

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعـة: 2023

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

من إعداد الطالبتين: جامعة العربي التبسي - تبسة

تحت إشراف الدكتور

- منجية بورحلة

- إيمان دحمان

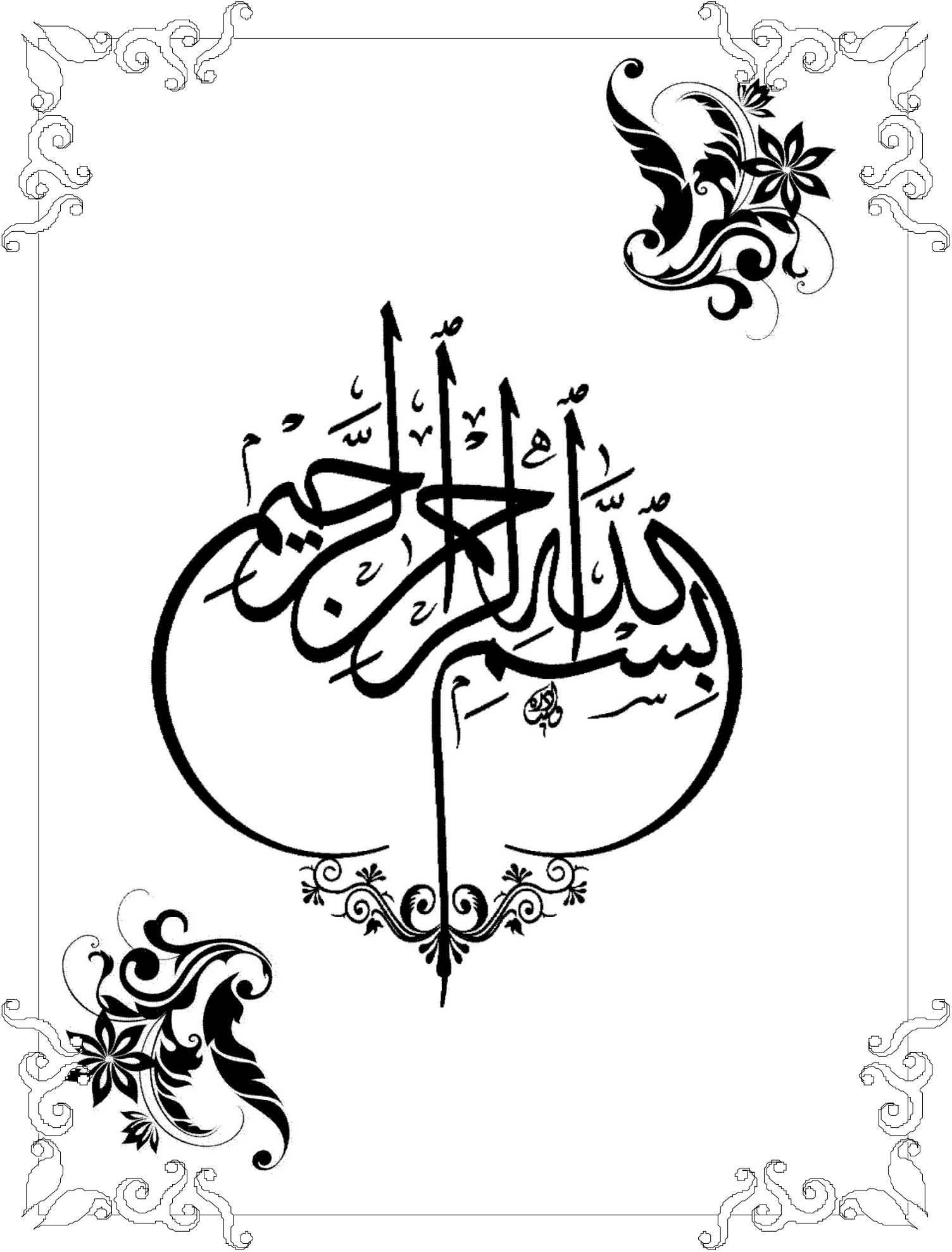
- منيرة عبيسي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الحليم الحمزة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
شوقي جدي	أستاذ تعليم عالي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.....

الحمد لله الذي سير لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل والصلوة والسلام على حبيبنا

وسيدنا وشفيعنا وقرء أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.....

يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة "منجية بورحلة" المشرفة

على هذه المذكرة على ما قدمته من جهد كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق وإرشادات

وتوجيهات أكسبتنا الكثير من مهارات البحث العلمي لإظهار المذكرة بالشكل المطلوب أثابها الله

وجزاها خيرا الجزاء....

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه ومقامه.....

والشكر والتقدير لكل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ولو بالكلمة الطيبة وجعل الله كل

ذلك في موازين حسناتهم.....

إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم أن يكون رسولا" معلمينا وأساتذتنا من مرحلة الإبتدائي إلى

مرحلة التعليم العالي.....

وأولا وآخرنا أسأل الله أن يوفقنا لما فيه صلاح دنيانا وآخرتنا ويسدد خطانا على طريق

الحق....

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلاة والسلام على محمد بن عبد الله النبي

الصادق الأمين.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.....

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى التي كانت بسمه حياتي إلى من كان دعائها ناجحي
إلى والدي الحبيبة ...

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، إلى من ضحى وسعى من أجلي والدي العزيز.....
إلى من جمعني معهم ظلمات رحم واحد وضمني معهم جدران بيت واحد وبهم
أكتسب قوة ومحبة لا مثيل لها إخوتي وأخواتي.....

إلى كافة أفراد عائلتي وأولادهم وأحفادهم كل بإسمه.....
إلى من سيقرا مذكرتي في يوم ما.....

إلى الصديقة والأخت التي لم تلدها أمي والتي كانت معي في مسيرتي الجامعية
وأتمناها بإنجاز مذكرة تخرجنا وكانت أجمل أيامنا.....
إلى من تمنوا لي النجاح في هذا العمل أحبنا وزملائنا
إلى كل من أذكرهم بقلبي ولم أذكرهم بقلمي.....

إيمان + منيرة

الفهرس العام



الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
I-II	الفهرس العام
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
02	تمهيد
22-03	المبحث الأول: مدخل نظري للمنظمة المتعلمة
03	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة
13	المطلب الثاني: أساسيات المنظمة المتعلمة
17	المطلب الثالث: نماذج وتحديات المنظمة المتعلمة
44-23	المبحث الثاني: عموميات حول التميز التنظيمي
23	المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي
31	المطلب الثاني: أساسيات التميز التنظيمي
38	المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي وتحدياته
41	المطلب الرابع: العلاقة بين التميز التنظيمي والمنظمة المتعلمة
54-44	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
44	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
49	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
53	المطلب الثالث: أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل الأول

الفهرس العام

	الفصل الثاني: تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية - تبسة -
57	تمهيد
63-58	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية - تبسة -
58	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية - تبسة -
60	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية - تبسة -
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية - تبسة -
71-63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: منهجية الدراسة
67	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
90-71	المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة
71	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
83	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
91	خلاصة الفصل الثاني
96-93	خاتمة
107-98	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

قائمة الجداول



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقارنة بين المنظمة المتعلمة والتقليدية	01
60	أماكن تواجد العيادات متعددة الخدمات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -	02
64	تداول الإستبيان	03
67	توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة	04
70	معايير تحديد الإتجاه	05
71	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	06
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	08
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11
76	تحليل آراء الأفراد المبحوثين تجاه المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)	12
77	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد التمكين الشخصي	13
78	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد التفكير النظمي	14
79	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد النماذج العقلية (الفكرية)	15
80	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد الرؤية المشتركة	16
81	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد التعلم الفرقي	17
82	تحليل آراء أفراد العينة تجاه المتغير التابع (التميز التنظيمي)	18
83	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	19
85	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	20
88	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	21
89	تحليل التبيان الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	22

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	01
18	نموذج (Senge) للمنظمة المتعلمة	02
19	نموذج (Markuardt) للمنظمة المتعلمة	03
20	نموذج (Addleson) للمنظمة المتعلمة	04
21	نموذج (AL-Otaibi) للمنظمة المتعلمة	05
59	الخريطة البيانية للعيادات متعددة الخدمات للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشريعة - تبسة-	06
60	هرم النظام المركزي للمؤسسة	07
61	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشريعة- تبسة-	08
65	نموذج الدراسة	09
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
73	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	11
73	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	12
74	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	13
75	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
109	إستمارة الإستمبيان	01
114	مخرجات الإستمبيان	02
124	إنفاقية التريص	03

مقدمة



شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا وسريعا في جميع نواحي الحياة. سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثروة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها وجاءت هذه التطورات في حقل الإدارة بشكل سريع، الأمر الذي أثر على مخرجات العملية الإدارية لذا وجب العمل على تطوير وتجديد حيوية المنظمات على إختلاف أنواعها والتوجه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة لإحداث التغيير على نحو يحقق التميز والكفاءة والفعالية. نظرا للواقع المعاصر الذي يمتاز بشدة المنافسة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، المنافسة على الأسواق وزيادة الإلتزامات، التسارع التكنولوجي، هذا الواقع يفرض وجود أساليب وممارسات إدارية حديثة من أجل توجيه أداء المنظمات بطريقة علمية نحو تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد.

ولعل المشكل الأساسي يكمن في المهارة الإدارية بالدرجة الأولى، حين تحولت المنظمات بشكل نوعي من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي أو ما يسمى بإقتصاد المعرفة، ونظرا للتقدم الهائل لتقنيات الإتصال وشبكات المعلوماتية ظهرت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة إلى صنف نوعي من المنظمات يواكب ويتناغم مع هذه التحولات المعرفية الجديدة. هذه المنظمات يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة التي تتواءم مع هذه التغيرات وترتكز عليها للوصول نحو تحقيق التميز التنظيمي الذي أصبح حلم كل منظمة تسعى للريادة، فمع المنافسة المحتدمة ظهرت الحاجة نحو التميز في كافة المجالات بإعتباره حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء تفوق ما يحققه المنافسون.

والمنظمة المتعلمة هي منظمة تتعلم من أخطاءها وتدار بشكل واعي ومنظم بالتركيز على التعلم كأحدى العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها، وبمعنى آخر فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي لها قدرة على أن تتعلم وتكتسب المعرفة. ولتحقيق ذلك وجب عليها العمل بإستمرار نحو الوصول لأهدافها ومواجهة كافة العقبات التي تحول دون تحقيقها للتعلم ولذا توالت الجهود البحثية لتأطير مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي. وانطلاقا من هذا الطرح يتم إبراز إشكالية تستحق الدراسة لتبين دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية-تبسة-.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ماسبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة في الآتي:

ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية-تبسة-؟.

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية يذكر منها مايلي:

1. كيف يساهم التمكين الشخصي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية-تبسة-؟

2. ما مدى تأثير التفكير النظمي في العاملين للوصول نحو التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية- تبسة-؟

3. ماهو دور النماذج العقلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية- تبسة-؟

4. كيف تساهم الرؤية المشتركة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية- تبسة-؟

5. هل التعلم الفرقي يحقق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية- تبسة-؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية-تبسة-.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الشخصي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشرعية - تبسة-؛

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشرعية- تبسة-؛

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنماذج العقلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشرعية- تبسة-؛

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشرعية- تبسة-؛

- الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الفرقي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشرعية- تبسة-.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال إبراز دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي حيث يعتبر هذا الموضوع حيوي يساعد المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها للسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة، وهو مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها حول قدرة المنظمة على أن تتعلم وتكتسب المعرفة وتنقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية والتأكد من دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي وفتح مجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف المنشودة.

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية- تبسة- بالإضافة إلى:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- تشخيص مستويات التأثير بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية-تبسة-؛
- تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع الذي يعتبر أساس نجاح واستمرار المنظمات في عالم اليوم؛
- المساعدة في تجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية-تبسة-، لما له من أثر فعال على تبني موظفيها للتعلم والتطوير.

خامسا: أسباب إختيار الموضوع

- من أهم أسباب ومبررات إختيار الموضوع مايلي:
- إضافة دراسة لهذا المجال لإثراء البحث العلمي؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص إدارة الأعمال؛
- تشخيص واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة؛
- الرغبة الشخصية للباحثين في دراسة الموضوع؛
- تفسير العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي.

سادسا: منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري للدراسة، من خلال تحليل وإسقاط الجوانب النظرية على الموضوع. وتم الإعتماد على منهج دراسة حالة، بالنسبة لإستعراض عناصر الدراسة الميدانية للوصول نحو تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها ووصولاً للنتائج، إضافة إلى الإستعانة ببعض الجداول الإحصائية.

سابعا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة وفهم جوانبه المختلفة نظريا ودراسة الواقع الفعلي في المنظمة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالاتها كالآتي:

- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذا البحث على دراسة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي؛
- الحدود المكانية: لقد تم إختيار تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية-تبسة-؛
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022؛
- الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على العاملين في الإدارة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الشرعية- تبسة-؛

ثامنا: هيكل الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة إقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصل نظري وآخر تطبيقي تسبقهم مقدمة تضمنت تمهيد حول الموضوع مع طرح إشكالية،ويمكن توضيحها على النحو التالي:

الفصل الأول: الذي تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للمنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي وكذلك إبراز العلاقة بينهما،بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعين،تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث متعلقة بالمتغيرين بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة،حيث تم التطرق في المبحث الأول للمدخل النظري للمنظمة المتعلمة،وقسم إلى ثلاثة مطالب تم من خلالهم ذكر أهم ما يتعلق بالمنظمة المتعلمة.بينما شمل المبحث الثاني بعنوان عموميات حول التميز التنظيمي الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بالتميز التنظيمي وذلك في ثلاث مطالب بالإضافة للمطلب الرابع الذي تم فيه إبراز العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي.بينما خصص المبحث الثالث للدراسات السابقة وقسم إلى ثلاثة مطالب،تضمن المطلب الأول الدراسات باللغة العربية للمنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي،بينما المطلب الثاني تضمن الدراسات باللغة الأجنبية للمنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي،وأخيرا المطلب الثالث إستعرض أهم نقاط الإختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه للتعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشرعية- تبسة-،وتم فيه تحليل بيانات الدراسة مع ذكر كل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.كما تم فيه تقديم

نتائج إختبار فرضيات الدراسة للوقوف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة.

وأخيرا خاتمة الدراسة التي تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

تاسعا: صعوبات الدراسة

يعترض طريق كل باحث صعوبات وعوائق بسبب تأثير عوامل ومتغيرات مختلفة، وعليه فإن هذه الدراسة تعرضت إلى مجموعة من الصعوبات يتم عرضها فيما يلي:

- صعوبة الوصول إلى كل أفراد عينة الدراسة ميدانيا بسبب العطل الإستثنائية الممنوحة؛
- صعوبة توزيع إستمارة الإستبيان على كافة العاملين.

الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات
السابقة



تمهيد

ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة كمفهوم حديث لاقى إهتمام العديد من الباحثين وتتنوعت الدراسات حوله واعتبرت منظمة تدار بشكل واعي ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم كأحدى العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها وعملياتها اليومية، وأصبح مفهومها يدور حول قدرة المنظمة على أن تتعلم وأن تكتسب المعرفة وتنقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية والى تبني روح التفاعل والمشاركة والتعاون ولكي تحقق ذلك عليها بالعمل المستمر وإزالة جميع العقبات والعوائق التنظيمية مع السعي نحو عملية التعلم والمشاركة فغاية أي منظمة تكمن في السعي إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها. وعليه يتم تناول المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري للمنظمة المتعلمة؛
- ❖ المبحث الثاني: عموميات حول التميز التنظيمي؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي.

المبحث الأول:مدخل نظري للمنظمة المتعلمة

إحتل موضوع المنظمة المتعلم إهتماما واسعا من قبل الباحثين في كافة المجالات. ونتج عنه دراسات واختلفت الآراء حوله وفي هذا المبحث سيتم التعرف على ماهية المنظمة المتعلمة وذلك بالتطرق إلى تعريفها ونشأتها وأهم خصائصها وأهدافها، والأهمية التي تلعبها في المنظمات. سيتم تناول في هذا المبحث المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة؛**

❖ **المطلب الثاني: أساسيات المنظمة المتعلمة؛**

❖ **المطلب الثالث: نماذج وتحديات المنظمة المتعلمة.**

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع على التعلم وتوسع إلىه لكن مفهومها يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثة، وفيما يلي توضيح لمفهوم المنظمة المتعلمة، نشأتها وأهميتها، أهدافها خصائصها والفرق بينها وبين المنظمة التقليدية.

أولا: مفهوم التعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم المنظمة المتعلمة يتم تعريف التعلم التنظيمي وذكر أهم خصائصه كما يلي:

1. تعريف التعلم التنظيمي:

- **تعريف 01:** يعرف على أنه "الطريقة التي تبني وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءتها بتحسين وإستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها"؛
- **تعريف 02:** عرف بأنه "عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية"²؛

¹ - شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط01، دارالين النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص:83.

² - مصطفى يوسف كافي، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، ط01، ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2021، ص:424.

- **تعريف 03:** يعرف على أنه "عملية التعلم التنظيمي وهو الإختيار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية. كما أن التعلم لا يؤدي إلى إكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف"¹؛

من خلال التعاريف السابقة يستنتج بأنها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطويرها والرفع من كفاءة أفرادها وذلك بالتفكير الجماعي والتعلم المستمر.

2. خصائص التعلم التنظيمي

- توجد جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إبرازها فيما يلي:²
- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
 - يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في التنظيم؛
 - التعلم هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة في تجاربها وممارستها؛
 - التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة. ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتلقيحها للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية؛
 - لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

¹ - فاطمة الزهراء العوفي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ط01، ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2020، ص: 189.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 189.

ثانياً: تعريف المنظمة المتعلمة

للمنظمة المتعلمة عدة تعاريف أبرزها مايلي:

- **تعريف 01:** يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى "المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثة و لإحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة بمجالات عملية متعددة،مثل عمل السياسة والإقتصاد والسلوك التنظيمي،والأحياء ونظرية التنظيم".وتعرف كذلك على "أنها المنظمة التي تملك مهارة عالية في بناء وإكتساب ونشر المعارف بين العاملين،وتكون مفتوحة لنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها لهم"¹؛
- **تعريف 02:** تعرف المنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها،والبحث عن حلول لها بتوظيف كل مالمديهم من مهارات لإحداث التغيير والتحسين والسعي لتحقيق أهدافهم وتشجيعهم للتبادل المعلوماتي من أجل خلق قوة عمل مرنة للغاية"²؛
- **تعريف 03:** وتعرف من زاوية إستراتيجية "أنها المنظمة التي تختص بأهميتها في الأوضاع التنافسية حيث أنها تركز قدراتها على تغيير إستراتيجياتها على النحو الذي يجعلها أكثر إبداعاً من خلال التخلي عن الأنماط الهيكلية الصارمة والنظرة الضيقة"³؛
- **تعريف 04:** المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي وبإستمرار على تحويل نفسها من خلال تحسين قدرتها في إدارة وإستخدام المعرفة،وتمكين الأفراد عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة"⁴؛
- **تعريف 05:** وتعرف أنها "المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التعليمية،الهيكلية التعليمية،تمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية وتبني إستراتيجية المشاركة والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة الإستراتيجية المتكيفة"⁵؛

¹ - جوهرة أقطي، القيادة الإستراتيجية للمعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 101.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 433-434.

³ - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 184.

⁴ - وجدان بنت عبيد سعيد القرشي، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعنبر، مجلة كلية التربية للبيانات للعلوم الإنسانية، العدد 29، المملكة العربية السعودية، 2021، ص: 227.

⁵ - كامل محمد الحوارة، مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مقدم إلى المؤتمر السابع، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البترا الخاصة، الأردن، 2009، ص: 11.

- **تعريف 06:** تعرف على أنها "المنظمات التي تساند وتعلم جميع العاملين وتقوم بتعديل ذاتها باستمرار"¹؛
 - **تعريف 07:** عرفت بأنها المنظمة التي تتعلم بشكل منظم من الخبرات والتاريخ الخاص بها والتعلم من تجارب الآخرين مع زيادة إبداعها في أهدافها والفاعلية في أدائها².
- من خلال التعاريف السابقة يستخلص أنها تلك المنظمة التي تقوم في الأساس على المعرفة والحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين فيها بكفاءة ومهارة والسعي لتحقيق رؤيتها المستقبلية.

ثالثاً: نشأة وتطور المنظمة المتعلمة

أوضحت مجموعة التغييرات والتطورات التي واجهت المنظمات بشقيها السلعي والخدمي إضافة إلى التنافس الحاد بين المنظمات أن التكيف مطلباً أساسياً لبقاء المنظمات و إستمراريتها للعمل في ظل التغييرات البيئية المعاصرة. إذ يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة والمعتبرة بوجود خمسة أسس من المفترض توافرها لدى المنظمات لتصبح منظمات متعلمة وهي (التفكير النظمي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، بناء الفريق). وبهذا برزت فكرة المنظمة المتعلمة وتسارعت بالإننتشار.

ومن العوامل التي بررت الحاجة إلى التحول لمفهوم المنظمة المتعلمة هي:³

- **العولمة (Globalization):** تحقق العولمة نجاحاً في الإقتصاد وسوق المال والإقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم، وأن كثيراً من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية، وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة؛
- **التكنولوجيا (Technology):** إن أحد عناصر التوجيه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديدًا فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال وعلى الرغم من الإستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة وثورة المعلومات والمعلوماتية. وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال إستمر

¹ - خالد عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 37.

² - إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة كربلاء، العراق، 2012، ص: 34.

³ - إبراهيم رائد عبد الكريم الأوسى، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2019، ص: 32-34.

- بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردین على أساس إستراتيجي لأهميتهم لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي؛
- التحول الجذري في أساليب العمل (Radical transformation in working): تم فيها التغيير في أساليب العمل تغييراً جذرياً من خلال التنقل من العمل بإدارة الجودة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن ثم التحول الجوهری في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين أي أن المنظمات تحولت تجاه أنماط جديدة تمكنهم من إدارة التغيير المستمر؛
 - زيادة تأثير العميل (Increased Customer Influence): إتضح فيها التأثير الكبير لعملاء المنظمات في تحديد إستراتيجية عمل هذه الأخيرة وآليات تنفيذ إستراتيجياتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستقطاب عملاء جدد وتعزيز علاقاتها مع كافة فئات المتعاملين؛
 - المعرفة (Knowledge): أصبحت المعرفة من أعظم وأهم موجودات المنظمة وأعتبرت أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور العلاقات المترابطة مع الزبائن. فالمنظمات بحاجة إلى التركيز على المعلومات حول الإحتياجات والقيم والمعتقدات للزبائن الحاليين والمحتملين لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة، ومن خلال المعرفة يمكن للمنظمة تحقيق التميز على المدى البعيد. فمع زيادة القيمة الجوهرية للمعرفة إزداد الإهتمام بالتعلم؛
 - تغير أدوار وتوقعات العمال (Changing Roles & Expectation of Workers): إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الإستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الآلات، المواد الخام) بالإستعمال وقد إتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم.

رابعاً: أهمية المنظمة المتعلمة

نظراً للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهي تعمل على تعلم أفرادها بشكل مستمر، وتبادل للخبرات والمعلومات فيما بينهم ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات وذلك للأسباب التالية:

- تشجيع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وإحترام آراءهم مما يحفز على المزيد من الإنجاز ويشجع على التفكير الحر؛
- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين؛
- يتوفر فيه المجال لتجريب الأفكار الجديدة دون الإصابة برهاب الخطأ، لأنه ينظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم؛
- تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير إلى الأنماط والأمور المتغيرة وتعمل على فهمها وإيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغييرات؛¹
- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية، وهو أمر يساهم في تطوير علاقات المنظمة مع المستفيدين من خدماتها؛
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز الإبداع وتطوير الروح الإنسانية؛²
- تكمن في شعور العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً هاماً لصالحهم وصالح المنظمة، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية؛
- تقدم للفرد الحرية في التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بإفتتاح تام.³

¹ - فراس عبد القادر آل عبد الله، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "كلية السلام الجامعة الأهلية في بغداد أنموذجاً"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 68، العراق، 2022، ص: 233.

² - عبيد جميل ثابت أحمد، محمد علي صالح باز قامة، دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدل لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، المؤتمر الدولي التاسع والعشرين، العراق، 19/11 نوفمبر 2020، ص: 305.

³ - ماجدة سليمان أرتميه، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الإستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين، مجلة الطريق للتربية والعلوم الإجتماعية، العدد 09، المجلد 05، الأردن، 2018، ص: 97-98.

خامسا: أهداف المنظمة المتعلمة

تتمثل أهدافها فيما يلي:

- تهدف المنظمة المتعلمة إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة¹؛
- تهدف المنظمة المتعلمة أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح العالم. وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية؛
- يكون العاملون فيها مدعوون للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية بحيث يشعر بالحرية بعيدا عن إفتراضات وتحيز الآخرين؛
- يعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الإحترام والثقة فيما يقوله ويفعله²؛
- إستقطاب أفضل الموارد البشرية المؤهلة، وربط الأداء الفردي لهم بالأداء المنظمي؛
- الإلتزام بالسعي المستمر نحو التعلم؛
- الإلتجاه أكثر نحو المرونة، والإهتمام بالتفكير الإستراتيجي وتوظيفه بالأنشطة المختلفة³.

سادسا: خصائص المنظمة المتعلمة

وتشتمل على مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

- أنها منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير لإستجابة المتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والإستمرارية والنجاح؛
- أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الإتصالات المفتوحة وتتمن التنوع والتفكير النقدي؛
- أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلا من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظمي (Systems Thinking) مع حل المشكلات والتجريب الخلاق؛

¹ - علي حسون وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 32، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص: 10.

² - أسيل بن محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض إستراتيجية مقترحة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية في كلية التربية في جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 21.

³ - زياد طارق الجبوري، تأثير رأس المال البشري والمعرفي في بناء المنظمات المتعلمة، دراسة إستطلاعية وتحليلية لأراء عينة من أساتذة كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية الرافيدين الجامعة للعلوم، العدد 51، العراق، 2022، ص: 83.

- أنها منظمة تتعلم باستمرار (Continuous Learning) لإكتساب الأفراد والمجموعات داخلها للتعلم من التجارب الماضية؛
- أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها (Transferring Knowledge) بين جميع أفرادها فهنا يكون تدفق المعرفة في جميع الإتجاهات وبين كل الوظائف والدوائر؛
- أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم. وأيضا للتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك¹.
- وجود قوة دافعة تحت العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر، والتحصيل العلمي وكذا توليد المعرفة وتطبيقها؛
- سعي المؤسسة الدائم للحصول على المعرفة بتهيئة الظروف المناسبة للتعلم وتوفير المواد والوسائل اللازمة لذلك²؛
- تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم وإنتاج المعرفة؛
- وجود نوع من التساؤل المستمر حول المعرفة³؛
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيط بها، وتشجيع الحوار والمناقشة وتوفير فرص للتعلم المستمر⁴.
- يقوم فيها الأفراد بتوسعة قدراتهم بشكل مستمر للخروج بنتائج يرغبون بها بشكل حقيقي وتحقيق الربحية ورضا الزبون⁵؛
- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة⁶.

¹ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، صص: 401-404.

² - أكرم سالم حسن الجنابي، المنظمة المتعلمة قاعدة الإبداع، مجلة كلية دجلة الجامعة، قسم إدارة العمال، العدد 02، المجلد 05، العراق، 2022، صص: 173.

³ - أحمد علي الحاج محمد، إقتصاد المعرفة و إتجاهات تطويره، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014، صص: 155.

⁴ - علي محمد خليل الشواف، رنا فلاح حسن، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الإبداع الوظيفي: بحث ميداني في كلية الرافدين الجامعة، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، العدد 27، العراق، 2022، صص: 258.

⁵ - عبد الرزاق الشيلخي، التوجه الإستراتيجي وإنعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث إستطلاعي في وزارة الإتصالات العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 108، المجلد 24، العراق، 2017، صص: 10.

⁶ - حامد كاظم متعب الشيباوي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، صص: 222.

سابعاً: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتقليدية

إن المنظمات المتعلمة هي منظمات تختلف في نواحي كثيرة عن المنظمات التقليدية وذلك ما يوضحه الجدول رقم (01) كما يلي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين المنظمة المتعلمة والتقليدية

وجه المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات المتعلمة
- التوجه نحو التغيير	- لا حاجة للتغيير إذا كانت المنظمة تعمل	- لا يمكن أن تستمر المنظمة بالعمل إذا لم تجري التغييرات الملائمة
- التوجهات نحو الأفكار الجديدة	- رفض كل الأفكار التي لم تختراع في المنظمة	- التأكد من أن الأشياء لا يعاد إختراعها في المنظمة
- المسؤولية عن الإبداع	- المدراء والمهندسين	- الجميع كل من موقعه
- المخاوف السائدة	- ارتكاب الأخطاء	- عدم التكيف
- المشاركة في التطوير	- من إختصاص البحث والتطوير	- الجميع كل من موقعه

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، العراق، 2019، ص: 295.

إتفقت دراسات أخرى حول العناصر الأساسية المميزة للمنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية وهي:¹

- **الهيكل التنظيمية (شكل التنظيم):** تتسم المنظمة التقليدية عادة بهيكلها العمودي (الرأسي) الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي أو تدرج السلطة وتركيز السلطات خاصة سلطات إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي، بينما تتسم المنظمة المتعلمة بهيكلها العضوي الأفقي الذي يمتاز بالمرونة وسرعة الإستجابة في ضوء حرية أكبر للصلاحيات والتصرف والإتصالات إذ تفوض فيه صلاحيات للعاملين وتعمل أيضا على بناء فرق العمل مما يساعد على تدفق المعلومات والمعارف ونشرها وتوزيعها في جميع أنحاء المنظمة بإنسيابية واضحة؛

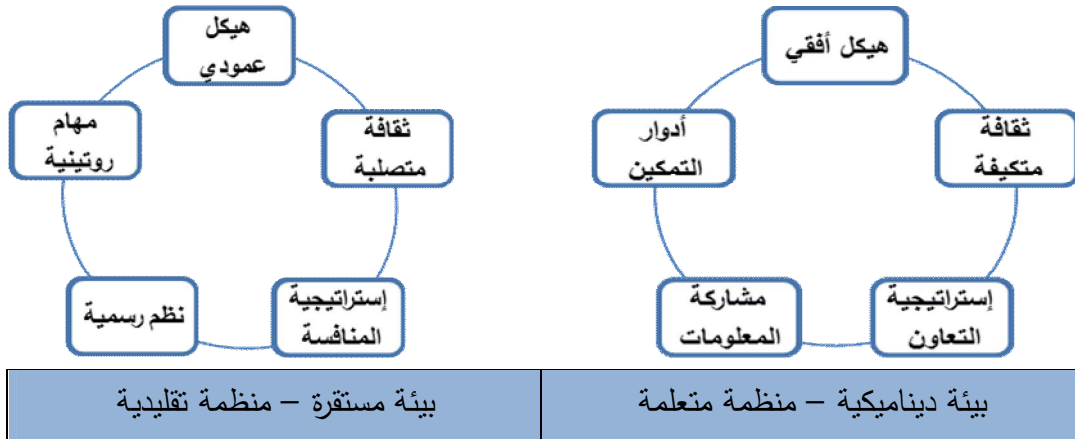
- **طبيعة المهام والوظائف:** تعمل المنظمة المتعلمة على تحويل المهام الروتينية للمنظمة التقليدية إلى أدوار التمكين، وذلك بخلاف المنظمة التقليدية التي تفوض فيها الصلاحيات إلى العاملين؛

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص: 404-407.

- أنظمة الرقابة: تعمل المنظمة المتعلمة على الانتقال من الأنظمة الرسمية للرقابة على الأعمال إلى المشاركة بالمعلومات وذلك بفتح قنوات الإتصال فيما بين العاملين؛
- إستراتيجية المنظمة: تعمل المنظمة التقليدية على إتباع إستراتيجية الإستخدام الأفضل لمواجهة المنظمات المنافسة، بينما تعمل المنظمة المتعلمة على تطوير إستراتيجية للتعاون في نشر المعرفة وتوزيعها وتشجع العاملين على المشاركة في تطويرها وتنفيذها ومتابعتها بما يزيد من فرص تعلمهم؛
- الثقافة التنظيمية: تتسم المنظمة التقليدية بثقافتها التنظيمية المتصلبة التي لا تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والإستجابة لها وبضعف العلاقات السائدة بين العاملين. ولذلك فإن هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية قد تعمل على منع أو إعاقة عملية التعلم بينما تتسم المنظمة المتعلمة بثقافة تنظيمية مرنة تسمح لها بالتكيف مع هذه الظروف والإستجابة لها. كما تتسم بالإنتفاع والجودة والتحسين المستمر مما يزيد من فرص التعلم لدى العاملين.

ويمكن إيضاح المقارنة بين المنظمة المتعلمة والتقليدية كذلك في الشكل رقم (01) الموالي:

الشكل رقم (01): مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:407.

المطلب الثاني: أساسيات المنظمة المتعلمة

تقوم المنظمة المتعلمة على مجموعة من الأبعاد التي ساعدت في فهمها وتفسيرها ولها العديد من الركائز والأسس التي تقوم عليها. وسيتم التعرف على هذه الأبعاد والأسس، وذكر أهم الأسباب والمبررات التي تجعل من المنظمات التقليدية تتحول إلى متعلمة.

أولاً: أبعاد المنظمة المتعلمة

هناك مجموعة من الأبعاد للمنظمة المتعلمة وهي كما يلي:

- **التمكين الشخصي:** يشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية¹؛
- **التفكير بالأنظمة (النظمي):** يتم فيه فهم ومعرفة التداخلات والتبادلات بالأنظمة بين الفرعية ومعرفة التعقيد، والإهتمام بدور التغذية الراجعة لتطوير النظام. ويتجسد هذا بمعرفة الجميع كيفية جعل المنظمة كنظام متكامل²؛
- التفكير بالأنظمة هو فهم العلاقات المتداخلة بين الأشياء والنظر إلى الكل وليس الجزء فيجب الربط بين المضامين والأفعال؛
- التفكير بالأنظمة كفيل بإيجاد نقاط التأثير التي يمكن من خلالها تحريكها كرافعة التعامل مع كل وضعية وعكس النتائج من مقاومة التغيير أو الكبح له إلى تفاعل وتنسيق جماعي يؤدي إدماجه بسرعة فائقة والمحافظة على الإستقرار من خلال الديناميكية³؛
- **النماذج العقلية (الفكرية):** النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية والمعرفية لعقل الفرد، فهو يحدد كيفية التفكير وكيفية التصرف. وقد وجد الباحثون أنه من الممكن تعليم الأفراد رؤية الثغرات الموجودة في

¹ - فراس عبد القادر آل عبد الله، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (كلية السلام الجامعة الأهلية في بغداد أنموذجاً)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 68، العراق، 2022، ص: 234.

² - فارس يونس شمس الدين، أثر مكونات رأس المال الفكري في أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجزء 01، المجلد 17، العراق، 2021، ص: 385.

³ - بلعلى نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للنجاح والمعارف، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، العدد 01، الجزائر، 2014، ص: 180-181.

نماذجهم الفكرية من خلال (المعارف التطبيقية، أو النماذج الأصلية في الإنسان). وتتكون النماذج الفكرية من فرضيات وتعميمات وحتى صور وتخيلات راسخة تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم وتعلم كيفية تحركه. وتبدأ قاعدة العمل بالنماذج الفكرية بتوجيه المرآة إلى الداخل وتعلم كيفية الكشف عن تصوراتنا الدفينة في العالم وإخراجها إلى السطح وتفحصها بدقة¹؛

- **رؤية مشتركة:** أن الأساس في المنظمات المتعلمة هو أن يتم ترسيخ الرؤية المشتركة في أذهان الأفراد العاملين والمتعلقة بمستقبل المنظمة، لأنها تنطوي على مهارات الكشف عن صورة مشتركة للمستقبل والذي يعزز الالتزام الحقيقي بدلا من الإمتثال فقط. وأن ما يهيم المنظمة في بناء الرؤية المشتركة هو أن يكون شعور الأفراد بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأن الرؤية لا يمكن ترسيخها في أذهان الأفراد دون إقناع بأنها تبدأ من الأفراد العاملين. ويجب تعزيز القناعة لديهم وحثهم على تحقيق الأهداف من قبل الجميع. يمكن الوصول إلى الرؤية المشتركة من خلال مناقشة الإهتمامات ورغبات الأفراد للوصول إلى ما هو مشترك لهذه الرغبات وتجسيدها في أهداف المنظمة. فالرؤية لا يمكن أن نملئها لأنها تتما دائما مع الرؤية الشخصية للعاملين الذين قد لا تتفق رؤيتهم مع رؤية القائد²؛

- **التعلم الفرقي (الجماعي):** مجموعة الوسائل العملية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة. وهو عملية ضبط وتدوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب فيها من خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضا على التمكين الشخصي لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة، كما يعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصرا حيويا لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المنظمات، ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القدرة على التعلم³.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 180.

² - باسم فيصل عبد نايف وآخرون، إستشراف مدى إستعداد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين، مجلة جامعة الأتبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 01، المجلد 13، 2021، ص: 182.

³ - مصطفى حوجو، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع الإتصالات اللاسلكية بالجزائر، "المجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 04، المجلد 10، الجزائر، 2020، ص: 283-284.

ثانياً: أسس المنظمة المتعلمة

- يعتمد بناء المنظمة المتعلمة على مجموعة من الأسس والركائز كما يلي:¹
- حل المشكلات نظمياً: يستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية؛
 - التأكيد على البيانات الأكثر إفتراضاً؛
 - استعمال الأدوات الإحصائية؛
 - التجريب: وهذا النشاط يشير إلى ذلك البحث المنظم عن المعرفة الجديدة وفحصها وذلك عن طريق استخدام المنهج العلمي؛
 - التعلم من التجارب السابقة: ينبغي على المنظمة أن تعمل على إعادة النظر المستمرة والدائمة في النجاحات التي قد تحققت والإخفاقات التي قد تصيبتها عن طريق المراجعة والتقييم المتواتر والقيام بعملية تدوين لكل ما إستفيد منه من الدروس أو التجارب الناجحة بالشكل المساهم في إمكانية الوصول إليه؛
 - التعلم من الآخرين: أن البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد هي مجال خصب واسع لمختلف الأفكار والإبداعات وربما أكثرها قوة، وعليه يجب على الفرد التطلع للعالم الخارجي من أجل الحصول على وجهات نظر جديدة والتي بدورها تتطلب نوع من التسهيلات للمشاركة في المعلومات المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - نقل المعرفة: ينبغي أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفعالية في مختلف أنحاء المنظمة فحينما يتم تشارك الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية أثراً إيجابياً أكثر مما أنها لو بقيت في حوزة فئة محدودة من الأفراد وهناك مجموعة من الآليات المؤدية لذلك من بينها قنوات الإتصال المفتوحة؛
 - المشاركة في صنع القرارات: بحيث يكون لكل أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح المجال للمشاركة في إتخاذ القرارات ووضع السياسات.

¹ - فاطمة بوقريط، جمعي نوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة سطيف 02، العدد 03، المجلد 17، الجزائر، 2020، ص: 311.

ثالثاً: مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

من بين أسباب ومبررات تحول المنظمات إلى المنظمة المتعلمة مايلي:

- العولمة: سهلت العولمة قدرة المنظمات على المنافسة في جميع بلدان العالم مما يتطلب منها أن تكون المنظمات متعلمة لتستطيع التنافس بنجاح؛
- تكنولوجيا المعلومات: أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات على تغيير أسس المنافسة بشكل جذري وأبرزت الحاجة إلى إدارتها على أساس إستراتيجي وهو أسلوب تجيده المنظمات المتعلمة؛
- التغيير في أساليب العمل: أصبح العاملون فيها يعملون دون أن يتقابلوا من خلال العمل عن بعد وابتكار أنماط إدارية جديدة؛
- تزايد تأثير الزبائن؛
- المعرفة التنظيمية: تعد المعرفة من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي أساس تحقيق النجاح التنظيمي لتمكين العاملين وخلق الإبداع وتحقيق التميز التنافسي؛
- تطور أدوار وتوقعات العاملين¹؛
- وهناك مبررات أخرى شجعت المنظمات إلى التحول للمنظمة المتعلمة كما يلي:²
- الجودة؛
- توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال: ساهم في إنتقال ونشر وحث المعرفة، مما أدى بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار؛
- التنافس المحلي والإقليمي والدولي؛
- تحسن المستوى العلمي للموظفين؛
- التوجه نحو الخصوصية: إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى خصوصية بعض المؤسسات لتمكنها من تحسين آداءها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك؛

¹- عراك عبود، تأثير تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 26، المجلد 11، العراق، 2019، ص: 225.

²- بلعلى نسيمه فريال، مرجع سابق، ص: 186-187.

- بالإضافة إلى وجود مبررات أخرى كما يلي:¹
- إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والطاقة والالتزام؛
- إدارة التغيير بنجاح: وهي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير والتكيف معه بسهولة كالأفراد في المنظمات المتعلمة يستجيبون للتغيير بسرعة؛
- زيادة تأثير العملاء: أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيرا في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، وهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء والتنوع في الإنتاج والملائمة في الوقت والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء.

المطلب الثالث: نماذج وتحديات المنظمة المتعلمة

نظرا للاهتمام المتزايد بالمنظمة المتعلمة من قبل الباحثين، ظهرت عدة نماذج ساعدت في تطبيقها في المنظمات. على غرار بعض التحديات التي عرقلت تطبيقها في المنظمات الأخرى. ومن خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى أهم النماذج للمنظمة المتعلمة وأهم التحديات التي تواجهها.

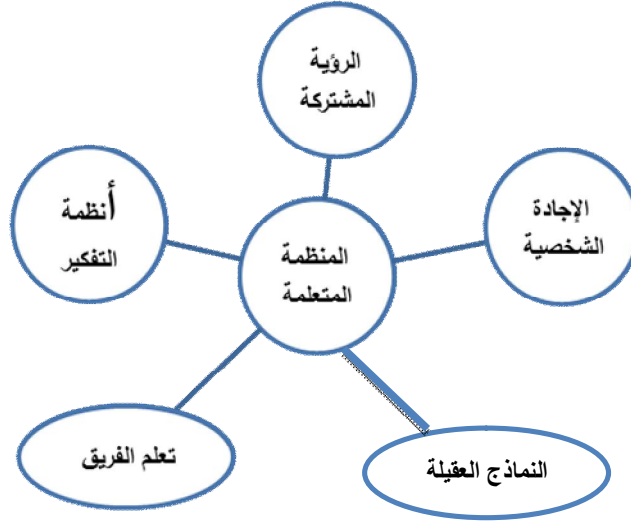
أولا: نماذج المنظمة المتعلمة

- توجد العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة، وفيما يأتي أهم خمسة نماذج وهي كما يلي:
- نموذج سينغ (senge): يعد سينغ مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة والذي حدد خمسة مبادئ للمنظمة المتعلمة وهي: (التميز الذاتي، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، النماذج الذهنية) ويشير هيجان 1998 أن التميز أو البراعة الشخصية تتطلب من الأفراد العاملين في المنظمات تحديد وتوضيح قيمهم وأهدافهم والعمل بجد لتحقيق هذه الأهداف من منطلق تلك القيم، وأن التفكير التنظيمي يحدد النماذج التي ينتمي إليها السلوك، أما الرؤية المشتركة فهي القاعدة التي توضح الأهداف المستقبلية للمنظمة، ويشير إلى

¹ - وردة قرنيطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات العمال - دراسة ميدانية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص: 37-38.

أن التعلم الجماعي قائم على الحوار للحد من الآثار السلبية للتعلم الفردي وأن النماذج الذهنية هي التي تحدد أساليب التفكير والتي على أساسها يتم إتخاذ القرارات في المنظمات¹. ويمكن إيضاح نموذج سينغ من خلال الشكل رقم (02) كما يلي:

الشكل رقم (02): نموذج (Senge) للمنظمة المتعلمة



المصدر: علا مصطفى علوش، تقييم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين "دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة طرطوس، سوريا، 2016، ص: 21.

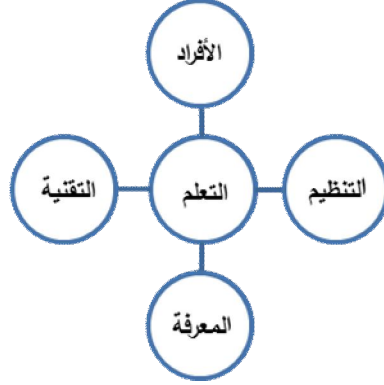
- نموذج (Markuardt): توصل ماركوردت 1996 بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على إستمراريته وضرورته في بناء المنظمة المتعلمة، والأنظمة الفرعية هي: (التعلم، التنظيم والأفراد، المعرفة، التقنية). وينطلق في نموده من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة².

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 443.

² - أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 22- 23.

كما هو موضح في الشكل رقم (03):

الشكل رقم(03): نموذج (Markuardt) للمنظمة المتعلمة



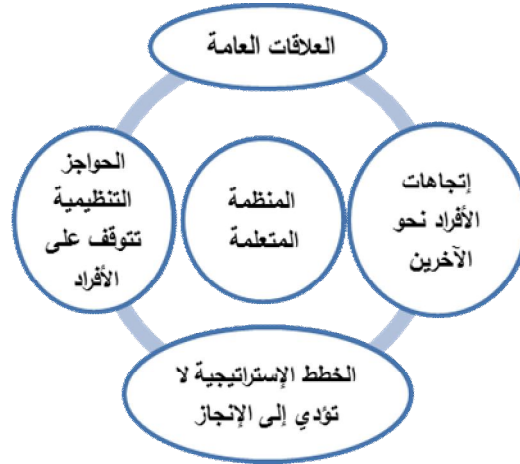
المصدر: أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 22- 23.

- نموذج (Reddinge): تمكن جون ريدينغ عام 1997 من إعداد نموذج لتقويم خصائص المنظمة إنطلاقاً من مقولة تومس (Thomson) وكيند (Kind) التي تشير إلى "أن معرفة الشيء عندما تتم تستطيع قياس خصائصه وتعبير عنها كمياً وعندما يصعب قياس تلك الخصائص والتعبير عنها كمياً فإن معرفة الشيء تكون قليلة وغير مقنعة". نموذج جون ريدينغ يقترح " دليل لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة الذي إستند فيه على مركز التعلم الإستراتيجي في أمريكا الذي قام بمسح العديد من المنظمات وتم الإعتماد في هذا المسح على أدوات قياس متنوعة، وإقترح عدم تطبيق هذه الأدوات على كل المنظمات بل إختار مقياس معين للتقويم ثم تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم"، وذلك على النحو التالي:

- المنظمة تصبح منظمة متعلمة عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات (الرؤية، الإستراتيجية، القيادة والإدارة، الثقافة والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية؛
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة وعلى الإستمرار بخلق معارف جديدة وعلى إعادة التفكير وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم؛

- أن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الإستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص¹؛
 - نموذج(Addleson):لقد توصل أدلسون عام 1998 إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الخمسة،وإنطلق أدلسون في نمودجه بعدد من المسلمات هي:
 - أن المنظمة المتعلمة هي عملية إكتساب المعرفة وتطوير المهارات؛
 - إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط إجتماعي وتنشأ المنظمة من خلال التعاون؛
 - إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات؛
 - أن العمل بشكل جماعي أفضل بكثير من العمل الفردي.
- وذلك ما يوضحه الشكل رقم(04) كما يلي:

الشكل رقم (04):نموذج (Addleson) للمنظمة المتعلمة



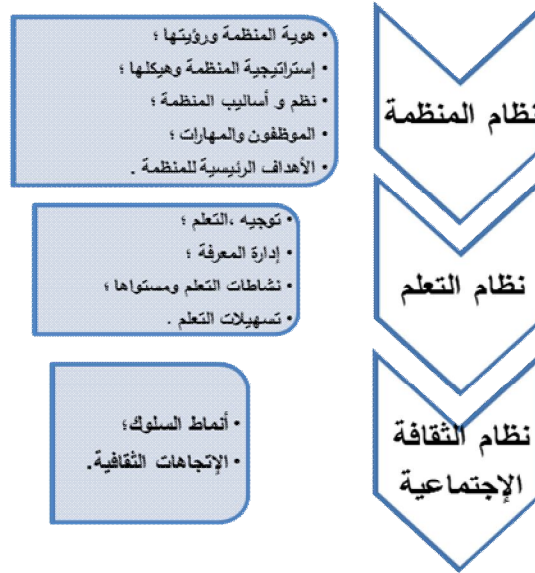
المصدر:صباح بنسحلة،دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دور ثالث في علوم التسيير،تخصص تسيير المنظمات،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2016،ص:86.

¹- صباح بنسحلة،دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير،تخصص تسيير المنظمات،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2016،ص ص:83-84.

- نموذج (AL-Otaibi): إنطلق الأوتوبيي في بناء نموذج لل منظمة المتعلمة من معرفة الحالة الراهنة للمنظمة مع وجود عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الإجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة. إذ قام الأوتوبيي بإعداد نموذج بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقييمها في ضوء الثقافة من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الإجتماعية التي تؤثر في الأفراد والتنظيم إذ تكون نموذج من ثلاثة نظم رئيسية وأربع عشر عنصراً حيث أكد النموذج على ما يلي:

- **نظام المنظمة:** ويتضمن (هوية المنظمة، رؤية المنظمة، إستراتيجية المنظمة، هيكل المنظمة، نظم وأساليب المنظمة، الموظفون، المهارات والأهداف الرئيسية للمنظمة)؛
 - **نظام التعلم:** ويتضمن (توجيه التعلم، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم ومستواها، تسهيلات التعلم)؛
 - **نظام الثقافة الإجتماعية:** يتضمن (أنماط السلوك المشتقة من القيم الإجتماعية والإتجاهات الثقافية)¹.
- وذلك ما يوضحه الشكل رقم (05) كما يلي:

الشكل رقم (05): يوضح نموذج (AL- Otaibi) للمنظمة المتعلمة



المصدر: إبراهيم رائد عبد الكريم الأوسى، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص: 48.

¹ - إبراهيم رائد عبد الكريم الأوسى، مرجع سابق، ص ص: 47-48.

ثانياً: تحديات المنظمة المتعلمة

تواجه المنظمة المتعلمة معوقات مختلفة قد تقف عقب أمام تميز المنظمة، وتأخر عملياتها وأنشطتها في جوانب مختلفة وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹

- أهم معوق للمنظمة المتعلمة هو عدم تحمل المسؤولية فكل طرف في المنظمة يلقي اللوم على غيره في حالة وجود خطأ أو نتائج غير مرضية وعندما تكون النتائج مخيبة للآمال يصعب معرفة أسباب ذلك. ويصبح لدى أفراد المنظمة إحساس ضعيف بالمسؤولية إتجاه النتائج المحققة؛
- أكبر معوق للمنظمة المتعلمة هو التقليل من أهمية التعلم والتطوير، ويتم التغلب عليه بالتركيز على أهمية التنمية المهنية ورسم أهداف واضحة للمنظمة. وتقوية العلاقات بينها والمدراء ومن تحتهم المسؤولين مع بقية أفراد المنظمة؛
- أكبر معوق لإستخدام التعلم الجديد هو معارضة ثقافة المنظمة؛
- الإجراءات التنظيمية الدفاعية: وتتمثل في كون الأشخاص ذوي السمات المختلفة يتصرفون بنفس الطريقة، وحتى لو غادر بعض الأفراد وأتى غيرهم فإن الجدد يتبعون نفس الأساليب الدفاعية المعيقة للتعلم؛
- معارضة الأفراد للتغيير هو أحد معوقات التعلم وتطور المنظمة؛
- بالإضافة إلى بعض المعوقات الأخرى كما يلي:
- الهيكل التنظيمي التقليدي؛
- القيادة التقليدية؛
- ضعف الإمكانيات؛
- عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي.

¹ - سالم بن سليمان بن سالم اليوسعي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، منكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، الأردن، 2018، ص: 31-32.

المبحث الثاني:عموميات حول التميز التنظيمي

يعتبر مفهوم التميز التنظيمي من بين أهم المفاهيم التي تستدعي الدراسة والتعمق بإعتباره أحد أهم المواضيع الضرورية التي تقتضيها التغيرات الحاصلة في العالم، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على مفهومه وأهم مبادئه التي يقوم عليها وشروط تطبيقه في المنظمات وأبرز الأبعاد والنماذج التي يقوم عليها، وأهم التحديات التي تواجهه. ويتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي؛**❖ **المطلب الثاني: أساسيات التميز التنظيمي؛**❖ **المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي وتحدياته؛**❖ **المطلب الرابع: العلاقة بين التميز التنظيمي والمنظمة المتعلمة.****المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي**

أخذ مفهوم التميز التنظيمي حيز إهتمام كبير بإعتباره مفهوما جديدا وصورة متقدمة للمنظمة التي تريد مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وبهذا أصبحت كل المنظمات تسعى للتميز في كافة نشاطاتها ومنه سيتم ذكر أهم مفاهيمه ونشأته وتطوره عبر الزمن، والتعرف على أهم خصائصه وأهميته بالنسبة للمنظمات والأهداف المرجوة منه.

أولا: تعريف التميز

قبل التطرق إلى التميز التنظيمي سيتم تعريف التميز كما يلي:

- **تعريف 01:** يعرف التميز على أنه "عنصر سهل في الحياة إذا كان لديك الإرادة الكافية للقيام بالعمل وإتقانه والإبداع فيه وتتميز فيه. وهو واحد من أهم الأنشطة الإستراتيجية في الشركات المحلية والعالمية التي يجب أن تستخدم التميز في إستمرار فهو مجموعة متكاملة"¹؛
- **تعريف 02:** ويعرف كذلك أنه "القدرة على الإبداع والإبتكار وخلق أفكار جديدة وخلاقة بعيدا عن الطرق التقليدية والعمل على تحقيق نتائج إيجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة وعن المؤسسات المماثلة من أجل إرضاء المستفيدين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم"².

¹ - أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 15.

² - رجا محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، منكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة

الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، 2020، ص: 43.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن "التميز هو العمل على تحقيق نتائج تتفوق فيها المنظمة عن مستوياتها السابقة وعن منافسيها، وذلك بخلق أفكار جديدة غير تقليدية. أي أن تكون مبدعة ومبتكرة".

ثانياً: تعريف التميز التنظيمي

يوجد العديد من التعريفات للتميز التنظيمي يمكن حصرها فيما يلي:

- **تعريف 01:** يعرف التميز التنظيمي بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة"¹؛
- **تعريف 02:** يعرف التميز بأنه "الكمال والمعنى الحرفي للتميز هو الجودة العليا. لكن مصطلح الجودة له معاني مختلفة في الأدب الإداري وقد تم تعريفه بشكل مختلف على أن (التميز، القيمة، ملائمة الإستخدام، مطابقة للمواصفات، مطابقة للشرط وتجنب الخسارة، تجنب العيوب.... إلخ)²؛
- **تعريف 03:** يعرف على أنه "وضع الخطط لتحقيق الإزدهار للمنظمة وهو ما يتفق مع المنظمة وبيئتها وضمان عملية تنفيذ هذه الخطط وتقييمها. إستناداً إلى أدوات إدارة الجودة الشاملة TQM والتحسين المستمر والتعلم التنظيمي"³؛
- **تعريف 04:** يعرف بأنه "موضع إهتمام الباحثين وذلك لإعتباره مدخل شامل للأساليب والإجراءات التي تقود إلى الإبداع والتطور من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وإعطاءها القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية"⁴؛

¹ - خالد أحمد جاسم، نشوان خلف طه، قياس التميز التنظيمي لدى مدرّاء المدارس الإبتدائية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، العدد 12، الجزء 03، المجلد 29، 2022، ص: 411.

² - هاشم فوزي العبادي وآخرون، الإرتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الكوفة، العدد 59، العراق، 2020، ص: 427.

³ - وسن فاضل خلف وآخرون، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الإستدامة الموجهة نحو الإبداع، دراسة تطبيقية في مصطفى ذي قار، مجلة البحوث والدراسات النفطية، العدد 30، الجزء 03، العراق، 2021، ص: 88.

⁴ - سهاد برقي كامل وآخرون، القيادة الملهمّة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 30، المجلد 08، العراق، 2019، ص: 46.

- **تعريف 05:** يعرف التميز التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على توفير جميع الموارد والأنشطة الأساسية منها وهي: (الإستراتيجيات، العمليات والأفراد، التعلم والعلاقات والالتزام). وهو أداة رئيسية لدعم تخطيط المنظمات في إستثمار الفرص الحاسمة مع رؤية المنظمة تجاه أهدافها"¹؛
- **تعريف 06:** يعبر عن "حالة ذهنية للمديرين والموظفين وكل فرد في المنظمة وتسعى لتحقيق المنظمات المتميزة وتحافظ على مستويات عالية من الأداء وتتجاوز أو تلبي جميع أصحاب المصلحة في المنظمة"²؛
- **تعريف 07:** يعرف أنه "المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما أنها تكون على دراية بقدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة"³؛
- **تعريف 08:** ويعرف أيضا بأنه "يركز على كافة الأطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية حيث يكون التميز هو الطريقة الكلية للعمل والتي تحقق كافة الأهداف المعنية بالمنظمة"⁴؛
- **تعريف 09:** يعرف على أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"⁵.
وعليه يمكن القول أن التميز التنظيمي يتمثل في مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تؤدي إلى الوصول للأهداف نحو تحقيق التميز في أنشطة المنظمة مما يجعلها تمتلك قدرة تنافسية كبيرة.

¹ - ميثاق هانتف القتلاوي وآخرون، دور السلوك الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 37، المجلد 10، العراق، 2021، ص: 54.

² - حوراء مؤيد عباس، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 135، العراق، 2022، ص: 95.

³ - عبد الناصر علك حافظ و آخرون، دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 16، العراق، 2019، ص: 213.

⁴ - يونس علي كتاب وآخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة لمتخذي القرار في قطاع الصناعات الكهربائية في العراق، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإجتماعية والإنسانية، كلية الإقتصاد والتنمية الريفية، العدد 01، المجلد 04، العراق، 2022، ص: 219.

⁵ - محمد حسين صلاح أحمد، التوافق بين الفرد والمنظمة ودوره في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021، ص: 112.

ثالثاً: نشأة وتطور التميز التنظيمي

مر تطور مدخل التميز التنظيمي بعدة مراحل هي:¹

- **المرحلة الأولى: التيسير** "عرفت بالموجة الأولى للتميز، وقد ظهرت في بداية الثمانيات حيث طرأت تغييرات عميقة في الممارسات الإدارية الأمر الذي أدى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق وبناءً عليه ظهر النموذج سبعة (7S) الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي: (الإستراتيجية، البنية التنظيمية والنظم، وثلاث عناصر متغيرة هي: العاملين، القيم المشتركة والأسلوب الإداري وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة) ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار تساعد المنظمات من أجل الوصول إلى نتائج محددة؛
- **المرحلة الثانية: التغيير** "ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل التسعينيات وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الإجتماعية وتناولت ثلاثة أبعاد أساسية للتميز وهي البعد الفردي والتنظيمي، الإجتماعي؛
- **المرحلة الثالثة: التعلم** "جاءت المرحلة الثالثة للتميز لتضفي الطابع المؤسسي على التعليمي، وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على نظم التفكير والنظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية، وإعتبار العميل في قمة الأولويات ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميز، ومن ثم يعتبر التعلم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة؛
- **المرحلة الرابعة: تطبيق نماذج التميز** "تعد نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وقد تزايد الإهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح أحد المنظمات جائزة سنوية إلى جانب إستخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز؛
- **المرحلة الخامسة: التطوير التنظيمي المتكامل** "إنجهدت هذه المرحلة لتحقيق مزيد من التكامل بين المداخل والأساليب وتتضمن الرؤية والإستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة ويتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم، وتبنى مداخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة

¹ - محمود عطاء محمد علي مسيل وآخرون، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية لضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الرقازيق، العدد 116، الجزء 06، مصر، 2018، ص ص: 522-523.

الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن خلال العرض السابق، يتبين أن مدخل التميز التنظيمي إرتبط في ظهوره مع تطور جذور مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة. فالتميز قد ولد من رحم الجودة ثم تزايد الإهتمام به في نهاية القرن الماضي بهدف تحديد أفضل الممارسات التنظيمية وتحقيق التحسين المستمر في الأداء".

رابعاً: أهمية التميز التنظيمي

تظهر أهمية التميز المنظمي كونه من الضرورات لرفع مستوى الأداء عبر تطوير القدرات والمهارات للعاملين عن طريق وجود تنظيم مؤثر تغلب عليه روح الفريق والإبتكار والمنافسة وهذا الشعور يدفع العاملين لبذل كل ما لديهم لتحقيق التميز والنجاح للمنظمات وتتلخص فيما يلي:

- يساعد الشركة في تحقيق نتائج إيجابية على المستويات الإقتصادية والبيئية والإجتماعية؛
- يقود الشركة نحو فهم الإحتياجات المتوقعة للزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد؛
- يحقق التكامل من الأنظمة والعمليات وترابط العلاقات بين الشركة وأصحاب المصالح؛
- يسهم في زيادة قدرة الشركة على التكيف مع أنظمة التعلم والإبداع لتحقيق قيمة مضافة؛
- التعرف على الطرق والوسائل التي تمكن من مواجهة التحديات والعقبات؛
- يمنح الأفراد والعاملين في الشركة إمكانات كبيرة تسهم في تحقيق أهداف الشركة¹؛
- تحسين أو فشل، هو الشعار الذي ينبغي أن يتبناه عالم الأعمال اليوم فالمنافسة القاسية في جميع المجالات تفرض على المنظمات في جميع أنحاء العالم على عدم الإستجابة للتحديات السائدة فحسب بل تسعى إلى التحسين المستمر لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال التميز في أعمالها²؛

¹- سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 69، المجلد 17، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص: 174.

²- فراس محمد العامري، وجدان ناصر حسين، دور الخفة الإستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة مديرية مجاري نيقار، المجلة الإقتصادية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 110، المجلد 25، العراق، 2019، ص: 152.

- أصبح التميز التنظيمي بالغ الأهمية لدى العديد من المؤسسات وذلك لمساعدتها في القدرة على المحافظة على موقعها التنافسي في ظل بيئة متغيرة وهذا يمثل أعلى مستوى في الأداء¹؛
- يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج عالية عن طريق المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيئي؛
- تساعد على تحقيق هدفها²؛
- يمكن للمؤسسة الحفاظ بعاملها الحاليين واستقطاب عاملين محتملين جدد لما لهم من مؤهلات
- إن التميز التنظيمي يعي تحقيق الدقة والإتقان عبر التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والأساليب الإنتاجية³؛
- تحقيق الأهداف المميزة ذات الكفاءة والفاعلية العالية والتي تنعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي⁴؛
- يزود العاملين في المنظمة بإمكانات كبيرة لتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى أهداف المنظمة على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك⁵؛
- يعد وسيلة للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها المنظمة حال ظهورها، كما يعود بالنفع للمنظمة من خلال جذب الزبائن بسبب السمعة الجيدة لها⁶؛

¹ - وميض عبد الزهراء خضير، أحمد عبد سعود، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي لإعتماد رأس المال البشري متغيرا تفاعليا "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 64، المجلد 17، العراق، 2022، ص: 151.

² - أحمد عبد سعود المطوري، وميض عبد الزهراء خضير، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة" مجلة الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 43، المجلد 11، العراق، 2022، ص: 151.

³ - محمود فهد الدليمي وآخرون، تأثير التصنيع الهجين في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعات السيارة - الإسكندرية - بابل - مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 03، المجلد 14، العراق، 2022، ص: 111.

⁴ - منيرة جعيلان العازمي، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية للهيئة العامة في التعليم التطبيقي لدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، العدد 02، المجلد 01، الكويت، 2021، ص: 380.

⁵ - علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، مجلة الغري في العلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية "الكوفة"، العدد 01، المجلد 15، العراق، 2018، ص: 305.

⁶ - فراس محمد إسماعيل، جنان جاسم رميض، تشخيص علاقة الارتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي "دراسة ميدانية في مديرية بلدية الضلوع"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 51، المجلد 16، العراق، 2020، ص: 414.

خامسا: خصائص التميز التنظيمي

- إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميز في الأداء تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي كما يأتي:
- قبول الأعمال المتحدية: حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي من حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدأ العمل من الصفر¹؛
 - توفر القيادة الكفاءة: إن القيادة تعمل كقدوة ويكون لها دور في تحفيز التميز والتشجيع عليه؛
 - تحمل المصاعب: إن تحمل المنظمة لأزمات ومواجهتها يسهم في زيادة تميز المنظمات²؛
 - الخبرات والمهارات والمعارف بعيدا عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات والمهارات والمعارف خارج نطاق المنظمة، وبالتحديد جودة الخدمة المجتمعية التي تقدم العديد من القوة لإكتساب التميز التنظيمي؛
 - التعلم المستمر: أي أن المنظمة تتبنى التعلم المستمر وتؤمن التحسين والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات³؛
 - برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات؛
 - إعادة هندسة العمليات: تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لهذا المدخل لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم النشاطات⁴.

¹ - هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين، جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العدد 48، المجلد 15، العراق، 2019، ص: 472.

² - فائق مشعل قدوري، وفاء محمد فخري الأوسى، دور الإستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العدد 01، المجلد 08، العراق، 2018، ص: 123.

³ - نورا جواد كاظم وآخرون، دور القيادة الرشيدة في التميز التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 74، المجلد 18، العراق، 2022، ص: 254-255.

⁴ - مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل الإسمنت كركوك مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 111، المجلد 40، العراق، 2017، ص: 184.

سادسا: أهداف التميز التنظيمي

إن التميز التنظيمي قد يحقق الأهداف التالية:

- رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين في المنظمة والوفاء بمتطلبات عملاء المنظمة من جهة والمجتمع من جهة أخرى؛
- دعم الحرية والإستقلالية الفردية؛
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج؛
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها؛
- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التميز؛
- يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة¹؛
- الهدف الأسمى للتميز التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات. بهدف جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع².

¹ - عالية جواد محمد علي، إنعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي بحث إستطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 122، المجلد 26، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2020، ص: 212.

² - ياسين كاسب الخرشة وآخرون، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي لشركة البوتاس العربية نمونجا، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 40، عمان، الأردن، 2013، ص: 217.

المطلب الثاني: أساسيات التميز التنظيمي

إن غاية المنظمة هو السعي إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق نتائج تتفوق بها عن منافسيها ولا يأتي ذلك إلى من خلال معرفة أهم الركائز والمبادئ التي يقوم عليها التميز التنظيمي. وتطبيقه في المنظمة يتطلب شروط ومتطلبات لا بد من مراعاتها وذلك عبر عدة مراحل لتطبيق كافة أبعاده وفيما يلي ذكر لمبادئ، شروط، مراحل، أبعاد التميز التنظيمي وأسبابه.

أولاً: مبادئ وركائز التميز التنظيمي

- تشير العديد من الدراسات إلى أن التميز التنظيمي يقوم على مجموعة من المبادئ والركائز تتمثل فيما يلي:¹
- **وضع التوجهات:** حيث تقوم المنظمة بالتركيز على المسار المخطط له مسبقاً وكذلك الأهداف الواجب تنفيذها؛
 - **الخطط المقبولة:** إن الإشتراك في الخطط التي تضعها المنظمة يسهل عملية ترجمة تلك الخطط إلى الواقع؛
 - **التركيز على العملاء:** لا بد من فهم قيمة العميل حاضراً ومستقبلاً وتأثيره على توجهات المنظمة؛
 - **تحسين العمليات:** لكي تتحسن مخرجات المنظمة يجب تحسين الأنظمة ومجمل عملياتها؛
 - **إشراك العاملين:** يبدأ التغيير الأساسي لأي منظمة في تغيير أفكار الأفراد التعصبية والعمل على إشراكهم في الأداء؛
 - **إستخدام البيانات بكفاءة:** على المنظمة إستخدام البيانات لتحسين عملية إتخاذ القرارات لديها؛
 - **دور النماذج القيادية:** القائد الأعلى الذي يتسم بسلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية؛
- وهناك مجموعة أخرى من مبادئ التميز التنظيمي لجميع أنواع المنظمات وخاصة للمنظمة ذات الجودة وهي كالتالي:
- **التركيز على الزبون:** فهم حاجات الزبون والعمل على تلبيتها؛
 - **القيادة التشاركية:** تنشأ القيادة العليا وحدة الأهداف، تعزز الإتصال، وتدعم التغييرات اللازمة للتحسين؛

¹ - شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضير محسن، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي، بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 18، المجلد 09، العراق، 2017، ص: 290.

- التعاون والعمل الجماعي: يشمل تطوير العلاقات، والتعاون الجماعي؛
- إدارة العملية: عن طريق فهم النظام العام والعمل على الوقاية من الخطأ؛
- نظام واقعي لإتخاذ القرارات: يتم إتخاذ القرارات بناء على المعلومات والبيانات وفهم السبب والنتيجة وقياس الآليات.
- بالإضافة إلى وجود ثمانية ركائز أخرى من شأنها بلوغ التميز وهي كما يلي¹:
- الإنحياز للعمل؛
- البقاء بجانب الزبائن؛
- القيادة والإستقلالية؛
- الإنتاجية من خلال الأفراد؛
- التركيز على العمليات الأساسية ذات القيمة؛
- الإكتفاء بالأعمال التي تتقنها المنظمة؛
- الإكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذوي المستويات الإدارية المحدودة والأعداد القليلة من القيادات الإدارية العليا مع مراعاة الجانب المرن في الهيكل؛
- إستخدام أسلوب اللين والشدّة في الإدارة في آن واحد. وحيثما إقتضت الحاجة بمعنى إستخدام أسلوب مسك العصا من الوسط مع ضرورة الإلتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة وثقافتها؛
- كما أن التميز يقوم على مبدئين هما كالآتي:
- إدارة العمليات بشكل فاعل بما يخدم أهداف المنظمة ومتطلبات التميز؛
- قدرة المنظمة على إجراء تغيير لهذه العمليات وفق متطلبات مستقبلية وحسب إستراتيجيته المعتمدة.

¹- ميسون عبد الله، أحمد الشلبية، سجي نذير حميد صراف، المسؤولية الإجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العدد 41، الجزء 01، المجلد 01، العراق، 2018، ص: 95.

ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي

من أجل تحقيق التميز المنظمي في آدائها ونتائجها يجب إدراك كافة الأساسيات التي تقوم عليها إطار التميز المنظمي والعمل على إكتسابه وإقتناص الفرص وتحقيق النجاحات المتوالية والبقاء في كل الظروف المتغيرة. واختلف الباحثين في إختيار متطلبات تحقيق التميز التنظيمي حيث إعتد تحديدهم لتلك المتطلبات على الزاوية التي نظروا من خلالها لموضوع التميز التنظيمي وهي تتمثل فيما يلي:

- التوجه الإستراتيجي، وتبنى التطوير الإستراتيجي للمنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في أجزاء المنظمة؛
- المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة والسلوك الأخلاقي فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة؛
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع المتغيرات المحيطة؛
- توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وقواعد معالجتها ومشاركتها؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن إستقطابهم، توظيفهم، تحفيزهم، تمكينهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي؛
- الإستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والسياسية في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى؛
- التعلم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك إلى توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة؛
- القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة¹؛
- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظراتها المستقبلية. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس إتخاذ القرارات؛

¹ - سماح خليل قنديل، أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية لدراسة ميدانية في شركات الإتصال العاملة في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص: 23.

- هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح إنحرافات الجودة؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز"¹.

ثالثا: مراحل التميز التنظيمي

- تمر مرحلة التميز التنظيمي بثلاثة مراحل منفصلة هي:²
- **إحكام السيطرة على المنظمة:** في هذه المرحلة يكون من الضروري إرساء التحكيمات الإدارية والعملية الأساسية في المنظمة والتي توفر حالة مناسبة وثابتة من العمل، وتتطلب هذه المرحلة تحديد السياسات والإجراءات وأنظمة الجودة، والعمل على تقليل الفجوة في أداء عمل المنظمة؛
- **بناء أفضل الممارسات:** بعد ترسيخ التحكم في المنظمة، يتم إتباع التقنيات الملائمة لتحديد وتبني أفضل الممارسات بإستخدام المعايير وأسلوب التقييم الذاتي الداخلي؛
- **تقديم نتائج ذات مستوى مميز:** بعد إنشاء أساس للتميز بناء على أفضل الممارسات يتم تحقيق نتائج مميزة للعمل، وهذا يتطلب عمل تقييم ذاتي ومراجعة للعمليات بالمنظمة.

¹- غالبية عبد السلام محمود العمامي، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات "مدخل نظري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص: 155.

²- محمود عطاء محمد علي مسيل، مرجع سابق، ص: 525.

يتضح مما سبق أن رحلة التميز عملية تغيير متعددة الأبعاد تبدأ بتقييم الوضع الراهن ووضع إقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء، ثم تنفيذ هذه الخطط وصولاً إلى التميز ولا بد من التأكيد على أن رحلة التميز ليس لها بداية ولا نهاية، وإنما هي عملية شاملة مستمرة لا تتوقف عند حد معين حتى يمكن الإحتفاظ بالتميز على المدى البعيد.

رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي

التميز التنظيمي هو أسلوب فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهجية تتعلق بكيفية تحقيق نتائج ملموسة في المؤسسة لتحقيق بعض التوازن في تلبية إحتياجات جميع الأطراف، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، ويتم ذكر هذه الأبعاد كالتالي:

- **تميز القيادة:** تضمن مفهوم القيادة على أنها القدرة على تحفيز الأفراد على أن يكونوا مستعدين وملتزمين طوعاً بتحقيق الأهداف التنظيمية، أو تجاوزها وهو كل ما يترتب عليه من تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الأفراد خلال موقف معين وتحديد الأهداف المشتركة والقيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري¹؛

• من أهم عوامل النجاح في المنظمات هي القيادات الكفأة فهي تعد المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن إستراتيجية عمل واضحة وهادفة لأنها تمثل قدرتها على التأثير بالأشخاص أو المجموعة وتوجيههم أو إرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بمستوى عالي في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ولقد تمثلت هذه العوامل بالشكل الآتي: (الناس، الإهتمام بالزبائن، الإبتكار والقيادة)²؛

- **تميز المعرفة:** إن إدارة المعرفة مجموعة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الإنتاج وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها عبر قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد لكونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية³؛

¹ - راضي عبد الله علي، علاء ناصر داود، تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية لجامعة البصرة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 29، المجلد 14، العراق، 2021، ص: 36.

² - فاطمة حسين كاظم وآخرون، دور الإنتاج الذكي في تعزيز التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات للشركة العامة لصناعة السيارات - الإسكندرية - بابل - مجلة وارث العلمية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 11، المجلد 04، العراق، 2022، ص: 139.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 139.

- تميز الإستراتيجية: تعبر الإستراتيجية عن خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل وهي النتيجة النهائية للتخطيط الإستراتيجي¹؛
- تحاول المنظمة المتميزة تحقيق رسالتها ورؤيتها وقيمتها من خلال وضع إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، ويتم تنفيذ جميع سياساتها وخططها وأنشطتها في ضوء هذه الإستراتيجية، وأن إحدى وسائل نجاح المنظمة هي أن تكون لديها إستراتيجية واضحة ومخطط لها. يوفر هذا الأساس كيفية قيام المنظمة بنشر قدراتها ومواردها وتحقيق أهدافها²؛
- تميز المرؤوسين: يتمثل بدرجة إتصاف أعضاء المنظمة بالحماس في تأدية مهام المنظمة، وإمتلاك قدرات عقلية ولمكانيات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق أهداف المنظمة³؛
- إذ أن كل منظمة تتألف من أفراد تسعى إلى تطوير مهاراتهم وتحفيزهم لمستويات عالية من الأداء ومن ثم الحصول على خدمات جيدة مع ضمان أنهم سيستمررون في الحفاظ على التزامهم للمنظمة. إن ما ذكر يعد مهما وأساسيا للمنظمة بتحقيق أهدافها وهذا الأمر حقيق بغض النظر عن نوع المنظمة، والحصول والحفاظ على الأشخاص هو أمر حرج وضروري بنجاح كل منظمة وتحقيق التميز في أداءها⁴.

¹ - زايد علي عبد الخالق المنزوع، فضيلة سلمان داود، حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صمعاء، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد 14، العراق، 2022، ص: 336.

² - ليث شاكر أبوطبيخ، فرحان محمد حسن الذبحاوي، دور كفاءة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة التخطيط العمراني في محافظة النجف الأشرف، مجلة معين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 05، العراق، 2020، ص: 210.

³ - رشا رشاد سمر الدين، سوزان محمد القرشي، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والإستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الإقتصاد والإدارة، العدد 07، المجلد 04، المملكة العربية السعودية، 2020، ص: 07.

⁴ - علي حسون، فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيصي، إنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب - مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 87، المجلد 22، العراق، 2016، ص: 34.

خامسا: أسباب التميز التنظيمي

- إن للتميز التنظيمي العديد من المبررات والأسباب التي جعلت المنظمات تهتم به بشكل كبير وإداري من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز. ومن أهم أسباب التميز التنظيمي ما يأتي:¹
- **التغيير والتطوير السريع:** تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغيير، حيث أن البيئة الحديثة للعمل في كافة المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغييرات السريعة في بيئة المنظمة، فلذلك كان حتما على منظمات العمل التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الإستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز التنظيمي؛
 - **المنافسة العالمية:** من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العولمة الإقتصادية، فأصبح بإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسرع الطرق لذلك كان حتما على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيمي؛
 - **المحافظة على مكانة المنظمة:** وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قياداتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير أعمالها وأداءها المتميز من أجل العمل نحو السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها؛
 - **جودة الأداء:** فقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيس لكسب العملاء. وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحا على مستوى العالم، وهي تعد لغة التميز بين المنظمات فهي التي تكسب للمنظمات الإستمرارية والتطور في العمل؛
 - **تطور التكنولوجيا:** التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات الذي يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية مما يوفر إستمرارية وتقدم لدى المنظمة.

¹ - ربي عزت الكنج، مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية في شركة إتصالات سيرتيل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية "سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، العدد 06، المجلد 42، سوريا، 2020، ص: 59.

المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي وتحدياته

نتيجة للإهتمام البالغ من الباحثين لموضوع التميز التنظيمي فقد أسهمت جهودهم في ظهور عدة نماذج ساهمت في تطبيقه في المنظمة التي تسعى إلى الريادة ولكن ذلك يتطلب منها يقظة لتفادي التحديات والعراقيل التي قد تصعب عملية تطبيقه.

أولاً: نماذج التميز التنظيمي

هناك مجموعة من النماذج التي تخص التميز التنظيمي والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹

- نموذج جائزة (Deming.1951) اليابان: ديمينغ كان الشخص الذي أصلح الإقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، إكتسب مدخل ديمينغ للتميز التنظيمي الشهرة في أوائل الثمانينات ولذلك أنشأ اليابان جائزة تسمى "بجائزة ديمينغ" التي تشير إلى جائزة اليابان للجودة؛
- نموذج (Peters and Waterman.1982): بيترز ووترمان 1982 قاما بإختيار 500 شركة في المجال الصناعي، وهذه التجربة حققت ثمانية خصائص للمنظمات في التميز التنظيمي الناجح؛
- نموذج (Malkolm Baldrige.1987): في عام 1987 أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة مالكوم للجودة الوطنية (مينكا) للاعتراف بالجودة والأداء، وتعزيز التفوق التنظيمي في المنظمات الأمريكية²؛
- النموذج الأوروبي للتميز: يعتبر النموذج الأوروبي للتميز (The European Exsellece Model) أبرز نماذج التميز الشائع إستخدامها في العالم المعاصر فيقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة. حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام 1988 (The European Foundation for Quality Management –EFQM)

¹ - فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 03، المجلد 17، العراق، 2021، ص: 85-86.

² - Jaroslav Nenadal, David Vykydal, David Waloszek, **Organizational Excellence, Approaches, Models and their use at Czech Organizations**, Quality innovation prosperity/kualita Innovacia prosperita, no02, vol22, 2018, page 51.

ويعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع

المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي إلتزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:¹

- التركيز على النتائج المستهدفة؛
- التركيز على العملاء؛
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة؛
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والإعتماد على الحقائق؛
- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- التعلم المستمر والإبتكار والتجديد؛
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف؛
- إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة.

- نموذج (Kanji) للتميز في القيادة: هو أداة لقياس مستوى أداء الأعمال من خلال بناء القيادة، إذ تم تصميم هذا النموذج ليتم استخدامه في كل من المنظمات الخاصة والعامة، وقد تم فحص نموذج الهرم نموذج التميز التنظيمي؛

- النموذج المالي الإجمالي للتميز في الأداء: يتكون النموذج من الهياكل التالية: القيادة، إدارة التغيير، الثقافة والقيم الإستراتيجية والأهداف، إدارة الموارد وأفضل الممارسات، والإبتكار، ورضا العاملين، والمجتمع وتركيز أصحاب المصلحة الإنتاجية، والأداء الكلي؛

ثانيا: تحديات التميز التنظيمي

يواجه التميز التنظيمي العديد من التحديات التي وردت في بعض الدراسات والتي تحد من نشاطات المنظمات اليوم في مجال التميز ومن فرصها في التواجد أمام الساحة التنافسية وهو ما يقف عائقا أمام روح المبادرة والإبداع ومنها ما يلي:

- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز والحفاظ عليه؛

¹ - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، صص: 30-32.

- ضعف التحفيز وقصور نظام الحوافز التي تتناسب مع إحتياجات المتميزين لتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة مع تقديم مستويات أداء عالية وعدم الإلتجاه إلى تعديلها؛
- ضعف الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى؛
- ضعف الإستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات؛
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات ووسائل الإتصال، ووسائل التدريب وغيرها؛
- مقاومة التغيير والخوف والقلق المترامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها؛
- ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم؛
- إختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية وعدم وضوح القرارات؛
- ضعف إستخدام التقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والإتصالات وعدم الإستفادة منها على الوجه المطلوب؛
- ضعف التوجه للعملاء وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء¹؛
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى؛
- عدم التنسيق بين الأقسام والوحدات في العمل².

¹ - نورة عبد الله، حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في التربية، تخصص: إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص: 42.

² - شيماء أحمد محمد محمود، البراعة الإبداعية وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الأنبار، مجلة إقتصاديات الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الأنبار، العدد 05، المجلد 03، العراق، 2022، ص: 350.

المطلب الرابع: العلاقة بين التميز التنظيمي والمنظمة المتعلمة

حتى تكون المنظمة أكثر مرونة،فعالية،سرعة وحتى تتقدم على منافسيها بشكل مستمر يبرز تبني أسلوب المنظمة المتعلمة كحل أساسي ويتعلق الأمر هنا بوضع العامل في مركز التفكير واعتباره شريك رئيسي في تحقيق التميز التنظيمي وفيما يلي توضيح لذلك¹:

يحكم على تميز المنظمات من خلال المقارنة بين أداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية،ولوضع أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يطلق عليه علامات التميز التنظيمي ويتطلب التميز التنظيمي إدارة فعالة،فالمدرء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية واتباع الأساليب والسلوكيات التي تشجع على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم.وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية وتشجيع العاملين على الإستجابة لمصادر المعرفة لإستخدامها في إتخاذ القرارات أو في التأثير على الآخرين ولعب دور أكثر فعالية في خلق المعرفة.

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإندماج ينتج عن إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات،وإن الإندماج يتحول إلى التميز والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك.ومنه يعتمد التميز التنظيمي بالأساس على أداء العاملين ذوي الكفاءة والمتميزين في المنظمة .

كما أن الخطوات التي ينبغي إتباعها في بناء منظمات متميزة تتمثل فيما يلي:

- نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي وربطه بعمليات وأنشطة المنظمة؛
- تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز التنظيمي؛
- تمكين العاملين؛
- توظيف التقنية؛
- نشر المعرفة؛
- تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

¹ - خليدة محمد بلكبير،تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة،مجلة الإقتصاد الجديد،جامعة الجيلاني بونعامة،خمس مليانة،العدد14،المجلد01،الجزائر،2016،صص:178-182.

من خلال القراءة للخطوات أو العناصر للتمييز التنظيمي أعلاه، نلاحظ أن هذه العناصر تتواجد في صلب خصائص ومرتكزات المنظمة المتعلمة.

إن الطرح الرئيسي والمركزي للمنظمة المتعلمة ينطوي على أمرين هما:

- عامل النجاح الرئيس لأي أعمال في عصر المنافسة العالمية هو قدرة المنظمة على الابتكار في شكل مستمر ومناسب، وأسرع من نظراءها الآخرين؛
- يحدث ذلك من خلال تحرير وتطوير وتحسين قدرات كل الأفراد العاملين لديها وبالعودة إلى خصائص المنظمة المتعلمة نجد أنها:
 - منظمة سريعة التعلم؛
 - يكون التعليم فيها عملية جماعية؛
 - أنها مرنة تستطيع التكيف مع بيئتها؛
 - وتتميز المنظمة المتعلمة كذلك أنها:
 - تحرص على توفير الرؤية المشتركة وعلى تمكين العاملين؛
 - تربط الأداء الفردي مع الأداء المؤسسي.

إذا تلعب المنظمة المتعلمة دورا مهما في تحقيق التميز التنظيمي وذلك من خلال مايلي:

- **بناء الرؤية المشتركة:** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم رؤية مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود، وتعمل المنظمة المتعلمة على بناء الرؤية المشتركة التي تعتبر محسس قوي للأفراد ويتم ترسيخها وتحليلها لجميع العاملين في كل المستويات التنظيمية، هذا ما يقودهم إلى تقديم أفضل ما لديهم في إنجاز أهداف المنظمة. لأن رؤية المنظمة بالأساس قد إنطلقت من الرؤية الفردية لكل واحد منهم وشارك الجميع في وضع أسسها؛
- **التقييم الذاتي المستمر:** تقوم المنظمة المتعلمة بتقييم ذاتها بشكل مستمر للتأكد من أن كل الظروف مهيأة ولعملية التعلم، وبالإضافة إلى ذلك تبني أنظمة تقييم وقياس وفقا لمعايير علمية يدركها جميع العاملين في المنظمة؛
- **تمكين العاملين:** يعد التمكين أساسيا للمنظمة المتعلمة، فمن خلاله يتم دعم العاملين وتزويدهم بالمصادر وتطوير السلطات لهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات ويتضمن كذلك منحهم للحرية بتجنيبهم الرقابة

- المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، وإعطاءهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آراءهم واتخاذ قراراتهم وإنجاز أعمالهم؛
- **توظيف التكنولوجيا:** تعتمد المنظمة المتعلمة بشكل رئيسي على توظيف التكنولوجيا الحديثة خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والإنترنت، التي أوجدت القدرة على التشبيك بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية. وهو ما جعل التعلم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للإبتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية وإقتصاد المعرفة؛
- **إكتساب وإيجاد ونشر المعرفة:** تعمل المنظمة المتعلمة بشكل مسبق على إكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها بإستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة. أي أن المنظمة المتعلمة تقوم بإستمرار بالتالي:
- إكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها؛
 - تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها؛
 - التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة؛
 - تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة؛
 - قياس نتائج التغيير.
- **تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة:** المنظمة المتعلمة هي القادرة على التعلم وتشجيع التعليم بين أعضائها، وتتيح المجال للجميع وتروج تبادل المعلومات الضرورية بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى إتاحة فرصة منظمة مرنة للغاية. حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتعلمونها ويعملون على تقبلها ويتكيفون مع مضاهاها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة نحو التحكيم الهادف المستمر.
- ولابد أن ينعكس التعلم إيجابيا على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية. حيث أن القوى الخارجية للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الإقتصادية تتطلب التعلم من أجل إجراء التغيرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للمنظمة فنثري ميزتها التنافسية؛

-المرونة التنظيمية: المنظمة المتعلمة هي منظمة متكيفة مع بيئتها الداخلية والخارجية ويتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم الجماعي والفردي، وتعزز الإبداع والإبتكار وتحفز العاملين على إنجازهم وثقافتها التنظيمية تقوم على الإنفتاح والمشاركة والثقة.

إن هناك مستوى جديد من الكفاءة والفعالية يتم إكتسابها في المنظمات المتعلمة، وإذا لم تصبح المنظمات متعلمة ولا أفرادها فإن فرص الإبداع والتحدي سوف تكون بعيدة، فالمنظمات المتعلمة جزء من عملية التطور. وهي جاءت كإستجابة لتعقيد البيئة وتحدياتها مما يعني البقاء في سوق الأعمال من خلال الحصول على الميزة التنافسية وإدارة مواردها بشكل كفؤ وخلق المقدرة للتكيف مع البيئة. إذا تعمل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الرؤية المشتركة، وتقييم ذاتها بإستمرار تمكين العاملين، وتوظيف التكنولوجيا ونشر المعرفة، تشجيع التعلم الفردي والجماعي وتحقيق المرونة التنظيمية، حيث كلما تعززت مؤشرات تطبيق المنظمة المتعلمة كلما أدى ذلك إلى المزيد من التميز في الأداء، وعلى هذا الأساس فإن العديد من الباحثين في مجال الإدارة إعتبر (المنظمة المتعلمة) من أهم نماذج التميز.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي

يعتبر الإستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة في ما يتعلق بموضوع البحث وقد تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات في ما يخص المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي وسيتم عرض أهم ما توفر منها وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية؛**

❖ **المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية؛**

❖ **المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

يعتبر المتغير المدروس موضوعا مهما لما له من تأثير بالغ في المنظمات وذلك ينعكس على إهتمام الدراسات والباحثين لهذا الموضوع حيث تنوعت طبيعتها ومدلولها إلا أنها تثير إلى ممارسات كل من المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي.

أولاً: الدراسات في موضوع المنظمة المتعلمة

تم التعرف على عدة دراسات باللغة العربية وهي كالتالي:

1. هادي مران، أحمد العيساوي، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 44، الجزء 02، المجلد 04، 2018.

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- تحديد دور خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها في تحسين جودة الخدمة الصحية لدى عينة مختارة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين الذين يمثلون نموذجاً يمكن الإعتماد عليه في قياس مستوى أداء هذه المنظمة من الناحية الإدارية والعلمية؛
 - وضع إطار تشخيصي لخصائص المنظمة المتعلمة في الميدان الصحي، وما يتصل بها من قدرات تعزز جودة الخدمة المقدمة للزبائن؛
 - تقرير مدركات المجتمع الصحي خيال المضمون العام للإفتراضات التي إنطلقت منها الدراسة في مجال دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية للمؤسسات عينة الدراسة .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توظيف خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمات الصحية بشكل مثالي يجعل من تلك المنظمات الأكفاء والأفضل في تحقيق النجاح وكسب رضا الزبون (المرضى)؛
 - يعد التعلم مفتاح رئيس للنجاح والإزدهار ومن هذا المنطلق تؤكد المنظمات المعاصرة "المنظمات المتعلمة"، التي تسعى إلى البقاء فقط. وإنما تسعى إلى تحقيق الريادة والتفوق على المنافسين في كافة المجالات وهذا يتطلب من تلك المنظمات أن يكون جميع أفرادها متعلمين قادرين على إحداث التغيير والتكيف في البيئات غير المستقرة وليس الإعتماد على نخبة صغيرة أو مجموعة من الأفراد العاملين؛
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بجودة الخدمة الصحية إمتلاك موظفي دائرة صحة صلاح الدين تصور واضح عن جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى إذ إحتمل بعد الإستجابة المرتبة الأولى وجاءت بالمرتبة الثانية بعد الملموسية ومن ثم بقية الأبعاد الأخرى تباعاً.

2. إيمان بنت عبد الله باعجاجة، أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وكالة الوزارة للثروة المعدنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإقتصاد والإدارة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36، الإصدار 04، 2020.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- معرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وكالة الوزارة للثروة المعدنية، من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: (التعلم المستمر، الحوار والإستعلام، فرق العمل، مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) وإستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد)؛
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة وإستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة كان بدرجة متوسطة بنسبة (72,87%) و(73%) على التوالي؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة، (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الحوار والإستعلام، مشاركة المعرفة والتعلم).

3. فاطمة بوقريط، الجمعي النوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، العدد 03، المجلد 17، 2020.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- النظر في حدود الإرتباط القائم بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي؛
- التعمق أكثر في فهم معنى التعلم التنظيمي، ومعنى المنظمة المتعلمة وزيادة على فهم معنى التغيير التنظيمي؛
- بحث حقيقة العلاقة بين كل من المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي.

ولخصت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- إن التغيير هو أحد أهم محركات عملية التعلم، وأن كل المنظمات تتعلم بشيء من الإختلاف في السرعة التي يتم بها تحويل هذه التعلّات إلى قيم حقيقية؛
- إن التعلم هو الذي يفترض أن يؤدي إلى تغيير مبادئ المؤسسة وثقافتها وطرق عملها.

ثانياً: الدراسات في موضوع التميز التنظيمي

هناك عدة دراسات تضمنت التميز التنظيمي أبرزها مايلي:

1. هشام عبد الله حمد عليان، محمد علي عبد الله الجميلي، واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية، جامعة كركوك أنموذجاً، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 01، مارس 2021.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مستوى التعلم المنظمي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده في المنظمة المبحوثة؛
- تحديد مستوى التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاد التميز؛
- توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التعلم المنظمي والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إجمالاً؛
- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم المنظمي بالنسبة للمديرين أفراد العينة للمنظمة المبحوثة في تعزيز قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كما يلي:

- هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين متغيرات التعلم المنظمي ومتغير التميز التنظيمي؛
- أن للتعلم المنظمي دوراً مهماً في تعزيز تحقيق التميز التنظيمي عن طريق قدرات إدارة الجامعة على تحقيق أهداف التعلم المنظمي وتوجيهاته المستقبلية؛
- قدرة المنظمة على تحقيق التميز التنظيمي عن طريق المساهمة بشكل إستراتيجي عبر تفوق أدائها وحل مشكلاتها ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية.

2. عبد الناصر علك حافظ وآخرون، دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- توضيح دور إستراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة؛
- التعرف على ماهية متغيرات البحث بما ينسجم مع إمكانيات ومتطلبات المنظمة المبحوثة وقياس علاقة التأثير والإرتباط بين متغيرات البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن دائرة البحث والتطوير قد وظفت إستراتيجية التكامل لتعزيز وإحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي؛
- يتوفر مستوى جيد للتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة حسب إحتياجات العينة من (المدراء العاملين، معاونين المدراء، رؤساء الأقسام والشعب، الموظفين)، وهذا يظهر مؤشرا على الإهتمام ب(العمليات، الإستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة)؛
- لإستراتيجية التكامل دور مهم وفعال في عملية التميز التنظيمي وذلك لجعل فعاليات المنظمة المبحوثة تأخذ طابع التنسيق والإندماج والشمول.

3. نورا جواد كاظم وآخرون، دور القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 74، المجلد 18، 2020.

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على الواقع الفعلي للقيادة الرشيقة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي وتطبيقها في وزارة العدل العراقية، إذ يسهم متغيران لتشكيل الإطار الفكري والفلسفي لهذا البحث، والتي تمثلت بالقيادة الرشيقة لأبعادها (الثقة بالنفس، الرؤية، التأثير المثالي) ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الإستراتيجية، التميز في المعرفة)؛
- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي في وزارة العدل العراقية وتحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات البحث.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إرتباط بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي.على الرغم من تلك العلاقة والتأثير كانت إيجابية،إلى أنه يعد تأثيرا قليلا وقد يكون السبب هو إنخفاض مدى التأثير بينهما؛
- تؤدي أبعاد القيادة الرشيقة دورا مهما في تعزيز التميز التنظيمي داخل الوزارة ميدان التطبيق؛
- تهتم الوزارة بالتميز التنظيمي بمستوى مقبول،وإذ يعد التميز بالموارد البشرية هو أكثر الأبعاد إهتماما لأنه يعد العنصر الأساس في الوزارة.

المطلب الثاني:الدراسات باللغة الأجنبية

يتم التوصل إلى الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة الأجنبية والتي تعتبر أكثر ثراء ومقارنة بالدراسات باللغة العربية وسيتم التطرق إلى أبرز هذه الدراسات.

أولا:الدراسات في موضوع المنظمة المتعلمة

1. M.Qawasmeh,Ziad–Al-Omari بعنوان:

The learning Organization Dinensions and Their impact on Organizational performance orange as a case study the Arab Economic and Business .journal,19 October 2012

أبعاد المنظمة المتعلمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي،البرتقال الأردن كدراسة حالة،مجلة الإقتصاد العربي،مجلة الأعمال،19أكتوبر2012.

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على أثر الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة(فرص التعلم المستمر،الإستعلام والحوار،التعاون والتعلم الجماعي،تمكين العاملين،تطوير أنظمة الحياة ومشاركة التعلم،ربط المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الإستراتيجية)على الأداء التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية؛
- بيان نوع وقوة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد المنظمة السبعة سابقة الذكر والتحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة أعمال مختلفة كبيئة الأعمال العربية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها مايلي:

- أبعاد المنظمة المتعلمة في شركة الإتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي الكلي للأبعاد السبعة (3.44%) على قياس ليكرت الخماسي؛
- وجود علاقة إرتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة. وعلاقة إيجابية أيضا بين الأبعاد السبعة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى.

2. Andre Luhu بعنوان:

the learning Organization De Grunter open,2016.

المنظمة المتعلمة، دي جروتر مفتوح، 2016.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- معرفة الحاجة للمنظمة المتعلمة مع ذكر خصائص المنظمات المتعلمة؛
 - تقديم وصف شامل للمنظمة المتعلمة وكيف يمكن تعريف منظمة التعلم وتأسيسها؛
 - تحديد أول محفز للقارئ المهتم بالمؤسسات التعليمية.
- و توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:
- تتميز منظمة التعلم نفسها بحقيقة أن ممثليها يفكرون في كثير من الأحيان بوعي ومعا حول وضعها الذاتي وعملها والنتائج المحققة ويطورون أفكارا للتغيرات وينقلون ذلك في الهياكل والعمليات والتدابير؛
 - تنشأ أفكار منظمات التعلم من أجل حقيقة الزخم المتنامي المطرد وتعقيد البيئة؛
 - من المهم تعزيز عمليات التعلم الجماعي داخل المنظمة.

3. Mohamed S,Ahmed,karim G,dhehi,Kamal A,Muhsen بعنوان:

Role of Knowledge Management Processes In Enhancing The Building of the learning Organization,Siend study In Kut Textile Factory Academic .Sientific Journals Iraqi,No 20414,vol20616,2022

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة،دراسة تطبيقية في مصنع نسيج الكوت،العراقية للمجلات الأكاديمية العلمية،العدد20414،المجلد20616، 2022.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- إثبات قدرة عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة تعليمية ولتحقيق ذلك تم إختيار مصنع الكوت للنسيج في العراق كعينة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كما يلي:

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة؛
- وجود ضعف في المستوى التكنولوجي للشركة شكل عقبة أمام تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.

ثانيا: الدراسات في موضوع التميز التنظيمي

1. Ruba Ezzat al –kanj بعنوان:

The Extent of Availability of organizational Excellence Dimensions in service organizations field study in syriatel communications company,tishreen university journal for rexarch and scientific studies Economic and legal sciences series,No06,vol42,2020.

مدى توافر أبعاد التمييز التنظيمي في المنظمات الخدمية،دراسة ميدانية في شركة سيرتل،مجلة جامعة تشرين للعلوم الإقتصادية والقانونية،العدد06،المجلد42،2020.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- تحديد مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في(القيادة،الموارد البشرية،رضا العملاء،رضا العاملين،جودة الخدمات،جودة العمليات في المنظمات الخدمية)،وذلك بالتطبيق على شركة"سيرتل"في محافظة اللاذقية.

توصلت الدراسة إلى مايلي:

- مستوى التمييز التنظيمي في الشركة محل الدراسة هو مستوى مرتفع.وبأهمية نسبية بلغت (75،16%) وقد حصلت جميع الأبعاد الفرعية للتمييز التنظيمي على أهمية مرتفعة ومتقاربة كان أعلاها لبعده رضا العملاء،وأدناها لبعده جودة العمليات حيث حصل كل من بعد(القيادة،الموارد البشرية،جودة الخدمات)على نسبة(74،44%)و(79،6%)و(74،13%)على التوالي،ثم بعد رضا العملاء بنسبة(78،73%).

2. Jaroslav Nenadal, David Vykyadal, David Waloszek بعنوان:

Organizational Excellence, Approaches, Models and their use at Czech Organizations, Quality innovation prosperity/kualita Innovacia prosperita, no02, vol22, 2018.

التميز التنظيمي: المناهج والنماذج وطرق إستخدامها في المنظمات التشيكية، مجلة إزدهار إبتكار الجودة العدد 02، المجلد 22، 2018.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- تحقيق التميز التنظيمي من خلال عرض الإحتمالات والمزايا والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالإستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية. وذلك عبر تقديم مجموعة من المعلومات الأصلية المتعلقة بالتحليل ووصف الحالة الراهنة في مجال تنفيذ نماذج التميز وتحليل نتائج البحث الخاص في المنظمات التشيكية.

توصلت الدراسة إلى مايلي:

- يتم الآن مناقشة مفهوم التميز التنظيمي على نطاق واسع ونفذت في جميع أنحاء العالم. على عكس الوضع الحقيقي في معظم منظمات التشيك؛

- مستوى المعرفة والوعي العام للناس المتعلقة بهذا المفهوم ونماذج التميز المختلفة منخفضة جداً، هذا الإكتشاف يدعم الإفتراضي الضروري لتغيير ثقافة الشركة نحو جهود التميز التي لا تنتهي في المنظمات التشيكية بطريقة منهجية تقاسم المعرفة (بما في ذلك أفضل الممارسات بين جميع مستويات المنظمات وطاقم العمل).

3. Ahmed AL Yani, Enane hais Abin wared بعنوان:

The Quality of work life and its Relation to organizational Excellence, at king Khalid University of faculty Member point of view / business case study, journal of economics and administrative Sciences, No116, vol 25, 2019.

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية الأعمال حالة دراسية، مجلة الإقتصاد والعلوم القانونية، العدد 116، المجلد 25، 2019.

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بجامعة الملك خالد بكلية الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال التعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تشمل (المشاركة في إتخاذ القرارات، فرص التدريب والتطوير ... إلخ)، والتعرف على مستوى التميز التنظيمي من خلال الأبعاد (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط بشكل عام في حين جاء التدريب والتطوير في الترتيب الأول، يليه جودة المشاركة في إتخاذ القرارات؛
- إحتلت توازن بين العمل والحياة الشخصية الترتيب الأخير؛
- وجاء مستوى التميز التنظيمي مرتفعا بشكل عام، فكان التميز في الثقافة التنظيمية في الترتيب الأول، يليه تميز الإستراتيجية، وأخيرا تميز القيادة؛
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمستوى جودة الحياة الوظيفية مع جميع أبعاد متغير التميز التنظيمي .

المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك عدة نقاط تجتمع فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أنه هناك نقاط تختلف فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سيتم ذكر أهم هذه النقاط فيما يلي:

أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن ذكر أهم أوجه التشابه فيما يلي:

- أجريت كل من الدراسات السابقة والحالية على مجموعة الإداريين والموظفين في المنظمة؛
- أغلب الدراسات إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأسلوب الكمي؛
- تشابهت الدراسة حول موضوع المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي؛
- يتم الإعتداد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ثانياً: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

يمكن حصرها فيما يلي:

- إختلاف مكان الدراسة فالبعض جسد الدراسة في مؤسسة إقتصادية على خلاف الدراسة الحالية التي تجسد في مؤسسة خدمية؛
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط المنظمة المتعلمة لمتغيرات مختلفة (جودة الخدمة، التغير التنظيمي، الأداء التنظيمي، عمليات إدارة المعرفة) بينما هدفت الدراسة الحالية إلى ربطها بالتميز التنظيمي؛
- إختلاف مجتمع وعينة الدراسة الحالية وأهدافها عن الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

للمنظمة المتعلمة دور مهم في الحياة الإقتصادية، فهي واحدة من المنظمات التي تبحث نحو خلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم بصورة مستمرة لمواردها البشرية. بالإضافة إلى إمتلاكها الرؤية المستقبلية وتشجيع مواردها على تحسين قدراتهم وعلى التغيير ولها خصائص تمكنها من أن تكون متعلمة، متمكين الموارد البشرية وتشجيع فرق العمل بالإضافة إلى تبنيها أسلوب قيادة مشجع على التعلم والإبداع، وهيكل تنظيمي مسطح. وتبنيها ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة والإبتعا والشفافية. كل هذه الخصائص والمميزات تقودها نحو التميز.

حيث يمثل التميز التنظيمي بإعتباره أحد أهداف وطموحات كل منظمة حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات أداء عالية تسمح بخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والإستقلالية في العمل والإهتمام بعامل المعرفة والتعلم.

الفصل الثاني

تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لتحقيق

التميز التنظيمي في المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية -

الشريعة - تبسة -



تمهيد

تجسيدا لما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا. وللقيام بذلك تم إختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - بهدف الوقوف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي وفي هذا السياق سيتم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدولة البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم التطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية ليتم إستخلاص أهم التوصيات التي يمكن الإستفادة منها على مستوى المؤسسة والبحث العلمي.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ❖ المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا تم إختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية الشريعة ولاية تبسة لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وبناءا على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة نموذج التطبيق، والتي تنشط في قطاع الصحة كونها تهدف أساسا إلى تطوير إمكانياتها للوصول لأهدافها، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كما يلي:

❖ **المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة - تبسة -؛**

❖ **المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة - تبسة -؛**

❖ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة - تبسة -.**

المطلب الأول: تقديم عام بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة - تبسة -

تعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية الشريعة ولاية تبسة الرائدة في المنطقة لما تقدمه من خدمات صحية ولما لها من فروع في كافة البلديات والدوائر المجاورة لها والتي يستفيد من خدماتها كافة المواطنين المقيمين فيها.

التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

عرفها المرسوم رقم: 07-140 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي تصنف في الصنف "ب" حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2007 وهذا التصنيف يسمح بتحديد مبلغ الميزانية الممنوحة لها وكذا شروط التعيين في المناصب العليا والزيادة الإستدلالية لهذه المناصب¹.

حسب المرسوم التنفيذي رقم 08-01 المؤرخ في 17 صفر 1429 الموافق ل 24 فيفري 2008 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة - تبسة -، قسم الصفقات.

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لدائرة الشريعة ولاية تبسة من ثمانية (08) عيادات متعددة الخدمات وثلاثة وثلاثون (39) قاعة علاج موزعة على ثلاثة دوائر هي (الشريعة، العقلة، بئر مقدم) تغطي مجموعة سكان تفوق 163896 نسمة حسب إحصائيات 2022 وتتربع على حيز جغرافي قدره 5784 كلم مربع.

الشكل رقم (06): الخريطة البيانية للعيادات متعددة الخدمات للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

-الشريعة- تبسة-



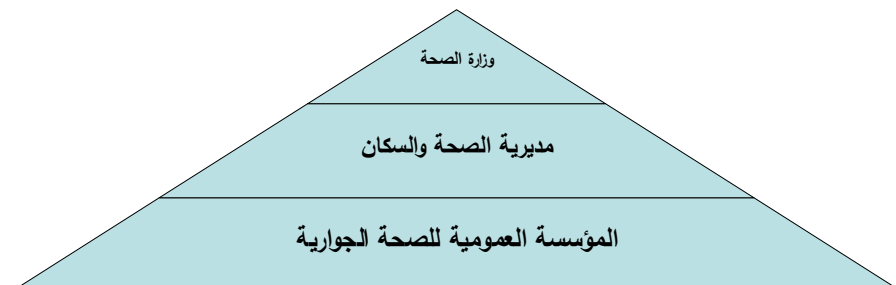
قاعات العلاج

العيادات متعددة الخدمات

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة، قسم الصفقات.

كما يمثل الشكل رقم (07) النظام المعتمد في تسيير المؤسسات وهو النظام المركزي الذي يتبع الأوامر من وزارة الصحة نزولا إلى القطاعات التابعة كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (07): هرم النظام المركزي للمؤسسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، قسم الصفقات.

الجدول رقم (02): أماكن تواجد العيادات متعددة الخدمات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية - الشريعة - تبسة -

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -			
المساحة	عدد السكان	البلديات	الدوائر
5784 كلم مربع	تفوق 163896 نسمة حسب إحصائيات 2022	الشريعة، ثليجان، بئر مقدم بجن، العقلة، قريقر، المزرعة، سطح قننيس	الشريعة بئر مقدم العقلة

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، قسم الصفقات.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - عدة مهام وفيما يلي توضيح لذلك:¹

- الوقاية والعلاج القاعدي؛

- تشخيص المرض؛

- العلاج الجوارية؛

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي؛

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي؛

- تنفيذ البرامج للصحة والسكان.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، قسم الصفقات.

كما تتكلف على الخصوص بما يأتي:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية؛

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم؛

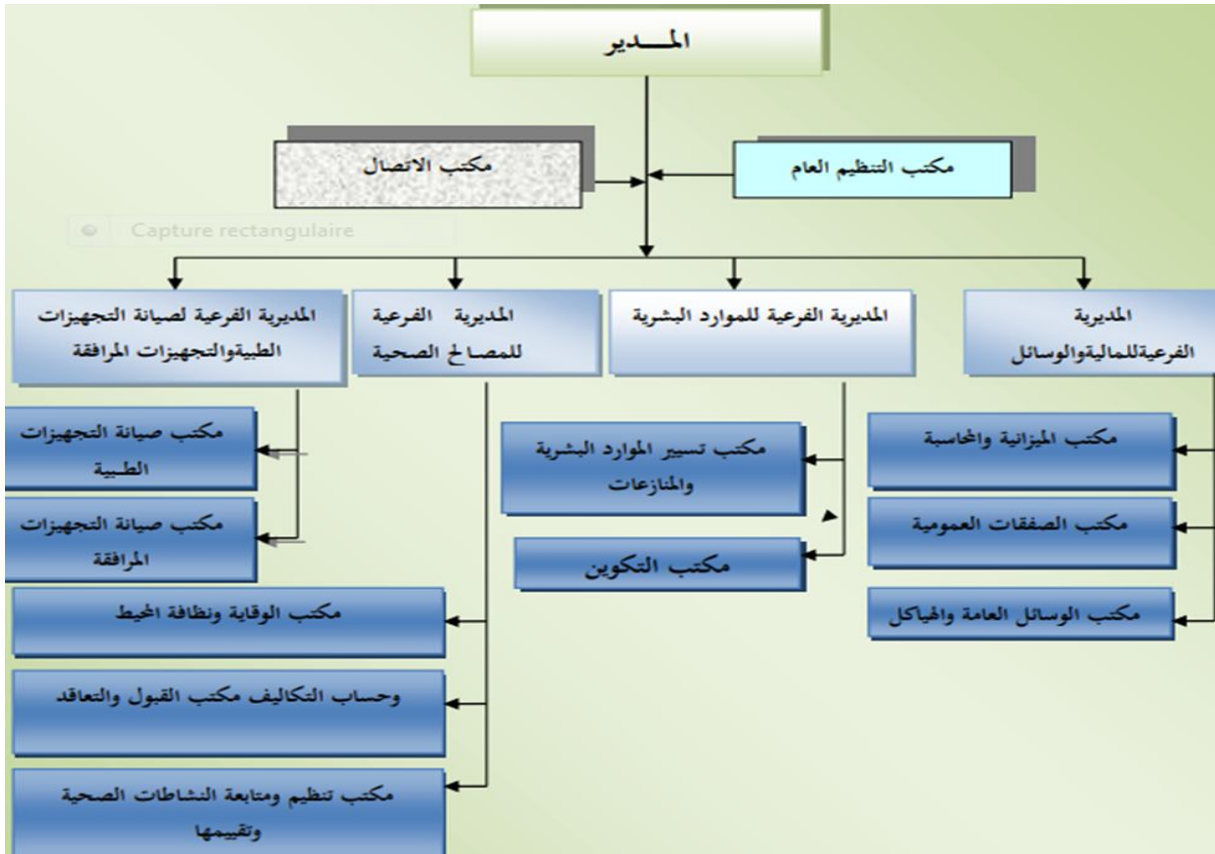
يمكن إستخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين الشبه الطبي، والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة-

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف

دوائر المؤسسة والشكل رقم(08) يوضح ذلك كمايلي:

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشريعة-تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة-، قسم الصفقات.

من خلال الشكل رقم(07) يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - من ما يلي:¹

- **المدير:** وهو أعلى الهرم في المؤسسة مما أكسبه صلاحيات تتمثل في كونه الأمر بالتصرف وصاحب سلطة التعيين والممثل القانوني للمؤسسة أمام الجهات القضائية ومختلف الهيئات العامة، ويلحق به مكتب التنظيم العام والأمانة العامة؛
- **المدراء الفرعيين:** يساعد المدير أربع نواب وكان يتم تعيينهم سابقا بقرار من الوزير المكلف بالصحة كما جاء في المرسوم التنفيذي 140/07.
- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** مسؤول عنها المدير الفرعي للمالية والوسائل، وهو نائب مدير مكلف بإعداد الميزانية والوضع المالية والمسؤول عن مختلف الهياكل والوسائل يلحق به عدة مكاتب تتمثل في (مكتب الميزانية والحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهياكل) حيث تحتوي هذه المديرية على عدة مصالح تتمثل في (مصلحة الجرد، مصلحة المالية، مصلحة الأجور والمحاسبة، مخازن الورق والأدوات المكتبية)؛
- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** مسؤول عنها المدير الفرعي للموارد البشرية، وهو نائب مدير مكلف بإعداد المخطط السنوي للموارد البشرية والمسؤول على الملفات الخاصة بالعمال وتسييرها ويلحق به المكاتب التالية (مكتب تسيير الموارد البشرية، مكتب التكوين المتواصل)؛
- **المدير الفرعي للمصالح الصحية:** يشرف عليها المدير الفرعي للمصالح الصحية، وهو نائب مدير مكلف بتحضير البرامج الصحية والوقائية ومختلف الأيام التحسيسية وإعداد التقارير الشهرية المختلفة من أجل الحرص على الوقاية والمتابعة ويلحق بهذه المديرية المكاتب المتمثلة فيما يلي (مكتب الوقاية ونظافة المحيط، مكتب القبول والتعاقد وحساب التكلفة، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتنظيمها)، كما تتمثل فروعها في العيادات متعددة الخدمات الموزعة على الدوائر والبلديات (الشريعة، العقلة، بئر مقدم، بجن، ثليجان). وكذا قاعات العلاج الموزعة في كل (من الشريعة، العقلة، ثليجان، بئر مقدم، المزرعة، قريقر، سطح قنطيس، بجن)؛

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، قسم الصفقات.

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: يشرف عليها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات، وهو نائب مكلف بتسجيل كل التجهيزات الطبية الموجودة لدى المؤسسة كما يقوم بمتابعتها وصيانتها ويلحق بهذه المديرية المكاتب الآتية (مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب الصيانة التجهيزات المرفقة).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لدراسة دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، فإن ذلك يستلزم وضع خطة ومجموعة من الإجراءات المنهجية تكون بمثابة الدليل الذي يقود إلى نتائج عملية دقيقة، ومنه سيتم الإعتماد على إستمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم تحديد درجة الترابط بين المتغيرات وتأثير كل منها على الآخر وهو ما سيتم توضيحه وفقا لما يلي:

❖ المطلب الأول: منهجية الدراسة؛

❖ المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأيهما يمكن إستخدامه ومنه التعرف على مختلف الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وأهم الأساليب المتبعة في تحليل مختلف البيانات.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة العدد الإجمالي لمحيط الدراسة، أما عينة الدراسة فهي جزء محدد من المجتمع يتم إختياره لإجراء دراسة أو بحث معين، ويتم إختيار هذه العينة بطرق إحصائية محددة لتمثيل المجتمع بشكل معقول. ويهدف إختيار عينة ممثلة للمجتمع إلى تقليل التباين والانحراف في النتائج التي تتم الحصول عليها، وتجعلها أكثر دقة وثقة ويمكن توضيح عينة الدراسة الخاصة بهذه الدراسة وفقا لما يلي:

- تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات حسب مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - وعددهم 50 عامل موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة؛

- **تحديد عينة الدراسة:** تم إختيار عينة عشوائية قدرت ب 40 عامل وبالتالي تم توزيع 40 إستمارة إستبيان بما يوافق العدد المسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، تم إسترجاع 30 منها، ويمكن توضيح عدد الإستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم إسترجاعها من خلال الجدول رقم (03) كالتالي:

الجدول رقم (03): تداول الإستبيان

الإستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	40	100
التي لم يتم إسترجاعها	10	25
الصالحة للتحليل	30	75

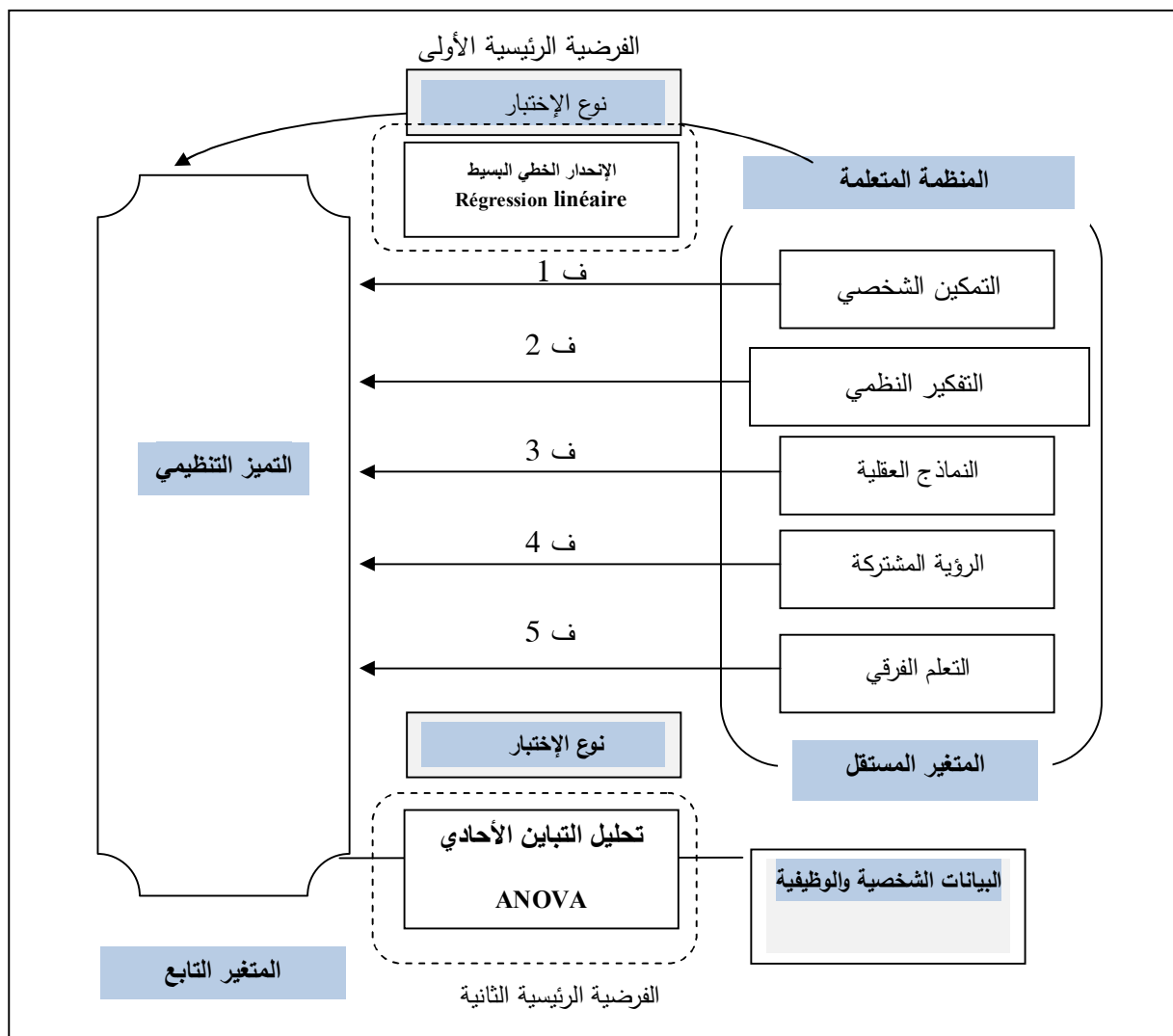
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (03) أعلاه أنه تم توزيع 40 إستمارة إستبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم إسترجاع 30 منها أي بنسبة 75% وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة الميدانية وتدل كذلك على مستوى عالٍ من التفاعل والتجاوب من قبل المبحوثين في هذا الإستبيان وذلك وفقا لمتغيرات الدراسة الموضوعية للتحليل.

- **نموذج الدراسة:** تناولت هذه الدراسة بحث حول دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:
- **المتغيرات المستقلة:** المنظمة المتعلمة وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (التمكين الشخصي، التفكير النظمي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التعلم الفرقي)؛
 - **المتغير التابع:** التميز التنظيمي .

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل رقم (09)الموضح كمايلي:

الشكل رقم (09):نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ويشير هذا التقسيم إلى توزيع فرضيات الدراسة سواء الرئيسية أو الفرعية وكذا نوع الإختبار المطبق وهو ما

سيتم التطرق له في إختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بمحيطها الإقتصادي.

- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات والوثائق الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وبأهم مهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة من خلال إجراء بعض المقابلات؛

- إستمارة الإستبيان:

يعد الإستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في إستخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، عن طريق التعرف المباشر من الأطراف الفعالة في مجال المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي بإستخدام الإستبيان، الذي يعتبر الخيار الملائم لقياس درجة تطابق آراء ووجهات نظر عمال وموظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة-، وقد تضمن الإستبيان محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمت إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:¹

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)؛
- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ30 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان الإشكالية والفرضيات التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم(04) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

¹- أنظر الملحق رقم(01).

الجدول رقم (04): توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
04	التمكين الشخصي	المنظمة المتعلمة
04	التفكير النظمي	
04	النماذج العقلية	
04	الرؤية المشتركة	
04	التعلم الفرقي	
20		مجموع المحور المستقل
10		المحور التابع: التميز التنظيمي
30		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الإستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) في نسخته

العشرين لمعالجة البيانات وتحديد ما سيتم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

تم تفرغ مختلف البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبيان ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعي (statistical package for the social sciences SPSS) وتم بعدها معالجتها وفق الإختبارات التي

تحقق غرض الدراسة بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إختبار كمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي؛
- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل؛
- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لإختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة؛

- تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance): ويرمز له بإختصار بـ (ANOVA)، هو إختبار يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الآداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات؛

Xi: قيم المتغير الأول؛

Yi: قسم المتغير الثاني؛

Sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول؛

Sy: : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

- عامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ؛

N: يمثل عدد الأسئلة؛

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة؛

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور .

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة¹؛

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي².

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

- اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogrov-Smirnov)

إستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي؛

- الإنحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)

ويستخدم هذا الإختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع³. ويتعلق بتحليل الإنحدار بالتنبؤ للمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم إستخدم تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -.

¹ - عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014، ص: 95-142.

² - إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 121.

³ - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com).

ثانيا: صدق أداة الإستبيان وثباتها

للتحقق من صدق أداة الإستبيان والتحقق من ثباتها لابد من إتباع الخطوات التالية:
ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف وفقا لسلم ليكارت الخماسي¹.
وهو ما يوضحه الجدول رقم(05)الموالي:

الجدول رقم(05):معايير تحديد الإتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات بإستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من إستمارات الإستبيان وعددها 30 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة²، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(06) التالي:

¹- أنظر الملحق رقم(01).

²- أنظر الملحق رقم(02).

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	إسم المتغير	رقم الفقرة في إستمارة الإستبيان
86.9	المنظمة المتعلمة	من الفقرة 01 إلى 20
78.1	التميز التنظيمي	من الفقرة 21 إلى 30
91.3	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 91.3%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة 60% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن إعتقاد إستمارة الإستبيان.

المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

❖ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

❖ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

❖ **المطلب الثالث:** نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع إستمارات الإستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول رقم (07) الموالى توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

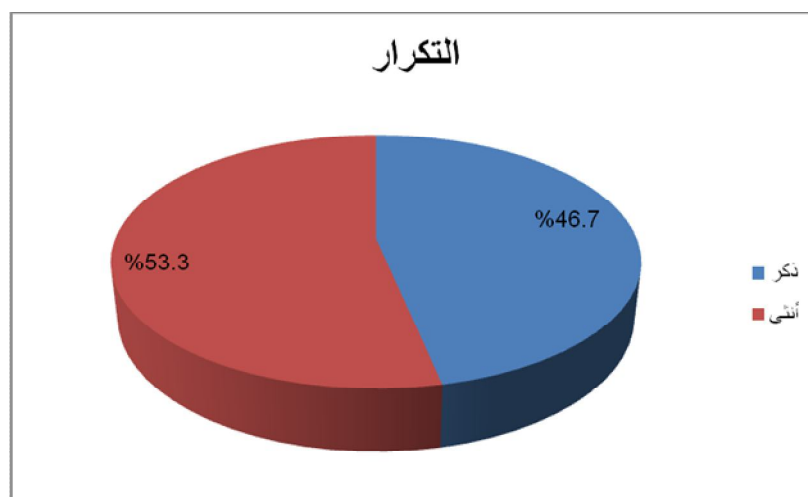
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	14	46.7
أنثى	16	53.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (07) أعلاه يلاحظ إنخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث حيث سجلت فئة الإناث النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 53.3% مقابل 46.7% للذكور، وعليه يمكن القول أن أغلب الوظائف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة- تشغلها الإناث، ويمكن تفسير هذه النتائج لنوع الوظائف الإدارية المتاحة بالمؤسسة والتي تتلائم أكثر مع الإناث، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (10) الموالى:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

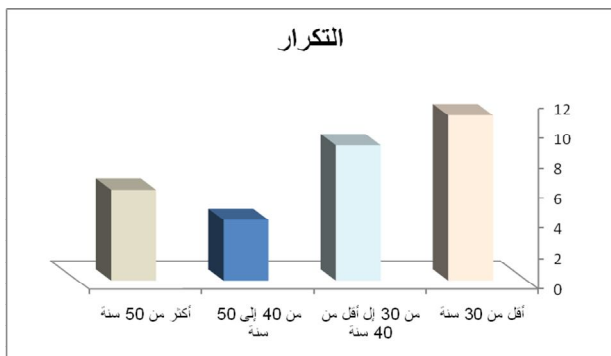


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول رقم(08) والشكل رقم(11) المواليين توزيع العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم(08):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية الشكل رقم(11):التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
36.7	11	أقل من 30 سنة
30.0	9	من 30 إلى أقل من 40 سنة
13.3	4	من 40 إلى 50 سنة
20.0	6	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

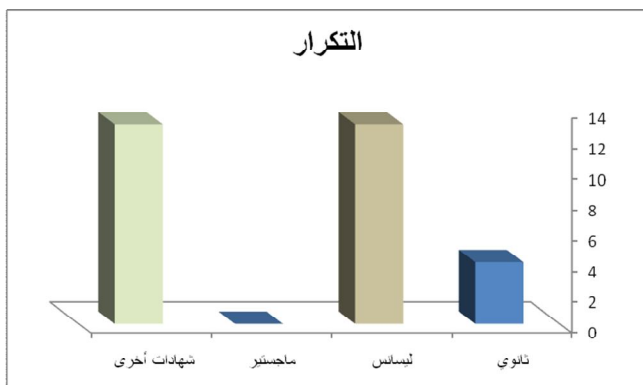
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد احتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 36.7%، لتليها الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قدرت بـ: 30%، واحتلت الفئة (أكثر من 50 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 20% لتحل الفئة (من 40 إلى 50 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 13.3%، والملاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تظم فئات شابة مهمة ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا لرفع معدلات التوظيف التي إتبعته المؤسسات الصحية الجزائرية في الآونة الأخيرة خاصة مع فتح الكثير من المناصب في القطاع وكذا إنتشار وباء كورونا.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول رقم(09) والشكل رقم(12) المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(09):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي الشكل رقم (12):التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
13.3	4	ثانوي
43.3	13	ليسانس
00	00	ماجستير
43.3	13	شهادات أخرى
100	30	المجموع

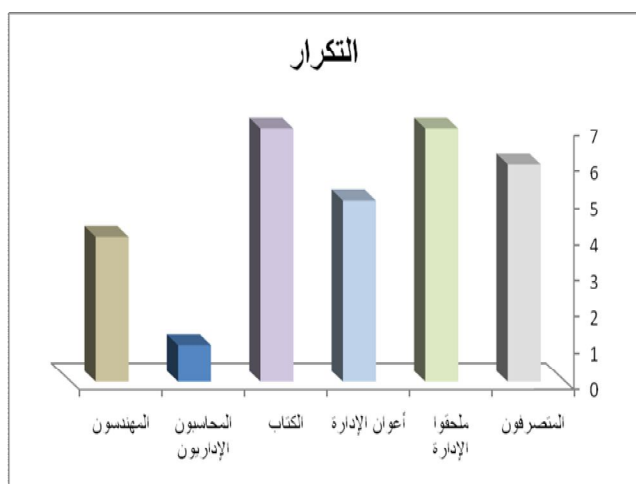
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كلا من الفئتين (ليسانس وشهادات أخرى) حققت النسبة الأعلى وذلك بنسبة قدرت بـ 43.3% لكل منهما، واحتلت فئة (ثانوي) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 13.3%، في حين لم تسجل فئة (ماجستير) أي تكرار يذكر، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تظم كفاءات علمية مهمة يمكن من خلالها تقديم الإضافة المناسبة وتحسين الأداء، ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا لنوع الوظائف وكذا توزيعها وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (10) والشكل رقم (13) الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي الشكل رقم (13): التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
20.0	6	المتصرفون
23.3	7	ملحقوا الإدارة
16.7	5	أعوان الإدارة
23.3	7	الكتاب
3.3	1	المحاسبون الإداريون
13.3	4	المهندسون
100	30	المجموع

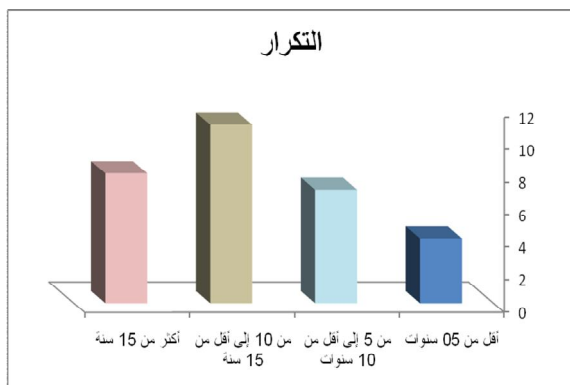
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة الأكثر تكرار كانت من ضمن فئتي (الكتاب وملحقوا الإدارة) بنسبة قدرت بـ: 23.3% لكل منهما، واحتلت فئة المتصرفين المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 20%، ثم حلت فئة (أعوان الإدارة) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 16.7%، لتليها فئة (المهندسون) بنسبة قدرت بـ: 13.3%، وحلت في الأخير وينسبة ضعيفة جدا فئة (المحاسبون الإداريون) وذلك بنسبة قدرت بـ: 3.3%، إجمالاً يمكن القول أن جميع الفئات الموضوعية كانت محققة وتخدم أهداف الدراسة، ويمكن تفسير ذلك وفقاً لنوع العينة المختارة لطبيعة وموضوع الدراسة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) الموالين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية الشكل رقم (14): التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
13.3	4	أقل من 05 سنوات
23.3	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
36.7	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
26.7	8	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية كانوا من ضمن فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة قدرت بـ: 36.7%، واحتلت الفئة (أكثر من 15 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 26.7%، بينما حققت الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 23.3%، لتسجل فئة (أقل من 05 سنوات) أقل تكرار وبنسبة ضعيفة قدرت بـ: 13.3%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على عامل خبرة مهم جدا يمكن أن يساهم في تحقيق أفضل أداء، وهذا خاصة إذا إستفادت الفئات الأقل خبرة من نظيرتها ذات الخبرة المهنية الطويلة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقا لما يلي:

أولا: تحليل نتائج المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)

وهو ماسيتم توضيحه وفقا لمختلف أبعاد هذا المتغير، من خلال الجدول رقم (12) كما يلي:

الجدول رقم (12): تحليل آراء الباحثين تجاه المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)

المستوى	إتجاه الإجابة	الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنظمة المتعلمة
متوسط	محايد	5	0.760	3.22	التمكين الشخصي
متوسط	محايد	3	0.712	3.38	التفكير النظمي
متوسط	محايد	4	0.784	3.35	النماذج العقلية
مرتفع	موافق	2	0.752	3.49	الرؤية المشتركة
مرتفع	موافق	1	0.699	3.55	التعلم الفرقي
مرتفع	موافق	-	0.590	3.40	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث سجل هذا المحور متوسط حسابي إجمالي مرتفع قدر بـ: 3.40 وقددر الإنحراف المعياري بـ 0,590، ويشير هذا الإنحراف إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات عينة الدراسة ويرجع الإتجاه المحقق في المحور لكون أغلب الإجابات كانت بإتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك إتفاق بين جميع الباحثين على تبني المؤسسة عينة الدراسة لمحور المنظمة المتعلمة، وقد إتجه أفراد عينة الدراسة نحو الحياد فيما تعلق بأبعاد كل من (التمكين الشخصي، التفكير التنظيمي والنماذج العقلية)، حيث تصدر بعد التعلم الفرقي باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 3.55، ليحتل بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.49، وجاءت باقي الأبعاد بمستويات متوسطة كما هي مرتبة في الجدول أعلاه.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

- بعد التمكين الشخصي

يوضح الجدول رقم(13)نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التمكين الشخصي بالمؤسسة

الجدول رقم(13):تحليل آراء العينة تجاه بعد التمكين الشخصي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	توفر المؤسسة الجو الملائم والمناسب للعاملين لتمكينهم من تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات	3.21	1.264	3	محايد	متوسط
2	تسعى المؤسسة إلى زيادة مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها في كافة المستويات	3.37	1.066	2	محايد	متوسط
3	توزع المؤسسة المسؤوليات على العاملين الذين يرغبون بالتعلم	2.80	1.095	4	محايد	متوسط
4	تسعى المؤسسة إلى توليد وتجريب طرق ومداخل جديدة	3.50	1.009	1	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.22	0.760	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك توجه نحو الحياد وبمستوى متوسط من طرف أفراد عينة الدراسة على أن بعد التمكين الشخصي متوفر بالمؤسسة،كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 04 حيث قدر ب 3.22 حيث يقع في المجال [2.60 - 3.19]،و قدر الانحراف المعياري ب 0.760،وما يلاحظ من خلال أغلب نتائج المتوسطات الحسابية أن أغلب العبارات إتجهت نحو الحياد وبمستويات متوسطة،وقد توجهت عينة الدراسة فيما يتعلق بالعبرة (04) نحو الموافقة وبمستوى مرتفع وهو مايدل على أن المؤسسة تسعى إلى توليد وتجريب طرق ومداخل جديدة،إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن العينة المدروسة تؤكد على عدم التوافر التام لبعد التمكين الشخصي،وترى أنه يجب العمل أكثر لتعزيز وتدعيم هذا البعد ليقدم الدعم الأكبر للمنظمة المتعلمة.

- بعد التفكير النظمي

يوضح الجدول رقم(14)الموالي نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التفكير النظمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (14):تحليل آراء العينة تجاه بعد التفكير النظمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة	الإتجاه	المستوى
5	يتفاعل العاملون في المؤسسة من خلال معارفهم في تسيير الوضعيات المعقدة	3.40	1.163	2	موافق	مرتفع
6	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على التفكير النظمي واقناعهم بأنه ذو أهمية بالنسبة لها	2.97	1.217	4	محايد	متوسط
7	تعمل المؤسسة في إطار التفكير بالأنظمة في ظل التفاعل والتنسيق الجماعي	3.10	1.185	3	محايد	متوسط
8	تهتم المؤسسة بفهم العلاقات المتداخلة بين الأشياء والنظر إلى الكل وليس الجزء	4.07	.828	1	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.38	0.712	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك توجه نحو الحياد وبمستوى متوسط من طرف عينة الدراسة على أن بعد التفكير النظمي متوفر بشكل جيد بالمؤسسة محل الدراسة،كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 04 قدر ب 3.38 حيث يقع في المجال [2.60 - 3.19]،وإنحراف معياري قدره 0.712،وما يلاحظ من خلال أغلب نتائج المتوسطات الحسابية أن هناك تساوي بين الموافقة والحياد،وقد توجهت عينة الدراسة بالموافقة وبمستوى مرتفع على العبارتين (05 و 08)،وهو ما يدل على أن العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشريعة يتفاعلون من خلال معارفهم الخاصة في تسيير الوضعيات المعقدة.

وترى عينة الدراسة كذلك أن المؤسسة تهتم بشكل فعلي بفهم العلاقات المتداخلة بين الأشياء والنظر إلى الكل وليس الجزء،إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن العينة المدروسة تؤكد على عدم التوافر التام لبعد

التفكير النظمي وأنه غير محقق تماما بالمؤسسة، ومنه وجب التركيز على تشجيع العمال بالتوجه نحو التفكير النظمي وتعزيز التكوين في مجال الأنظمة الخبيرة لتدعيم التفاعل والتنسيق الجماعي بالمؤسسة.
- بعد النماذج العقلية (الفكرية)

يوضح الجدول رقم (15) الموالى نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد النماذج العقلية (الفكرية) بالمؤسسة
الجدول رقم (15): تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه بعد النماذج العقلية (الفكرية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
09	لدى العاملين القدرة على تبني الأساليب الجديدة والأفكار الإبداعية ولجنتاب ما هو قديم وغير ملائم	4.03	.809	1	موافق	مرتفع
10	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم المؤسسة	3.03	1.189	3	محايد	متوسط
11	يحمل العاملون بإدارة المؤسسة وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل	3.40	1.037	2	موافق	مرتفع
12	توجه المؤسسة تركيزها نحو العاملين لفهم أفكارهم وتصوراتهم ومحاولة إخراجها وتفحصها بدقة	2.97	1.245	4	محايد	متوسط
	إجمالي البعد	3.35	0.784	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك توجه نحو الحياد وبمستوى متوسط من طرف أفراد عينة الدراسة على أن بعد النماذج العقلية متوفر بشكل جيد بالمؤسسة محل الدراسة، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 04 قدر بـ 3.35، ويقع في المجال [2.60 - 3.19]، وبانحراف معياري 0.784، وما يلاحظ من خلال أغلب نتائج المتوسطات الحسابية أن هناك تساوي بين الموافقة والحياد، وقد توجهت أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبمستوى مرتفع على العبارتين (09 و 11)، وهو ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة لديهم القدرة على تبني الأساليب الجديدة والأفكار الإبداعية ولجنتاب ما هو قديم وغير ملائم وتوافق عينة الدراسة على أن المؤسسة توجه تركيزها نحو العاملين لفهم أفكارهم وتصوراتهم ومحاولة إخراجها وتفحصها بدقة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن العينة المدروسة تؤكد على عدم التوافر التام لبعدها النماذج العقلية وأنه غير محقق تماماً بالمؤسسة، ومنه وجب على إدارة المؤسسة التركيز على تبني الأفكار الجديدة

التي يقدمها الأفراد وتقديم الدعم المناسب لهم، والإهتمام أكثر بوجهات النظر المتقاربة التي يقدمونها. وهذا من أجل تعزيز هذا البعد وتحقيقه ضمن محور المنظمة المتعلمة.

- بعد الرؤية المشتركة

يوضح الجدول رقم(16) الموالى نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد الرؤية المشتركة بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (16):تحليل آراء أفراد عينة تجاه بعد الرؤية المشتركة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الإتجاه	المستوى
13	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الرؤية المشتركة في أذهان العاملين والمتعلقة بمستقبلها	3.60	1.070	2	موافق	مرتفع
14	تهتم المؤسسة برؤى الأفراد فيها لأن الرؤية المشتركة تبدأ بالرؤية الفردية للعامل	3.23	1.073	4	محايد	متوسط
15	توجه رؤية المؤسسة جهود العاملين نحو تحقيق التميز	3.60	.932	1	موافق	مرتفع
16	تؤمن المؤسسة حقوق أعضائها من أجل جعلهم أكثر إيمانا بأهداف المؤسسة	3.53	1.008	3	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.49	0.752	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك إتفاق كلي من طرف أفراد عينة الدراسة على أن بعد الرؤية المشتركة متوفر بالمؤسسة محل الدراسة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ16 والذي قدر بـ3.49 يقع في المجال [3.40 - 4.19]، وبانحراف معياري 0.752، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد سجلت أغلب العبارات مستوى مرتفع، إلا العبرة رقم(14) إتجهت فيها عينة الدراسة نحو الحياد هو ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بشكل جدي برؤى الأفراد فيها كون الرؤية المشتركة تبدأ بالرؤية الفردية للعامل وبشكل عام، يشير إجمالي البعد في الجدول إلى أن العينة موافقة بشكل مرتفع على بعد الرؤية المشتركة في المؤسسة. ويمكن إستخلاص أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على ترسيخ الرؤية المشتركة في أذهان العاملين المتعلقة بمستقبلها، وتؤمن حقوق أعضائها، وتسعى لتحقيق التميز، ولكن لا يتفق العاملون على أن الرؤية المشتركة تبدأ بالرؤية الفردية للعامل.

- بعد التعلم الفرقي

الجدول رقم (17) الموالي يوضح نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد التعلم الفرقي

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة تجاه بعد التعلم الفرقي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الإتجاه	المستوى
17	تحرص المؤسسة على إشراك عاملها ببرامج تدريبية كرفع كفاءتهم المهنية	3.97	0.890	1	موافق	مرتفع
18	يسعى العاملون في المؤسسة للتعلم فيما بينهم وقتناص المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع	3.77	1.223	2	موافق	مرتفع
19	يتم توظيف الإجماعات للمؤسسة لتحقيق التعلم المتبادل والإستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين	3.70	0.877	3	موافق	مرتفع
20	تمتلك المؤسسة الوسائل العلمية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم	2.77	1.223	4	محايد	متوسط
إجمالي البعد						مرتفع
		3.55	0.699	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك إتفاق كلي من طرف أفراد عينة الدراسة على أن بعد التعلم الفرقي متوفر بالمؤسسة محل الدراسة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 04 والذي قدر بـ 3.55 يقع في المجال [3.40 - 4.19]، وبانحراف معياري 0.699، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد سجلت أغلب العبارات مستوى مرتفع، إلا العبرة رقم (20) إتجه فيها أفراد عينة الدراسة نحو الحياد، وبشكل عام، يشير إجمالي البعد في الجدول إلى أن العينة موافقة بشكل مرتفع على بعد التعلم الفرقي في المؤسسة. ويمكن إستخلاص أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على إشراك عاملها ببرامج تدريبية، ويسعى العاملون فيها للتعلم فيما بينهم وقتناص المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع، وتستخدم الإجماعات لتحقيق التعلم المتبادل والإستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين ولكن لا يوجد إتفاق بين العاملين في المؤسسة على أنها تمتلك الوسائل العلمية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم.

ثانيا: تحليل نتائج المتغير التابع (التميز التنظيمي)

في الجدول رقم (18) سيتم توضيح مدى توافر التميز التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (18): تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه المتغير التابع (التميز التنظيمي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الإتجاه	المستوى
21	تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال	3.37	1.098	7	محايد	متوسط
22	تمتلك المؤسسة القدرة على التوقعات المستقبلية لتعزيز مركزها التنافسي	3.27	1.081	9	محايد	متوسط
23	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء	3.47	1.008	4	موافق	مرتفع
24	تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية.	2.77	1.135	10	محايد	متوسط
25	يحقق التميز عبر تطوير المسيرين في المؤسسة من خلال الحصول على كفاءات ومهارات متميزة.	3.33	1.295	8	محايد	متوسط
26	لدى المؤسسة موارد بشرية تساهم في تحقيق التميز .	3.40	1.102	5	موافق	مرتفع
27	تعمل المؤسسة على تحسين معارف المسيرين وتأهيلهم.	3.73	1.112	3	موافق	مرتفع
28	تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل.	3.90	0.712	1	موافق	مرتفع
29	تمتلك المؤسسة نموذج لتقييم أداء المسيرين .	3.83	0.874	2	موافق	مرتفع
30	تمتلك المؤسسة القدرة على تطبيق برامج التميز المؤسسي وتوجيه المسيرين لذلك.	3.37	0.850	6	موافق	مرتفع
	إجمالي محور التميز التنظيمي	3.44	0.603	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة على أن محور التميز التنظيمي متوفر بالمؤسسة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ10 يقع في المجال [3.40-4.19]، ومنه يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات هو 3.44، وبانحراف معياري 0.603، وهو يشير إلى

وجود مستوى مرتفع من الإتفاق فيما بين الأفراد في العينة بشأن محور التميز التنظيمي. يمكن أيضاً القول بأن المستوى العام للإتجاه هو إتجاه مرتفع بحيث يوجد عدد أكبر من العبارات التي تميل إلى الموافقة وفيما يتعلق بالعبارات الفردية، فإن العبارات رقم (23 و27 و28 و30 و29) حصلت على درجات عالية مع إتجاه موافق ومستوى مرتفع، مما يشير إلى أن العينة تتفق على وجود تطور في تحسين الأداء والكفاءات والمهارات المسيرة وثقافة الإبداع والابتكار وتقييم الأداء وتطبيق برامج التميز المؤسسية. وعلى الجانب الآخر، فقد حصلت العبارات رقم (21 و22 و24 و25) على درجات أقل مع إتجاه محايد ومستوى متوسط، مما يشير إلى أن العينة ليست متفقة بشكل كبير على وجود توازن بيئي وتوقعات مستقبلية لتعزيز المركز التنافسي بشكل عام، يشير هذا التحليل إلى وجود بعض النقاط التي يمكن تحسينها فيما يتعلق بمحور التميز التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بتحسين القدرة على التوقعات المستقبلية وصياغة إستراتيجية قادرة على خلق توازن بين البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء إختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simimov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الإختبار بعد توزيع كل الإستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة.

وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (19) التالي:

الجدول رقم (19): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الإستبيان
المنظمة المتعلمة	0.720	0.678	المحور الأول
التميز التنظيمي	0.764	0.604	المحور الثاني
الإستبيان ككل			0.435

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الإختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للإندثار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

- إختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة - تبسة - حيث تم الإعتماد على نتائج تحليل الإندثار الخطي المتعدد ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده والمتغير التابع، كما تم الإعتماد على معامل الإرتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول (20) الموضح فيما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الشخصي	التميز التنظيمي	0.411	0.952	0.906	3.966	46.499	0.001
التفكير النظمي					4.625		0.000
النماذج العقلية					0.764		0.453
الرؤية المشتركة					1.068		0.296
التعلم الفرقي					0.370		0.714

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الذي إستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر للمتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع حيث تبين أنه:

- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين

الشخصي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل

الإرتباط (0.952)، وكان معامل التحديد (0.906)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (3.966) بأن تحقيق التميز

التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - يتأثر بدور التمكين الشخصي على

مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.001)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الشخصي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

• الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.952)، وكان معامل التحديد (0.906)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة ب: (4.625) بأن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - يتأثر بدور التفكير النظمي على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.000)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التالية:

أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

• الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنماذج العقلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وهو ما أظهرته قيمة (t) المقدرة ب: (0.764) بأن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - لا يتأثر بدور النماذج العقلية على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.453)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$).

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية التالية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنماذج العقلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة تبسة -

- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

• الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وهو ما أظهرته قيمة (t) المقدرة بـ: (1.068) بأن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - لا تتأثر بدور الرؤية المشتركة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.296)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية التالية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة تبسة -

- الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

• الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الفرقي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وهو ما أظهرته قيمة (t) المقدرة بـ: (0.370) بأن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - لا يتأثر بدور التعلم الفرقي على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.714)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية التالية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الفرقي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة تبسة -

- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول رقم (21) التالي:

الجدول رقم (21): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المنظمة المتعلمة	التميز التنظيمي	0.407	0.873	0.762	9.480	89.870	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.873) من التباين الحاصل في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة تبسة - يرجع لمحور المنظمة المتعلمة، ولإختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الإعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (89.870) والذي أظهر نموذج الإنحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (01) وهي دالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة ب: 0.000، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية. أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -

ويمكن كتابة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للإنحدار كما يلي: $Y=0.407x+0.873$ ، حيث أن:

X: المنظمة المتعلمة؛

Y: التميز التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن للمنظمة المتعلمة دور في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -.

- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لإختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم إقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - وسيتم إعتقاد (One Way ANOVA) وذلك لإختبار هذه الفرضيات:
يمكن توضيح أهم نتائج إختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول رقم (22) التالي:

الجدول رقم (22): يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات التابعة	المحور		
.938	.412	.140	12	1.683	بين المجموعات	التمييز التنظيمي	الجنس		
		.340	17	5.783	داخل المجموعات				
			29	7.467	المجموع				
.701	.736	1.088	12	13.050	بين المجموعات		التمييز التنظيمي	الفئة العمرية	
		1.477	17	25.117	داخل المجموعات				
			29	38.167	المجموع				
.626	.825	1.222	12	14.667	بين المجموعات			التمييز التنظيمي	المؤهل العلمي
		1.482	17	25.200	داخل المجموعات				
			29	39.867	المجموع				
.404	1.121	2.867	12	34.400	بين المجموعات				التمييز التنظيمي
		2.557	17	43.467	داخل المجموعات				
			29	77.867	المجموع				
.752	.676	.790	12	9.483	بين المجموعات	التمييز التنظيمي			
		1.170	17	19.883	داخل المجموعات				
			29	29.367	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التبيان الأحادي **Anova** الذي إستخدم لمعرفة، ما إذا كان هناك فروق إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لدور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) في حين تبين أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية على تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة - وهو ما أظهرته نتائج الجدول من مستوى دلالة وكذا قيم F المحسوبة.

خلاصة الفصل الثاني:

تعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -، المؤسسة الإستشفائية التي تقدم كافة الخدمات الصحية في المنطقة سواء طبيعياً أو معنوياً، وهي ترتبط بهيكل تنظيم متناسق ومتكامل. ومن خلال هذا الفصل تم التعرف عليها كمؤسسة محل الدراسة والتعرف على المهام التي تمارسها إلى جانب الهيكل التنظيمي ومختلف المصالح التي يتكون منها، وقد تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات والبيانات ومنها الإستبانة التي تم توزيعها على عينه بلغت 40 عامل والتي تحتوي على قسمين هما محور البيانات الشخصية والوظيفية ومحور متغيرات الدراسة بهدف إختبار الفرضيات. وبعد إسترجاع الإستبانة تم تفرغها وتحليل بياناتها بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض التحليل وتفسير الدراسة التطبيقية وإختبار الفرضيات، وتم التوصل إلى أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة - تبسة -.

خاتمة



أصبحت المنظمة المتعلمة منظمة العصر الحالي عصر المعرفة الذي يمتاز بالتغيرات الهائلة والسرعة في التطور المستمر، والإنفجار المعرفي ونتيجة لكثرة التحديات أصبح التعلم والتجديد غاية كل منظمة تسعى نحو التطور والإستمرار والتميز. للحصول على الوسائل المختلفة (داخليا وخارجيا) والتي تساعد على خلق بيئة عمل داعمة وقادرة على التفكير والتعلم، الإبداع والتطوير، فالمنظمة المتعلمة تمتلك قيادة منفتحة ومبادرة تعمل بإستمرار، معتمدة الأسلوب النظامي في التواصل الفعال، فهي غير منعزلة عن العالم وإنما تتشط في قلب التحديات والتغيرات.

وكونها تتعلم بإستمرار هذا يساعدها على التقدم والتطور ونقادي العراقيل، وتتصف المنظمة المتعلمة بعدة مميزات وخصائص، فهي منظمة سريعة التعلم، تشجع التعلم الجماعي، مرنة تستطيع التكيف والإستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، تقوم على أساس الثقة والتعاون والحوار والمشاركة وتمكين العاملين وبناء الرؤية المشتركة، وتربط الأداء الفردي مع الأداء الكلي.

غاية الإدارة في أي منظمة هي تحقيق التميز في جميع أنشطتها وأعمالها ووظائفها، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها. وتلعب المنظمة المتعلمة دورا كبيرا في تحقيق التميز التنظيمي حيث تعمل على تحقيقه من خلال بناء الرؤية المشتركة مع جميع العاملين بالمنظمة، التقييم الذاتي والمستمر للتأكد من أن كل الظروف مهيأة للتعلم، وتمكين العاملين من خلال منحهم الإستقلالية في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، توظيف التكنولوجيا الحديثة، إكتساب وإيجاد ونشر المعرفة، تشجيع التعلم الفردي والجماعي وتبني المرونة التنظيمية.

وعليه إستهدفت الدراسة الحالية تبيين دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال القسمين النظري والتطبيقي، وتم إختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الشريعة- تبسة- وقد أشارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين المتغيرين كما توصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وحاولت تقديم بعض التوصيات، وفي ما يأتي عرض لمختلف النتائج والتوصيات وأفاق البحث.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التواصل الى مجموعه من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية

يمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

خاتمة

- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب بتحقيقه فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه؛
- تحقيق التميز تنطوي يتطلب تحسين القدرة على التوقعات المستقبلية وصياغة إستراتيجية قادرة على الإبداع والإبتكار وتطبيق برامج التميز التنظيمي؛
- للمنظمة المتعلمة دور في تحقيق التميز التنظيمي من خلال التمكين الشخصي للعاملين، وبناء رؤية مشتركة تتلائم ومستقبل مؤسسه ككل، وتشجيع العاملين على التفكير النظمي الذي يساعدهم على التفاعل فيما بينهم لتسيير الوضعيات المعقدة والتنسيق فيما بينهم وكذا التوجه نحو فهم أفكارهم وتصوراتهم وتبني الأساليب الجديدة وهو ما يعرف (بالنماذج العقلية)، بالإضافة الى الحرص على إشراكهم في البرامج التي تنمي قدراتهم ووضعهم ضمن إطار التعلم الفرقي.

2. نتائج الدراسة التطبيقية

ويمكن إيجاز ذكر أهمها في النقاط التالية:

- تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة- حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة دور ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن المتغيرات الفرعية للمنظمة المتعلمة في هذه الدراسة تفسر ما نسبته (0.906) من خلال تغير التميز التنظيمي؛
- تم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الشخصي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة-". حيث أظهرت قيمة (t) والتي قدرت ب: (3.966) بأن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة يتأثر بدور التمكين الشخصي على مستواها؛
- تم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة-

خاتمة

- "لأنه تم التوصل بأن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة- يتأثر بدور التفكير النظمي على مستواها وهو ما أظهرته قيمة (t) المقدر ب: (4.625)؛
- تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنماذج العقلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة". لأنه تم التوصل من خلال نتائج التحليل أن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة لا يتأثر بدور النماذج العقلية على مستواها وهو ما أظهرته قيمه (t) حيث قدرت ب: (0.764)؛
- تم رفض الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة". لأنه تم التوصل بأن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة لا يتأثر بدور الرؤية المشتركة على مستواها حسب قيمة (t) المقدر ب: (1.068)؛
- تم رفض الفرضية الخامسة والذي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الفرقي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة". حيث تم التوصل من خلال ما أظهرته قيمة (t) حيث قدرت ب: (0.370)، أن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة لا يتأثر بدور التعلم الفرقي على مستواها؛
- كانت نتائج إجمالي المتوسطات الحسابية لمحور المنظمة المتعلمة مرتفعه حيث قدرت ب: (3.40)، وبإنحراف معياري (0.590) حيث يشير هذا الإنحراف إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات عينة الدراسة، ويرجع الإتجاه المحقق في المحور لكون أغلب الإجابات كانت بإتجاه موافق وبمستوى مرتفع لتؤكد وجود إتفاق بين المبحوثين على المؤسسة محل الدراسة لمحور المنظمة المتعلمة، وقد توجهت نحو الحياد فيما تعلق الأمر بأبعاد كل من (التمكين الشخصي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة)؛
- وجود إتفاق بين أفراد العينة على أن محور التميز التنظيمي متوفر بالمؤسسة وبمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.44) ويشير إلى وجود إتفاق فيما بين أفراد العينة بشأن محور التميز التنظيمي ومنه يوجد تطور في تحسين الأداء والكفاءات وثقافة الإبداع والابتكار .

ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز الإلتزام الشخصي والإستعداد طويل المدى لدى العاملين للتعلم واكتساب المعارف والمهارات وتشجيعهم ليصبحوا أفراد متميزين؛

خاتمة

- ضرورة جعل التميز التنظيمي ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لما له إنعكاس في زيادة أداء المنظمة والتفوق على المنافسين؛
- ضرورة السعي نحو التغيير والتجديد المستمرين وتبني أساليب إدارية حديثة تتواءم مع التحديات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
- بناء الرؤية المشتركة التي تبدأ من الرؤية الفردية للعامل، فهي تعتبر كمحفز له؛
- ضرورة إتباع المنظمة لأسلوب التقييم والتدريب، التشجيع على التعلم و إكتساب المعرفة. فالتعلم سبيل الوصول نحو التميز .

ثالثاً: آفاق البحث

- في الأخير تم إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور البحوث المستقبلية، أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث ويمكن ذكرها فيما يلي:
- أثر المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري؛
 - واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في المؤسسة الإقتصادية؛
 - المنظمة المتعلمة وتأثيرها على إدارة المعرفة؛
 - دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - دور التميز التنظيمي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية؛

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي، أشر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
2. إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. أحمد علي الحاج محمد، إقتصاد المعرفة وتجاهات تطويره، ط01، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014.
4. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. جوهرة أقطي، القيادة الإستراتيجية للمعرفة، دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
6. حامد كاظم متعب الشيباوي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
7. خالد عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط01، داراين النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
9. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط01، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
10. عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
11. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
12. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. فاطمة الزهراء العوفي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ط01، ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2020.

14. مصطفى يوسف كافي، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، ط01، ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2021.
- 2- الأطروحات والرسائل:
 1. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
 2. أسيل بن محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض "إستراتيجية مقترحة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016.
 3. إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة كربلاء، العراق، 2012.
 4. رجاء محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية، منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2020.
 5. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في التربية، تخصص: إدارة تعليمية، منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، الأردن، 2018.
 6. سماح خليل قنديل، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي، الدور الوسيط لسلوك المواطننة التنظيمية "دراسة ميدانية في شركات الإتصال العاملة في الأردن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
 7. صباح بنسهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة "دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير

قائمة المراجع

المنظمات، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

8. نورة عبد الله، حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في التربية، تخصص: إدارة وإشراف تربوي، منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.

9. وردة قرنيطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة المنظمات، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.

3- المجالات والملتقيات والمؤتمرات والندوات:

3-1- المجالات:

1. أحمد عبد سعود المطوري، وميض عبد الزهراء خضير، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة، مجلة الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 43، المجلد 11، العراق، 2022.

2. أكرم سالم حسن الجنابي، المنظمة المتعلمة قاعدة الإبداع، مجلة كلية دجلة الجامعة، قسم إدارة العمال، العدد 02، المجلد 05، العراق، 2022.

3. باسم فيصل عبد نايف، عدي زهير محمود نديم، مسنى زاحم فيصل، إستشراق مدى إستعداد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 01، المجلد 13، 2021.

4. بلعلى نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة الدراسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، العدد 01، الجزائر، 2014.

5. حوراء مؤيد عباس، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 135، العراق، 2022.

قائمة المراجع

6. خالد أحمد جاسم، نشوان خلف طه، قياس التميز التنظيمي لدى مدراء المدارس الابتدائية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، العدد 12، الجزء 03، المجلد 29، 2022.
7. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجيلاني بونعامة، خميس مليانة، العدد 14، المجلد 01، الجزائر، 2016.
8. راضي عبد الله علي، علاء ناصر داود، تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة إستطلاعية لجامعة البصرة"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 29، المجلد 14، العراق، 2021.
9. ربي عزت الكنج، مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية في شركة إتصالات سيرتيل"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية "سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، العدد 06، المجلد 42، سوريا، 2020.
10. رشا رشاد سمر الدين، سوزان محمد القرشي، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة التجارة والإستثمار بمحافظة جدة"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الإقتصاد والإدارة، العدد 07، المجلد 04، المملكة العربية السعودية، 2020.
11. زايد علي عبد الخالق المنزوع، فضيلة سلمان داود، حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صمعاء، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد 14، العراق، 2022.
12. زياد طارق الجبوري، تأثير رأس المال البشري والمعرفي في بناء المنظمات المتعلمة، دراسة إستطلاعية وتحليلية لأراء عينة من أساتذة كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 51، العراق، 2022.
13. سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي "دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 69، المجلد 17، العراق، 2021.

14. سهاد برقي كامل، حوراء سامر مهدي، على عبد الأمير كمونة، القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 30، المجلد 08، العراق، 2019.
15. شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضير محسن، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي "بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 18، المجلد 09، العراق، 2017.
16. عالية جواد محمد علي، إنعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي "بحث إستطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية"، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 122، المجلد 26، العراق، 2020.
17. عبد الرزاق الشخيلي، التوجه الإستراتيجي وإنعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث إستطلاعي في وزارة الإتصالات العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 108، المجلد 24، العراق، 2017.
18. عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سوّدد سعيد حمد، دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 16، العراق، 2019.
19. عراك عبود عمير، تأثير تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 26، المجلد 11، العراق، 2019.
20. علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 32، العراق، 2012.
21. علي حسون، فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيصي، إنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي "بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب -"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 87، المجلد 22، العراق، 2016.

22. علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، مجلة الغري في العلوم الإقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية "الكوفة"، العدد 01، المجلد 15، العراق، 2018.
23. علي محمد خليل الشواف، رنا فلاح حسن، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الإبداع الوظيفي: بحث ميداني في كلية الرافدين الجامعة، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، العدد 27، العراق، 2022.
24. غالية عبد السلام محمود العمamy، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات "مدخل نظري"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
25. فارس يونس شمس الدين، أثر مكونات رأس المال الفكري في أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة دهوك"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 54، الجزء 01، المجلد 17، العراق، 2021.
26. فاطمة بوقريط، جمعي نوي، المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة سطيف 02، العدد 03، المجلد 17، الجزائر، 2020.
27. فاطمة حسين كاظم، محمود فهد الدليمي، عبد الفتاح جاسم زعلان، دور الإنتاج الذكي في تعزيز التميز التنظيمي "دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات للشركة العامة لصناعة السيارات - الإسكندرية - بابل -"، مجلة وارث العلمية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 11، المجلد 04، العراق، 2022.
28. فائق مشعل قدوري، وفاء محمد فخري الألويسي، دور الإستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العدد 01، المجلد 08، العراق، 2018.
29. فراس عبد القادر آل عبد الله، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "كلية السلام الجامعة الأهلية في بغداد أنموذجاً"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 68، العراق، 2022.

30. فراس محمد إسماعيل، جنان جاسم رميض، تشخيص علاقة الإرتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي "دراسة ميدانية في مديرية بلدية الضلوعية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 51، المجلد 16، العراق، 2020.
31. فراس محمد العامري، وجدان ناصر حسين، دور الخفة الإستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة مديرية مجاري ذيقار، المجلة الإقتصادية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 110، المجلد 25، العراق، 2019،
32. فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 03، المجلد 17، العراق، 2021.
33. ليث شاكر أبو طبيخ، فرحان محمد حسن الذبحاوي، دور كفاءة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية في دائرة التخطيط العمراني في محافظة النجف الأشرف"، مجلة معين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 05، العراق، 2020.
34. ماجدة سليمان أرتيمه، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الإستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين، مجلة الطريق للتربية والعلوم الإجتماعية، العدد 09، المجلد 05، الأردن، 2018.
35. محمد حسين صلاح أحمد، التوافق بين الفرد والمنظمة ودوره في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021.
36. محمود عطاء محمد علي مسيل، محمد عيد عتريس، عبد الله محمد عبد الله عزازي، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية لضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد 116، الجزء 06، مصر، 2018.
37. محمود فهد الدليمي، فاطمة حسين كاظم، عبد الفتاح جاسم زعلان، تأثير التصنيع الهجين في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعات السيارة -

قائمة المراجع

- الإسكندرية - بابل -،مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية،كلية الإدارة والإقتصاد،جامعة كربلاء،العدد 03،المجلد 14،العراق،2022.
38. مصطفى حوحو،أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي"دراسة حالة قطاع الإتصالات اللاسلكية بالجزائر"،المجلة الإستراتيجية والتنمية،جامعة محمد بوضياف المسيلة،العدد 04،المجلد 10،الجزائر،2020.
39. مظفر أحمد حسين،أحمد عبد الله دانوك،دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي"دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل الإسمنت كركوك"،مجلة الإدارة والإقتصاد،العدد 111،المجلد 40،العراق،2017.
40. منيرة جعيان العازمي،التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية للهيئة العامة في التعليم التطبيقي لدولة الكويت،مجلة الدراسات والبحوث التربوية،العدد 02،المجلد 01،الكويت،2021.
41. ميثاق هاتف الفتلاوي،أحمد كاظم بريس،عباس كاطع عطيه،دورالسلوك الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي"بحث تحليلي لآراء مديري شركة أورالعامة في محافظة ذي قار"،مجلة الإدارة والإقتصاد،كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 37،المجلد 10،العراق،2021.
42. ميسون عبد الله،أحمد الشلعة،سجى نذير حميد صراف،المسؤولية الإجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي"دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام"،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية،كلية الإدارة والإقتصاد،جامعة تكريت،العدد 41،الجزء 01،المجلد 01،العراق،2018.
43. نورا جواد كاظم،مصطفى حسن جمعة،يزن سالم محمد،دور القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي"دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية"،المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد،جامعة كربلاء،العدد 74،المجلد 18،العراق،2022.
44. هاشم فوزي العبادي،عبد المير عبد كاظم زوين،علي زيدان فنجان،الإرتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي،كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الكوفة،العدد 59،العراق،2020.

45. هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين، جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العدد 48، المجلد 15، العراق، 2019.
46. وجدان بنت عبيد سعيد القرشي، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الجمالية بعمر، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 29، المملكة العربية السعودية، 2021.
47. وسن فاضل خلف، محمد نعيم عجاج الخفاجي، كرار فاضل خلف سعيدي، هدى عقيل رزاق، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الإستدامة الموجهة نحو الإبداع، دراسة تطبيقية في مصطفى ذي قار، مجلة البحوث والدراسات النفطية، العدد 30، الجزء 03، العراق، 2021.
48. وميض عبد الزهراء خضير، أحمد عبد سعود، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي لإعتماد رأس المال البشري متغيرا تفاعليا "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة"، مجلة العلوم الإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 64، المجلد 17، العراق، 2022.
49. ياسين كاسب الخرشة، خالد خلف الزريقات، محمود إبراهيم نور، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي "شركة البوتاس العربية نموذجا"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 40، عمان، الأردن، 2013.
50. يونس علي كتاب، مالك النعيم محمد علي الفادني، مجدي محمد حمد النيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة لمتخذي القرار في قطاع الصناعات الكهربائية في العراق"، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإجتماعية والإنسانية، كلية الإقتصاد والتنمية الريفية، العدد 01، المجلد 04، العراق، 2022.

3-2- الملتنقيات:

1. عبير جميل ثابت أحمد، محمد علي صالح بازقامة، دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدل لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، المؤتمر الدولي التاسع والعشرين، العراق، 11/19 نوفمبر 2020.

3-3- المؤتمرات:

1. كامل محمد الحواجرة، مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي،مقدم إلى المؤتمر السابع،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البترا الخاصة، الأردن،2009.

3-4 الندوات:

1. وليد عبد الرحمان خالد الفراء،تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss،الندوة العالمية للشباب الإسلامي،إدارة البرامج والشؤون الخارجية.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

1. Jaroslav Nenadal,David Vykyadal,David Waloszek,‘**Organizational Excellence, Approaches, Models and their use at Czech Organizations**, Quality innovation prosperity/kualita Inovacia prosperita,no 02,vol22,2018.

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): إستمارة الإستمابان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
السنة ثانية ماستر



إستمارة إستمابان

إشراف الدكتورة:

منجية بورحلة

من إعداد الطالبتين:

إيمان دحمان

منيرة عيسي

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الإستمابان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-الشرعية-تبسة-. وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة المرفقة، علما أن إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجوا من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر والإحترام والتقدير على تعاونكم

السنة الجامعية 2022/2023

قائمة الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس
 ماجستير شهادات أخرى

4. المستوى الوظيفي:

المتصرفون ملحقوا الإدارة أعوان الإدارة الكتاب المحاسبون الإداريون المهندسون

5. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

قائمة الملاحق

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: المنظمة المتعلمة

الدرجة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
التمكين الشخصي						
					توفر المؤسسة الجو الملائم والمناسب للعاملين لتمكينهم من تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات	01
					تسعى المؤسسة إلى زيادة مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها في كافة المستويات	02
					توزع المؤسسة المسؤوليات على العاملين الذين يرغبون بالتعلم	03
					تسعى المؤسسة إلى توليد وتجريب طرق ومداخل جديدة	04
التفكير النظمي						
					يتفاعل العاملون في المؤسسة من خلال معارفهم في تسيير الوضعيات المعقدة	05
					تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على التفكير النظمي واقناعهم بأنه ذو أهمية بالنسبة لها	06
					تعمل المؤسسة في إطار التفكير بالأنظمة في ظل التفاعل والتنسيق الجماعي	07
					تهتم المؤسسة بفهم العلاقات المتداخلة بين الأشياء والنظر إلى الكل وليس الجزء	08
النماذج العقلية (الفكرية)						
					لدى العاملين القدرة على تبني الأساليب الجديدة والأفكار الإبداعية ولجنتاب ما هو قديم وغير ملائم	09

قائمة الملاحق

					10	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم المؤسسة
					11	يحمل العاملون بإدارة المؤسسة وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل
					12	توجه المؤسسة تركيزها نحو العاملين لفهم أفكارهم وتصوراتهم ومحاولة إخراجها وتفحصها بدقة
الرؤية المشتركة						
					13	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الرؤية المشتركة في أذهان العاملين والمتعلقة بمستقبلها
					14	تهتم المؤسسة بروى الأفراد فيها لأن الرؤية المشتركة تبدأ بالرؤية الفردية للعامل
					15	توجه رؤية المؤسسة جهود العاملين نحو تحقيق التميز
					16	تؤمن المؤسسة حقوق أعضائها من أجل جعلهم أكثر إيماناً بأهداف المؤسسة
التعلم الفرقي (الجماعي)						
					17	تحرص المؤسسة على إشراك عاملها ببرامج تدريبية كرفع كفاءتهم المهنية
					18	يسعى العاملون في المؤسسة للتعلم فيما بينهم واقتناص المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع
					19	يتم توظيف الإجماعات للمؤسسة لتحقيق التعلم المتبادل والإستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين
					20	تمتلك المؤسسة الوسائل العلمية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم

قائمة الملاحق

المحور الثاني: التميز التنظيمي

الدرجة	الدرجة				العبارة	الرقم
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة		
					يتمتع العاملون داخل المؤسسة بقدرة كبيرة في التركيز على أهداف وغايات المؤسسة	21
					يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل	22
					تتجه المؤسسة نحو إحداث التغيير والوصول إلى أعلى مستوى الجودة والتميز في نوعية الخدمة المقدمة	23
					تركز إستراتيجية المؤسسة على تحسين الخدمات بما يفوق ما أنجزه المنافسون	24
					تقوم المؤسسة بإدخال وسائل تكنولوجية حديثة لتسهم في إنجاز العاملين وتقديم خدمة مميزة للمستفيدين	25
					تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتطوير أداء العاملين بهدف تحقيق التميز والإبداع	26
					تمنح المؤسسة صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الذي يحقق التميز	27
					يملك المدراء أسلوب التأثير لتوجيه العاملين نحو التفكير الإبداعي في المؤسسة	28
					تعتمد ثقافة المؤسسة على معلومات فعالة في تقديم خدماتها	29
					تقوم المؤسسة بإجراء إستطلاعات للتعرف على آراء المستفيدين من الخدمة	30

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	14	46.7	46.7	46.7
Valide أنثى	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمرية الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	11	36.7	36.7	36.7
سنة 40 من أقل إلى 30 من	9	30.0	30.0	66.7
Valide سنة 50 إلى 40 من	4	13.3	13.3	80.0
سنة 50 من أكثر	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	4	13.3	13.3	13.3
Valide ليسانس	13	43.3	43.3	56.7
أخرى شهادات	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المتصرفون	6	20.0	20.0	20.0
الإدارة ملحقوا	7	23.3	23.3	43.3
الإدارة أعوان	5	16.7	16.7	60.0
Valide الكتاب	7	23.3	23.3	83.3
الإداريون المحاسبون	1	3.3	3.3	86.7
المهندسون	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	4	13.3	13.3	13.3
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	7	23.3	23.3	36.7
Valide سنة 15 من أقل إلى 10 من	11	36.7	36.7	73.3
سنة 15 من أكثر	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	29	96.7
Observations Exclues ^a	1	3.3
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	30

معامل ألفا كرونباخ المحور الأول: المنظمة المتعلمة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	29	96.7
Observations Exclues ^a	1	3.3
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.869	20
/	/

قائمة الملاحق

معامل ألفا كرونباخ المحور الثاني: التميز التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.781	10

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: المنظمة المتعلمة

البعد الأول: التمكين الشخصي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والمناسب الملائم الجو المؤسسة توفر الحلول تقديم من لتمكينهم للعاملين للمشكلات الإبداعية	29	3.21	1.264
مهارات زيادة إلى المؤسسة تسعى كافة في لديها العاملين وقدرات ومعارف المستويات	30	3.37	1.066
على المسؤوليات المؤسسة توزع بالتعلم يرغبون الذين العاملين	30	2.80	1.095
وتجريب توليد إلى المؤسسة تسعى جديدة ومداخل طرق	30	3.50	1.009
N valide (listwise)	29		

قائمة الملاحق

البعد الثاني: التفكير النظامي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
خلال من المؤسسة في العاملون يتفاعل المعقدة الوضعيات تسيير في معارفهم	30	3.40	1.163
العاملين تشجيع على المؤسسة تعمل ذو بأنه وإقناعهم النظامي التفكير على لها بالنسبة أهمية	30	2.97	1.217
التفكير إطار في المؤسسة تعمل والتنسيق التفاعل ظل في بالأنظمة الجماعي	30	3.10	1.185
المتداخلة العلاقات بفهم المؤسسة تهتم وليس الكل إلى والنظر الأشياء بين الجزء	30	4.07	.828
N valide (listwise)	30		

البعد الثالث: النماذج العقلية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأساليب تبني على القدرة العاملين لدى وإجتناح الإبداعية والأفكار الجديدة ملائم وغير قديم ماهو	30	4.03	.809
يقدمها التي الجديدة الأفكار تحظى المؤسسة بدعم الأفراد	30	3.03	1.189
وجهات المؤسسة بإدارة العاملين يحمل العمل قضايا حول مقاربة نظر	30	3.40	1.037
العاملين نحو تركيزها المؤسسة توجه ومحاوله وتصوراتهم أفكارهم لفهم بدقة وتفحصها إخراجها	30	2.97	1.245
N valide (listwise)	30		

قائمة الملاحق

البعد الرابع: الرؤية المشتركة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الرؤية ترسيخ إلى المؤسسة تسعى والمتعلقة العاملين أذهان في المشتركة بمسئولها	30	3.60	1.070
لأن فيها الأفراد برؤى المؤسسة تهتم الفردية بالرؤية تبدأ المشتركة الرؤية للعامل	30	3.23	1.073
نحو العاملين جهود المؤسسة رؤية توجه التميز تحقيق	30	3.60	.932
أجل من أعضائها حقوق المؤسسة تؤمن المؤسسة بأهداف إيماننا أكثر جعلهم	30	3.53	1.008
N valide (listwise)	30		

البعد الخامس: التعلم الفرقي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
عاملها إشراك على المؤسسة تحرص المهنية كفاءتهم كرفع تدريبيية ببرامج	30	3.97	.890
فيما للتعلم المؤسسة في العاملون يسعى البيئة من المعرفة وإقتناص بينهم الجميع على وتوزيعها الخارجية	30	3.77	1.223
للمؤسسة الإجماعات توظيف يتم من والإستفادة المتبادل التعلم لتحقيق الآخرين وتجارب الخبرات	30	3.70	.877
التي العلمية الوسائل المؤسسة تمتلك من الفرق داخل الأفراد بإدماج تسمح قدراتهم تطوير أجل	30	2.77	1.223
N valide (listwise)	30		

قائمة الملاحق

المحور الثاني: التميز التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بقدره المؤسسة داخل العاملون يتمتع وغايات أهداف على التركيز في كبيرة المؤسسة	30	3.37	1.098
أفضل لإيجاد بالمبادرة الموظفون يتمتع العمل سير تواجه التي للمشكلات الحلول التغيير إحداث نحو المؤسسة تتجه	30	3.27	1.081
الجودة مستوى أعلى إلى والوصول المقدمة الخدمة نوعية في والتميز	30	3.47	1.008
تحسين على المؤسسة إستراتيجية تركز المنافسون أنجزه ما يفوق بما الخدمات تكنولوجية وسائل بإدخال المؤسسة تقوم	30	2.77	1.135
وتقديم العاملين إنجاز في لتسهم حديثة للمستفيدين مميزة خدمة	30	3.33	1.295
تدريبية دورات عقد على المؤسسة تعمل التميز تحقيق بهدف العاملين أداء لتطوير والإبداع	30	3.40	1.102
من تمكنهم صلاحيات المؤسسة تمنح يحقق الذي بالشكل المستفيدين خدمة التميز	30	3.73	1.112
لتوجيه التأثير أسلوب المدراء يمتلك في الإبداعي التفكير نحو العاملين المؤسسة	30	3.90	.712
معلومات على المؤسسة ثقافة تعتمد خدماتها تقديم في فعالة	30	3.83	.874
إستطلاعات بإجراء المؤسسة تقوم الخدمة من المستفيدين آراء على للتعرف	30	3.37	.850
N valide (listwise)	30		

قائمة الملاحق

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإستهبان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	30	3.4157	.57733
N valide (listwise)	30		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المتعلمة_المنظمة	30	3.4020	.59013
التنظيمي_التميز	30	3.4433	.60326
الشخصي_التمكين	30	3.2250	.76098
النظمي_التفكير	30	3.3833	.71237
العقلية_النماذج	30	3.3583	.78423
المشتركة_الرؤية	30	3.4917	.75282
الفرقي_التعلم	30	3.5500	.69914
N valide (listwise)	30		

إختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	المتعلمة المنظمة	التنظيمي التميز
N		30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.4157	3.4020	3.4433
	Ecart-type	.57733	.59013	.60326
Différences les plus extrêmes	Absolue	.159	.131	.139
	Positive	.108	.086	.114
	Négative	-.159-	-.131-	-.139-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.870	.720	.764
Signification asymptotique (bilatérale)		.435	.678	.604

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

قائمة الملاحق

نتائج إختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتعلمة المنظمة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.873 ^a	.762	.754	.29923	.762	89.870	1	28	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), المتعلمة_المنظمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.047	1	8.047	89.870	.000 ^b
1 Résidu	2.507	28	.090		
Total	10.554	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Valeurs prédites : (constantes), المتعلمة_المنظمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.407	.325		1.251	.221
1 المتعلمة المنظمة	.893	.094	.873	9.480	.000

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

قائمة الملاحق

- الفرضيات الفرعية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الفرقي_التعلم, النظمي_التفكير, المشتركة_الرؤية, العقلية_النماذج, الشخصي_التمكين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.952 ^a	.906	.887	.20284	.906	46.499	5	24	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الفرقي_التعلم, النظمي_التفكير, المشتركة_الرؤية, العقلية_النماذج, الشخصي_التمكين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	9.566	5	1.913	46.499	.000 ^b
	Résidu	.987	24	.041		
	Total	10.554	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Valeurs prédites : (constantes), الفرقي_التعلم, النظمي_التفكير, المشتركة_الرؤية, العقلية_النماذج, الشخصي_التمكين

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.411	.226		1.818	.082
1 الشخصي_التمكين	.371	.094	.468	3.966	.001
النظمي_التفكير	.371	.080	.438	4.625	.000
العقلية_النماذج	.053	.069	.068	.764	.453
المشتركة_الرؤية	.075	.070	.093	1.068	.296
الفرقي_التعلم	.040	.109	.047	.370	.714

a. Variable dépendante : التنظيبي_التميز

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	1.683	12	.140	.412	.938
	Intra-groupes	5.783	17	.340		
	Total	7.467	29			
العمرية_الفترة	Inter-groupes	13.050	12	1.088	.736	.701
	Intra-groupes	25.117	17	1.477		
	Total	38.167	29			
العلمي_المؤهل	Inter-groupes	14.667	12	1.222	.825	.626
	Intra-groupes	25.200	17	1.482		
	Total	39.867	29			
الوظيفي_المستوى	Inter-groupes	34.400	12	2.867	1.121	.404
	Intra-groupes	43.467	17	2.557		
	Total	77.867	29			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	9.483	12	.790	.676	.752
	Intra-groupes	19.883	17	1.170		
	Total	29.367	29			

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03) : إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم :/ق.ع.إ.ع.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت.2023/2022

إتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تصبغ علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : المؤسسة الجزائرية للتربية والتدريب

مقرها في : الشريعة

ممثلة من طرف : السيد حدي عسلي

الرتبة : مدير فريقي

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- طغان دحمان

2- صتيحة حيسي

3- /

4- /

وذلك طبقاً للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص : إعداد محاضرات

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة مكتب الصفقات

المره من : 20/05/2023 إلى : 31/05/2023

قائمة الملاحق

المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة :

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإحلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

تتسه في : 03/03/2023

نيس القسم

ممثل المؤسسة
المرشد الوطني للمالية والرمالك
عريف علي

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

رقم: 9... / م ص س / م ع ص ج ش / م ف م ب / 2023

مقرر توجيه

إن مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة

- ❖ بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - ❖ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في 29/09/2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - ❖ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90-99 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري لموظفي و أعوان الإدارات المركزية الولايات، البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها.
 - ❖ بمقتضى النظام الداخلي للمؤسسة
 - ❖ باعتبار أن السيد(ة) عبسي منيرة
 - ❖ تشغل حاليا : //
- الرتبة: سنة ثانية ماستر - تخصص إدارة أعمال-

يقرر

المادة الأولى: (ت) يوجه السيد(ة): عبسي منيرة

الصفحة: سنة ثانية ماستر (مترتبة)

مكان العمل: مكتب الصفقات

لإجراء تريبص تطبيقي ابتداء من: 2023/03/20 إلى غاية: 2023/05/31

المادة الثانية: يكلف السيد المدير الفرعي للموارد البشرية بتنفيذ أحكام هذا المقرر.

الشريعة في: 06 مارس 2023

المدير
التميز الصحي الملائم للرسائل
عيسى



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تيسسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

رقم: 000... / م ص س / م ع ص ج ش / م ف م ب / 2023

مقرر توجيه

إن مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة

- ❖ بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ❖ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في 29/09/2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- ❖ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90-99 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري لموظفي و أعوان الإدارات المركزية للولايات، البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها.
- ❖ بمقتضى النظام الداخلي للمؤسسة
- ❖ باعتبار أن السيد(ة) دحمان إيمان
- ❖ تشغل حاليا: //
- الرتبة: سنة ثانية ماستر - تخصص إدارة أعمال-

يقرر

المادة الأولى: (ت) بوجه السيد (ة): دحمان إيمان

الصفة: سنة ثانية ماستر (متريصة)

مكان العمل: مكتب الصفقات

لإجراء تريص تطبيقي ابتداء من: 2023/03/20 إلى غاية: 2023/05/31

المادة الثانية: يكلف السيد المدير الفرعي للموارد البشرية بتنفيذ أحكام هذا المقرر.

الشريعة في: 06 مارس 2023

المدير
[Signature]
[Stamp]

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي مع دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة- تبسة- ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعتقاد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتقاد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة بمختلف أبعادها والتميز التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التميز التنظيمي، التعلم التنظيمي.

Abstract:

This study aims to identify the role of the learning Organization in achieving organizational excellence with a case study of the public institution of neighborhood health-sharia-tebessa-.and to achieve the objectives of the study was adopted a descriptive analytical study of the data of the the organization inquestion, in addition to the use of the questionnaire as a main tool in the collection of data analyzed based on the statistical package for social sciences(spss), the study reached a set of results the most Important of wich is the existence of a role of statistical significance between the learning organization in its various dimensions and the organizational excellence in the organization under study, as presented in the study, as presented in the study. the findinigs are aset of recommendations and proposals on the subject.

Keywords: Learning Organization, organizational excellence, Learning Organizational.