4-قياس نتائج جهود التعلم في المنظمة: على الرغم من صعوبة قياس هذه النتائج، إلا أن هناك مقاييس يمكن استخدامها لقياس النتائج التي تساعد في تحديد درجة فعاليتها وتقديم التغذية الراجعة لتحسينها.

مما سبق يمكن القول أن خطوات تطبيق التعلم التنظيمي يمكن صياغتها في أربع نقاط: توفير عوامل النجاح، جدولة أنشطة التعلم التنظيمي، تكوين فريق التعلم و قياس نتائج جهود التعلم في المنظمة.

### المطلب الرابع:متطلبات التعلم التنظيمي

يجب توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتحقيق التعلم التنظيمي ليس من السهل على جميع المنظمات أن تتبناه دون الإلمام التام بما يتطلبه من وسائل وأساليب وتقنيات ومهارات وإمكانيات مادية ومعنوية، ومن أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات المتطلبات التالية<sup>2</sup>:

- 1-التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي: يحتاج التعلم التنظيمي إلى فهمه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، ونشر هذا المفهوم على جميع المستويات التنظيمية، والزيادة في الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي بين الإدارة التنظيمية والموظفين.
- 2-بناء رؤية تعليمية استراتيجية للمنظمة: وهي الرؤية التي يشارك في إنشائها القادة التنظيميون وأعضاء المنظمة وهي من أهم عوامل نجاح التعلم التنظيمي في المنظمة، المفاهيم المشتتة، الأدوار المتداخلة، الأهداف

<sup>1</sup> - مشعل دحام الظفيري، المرجع السابق، ص11-13.

<sup>2</sup> - مروان أحمد يوسف، أثر التعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2015، ص26-29.

المتضاربة والرؤية التي تمنح الموظفين والمؤسسة ككل أهدافاً طموحة تساعد في توجيه تفكير الموظف وعملية التخطيط الاستراتيجي، يظهر كلاهما أن الرؤية المشتركة تلعب دوراً مهماً.

3- **تعلم التدريس:** عندما تؤثر أبعاد أخرى على كثافة التعلم، فإن توزيع الأدوار والأنشطة بين الأعضاء ضمن رؤية مشتركة يخلق تركيزاً على التعلم ويعزز الجهد.

4- **القيادة النموذجية للتعلم:** تلتزم القيادة التنظيمية بالتعلم الفكري والسلوكي، واكتساب المعرفة والتطوير الذاتي لكفاءاتها ومهاراتها، ونشر المعرفة ونقلها، إلى تنمية المعرفة، من خلال إنشائها وترجمة ذلك إلى واقع حقيقي، يصبح نموذجاً حياً وواقعياً للتعلم والتدريس، وهو يبحث قادة التعلم في مؤسسات التعلم ليس فقط على تحديد الأهداف وتطوير السياسات واتخاذ القرارات، ولكن أيضاً لتعلم كيفية التفكير والتحليل والعقلنة وتبادل الأفكار والمعلومات، وأنا أشير إلى أنني قائد بدلاً من الإشراف على الأفكار والمعلومات وترشيدها وتبادلها مع الآخرين، فإننا نعمل معهم ونتعامل معهم ونفكر معهم فيشارك العمال في تجسيد رؤية معينة للمستقبل الذي يطمحون إليه ورؤيته كواقع ضمن إطار زمني معين.

5- **الثقافة التنظيمية التربوية:** وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية التعليمية مهمة في فلسفة التعلم التنظيمي.

6- **ربط التعلم التنظيمي بالعمليات والأنشطة التنظيمية:** لتحقيق التعلم التنظيمي، يجب على القيادة التنظيمية ربط عملية التعلم بشكل واضح ومباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وربط التعلم بالعمليات التنظيمية، وإحدى طرق القيام بذلك هي ربطه بالتنمية.

يقوم فريق التعلم الاستشاري بمراجعة جميع اتجاهات التعلم لمعرفة الطرق التي يمكنهم من خلالها إظهار أهمية تبني التعلم التنظيمي، على الرغم من الصعوبات والتحديات، ويمكن استخدامه لربط التعلم بالاستراتيجية التنظيمية لضمان حدوث التعلم. يؤدي في الواقع إلى تقدم وتطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

7- **التمكين<sup>1</sup>:** التمكين أسلوب للتعلم، والتمكين هو العصر الحديث الذي تتبعه المنظمات بهدف زيادة درجة الانتماء والمشاركة من خلال حزمة من الحوافز تتمثل في الثقة والتدريب والدعم المعنوي. مفاهيم إدارة إعطاء الموظفين المزيد من المسؤولية والمشاركة في صنع القرار، وتمكينهم من حل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة، والحصول على المعلومات والحقائق ذات الصلة.

كما أنه يمكن العمال من وضع تعلمهم موضع التنفيذ، وبرامج التطوير الذاتي المصاحبة تزيد من إمكاناتهم، وتمكن العمال من الاستمتاع بالتعلم والعيش، وتصبح جزءاً من المتغيرات المستقبلية على المستوى الفردي والتنظيمي. وقد ثبت أيضاً أنها تسمح بالتكيف، تخضع للتحديث السريع للمعرفة، وكذلك التقادم وانتهاء الصلاحية، الوقت المحدود المتاح لبقاء الخبرة والتجربة، إن لم يتم تعزيزها بمعرفة جديدة من خلال عمليات التعلم والتمكين والرعاية.

<sup>1</sup> - مروان أحمد يوسف، المرجع السابق، ص 29.

8- إدارة المعرفة: إدارة المعرفة هي محرك التعلم التنظيمي، وهي المنظمة التعليمية التي تعمل بشكل منهجي وتقني لتوجيه المعرفة خلال مراحلها، والإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية هي أهم جانب في المنظمة. ومن الواضح أنها أحد متطلبات التعلم لتمكين المنظمة من تحديث معرفتها، وتفاعل أعضاء المنظمة في تبادل المعلومات والبيانات، والمشاركة في تحليلها، واستخراج معنى قيم المنظمة، وتطوير الذاكرة المعرفية للمنظمة.

مما سبق يمكن القول أن متطلبات التعلم التنظيمي هي: التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي، بناء رؤية تعليمية استراتيجية للمنظمة، تعلم التدريس، القيادة النموذجية للتعلم، الثقافة التنظيمية التربوية، ربط التعلم التنظيمي بالعمليات والأنشطة التنظيمية التمكين وإدارة المعرفة.

### المطلب الخامس: معوقات التعلم التنظيمي

إن تبني التعلم التنظيمي أو تحقيق فاعليته لا يعني عدم وجود معوقات لتطبيقه في جميع المنظمات، فقد تحول دون تطبيقه أو تحد من فاعليته بعض المعوقات التي تختلف باختلاف طبيعة عمل وأنشطة وأهداف المنظمات، ومن أهم العوامل المعيقة للتعلم التنظيمي وتحول المنظمات لمنظمات متعلمة المعوقات التالية<sup>1</sup>:

1- الهيكل التنظيمي الهرمي: تعيق الهياكل الهرمية التدفق السلس للمعلومات والمعرفة بين العمال، وتحد من تبادل الخبرات على مستويات تنظيمية متعددة، وتحد من الاتصال الرسمي الرأسي والروتيني الذي يستهلك الكثير من الوقت والجهد. إنه مثل القلب الذي يفصل كل موظف عن تفاعله مع موظفي المنظمة، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمعرفة، واقتراح الحلول للمشاكل التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحقيق التميز المعرفي، وخلق المستقبل. يتطلب ذلك هيكلًا تنظيميًا مرناً مصمماً لاستيعاب عمليات التعلم التنظيمي والتكيف معها. ولذلك فهو يؤكد أن الهياكل التنظيمية يجب أن تخضع وتتبعها التعلم التنظيمي الاستراتيجي داخل المنظمة من أجل تحقيق فعالية التعلم والتكيف مع متغيراتها.

2- المركزية: هذه واحدة من أهم العقبات التي تعترض التعلم التنظيمي. لأن فلسفة التعلم التنظيمي هي تمكين الموظفين من تطوير مهارات التعلم والتكيف، والبحث عن المعلومات والمعرفة وتمييزها حيث توجد، وتمييزها بناءً على التفكير المطلق في الماضي والحاضر. وفي المستقبل، فسوف يطور مهاراته وقدراته ويشارك في صناعة المعرفة التي ستحقق القدرة التنافسية للمنظمة وتطويرها التنظيمي، حيث يستلزم التمكين التعلم التنظيمي من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، من خلال ما هي سلسلة التعلم التنظيمي والمعرفة والدوائر المكتملة. ويضيف أن توزيع الصلاحيات حسب السلم الوظيفي يحد من التفاعل والمعاملات بين العاملين والمشاركة والوصول إلى مراكز تخزين المعلومات واتخاذ القرارات.

3- الثقافة التنظيمية: تختلف الثقافة التنظيمية للمؤسسة من منظمة إلى أخرى وتشكل هذه الثقافة نتيجة للمتغيرات البيئية داخل المنظمة وخارجها وتشكل من مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية

<sup>1</sup> - مروان أحمد يوسف، المرجع السابق، ص 37-40.

والإدارية. مبدع ومبتكر وقائم على التغيير والعمل الجماعي والتعلم الذاتي والتعلم الجماعي الذي يعيق أو يدعم التعلم التنظيمي، حيث يتطلب التعلم التنظيمي ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والحوار والتبادل.

4- **قلة الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي:** يعد قلة الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي من قبل أعضاء التنظيم والقادة الإداريين من أهم المعوقات، لذا تتطلب ممارسة التعلم التنظيمي أن يكون المفهوم متأثرًا بالعمالة قبل محاولة متابعته، مما يشير إلى وجوب نشره والتأكيد عليه. يُنظر إلى عدم الإلمام بالفوائد التي تعود على الأفراد والمؤسسات، والتحديات التي يمكن أن تنشأ والأدوات اللازمة لاستدامتها، ومفهوم التعلم التنظيمي على أنها العقبات الأولى. والموظفين وكذلك الأفراد والمؤسسات، لتحديد الفوائد والممارسات الإيجابية، وكذلك المتطلبات والأدوات لتطبيقها، لمساعدة المؤسسات على التكيف مع عمليات التعلم التنظيمي والتكيف معها يساعد في تقييم القدرة على رؤية تعليمية مستقبلية تعاونية للمنظمات.

5- **زعيم بيروقراطي:** يتطلب تنفيذ التعلم التنظيمي قادة تعليم وتعلم تحوليين واستراتيجيين لتطوير مهارات التعلم وتحويل وتكييف وتطوير الكفاءات من أجل التميز المعرفي والعمل الجماعي وتوظيف فريق التعلم وانتشار ثقافة الحوار والانفتاح والإفصاح والتعلم. تعلم من أخطائك، واعتبرها فرصًا للتعلم والتقييم الذاتي، والتكيف مع التغيرات البيئية الحديثة. يعتقد أن القيادة هي التي تتمسك بالإجراءات القديمة، وترفض التغيير، وغير معتادة على الانفتاح والشفافية والأفكار الإدارية الحديثة، وتؤكد دائمًا على اتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، والابتعاد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالآخرين. احتكر كل المعلومات التي لديك. بالإضافة إلى ذلك، لا يزال العديد من القادة التقليديين القدامى غير قادرين على التعامل معها.

6- **استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أجهزة الكمبيوتر وشبكة الويب العالمية:** ويعتقد أن عدم وجود قادة تنظيميين يدركون أهمية التعلم التنظيمي من أبرز المعوقات لفعاليتها، إنهم يعملون ويفضلون الوضع الراهن، معتقدين أنه يمكن أن يؤدي إلى العديد من المشاكل لهم ولمنظماتهم.

7- **التعلم التخيلي:** إحدى العقبات التي تواجه التعلم التنظيمي بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص هي الوقوع في ما يسميه التعلم المصاب بجنون العظمة. والوهم أن المديرين يببالغون عند تقييم التجارب الفاشلة، والترويج لها، والدعوة إلى التطبيق من قبل الآخرين وعلى مستويات أخرى. هذا هو يسمى فخ الكفاءة أو النجاح. غالبًا ما يحدث النجاح المتصور في حالة عدم وجود تقييم موضوعي لأداء العمل والإنجازات، وعدم موضوعية المعايير المقبولة وقياسات الأداء والنتائج المحققة الفعلية، ويحدث في التنظيم عندما لا يكون موضوعيًا إلى أي الأهداف الاستراتيجية حقق.

8- **عدم وجود رؤية استراتيجية تنظيمية:** الرؤية الاستراتيجية هي الحالة المستقبلية أو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والرؤية الاستراتيجية تساعد المنظمة في بناء إستراتيجية تنظيمية فعالة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتقييم وضعها التنافسي. تمثل نقطة البداية لتحديد الرؤية والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وتحدد ما تريده في المستقبل، وتمكنها من صياغة الإستراتيجية الصحيحة وإنشاء الميزات والوظائف اللازمة

لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، الصورة المستقبلية للتنظيم وتحليل البدائل الإستراتيجية لاختيار أفضل القرارات الإستراتيجية، لذلك يُنظر إلى الرؤية الإستراتيجية على أنها إطار عمل إرشادي عام.

9- مسار المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والمعايير الأولى في تحليل البدائل الإستراتيجية: إنه القاسم المشترك الذي يحفز جهد وتعاون جميع أعضاء المنظمة المتكاملة، وبما أن التعلم التنظيمي صعب من خلال استراتيجيات فعالة، يجب على المنظمة أن تسعى إلى أفضل استراتيجيات التعلم لتحقيق رؤيتها. يمكن تحقيق التعلم التنظيمي من خلال البناء و صياغة وضخ ما يتعلمه جميع العمال، وكيف يتعلمون ويتفاعلون، وأفضل ما يتعلمونه، ولماذا يتعلمون، وكيفية إدارة المعرفة واكتسابها ونشرها وتخزينها بشكل فعال. سيفعل ذلك توليد، ابتكار والترجمة إلى واقع عملي، التميز المعرفي، التطوير التنظيمي، التطوير المستمر للمهارات والكفاءات، تنمية مهارات التفكير الابتكاري، المهارات المستمرة وتطوير الكفاءة، تطوير مهارات التفكير الإبداعي للتكيف مع المتغيرات البيئية فتعتبر معاصرة وبالتالي تفتقر إلى إستراتيجية الرؤية فهي من أهم معوقات التعلم التنظيمي، نعم وبدون رؤية إستراتيجية للمنظمة يصعب تخيل فعاليتها أو تحقيقها. من خلال نموده في مؤسسات التعلم والتعلم التنظيمي، يؤكد على أهمية نشر رؤية تنظيمية للتعلم التنظيمي من أجل فعالية ممارسات التعلم ودورها الحاسم في تحويل منظمات التعلم.

مما سبق يعتقد الباحثان أن هذه العوائق أمام التعلم التنظيمي تتفاقم بسبب وجود ثقافات تنظيمية سلبية في بعض المنظمات، ونقص الموضوعية والمشاركة والعمل الجماعي، وانخفاض مستويات الرعاية، وتشجيع الإبداع والابتكار، الصورة الذهنية السلبية لدى العاملين داخل المنظمة، والتي تؤثر أيضًا على معنوياتهم وسلوكهم، وتقلل من ولائهم ودرجة انتمائهم إلى المنظمة، وبالتالي مقاومتهم للتغيير عامة يمكن أن تسبب مقاومة للتعلم المنهجي، خاصةً للجماعية والتنظيمية.



## المبحث الثالث: أساسيات حول المنظمة المتعلمة

يشار إلى مفهوم المنظمة المتعلمة إلى أنه انتقال لفكر إداري جديد تستثمره المؤسسة التعليمية كمنهج للبقاء، حيث يوجه مفهوم المنظمة المتعلمة انتباه القيادات التربوية والتعليمية إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية، وإلقاء الضوء على مصدر إضافي للمعرفة، وهو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى العاملين في المؤسسة التربوية، لذا تسعى المنظمة المتعلمة الى تنمية و استثمار المال الفكري والمعرفي وإمداد العاملين القائمين على العملية التربوية التعليمية بسمات تجعلهم قادرين على معايشة كثافة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة ولكن في التفاعل مع المعلومات و التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء ابتغاء التميز ومواكبة التقدم العلمي وتحقيق الأهداف.

## المطلب الأول: نشأة مفهوم المنظمة المتعلمة

لم يحدث ظهور مفهوم المنظمة التعليمية فجأة أو في فترة زمنية قصيرة، بل تطور على مراحل وعلى مدى سنوات عديدة، وأصبح وصف المنظمة كنظام تعليمي أو السعي للتعلم أمرًا جديدًا. لا يمكن العثور عليه في الإدارة العلمية، والذي كان تايلور يحاول أن ينقل للعمال ما يعرفه عن مبادئ الإدارة العلمية. لجعل المنظمة أكثر كفاءة.<sup>1</sup>

كيف حاول فايول تعليم المديرين مجموعة من مبادئ الإدارة لضمان نجاحهم في الإدارة، وكيف ركز ماكس وبر عبقريته على كيفية إدارة المؤسسات الكبيرة، وكيف ركز عبقريته على كيفية إدارة المؤسسات الكبيرة. لقد رأيت المتطلبات ليزود للنجاح في تحسين إنتاجية العاملين وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها. يتضح من الكتابات حول هذا الموضوع أن فكرة تنظيم التعلم بدأت في السبعينيات من القرن العشرين، وهي مشتقة من أعمال أرجيريس وسكون حول التعلم التنظيمي، وكذلك العمل الذي قام به ريفانس، ويذكر كورس أن مؤسسي مفهوم منظمة التعلم هم بيتر سينج وكريس أرجريس ودونالد سكون، ومارجريت ويتلى ويذكر بنيامين أيضًا تعامل واتكينز وبودلر وبويدل وبورجوين مع مفاهيم مختلفة لمنظمات التعلم وقدموا بدائل متسقة لوجهة نظر تعديل الأنظمة الحالية داخل المنظمة.

لم يكن حتى ذلك العام (1990) أن ظهر المفهوم فعليًا باعتباره اتجاهًا إداريًا جديدًا حيث نشر سينغ كتابًا يحمل علامة الموظف الخامس، والذي تم تصميمه لمساعدة المنظمات على التكيف مع التطورات التي تحدث في العالم الحديث. يتحدث عن المسؤولية. التغيير والاضطراب الذي يتطلب التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة تعليمية. مصطلح "التنظيم المتعلم" مشتق من دراسة التعلم التنظيمي، وهو مفهوم قديم نسبيًا يرجع تاريخه إلى الخمسينيات من القرن الماضي، وقد ذكره هيرت سيمون لأول مرة في عام 1953 من القرن الماضي. في

<sup>1</sup> -محمد إبراهيم خليل أبو زيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة مقدمة ليل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، 2013، ص34.

نظرية النظم الحرجة وأنظمة الإدارة، عرّفها سايمون على أنها "وعي". تؤكد العديد من الدراسات وجود بعض أوجه التشابه بين مؤسسات التعلم والتعلم التنظيمي. وهذا يؤكد أهمية وحيوية التعلم، ويؤكد أن الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم هي المحركات الرئيسية للتميز المؤسسي. تم تعميم مفهوم المنظمة المتعلمة في أوائل السبعينيات من القرن الماضي من قبل البعض مثل شين وسينج و غارفين وأشار كايزر إلى أن سبب ظهور المنظمات المتعلمة هو الأمريكيين حيث أدركوا أنهم غير قادرين على التصرف بمفردهم في مواجهة تحديات البيئة الخارجية داخل المنظمة، في ظل قواعد الثقافة البيروقراطية غير المرنة، والمهام اليومية التي تحد من التفكير الإبداعي والتعلم القابل للتكيف والمرن، ويعتمد على الخبرة وتجديد الأنسجة، وولدت نماذج رفيعة. إنه النموذج المثالي بين النماذج التي قدمها العلماء. في هذا السياق قال ديرلوف: يجب أن تنسى أفكارك القديمة عن القيادة وأن أكثر المنظمات نجاحًا في التسعينيات ستكون ما يمكن أن تسميه مؤسسات تعليمية. تشجع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر لأداء العاملين في الأداء التنظيمي والطاقة والكفاءة والتجديد والتفاعل مع البيئة.

مما سبق يمكن القول أن نشأة مفهوم المنظمة المتعلمة تطور على مراحل وعلى مدى سنوات عديدة وقد جاء لوصف المنظمة وإعطائها كفاءة أكثر كنظام تعليمي.

### المطلب الثاني: تعريف المنظمة المتعلمة

سيتم التطرق إلى بعض الجوانب الخاصة بالمنظمة المتعلمة كالتالي:

#### أولاً-تعريف المنظمة المتعلمة: نذكر بعض التعاريف كالآتي:

تعرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تتعلم بطريقة جماعية، وبشكل فعال وتعمل على تحسين مقدرتها على إدارة المعرفة واستخدامها باستمرار، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل المنظمة وخارجها واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج".

تعرف أيضا بأنها "زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير".<sup>1</sup>

وتعرف بأنها "المنظمة القادرة على خلق وتبادل ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها بناء على تلك المعرفة".<sup>2</sup>

وهي "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه..."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أسماء سالم النور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص10.

<sup>2</sup> - احمد نجم الدين عيادروس، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>3</sup> - أحمد محمد بدح، ضوابط المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (24)، العدد (3)، 2014، ص77.

وتعرف بأنها "المنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية..."<sup>1</sup>

ونستخلص التعريف التالي: إنها منظمة تتفوق في عملية التعلم المتطور والمنهجي والجماعي، وتوسع باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة حقاً، وتعزز أنماط التفكير الجديدة، وتخلق مساحة للطموح الجماعي. من خلال توفير وتعليم أعضائها باستمرار طريقة التعلم الجماعي، فهي منظمة بارعة في توليد المعرفة واكتسابها ونقلها، كما تقوم بتعديل سلوك أعضائها لتعكس خلق المعرفة والرؤية للمنظمة المتعلمة.

**ثانياً- أهمية المنظمة المتعلمة:** هنالك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات تسعى لتجعل من نفسها منظمة التعلم، ويمكن إيجازها بما يلي<sup>2</sup>:

- 1- البقاء والتميز التنظيمي: من أجل البقاء يجب أن يساوي التعلم أو يتجاوز التغيير التنظيمي وأن يبرز المنظمة متميزة وذات سيادة في أدائها، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة.
  - 2 - ظهور منظمات افتراضية وفروعها المتعددة في مجال التجارة الإلكترونية، تنظم التعلم بضرورة احتضان وتشجيع استخدام التفكير المنظومي.
  - 3 - التغيير المستمر: تعيش المنظمات في بيئة تتميز بالتغير السريع وتحتاج إلى الاستجابة لها، متغيرات قاعدة المعرفة وتبني إستراتيجية التعلم المستمر التي تجعل المنظمة منظمة قابلة للتعلم، لفهم التغييرات الجديدة والاستجابة لها والتصرف وفقاً لذلك.
  - 4 - المنافسة المحلية والإقليمية والدولية لغزو الأسواق وكسب العملاء.
  - 5- العولمة السياسية والاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات قد ضغطت على الحكومات فوجب على المنظمات تحسين أدائها وتطبيق معايير الجودة الدولية.
- ثالثاً- أهداف المنظمة المتعلمة:**

تهدف المنظمات التعليمية إلى جعل الموظفين يشعرون أنهم يقومون بعمل مهم لصالح أنفسهم والعالم. ولكل فرد بطريقة ما مصلحة في تنمية قدراته الإبداعية وتطويرها وتحسينها، وهذه هي وظيفة الفرد. كلما زاد ذكاء عملهم بشكل منفصل (مع التركيز على فرق العمل)، أصبحت المنظمة أكثر اعتماداً، بقاعدة معرفية من خلال تخزين المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية واشتقاق رؤية مشتركة من المستويات على جميع مستويات الإدارة، فإن العمال مدعوون لمعرفة ما يحدث على جميع مستويات الإدارة. في ذلك يتم تحرير الأفراد من

<sup>1</sup> - أمجد فهد نهار طويقات، بناء نموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، ص14.

<sup>2</sup> - محمد عيسى عامر علاء الدين، أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص10.

الافتراضات والأحكام المسبقة للآخرين، ويعامل كل فرد الآخرين كزملاء في إطار من الاحترام. بالإضافة إلى السماح للفرد بالتجربة بحرية والمخاطرة وتحقيق النتائج بصراحة، فهو واثق مما يقوله ويفعله فلا أحد يخشى من الأخطاء التي ارتكبها.<sup>1</sup>

#### رابعاً- خصائص المنظمة المتعلمة

تجدر الإشارة أولاً إلى أنه لا يوجد نظام متفق عليه لتكوين مجموعة من السمات بمفردها. والمواصفات التي تصف المنظمة المتعلمة وتميزها عن غيرها. على الأرجح متاح لجميع المؤسسات واحد أو أكثر من مواصفات وخصائص منظمة التعلم، لكن النقطة الأساسية التي تكمن في هذا الجانب يجب توفير هذه الخصائص قدر الإمكان لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن فيها ذلك وصفها كمنظمة تعليمية، ونسرد أدناه أهم خصائص المنظمة التعليمية المذكورة من بعض الكتاب<sup>2</sup>:

- إنها منظمات تتكيف مع البيئة الخارجية، تشجع ورعاية الإبداع والابتكار وامتلاك المهارات والتحفيز لتعزيز عملية التعلم المستمر والقدرة على التعلم والتغيير لدى بيئة تنظيمية تعزز التعلم ولديها شغف بالتعلم الجماعي، وتعتبر كل فرد في مؤسستنا مصدرًا للمعرفة.

-تساعد مخرجات التعلم على التحسين المستمر الشغوف بتمكين القيادة توفير أدوات وعمليات فعالة لتقاسم وتبادل المعرفة وتقديم رؤية مشتركة لثقافتها التنظيمية تقوم على الانفتاح والشفافية والثقة وتقديم حوافز ومكافآت للإبداع والابتكار.

مما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تعمل على تحسين قدرات إدارة المعرفة داخل المنظمة وخارجها وذلك باستخدام تقنيات التعلم والأنتاج.

#### المطلب الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة

هناك العديد من النماذج التي طرحها الباحثون لمفهوم منظمة التعلم ومكوناتها ، بعضها يسميها الضوابط ، اقترحه سنجي ، والبعض الآخر من قبل واتكينز ، ومارسك ، والسالم. تسمى "الأبعاد" ، وبعضها قسمها إلى "أنظمة فرعية" كما فعل ماركارديت. على النحو التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - أسيل بنت محمد بن عبدالله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2017، ص21.

<sup>2</sup> - يحيى الرشدان، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، دار المنظومة، الأردن، 2011، ص508.

<sup>3</sup> - جميلة شحادة شاكر خليف، نموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2011، صص 17-19.

1-التفكير التنظيمي: وهو إطار مفاهيمي ومجموعة معرفية وأداة تسمح لنا برؤية الأنماط بطريقة شاملة ، وكيف يمكننا تغييرها. إنه يحقق تغييراً نوعياً في الطريقة التي ننظر بها إلى الأشياء. إنه ينتقل من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكل، ومن مشاهدة الأفراد يتفاعلون إلى رؤيتهم كمشاركة فعالة في تشكيل الواقع وتشكيل المستقبل.

2-التمكين الشخصي<sup>1</sup>: إنه مستوى خاص من الحرفية يصل إليه الأفراد من خلال التزامهم بالتعلم مدى الحياة ، حيث يعمل الأفراد باستمرار لتوضيح رؤيتهم وتعميقها وتركيز طاقاتهم وعرض الواقع بموضوعية. كروح منظمة التعلم.

3-النماذج العقلية: الافتراضات والتعميمات والصور والنماذج التي تؤثر في كيفية فهم الأفراد للعالم من حولهم والتصرف فيه.

4-الرؤية المشتركة: هي رؤية يؤمن بها الجميع، ومن خلال رؤية يتعلمها الجميع لأنهم يريدون التعلم .

5- التعلم الجماعي: إنه ينطوي على تعلم كيفية التعرف على أنماط التفاعل داخل الفريق ، والتي من خلالها يتم تطوير المهارات والصورة الكبيرة التي تشكلها وجهات النظر الفردية. يؤكد سنجي أن هذه الضوابط هي جزء من النظرية والتكنولوجيا ويجب دراستها وإتقانها لوضعها موضع التنفيذ.

ووضع بيدلر وبرجوين وبويدل أحد عشر مكوناً لمنظمة التعلم، وهي:

- 1-الاعتماد على التعلم للوصول إلى الاستراتيجية.
- 2-المشاركة في صنع السياسات.
- 3-الإخبار.
- 4-التحكم والمساءلة البنائية.
- 5-التبادل الداخلي.
- 6-مرونة نظام المكافآت.
- 7-البنى الهيكلية المساندة.
- 8-عاملون يعملون على مسح البيئة المحيطة.
- 9-تعلم داخل الشركة.
- 10-مناخ داعم للتعلم.
- 11-فرص التطور الذاتي.

مما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تعتمد على عدة ابعاد نذكر منها: التفكير التنظيمي، التمكين الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة و التعلم الجماعي.

#### المطلب الرابع:دوافع التحول للمنظمات المتعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة في العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين إلى تغييرات في بيئة العمل وظهور منافسة شديدة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرارية والانتشار والإنتاج

<sup>1</sup> - جميلة شحادة شاكر خليف، المرجع السابق، ص19.

والربح. لقد أصبح من الواضح أن المنظمات غير القادرة على التكيف بشكل مستمر مع التغيرات البيئية داخل الشركة وخارجها والتي تقشل في تحقيق مستويات أداء متسارعة وتحسينات الجودة ستنتهي في غضون فترة زمنية قصيرة ، وأن النظراء الذين يمكنهم تحويل أنفسهم إلى مؤسسات تعليمية سوف تكون قادرة على الاستجابة بشكل جيد للتغيير فيمكن أن تعيش وتستمر.

ويشير توماس وألين إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها وفيما يلي بعض دوافع التحول إلى منظمات التعلم<sup>1</sup>:

**1-العالمية:** لقد نجحت العولمة في الاقتصاد والأسواق المالية والاقتصاد العالمي. يتضح هذا من خلال الإحصاءات التي تظهر أن 100000 شركة أمريكية مرتبطة بأصول في جميع أنحاء العالم والعديد من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلدها الأصلي. وهذا يعكس قدرة المنظمة على التعلم من التجارب والخبرات السابقة.

**2-تكنولوجيا المعلومات:** أحد العوامل التي تدفع التغيير الاستراتيجي في العالم هو الابتكار التكنولوجي، وعلى وجه التحديد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير أساس المنافسة التجارية. على الرغم من الاستثمار الضخم في النظام بناءً على الأهمية الاستراتيجية لهذين الموردين لمنظمات الأعمال بسبب المعلومات عالية التقنية والثورة في علوم المعلومات والدور المتزايد باستمرار لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال. لإدارة هذين المصدرين. ظهرت في كل من السلع وأجزاء الخدمة.

**3-تغيير جذري في أسلوب العمل:** لقد تغيرت طريقة عملنا بشكل جذري ، حيث لم يعد الموظفون في المكتب يعملون معاً بشكل وثيق دون رؤية بعضهم البعض. انتقلت المنظمات من مراقبة الجودة في الثمانينيات إلى عملية إعادة الهندسة في التسعينيات إلى تحول أساسي في كيفية عملها في القرن الحادي والعشرين. باختصار ، انتقلت المنظمات من التركيز على تقليل العيوب وتحديث عمليات العمل وتطويرها إلى إنشاء أنماط جديدة تسمح لها بإدارة التغيير المستمر.

**4-زيادة تأثير العملاء:** أصبح العملاء الآن مؤثرين في تحديد خطط سير عمل مؤسستهم وأكثر تأثيراً في تحديد إستراتيجية مؤسستهم وإنفاذ عملياتها. كما أنها قدمت مصدراً لتوجيه الإدارة إلى أولويات الجودة من خلال معايير جديدة للأداء والتنوع. الإنتاج والوقت المناسب، والاستجابة المستمرة لاحتياجات العملاء وتطلعاتهم. إن الرغبة في تلبية مطالب العملاء فيما يتعلق بجودة السلع والخدمات التي يتلقونها ، مع تقليل التكاليف والأسعار في نفس الوقت ، جعلت المنظمات الحديثة مهتمة باستخدام كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أحدث المنتجات. كيفية الحصول على ميزة تنافسية ، اختراق السوق ، اكتساب عملاء جدد وتقوية العلاقات.

**5-المعرفة:** أصبحت المعلومات أهم مصدر للثروة ، وأصبحت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي أصل آخر ، وأصبح العنصر البشري المصدر الأساسي للقوة التنظيمية ، ويتم تعزيز المعرفة باستمرار في جميع أنحاء المنظمة. يتضاعف إنتاج المعرفة في جميع مجالات المنظمة. المعرفة مطلوبة لتعزيز قدرة الموظفين على

<sup>1</sup> -أسماء سالم النصور، مرجع سبق ذكره، ص ص17-19.

تحسين الأداء وتطويره. المعرفة مطلوبة لتحديث المنتجات والخدمات. والأنشطة والبناء وحل المشكلات. المعرفة ضرورية لتوفير المنظمات مع ميزة تنافسية في السوق والتميز الروحي وابتكار الموارد البشرية.

6-تطور أدوار الموظفين وتوقعاتهم: المعرفة والرؤية التي تنشأ من تعلم الموظف تزداد في القيمة من خلال الاستخدام والممارسة ، بينما تتناقص قيمة الأصول الأخرى (الآلات - المواد الخام) داخل المنظمة مع الاستخدام. يحتاج الاستقطاب إلى التحسين من خلال الحافز الإيجابي والتفاعل لضمان تلك المعرفة يتم الاحتفاظ بالمنتجين وتوفير بيئة التشجيع. تميل المنظمات الحديثة إلى توظيف عمال مؤقتين. وذلك لأن العمال المؤقتين أكثر مرونة ويستفيدون بشكل كبير من القدرات العقلية والابتكارية المتاحة لهؤلاء العمال. كما أنهم يميلون إلى الاستفادة من خدمات عمالهم ، وبالتالي تتصافر هذه العوامل لتبرير ظهور مؤسسات تعليمية حريصة على اكتساب المعرفة واعتمادها ونشرها لقادتها وموظفيها. متحمس لتعلم كيفية تعلم المؤسسات ، وتنمية القدرة على التعلم بسرعة والاستفادة من تجاربها في النجاح والفشل ، وذلك بفضل الطريقة التي توفر بها بيئة تنظيمية تعزز التعلم الذاتي والتعلم المستمر ، مما يؤدي إلى الاحتياجات التنظيمية. اعتماد نموذج خاص لممارسة العملية التعليمية.

مما سبق يمكن القول أن دوافع التحول إلى منظمات التعلم هي: العالمية، تكنولوجيا المعلومات، تغيير جذري في أسلوب العمل، زيادة تأثير العملاء، المعرفة و تطور أدوار الموظفين وتوقعاتهم.

#### المطلب الخامس: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة:

ساعد سينغ في تحويل المنظمات وتطوير الأساليب التنظيمية لجعلها أكثر فاعلية في البيئات المعقدة. خاصة فيما يتعلق بالتحول إلى منظمة تعليمية. ولهذه الغاية ، قدم خمس استراتيجيات أساسية يجب على الجميع الاعتماد عليها تشير المنظمات إلى نموذج منظمة التعلم ، ويتم التعبير عن هذه الاستراتيجيات على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1-تشجيع وممارسة التفكير التنظيمي: يُعرّف التفكير التنظيمي بأنه مجموعة المعارف والأدوات التي تمكن الأفراد من إدارة المواقف المعقدة، وهو نتاج التفاعلات بين الأدوات وأعضاء المنظمة، وهو وراء التفاعلات بين أجزاء المنظمة، ويعمل على تحديد النتائج الفعلية للعثور على السبب الجذري للمشكلة.
- 2-اكتساب التمكين الشخصي: فهو العملية التي يتم من خلالها توضيح الرؤية الشخصية للموظف وتعميقها باستمرار، مع تركيز الطاقة، وبناء المثابرة، وتطوير رؤية موضوعية للواقع والمحيط.
- 3-بناء نموذج عقلي: النماذج العقلية هي افتراضات ومعتقدات وتصورات متأصلة بعمق تؤثر على كيفية فهم الأفراد للعالم وإدراكهم له، وكيفية أدائهم للمهام والأفعال. النموذج العقلي هو عملية انعكاس وتوضيح وتنقيح تصورك الداخلي للعالم وكيفية تحديد الإجراءات والقرارات التي يتخذها أعضاء مؤسستك.

<sup>1</sup> - سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2014، ص 184، 183.

- 4- **بناء رؤية مشتركة:** بالإضافة إلى تطبيق مجموعة من الضوابط للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تسعى لإيجاد وإنشاء قواعد أساسية لكيفية أن يصبح الأفراد داخل المنظمة في المستقبل في صورة جماعية.
- 5- **دعم التعلم الجماعي:** يطور المهارات والكفاءات من خلال التبادل الجماعي للخبرات التي تساعد على تحسين أداء المهام من خلال التأكيد على أن الكفاءات الجماعية للأفراد تتفوق على الكفاءات الفردية. يعني الدرجة التي يتمتع بها الفرد بالقدرة على العمل كفريق. بشكل منفصل للأفراد.
- شارك ماركوارد أيضاً 10 استراتيجيات لتقوية منظمات التعلم<sup>1</sup>:
- 1- **المشاركة في جمع المعرفة ومسؤوليات الاتصال:** وهذا يعني أنه يجب تشجيع جميع أعضاء المنظمة على جمع المعرفة بنشاط.
- 2- **استخراج المعرفة من الخارج:** هذا يعني أن المنظمات بحاجة إلى البحث خارجياً للعثور على المعرفة ذات الصلة واستخراجها وفهمها.
- 3- **تنظيم أمسيات تعلم داخلية:** بتطوير المنظمات للعديد من التكتيكات لتشجيع التعلم المشترك.
- 4- **توليد تفكير جديد ومعرفة جديدة:** وهذا يعني أن المنظمات يجب أن تكون مبدعة في تفكيرها وتعلمها.
- 5- **تشجيع ومكافأة الابتكار:** وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمية تتطلب عملية جيل مستمر من الأساليب هدفها هو تقديم منتجات وخدمات أفضل.
- 6- **تدريب الأفراد على تخزين واسترجاع المعرفة:** وهذا يعني أن المنظمات التعليمية يجب أن تعلم أعضائها أي شيء مستمر ومرتبطة بالمعرفة التي تريد المنظمة اكتسابها.
- 7- **تعظيم عمليات نقل المعرفة عبر الحدود:** يشير هذا إلى أنه يتم أخذ تناوب العمل ومزيج فرق العمل في الاعتبار كواحدة من أكثر الوسائل فعالية لتوصيل المعرفة داخل المنظمة.
- 8- **تطوير قاعدة معرفية لقيم المنظمة واحتياجات التعلم:** وهذا يعني أن المعرفة لا يمكن أن تكون فعالة ما لم يتم ذلك بتفسيره وتخزينه بطريقة تجعله ذا قيمة وذات مغزى للأفراد والمؤسسات.
- 9- **استحداث آليات لجمع التعلم وتخزينه:** وهذا يعني أن التعلم القيم يبقى في أذهان الأفراد أو الجماعات الذين يحتاجون إليه.
- 10- **نقل التعلم في الفصل إلى الاستخدام في مكان العمل:** وهذا يعني أنه يمكن نقل التعلم الصفي إلى مكان العمل من خلال تنفيذ استراتيجيات مدروسة مع خطوات محددة ومدروسة من قبل المديرين والمشاركين والمدرسين.
- مما سبق يمكن القول استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة تتمثل في: تشجيع وممارسة التفكير التنظيمي، اكتساب التمكن الشخصي، بناء نموذج عقلي، بناء رؤية مشتركة و دعم التعلم الجماعي.

<sup>1</sup> - سليمان بلعور، المرجع السابق، ص184.



## المطلب السادس: معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة

نظرًا للتغيرات السريعة في مجال الإدارة التي أدت إلى تغييرات في طبيعة وعمل المؤسسات المعاصرة، فقد سعى البحث المعاصر إلى فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وتصرف الأفراد داخل المؤسسات. كما يذكر السالم أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق عملية بناء منظمة تعليمية، كالاتصال المباشر والمناقشة العامة حول الموضوعات الحساسة، والتحكم في المناقشة العامة لتجنب أو منع تطور المشاعر السلبية، والحفاظ على وجهات نظر مستقلة لا يتم التعبير عنها أمام الآخرين، وعدم انتظام المعلومات وعدم توفر الوقت والمال الكافيين للحفاظ على الدقة، والتعليم، انخفاض دافع العمال، وعدم قبول العمال لفلسفات التعلم التنظيمي.

هناك أيضًا عقبات أخرى مثل<sup>1</sup>:

- 1- **فشل التنظيم الداخلي:** إن غالبية المؤسسات وموظفيها مهووسون بتحقيق التعلم في اتجاه واحد بدلاً من التعلم ثنائي الاتجاه أو المضاعف لأن النتائج سهلة وسريعة، على وجه التحديد، ترفض بعض المنظمات التحقق من صحة النماذج العقلية للمعتقدات والسلوكيات والقواعد، وتعمل على إعاقة التغيير ومعاينة الوعي. كما يذكر أبرز المعوقات داخل التنظيم: غياب القادة التنظيميين الذين يدركون أهمية التعلم التنظيمي، والتغيرات في المعرفة على كلا المستويين الأفراد والمنظمات المستمرة، والثقافة التنظيمية: لتثبيط تشجيع التعلم الفردي، ووجود التسلسلات الهرمية، والافتقار إلى الحدود الزمنية التي تعيق النمو الفردي ومشاركة المجموعة.
- 2- **معوقات تنظيمية خارجية:** ومن أبرز المعوقات التنظيمية الخارجية التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة، مثل السياسات الحكومية والعمليات المركزية، والاختلافات الثقافية من حيث الحجم والموارد التنظيمية تحد من قدرة المنظمة على التعلم من خبرة المنظمات الأخرى.
- 3- **المعوقات الفردية:** يُقال إن أبرز معوقات تطبيق المفهوم التنظيمي الافتقار إلى هيكل العمل، وعدم كفاية نظام الاتصال بين الموظفين، تقسيم القسم إلى عدة أقسام، سوء فهم المدير أن التعلم التنظيمي يحتاج فقط إلى عقد دورات تحمل ميزانية المنظمة، التفكير التنظيمي، افتقار المعرفة وقلة معرفة المديرين بالمنظمة. منظمات التعلم التي تلقى تعليمها من قبل مديري القطاع العام. بالإضافة إلى قلة التفاعل مع التنمية، نقص الموارد المالية، نقص المشاركة الفردية في صنع القرار، ضغط العمل ووجود أفراد يقاومون التغيير.

مما سبق يمكن القول أن معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة تشمل: فشل التنظيم الداخلي، معوقات تنظيمية خارجية ومعوقات فردية.

<sup>1</sup> - محمد علي الروابدة وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد(9)، العدد(1)، 2013، ص128.

## خلاصة الفصل

ركزت العديد من الدراسات على أهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن ان تتبناها المنظمات في تحسين أدائها، كما انه يعد مدخلا أساسيا لتطوير كفاءات الافراد وتنمية القدرات الابداعية للمنظمات، فهذه الأخيرة تبنت التعلم التنظيمي وتحولت الى منظمات متعلمة اصبحت اكثر سرعة و نجاحا في تحقيق أهدافها وهذا ما يجعل المنظمة المتعلمة تحقق تميزا باهرا وهو عائد الى التركيز على المصادر الخارجية و الداخلية للمنظمة، عالج هذا الفصل مفهوم المنظمة المتعلمة، ودوافع التحول إليها بالإضافة إلى قواعدها الأساسية المتمثلة في التفكير المنظم الذي يعتمد على مجموعة علاقات ضمن أنظمة محددة، في حين يعتمد التفوق الشخصي على تطوير مهارات وقدرات الأفراد، بالإضافة إلى وجود رؤية مشتركة لدى موظفي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما يعمل الأفراد في فرق بحث من أجل التوصل إلى أعلى مستوى معرفة وإنتاجية، ويتم الاعتماد على ثقافة المنظمة وتنوع النظريات التي تساهم في وضع الإطار الوظيفي للمنظمة وهذا ما يسمى بال نماذج الذهنية، تمثل المنظمة المتعلمة النتيجة المتوصل إليها من التعلم المستمر، فهي تهتم دائما بإنشاء المعرفة واكتسابها ونشرها وتخزينها في القواعد المعرفية، حيث أن هذه العمليات المتتابعة تؤدي بحد ذاتها إلى بناء منظمة متعلمة.

الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي.

المبحث الثاني: علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة بالتميز التنظيمي.

يتوقف تميز أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة في البيئة التي تعمل فيها، هذا ما جعل المنظمات تسعى باستمرار الى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، ومنتجاتها، واستخدام ادوات ووسائل متجددة، لذلك يعتبر التميز التنظيمي هدفا لكل المؤسسات سواء كانت كبيرة او صغيرة، حيث يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال المعاصرة، باعتباره يشكل نظاما متكاملًا أو نموذجًا مهما يضم ممارسات الادارة الحديثة وأساليبها التي تهدف الى الرفع من مستوى الاداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، حيث أصبح التميز التنظيمي ضرورة حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء وانما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس.

في هذا الفصل سيتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق لبعض جوانبه وذلك وفق المباحث التالية:

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي.**

**المبحث الثاني: علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة بالتميز التنظيمي.**

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف " توم بيترو روبرتو تورمان" كتابهما " البحث عن التميز" عام 1982 م والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية على تغيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان انه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من اجل تحقيق التميز وعلى اعتبار إن التميز التنظيمي هو الغاية التي تتشدها كل المنظمات، سيتم في هذا المبحث التعرف على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

## المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

سننطلق في هذا المطلب لمفهوم التميز التنظيمي كما يلي:

**أولاً- تعريف التميز التنظيمي:** وفيما يلي بعض التعاريف للتميز التنظيمي:

عرفه كينجي بأنه: "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة".

وعرفه السلمي بأنه: "حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".<sup>1</sup>

عبارة عن "أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال استغلال الفرص والنضال للوصول إلى أعلى المستويات والحرص على تحقيق الانجازات باستمرار إضافة إلى امتلاك الجرأة على التغيير والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون".<sup>2</sup>

ويعرف بأنه "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين والموظفين والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل".<sup>3</sup>

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن يعرف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

<sup>1</sup> - سمير سليمان الجمل، مرجع سبق ذكره، ص 549.

<sup>2</sup> - بوقرة رايح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، المجلد (4)، العدد (2)،

2019، ص 104.

<sup>3</sup> - عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (10)، عدد (3)، 2014، ص 433.

**ثانياً- أهمية التميز التنظيمي:** تكمن أهمية التميز التنظيمي بما يلي<sup>1</sup>:

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيقته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
- 3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- 4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ويذكر السعودي بأن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل مالمديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

**ثالثاً- خصائص التميز التنظيمي:** المنظمات التي تحقق إنجازاً خاصاً لديها العديد من الصفات المهمة وهي<sup>2</sup>:

- 1- قبول العمل الصعب هو أحد المصادر الرئيسية للتميز المؤسسي حيث المنظمات لديها فرص النمو والتعلم السريع وتحسين العمليات.
- 2 -توفر قيادة فعالة يحتذى بها، وهي تلعب دوراً مهماً في تحفيز وتعزيز التميز.
- 3 -الصعوبات تُظهر مدى قدرة المنظمات وتحملها لارتكاب الأخطاء والتعامل معها في أوقات الأزمات.
- 4-تجارب خارج العمل تقدم خبرة غير عادية ، خصوصاً في خدمة المجتمع، التي توفر فرصاً كثيرة للحصول على الكفاءة.
- 5-برامج التدريب التي تضعها وكالات لتقديم الخدمات التي تعزز تميز المنظمات.
- 6 -الدقة: من المفترض أن تعزز دقة نظامها عن طريق اختيار أفضل الطرق لأداء المهام وخلق المناخ الداخلي الذي يؤكد أهمية التنبؤ بدقة في التأثير على تميز المنظمة.

<sup>1</sup> - سمير سليمان الجمل، مرجع سبق ذكره، ص550.

<sup>2</sup> - أسماء سالم النسور، مرجع سبق ذكره، صص33،34.

## رابعاً-أهداف التميز التنظيمي:

الهدف من عملية التميز التنظيمي هو تطوير قوة قوية وقادرة على إنتاج الخدمات والبضائع التي تتجاوز توقعات المستهلكين المحليين والخارجيين، وتركز على رغبات المستهلك، وتتعرف عليها بشكل أفضل، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، وخلق الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، من خلال إطلاق العنان لطاقاته الإبداعية والابتكارية، وعدم ربطه بسياسات وإجراءات غير مرنة ومقيدة، توفير قيادة مرنة للتوجيه والتحفيز والتواصل معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوة محترفة ولديها قدرات كبيرة للإبداع والابتكار، وقادرة على معايرة ممارساتها وفقاً للمعايير المقبولة عموماً وحتى تحسينها، وتحتاج إلى بيئة ثقافية محفزة توفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة لخدمة المستهلك والحصول على رضاه وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فهي بحاجة لوسائل وطرق للتعرف على مسارها وتجنب العقبات حال ظهورها.

## المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد أبعاد التميز التنظيمي، ويرجع ذلك لكون هذا الأخير يشمل مختلف جوانب ونواحي المنظمة، وبعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة في ضوء الأبعاد التي حددها مخلف الباحثون، وبغرض الوصول إلى أهداف الدراسة المرجوة سنعرض الأبعاد التي سيتم التركيز عليها وهي تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية وتميز القيادة، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:<sup>2</sup>

1- القيادة: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز من خلال تطوير وتشجيع قدرات الأفراد وتوجيههم نحو الإبداع والتميز من خلال التميز بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك الاهتمام بتشجيع المنافسة بين الأفراد لابتكار أفكار جديدة، أيضاً إذا تبنت القيادة العليا استراتيجية الباب المفتوح، ودعمت الاتصالات، الاتصال المباشر بينهم وبين الأفراد مما يسمح بتبادل المعلومات المتعلقة بفعالية المنظمة والقدرة على مناقشتها والتوصل إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلهم، وهناك مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، كنظام لامركزية العمل داخل المنظمة يسهل تدفق المعلومات والأفكار المبتكرة مباشرة بين الموظفين والقيادة العليا دون حواجز بيروقراطية، كما تتأثر القدرة الإبداعية للأفراد بأسلوب القيادة الديمقراطية، قائد بارز يستطيع

<sup>1</sup> - حليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، مجلد(1)، عدد(14)، 2016، ص ص169، 168.

<sup>2</sup> - أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، مرجع سبق ذكره، ص ص28، 27.

رؤية الكثير من المشاكل في موقف واحد، فهو مدرك للأخطاء والنواقص والقصور، ويشعر بالمشاكل، ولا شك أن الناس أكثر حساسية للوعي بأوجه القصور والمشاكل في جميع المواقف، تزداد فرصتهم في المشاركة في البحث والتأليف، وإذا فعلوا ذلك، فستزداد الاحتمالية أمامهم للتميز.

**2-الموارد البشرية:** تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب اعتماد إدارة أعلى تتكيف مع السياسات والاستراتيجيات و هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب ناجح، ويسبب التغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل، من الضروري أن تتبنى الإدارة العليا طريقة التفويض وإفساح المجال للحرية للموظفين على مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا في الحالات اللازمة وعند اتخاذ القرارات الحاسمة من أجل توفير السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفعالية، يشمل التميز المؤسسي تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة من خلال إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتفكير منطقياً، والاستفادة من الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وليس تشتيت الجهود واحترام وتشجيع وتنمية وتدريب الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار الذي يهمهم، هو ضمان أنهم سيبدلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، والقدرة على تحديث القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها مثل التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل لتحقيق التميز للمنظمة.

**3-الهيكل التنظيمي:** ويمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط بين أجزاء المنظمة ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والإدارات، والتعاون المتوقع بين أجزاء المنظمة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بطريقة يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة.

**4-الإستراتيجية:** درجة التميز في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها، وباعتبارها خطة شاملة ومتكاملة فإنها تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

**5-الثقافة التنظيمية:** وهي تمثل درجة توافق السلوك وتعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد المؤثرين في المنظمة، ويشمل عناصر الانفتاح والتعاون والثقة والأصالة والنشاط القبلي والاستقلال ومواجهة المشاكل حيث تساهم هذه العناصر في تعزيز فاعلية الأداء البشري.

مما سبق يمكن القول أن أبعاد التميز التنظيمي تشمل على: القيادة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية.



## المطلب الثالث: مبادئ التميز التنظيمي

يرى سيمون وشاليس أن المنظمة المتميزة تعمل من خلال مجموعة من المبادئ التوجيهية المشتركة في أفضل الشركات في العالم وتلك المبادئ هي كما يلي<sup>1</sup>:

1- الانسجام والتناغم في التخطيط والتنظيم من خلال اتفاق السلوك والأفكار واتجاهات جميع العاملين على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

2- توزيع القيادة على الموظفين على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، أي منح جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية سلطة اتخاذ القرارات ضمن حدود اختصاصاتهم وقبول هؤلاء العمال لتحمل مسؤولية تلك الاختصاصات.

3- التكامل بين سلوكيات واتجاهات موظفي المنظمة من جهة والأهداف المحددة من الأداء المطلوب، والمستويات الخاصة بكل منها من جانب آخر.

4- التقدم الخارجي من خلال القيادة والتوجيه لكل من متطلبات العميل، السياسات والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وليس فقط الاستجابة لها، وتطوير علاقات الشراكة مع الموردين وإدارة التكنولوجيا وتصميم المنتجات.

5- إدارة الضغوط والأزمات وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

6- تحقيق التميز من خلال القدرة على إحداث تغيير مؤسسي فعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

7- الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات الأساسية والمحورية للمؤسسة.

8- التأكيد على مساهمة جزء من الكل، أي الاعتراف والفهم لكل من العمال بالمنظمة وفرق عملها إلى درجة الارتباط والمساهمة في الجهود والمهام المسؤول عنها.

مما سبق يمكن القول أن أهم مبادئ التميز التنظيمي تتمثل في: الانسجام والتناغم في التخطيط والتنظيم، توزيع القيادة على الموظفين على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، التكامل بين سلوكيات واتجاهات موظفي المنظمة، التقدم الخارجي من خلال القيادة والتوجيه لكل من متطلبات العميل، إدارة الضغوط والأزمات وتطوير القدرات والمهارات، تحقيق التميز من خلال القدرة على إحداث التغيير، الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات و التأكيد على مساهمة الجزء في الكل.

<sup>1</sup> سغالية عبد السلام محمود العمامي، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ص 156، 157.

## المطلب الرابع: متطلبات التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أشياء يجب أن تتوفر بالمنظمات وأهمها<sup>1</sup>:

- 1- التوجه الاستراتيجي، اعتماد التطوير الاستراتيجي للمنظمة، تحقيق التنسيق الاستراتيجي والتكامل في أجزاء المنظمة.
- 2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: مثل المواطنة الصالحة والسلوك الأخلاقي، فهي مهمة على المدى الطويل لصالح المنظمة.
- 3- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع المتغيرات المحيطة.
- 4- وجود نظام معلومات متكامل يتضمن آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وقواعد المعالجة والحفظ والمشاركة.
- 5- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يشمل الاستقطاب والتوظيف والتحفيز والتمكين وتحقيق النجاح في مسار حياتهم المهنية.
- 6- الاستثمار في تنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.
- 7- التعلم والتحسين المستمر: وهذا يساهم في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال مشاركة المعرفة الفعالة.
- 8- القيادة التي تدعم التميز: حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز من خلال قيم أهداف وغايات المنظمة، حيث تكون القيادة الفعالة مسئولة عن إرساء الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب لتعزيز التميز التنظيمي.
- 9- الاستعداد بالوسائل والأساليب التي تساعد المنظمة في التعرف على المعوقات التي قد تواجهها للتعامل معها بشكل صحيح.
- 10- وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال والأداء التنظيمي ككل، بغرض تقييم الإنجازات مقارنة بالأهداف ومعايير الأداء.

<sup>1</sup> -نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، 2017، ص39-46.

مما سبق يمكن القول أن أهم متطلبات التميز التنظيمي تتمثل في: التوجه الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، هياكل تنظيمية مرنة، وجود نظام معلومات متكامل، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، الاستثمار في تنمية المهارات والقدرات، التعلم والتحسين المستمر، القيادة التي تدعم التميز، الاستعداد بالوسائل والأساليب المساعدة في التعرف على المعوقات ووجود نظام للتقييم.

### المطلب الخامس: معوقات التميز التنظيمي

يواجه التميز المؤسسي العديد من المعوقات التي ورد ذكرها في بعض الدراسات ويشمل<sup>1</sup>:

- 1- عدم وضوح قوانين ولوائح المنظمة بشأن الخطط والآليات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز والمحافظة عليه.
- 2- ضعف الحافز وفشل نظام الحوافز في تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين لتحسين اكتساب ولائهم للمؤسسة وتوفير مستويات أداء عالية وعدم الميل إلى تعديلها.
- 3- ضعف الرؤية الإستراتيجية التي تدعم ثقافة التميز وتركز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
- 4- ضعف استخدام نظم المعلومات المتوفرة بكثرة وبما يسهل تبادل المعلومات المستمر بين الإدارات والوحدات.
- 5- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي كالتقنيات ووسائل الاتصال ووسائل التدريب وغيرها.
- 6- مقاومة التغيير والخوف والقلق المرتبط بعمليات التغيير والوقت الطويل الذي يستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أعضائها.
- 7- ضعف التوافق بين أهداف وقيم المنظمات وأهداف وقيم العاملين.
- 8- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين المستويات الإدارية والأفراد مما يضعف المساءلة ويصعب تقييمها ومتابعتها.
- 9- عدم الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها والتعامل معها بالطرق المعتادة التي لا تقدم للمنظمة المنفعة.
- 10- خلط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية وعدم الوضوح في القرارات.
- 11- اعتماد الأنماط والمعايير التقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتشعبة، ولا يقوم على عمليات مترابطة منتجة للقيمة في المنظمات.

<sup>1</sup> -نورة عبد الله حزام الشهراني، المرجع السابق، ص 46.

- 12- التركيز على مشاكل الحاضر وإهمال متطلبات الاستعداد للمستقبل.
- 13- تعدد أشكال إهدار الموارد وأهمها عدم انتقاء وتعيين العمالة المؤهلة في الأماكن المناسبة وإضاعة الوقت عن طريق اختيار عمليات أطول.
- 14- ضعف استخدام التقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات وعدم الاستفادة منها حسب المطلوب.
- 15- ضعف توجه العميل وعدم وجود أنظمة وآليات لخدمة وإرضاء العملاء.
- مما سبق يمكن القول أن معيقات التميز التنظيمي تشمل: ضعف الرؤية الإستراتيجية واستخدام نظم المعلومات و البنية التحتية اللازمة، عدم الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، خلط الرؤى الشخصية و التركيز على مشاكل الحاضر.

### المبحث الثاني: علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة بالتميز التنظيمي

ترتبط المنظمة المتعلمة إرتباطا وثيقا بتحقيق التميز، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي.

#### المطلب الأول: علاقة تعلم الفريق بالتميز التنظيمي

الحكم على تميز المنظمات الإدارية يتحقق من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنظمات الأخرى عالية المستوى لتحديد أهداف التحسين ودفع الجهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يسمى بعلامات التميز التنظيمي التي تتحقق أهدافها من خلال تسريع عملية التغيير ووضع استراتيجيات بديلة، وضع أهداف تحسين واقعية لسد الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية وتحقيق الاستمرارية في التميز المؤسسي. يمكن أن يكون التعليم من خلال عملية الاختبار والتدريب المطلوبين لتزويد العمال بالمهارات اللازمة، وتوحيد استراتيجية تمكين العامل بالولاء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب. من ناحية أخرى يتطلب الأمر إدارة فعالة ولديها رؤية يمكن أن تخلق مناخاً من المشاركة وتخلق ظروفاً مواتية للتمكين بحيث يمكن للموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، فتح قنوات الاتصال وتوجيه الموظفين وتدريبهم، حيث يمثل الموظفون لبنة أساسية للتحسين، إن إدراك الموظفين لمعنى التمكين يعزز صدقهم وتفانيهم في رعاية المستهلكين والآخرين وتعزيز رضاهم. وأشار شيلتون إلى أن التمكين هو العامل الذي يتضمن تأثيراً قوياً على فعالية المنظمة والإبداع، حيث يساعد في زيادة الإنتاجية والمرونة وزيادة درجة الاستجابة للمتطلبات والمتغيرات البيئية وخدمة العملاء. يجب أن تكون مهمة المنظمة مدعومة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. تتضمن هذه

الخطوة منح العمال مساحة للقيام بالعمل ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. قد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً بسبب طبيعة النظرة التقليدية التي تعمل فيها العديد من المنظمات، ولكي تكون عملية التعليم ناجحة، يجب على الإدارة أن توليها الاهتمام والتفكير الكافيين بحيث يعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

يعتقد ملحم أن الهدف من عملية التعليم هو إنشاء قوة عاملة قوية وممكنة وقادرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي، والقيمة الجوهرية الخارجية هي تحقيق رغبات المستهلك حيث يتم تحديد الداخل والخارج والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، وخلق الوعي نحو تحقيق الهدف من المنظمة، من خلال إطلاق العنان لطاقت الإبداع والابتكار لديها بسياسات وإجراءات غير مقيدة وتتسم بالمرونة، وتوفير القيادة الماهرة للتوجيه والتحفيز، وهم بحاجة إلى بيئة ثقافية محفزة توفر الثقة والأمن والرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: علاقة التمكين الشخصي بالتميز التنظيمي

لكي يتم تمييز الأداء يجب أن يكون العمل مصمماً بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته ونتائجه المتوقعة وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل واستقطاب الكفاءات المؤهلة للقيام به، من خلال العمل والإعداد والتدريب على أساليب الأداء الصحيحة ومراقبة ما يقومون به أثناء العمل والتغلب على ما قد يواجهونه من معوقات، وتقديم المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافها ومستويات الجودة ومتابعة الأداء والتمكين هي استراتيجية يتم اللجوء إليها من قبل المؤسسات لإطلاق العنان للطاقت الكامنة لأعضائها واستخدامها لتحقيق الأداء المتميز. تتضمن هذه الإستراتيجية القيادة الإدارية في جميع المستويات وفرص اتخاذ القرار لمعالجة المواقف والمشاكل دون الرجوع إلى حل تلك المواقف على أعلى مستوى، إن هذه المؤسسات توفر تدفقاً مستمراً للمعلومات التي يحتاجها هؤلاء القادة، فضلاً عن تعزيز معارفهم من خلال تأهيلهم لممارسة هذه الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عطا الله بشير النويقة، مرجع سبق ذكره، ص 433.

<sup>2</sup> - بوقرة رابح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

### المطلب الثالث: علاقة الرؤية المشتركة بالتميز التنظيمي

الرؤية المشتركة هي أحد أشكال الربط بين المنظمة والموظفين، حيث إن العوائق التقليدية للعملية التعليمية الرسمية المقيدة بالمناهج، الفصول، الدورات والأطر الزمنية تتحرف عنها في عالم أوسع وأكثر ترحيباً من أجله. اكتساب المعرفة المستمر بكافة الوسائل ومن جميع المصادر في جميع الأوقات وطوال الحياة، هي علاقة تستمر وتدمج فيها مسؤولية المنظمة في تثقيف الأفراد وتعويدهم على بناء رؤية تشاركية من أجل تحقيق الجودة والتميز في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: علاقة التفكير التنظيمي بالتميز التنظيمي

يهدف التمكين إلى توسيع الخيارات للأفراد وإطلاق العنان لإمكاناتهم في التدريس والتعلم وتزيد من مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي والمبادرة والإبداع والوعي الذاتي الإيجابي والارتفاع في مستوى الطموح والقدرة على التكيف والمرونة والثقة بالنفس والمخاطرة والمسؤولية وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية وتوازن وقبول الآخر.

هناك العديد من المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين الأفراد كما يساهمون في تشجيع المساهمات والأفكار التي يقدمها الأفراد مما يؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية، وإعطاء الفرصة للمشاركة في صياغة وتحديد الأهداف، وتطوير الكفاءة من خلال التدريب والتبادل في المعرفة بين الأفراد، والحد من الصراع، زيادة الرضا الفردي عن عملهم ووظائفهم وقبول التغيير الذي ساهموا فيه.

والمنظمات المتعلمة كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة تعمل على تعزيز قضية التمكين بحيث يستثمرها في التجديد والتطوير المستمر في المنظمة، الأمر الذي يتطلب منح الأفراد الصلاحيات والمسؤولية وروح المجازفة والتسامح مع الخطأ لأن الأخطاء مآلها التعلم، التعلم من التجربة، التدريس بالممارسة، التعلم من الاستخدام، التعلم من تجارب الآخرين، التعلم من القراءة، التعلم من الاستماع، التعلم من التفكير والعصف الذهني والتعلم من إرشاد وتثقيف الآخرين وبالتالي تمكين الأفراد وتوزيع حق المشاركة بينهم. تساهم المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة بشكل كبير في تحقيق ذلك التميز والنجاح هو ما تسعى المنظمات التعليمية لأجله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناجي شنودة نخلة، متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدارس الابتدائية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2007، ص 107.

<sup>2</sup> - حنان صادق عباس، المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق،

2018، ص 47.

## خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى الأساس النظري الذي انبثقت منه مفاهيم التميز التنظيمي والتي لم تنشأ من فراغ بل انطلقت من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة، كما تطرقنا إلى أهم المبادئ التي تستند إليها ممارسة التميز التنظيمي وأهم المبررات والدوافع التي تدفع منظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز التنظيمي ، كما تمت الإشارة إلى أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة في القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والتي تعتبر مفاتيح الأداء المتميز وكيف تستطيع هذه الأبعاد تحقيق تميز المؤسسات.

وفي الأخير تم التطرق إلى دور كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، وسنحاول تأكيد هذا الدور من خلال إسقاط هذه الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة في الدراسة التطبيقية والتي سيتم التطرق لها في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة جيجل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.



سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه سابقا إسقاطا ميدانيا بمؤسسة الجزائرية للجلود حيث سنقوم بتقديم للمؤسسة محل الدراسة ومعالجة البيانات المحصل عليها معالجة إحصائية وفق المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة جيجل.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.**

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة جيجل

سيتم التطرق في هذا المبحث الى تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة والتعريف، الهيكل التنظيمي، الدور الوظيفي الذي تؤديه المؤسسة وغيرها من الأشياء.

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة وقطاعها الاقتصادي

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تقديم وتعريف للمؤسسة وكذا الوظائف والنشاطات التي تقوم بها وأهدافها، كمايلي:

## أولاً- تقديم المؤسسة:

إن وحدة دباغة الجلود بجيجل هي وحدة صناعية أنشئت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية وقد تم انجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، فكانت انطلاقة الأشغال في جوان 1965م، أما نهايتها فكانت سنة 1967م وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة في الإنتاج والذي قدرت آنذاك 11 طن يوميا وذلك بتشغيل 367 عاملا، أما عن رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دج وقد كانت الفترة ما بين (1970-1973م) مميزة حيث بلغ الإنتاج 25 طن وب 467 عاملا مقسمون على فترات كما شهدت هاته الوحدة عدة تحولات، ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (sonipec) . ونظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 426/82، المؤرخ في يوم 04/12/1982 والمتضمن إعادة المؤسسات العمومية، قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (sonipec) إلى ثلاث مؤسسات وهي كالتالي :

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (enipec).

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (emac).

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات (districh).

والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود هذه كان مقرها الإداري بجيجل وهي تظم 8 وحدات وهي<sup>1</sup> : وحدة دباغة جيجل، وحدة الدباغة بالعمرية (وهران) ، وحدة بانته، وحدة الجلد الخام بالروبية، وحدة سطيف ، وحدة عين الدفلى (synderme) ، وحدة رويبة، إلا أنه في يوم 01/01/1998 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة (enipec) وحدة جيجل إلى مؤسسة دباغة الجلود (TAJ-SPA) وفي إطار سياسة السلطة العمومية التي تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال تجميع قطاعات النشاطات المتجانسة،

<sup>1</sup> - وثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

تحت عملية تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية المنتمية إلى المستندات المالية للمجمع الصناعي للنسيج والجلود (GETEX) طبقا للمرسوم الاقتصادي 426/82 المؤرخ في 04/12/1982 م. ولهذا الغرض تم إدماج عن طريق الامتصاص لستة مؤسسات اقتصادية عمومية من بينها مدبغة "جيجل" (EPE TAJ SPA) ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية -شركات ذات أسهم - المسماة الجزائرية للجلود ومشتقاته أساد (ACED).

### ثانيا- تعريف المؤسسة

تقع مدبغة جيجل (TAJ-SPA) بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل، تتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيومتر واحد، تتوسط مجمع سكان، وهي مؤسسة ذات أسهم لها 16000 سهما، السهم الواحد ب 5000 دج أي ما يعادل رأس مال قيمته 80 مليون دج، يحكمها القانون التجاري حيث تعمل على معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محليا وخارجيا، تقدر طاقتها الإنتاجية ب 10 ملايين قدم مربع سنويا، إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يوميا بمعدل 38000 قدم مربع، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاجه لعملية المعالجة من اسبانيا، هولندا، ايطاليا، فرنسا، وتصدر منتوجاتها إلى كل من اسبانيا والبرتغال. وتشغل حوالي 153 عامل يتوزعون على مختلف المديریات والأقسام والمصالح والورشات، كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية، مساءية) يعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا أما في حالة تقلص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة واحدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول رقم (1): جدول توزيع العمال حسب الأقسام والمصالح.

| عدد العمال | الأقسام والمصالح         |
|------------|--------------------------|
| 2          | المديرية العامة          |
| 6          | مديرية الموارد البشرية   |
| 4          | مديرية المحاسبة والمالية |
| 4          | مديرية التجارة           |
| 9          | مديرية الصيانة           |
| 21         | مصلحة الوقاية والأمن     |
| 7          | مصلحة تسيير المخزون      |
| 6          | المديرية التقنية         |
| 60         | مديرية الإنتاج           |
| 119        | العدد الكلي للعمال       |

المصدر: الوثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثالثا\_ وظائف المؤسسة

يتجلى دور هذه المؤسسة في قيامها بالوظيفتين الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلتان في<sup>1</sup>:

1-الوظيفة الاقتصادية : تعتمد مدينة جيجل في نقل الموارد الأولية على وسائل نقل خاصة بالمورد حيث أن هذا المورد يحصل على إيرادات من جراء قيامه بخدمة النقل وبالتالي النهوض بقطاع النقل بالمنطقة. وكما تعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله وعليه فقد تم إنجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على قيام زراعات متطورة فيها، كما أن الموارد الكيماوية تلعب دورا كبيرا في عملية معالجة الجلد، الأمر الذي أدى إلى بناء مصانع تحويلية كيميائية صغيرة .

<sup>1</sup> - وثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

2- **الوظيفة الاجتماعية:** تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة حيث أن إنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكاني كالمدراس والأسواق الوطنية وغيرها.

#### رابعا-نشاطات المؤسسة:

تختلف النشاطات بالمؤسسة باختلاف أنواعها، إذ يمكن تصنيفها إلى: نشاطات إدارية وأخرى فنية.

1-**نشاطات المؤسسة الإدارية:** وهو مجمل ما تقوم به الإدارة من أعمال متعلقة بالجانب الإداري التنظيمي الذي يقتصر على المجهود الفكري فقط عن طريق قيام كل مصلحة بالمهام المنوطة بها.

2-**نشاطات المؤسسة الفنية:** هي تلك النشاطات التي تتميز بالحركة والنشاط والإبداع بالاعتماد على مختلف الآلات والقدرة البشرية وتجسد هذه النشاطات العملية الإنتاجية بالمؤسسة من المرحلة الأولى باستحضار المادة الأولية باعتبارها جلدا خاما إلى غاية المرحلة الأخيرة التي يصدر عنها منتج نهائي، لمعرفة كل هذا نذكر هذه المراحل:

-**المرحلة الأولى:** يتم تصنيع ثمانية أطنان في اليوم من المادة الأولية، في هذه المرحلة نجد مجموعة من الآلات شبيهة بالغسالات تدعى (Les foulons)، حيث أن:  $Tan 4 = Foulon 1$  يتم ملئ الآلات التي تدعى ب (Les Tannants) بالماء، ثم تعبئتها يدويا بالمادة الأولية لمدة ساعة أو ساعة ونصف، ومن ثم غسلها باستعمال الصابون الصناعي المخصص لها بغرض تنقية الجلد من الشوائب العالقة به.

تبدأ عملية المعالجة باستعمال مواد كيميائية تعمل على تنقية الجلد من الشعر الموجود فيه، لذلك يلجأ العمال لاستعمال عنصر شبيهه بالجير يسهل عليهم نزع بيسر لأنه يعمل على توريث الشعر وفتح المسامات الموجودة بالجلد، وبالتالي انفلات الشعر منه.

وبمجرد تأديته لدوره يتم تنظيف الجلد منه باستعمال الماء اجتنابا لالتصاقه وبقائه جامدا به، كما يتم الاستعانة بما يصطلح عليه ب (Le surfeur) الذي يعتمد على نزع الشعرة كليا من الجدر إضافة إلى الاستعانة بآلة مخصصة لنزع الشعر مع مراعاة كتلة المادة الأولية الواجب استعمالها، عدد الساعات التي تستغرقها المرحلة، درجة حموضة الوسط لأنها تختلف من مرحلة لمرحلة، نوع المواد الكيماوية...إلخ ، تستغرق هذه العملية 48 ساعة ليتشكل أخيرا جلد أبيض صافي بدون شعر ولا حجر ولا أي عوالمق به.

-المرحلة الثانية: تضم العديد من العمليات المتمثلة في<sup>1</sup>:

العملية الأولى: هي عملية آلية أين يتم بمقتضاها تصفية الجلد من اللحوم والشحوم الموجودة فيه عن طريق آلة كبيرة، تأخذ العملية 4 ساعات.

العملية الثانية: بعدها يوزن الجلد بهدف معرفة كمية المواد الكيماوية الواجب معاينة هذا الجلد بها.

العملية الثالثة: يتم تعديل الوسط بخفض الـ PH لتسهيل عملية دخول عنصر الكروم للجلد بعد إضافته.

تعتبر هذه العملية أهم خطوة تضمن بقاء الجلد طويلاً دون أن يفسد أو يحترق.

العملية الرابعة: عملية العصر أين يعصر الجلد بعد معاينته، ثم توجيهه إلى آلة (Refondage /Dérayage) يتم تقطيع الجلد إلى شرائح ثم يتم تلميس سطحه للحصول على سطح رطب تلبية لطلب الزبائن، حيث يختلف سمك الجلد ولونه وطرق معاينته من زبون لآخر لأن جلد الأحذية ليس هو نفسه جلد المعاطف...إلخ.

-المرحلة الثالثة: ويتم بمقتضاها تجفيف الجلد باستعمال آلات تجفيف خاصة.

-المرحلة الرابعة: هي المرحلة الأخيرة، يتم فيها وضع الجلد في أسطوانات جاهزة للتسويق وتصنيفه حسب مساحته، سعره، وكذا نوعيته (1<sup>er</sup> choix...etc).

**خامساً - أهداف المؤسسة:**

كأي مؤسسة اقتصادية هدف المديغة يتعلق بالدرجة الأولى بالجانب الاقتصادي إضافة إلى الجانب الاجتماعي، ويتمثل كلا الجانبين في:

**1-الأهداف الاقتصادية:**

- تحقيق الربح لإثراء خزينة الدولة كونها مؤسسة اقتصادية عمومية، والإعلاء من اقتصادها.
- السعي الدائم والمستمر للوصول إلى رقم الأعمال الموضوع سنويا من طرف مجلس الإدارة.
- محاولة القضاء على شتى أنواع التبذير في المؤسسة والإنفاص من التكاليف والسعي للاستخدام الأمثل للموارد.

-تأهيل العمال والإكثار من حملات التوعية لمواكبة التطورات الحاصلة.

-استحداث وسائل وتقنيات جديدة في الإنتاج من خلال إدخال آلات حديثة للحاق بالركب الحضاري.

<sup>1</sup> - وثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

- محاولة توفير منتج ذات نوعية جيدة وبتكاليف أقل.

- استهداف متعاملين وأطراف جدد من مختلف النواحي من خلال الترويج عن منتجاتها إما عن طريق وسائل الإعلام السمعية والبصرية، أو عن طريق عرضها مباشرة على باقي المؤسسات.

## 2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في<sup>1</sup>:

- سعي المؤسسة على تقوية وتوطيد العلاقة بين عمالها وبث الحماس في أنفسهم للعمل كفريق.

- الاعتناء بشؤون الموظفين ومراعاة ظروفهم وأحوالهم الشخصية (مرض، أوقات الراحة، أوقات الغداء، ممارسة الشعائر الدينية كالصلاة... الخ).

- التحفيز المادي من خلال المبالغ المالية التي يحصل عليها الفرد، زيادة على ذلك التشجيع والدعم المستمر له ومدته بالطاقات الايجابية للعمل أكثر.

- محاولة التقليل والإنقاص من البطالة وذلك بمد فرص التشغيل بها.

- الاستشارة التي تقام بين المسؤولين والمنفذين مما تساهم في الإغلاء من شأن وقيمة العامل في المؤسسة كونه فرد ليس مجرد عامل ولا يوجد فرق بينه وبين غيره ممن يعلنونه درجة مما يؤدي ذلك إلى تحسيس هذا الفرد بأهميته في المؤسسة.

## المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نعرض مختلف الهياكل الوظيفية حيث تحتوي على 7 مديريات أساسية وكل مديرية تقوم على مجموعة من المهام موضحة كالتالي:

1- المديرية العامة: يترأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن نشاط الوحدة فهو يعمل على حسن سير العمل كما

أنه ينظم العلاقات العامة المتعاملين، أضيف إلى ذلك أنه يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف، المسطر لتلبية حاجات السوق، كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية والدولية فيما يتعلق بالتصدير والاستيراد.

2- مديرية الإنتاج: ومن مهامها:

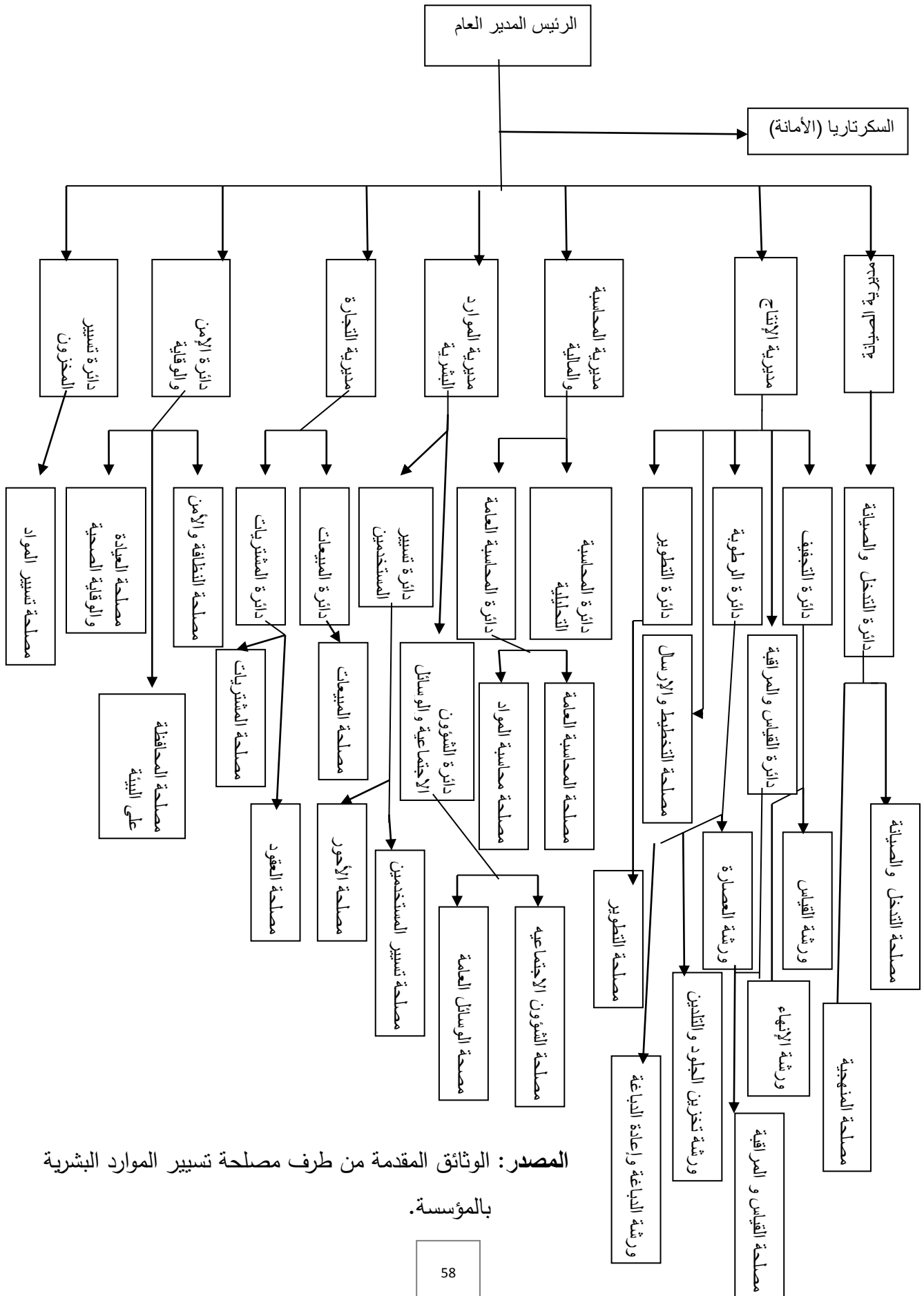
- تتولى تنظيم وتنسيق الرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج.

<sup>1</sup> - وثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

- الاتصال برؤساء الورشات لإطلاعهم على برنامج الإنتاج المراد تحقيقه.
- 3- مديرية المحاسبة المالية: ومن مهامها مايلي:
  - مكلفة بالعلاقات مع المؤسسات المالية.
  - المسك الصحيح واليومي للدفاتر واليوميات المحاسبية للمؤسسة.
  - السهر على المسك الجيد لمراكز التخزين، واحترام القواعد والإجراءات فيما يخص تسيير المخزون.
- 4- المديرية التجارية: ومن مهامها:
  - انجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.
  - دراسة السوق لبرمجة مبيعات منتجات الوحدة.
  - تلبية حاجات السوق انطلاقا من برنامج الزبائن.
- 5- مديرية الموارد البشرية: ومن مهامها:
  - تنفيذ سياسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.
  - التسيير الإداري للعاملين.
- 6- مديرية الصيانة: ومن مهامها :
  - توزيع وتنسيق ومتابعة أعمال الصيانة.
  - السهر على توفير الاستعمال الرشيد لقطع الغيار.
  - السهر على تنفيذ برنامج التدخلات في الأوقات المحددة.
- 7- مصلحة الوقاية والأمن: ومن مهامها:
  - تحميل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة.
  - اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعمالات.
  - دراسة واقتراح التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.



الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود جيجل.



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف مصحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

## المطلب الثالث: ظروف العمل في مصلحة الموارد البشرية بمدبغة جيجل

من المؤكد أن لهذه المصلحة فضاء مهني تعمل بمقتضاه لتصل لمرادها، وتتم أعمالها على أكمل وجه ولا يتم هذا إلا باتحاد نوعين من الوسائل هما<sup>1</sup>:

## 1- الوسائل المادية: يمكن إيجازها كالتالي:

- **المكاتب:** يعتبر المكتب المنظم للأدوات المساهمة في هذه المصلحة والحامل لها، حيث يضم بعض الملفات والأوراق التي يشتغل عليها حاليا ولا يمكن الاستغناء عنها أو إخفائها إلى غاية الإنهاء منها نهائيا، إذ نلاحظ أنه لكل رئيس مكتب خاص به لاجتناب التضارب أو الخلط بين المهام أو الصلاحيات وكذا اجتنابا لحدوث الفوضى.

- **الخزانات:** نلاحظ وجود ضرب من الخزانات الحديدية التي تكتنز مالا نهاية من الحواظ والأوراق والقواميس، الملفات الإدارية الخاصة بكل عامل والقوانين والاتفاقيات والأرشيفات وغيرها من أوراق أخرى، نجد منها الجديدة والقديمة، والتي يعود تاريخها لربما منذ افتتاح المنشأة وهي مرتبة وفق معايير تسهل عملية البحث والرجوع إليها، كما رتبها صاحبها عند احتياجه لها توفيراً للاستفادة من وقته أو هدرا للطاقة وجهده (كاللون، الحجم، الشكل...).

- **الوسائل الورقية:** وتضم بدورها جميع الأوراق والكتب والدفاتر ... وغيرها.

- **وسائل التدفئة والتبريد:** نميز وجود مدافئ ومبردات مراعاة لأحوال الطقس من برودة وحرارة ومحاولة توفير الجو الملائم للعمل.

- **وسائل الإتصال:** نجد انه كل مكتب يحوى هاتف أرضى يسهل عملية الاتصال داخل المؤسسة وتدفق المعلومات فيها مقارنة بطرق الاتصال التقليدية، كالمراسلات وغيرها، رغم انه لا زالت كائنة لحد الساعة. كما انه يعتبر بمثابة جهاز للإغاثة يمد يد العون والمساعدة في حالات الضرورة كنشوب حريق مثلا أو وجود حالات مرضية أو حوادث عمل من أرض الميدان.

2- **الوسائل التقنية:** وهي إحدى أهم الوسائل التي لولاها لاندثرت المؤسسة وتلاشت سمعتها قطاعا، وذلك لما لها من فضائل عديدة يسرت أعمالها الضخمة منها:

- **الحواسيب:** لكل مكتب حاسوب يعتبر من اجل مخلفات التكنولوجيا والعصرنة خاصة في المؤسسات وما يحتويه من تطبيقات حاسوبية خدمت جميع المصالح والأقسام خاصة مصلحة الموارد البشرية، لأنه يجمع العديد من مهامها كالرواتب والحواظ والتوظيف والتدريب وتحليل أداء العاملين ومراجعتهم، حيث أن التكنولوجيا أثرت

1 - وثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

كثيرا على عملية الإنتاج من خلال خفض كلفة الإنتاج وتخفيض أسعارها وزيادة جودتها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية في السوق، وتستخدم نظم المعلومات في تمكين الإدارة العليا وباقي الإدارات في تحقيق التنسيق بين الإنتاج والعوامل الداخلية والخارجية، وتساهم في تحقيق الانسجام بين الإدارات وموظفيها.

-**الطابعات:** يمكن توصيلها بجهاز الحاسوب باعتبارها ملحق من ملاحقه، كما يمكن الاستغناء عن هذا التوصيل، تستعمل في الكثير من الأحيان خاصة في تسيير عملية المراسلات سواء كانت داخلية أو خارجية.

-**الآلات الحاسبة<sup>1</sup>:** تستعمل لحساب مختلف العمليات الحسابية التي يقوم بها كل رئيس قسم قصد إجراء حسابات خاصة بالإعمال الواجب عليه القيام بها.

-**الوسائل البشرية:** نجد أن المصلحة المذكورة أعلاه تتشكل من مدير الوحدة الحاكم لها ومجموعة من رؤساء الأقسام المسييرين للمصلحة موضوع البحث وهم: رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيس قسم المستخدمين، رئيس الوسائل العامة حضيرة السيارات الخدمات الاجتماعية.

وتلعب مصلحة الموارد البشرية بالمدينة موضوع البحث دورا هاما لا يتحقق إلا بتحقيق لمة من الوظائف والمهام ويتمثل دور المصلحة ككل مايلي:

-التوظيف

-الإشراف على جدول المناصب.

-إعداد التقارير والمجالس التأديبية.

-الإشراف على ملفات حوادث الشغل.

-الإشراف على الموظفين والمستخدمين وتتبع حياتهم المهنية .

-تسيير شؤون الموظفين والمستخدمين ومراقبتهم.

-السهر على إعداد المسابقات للترقية الداخلية.

-إعداد ملفات الترقية والإدماج والإلحاق والاستبداد المؤقت.

-التأكد من التزام الموظفين بمقتضيات ميثاق حسن السلوك.

-مباشرة كل عمل يدخل بطبيعته في اختصاص المصلحة.

<sup>1</sup> -وثائق المقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، حيث سيتم التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها ومصادر الحصول على البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات بالإضافة إلى الإشارة إلى أهم أدوات البحث والإجراءات المستخدمة للتأكد من صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

أولاً- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيبل بمختلف مراكزهم الوظيفية والبالغ عددهم (119) عامل.

ثانياً- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وبلغ حجم العينة (54) موظف وموظفة في مؤسسة مدبغة الجلود جيبل ، حيث قمنا بتوزيع (60) استمارة وتم استرجاع (54) استمارة صالحة للتحليل وتم إخضاعها للدراسة، ويمكن تلخيص عينة الدراسة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (2): مجتمع وعينة الدراسة.

| مجتمع الدراسة | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات الصالحة للتحليل | نسبة عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع |
|---------------|--------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 119           | 60                 | 54                   | 54                         | %45.37                            |

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثاً- مصادر الحصول على البيانات: تم التحصل على البيانات من مختلف الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة والتي سيتم معالجتها إحصائياً بالإعتماد على برنامج (SPSS).

## المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

-المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مجموعة البيانات، وعموماً يتم حسابه بالصيغة التالية<sup>1</sup>:

المدى  $X \max - X \min = R$  ويستخدم المدى في هذه الدراسة لتحديد طول الفئة في مقياس ليكارت الخماسي.

-التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

<sup>1</sup> - عيسى نجيمي، مطبوعة في مقياس النظام الإحصائي spss، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصادق بن يحيى،

- المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها، أي لمعرفة وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور المسؤولية الاجتماعية وبين أبعادها، وجميع عبارات التميز التنظيمي وبين أبعاده.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ:** ويستخدم للتأكد من ثبات الاستبيان.
- معامل الالتواء والتفطح:** الالتواء يعطي فكرة عن تمركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملئ نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء وتكون قيمته موجبة، أما إذا كان العكس فإن الالتواء يكون سالبا وتكون قيمته سالبة، أما إذا كانت قيمة الالتواء صفرا فإن التوزيع يكون طبيعيا، وبصورة عامة فإن قيمة الالتواء تقع بين  $(3 \pm SK)$  وتصبح قيمته 0 في حال تطابق قيم المتوسطات.
- أما فيما يخص التفطح فهو يمثل تكرار القيم على طرفي هذا المتغير وهو يمثل أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة، ويسمى كبير التفطح، أما إذا كانت قيمة التفطح صغيرة فإن للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفطح.
- الانحدار الخطي المتعدد:** لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وبناء على ذلك يستخدم في هذا البحث لاختبار أثر المنظمة المتعلمة في أبعاد التميز التنظيمي.
- معامل تضخم التباين:** يقيس مدى ارتباط كل متغير من المتغيرات بالنموذج.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً- أداة الدراسة:

- لتحقيق هدف البحث وانطلاقاً من نموذج الدراسة، قمنا ببناء وتصميم الاستبيان مستفيدين من بعض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور وهي على الترتيب التالي:
- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي وعدد سنوات العمل.
- **المحور الثاني:** خاص بالمتغير المستقل "المنظمة المتعلمة" ويتضمن (15) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وهي تعلم الفريق، التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، التفكير التنظيمي.
- **المحور الثالث:** خاص بالمتغير التابع "التميز التنظيمي" ويتضمن (19) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة.

إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان يضم ككل (34) عبارة موزعة على محوري الدراسة نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): جدول تقسيم الأبعاد.

| المحاور          | الأبعاد                | الفقرات التي تقيسها |
|------------------|------------------------|---------------------|
| المنظمة المتعلمة | تعلم الفريق            | 4-1                 |
|                  | التمكين الشخصي         | 7-5                 |
|                  | الرؤية المشتركة        | 11-8                |
|                  | التفكير التنظيمي       | 15-12               |
| التميز التنظيمي  | تميز الموارد البشرية   | 3-1                 |
|                  | تميز الثقافة التنظيمية | 7-4                 |
|                  | تميز الإستراتيجية      | 11-8                |
|                  | تميز الهيكل التنظيمي   | 15-12               |
|                  | تميز القيادة           | 19-16               |

المصدر: من إعداد الطالبين.

تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس لكارث الخماسي، حيث يختار المجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع لكارث الخماسي.

| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة        | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مطبوعة في مقياس النظام الإحصائي spss.

ولتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (5): توزيع طول الفئات.

| المستوى        | الرمز | الفئة            | درجة الموافقة |
|----------------|-------|------------------|---------------|
| غير موافق بشدة | 1     | من 1 إلى 1.80    | منخفضة جدا    |
| غير موافق      | 2     | من 1.81 إلى 2.60 | منخفضة        |
| محايد          | 3     | من 2.61 إلى 3.40 | متوسطة        |
| موافق          | 4     | من 3.41 إلى 4.20 | مرتفعة        |
| موافق بشدة     | 5     | من 4.21 إلى 5    | مرتفعة جدا    |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مطبوعة في مقياس النظام الإحصائي spss.

ثانياً- اختبار أداة الدراسة: سيتم دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

1-صدق أداة الدراسة: صدق أداة الدراسة هو مدى استطاعة أداة القياس قياس ما هو مطلوب قياسه، وقد تم التأكد من ذلك من خلال:

1-1- الصدق الظاهري للاستبيان: عرضت أداة الدراسة (الاستبيان) على ثلاثة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون أجريت التعديلات اللازمة التي تم الاتفاق عليها، حيث تم تعديل صياغة العبارات مع حذف عبارة وإضافة أخرى.

1-2- الصدق البنائي للاستبيان (صدق الاتساق الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

## 1-2-1- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني المنظمة المتعلمة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني، حيث سيتم توضيحه فيما يلي:

الجدول رقم (6): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني المنظمة المتعلمة.

| البعد            | الفقرة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|------------------|--------|----------------|-------------------|
| تعلم الفريق      | 1      | ,507**         | 0.000             |
|                  | 2      | ,845**         | 0.000             |
|                  | 3      | ,897**         | 0.000             |
|                  | 4      | ,731**         | 0.000             |
| التمكين الشخصي   | 5      | ,896**         | 0.000             |
|                  | 6      | ,845**         | 0.000             |
|                  | 7      | ,902**         | 0.000             |
| الرؤية المشتركة  | 8      | ,840**         | 0.000             |
|                  | 9      | ,880**         | 0.000             |
|                  | 10     | ,825**         | 0.000             |
|                  | 11     | ,888**         | 0.000             |
| التفكير التنظيمي | 12     | ,722**         | 0.000             |
|                  | 13     | ,706**         | 0.000             |
|                  | 14     | ,851**         | 0.000             |
|                  | 15     | ,805**         | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (6) أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين [0.507] و [0.902] ومستوى الدلالة أقل تماماً من 0.01 ما يعني أنها دالة إحصائياً عند هذا المستوى، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور المنظمة المتعلمة وبين أبعاده.



1-2-2- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث التميز التنظيمي:

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث، حيث سيتم توضيحه كما يلي:

الجدول رقم (7): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث التميز التنظيمي.

| البعد                  | الفقرة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|------------------------|--------|----------------|-------------------|
| تميز الموارد البشرية   | 1      | ,786**         | 0.000             |
|                        | 2      | ,843**         | 0.000             |
|                        | 3      | ,756**         | 0.000             |
| تميز الثقافة التنظيمية | 4      | ,829**         | 0.000             |
|                        | 5      | ,929**         | 0.000             |
|                        | 6      | ,885**         | 0.000             |
|                        | 7      | ,891**         | 0.000             |
|                        | 9      | ,792**         | 0.000             |
|                        | 10     | ,829**         | 0.000             |
|                        | 11     | ,767**         | 0.000             |
|                        | 12     | ,856**         | 0.000             |
| تميز الهيكل التنظيمي   | 13     | ,620**         | 0.000             |
|                        | 14     | ,895**         | 0.000             |
|                        | 15     | ,777**         | 0.000             |
| تميز القيادة           | 16     | ,710**         | 0.000             |
|                        | 17     | ,787**         | 0.000             |
|                        | 18     | ,905**         | 0.000             |
|                        | 19     | ,913**         | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (7) أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين [0.620] و [0.929] ومستوى الدلالة أقل تماماً من 0.01 ما يعني أنها دالة إحصائياً عند هذا المستوى، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور التميز التنظيمي وبين أبعاده.

ثالثاً- اختبار ثبات أداة الدراسة: يقصد به أن الاستبيان يعطينا النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا

كرونباخ للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

من الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

- غير كاف إذا كانت ألفا أقل من 0.6؛
- ضعيف إذا كانت ألفا تقع بين 0.6 و 0.65؛
- مقبول إذا كانت ألفا تقع بين 0.65 و 0.7؛
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين 0.7 و 0.8؛
- ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من 0.8.

تم حساب معامل الفا كرونباخ باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نتائج معاملات الفا كرونباخ لمحاو الدراسة.

| العبارات                         | عدد العبارات           | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------------|------------------------|--------------------|
| أبعاد المنظمة المتعلمة           | تعلم الفريق            | ,753               |
|                                  | التمكين الشخصي         | ,853               |
|                                  | الرؤية المشتركة        | ,880               |
|                                  | التفكير التنظيمي       | ,770               |
| أبعاد التميز التنظيمي            | تميز الموارد البشرية   | ,694               |
|                                  | تميز الثقافة التنظيمية | ,905               |
|                                  | تميز الإستراتيجية      | ,805               |
|                                  | تميز الهيكل التنظيمي   | ,803               |
|                                  | تميز القيادة           | ,846               |
| المنظمة المتعلمة                 |                        | ,918               |
| التميز التنظيمي                  |                        | ,928               |
| معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي. |                        | ,871               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (8) يتبين أن:

- ألفا كرونباخ للمحور الثاني (المنظمة المتعلمة) فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.918 بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

-معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث (التميز التنظيمي) فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.928 بمعنى أن معامل ثبات المحور الثالث يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

رابعاً- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة: تم الاعتماد على معامل الالتواء ومعامل التفرطح لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء هذا الاختبار اعتماداً على برنامج (SPSS) وسجلنا النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

| المتغيرات              | معامل الالتواء   | معامل التفرطح |
|------------------------|------------------|---------------|
| أبعاد المنظمة المتعلمة | تعلم الفريق      | 1,154         |
|                        | التمكين الشخصي   | - ,802        |
|                        | الرؤية المشتركة  | - ,927        |
|                        | التفكير التنظيمي | ,494          |
| <b>التميز التنظيمي</b> | <b>,033</b>      | <b>- ,889</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

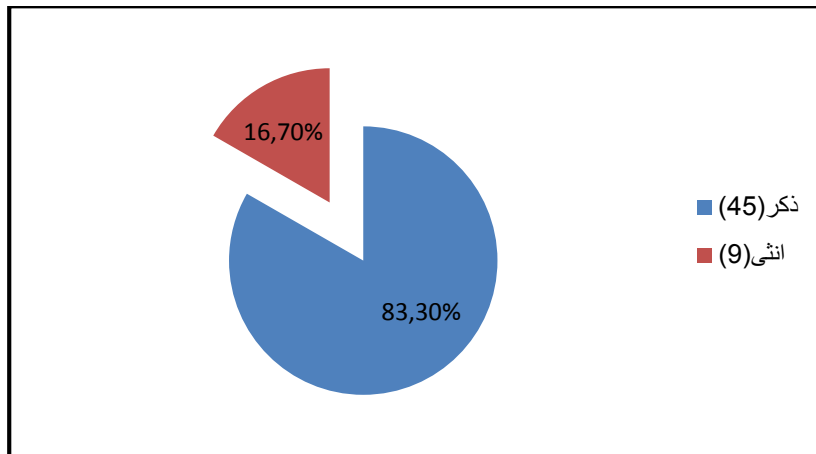
من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن قيم معاملات الالتواء تراوحت ما بين (-0.796) و (0.248) والتي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي (3 و -3)، في حين تراوحت قيم معاملات التفرطح ما بين (- 0.927) و (1.154) وهي أقل من 20، وعليه يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بمواصلة إجراءات الدراسة واختبار فرضياتها.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية**

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

**المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية**

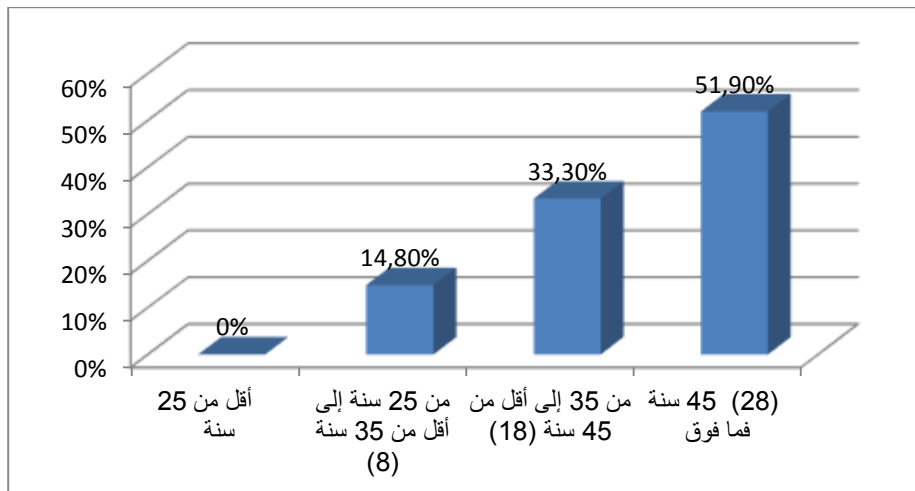
**أولاً- الجنس:** يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الشكل الموالي:  
**الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3) أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 45 ذكر أي ما يعادل 83.30%، في حين بلغ عدد الإناث 09 ونسبة مقدارها 16.70%، وعليه يمكن تبرير الزيادة في عدد الذكور على الإناث بسبب طبيعة العمل بمؤسسة الجزائرية للجلود-جيجل-، والتي تحتاج إلى الجهد العضلي للتعامل مع مختلف المعدات والآلات.

**ثانياً- العمر:** يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر وفق ما يوضحه الشكل التالي:  
**الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر.**

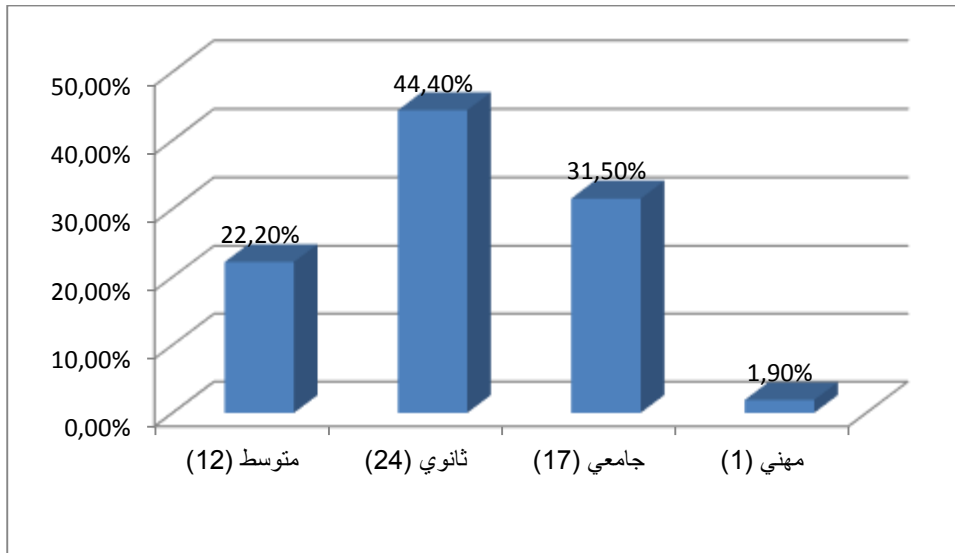


**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

يبين لنا الشكل رقم(4) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ضمن الفئة العمرية التي تنتمي للمجال (من 45 سنة فما فوق)، حيث بلغ عدد الأفراد 28 فردا بنسبة إجمالية تعادل 51.9%، ثم تليها الفئة العمرية (35 إلى أقل من 45 سنة) ب 18 فردا أي ما نسبته 33.30%، ثم تليها الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) ب 8 أفراد أي ما نسبته 14.80%، وأخيرا الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) حيث بلغ عددهم 0 أفراد أي بنسبة 0%. وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة هم ضمن فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم.

**ثالثا: المستوى التعليمي:** يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



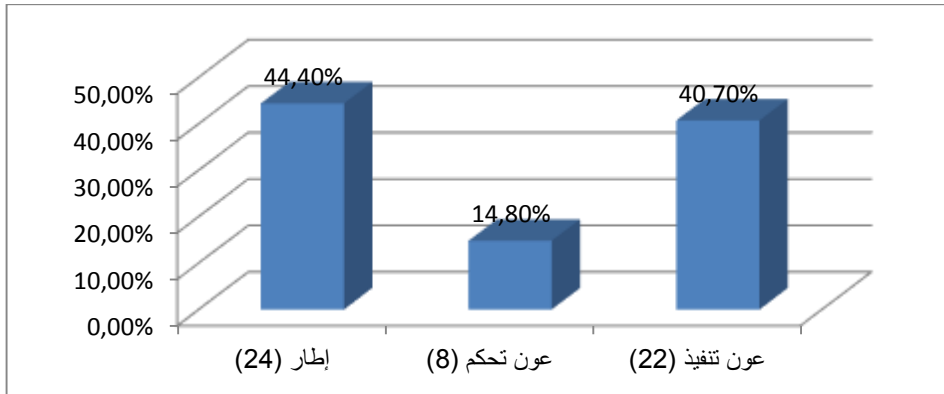
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الشكل (5) أن الفئة الغالبة هم فئة المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم 24 عامل أي ما نسبته 44.40% من إجمالي النسب، تليها فئة المستوى الدراسي جامعي 17 عامل بنسبة 31.50%، ثم تليها فئة المستوى الدراسي متوسط 12 عامل بنسبة 22.20% تليها المرتبة الأخيرة فئة المستوى مهني فقد بلغ عددهم 1 عامل بنسبة 1.90%.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهلات أعلى من المستوى مهني وهذا راجع لطبيعة العمل بمؤسسة الجزائرية للجلود-جيجل-.

رابعاً: التصنيف الوظيفي: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث التصنيف الوظيفي وفق ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي.



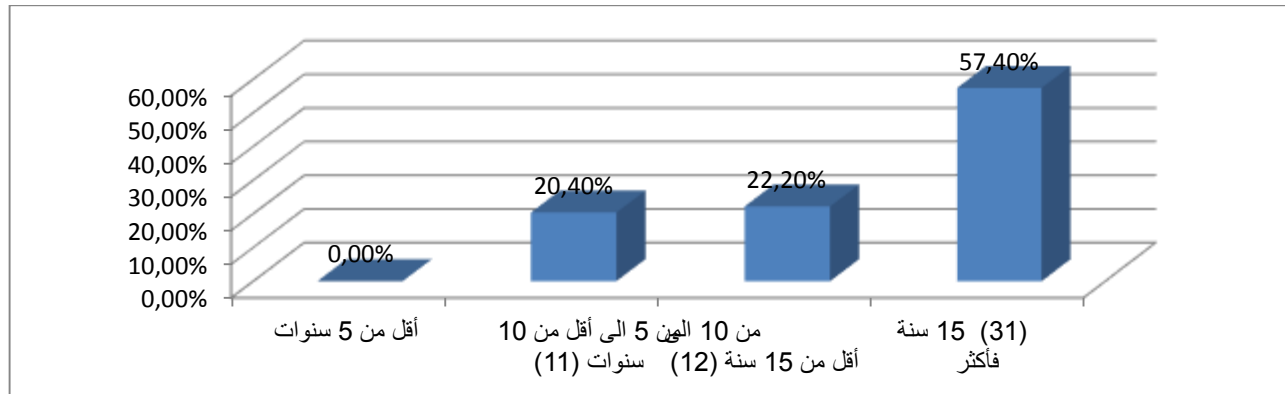
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الشكل (6) أن أغلب أفراد العينة هم فئة إطار حيث بلغ عددهم 24 عامل ونسبة 44.4%، ثم تليها فئة عون تنفيذ البالغ عددهم 22 عامل أي بنسبة 40.7%، وفي الأخير تحتل فئة عون تحكم المرتبة الأخيرة بـ 8 عمال بنسبة 14.8%.

وعليه يمكن القول أن أغلب العمال ينتمون لصنف أعلى من عون تحكم.

خامساً: عدد سنوات العمل: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة وفق ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (7) أن أغلب أفراد العينة هم ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 31 عامل ونسبة مقدارها 57.40%، ثم تليها فئة الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 12 عامل بنسبة مقدارها 22.20%، ثم في المرتبة الأخيرة فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بلغ عددهم 11 عامل ونسبة مقدارها 20.40%.

وهذه النتائج تتوافق مع أعمار العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل أن هذه الأخيرة تحاول الحفاظ على استقرارها من حيث العمال ذوي الخبرة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المنظمة المتعلمة

في هذا المطلب سوف يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني الذي يمثل المتغير المستقل وهو ، وذلك بتناول أبعاده التالية: بعد تعلم الفريق، بعد التمكين الشخصي، بعد الرؤية الشخصية، بعد التفكير التنظيمي، فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المنظمة المتعلمة:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المنظمة المتعلمة.

| أبعاد المنظمة المتعلمة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| تعلم الفريق            | 3,7963          | ,68693            | 1               | مرتفعة        |
| التمكين الشخصي         | 3,1358          | ,89611            | 4               | متوسطة        |
| الرؤية المشتركة        | 3,2778          | ,88444            | 3               | متوسطة        |
| التفكير التنظيمي       | 3,2963          | ,74301            | 2               | متوسطة        |
| محور المنظمة المتعلمة  | <b>3,3765</b>   | <b>0,67654</b>    | /               | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن مستوى ممارسة المنظمة المتعلمة بمؤسسة الجزائرية للجلود\_جبل\_ جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المنظمة المتعلمة (3.37) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.676 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

في المرتبة الأولى "تعلم الفريق" بمتوسط حسابي (3.79) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.686 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى المحور.

في المرتبة الثانية "التفكير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.29) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.743 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

-في المرتبة الثالثة "الرؤية المشتركة" بمتوسط حسابي (3.277) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.40-2.61] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.884 وهو بذلك أصغر من الواحد مما يشير إلى أن درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

-في المرتبة الرابعة "التمكين الشخصي" بمتوسط حسابي (3.13) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.40-2.61] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة ، وبانحراف معياري قدره 0.896 وهو بذلك أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

وفي ما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة:

أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تعلم الفريق:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تعلم الفريق.

| الرقم                          | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|--------------------------------|--|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 1                              | يتعلم العامل الجديد من فريق العمل الكثير من المعارف المفيدة. | 4,13            | ,728              | 1       | مرتفعة         |
| 2                              | تعمل إدارة المؤسسة بتوصيات فرق العمل التي تمتلكه.            | 3,57            | 1,002             | 4       | مرتفعة         |
| 3                              | تسعى المؤسسة الى تشجيع روح التعاون و التبادل بين العاملين.   | 3,61            | 1,017             | 3       | مرتفعة         |
| 4                              | يعتمد العاملون في المؤسسة على روح الفريق أثناء العمل.        | 3,87            | ,848              | 2       | مرتفعة         |
| الدرجة الكلية لبعد تعلم الفريق |  | 3,7963          | ,68693            | /       | مرتفعة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تعلم الفريق جاء بمتوسط حسابي 3.79 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [4.20-3.41] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.686 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.



بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تعلم الفريق تتراوح ما بين 3.57 و 4.13 بانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.728 و 1.017 وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة " يتعلم العامل الجديد من فريق العمل الكثير من المعارف المفيدة" بمتوسط حسابي 4.13 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.728 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الرابعة والأخيرة فقرة " تعمل إدارة المؤسسة بتوصيات فرق العمل التي تمتلكه." بمتوسط حسابي 3.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.002 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

**ثانياً - عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين الشخصي:**

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثاني الخاص بالبعد التمكين الشخصي كما يلي:

**الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التمكين الشخصي.**

| الرقم                                    | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|--|--|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 5  | تمنح المؤسسة للعاملين حرية الإختيار أثناء تنفيذ أعمالهم. | 3,17            | 1,060             | 2       | متوسطة         |
| 6  | تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات البناءة.             | 3,35            | 1,049             | 1       | متوسطة         |
| 7  | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع رؤية المؤسسة.  | 2,89            | ,945              | 3       | متوسطة         |
| <b>الدرجة الكلية لبعد التمكين الشخصي</b> |  | <b>3,1358</b>   | <b>,89611</b>     | /       | متوسطة         |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التمكين الشخصي. المقدر بـ 3.13 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.896 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "بعد التمكين الشخصي" تتراوح ما بين 2.89 و 3.35 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 0.945 و 1.060 وقد جاءت النتائج كما يلي:

-في المرتبة الأولى فقرة " تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات البناءة." بمتوسط حسابي 3.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 1.049 وهو بذلك أكبر من الواحد مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

-في المرتبة الأخيرة والثالثة فقرة " تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع رؤية المؤسسة " قدر المتوسط الحسابي 2.89 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للدرجة المتوسطة ، بانحراف معياري قدره 945.0 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

#### ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرؤية المشتركة:

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثالث الخاص ببعد الرؤية المشتركة كما يلي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الرؤية المشتركة.

| الرقم                              | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|------------------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 8                                  | وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والأحداث بالمؤسسة.           | 3,22            | 1,058             | 3       | متوسطة         |
| 9                                  | يتعاون العاملون في تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.               | 3,39            | ,998              | 2       | متوسطة         |
| 10                                 | يدرك العاملون أهمية الرؤية المشتركة للمؤسسة.                    | 3,41            | ,922              | 1       | مرتفعة         |
| 11                                 | يتناقش العمال والادارة في تطوير وبناء الرؤية المشتركة للمؤسسة . | 3,09            | 1,137             | 4       | متوسطة         |
| الدرجة الكلية لبعد الرؤية المشتركة |   | <b>3,2778</b>   | <b>,88444</b>     | /       | متوسطة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الرؤية المشتركة جاء بمتوسط حسابي 3.27 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" الموافق للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.884 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يشير إلى درجة تشتت مقبولة و تجانس متوسط في اجابات افراد العينة.

بينما كانت متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "بعد الرؤية المشتركة" تتراوح ما بين 3.09 و3.41 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 0.922 و1.137 وقد جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " يدرك العاملون أهمية الرؤية المشتركة للمؤسسة." بمتوسط حسابي 3.41 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.922 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة " يتناقش العمال والادارة في تطوير وبناء الرؤية المشتركة للمؤسسة ." بمتوسط حسابي 3.09 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.137 وهو بذلك أكبر من الواحد مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

#### رابعا - عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التفكير التنظيمي:

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الرابع الخاص بالبعد التفكير التنظيمي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التفكير

#### التنظيمي.

| الرقم                               | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|-------------------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 12                                  | يسعى العاملون الى تجربة كل الطرق لحل مشاكل المؤسسة.                                 | 3,56            | ,839              | 1       | مرتفعة         |
| 13                                  | تعتمد المؤسسة الحلول الفورية في مواجهة المشاكل حتى و إن اقتضى الامر التدخل الخارجي. | 3,46            | ,966              | 2       | مرتفعة         |
| 14                                  | كل عامل في الشركة يشعر بأنه قائد في منصبه.  | 3,26            | ,935              | 3       | متوسطة         |
| 15                                  | يتم مواجهة العوائق المختلفة على أساس تفكير جماعي.                                   | 2,91            | 1,103             | 4       | متوسطة         |
| الدرجة الكلية لبعء التفكير التنظيمي |   | <b>3,2963</b>   | <b>,74301</b>     | /       | متوسطة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التفكير التنظيمي جاء بمتوسط حسابي 3.29 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.743 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد التفكير التنظيمي تتراوح ما بين 2.91 و3.56 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 0.839 و1.103 وقد جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " يسعى العاملون الى تجربة كل الطرق لحل مشاكل المؤسسة." بمتوسط حسابي 3.56 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.839 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- في المرتبة الأخيرة والرابعة: فقرة " يتم مواجهة العوائق المختلفة على أساس تفكير جماعي." قدر المتوسط الحسابي 2.91 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.103 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي

في هذا الجزء سوف يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث الذي يمثل المتغير التابع وهو التميز التنظيمي، وذلك بتناول أبعاده التالية: تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز القيادة، ويوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي.

| أبعاد التميز التنظيمي  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| تميز الموارد البشرية   | 3,2778          | ,86572            | 3       | متوسطة        |
| تميز الثقافة التنظيمية | 3,1343          | ,92873            | 5       | متوسطة        |
| تميز الإستراتيجية      | 3,3565          | ,68440            | 2       | متوسطة        |
| تميز الهيكل التنظيمي   | 3,4630          | ,72263            | 1       | مرتفعة        |
| تميز القيادة           | 3,2546          | ,85021            | 4       | متوسطة        |
| محور التميز التنظيمي   | 3,2972          | ,65160            | /       | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن مستوى التميز التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية للجلود بجيجل جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التميز التنظيمي 3.29 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل

لدرجة المتوسطة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.651 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى المحور.

**-في المرتبة الأول بعد** "تميز الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي 3.46 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.722 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

**-في المرتبة الثانية بعد** "تميز الإستراتيجية" بمتوسط حسابي 3.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.684 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة و تجانس متوسط على محتوى البعد.

**-في المرتبة الثالثة بعد** "تميز الموارد البشرية" بمتوسط حسابي 3.27 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.865 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

**-في المرتبة الرابعة بعد** "تميز القيادة" بمتوسط حسابي 3.25 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.85 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

**-في المرتبة الخامسة بعد** " تميز الثقافة التنظيمية " بمتوسط حسابي 3.13 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة ،بانحراف معياري قدره 0.928 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط على محتوى البعد.

وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي:

**أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز الموارد البشرية:**

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الأول والخاص ببعد تميز الموارد البشرية كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الموارد البشرية.

| الرقم                                   | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 1                                       | تكافئ المؤسسة العاملين المبدعين والمساهمين في تحقيق أهدافها المنشودة. | 2,94            | 1,280             | 3       | متوسطة         |
| 2                                       | لدى العاملين القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.                      | 3,56            | ,965              | 1       | مرتفعة         |
| 3                                       | يملك العاملون قدرة كبيرة في التركيز على الأهداف.                      | 3,33            | 1,028             | 2       | متوسطة         |
| الدرجة الكلية لبعء تميز الموارد البشرية |   | 3,2778          | ,86572            | /       | متوسطة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تميز الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي 3.27 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.865 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد العينة لفقرات بعد تميز الموارد البشرية تتراوح ما بين 2.94 و3.56 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 0.965 و1.280 وقد جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " لدى العاملين القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار. " بلغ المتوسط الحسابي 3.56 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.965 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- في المرتبة الأخيرة والثالثة فقرة " تكافئ المؤسسة العاملين المبدعين والمساهمين في تحقيق أهدافها المنشودة" بلغ المتوسط الحسابي 2.94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.28 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

ثانياً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز الثقافة التنظيمية:

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثاني الخاص بتميز الثقافة التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الثقافة التنظيمية.

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 4     | تعمل ثقافة المؤسسة على دعم قيم التميز بين العاملين.             | 3,28            | 1,017             | 1       | متوسطة         |
| 5     | تشجع ثقافة المؤسسة على غرس الروح بالإنتماء لدى عاملها.          | 2,98            | 1,189             | 4       | متوسطة         |
| 6     | تتسجم ثقافة المؤسسة مع العادات والأعراف التي يؤمن بها العاملون. | 3,15            | ,979              | 2       | متوسطة         |
| 7     | تعكس ثقافة المؤسسة التوقعات التي ينتظرها العمال منها.           | 3,13            | 1,010             | 3       | متوسطة         |
|       | الدرجة الكلية لبعده تميز الثقافة التنظيمية                      | 3,1343          | ,92873            | /       | متوسطة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده تميز الثقافة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي 3.13 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.928 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت إجابات مقبولة و تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية تتراوح ما بين 2.98 و3.28 بانحرافات معيارية 0.979 و1.189 وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "تعمل ثقافة المؤسسة على دعم قيم التميز بين العاملين". بمتوسط حسابي 3.28 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.017 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الرابعة والأخيرة فقرة " تشجع ثقافة المؤسسة على غرس الروح بالإنتماء لدى عاملها. " بمتوسط حسابي 2.98 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة، بانحراف معياري 1.189 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة. ثالثاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز الإستراتيجية:

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثالث الخاص ببعد تميز الإستراتيجية كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (18):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الإستراتيجية.

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 8     | تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تتوافق مع احتياجاتها المادية و البشرية. | 3,48            | 0,771             | 1       | مرتفعة         |
| 9     | تتميز المؤسسة بقدرتها على إقتناص الفرص في بيئة أعمالها.               | 3,43            | 0,767             | 2       | مرتفعة         |
| 10    | تحرص المؤسسة على تقديم منتجات متميزة على منافسيها.                    | 3,30            | 1,057             | 3       | متوسطة         |
| 11    | تتوافق استراتيجية المؤسسة مع تطلعات جميع الاطراف.                     | 3,22            | 0,816             | 4       | متوسطة         |
|       | <b>الدرجة الكلية لبعد الإستراتيجية</b>                                | <b>3,3565</b>   | <b>0,68440</b>    | /       | متوسطة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي 3.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.684 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تميز الموارد البشرية تتراوح ما بين 22.3 و 3.48 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 0.767 و 1.057 وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة " تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تتوافق مع احتياجاتها المادية و البشرية. " بمتوسط حسابي 3.48 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة



التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.771 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة. في المرتبة الأخيرة الرابعة فقرة " تتوافق استراتيجية المؤسسة مع تطلعات جميع الاطراف " بمتوسط حسابي 3.22 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.816 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

رابعاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي:

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الرابع الخاص ببعد تميز الهيكل التنظيمي كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي.

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 12    | تعمل المؤسسة على القيام بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية. | 3,35            | 1,012             | 4       | متوسطة         |
| 13    | لكل قسم في المؤسسة أهداف واضحة خاصة به.   | 3,59            | ,765              | 1       | مرتفعة         |
| 14    | يتحلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.   | 3,43            | ,944              | 3       | مرتفعة         |
| 15    | يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين.           | 3,48            | ,906              | 2       | مرتفعة         |
|       | <b>الدرجة الكلية لبعد تميز الهيكل التنظيمي</b>                                    | <b>3,4630</b>   | <b>,72263</b>     | /       | مرتفعة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الهيكل التنظيمي جاء بمتوسط حسابي 3.46 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.722 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة ل فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي تتراوح ما بين 35.3 و 3.59 بانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.765 و 1.012 وقد جاءت كما يلي:

-في المرتبة الأولى فقرة "كل قسم في المؤسسة أهداف واضحة خاصة به." بمتوسط حسابي 3.59 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.765 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

-في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة " تعمل المؤسسة على القيام بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية" بمتوسط حسابي 3.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.012 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

#### خامسا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز القيادة:

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تميز القيادة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (20):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تميز القيادة.

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 16    | تقوم الادارة العليا بتبني اساليب حديثة لأداء المهام من اجل تطوير جهود الافراد.       | 3,20            | 1,053             | 2       | متوسطة         |
| 17    | تعمل شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة على تبليغ توجيهات الرؤساء بطريقة مباشرة.          | 3,52            | ,863              | 1       | مرتفعة         |
| 18    | تساهم التقنيات الحديثة المعتمدة في المؤسسة على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين. | 3,17            | 1,005             | 3       | متوسطة         |
| 19    | تساهم شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة في مشاركة جميع الافراد العاملين في اتخاذ القرار. | 3,13            | 1,166             | 4       | متوسطة         |
|       | <b>الدرجة الكلية لبعء تميز القيادة</b>   | <b>3,2546</b>   | <b>,85021</b>     | /       | متوسطة         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تميز القيادة جاء بمتوسط حسابي 3.25 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.85 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي تتراوح ما بين 13.3 و3.52 بانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.863 و1.166 وقد جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " تعمل شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة على تبليغ توجيهات الرؤساء بطريقة مباشرة." بمتوسط حسابي 3.52 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.863 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- في المرتبة الرابعة والأخيرة فقرة " تساهم شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة في مشاركة جميع الافراد العاملين في اتخاذ القرار." بمتوسط حسابي 3.13 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.166 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية في إجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، إذ سوف يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

-الفرضية الرئيسية:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي:

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي.

| VIF   | مستوى الدلالة Sig | قيمة t | Bêta  | محور: المنظمة المتعلمة |
|-------|-------------------|--------|-------|------------------------|
| 2,000 | ,123              | 1,570  | ,193  | تعلم الفريق            |
| 2,861 | ,010              | 2,675  | ,392  | التمكين الشخصي         |
| 2,395 | ,004              | 3,064  | ,411  | الرؤية المشتركة        |
| 2,799 | ,619              | -,500  | -,073 | التفكير التنظيمي       |
|       |                   |        |       | R <sup>2</sup>         |
|       |                   |        |       | قيمة F                 |
|       |                   |        |       | مستوى الدلالة Sig      |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=,631$ ) وهذا يعني أن متغير المنظمة المتعلمة يفسر ما نسبته 63.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ونظراً لأن  $F$  تساوي (20,970) ومستوى الدلالة Sig (0.000) فإننا نقبل الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

- وجود أثر لبعد التمكين الشخصي  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي 0.392 ومستوى الدلالة Sig (0.01) وهو أقل من 0.05
- ولبعد الرؤية المشتركة  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي 0.411 ومستوى الدلالة Sig (0.004) وهو أقل من 0.05 ، في حين لا يوجد أثر لبعد تعلم الفريق  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي 0.193 ومستوى الدلالة sig (0.123) وهو أكبر من 0.05 على التميز التنظيمي، وبعد التفكير التنظيمي  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي -0.073 ومستوى الدلالة sig (0.619) وهو أكبر من 0.05 على التميز التنظيمي
- تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) ما بين 2 و 2.861 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، وذلك لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

وفي ما يلي اختبار الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الموارد البشرية:

الجدول رقم (22): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الموارد البشرية.

| محور: المنظمة المتعلمة | Bêta  | قيمة t | مستوى الدلالة Sig | VIF   |
|------------------------|-------|--------|-------------------|-------|
| تعلم الفريق            | ,061  | ,365   | ,717              | 2,000 |
| التمكين الشخصي         | ,257  | 1,297  | ,201              | 2,861 |
| الرؤية المشتركة        | -,086 | -,474  | ,638              | 2,395 |
| التفكير التنظيمي       | ,379  | 1,932  | ,059              | 2,799 |
| $R^2$                  |       |        | ,326              |       |
| قيمة F                 |       |        | 5,913             |       |

|                   |      |
|-------------------|------|
| مستوى الدلالة Sig | ,001 |
|-------------------|------|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.  $Sig < 0.05$ \*

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.326$  وهذا يعني أن متغير المنظمة المتعلمة يفسر ما نسبته 32.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تميز الموارد البشرية، ونظرا لأن  $F=5.913$  ومستوى الدلالة Sig (0.001) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الموارد البشرية، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

- لا يوجد أثر لكل من بعد تعلم الفريق  $B\hat{e}ta=0.061$  ومستوى الدلالة Sig (0.717) وهو أكبر من 0.05 و بعد التمكين الشخصي  $B\hat{e}ta$  يساوي 0.257 ومستوى الدلالة Sig (0.201) وهو أكبر من 0.05 وبعد الرؤية المشتركة  $B\hat{e}ta$  يساوي -0.086 ومستوى الدلالة Sig (0.638) وهو أكبر من 0.05 وبعد التفكير التنظيمي  $B\hat{e}ta$  يساوي 0.379 ومستوى الدلالة Sig (0.059) وهو أكبر من 0.05 على تميز الموارد البشرية.

- تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) ما بين 2 و 2.861 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، وذلك لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة أنموذج الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خلال الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (23): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الثقافة التنظيمية.

| محور: المنظمة المتعلمة | Bêta | قيمة t | مستوى الدلالة Sig | VIF   |
|------------------------|------|--------|-------------------|-------|
| تعلم الفريق            | ,443 | 3,440  | ,001              | 2,000 |
| التمكين الشخصي         | ,131 | ,849   | ,400              | 2,861 |
| الرؤية المشتركة        | ,271 | 1,925  | ,060              | 2,395 |
| التفكير التنظيمي       | ,086 | ,565   | ,574              | 2,799 |

|        |                   |
|--------|-------------------|
| ,594   | R <sup>2</sup>    |
| 17,907 | قيمة F            |
| ,000   | مستوى الدلالة Sig |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0.594 وهذا يعني أن متغير المنظمة المتعلمة يفسر ما نسبته 59.4% من التباين الحاصل في التميز من خلال الثقافة التنظيمية، ونظراً لأن قيمة F يساوي 17.907 مستوى الدلالة Sig (0.000) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خلال الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محلاً للدراسة.

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الثقافة التنظيمية، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

- وجود أثر لبعده تعلم الفريق  $\beta$  يساوي 0.443 ومستوى الدلالة Sig (0.001) وهو أقل من 0.05 على تميز الثقافة التنظيمية، بينما لا يوجد أثر لبعده التمكين الشخصي  $\beta$  يساوي 0.131 ومستوى الدلالة Sig (0.400) وهو أكبر من 0.05 ، وبعده الرؤية المشتركة  $\beta$  يساوي 0.271 ومستوى الدلالة Sig (0.060) وهو أكبر من 0.05 وبعده التفكير التنظيمي  $\beta$  يساوي 0.086 ومستوى الدلالة Sig (0.574) وهو أكبر من 0.05 على التميز من خلال الثقافة التنظيمية.

- تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) VIF ما بين 2 و 2.861 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، وذلك لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خلال الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الإستراتيجية:

الجدول رقم (24): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الإستراتيجية.

| محور: المنظمة المتعلمة | Bêta  | قيمة t | مستوى الدلالة Sig | VIF   |
|------------------------|-------|--------|-------------------|-------|
| تعلم الفريق            | ,116  | ,705   | ,484              | 2,000 |
| التمكين الشخصي         | ,267  | 1,352  | ,182              | 2,861 |
| الرؤية المشتركة        | ,424  | 2,346  | ,023              | 2,395 |
| التفكير التنظيمي       | -,162 | -,828  | ,412              | 2,799 |
| R <sup>2</sup>         |       |        | ,333              |       |
| قيمة F                 |       |        | 6,102             |       |
| مستوى الدلالة Sig      |       |        | ,000              |       |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.333 وهذا يعني أن متغير المنظمة المتعلمة يفسر ما نسبته 33.3% من التباين الحاصل في التميز من خلال الإستراتيجية، ونظراً لأن قيمة F يساوي 6.102 ومستوى الدلالة Sig (0.000) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خل الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الإستراتيجية، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

-وجود أثر لبعد الرؤية المشتركة Bêta يساوي 0.424 ومستوى الدلالة Sig (0.023) وهو أقل من 0.05 على التميز من خلال الإستراتيجية، بينما لا يوجد أثر لكل من بعد التمكين الشخصي Bêta يساوي 0.267 ومستوى الدلالة Sig (0.182) وهو أكبر من 0.05 وبعد التفكير التنظيمي Bêta يساوي -0.162 ومستوى الدلالة Sig (0.412) وهو أكبر من 0.05 وبعد تعلم الفريق Bêta يساوي 0.116 ومستوى الدلالة Sig (0.484) وهو أكبر من 0.05 على تميز الاستراتيجية.

- تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) ما بين 2 و 2.861 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، وذلك لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة أنموذج الدراسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خلال الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (25): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الهيكل التنظيمي.

| محور: المنظمة المتعلمة | Bêta  | قيمة t | مستوى الدلالة Sig | VIF   |
|------------------------|-------|--------|-------------------|-------|
| تعلم الفريق            | ,098  | ,702   | ,486              | 2,000 |
| التمكين الشخصي         | ,508  | 3,038  | ,004              | 2,861 |
| الرؤية المشتركة        | ,544  | 3,552  | ,001              | 2,395 |
| التفكير التنظيمي       | -,432 | -2,608 | ,012              | 2,799 |
| R <sup>2</sup>         |       | ,520   |                   |       |
| قيمة F                 |       | 13,277 |                   |       |
| مستوى الدلالة Sig      |       | ,000   |                   |       |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0.520 وهذا يعني أن متغير المنظمة المتعلمة يفسر ما نسبته 52% من التباين الحاصل في التميز من خلال الهيكل التنظيمي، ونظرا لأن قيمة F يساوي 13.277 ومستوى الدلالة Sig (0.000) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على التميز من خلال الهيكل التنظيمي ، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

-وجود أثر لبعد الرؤية المشتركة Beta يساوي 0.554 ومستوى الدلالة Sig (0.001) وهو أقل من 0.05 على التميز من خلال الهيكل التنظيمي، و بعد التمكين الشخصي Beta يساوي 0.508 ومستوى الدلالة Sig



(0.004) وهو أقل من 0.05 على التميز من خلال الهيكل التنظيمي، و بعد التفكير التنظيمي  $\beta$  يساوي -0.432 ومستوى الدلالة Sig (0.012) وهو أقل من 0.05 على التميز من خلال الهيكل التنظيمي، في حين لا يوجد أثر لبعده تعلم الفريق  $\beta$  يساوي 0.098 ومستوى الدلالة Sig (0.486) وهو أكبر من 0.05 على تميز الهيكل التنظيمي. تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (VIF) ما بين 2 و 2.861 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، وذلك لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

-الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز من خلال القيادة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال القيادة:

الجدول رقم (26): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز من خلال القيادة.

| محور: المنظمة المتعلمة | Bêta   | قيمة t     | مستوى الدلالة Sig | VIF   |
|------------------------|--------|------------|-------------------|-------|
| تعلم الفريق            | ,015   | ,114       | ,910              | 2,000 |
| التمكين الشخصي         | ,452   | 2,804      | ,007              | 2,861 |
| الرؤية المشتركة        | ,564   | 3,824      | ,000              | 2,395 |
| التفكير التنظيمي       | -,261  | -<br>1,638 | ,108              | 2,799 |
| R <sup>2</sup>         | ,555   |            |                   |       |
| قيمة F                 | 15,270 |            |                   |       |
| مستوى الدلالة Sig      | ,000   |            |                   |       |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0.555 وهذا يعني أن متغير المنظمة المتعلمة يفسر ما نسبته 55.5% من التباين الحاصل في التميز من خلال القيادة، ونظراً لأن قيمة F يساوي 15.270 ومستوى الدلالة Sig (0.000) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لمنظمة المتعلمة على التميز من خلال القيادة بالمؤسسة محل الدراسة".

و يوضح الجدول كذلك أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على التميز من خلال القيادة، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

- وجود أثر لبعء الرؤية المشتركة  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي 0.564 ومستوى الدلالة Sig (0.000) وهو أقل من 0.05 على التميز من خلال الهيكل التنظيمي، و بعد التمكين الشخصي  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي 0.452 ومستوى الدلالة Sig (0.007) وهو أقل من 0.05 على التميز من خلال الهيكل التنظيمي، في حين لا يوجد أثر لكل من بعد التفكير التنظيمي  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي -0.261 ومستوى الدلالة Sig (0.108) وهو أكبر من 0.05 وبعد تعلم الفريق  $B\hat{e}t\alpha$  يساوي 0.015 ومستوى الدلالة Sig (0.910) وهو أكبر من 0.05 على تميز الهيكل التنظيمي.

- تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) VIF ما بين 2 و 2.861 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، وذلك لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة أنموذج الدراسة.

## خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات وهذا بعد توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من عمال مؤسسة جيجل للجلود وتحليله وتفريغه باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعرف على أثر المنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي.

الخاتمة

## الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي وقد أجريت الدراسة ميدانياً في مؤسسة جيجل للجلود، وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم تناول ثلاث فصول فصلين بجانب نظري وفصل خاص بالجانب التطبيقي، وكان ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أثر المنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي بمختلف أبعاده بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بإتباع منهجية واستخدام مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية مع الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من قبول الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وعليه سيتم الإشارة إلى أهم هذه النتائج بالإضافة إلى بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة وذلك كما يلي:

## أولاً- نتائج الدراسة:

## 1- النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اختلفت التعاريف التي قدمها الباحثون فيما يتعلق بمفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك لاختلاف التجارب التي تناولوها في دراساتهم.
- المنظمة المتعلمة تسمح لأفرادها بمشاركة قدراتهم وتنمية مهاراتهم لإحداث التغيير وتحقيق أهدافهم.
- رغم اختلاف الباحثين والمهتمين في حصر خصائص المنظمة المتعلمة إلا أنها تشاركت في خصائص محددة تم التطرق لها في دراستنا.
- تركز المنظمة المتعلمة على التعلم المستمر الذي يهدف إلى إنشاء المعرفة، التشارك فيها، نشرها وتخزينها.
- خلق فرص مستمرة للتعلم يخلق الإبداع ويرفع المهارات.
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار.
- تشكيل فرق العمل يقود إلى تنمية وتطوير مهارات العاملين.
- القيام بمكافأة فرق العمل على أعمالهم وإنجازاتهم.
- يسهم التعلم المستمر في بناء المنظمة المتعلمة، وهو نشاط يسعى للتجديد وتشكيل ذاكرة المنظمة.
- للمؤسسة هيكل تنظيمي يساعدها على الاتصال الجيد بين مستوياتها الإدارية.

- إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها وتفوقها حاضرا ومستقبلا، فهو الميزة التي تسعى المنظمات للحصول عليها في ظل المنافسة الشديدة.
- تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز القيادة.
- التميز المؤسسي هو تفوق نظام الأداء المؤسسي الشامل وتحقيق النتائج المتميزة.
- الأساس في تحقيق الأداء المتميز هو وجود قيادة فعالة في المؤسسة والتحسين المستمر لعملياتها.
- تميز الموارد البشرية يتحقق من خلال الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم على السلوك الإبداعي.

## 2- النتائج التطبيقية: توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المنظمة المتعلمة بمؤسسة الجزائرية للجلود\_جيجل\_ جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المنظمة المتعلمة (3.37).
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تعلم الفريق جاء بمتوسط حسابي 3.79 وقد جاء بدرجة تقدير مرتفعة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التمكين الشخصي. المقدر ب3.13 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الرؤية المشتركة جاء بمتوسط حسابي 3.27 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التفكير التنظيمي جاء بمتوسط حسابي 3.29 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية للجلود بجيجل جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التميز التنظيمي (3.29).
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي 3.27 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الثقافة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي 3.13 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تميز الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي 3.35 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تميز الهيكل التنظيمي جاء بمتوسط حسابي 3.46 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تميز القيادة جاء بمتوسط حسابي 3.25 وقد جاء بدرجة تقدير متوسطة.
  - أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الجلود -جيجل-.
  - أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تعلم الفريق في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الجلود-جيجل-.
  - أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين الشخصي في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الجلود -جيجل-.
  - أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية المشتركة في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الجلود -جيجل-.
  - أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الجلود -جيجل-.
- ثانياً- اقتراحات الدراسة: من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه من نتائج يمكن وضع الاقتراحات التالية:
- تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.
  - العمل على مكافأة الأفراد العاملين بها لتعلمهم أشياء جديدة.
  - تشجيع العاملين لديها على الاستفسار وعدم الأخذ بعين الاعتبار مستواهم الوظيفي.
  - تشكيل فرق العمل لانجاز المهام وحل المشكلات.
  - تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة خطة الشركة الإستراتيجية كوسيلة من وسائل التطوير والتحسين المستمر لأعمالها.

-تفعيل عملية الاتصال فيها باستعمال وسائل اتصال متطورة.

-التزام المؤسسة بتوفير معايير لاختيار القيادات.

-تعزيز وتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز.

- تدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي.

- على القائد منح فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة للمرؤوسين، وذلك من أجل تحفيزهم ودفعهم لتقديم أداء أفضل.

- ضرورة إستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة مهنية قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.

- ضرورة وضع خطط بديلة في إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات المفاجئة.

- مراعاة تطلعات الأطراف أثناء تصميم إستراتيجية المؤسسة.

### ثالثا - آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي فإن الدراسة تبقى مفتوحة أمام الباحثين لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب مهمة أخرى وهي:

- أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق رسالة المنظمة.

- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي.

- أثر قيم وأخلاقيات العمل في تحقيق التميز التنظيمي.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب:

- 1- الجمل سمير سليمان ، الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019.
- 2- الرشدان يحيي ، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، دار المنظومة، الأردن، 2011.
- 3- طيطي خضر مصباح اسماعيل ، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- مسلم عبد اله حسن ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5- نخلة ناجي شنودة ، متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدارس الابتدائية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2007.

## المجلات:

- 1- الروابدة محمد علي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد(9)، العدد(1)، 2013.
- 2- العمامي غالية عبد السلام محمود، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة.
- 3- المجالي آمال ياسين، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي، مجلة دراسات، الأردن، المجلد (36)، العدد (1)، 2009.
- 4- المعشر زياد يوسف وآخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد(10)، العدد (4)، 2014.
- 5- النويقة عطا الله بشير، أثر تمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد(10)، عدد(3)، 2014.
- 6 - بدح أحمد محمد، ضوابط المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (24)، العدد (3)، 2014.
- 7- بلكبير خليفة محمد، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، مجلد(1)، عدد(14)، 2016.
- 8- عيداروس احمد نجم الدين، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية، جامعة الزقازيق، المجلد (16)، 2013.
- 9- نوري حيدر شاكر، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، مجلة ديالي، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد(48)، 2011.

## الرسائل الجامعية:

- 1- البطاينة محمد تركي، أثر إدارة المعرفة على الاداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2007.
- 2- السرحان رندا محمد شيبان، التعلم التنظيمي وأثره على الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016.
- 3- السهلي أسيل بنت محمد بن عبدالله، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2017.
- 4- الشهراني نورة عبد الله حزام، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، 2017.
- 5- الظفيري مشعل دحام، أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016.
- 6- النور أسماء سالم، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 7- بلعور سليمان، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2014.
- 8- حميود عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 9- خليف جميلة شحادة شاكر، نموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2011.
- 10- طويقات أمجد فهد نهار، بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009.
- 11- عباس حنان صادق، المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2018.

12- مروان أحمد يوسف، أثر التعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2015.

13- مطر ديمة إبراهيم محمد ، مستوى التعلم لدى مديري مدارس عمان وعلاقته بفاعلية المدرسة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2013.

14- محمد إبراهيم خليل أبو زيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، 2013.

15- محمد عيسى عامر علاء الدين، أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.

#### المطبوعات:

1- نجيمي عيسى ، مطبوعة في مقياس النظام الإحصائي **spss**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2022.

الملاحق

الملحق (1):



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج للسنة الثانية ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان

" أثر المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي "

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود \_جيجل\_.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نرجو أن تقوموا بتعبئتها بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، مع الالتزام بقدر عال من الصدق و الدقة،

و نتعهد لكم بأن المعلومات التي سنتحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

إعداد الطالبان:

عتامنة عبد السلام

علوطني عبد السلام

تحت إشراف الاستاذ:

بلجازية عمر

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1\_الجنس:  ذكر  أنثى
- 2\_السن:  أقل من 25 سنة  من 25 سنة الى أقل من 35 سنة  من 35 الى أقل من 45 سنة  45 سنة فما فوق
- 3\_المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  مهني
- 4\_الصنف الوظيفي:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 5\_سنوات العمل:  أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات  من 10 الى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: المنظمة المتعلمة :

| الرقم                    | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>1_تعلم الفريق</b>     |  |            |       |       |           |                |
| 01                       | يتعلم العامل الجديد من فريق العمل الكثير من المعارف المفيدة. |            |       |       |           |                |
| 02                       | تعمل إدارة المؤسسة بتوصيات فرق العمل التي تمتلكه.            |            |       |       |           |                |
| 03                       | تسعى المؤسسة الى تشجيع روح التعاون و التبادل بين العاملين.   |            |       |       |           |                |
| 04                       | يعتمد العاملون في المؤسسة على روح الفريق أثناء العمل.        |            |       |       |           |                |
| <b>2_ التمكين الشخصي</b> |  |            |       |       |           |                |
| 05                       | تمنح المؤسسة للعاملين حرية الإختيار أثناء تنفيذ أعمالهم.     |            |       |       |           |                |

|                            |  |  |  |  |    |   |
|----------------------------|--|--|--|--|----|---|
|                            |  |  |  |  | 06 | تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات البناءة.  |
|                            |  |  |  |  | 07 | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع رؤية المؤسسة.                             |
| <b>3_ الرؤية المشتركة</b>  |  |  |  |  |    |   |
|                            |  |  |  |  | 08 | وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والأحداث بالمؤسسة.                               |
|                            |  |  |  |  | 09 | يتعاون العاملون في تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.                                   |
|                            |  |  |  |  | 10 | يدرك العاملون أهمية الرؤية المشتركة للمؤسسة.  |
|                            |  |  |  |  | 11 | يتناقش العمال والادارة في تطوير وبناء الرؤية المشتركة للمؤسسة .                     |
| <b>4_ التفكير التنظيمي</b> |  |  |  |  |    |   |
|                            |  |  |  |  | 12 | يسعى العاملون الى تجربة كل الطرق لحل مشاكل المؤسسة.                                 |
|                            |  |  |  |  | 13 | تعتمد المؤسسة الحلول الفورية في مواجهة المشاكل حتى و إن اقتضى الامر التدخل الخارجي. |
|                            |  |  |  |  | 14 | كل عامل في الشركة يشعر بأنه قائد في منصبه.  |
|                            |  |  |  |  | 15 | يتم مواجهة العوائق المختلفة على أساس تفكير جماعي.                                   |

## المحور الثالث: التميز التنظيمي:

| الرقم                          | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>1- تميز الموارد البشرية</b> |   |            |       |       |           |                |
| 01                             | تكافئ المؤسسة العاملين المبدعين والمساهمين في تحقيق أهدافها المنشودة. |            |       |       |           |                |
| 02                             | لدى العاملين القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.                      |            |       |       |           |                |



|                                  |  |  |  |  |   |    |
|----------------------------------|--|--|--|--|---|----|
|                                  |  |  |  |  | يمتلك العاملون قدرة كبيرة في التركيز على الأهداف .                                | 03 |
| <b>2- تميز الثقافة التنظيمية</b> |  |  |  |  |   |    |
|                                  |  |  |  |  | تعمل ثقافة المؤسسة على دعم قيم التميز بين العاملين.                               | 04 |
|                                  |  |  |  |  | تشجع ثقافة المؤسسة على غرس الروح بالإنتماء لدى عاملها.                            | 05 |
|                                  |  |  |  |  | تنسجم ثقافة المؤسسة مع العادات والأعراف التي يؤمن بها العاملون.                   | 06 |
|                                  |  |  |  |  | تعكس ثقافة المؤسسة التوقعات التي ينتظرها العمال منها.                             | 07 |
| <b>3_ تميز الإستراتيجية</b>      |  |  |  |  |   |    |
|                                  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تتوافق مع احتياجاتها المادية و البشرية.             | 08 |
|                                  |  |  |  |  | تتميز المؤسسة بقدرتها على إقتناص الفرص في بيئة أعمالها.                           | 09 |
|                                  |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على تقديم منتجات متميزة على منافسيها.                                | 10 |
|                                  |  |  |  |  | تتوافق استراتيجية المؤسسة مع تطلعات جميع الاطراف.                                 | 11 |
| <b>4_ تميز الهيكل التنظيمي</b>   |  |  |  |  |   |    |
|                                  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على القيام بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية. | 12 |
|                                  |  |  |  |  | لكل قسم في المؤسسة أهداف واضحة خاصة به.   | 13 |
|                                  |  |  |  |  | يتحلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.   | 14 |

|                       |  |  |  |  |  |    |
|-----------------------|--|--|--|--|--|----|
|                       |  |  |  |  | يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين.              | 15 |
| <b>5_تميز القيادة</b> |  |  |  |  |  |    |
|                       |  |  |  |  | تقوم الادارة العليا بتبني اساليب حديثة لأداء المهام من اجل تطوير جهود الافراد.       | 16 |
|                       |  |  |  |  | تعمل شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة على تبليغ توجيهات الرؤساء بطريقة مباشرة.          | 17 |
|                       |  |  |  |  | تساهم التقنيات الحديثة المعتمدة في المؤسسة على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين. | 18 |
|                       |  |  |  |  | تساهم شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة في مشاركة جميع الافراد العاملين في اتخاذ القرار. | 19 |

## الملحق (2):

## قائمة الأساتذة المحكمين.

| الجامعة    | الكلية   | اسم ولقب الأستاذ  |
|------------|--|-------------------|
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | نجيمي عيسى        |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | محمد عبد اللوش    |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | عمارة محمد الشريف |

## الملحق (3): اتساق المحور الثاني (محور المنظمة المتعلمة):

## ➤ اتساق البعد الأول: بعد تعلم الفريق

Corrélations

|   | يتعلم العامل الجديد<br>من فريق العمل<br>الكثير من المعارف<br>المفيدة. | تعمل إدارة المؤسسة<br>بتوصيات فرق<br>العمل التي تمتلكه. | تسعى المؤسسة الى<br>تشجيع روح التعاون<br>و التبادل بين<br>العاملين. | يعتمد العاملون في<br>المؤسسة على روح<br>الفريق أثناء العمل. | تعلم_الفريق          |
|---|---|---|---|---|----------------------|
| يتعلم العامل الجديد من فريق<br>العمل الكثير من المعارف المفيدة. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N 54                   | 1<br>,155<br>,264<br>54                                 | ,248<br>,071<br>54  | ,303*<br>,026<br>54   | ,507**<br>,000<br>54 |
| تعمل إدارة المؤسسة بتوصيات<br>فرق العمل التي تمتلكه.            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N 54                   | ,155<br>,264<br>54                                      | 1<br>,834**<br>,000<br>54   | ,422**<br>,001<br>54  | ,845**<br>,000<br>54 |
| تسعى المؤسسة الى تشجيع روح<br>التعاون و التبادل بين العاملين.   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N 54                   | ,248<br>,071<br>54                                      | 1<br>,834**<br>,000<br>54   | ,509**<br>,000<br>54  | ,897**<br>,000<br>54 |
| يعتمد العاملون في المؤسسة على<br>روح الفريق أثناء العمل.        | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N 54                   | ,303*<br>,026<br>54                                     | ,422**<br>,001<br>54  | ,509**<br>,000<br>54  | 1<br>,731**<br>54    |
| تعلم_الفريق   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N 54                   | ,507**<br>,000<br>54                                    | ,845**<br>,000<br>54  | ,897**<br>,000<br>54  | 1<br>,731**<br>54    |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ➤ اتساق البعد الثاني: بعد التمكين الشخصي

## Corrélations

|  |  | تمنح المؤسسة للعاملين حرية الإختيار أثناء تنفيذ أعمالهم. | تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات البناءة. | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع رؤية المؤسسة. | التمكين_الشخصي       |
|--|--|--|--|---|----------------------|
| تمنح المؤسسة للعاملين حرية الإختيار أثناء تنفيذ أعمالهم. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>54  | ,591**<br>,000<br>54                         | ,773**<br>,000<br>54                                    | ,896**<br>,000<br>54 |
| تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات البناءة.             | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,591**<br>,000<br>54                                     | 1<br>54                                      | ,630**<br>,000<br>54                                    | ,845**<br>,000<br>54 |
| تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع رؤية المؤسسة.  | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,773**<br>,000<br>54                                     | ,630**<br>,000<br>54                         | 1<br>54   | ,902**<br>,000<br>54 |
| التمكين_الشخصي   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,896**<br>,000<br>54                                     | ,845**<br>,000<br>54                         | ,902**<br>,000<br>54                                    | 1<br>54              |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ➤ اتساق البعد الثالث: بعد الرؤية المشتركة

## Corrélations

|   |  | وجود رؤية مشتركة<br>حول مختلف القضايا<br>والأحداث بالمؤسسة. | يتعاون العاملون في<br>تحقيق الرؤية<br>المشتركة للمؤسسة. | يدرك العاملون أهمية<br>الرؤية المشتركة<br>للمؤسسة. | يتناقش العمال والإدارة<br>في تطوير وبناء<br>الرؤية المشتركة<br>للمؤسسة. | الرؤية_المشتركة      |
|---|--|---|---|--|---|----------------------|
| وجود رؤية مشتركة حول مختلف<br>القضايا والأحداث بالمؤسسة.          | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>54   | ,667**<br>,000<br>54                                    | ,466**<br>,000<br>54                               | ,720**<br>,000<br>54  | ,840**<br>,000<br>54 |
| يتعاون العاملون في تحقيق الرؤية<br>المشتركة للمؤسسة.              | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,667**<br>,000<br>54  | 1<br>54   | ,747**<br>,000<br>54                               | ,632**<br>,000<br>54  | ,880**<br>,000<br>54 |
| يدرك العاملون أهمية الرؤية المشتركة<br>للمؤسسة.                   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,466**<br>,000<br>54  | ,747**<br>,000<br>54                                    | 1<br>54  | ,665**<br>,000<br>54  | ,825**<br>,000<br>54 |
| يتناقش العمال والإدارة في تطوير وبناء<br>الرؤية المشتركة للمؤسسة. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,720**<br>,000<br>54  | ,632**<br>,000<br>54                                    | ,665**<br>,000<br>54                               | 1<br>54   | ,888**<br>,000<br>54 |
| الرؤية_المشتركة   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,840**<br>,000<br>54  | ,880**<br>,000<br>54                                    | ,825**<br>,000<br>54                               | ,888**<br>,000<br>54  | 1<br>54              |

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ➤ اتساق البعد الرابع: بعد التفكير التنظيمي

## Corrélations

|   |  | تعتمد المؤسسة<br>الحلول الفورية في<br>يسعى العاملون<br>الى تجربة كل<br>الطرق لحل مشاكل<br>المؤسسة. | مواجهة المشاكل<br>حتى و إن اقتضى<br>الامر التدخل<br>الخارجي. | كل عامل في<br>الشركة يشعر بأنه<br>قائد في منصبه. | يتم مواجهة العوائق<br>المختلفة على<br>أساس تفكير<br>جماعي. | التفكير_التنظيمي     |
|---|--|--|--|--|--|----------------------|
| يسعى العاملون الى تجربة كل<br>الطرق لحل مشاكل المؤسسة.                                    | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>,282*<br>54   | ,282*<br>,039<br>54  | ,390**<br>,004<br>54                             | ,607**<br>,000<br>54                                       | ,722**<br>,000<br>54 |
| تعتمد المؤسسة الحلول الفورية في<br>مواجهة المشاكل حتى و إن<br>اقتضى الامر التدخل الخارجي. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,282*<br>,039<br>54  | 1<br>,039<br>54  | ,658**<br>,000<br>54                             | ,253<br>,064<br>54   | ,706**<br>,000<br>54 |
| كل عامل في الشركة يشعر بأنه<br>قائد في منصبه.   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,390**<br>,004<br>54   | ,658**<br>,000<br>54   | 1<br>,000<br>54                                  | ,572**<br>,000<br>54                                       | ,851**<br>,000<br>54 |
| يتم مواجهة العوائق المختلفة على<br>أساس تفكير جماعي.                                      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,607**<br>,000<br>54   | ,253<br>,064<br>54   | ,572**<br>,000<br>54                             | 1<br>,000<br>54  | ,805**<br>,000<br>54 |
| التفكير_التنظيمي  | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,722**<br>,000<br>54   | ,706**<br>,000<br>54   | ,851**<br>,000<br>54                             | ,805**<br>,000<br>54                                       | 1<br>,000<br>54      |

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق (4): اتساق المحور الثالث (التميز التنظيمي):

## ➤ اتساق البعد الأول: بعد تميز الموارد البشرية

Corrélations

|  |  | تكافؤ المؤسسة<br>العاملين المبدعين<br>والمساهمين في تحقيق<br>أهدافها المنشودة. | لدى العاملين القدرة<br>على تطوير مهاراتهم<br>باستمرار. | يمتلك العاملون قدرة<br>كبيرة في التركيز على<br>الأهداف. | تميز_الموارد_البشرية |
|--|--|--|--|---|----------------------|
| تكافؤ المؤسسة العاملين المبدعين<br>والمساهمين في تحقيق أهدافها المنشودة. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>,484**<br>54  | ,484**<br>,000<br>54                                   | ,287*<br>,035<br>54                                     | ,786**<br>,000<br>54 |
| لدى العاملين القدرة على تطوير مهاراتهم<br>باستمرار.                      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,484**<br>,000<br>54   | 1<br>,000<br>54  | ,590**<br>,000<br>54                                    | ,843**<br>,000<br>54 |
| يمتلك العاملون قدرة كبيرة في التركيز<br>على الأهداف.                     | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,287*<br>,035<br>54  | ,590**<br>,000<br>54                                   | 1<br>,000<br>54   | ,756**<br>,000<br>54 |
| تميز_الموارد_البشرية   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,786**<br>,000<br>54   | ,843**<br>,000<br>54                                   | ,756**<br>,000<br>54                                    | 1<br><br>54          |

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



## ➤ اتساق البعد الثاني: بعد تميز الثقافة التنظيمية

## Corrélations

|   |  | تعمل ثقافة المؤسسة على دعم قيم التميز بين العاملين. | تشجع ثقافة المؤسسة على غرس الروح بالإنتماء لدى عاملها. | تتسجم ثقافة المؤسسة مع العادات والأعراف التي يؤمن بها العاملون. | تعكس ثقافة المؤسسة التوقعات التي ينتظرها العمال منها. | تميز الثقافة التنظيمية    |
|---|--|---|--|---|---|---------------------------|
| تعمل ثقافة المؤسسة على دعم قيم التميز بين العاملين.             | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>,722**<br>,000<br>54                           | 1<br>,722**<br>,000<br>54                              | 1<br>,583**<br>,000<br>54                                       | 1<br>,625**<br>,000<br>54                             | 1<br>,829**<br>,000<br>54 |
| تشجع ثقافة المؤسسة على غرس الروح بالإنتماء لدى عاملها.          | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,722**<br>,000<br>54                                | 1<br>,780**<br>,000<br>54                              | 1<br>,780**<br>,000<br>54                                       | 1<br>,756**<br>,000<br>54                             | 1<br>,929**<br>,000<br>54 |
| تتسجم ثقافة المؤسسة مع العادات والأعراف التي يؤمن بها العاملون. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,583**<br>,000<br>54                                | ,780**<br>,000<br>54                                   | 1<br>,781**<br>,000<br>54                                       | 1<br>,781**<br>,000<br>54                             | 1<br>,885**<br>,000<br>54 |
| تعكس ثقافة المؤسسة التوقعات التي ينتظرها العمال منها.           | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,625**<br>,000<br>54                                | ,756**<br>,000<br>54                                   | ,781**<br>,000<br>54  | 1<br>,891**<br>,000<br>54                             | 1<br>,891**<br>,000<br>54 |
| تميز الثقافة التنظيمية  | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,829**<br>,000<br>54                                | ,929**<br>,000<br>54                                   | ,885**<br>,000<br>54  | ,891**<br>,000<br>54                                  | 1<br>54                   |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ➤ اتساق البعد الثالث: بعد تميز الاستراتيجية

## Corrélations

|   |  | تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تتوافق مع احتياجاتها المادية و البشرية. | تتميز المؤسسة بقدرتها على إقتناص الفرص في بيئة أعمالها. | تحرص المؤسسة على تقديم منتجات متميزة على منافسيها. | تتوافق استراتيجية المؤسسة مع تطلعات جميع الاطراف. | تميز_الاستراتيجية              |
|---|--|---|---|--|---|--------------------------------|
| تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تتوافق مع احتياجاتها المادية و البشرية. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>,827**<br>,000<br>54   | ,827**<br>1<br>,000<br>54                               | ,447**<br>,446**<br>,001<br>54                     | ,426**<br>,358**<br>,000<br>54                    | ,813**<br>,792**<br>,000<br>54 |
| تتميز المؤسسة بقدرتها على إقتناص الفرص في بيئة أعمالها.               | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,827**<br>,000<br>54  | 1<br>,000<br>54   | ,446**<br>,001<br>,001<br>54                       | ,358**<br>,008<br>,000<br>54                      | ,792**<br>,000<br>,000<br>54   |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات متميزة على منافسيها.                    | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,447**<br>,001<br>54  | ,446**<br>,001<br>54                                    | 1<br>,001<br>54                                    | ,643**<br>,000<br>54                              | ,829**<br>,000<br>54           |
| تتوافق استراتيجية المؤسسة مع تطلعات جميع الاطراف.                     | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,426**<br>,001<br>54  | ,358**<br>,008<br>54                                    | ,643**<br>,000<br>54                               | 1<br>,000<br>54                                   | ,767**<br>,000<br>54           |
| تميز_الاستراتيجية   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,813**<br>,000<br>54  | ,792**<br>,000<br>54                                    | ,829**<br>,000<br>54                               | ,767**<br>,000<br>54                              | 1<br><br>54                    |

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ➤ اتساق البعد الرابع: بعد تميز الهيكل التنظيمي

## Corrélations

|   |  | تعمل المؤسسة على القيام بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية. | لكل قسم في المؤسسة أهداف واضحة خاصة به. | يتحلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة. | يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين. | تميز_الهيكل_التنظيمي |
|---|--|---|---|---|---|----------------------|
| تعمل المؤسسة على القيام بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية. | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>54   | ,383**<br>,004<br>54                    | ,709**<br>,000<br>54                    | ,553**<br>,000<br>54  | ,856**<br>,000<br>54 |
| لكل قسم في المؤسسة أهداف واضحة خاصة به.   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,383**<br>,004<br>54  | 1<br>54                                 | ,454**<br>,001<br>54                    | ,234<br>,089<br>54  | ,620**<br>,000<br>54 |
| يتحلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,709**<br>,000<br>54  | ,454**<br>,001<br>54                    | 1<br>54                                 | ,638**<br>,000<br>54  | ,895**<br>,000<br>54 |
| يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين.           | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,553**<br>,000<br>54  | ,234<br>,089<br>54                      | ,638**<br>,000<br>54                    | 1<br>54   | ,777**<br>,000<br>54 |
| تميز_الهيكل_التنظيمي  | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,856**<br>,000<br>54  | ,620**<br>,000<br>54                    | ,895**<br>,000<br>54                    | ,777**<br>,000<br>54  | 1<br>54              |

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ➤ اتساق البعد الخامس: بعد تميز القيادة

## Corrélations

| تميز_القيادة   | تساهم شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة في مشاركة جميع الافراد العاملين في اتخاذ القرار. | تساهم التقنيات الحديثة المعتمدة في المؤسسة على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين. | تعمل شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة على تبليغ توجيهات الرؤساء بطريقة مباشرة. | تقوم الادارة العليا بتبني اساليب حديثة لأداء المهام من اجل تطوير جهود الافراد. |                        |
|--|--|--|---|--|------------------------|
| تميز_القيادة   | ,710**   | ,502**   | ,276*   | 1  |                        |
|  | ,000   | ,000   | ,043  |  | Corrélation de Pearson |
|  | ,000   | ,000   |   |  | Sig. (bilatérale)      |
|  | 54   | 54   | 54  | 54   | N                      |
| تساهم شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة في مشاركة جميع الافراد العاملين في اتخاذ القرار. | ,913**   | ,786**   | ,682**  | ,276*  |                        |
|  | ,000   | ,000   | ,000  | ,043   | Corrélation de Pearson |
|  | ,000   | ,000   | ,000  |  | Sig. (bilatérale)      |
|  | 54   | 54   | 54  | 54   | N                      |
| تساهم التقنيات الحديثة المعتمدة في المؤسسة على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين. | ,905**   | 1  | ,725**  | ,502**   |                        |
|  | ,000   | ,000   | ,000  | ,000   | Corrélation de Pearson |
|  | ,000   | ,000   | ,000  |  | Sig. (bilatérale)      |
|  | 54   | 54   | 54  | 54   | N                      |
| تساهم شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة في مشاركة جميع الافراد العاملين في اتخاذ القرار. | ,913**   | ,786**   | ,682**  | ,531**   |                        |
|  | ,000   | ,000   | ,000  | ,000   | Corrélation de Pearson |
|  | ,000   | ,000   | ,000  |  | Sig. (bilatérale)      |
|  | 54   | 54   | 54  | 54   | N                      |
| تميز_القيادة   | 1  | ,905**   | ,787**  | ,710**   |                        |
|  | ,000   | ,000   | ,000  | ,000   | Corrélation de Pearson |
|  | ,000   | ,000   | ,000  |  | Sig. (bilatérale)      |
|  | 54   | 54   | 54  | 54   | N                      |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق (5): ثبات الاستبانة

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,753              | 4                 |

➤ ألفا كرونباخ لبعء تعلم القريق

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,853              | 3                 |

➤ ألفا كرونباخ لبعء التمكين الشخصي

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,880              | 4                 |

➤ ألفا كرونباخ لبعء الرؤية المشتركة

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,770              | 4                 |

➤ ألفا كرونباخ لبعء التفكير التنظيمي

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,918              | 15                |

➤ ألفا كرونباخ لمحور المنظمة المتعلمة

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,928              | 19                |

➤ ألفا كرونباخ لمحور التميز التنظيمي

## الملحق (6): معاملي الإلتواء والتفافح

Statistiques

|   |                             | تعلّم_الفريق | التكّين_الشخصي | الرؤية_المشتركة | التفكير_التنظيمي | المنظمة_المتعلمة | التمييز_التنظيمي |
|---|-----------------------------|--------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| N | Valide                      | 54           | 54             | 54              | 54               | 54               | 54               |
|   | Manquant                    | 0            | 0              | 0               | 0                | 0                | 0                |
|   | Asymétrie                   | -,796        | ,248           | ,067            | -,393            | -,129            | ,033             |
|   | Erreur standard d'asymétrie | ,325         | ,325           | ,325            | ,325             | ,325             | ,325             |
|   | Kurtosis                    | 1,154        | -,802          | -,927           | ,494             | -,361            | -,889            |
|   | Erreur standard de Kurtosis | ,639         | ,639           | ,639            | ,639             | ,639             | ,639             |

## الملحق (07): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية

## الجنس

|            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 45        | 83,3        | 83,3               | 83,3               |
| أنثى       | 9         | 16,7        | 16,7               | 100,0              |
| Total      | 54        | 100,0       | 100,0              |                    |

➤ الجنس

## السن

|                                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة | 8         | 14,8        | 14,8               | 14,8               |
| من 35 إلى أقل من 45 سنة            | 18        | 33,3        | 33,3               | 48,1               |
| 45 سنة فما فوق                     | 28        | 51,9        | 51,9               | 100,0              |
| Total                              | 54        | 100,0       | 100,0              |                    |

➤ السن

## المؤهل\_العلمي

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide متوسط | 12        | 22,2        | 22,2               | 22,2               |
| ثانوي        | 24        | 44,4        | 44,4               | 66,7               |
| جامعي        | 17        | 31,5        | 31,5               | 98,1               |
| مهني         | 1         | 1,9         | 1,9                | 100,0              |
| Total        | 54        | 100,0       | 100,0              |                    |

➤ المؤهل العلمي

## الصف\_الوظيفي

|             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide إطار | 24        | 44,4        | 44,4               | 44,4               |
| عون تحكم    | 8         | 14,8        | 14,8               | 59,3               |
| عون تنفيذ   | 22        | 40,7        | 40,7               | 100,0              |
| Total       | 54        | 100,0       | 100,0              |                    |

➤ الصف الوظيفي

## العمل\_سنوات

|                                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنوات 10 من أقل إلى 5 من | 11        | 20,4        | 20,4               | 20,4               |
| سنة 15 من أقل إلى 10 من         | 12        | 22,2        | 22,2               | 42,6               |
| فأكثر سنة 15                    | 31        | 57,4        | 57,4               | 100,0              |
| Total                           | 54        | 100,0       | 100,0              |                    |

➤ سنوات العمل

## الملحق (8): اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني المنظمة المتعلمة

## Statistiques descriptives

|   | N  | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| يتعلم العامل الجديد من فريق العمل الكثير من المعارف المفيدة.                        | 54 | 4,13    | ,728       |
| تعمل إدارة المؤسسة بتوصيات فرق العمل التي تمتلكها.                                  | 54 | 3,57    | 1,002      |
| تسعى المؤسسة الى تشجيع روح التعاون و التبادل بين العاملين.                          | 54 | 3,61    | 1,017      |
| يعتمد العاملون في المؤسسة على روح الفريق أثناء العمل.                               | 54 | 3,87    | ,848       |
| تعلم الفريق   | 54 | 3,7963  | ,68693     |
| تمنح المؤسسة للعاملين حرية الإختيار أثناء تنفيذ أعمالهم.                            | 54 | 3,17    | 1,060      |
| تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات البناءة.  | 54 | 3,35    | 1,049      |
| تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع رؤية المؤسسة.                             | 54 | 2,89    | ,945       |
| التمكين الشخصي  | 54 | 3,1358  | ,89611     |
| وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والأحداث بالمؤسسة.                               | 54 | 3,22    | 1,058      |
| يتعاون العاملون في تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.                                   | 54 | 3,39    | ,998       |
| يدرك العاملون أهمية الرؤية المشتركة للمؤسسة.  | 54 | 3,41    | ,922       |
| يتناقش العمال والإدارة في تطوير وبناء الرؤية المشتركة للمؤسسة.                      | 54 | 3,09    | 1,137      |
| الرؤية المشتركة   | 54 | 3,2778  | ,88444     |
| يسعى العاملون الى تجربة كل الطرق لحل مشاكل المؤسسة.                                 | 54 | 3,56    | ,839       |
| تعتمد المؤسسة الحلول الفورية في مواجهة المشاكل حتى و إن اقتضى الامر التدخل الخارجي. | 54 | 3,46    | ,966       |
| كل عامل في الشركة يشعر بأنه قائد في منصبه.  | 54 | 3,26    | ,935       |
| يتم مواجهة العوائق المختلفة على أساس تفكير جماعي.                                   | 54 | 2,91    | 1,103      |
| التفكير التنظيمي  | 54 | 3,2963  | ,74301     |
| المنظمة المتعلمة  | 54 | 3,3765  | ,67654     |
| N valide (liste)  | 54 |         |            |



## الملحق (9): اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثالث التميز التنظيمي

## Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تكافئ المؤسسة العاملين المبدعين والمساهمين في تحقيق أهدافها المنشودة.                | 54 | 2,94    | 1,280      |
| لدى العاملين القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.                                     | 54 | 3,56    | ,965       |
| يمتلك العاملون قدرة كبيرة في التركيز على الأهداف.                                    | 54 | 3,33    | 1,028      |
| تميز_الموارد_البشرية   | 54 | 3,2778  | ,86572     |
| تعمل ثقافة المؤسسة على دعم قيم التميز بين العاملين.                                  | 54 | 3,28    | 1,017      |
| تشجع ثقافة المؤسسة على غرس الروح بالإنتماء لدى عاملها.                               | 54 | 2,98    | 1,189      |
| تتسم ثقافة المؤسسة مع العادات والأعراف التي يؤمن بها العاملون.                       | 54 | 3,15    | ,979       |
| تعكس ثقافة المؤسسة التوقعات التي ينتظرها العمال منها.                                | 54 | 3,13    | 1,010      |
| تميز_الثقافة_التنظيمية   | 54 | 3,1343  | ,92873     |
| تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تتوافق مع احتياجاتها المادية و البشرية.                | 54 | 3,48    | ,771       |
| تتميز المؤسسة بقدرتها على إقتناص الفرص في بيئة أعمالها.                              | 54 | 3,43    | ,767       |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات متميزة على منافسيها.                                   | 54 | 3,30    | 1,057      |
| تتوافق استراتيجية المؤسسة مع تطلعات جميع الاطراف.                                    | 54 | 3,22    | ,816       |
| تميز_الاستراتيجية  | 54 | 3,3565  | ,68440     |
| تعمل المؤسسة على القيام بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية.    | 54 | 3,35    | 1,012      |
| لكل قسم في المؤسسة أهداف واضحة خاصة به.  | 54 | 3,59    | ,765       |
| يتحلّى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.   | 54 | 3,43    | ,944       |
| يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين.              | 54 | 3,48    | ,906       |
| تميز_الهيكل_التنظيمي   | 54 | 3,4630  | ,72263     |
| تقوم الادارة العليا بتبني اساليب حديثة لأداء المهام من اجل تطوير جهود الافراد.       | 54 | 3,20    | 1,053      |
| تعمل شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة على تبليغ توجيهات الرؤساء بطريقة مباشرة.          | 54 | 3,52    | ,863       |
| تساهم التقنيات الحديثة المعتمدة في المؤسسة على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين. | 54 | 3,17    | 1,005      |
| تساهم شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة في مشاركة جميع الافراد العاملين في اتخاذ القرار. | 54 | 3,13    | 1,166      |
| تميز_القيادة   | 54 | 3,2546  | ,85021     |
| التميز_التنظيمي  | 54 | 3,2972  | ,65160     |
| N valide (liste)   | 54 |         |            |

## الملحق (10): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,795 <sup>a</sup> | ,631   | ,601          | ,41151                          |

a. التميز\_التنظيمي. Prédicteurs : (Constante), تعلم\_الفريق, الرؤية\_المشتركة, التمكين\_الشخصي

## ANOVAa

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 14,205           | 4   | 3,551       | 20,970 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 8,298            | 49  | ,169        |        |                   |
| Total        | 22,503           | 53  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : التميز\_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التميز\_التنظيمي, تعلم\_الفريق, الرؤية\_المشتركة, التمكين\_الشخصي

## Coefficientsa

| Modèle           | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
|                  | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante)    | ,925                          | ,350           |                           | 2,640 | ,011 |                             |       |
| تعلم_الفريق      | ,183                          | ,116           | ,193                      | 1,570 | ,123 | ,500                        | 2,000 |
| التمكين_الشخصي   | ,285                          | ,107           | ,392                      | 2,675 | ,010 | ,350                        | 2,861 |
| الرؤية_المشتركة  | ,303                          | ,099           | ,411                      | 3,064 | ,004 | ,418                        | 2,395 |
| التفكير_التنظيمي | -,064                         | ,127           | -,073                     | -,500 | ,619 | ,357                        | 2,799 |

a. Variable dépendante : التميز\_التنظيمي

## الملحق (11): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الموارد البشرية

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,571 <sup>a</sup> | ,326   | ,270          | ,73943                          |

التفكير\_التنظيمي، تعلم\_الفريق، الرؤية\_المشتركة، التمكين\_الشخصي. Prédicteurs : (Constante),

## ANOVAa

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 12,931           | 4   | 3,233       | 5,913 | ,001 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 26,791           | 49  | ,547        |       |                   |
| Total        | 39,722           | 53  |             |       |                   |

Variable dépendante : تميز\_الموارد\_البشرية

b.التفكير\_التنظيمي، تعلم\_الفريق، الرؤية\_المشتركة، التمكين\_الشخصي. Prédicteurs : (Constante),

## Coefficientsa

| Modèle           | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
|                  | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante)    | 1,028                         | ,630           |                           | 1,633 | ,109 |                             |       |
| تعلم_الفريق      | ,076                          | ,209           | ,061                      | ,365  | ,717 | ,500                        | 2,000 |
| التمكين_الشخصي   | ,249                          | ,192           | ,257                      | 1,297 | ,201 | ,350                        | 2,861 |
| الرؤية_المشتركة  | -,084                         | ,178           | -,086                     | -,474 | ,638 | ,418                        | 2,395 |
| التفكير_التنظيمي | ,442                          | ,229           | ,379                      | 1,932 | ,059 | ,357                        | 2,799 |

Variable dépendante : تميز\_الموارد\_البشرية

## الملحق (12): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الثقافة التنظيمية

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,771 <sup>a</sup> | ,594   | ,561          | ,61560                          |

Prédicteurs : (Constante), التعلم\_الفريق, الرؤية\_المشتركة, التمكين\_الشخصي

## ANOVAa

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 27,145           | 4   | 6,786       | 17,907 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 18,569           | 49  | ,379        |        |                   |
|        | Total      | 45,714           | 53  |             |        |                   |

Variable dépendante : تميز\_الثقافة\_التنظيمية

Prédicteurs : (Constante), التعلم\_الفريق, الرؤية\_المشتركة, التمكين\_الشخصي

## Coefficientsa

| Modèle           | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|-----------------------------|-------|
|                  | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante)    | -,853                         | ,524           |                           | -1,627 | ,110 |                             |       |
| تعلم_الفريق      | ,599                          | ,174           | ,443                      | 3,440  | ,001 | ,500                        | 2,000 |
| التمكين_الشخصي   | ,136                          | ,160           | ,131                      | ,849   | ,400 | ,350                        | 2,861 |
| الرؤية_المشتركة  | ,285                          | ,148           | ,271                      | 1,925  | ,060 | ,418                        | 2,395 |
| التفكير_التنظيمي | ,108                          | ,190           | ,086                      | ,565   | ,574 | ,357                        | 2,799 |

Variable dépendante : تميز\_الثقافة\_التنظيمية

## الملحق (13): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الاستراتيجية

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,577 <sup>a</sup> | ,333   | ,278          | ,58153                          |

Prédicteurs : (Constante), التعلم\_الفريق, الرؤية\_المشتركة, التمكين\_الشخصي

## ANOVAa

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 8,255            | 4   | 2,064       | 6,102 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 16,571           | 49  | ,338        |       |                   |
|        | Total      | 24,825           | 53  |             |       |                   |

Variable dépendante : تميز\_الاستراتيجية

Prédicteurs : (Constante), التعلم\_الفريق, الرؤية\_المشتركة, التمكين\_الشخصي

## Coefficientsa

| Modèle | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig.  | Statistiques de colinéarité |      |
|--------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|-------|-----------------------------|------|
|        | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |       | Tolérance                   | VIF  |
| 1      | (Constante)                   | 1,693          | ,495                      |       |       |                             |      |
|        | تعلم_الفريق                   | ,116           | ,164                      | ,116  | ,705  | ,484                        | ,500 |
|        | التمكين_الشخصي                | ,204           | ,151                      | ,267  | 1,352 | ,182                        | ,350 |
|        | الرؤية_المشتركة               | ,328           | ,140                      | ,424  | 2,346 | ,023                        | ,418 |
|        | التفكير_التنظيمي              | -,149          | ,180                      | -,162 | -,828 | ,412                        | ,357 |

Variable dépendante : تميز\_الاستراتيجية

## الملحق (14): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز الهيكل التنظيمي

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,721 <sup>a</sup> | ,520   | ,481          | ,52062                          |

التفكير\_التنظيمي، تعلم\_الفريق، الرؤية\_المشتركة، التمكين\_الشخصي. Prédicteurs : (Constante),

## ANOVAa

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 14,395           | 4   | 3,599       | 13,277 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 13,281           | 49  | ,271        |        |                   |
| Total        | 27,676           | 53  |             |        |                   |

Variable dépendante : تميز\_الهيكل\_التنظيمي

b. التفكير\_التنظيمي، تعلم\_الفريق، الرؤية\_المشتركة، التمكين\_الشخصي. Prédicteurs : (Constante),

## Coefficientsa

| Modèle           | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|-----------------------------|-------|
|                  | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante)    | 1,712                         | ,443           |                           | 3,863  | ,000 |                             |       |
| تعلم_الفريق      | ,103                          | ,147           | ,098                      | ,702   | ,486 | ,500                        | 2,000 |
| التمكين_الشخصي   | ,410                          | ,135           | ,508                      | 3,038  | ,004 | ,350                        | 2,861 |
| ي                | ,445                          | ,125           | ,544                      | 3,552  | ,001 | ,418                        | 2,395 |
| الرؤية_المشتركة  | -,420                         | ,161           | -,432                     | -2,608 | ,012 | ,357                        | 2,799 |
| التفكير_التنظيمي |                               |                |                           |        |      |                             |       |

Variable dépendante : تميز\_الهيكل\_التنظيمي

الملحق (15): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المنظمة المتعلمة على تميز القيادة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,745 <sup>a</sup> | ,555   | ,519          | ,58994                          |

المتفكير\_التنظيمي، تعلم\_الفريق، الرؤية\_المشتركة، التمكين\_الشخصي. Prédicteurs : (Constante),

ANOVAa

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 21,258           | 4   | 5,314       | 15,270 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 17,053           | 49  | ,348        |        |                   |
| Total        | 38,311           | 53  |             |        |                   |

Variable dépendante : تميز\_القيادة

b. المتفكير\_التنظيمي، تعلم\_الفريق، الرؤية\_المشتركة، التمكين\_الشخصي. Prédicteurs : (Constante),

Coefficientsa

| Modèle          | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|-----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|-----------------------------|-------|
|                 | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante)   | 1,045                         | ,502           |                           | 2,080  | ,043 |                             |       |
| تعلم_الفريق     | ,019                          | ,167           | ,015                      | ,114   | ,910 | ,500                        | 2,000 |
| التمكين_الشخصي  | ,429                          | ,153           | ,452                      | 2,804  | ,007 | ,350                        | 2,861 |
| ي               | ,542                          | ,142           | ,564                      | 3,824  | ,000 | ,418                        | 2,395 |
| الرؤية_المشتركة | -,299                         | ,182           | -,261                     | -1,638 | ,108 | ,357                        | 2,799 |

Variable dépendante : تميز\_القيادة

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة السائدة ومستويات التميز التنظيمي بمؤسسة جيجل للجلود من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى إبراز أثر المنظمة المتعلمة في التميز التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من ثلاث أجزاء كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (60) استبانة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية، وقد تم استرجاع (54) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (45.37%) من الاستبانات الموزعة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (119) عامل، وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها باستعمال برنامج (SPSS V.20) حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى المنظمة المتعلمة بمؤسسة جيجل للجلود جاء بدرجة تقدير متوسطة.
  - بينت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة جيجل للجلود جاء بدرجة تقدير متوسطة.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمنظمة المتعلمة على التميز التنظيمي بمؤسسة جيجل للجلود.
- الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، التميز التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز القيادة، مؤسسة جيجل للجلود.



**Summary:**

This study aimed to identify the prevailing dimensions of the educated organization and the levels of organizational excellence in the Jijel Leather from the point of view of its employees, in addition to highlighting the effect of the educated organization on organizational excellence.

To achieve the goals of the study, the researchers developed a three -part questionnaire as a tool for data collection, where (60) questionnaires were distributed based on the random sam The study of (119) workers, and in light of this, the data was analyzed and processed by using the (SPSS V.20) program, where many statistical methods were used, including multiple linear slope analysis, and the study reached a set of results, the most important of which are:

The level of the organization's educated organization for the Jijel Leather came with an average grade.

-The results of the study showed that the level of organizational excellence in the Jijel Leather Foundation came with an average degree of appreciation.

-The presence of a statistically significant effect at a moral level ( $\alpha < 0.05$ ) of the educated organization on the organizational excellence of the Jijel Leather.

**Key words:** educated organization, organizational excellence, human resource excellence, organizational structure, strategy excellence, organizational culture, leadership excellence, Jijel Leather.