



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات دراسة حالة
عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
الدكتور أسامة سنوسي	عبدلي نور الهدى	1
	بويداين ابتسام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أسامة سنوسي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم ألهمنا في أمرنا الصواب ويسر لنا في كل مسألة جواب ونجينا من كل ألوان العذاب وبيض وجوهنا يوم يشتد الحساب وزين مجالسنا بخير الأصحاب واجعل دعائنا دعاء مستجاب ومحبة الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام اللهم أصلح لنا ديننا الذي هو عصمة أمرنا وأصلح لنا دنيانا التي فيها معاشنا وأصلح لنا آخرتنا التي فيها معادنا واجعل الحياة زيادة لنا في كل خير واجعل الموت راحة لنا من كل شر.

أمين يارب العالمين

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل الذي ينبغي من خلال رضاه عنا والوصول إلى العلم والمعرفة التي أمرنا بها كما نحمده أنه سخر لنا من عباده الصالحين من قدم لنا يد العون والمساعدة فترفع آيات الشكر والامتنان الأستاذ المشرف الدكتور "سنوسي أسامة".
على كل ما قدمه لنا من توجيهات خلال إعداد هذه المذكرة كما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة علوم التسيير الذين كانوا عوناً لنا خلال مشوارنا الدراسي لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وإلى كل طلبة إدارة أعمال وإلى أفراد عائلة الأسرة الجامعية كافة وأخص بالذكر معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
وإلى كل من اطلع على ثمرة جهدنا المتواضع

الإهداء

أهدي عملي المتواضع هذا

إلى من نزلت فيهم الآية الكريمة: " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
التي حملتني وهنأ على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها ، إلى من كان دعاؤها ورضاها
عني سر نجاحي، أمي الغالية حفظها الله.
إلى الذي تعب من أجل تربيته وغرس القيم والأخلاق في قلبي ، إلى من أحمل لقبه بكل
فخر واعتزاز أبي أطال الله في عمره.
إلى من علموني علم الحياة وتذوقت معهم أجمل اللحظات أخوتي.
إلى رفقاء دربي في الحياة وجميع زملائي وزميلاتي
إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبداً ، أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى ما بعد
التخرج.
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل أهديه ثمرة جهدي.
إلى كل من لم تحمل أسمائهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي.

نور الهدى

الإهداء

إلى الذي علمني سر الكلمة و ساندني دوما ,إلى من تعجز الكلمات عن إنصافه و إلى من لم تكتمل فرحتي إلا بوجوده إلى مثلي الأعلى و رمز العطاء و الرجولة و الصبر و النجاح إلى

والدي الحبيب

إلى القلب الحنون و إلى أعلى أقمار الكون إلى الروح الصبورة إلى

والدتي الحبيبة

إلى مهجة قلبي و روعي ابنتي الغالية جنى

إلى سندي في هذه الحياة زوجي فؤاد

إلى كافة الأهل و الأصدقاء أختاي أنفال، إيناس و أخي مولود إلى كل من علمني حرفا

فصرت له عبداً ، أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى ما بعد

التخرج.

إلى زملائي و زميلاتي طول مشواري الدراسي

أهدي هذا العمل المتواضع

إبتسام

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله بمعهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان يعكس متغيرات الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وتمت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و الذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 40 استبانة على الأساتذة و تم استرجاع 36 . ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج spss نسخة 26، في حين تمثلت أبعاد التعلم التنظيمي ب(التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم من المنظمة)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم الفردي و ثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بوالصوف ميله.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على ثقافة التميز من وجهة نظرأساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم الجماعي ثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بوالصوف ميله.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنظمة على ثقافة التميز من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم من المنظمة و ثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بوالصوف ميله.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على ثقافة التميز من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم التنظيمي وثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بوالصوف ميله.

ومن أهم أهداف الدراسة هي: الكشف عن وجود أثر لأبعاد التعلم التنظيمي على ثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بوالصوف ميله.

ومن أهم التوصيات نذكر:

من المستحسن سعي المركز الجامعي للعمل الجماعي بين الأساتذة لما له من دور إيجابي في تعزيز التعلم التنظيمي.

- **الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي، ثقافة التميز، الثقافة التنظيمية، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم من المنظمة.

Abstract

The study aimed to know the impact of organizational learning on the culture of excellence in institutions from the point of view of the professors of the University Center Abdel Hafeez Boualsouf Mila at the Institute of Economic, Commercial and Management Sciences, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed that reflects the variables of the study. As a data collection tool, which was applied to a random sample of the study population, where 40 questionnaires were distributed to teachers and 36 were retrieved. To process the data, the spss program version 26 was used, while the dimensions of organizational learning were (individual learning, group learning, and learning from the organization), and the study reached a set of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant effect of individual learning on the culture of excellence for the professors of the Institute of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), that is, there is a direct positive relationship between individual learning and the culture of excellence at the level of the university center Abd al-Souf Mila.
- There is a statistically significant effect of group learning on the culture of excellence from the point of view of the professors of the Institute of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), that is, there is a direct positive relationship between group learning and the culture of excellence at the level of the university center Abd al-Souf Mila.
- There is a statistically significant effect of learning from the organization on the culture of excellence from the point of view of the professors of the Institute of Economic, Commercial and Management Sciences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), that is, there is a direct positive relationship between learning from the organization and the culture of excellence at the level of the university center Abdel Boualsouf Mila.
- There is a statistically significant effect of organizational learning on the culture of excellence from the point of view of the professors of the Institute of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), that is, there is a direct positive relationship between organizational learning and the culture of excellence at the level of the university center Abd Baal Souf Mila.

Among the most important objectives of the study are: To reveal the existence of an impact of the dimensions of organizational learning on the culture of excellence at the level of the University Center Abd al-Souf Mila.

Among the most important recommendations are:

It is recommended that the university center seek teamwork among professors because of its positive role in promoting organizational learning.

- Keywords: organizational learning, culture of excellence, organizational culture, individual learning, group learning, learning from the organization.

خطة البحث

الصفحة	العنوان
I	دعاء
II	شكر وعرقان
III	الاهداء
V	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال والملاحق
أ.....د	مقدمة
الفصل الاول :الاطار النظري لتعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات	
02	تمهيد
03	المبحث الاول :المدخل المفاهيمي لتعلم التنظيمي
03	المطلب الاول :مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته
03	الفرع الاول :مفهوم التعلم التنظيمي
05	الفرع الثاني :أهمية التعلم التنظيمي
07	الفرع الثالث :خصائص التعلم التنظيمي
08	الفرع الرابع :مستويات التعلم التنظيمي
09	المطلب الثاني :أنواع التعلم التنظيمي ومراحله وأدواته
09	الفرع الاول : أنواع التعلم التنظيمي
13	الفرع الثاني :مراحل التعلم التنظيمي
14	الفرع الثالث : أدوات التعلم التنظيمي
15	المطلب الثالث : عوامل التعلم التنظيمي فوائدومعوقاته
15	الفرع الاول :عوامل التعلم التنظيمي
16	الفرع الثاني : فوائد التعلم التنظيمي
17	الفرع الثالث : معوقات التعلم التنظيمي
19	المبحث الثاني :المفاهيم الاساسية لثقافة التميز في المؤسسات
19	المطلب الاول :مفهوم ثقافة التميز وأهميته
19	الفرع الاول :مفهوم ثقافة التميز

21	الفرع الثاني :أهمية ثقافة التميز
21	المطلب الثاني :أبعاد وخصائص ثقافة التميز
21	الفرع الاول :أبعاد ثقافة التميز
22	الفرع الثاني :خصائص ثقافة التميز
22	المطلب الثالث :مراحل التميز في المنظمة
24	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني :الدراسات السابقة	
25	تمهيد
26	المبحث الاول : الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات
26	المطلب الاول :الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي
26	الفرع الاول :الدراسات المحلية
31	الفرع الثاني :الدراسات العربية
41	الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية
42	المطلب الثاني :الدراسات السابقة حول ثقافة التميز في المؤسسات
42	الفرع الاول : الدراسات المحلية
43	الفرع الثاني : الدراسات العربية
48	الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية
49	المطلب الثالث : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
50	المبحث الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة
50	المطلب الاول : التعقيب على دراسات التعلم التنظيمي وثقافة التميز
50	الفرع الاول : التعقيب الخاص بالتعلم التنظيمي
51	الفرع الثاني : التعقيب الخاص بثقافة التميز
52	المطلب الثاني : الدراسات التي تربط التعلم التنظيمي وثقافة التميز
54	المطلب الثالث :ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث :الدراسة الميدانية	
64	تمهيد
65	المبحث الاول:تقديم المؤسسة
65	المطلب الاول:تقديم المؤسسة

65	الفرع الاول :نشأة المركز الجامعي
65	الفرع الثاني : موقع المركز الجامعي ومساحته
66	الفرع الثالث :مهام المركز الجامعي
66	المطلب الثاني :الهياكل القاعدية للمركز الجامعي وهيكله التنظيمي
66	الفرع الاول :الهياكل القاعدية للمركز الجامعي
67	الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي
69	المطلب الثالث : لمحة عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
70	المبحث الثاني :الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
70	المطلب الاول :نموذج الدراسة للعلاقة بين المتغيرات
70	المطلب الثاني :أدوات الدراسة وأدوات المعالجة
71	الفرع الاول:أدوات الدراسة
71	الفرع الثاني :ادوات المعالجة الاحصائية المستخدمة
72	المطلب الثالث :صدق اداة الدراسة وثباتها
72	الفرع الاول :الصدق الظاهري
72	الفرع الثاني : ثبات ادوات الدراسة
74	المبحث الثالث :تحليل النتائج واختبار الفرضيات
74	المطلب الاول :وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لافراد عينة الدراسة
75	المطلب الثاني : التحليل الاحصائي لعبارات الاستبيان
86	المطلب الثالث :اختبار الفرضيات
86	الفرع الاول :اختبار التوزيع الطبيعي
86	الفرع الثاني :مناقشة اختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
98	قائمة المراجع
103	الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	فقرات أبعاد التعلم التنظيمي	01
71	مقياس الإجابة عن فقرات للتعلم التنظيمي	02
71	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ	03
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والمهنية	04
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء التعلم الفردي	05
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء التعلم الجماعي	06
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء التعلم من المنظمة	07
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء تميز الثقافة التنظيمية	08
87	نتائج أختيار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم الفردي على ثقافة التميز	09
88	نتائج أختيار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم الجماعي على ثقافة التميز	10
89	نتائج أختيار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم من المنظمة على ثقافة التميز	11
90	نتائج أختيار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز	12
91	نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم من المنظمة) على ثقافة التميز	13



قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	أهمية التعلم التنظيمي	01
09	التعلم أحادي الحلقة	02
10	التعلم ثنائي الدورة	03
11	التعلم ثلاثي الحلقة	04
14	أدوات التعلم التنظيمي	05
68	نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغيرات	06
70	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله	07



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
103	ملخص لبعض الدراسات المحلية السابقة للتعليم التنظيمي	01
105	ملخص لبعض الدراسات العربية السابقة للتعليم التنظيمي	02
107	ملخص لبعض الدراسات الأجنبية للتعليم التنظيمي	03
108	ملخص لبعض الدراسات السابقة التي تربط بين التعلم التنظيمي و ثقافة التميز	04
109	الإستبيان	05
113	معامل ألفا كرونباخ لقيمة الإستبيان لكل الأبعاد	06
114	وصف الخصائص الشخصية و المهنية لأفراد عينة الدراسة	07
115	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لقيم t	08
117	نتائج تحليل الإنحراف البسيط لتأثير أبعاد التعلم التنظيمي على ثقافة التميز	09
119	نتائج تحليل الإنحراف المتعدد لتأثير أبعاد التعلم التنظيمي على ثقافة التميز	10
120	نتائج تحليل الإنحراف البسيط لتأثير التعلم التنظيمي على ثقافة التميز	11
120	لجنة تحكيم الإستبيان	12

مقدمة

تمهيد

تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي يفرضها التطور التكنولوجي الحاصل في مختلف المجالات، مما أدى إلى إحداث ضغط على هذه الأخيرة لمواكبة تغيرات البيئة المتسارعة في جميع النواحي ، ولعل أحد أهم التغيرات البيئية التي أثرت على المؤسسات وتطورها ، الذي يستند على المعلومات والمعارف ، والتي تعتبر كركائز أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولضمان البقاء والديمومة يستوجب على المؤسسة إتباع مسار التعلم التنظيمي الذي يعتبر توجهها إداريا حديثا ، وأداة مهمة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وهو مرشد وموجه لبلوغ المنظمة غاياتها ، ويمكنها من التكيف مع المستجدات البيئية.

وفي ظل هذه التحولات العالمية والتحديات التي تواجهها المؤسسات، وتعدد المتغيرات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية...) لم يعد البقاء هدفا سهلا المنال إلا من خلال الاعتماد على عنصري النجاح والتفوق وهو ما يعرف بالتميز أو (ثقافة التميز) والتي تعد إحدى المفاهيم التي تحسّن أداء المؤسسات، وتؤدي دورا محوريا في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المؤسسة.

وترتبط ثقافة التميز بالتعلم التنظيمي ،حيث تساعد عملية التعلم على تحسين ثقافة التميز في المؤسسات فعندما يتعلم أفراد المؤسسة ويتبادلون المعرفة ،يتم تحسين الاداء وتحسين العمليات وتطوير الخدمات والمنتجات، مما يؤدي إلي تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة وبالتالي تحسين سمعتها ومكانتها في السوق .

أولا: الإشكالية

تشير الأدبيات السابقة إلى أهمية التعلم التنظيمي و ثقافة التميز كأحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة إلى حد كبير، إذ أن المؤسسات تعمل في بيئة تتصف بالمنافسة الشرسة، الأمر الذي دفعها إلى تركيز اهتمامها و توجهاتها نحو نشر مفهوم التعلم التنظيمي على نطاق أوسع وبهذا تضمن تحقيق التميز باعتباره أفضل خيار استراتيجي.

كما بينت الأدبيات ضرورة تمسك المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بهذا الخيار، والسعي إلى تطوير الاستراتيجيات الملائمة للاستجابة لمتطلباته الحالية و المستقبلية.

وبعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية المعاصرة ،لذلك نجد هناك وفرة في الدراسات التي تعلقته بهذا المجال في المؤسسات الادارية والجامعات.

حيث نالت ثقافة التميز إهتماما من طرف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة و إعطائه تركيزا كبيرا يؤدي بالمركز الجامعي إلى الرقي بأهدافه.

وقد لمس الطالبان الحاجة إلى دراسة أهمية نشر ثقافة التميز من خلال تأثير التعلم التنظيمي عليه وبالتالي فإن الهدف من الدراسة الحالية هو التعرف على أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة بطرح السؤال الرئيسي التالي:

➤ إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

➤ إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تحقيق التعلم الفردي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

➤ إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تحقيق التعلم الجماعي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

➤ إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تحقيق التعلم من المنظمة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

➤ إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

ثانيا الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنظمة على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير عند دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ثالثا المنهج المتبع في الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة للتعلم التنظيمي وثقافة التميز ، ما يناسب هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافنا.

أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا في الدراسة الميدانية بوصف أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء دراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، مستعملين الاستبيان واستخدام برامج spss نسخة 26 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات للتعرف على أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

رابعا: أهمية الدراسة .

يحظى أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات بأهمية كبيرة ،حيث أن تطوير ثقافة التميز يعد أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات التي ترغب في النجاح والاستمرارية و ذلك من خلال النقاط التالية:

1.الأهمية العلمية:

➤ تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال و تعمل على تزويد مكتبة الجامعة برفاد جديد من المعرفة.

➤ تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات لوجود قلة في الدراسات التي تطرقت إلى ذلك.

➤ محاولة إثراء الموضوع بمراجع جديدة

2.الأهمية العملية:

➤ التعريف بالتعلم التنظيمي يمثل حجر الأساس للمؤسسات المعاصرة إذ يمكن هذا الأخير من التحسين المستمر لمختلف الممارسات والعمليات مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل سرعة التغيرات البيئية واشتداد حدة المنافسة إضافة إلى كون ثقافة التميز تحتل أيضا مكانة مميزة في المؤسسات.

خامسا: أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي و أبعاده على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- محاولة معرفة مدى تبني المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف لثقافة التميز.
- الكشف عن وجود أثر لأبعاد التعلم التنظيمي على ثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي ع بد الحفيظ بالصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

سادس: مبررات اختيار موضوع الدراسة

توجد عدة أسباب وراء اختيار الموضوع منها ما يلي:

- الاهتمام للمواضيع الحديثة نسبيا و الرغبة في البحث و الاطلاع على هكذا موضوع.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن للتعلم التنظيمي التأثير على ثقافة التميز في المؤسسة محل الدراسة.
- من بين المواضيع المقترحة من طرف الأستاذ و الميول الشخصي للباحثين.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه ، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل ضمن تخصص إدارة الأعمال.

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تتم الدراسة في مؤسسة تابعة للقطاع العام، وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- **الحدود الزمنية:** حددت فترة الدراسة من فيفيري إلى غاية ماي 2023.

ثامناً: هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول جاءت فيه الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة كمفهوم التعلم التنظيمي و ثقافة التميز، أما الفصل الثاني تناول أهم الدراسات التي درست الموضوع بمختلف التوجهات، أما الفصل الثالث فعكسنا الواقع النظري للمؤسسة محل الدراسة، و ذلك من خلال إعطاء تعريف حول المؤسسة و مهامها و هيكلها، وكذا دراسة الأثر الموجود بين أبعاد التعلم التنظيمي و ثقافة التميز، كما تم التطرق إلى أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

➤ تأخر تجاوب الأساتذة مع الإمتحان الإلكتروني مما دفعنا إلى الإعتماد على الإمتحان الورقي و البحث عن أساتذة في فترة نهاية السنة و ما يترتب عنها من أعباء بيداغوجية و ضغط كبير على الأساتذة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وثقافة التميز

تمهيد:

التعلم التنظيمي من بين أبرز العمليات في المنظمة حيث يساهم في تحقيق أهدافها واكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة وهذا ما جعلها تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة داخل المنظمة، ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، التنظيمية وغيرها. وتعد ثقافة التميز أحد مفاهيم تحسين أداء المنظمات، وهي تؤدي دورا محوريا في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة، من أجل التوجه نحو تطبيق التعلم التنظيمي وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي وأنواعه أدواته إلى غير ذلك من المفاهيم التي من شأنها أن تعطينا صورة ولو بسيطة عن هذا المفهوم وكذلك ثقافة التميز الى جانب مجموعة من المراحل التي مرت بها العملية التنظيمية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين

➤ المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

➤ المبحث الثاني: الإطار النظري لثقافة التميز في المؤسسات

المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

لقد أحتل التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها الباحثين لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم، واهتماماتهم وفلسفاتهم والحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم وبذلك تعددت تعريفات التعلم التنظيمي بتعدد وتنوع مفكره.

وسنتناول في هذا المبحث مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي حيث نتناول مفهوم التعلم التنظيمي و مستوياته في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني نتاولنا أنواع التعلم التنظيمي و مراحلها و أدواته، وفي المطلب الأخير تطرقنا إلى عوامل التعلم التنظيمي، فوائده و معوقاته.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته

تعددت مفاهيم التعلم التنظيمي بتعدد وتنوع مفكره وما الذي يميز التدريب و التعلم وسوف ندرج جملة من المفاهيم لمحاولة إيضاح معناها وتحديد أهمية وخصائصه ومستوياته .

الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي

➤ تعريف التعلم:¹

يعرف التعلم على أنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، أي أن الإنسان يمر بمواقف اجتماعية، نتيجة لتلك المواقف يكتسب معنا جديدا ومفاهيم جديدة تشير عليه بأهمية وضرورة إتباع أنماط مختلفة من السلوك، وبلقالي يميل الإنسان إلى تغير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة".

حيث يعرفه أحمد ماهر "باعتباره التغير الدائم نسبيا في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة".

كما يعرف أيضا على أنه "التغير المتواصل والنسبي في سلوكية الفرد اعتمادا على حصيلة خبراته المتراكمة كما يعرف أيضا التعلم بأنه يرتبط بالتغير الدائم نسبيا في السلوك الحالي والسلوك المحتمل، والذي ينتج من الخبرة و الممارسة المباشرة أو غير مباشرة.

➤ **تعريف التعلم التنظيمي:** على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التنظيم والمنظمة بشكل عام وقلّة الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي فهناك عدة تعريفات للتعلم التنظيمي.

¹ عمارة سلمى، نعيمة بارك، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة BATICIM وحدة ام البواقي، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس، 2018، ص35.

ويعتبر SIMON التعلم التنظيمي على أنه " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها".

وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين مهمين هما الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الاجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المخرجات.

أما التعريف التعلم التنظيمي حسب FIOLE بأنه " العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل و القيم الأحسن".¹

عرف التعلم التنظيمي على أنه " مجموع العمليات و النشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها ،سواء الخارجية أم الداخلية وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة و الفاعلية".²

وقد عرف سيمون 1996 التعلم التنظيمي على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الافراد العاملين في المنظمات بما يعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها ،وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين وأساسيين هما الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة ،و المخرجات الناجمة عن هذا الوعي و المبنية على الإجراءات التي تتخذها في التعامل مع هذه المشكلات".³

وعرف argryس التعلم التنظيمي على أنه " عملية الإستنتاج وتصحيح الأخطاء The Process of Detection and Correction of errors أو أنها العملية التي تسعى فيها إلى تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم من طريق العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج ،وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات".⁴

¹ عمارة سلمى، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي جامعة حلب، سوريا، 2013، ص181.

³ سليمان عز الدين، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد 03 جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، ص 207.

⁴ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة خيضر، الجزائر-بسكرة-، 2014-2015، ص 24.

عرفه senge على " أن عملية التعلم التنظيمي الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية ،وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية".¹

ويؤكد سيمون " على التعلم الذي يحدث داخل عقل الفرد وليس المنظمة ،فالأفراد العاملين يلعبون الدور الرئيسي في العمل و المعرفة ،وهم يحركون ويطبقون المعرفة ،ويصبحون وكلاء للتعلم من خلال ترجمة أفكارهم وخبراتهم وتصوراتهم لفائدة المنظمة وتحقيق أهدافها".²

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي إجرائيا بأنه: "هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها لتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية و الخارجية وهذا باستثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها حل المشكلات التي تواجهها".

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة خاصة من جانب رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها فهذا يجعل من المؤسسة محور تميز وارتقاء وتمكنها من أداء أعمال جديدة تدعم قدرات الابداع والابتكار، وتبرر الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في مايلي:³

- إكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل.
 - رفع كفاءة المؤسسة الانتاجية وفعاليتها التنظيمية.
 - تدعيم القدرة على الابداع والابتكار لدى الموارد البشرية.
 - تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية.
 - خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة .
 - كما يمكننا أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال العديد من المستويات، فهناك مستوى بالنسبة للأفراد، ومستوى بالنسبة للجماعة، والمستوى الأخير بالنسبة للمنظمة ونوضحها في النقاط التالية:⁴
1. الأهمية بالنسبة للفرد:

¹ بلقاسم جوادي، نفس المرجع السابق، ص 25.

² عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 3.

³ هاشمي اناس، الاتجاهات الحديثة في ادارة المعرفة، 2009، ص 96.

⁴ فتحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018-2019، ص 5.

الفصل الأول: الاطار النظري للتعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات

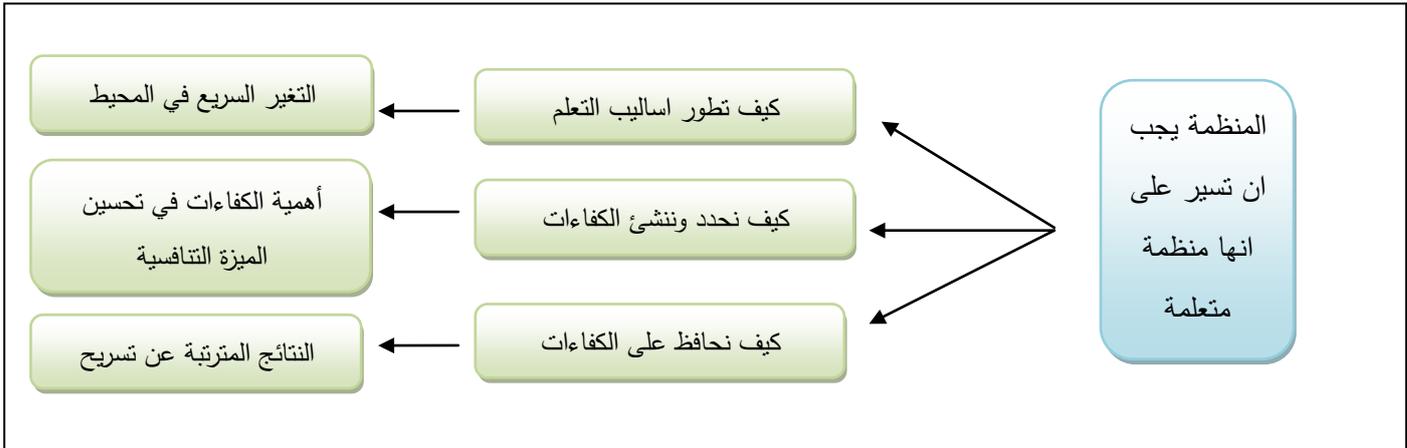
- مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين و التفاعل معهم وبالتالي تطوير شخصيته.
 - تحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.
 - وسيلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة و القوة.
2. الأهمية بالنسبة للجماعة :

- يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي
- إمكانية التشارك في المعارف، والحوار البناء وثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات.
- العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، وهو الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، كما يعتبر الوسيط الرابط بين تعلم الأفراد و المنظمة.

3. الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- الطريق الافضل لتحقيق التميز التنافسي.
- الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات وقدرتها على التكيف.
- تبني المنظمات التعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل.

الشكل رقم (1): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018-2019، ص6.

من خلال الشكل (1) نلاحظ أنه لكي تكون المنظمة متعلمة وتحقق التميز لابد وأن تطور من أساليب التعلم الحديثة لمواكبة التغير السريع في البيئة، وكذلك مدى إمكانيتها على تحديد الكفاءات والمحافظة عليها وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية التي تجعل المنظمة في تطور مستمر.

ومن جهة أخرى فإن التعلم التنظيمي يحدث بفعل تعلم أعضاء المنظمة لتغيير أنشطتها وأساليب استجابتها للتغيرات وفقا للشروط التالية:

- إدراك أعضاء المنظمة للتغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بها.
- معرفة الافراد لتغيرات ،سواء من الناحية إيجابية أي فرص المنظمة، أو سلبية تلحق خسارة.
- توضيح ما يترتب عن المتغيرات وتأثيرها على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة أن يقرر الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ،لمساعدة المنظمة في إستثمار الايجابيات وتجنب السلبيات.

الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

من خصائص التعلم التنظيمي حسب هيجان هي:¹

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية.
- يعتبر هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتكمن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي إن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.
- ظاهرة جماعية:فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.
- كما يضيف DODGSON عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها:²
- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.
- أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي ،لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تتبنى المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل بتعدي ذلك إن تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

الفرع الرابع: مستويات التعلم التنظيمي

¹ محمد بن العلي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الامنية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، السعودية-الرياض-، 2007، ص 60.

² محمد بن العلي إبراهيم الرشودي، نفس المرجع، ص 61.

يهدف مصطلح المنظمة المؤهلة أو المنظمة المتعلمة إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات تنفيذ العمل، نوع تسير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات وتمثل في:¹

- المستوى الفردي: يتعلق التعلم التنظيمي على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يتميز بين أوقات التعلم الرسمية التكوين الكلاسيكي و التكوين الذاتي وأوقات التعلم غير الرسمية التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء... الخ.
 - المستوى الجماعي: يعني التعلم على المستوى الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، إنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.
 - المستوى التنظيمي: التعلم على المستوى التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.
- فهذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، حيث التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح، التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى المنظمات المتعلمة.
- كما يرى فاراقو FARAGO أن التعلم التنظيمي لايعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات، كما انه يقترح نمودجا مكونا من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي:²
- المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة والعمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيط .
 - المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.
 - المستوى الثالث: التعلم بالتكيف، وينطبق على الحالات الديناميكية التي تحتاج لتطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب وانيساط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.
 - المستوى الرابع: التعلم للتعلم، والذي يخص التجديد والإبداع، وفيه يتم تصميم المستقبل بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

¹ شاكر جار الله الخشالي، بلال إبراهيم صوان، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي، مجلة البصائر، المجلد 11، العدد 1، 2007، ص133-134.

² محمد بن علي الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي، مراحل وأدواته

الفرع الاول : أنواع التعلم التنظيمي

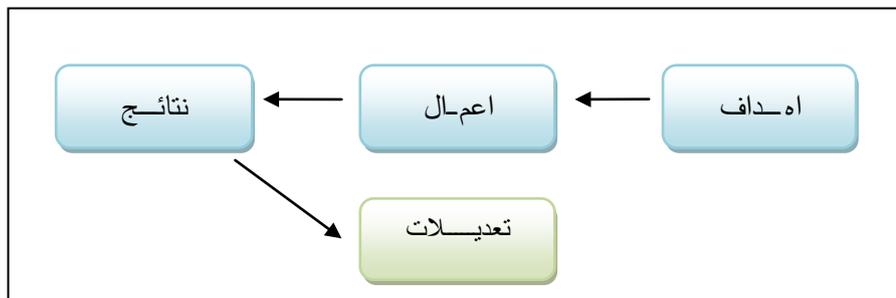
للتعلم التنظيمي أربعة أنواع رئيسية تعرضت لها الدراسات العلمية ونوجزها على النحو التالي:¹

1 التعلم التكيفي: ويعرفه بأنه: "الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة داخليا وخارجيا، ويتمثل في تكيف الاجراء أو السلوك المتخذ من أجل تحقيق الأهداف الراهنة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، الحافز للتعلم التكيفي هو الفجوة بين الأهداف والنتائج مما يدفع المنظمة إلى إعادة تصحيح الإجراءات أو السلوك لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ويحدث التعلم التكيفي عندما يتعلم الفرد أو الجماعة من الخبرة السابقة ونتائجها."

وهناك ثلاثة أنواع لتعلم التكيفي وهي:²

➤ تعلم أحادي الدورة: وهو عبارة عن اكتشاف وتحديد الاخطاء وتصحيحها فهو يهتم بايجاد حلول مباشرة وفورية للصراعات أو المعوقات التي تكون بمنزلة عوارض ظاهرة للمشاكل التنظيمية، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى المحافظة على النظام الحالي للمنظمة واستقرارها، فهو يحدث عندما يكون الخطأ المكتشف للمنظمة بالاستمرار في سياستها الحالية أو في تحقيق أهدافها الحالية فهو تعديل في سلوك الفرد دون المساس بالقيم والمتغيرات الحاكمة لسلوكه، فكلما زادت رغبة المنظمة في المحافظة على نظام القيم والعادات الاساسية لها كلما ازداد تأثرها بالتعلم الأحادي وكانت أكثر اقتناعا به، والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم الاحادي الدور:

الشكل رقم(2): تعلم أحادي الحلقة



المصدر : سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم دراسة تطبيقية على جامعة القراء، أطروحة دكتوراه، تخصص الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص27.

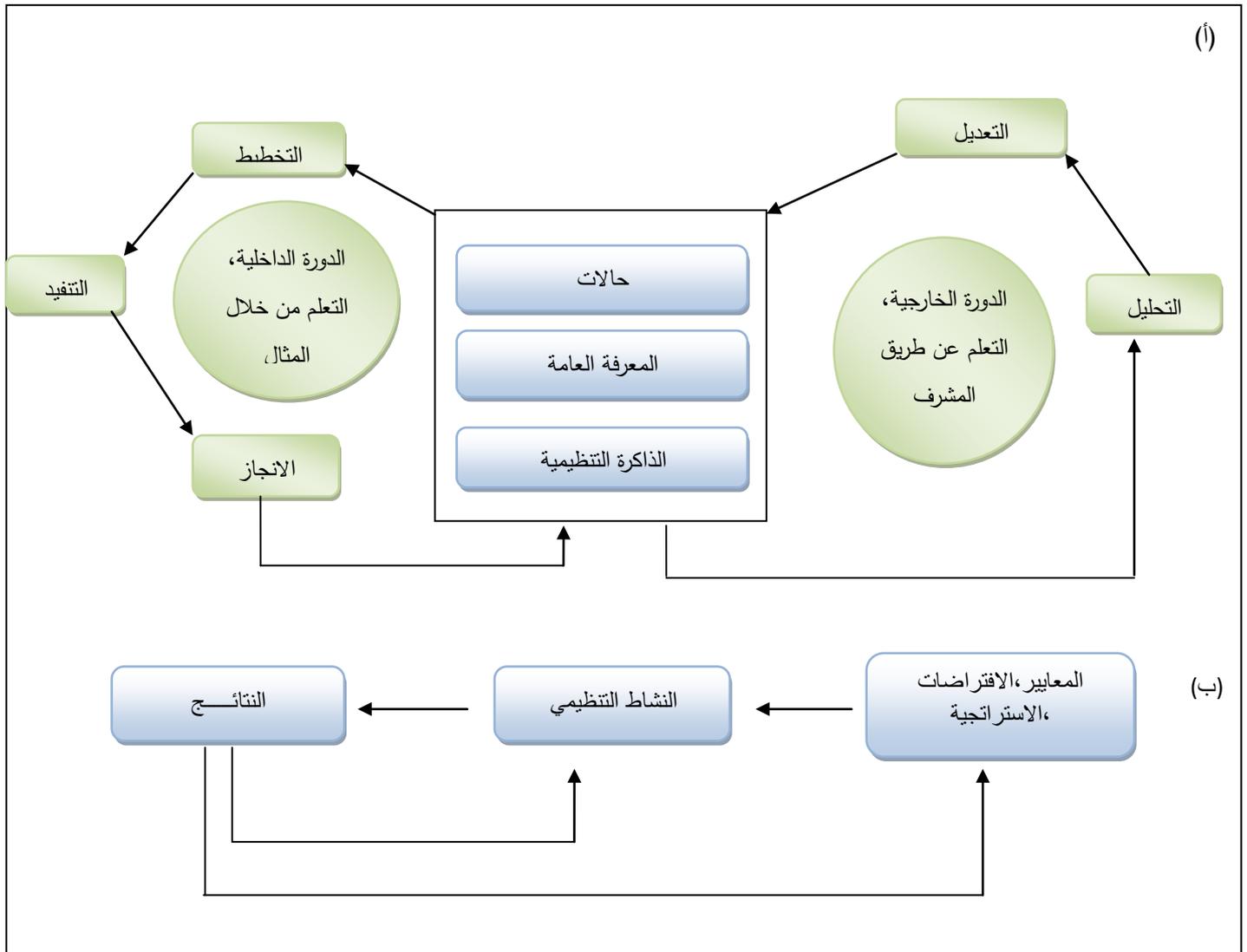
¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر-القااهرة-،2005، ص 109.

² سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم دراسة تطبيقية على جامعة القراء، أطروحة دكتوراه، تخصص الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص 25-31.

الفصل الأول: الاطار النظري للتعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات

➤ التعلم الثنائي الدورة: يرى البعض أن هذا النوع من التعلم اعمق تأثير في المنظمة من التعلم الاحادي الدورة، إذ يتطلب توجيه تساؤلات عميقة حول الازواج الخاطئة التي تحسن النظام ذاته وتبحث في أسباب حدوث الأخطاء والنجاح أو الفشل الحاصل وصلاحيه القيم والأعراف والبناء التنظيمي الحالي لتحقيق النتائج والاهداف المطلوبة، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما يكتشف الخطأ في المؤسسة ويتم تصحيحه بطريقة تتضمن تعديلات للمعايير الاساسية الضمنية والسياسات والاهداف، حيث يفكر الاداريون في المنظمة ويطرحون الاسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الاجراءات والسياسات والاهداف الجارية حاليا في المنظمة، وهم بذلك يتصرفون بناء على معلومات ويناقشون المشاكل ويتعلمون من الاخرين ويبدون استقرارهم للتغيير وبذلك تتبثق دائرة التعلم بينهم، والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم التكيفي الثنائي الدورة:

الشكل رقم (3): التعلم الثنائي الدورة



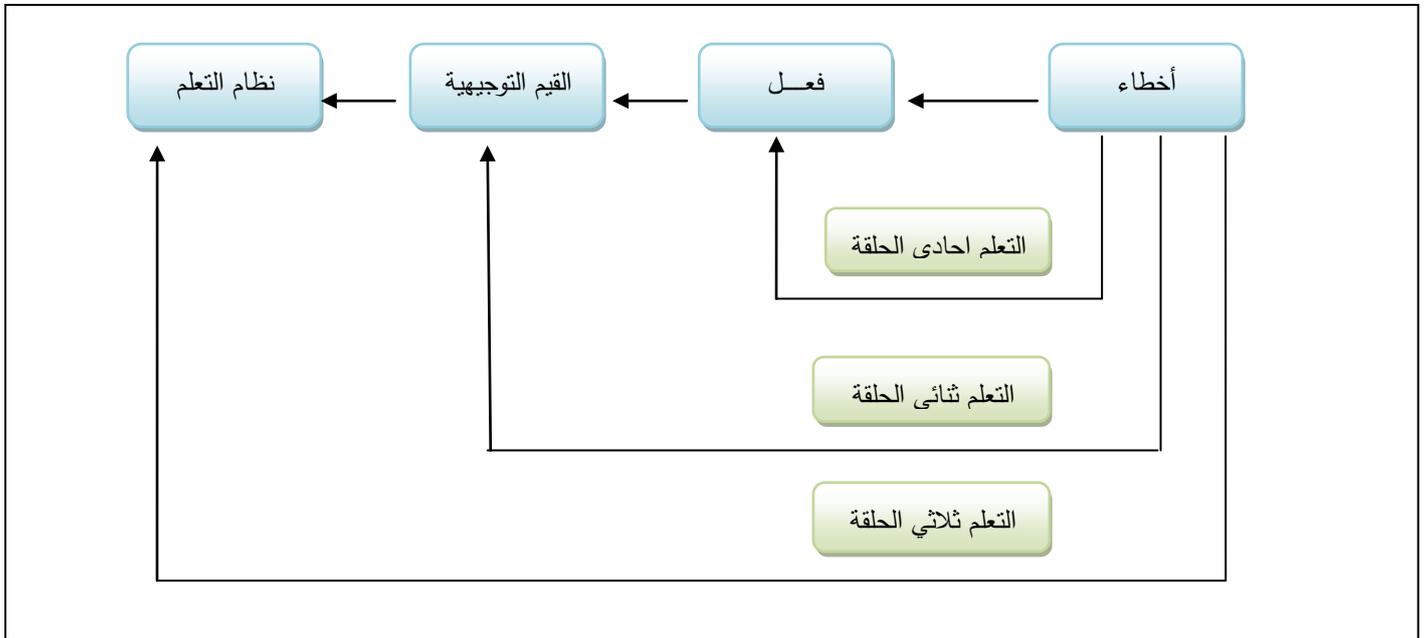
الفصل الأول: الاطار النظري للتعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات

المصدر: نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 2، دار الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2008، ص 254.

➤ التعلم الثلاثي الدورة: التعلم الثلاثي هو المرحلة النهائية من نهج حلقة التعلم من خلال طرح عدة أسئلة حول أنشطة المنظمة لإيجاد رؤية استراتيجية للمنظمة، وخيارات المنظمة في هذه المرحلة تكون أكثر وعلى مستوى الطموح ويعتبر هذا النوع الانعكاسي القائم على الممارسات السابقة ويصعب غالبا ممارسته في المنظمات العامة، وهذا النوع يحدث عندما تتعلم المنظمة كيف يمكن اجراء التعلم احادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة، اي معرفة المنظمة للطرق والأساليب والعمليات التي تقودها الى التعلم، ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول من حال الى افضل عن طريق فهم الالية والكيفية التي تتم بها عملية التعلم فالعنصر الاساسي في التعلم ثلاثي الحلقة هو تحسين المقدرة على التعلم.¹

والشكل الموالي يمثل المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي حسب Argyris:

الشكل رقم(4) : التعلم ثلاثي الحلقة



المصدر: Yvon pesqueux. Philippe Durance Apprentissage organizational . economie dela connaissance moele cohier : de recherché du lisspor. 2004. P21

¹ عبد الرزاق الشبخلي، التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث إستطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24 ، العدد108، 2017، ص 07.

2 التعلم التوقعي: وهو يشير الى اكتساب المعرفة الناتجة عن التصور المستقبل و الاستعداد له ،اي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على افضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق و الاساليب للاستفادة منها.¹

3 التعلم التفاعلي:

يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين إذ تتمثل فكرته إلى التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتقاد أنه لا تعليم بلا عمل.²

4 التعلم الجمعي:

النوع الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددا من القدرات، مثل حل المشاكل والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.³

الفرع الثاني: مراحل التعلم التنظيمي

حدد جيمس هوب أربعة مراحل اساسية لعملية التعلم التنظيمي يشرحها كل من عبد الرحمان هيجان ومؤيد السالم كالتالي:⁴

➤ **اكتساب المعرفة:** يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة كما أن الحصول على المعرفة العننية أو الحقائق والمعلومات يتم أساسا عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم المعلومات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات وانجاز البحوث وعمليات التطوير وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي وغالبا مايفضي عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى اكتساب المنظمة معارف جديدة.

➤ **توزيع المعلومات:** يقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة او لعاملين فيها عبر طرق مختلفة، بأساليب رسمية وغير رسمية، ومن بين هذه الطرق، حلقات التعلم و

¹ بلال خلف السكارنة ، التعلم التنظيمي ودوره في التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد4،2014، ص 132.

² نفس المرجع ،ص 132

³ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين ،دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط، رسالة الماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، الجزائر-بسكرة، 2015، ص40.

⁴مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 142-143.

البرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الإتصال الرسمية، وكلما زادت عملية المشاركة في المعلومات ازدادت تعلمًا.

➤ **تفسير المعلومات:** من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لا بد من ترجمتها بأساليب محددة ومشاركة يعرفها العاملون في المنظمة، ويطلق على عملية تشكيل المعلومة، المعرفة الاجرائية ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

➤ **الذاكرة التنظيمية:** وهي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين الأعضاء، ويتم خزن المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل، وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحيانا بمعرفة الشركة دورا أساسيا في التعلم التنظيمي، فعمليتا استعراض واستخدام التعلم تعتمدان أساسا على فعالية الذاكرة التنظيمية، وأحد التحديات الأساسية التي تواجه منظمات اليوم هو كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية من السهولة استخدامها من قبل العاملين.

الفرع الثالث: أدوات التعلم التنظيمي

تدرك المنظمات المعاصرة مدى تنوع الفوائد التنافسية التي يمكن الحصول عليها إن هي مارست التعلم التنظيمي بأساليب علمية تتسجم مع الأطر الثقافية المهيمنة على سلوكية العاملين، وعلى الرغم من تنوع الأساليب المتوفرة حاليا لتحقيق التعلم التنظيمي لكنها لازالت تتطور لمواجهة متطلبات الحصول على الميزة التنافسية وإدامتها، ومن بين الدراسات المهمة في هذا المجال دراسة فليمروز وزملائه سنة 1998 حيث توصل إلى أن هناك أربع فئات من أدوات التعلم التنظيمي وهي:¹

➤ **أدوات الإدامة:** وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتيا، عملية السيطرة الإحصائية المقارنة الرجعية، برامج العمل.

➤ **الأدوات التوقعية:** وتشمل التخطيط الاستراتيجي اللامركزية تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الاستراتيجية وتنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.

➤ **الأدوات الشاملة:** وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الإنتقالية وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.

➤ **أدوات الإستخدام:** وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الإستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.²

بالإضافة لذلك فقد وجدت الدراسة أن أغلب أساليب التعلم تم استخدامها من قبل غالبية المنظمات وكان ينظر إليها على أنها أهم أدوات التعلم، فأسلوب دلفي وتحليل المحتوى وتحليل التأثير وغيرها تعد أدوات حدسية توقعية من بين أدوات التعلم، وقد كانت أقل استخداما وتقييما، أما أدوات الإدامة فكانت هي الأغلب في الاستخدام، في حين أن الأدوات الشاملة مقيمة أكثر، وأن الاستخدام الزائد للتعلم التوقعي والاستخدام

¹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014، ص 159.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

الكفاء للأدوات التوقعية هي التحديات للجيل الثاني من التعلم التنظيمي¹.
والشكل التالي يوضح الفئات الأربع من الأدوات حسب زمن استخدامها الحالي والتوقعي، وقد أطلقت تسمية أدوات الجيل الأول على هذه الفئات الأربع من أدوات التعلم.

الشكل رقم(05): أدوات التعلم التنظيمي



المصدر: مؤيد السالم، المعرفة ادارة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014، ص160.

المطلب الثالث: عوامل التعلم التنظيمي وفوائده ومعوقاته

سنتعرف في هذا المطلب على العوامل التي جعلت التعلم التنظيمي له أهمية كبيرة في أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها أو مجالها، كما أن له فوائد عديدة ترجع على الفرد وعلى المنظمة كذلك، وكذلك هناك معوقات يواجهها والتي تعتبر تحديات بالنسبة للتعلم التنظيمي.

الفرع الأول: عوامل التعلم التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي من بينها:²

➤ **البيئة:** ونعني بالبيئة المحيط والتكنولوجيا ومختلف التسهيلات وعملية الدعم وأنماط التعلم فتأثير الحمل الزائد للبيئة يؤثر على المنظمة ولا يمكنها من التعامل بشكل جيد كما انه إذا قل التعقيد البيئي يمكن المنظمة من التعامل مع جميع المتغيرات البيئية بيسر.

¹ مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 159

² بوكشيريدة صابر، جوادي يوسف، نمط القيادة التحولية وعلاقته بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر، الجزائر: المجلد 16، العدد 01، 2021،

- **الالتزام:** من خلال الإستراتيجية والمخاطرة ومدة التعلم وإدارة التعلم والاستثمار حيث يعد الوضع الاستراتيجي للمنظمة محددًا بشكل جزئي لقدراتها التعليمية.
- **الحاجة إلى الابتكار وأهميته للمنظمات المعاصرة:** لا بد من النظر إلى التعلم على أساس أنه ابتكاري، والابتكار بحد ذاته قاعدته الأساسية هو التعلم وهذا يحول الابتكار إلى سلوك وممارسة داخل المنظمة، وكذلك توافر مراكز الخبرة والبحوث، والاستشارات، والتي سهلت عملية التعلم بسهولة وبسرعة، ويمكن الاستفادة من التعلم وحتى إن كانت النتيجة فاشلة مما تم إجراؤه.¹

الفرع الثاني: فوائد التعلم التنظيمي

- تتمثل الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جرّاء التعلم التنظيمي بما يلي:²
- اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
 - تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.
 - اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
 - اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
 - اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية.
 - تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.
 - رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.
- وتتمثل الفوائد التي تعود على المنظمة جرّاء التعلم التنظيمي بما يلي:³
- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
 - يعمل على تنمية المعرفة و المعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
 - يؤدي إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة.
 - يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، و شعورهم بالثقة بالنفس.

¹ محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء و التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 73-74.

² فايز عبد الرحمان الفروخ، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية رسالة ماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 14.

³ فايز عبد الرحمان الفروخ، المرجع السابق، ص 14-15.

- كما أنه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات و القيادات الإدارية، والعمالة الماهرة والقادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.
- ويساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي

رغم الأهمية البالغة للتعلم التنظيمي إلا أن هناك عقبات يواجهها على جميع المستويات (على مستوى المنظمة، الفرد والمجتمع) ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- **على مستوى الأفراد:** وتتمثل فيما يلي:¹
 - عدم توافر الأفراد ذوي الخبرة والقادرين على التعلم داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى المؤسسة نفسها التي تعمل على توظيف أفراد ذات خبرة متدنية، أو ذات مستويات علمية منخفضة لتوفير المال المتمثل بالرواتب.
 - تدني رغبة الأفراد في التعلم وانعدام حس المبادرة لديهم، وضعف إقبالهم على التعلم، إذ إنهم لا يريدون تطوير أنفسهم.
- **على مستوى المجتمع:** وتتمثل فيما يلي:²
 - ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده.
 - الجهل والفقر والامية.
 - عدم توافر موارد مادية، وعدم استغلالها الاستغلال الأمثل، وسيطرة بعض السكان أحياناً عليها، ما يضعف برامج التدريب.
 - عدم إتاحة فرص التعلم للجميع، بل تقتصر على بعض الفئات تبعاً لحالتهم الاقتصادية ميسورة الحال.
- **على مستوى المنظمة:** وتتمثل فيما يلي:³
 - غياب القيادات الواعية بأهمية التعلم والتمسك بالإجراءات القديمة، واحتكار جميع المعلومات لدى الإدارات وعدم الاعتراف بالأخطاء.
 - ثقافة المنظمة التي تشجع المحافظة على الوضع الراهن ومقاومة التغيير، ومحدودية المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى الاتصالات، والعادات والتقاليد التي تؤدي إلى عدم التركيز على أهمية التعلم التنظيمي.

¹ روان موسى الصيرفي، التعلم التنظيمي و علاقته برأس المال المعرفي في المدارس الثانوية الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين رسالة ماجستير، أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2021، ص38.

² روان موسى الصيرفي، المرجع السابق، ص38.

³ عائشة علي دقيق، معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي "من وجهة نظر هيئة التدريس، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة حول: المؤسسات و إشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً)، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة مصراته، ليبيا، يومي 11-12 نوفمبر 2019، ص126.

- الهياكل التنظيمية الهرمية التي تؤكد على ضرورة الهرمية وزيادة مستوى المركزية بين المستويات الإدارية مما يعرقل انسيابية تدفق المعلومات، وعدم الشفافية، بالإضافة إلى التمسك الحرفي بالإجراءات والقوانين، مما يؤدي إلى عدم إتاحة جميع المعلومات لجميع أفراد المنظمة: وبالتالي يعيق عملية التعلم، لذلك يجب على المنظمات الميل إلى تبني هياكل تنظيمية عضوية تتمتع بالمرونة والتكيف.
- ضعف الإمكانيات المادية وعدم انفتاح المنظمات على العمل بشكل حضاري، وعدم قدرة المنظمة على توفير التقنيات اللازمة للعمل، وتطوير البحث العلمي، وكذلك إعطاء مكافآت الإنجاز والإبداع.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لثقافة التميز في المؤسسات

اهتم العديد من المفكرين والباحثين في مجالات عدة بثقافة التميز، وقد اتفقوا على الاهتمام بثقافة التميز في المؤسسات وإعطائه تركيز كبير يؤدي بالمؤسسات إلى أرقى أهدافها، ومن المؤكد أن غاية كل مؤسسة هو إنجاز أعمالها بفاعلية وكفاءة عالية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها بأقل التكاليف الممكنة.

ولقد تطرقنا في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية لثقافة التميز في المؤسسات ففي المطلب الأول تناولنا مفهوم ثقافة التميز وأهميته، أما في المطلب الثاني أبعاد وخصائص ثقافة التميز، وفي الأخير تناولنا مراحل التميز في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة التميز وأهميته

إن لثقافة التميز مفهوم واسع ومضمونه متجدد ويتغير من خلال التطورات الحاصلة في المؤسسات، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة مفهوم ثقافة التميز وأهميته، أبعاده، خصائصه والمراحل التي مر بها.

الفرع الأول: مفهوم ثقافة التميز

قبل التطرق إلى مفهوم ثقافة التميز لابد من تعريف بعض المصطلحات المرتبطة به:

- **التميز المؤسسي:** "عملية تكليف و تقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، و تحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سويًا من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل".¹
- **التميز الإداري:** "حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية خلال إتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر".²

¹ عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد حسن الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة علمية محكمة، المجلد 3، العدد 7، 2022، ص518.

² عواطف المطيري، منى الفضلي، واقع قيادة رأس مال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، المجلد 4، العدد 18، أكتوبر 2020، ص 515.

➤ **التميز التنظيمي:** "هو الطريق الذي يسلك به للعمل الناجح والذي يقود إلى الرضا المتوازن لكل الموارد البشرية الداخلية والخارجية الذين يتعاملون مع المؤسسة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة استمرارية النجاح على المدى الطويل، حيث القوة والتمكين وسط باقي المؤسسات".¹

➤ **إدارة التميز:** فلسفة في التسيير تعبر عن أسس متفوقة حاضرا ومستقبلا، كما تساهم في تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة من مالكين وموظفين والمجتمع، مما يضمن للمنظمة التميز في بيئة العمل.² الثقافة هي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم الناس في المنظمة، وأهي الطريقة التي يفعلونها أو يشعرون بها حيال بعضهم بعضا، وحيال متلقي الخدمة والموردين، والخدمات المقدمة، ويعدّ تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المنظمة وأثرها الإيجابي في المستفيدين والشركاء، ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المنظمة، وبالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة، وعلى قياس المخرجات الصحيحة، وعلى التحسين المستمر، وعلى تحري الأخطاء وتصحيحها، وعلى الاهتمام بالبيئة، وعلى التقدير والمكافآت، وعلى تأكيد النتائج، وعلى القيادة الملهمة، وعلى العمل كفريق واحد، وعلى التمكين و المسائلة وعلى الاتصال، وعلى الشفافية والثقة، وعلى الشعور بتملك الجودة، وعلى المقارنات المرجعية مع الغير، وعلى توضيح الأهداف، وعلى ربط المخرجات بالنتائج.³ يعرف التميز لغوياً بأنه " الإنفراد و الاختلاف فلو قلنا إن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف أو يتفرد عنهم بصفات معينة ".⁴

ويعرف التميز اصطلاحاً بأنه: "التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أوخاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهرًا".⁵

ويعرف التميز أيضاً بأنه " هو وسيلة التطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة".⁶

¹ أسماء ناصر محمد جالودي، وائل محمد ياسين الشerman، درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، المجلة العلمية لكلية التربية، الأردن، المجلد 37، العدد 9، سبتمبر 2021، ص 313.

² بن السبتي عبد المالك، كشار صبرينة، الثقافة التنظيمية و دورها في تفعيل إدارة التميز في المكتبات الجامعية الجزائرية، المجلة الأردنية للمكتبات و المعلومات ، الجزائر، المجلد52، العدد4، ديسمبر 2017، ص28.

³ صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص58.

⁴ نور الإيمان أشرف محمد عيد، التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير حكومية مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المنصورة، المجلد10، العدد4، جويلية، 2022، ص157.

⁵ نور الإيمان أشرف محمد عيد، المرجع السابق، ص 157.

⁶ عيده الرفاعي، تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية:الإصدار 4، العدد 36، 2021، ص255.

ويعرف كذلك بأنه: " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".¹

وتعرف ثقافة التميز بأنها: " الرؤية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات و ممارسات تقود سلوكهم في المنظمة نحو ممارسات تميزها عن غيرها من المنظمات.² ويمكن تعريف إجرائيا ثقافة التميز بأنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بشكل مميز من خلال تبنيتها قيم و ممارسات لتدعم التميز وتحقيق أهدافها و ضمان استمرارها على المدى البعيد.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن لثقافة التميز تنوع في تعريفه وهذا يرجع على المنظمات بالفائدة من خلال الاستفادة من مداخله المتنوعة في تحقيق أهداف المنظمة في جميع مستوياتها وأنشطتها لكونه مفهوم شامل ومتكامل.

الفرع الثاني: أهمية ثقافة التميز

تتحدد أهمية التميز بما يأتي:³

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة.
- تسهيل الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة على كافة المستويات.
- القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب واحتياجات المستهلكين.
- تحقيق ولاء الموظفين و رضاهم الوظيفي، بشكل يدفعهم إلى بذل كل الطاقات و الجهود.
- تحقيق معدلات التغيير السريعة و تحقيق المنافسة غير المحدودة.
- توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة.

المطلب الثاني: أبعاد وخصائص ثقافة التميز

الفرع الأول: أبعاد ثقافة التميز

تتمثل أبعاد التميز فيما يلي:

¹ أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 32.

² إبراهيم عمر حمدان المصري، الإدارة بالتجوال و دورها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 48.

³ فراس حسن رشيد و آخرون، دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 47، 2019، ص 65.

1. **تميز الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر و المعتقدات التي يتقاسمها و يؤمن بها العاملين، وتعد كقاعدة لسلوك الأداء في المنظمة.¹

وكذلك يشير إلى الثقافة التي تشجع المناخ الإبداعي، حيث يتم تشجيع الموظفين على إنتاج أفكار جديدة و تحسين مهاراتهم و قدراتهم.²

2. **تميز الاستراتيجية:** " درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة و متكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية "³.

3. **تميز القيادة:** " فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، من خلال تنمية الأفراد، وتشجيعها لهم نحو الإبداع و التميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة... "⁴.

الفرع الثاني: خصائص ثقافة التميز

تتمثل خصائص التميز في النقاط التالية:⁵

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة.
- الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

¹ سنان فاضل حمد القيسي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 34.

² نانسي عبد الله الشمالية، تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 58.

³ سعد عيد الرشيد، التخطيط الاستراتيجي و أثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بالمدينة المنورة رسالة ماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 9.

⁴ شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية عمادة الدراسات العليا، السودان-الخرطوم-، 2019، ص 48.

⁵ عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 43_44.

وهناك خصائص أخرى للتميز نذكرها فيما يلي:¹

- أفراد تتواجد لديهم دوافع النجاح والتميز.
- مستوى عال من الرضا والتقدير للذات.
- التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
- التميز في تقديم الخدمات أوالمنتجات عن الشركات والمؤسسات المماثلة.
- تحقيق الإنجازات التي تضع الشركة في مصاف الشركات ذات الأسهم عالية القيمة.

المطلب الثالث: مراحل التميز في المنظمة

يمكن توضيح مراحل التميز في المنظمة بالشكل التالي:²

1. المرحلة الأولى: وتشتمل على الخطوات التالية:

- تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الأسس والتوجيهات الإستراتيجية.
- صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية.
- تحديد طرق إجراءات العمل التشغيلية والعمل على تحسينها.
- وضع الأسس والمعايير لقياس النتائج
- وضع آليات للمتابعة والتقييم والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المختلفة.
- الثناء على أفضل ممارسات المنظمات الأخرى والعمل على الاستفادة من خبرتها وتجاربها.

2.مرحلة تطبيق التميز: تنطوي هذه المرحلة على ما يلي:

- نشر مفاهيم التميز عن طريق استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية تطبيقها.
- بث رسالة تتضمن التزام المنظمة بالتميز التنظيمي ومبادئه.
- استخدام نموذج التميز كأداة للتقويم واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.
- وضع خطط للتحسين المستمر عن طريق تحديد المواضيع ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة عن طريق التميز.
- مراقبة خطط التحسين والتطوير.
- المحافظة على الأهداف والمكاسب المحققة.

3. مرحلة استدامة التميز: وهذه المرحلة تعنى باستمرار تحقيق التميز التنظيمي ومن الوسائل المعينة على ذلك:

¹ باسم عمر محمود اللوح، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص26.

² بوشنافة رضا، بضياف صالح، متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي ، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، جوان 2020، ص 125،126.

- توظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى استفادة ممكنة.
- تشجيع التعلم على كافة المستويات الإدارية و موظفيها.
- نشر المعرفة و فرض التحسن على جميع العاملين.

خلاصة الفصل الأول

تنشأ المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر والسريع، مما جعلها تبحث عن الحلول لمواكبة الظروف البيئية المتغيرة، لتحقيق النمو و ضمان الاستمرارية، وقد تصل المؤسسات إلى ذلك بوجود أساتذة مبدعين يدعون إلى التعلم و يتوقعون تحقيق الأفضل في مسيرتهم المهنية و بهذا يساهم في تحقيق التميز للمنظمة.

الفصل الثاني :الدراسات

السابقة

تمهيد

يعد التعلم التنظيمي وثقافة التميز من المفاهيم الإدارية المعاصرة ،لذلك نجد هناك وفرة في الدراسات التي تعلقته بهذا المجال في المؤسسات الادارية والجامعات ، ولذلك قام الطالبين بالرجوع إلي العديد من الدراسات السابقة والدوريات العلمية والجامعات المحلية ،للحصول على المادة العلمية المناسبة لهذا البحث ،وقد إستعان الطالبين بالكثير من الدراسات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي وثقافة التميز من سنة 2010 إلى 2022 لتكون هذه الدراسات حديثة ومواكبة لدراسة الطالبين ، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

- المبحث الأول :الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات
- المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الجانب النظري بالمعلومات وربطه مع الجانب العلمي والإفادة منها في المنهجية وفي تطوير وصياغة أداء الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وأيضاً بمتغيرات الدراسة

المطلب الأول:الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي

وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص التعلم التنظيمي التي أجريت في هذا المجال

الفرع الاول :الدراسات المحلية

➤ دراسة رانية حفاظ (2022) بعنوان : مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة جزائرية وهي كوندور إلكترونيكس، الذي عبر عنه من خلال أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية) أما الميزة التنافسية فتتمثل في العوامل الداعمة والمشجعة لعملية التعلم التنظيمي. بينما تمثل في الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (التكلفة المنخفضة، الابتكار الإبداع، والجودة). تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع بيانات الدراسة، وكذلك اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث وجهت لعينة من إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس من (مدراء ونوابهم و مسيرين و رؤساء الأقسام والمسيرين التنفيذيي و مهندسين) وقد قدر عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها لتحليل (791) إستبانة وكما تم الاعتماد على المقابلة لدعم تفسير نتائج الدراسة من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى هناك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي وتدعيم الميزة التنافسية، وعلاقة غير مباشرة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية بوجود العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي.

➤ دراسة قواسمي صافية 2020 بعنوان :أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة

حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز .

هدفت هذه الدراسة اختبار وقياس اثر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة) في تحسين أداء الموارد البشرية حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء والغاز. جمع البيانات الأولية ثم بصورة رئيسية اعتماداً على (45) استبيان بحثيا فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية

لمؤسسة وبعض المقالات الدراسات اظهرت نتائج الدراسة لا يوجد تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في حين لم تكن هناك علاقة مستويات التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية .حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعمم نتائجها بحكم ظرفيتها وخصوصية الحالة التي تمت فيها إلا ان هذا لم يمنع من تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسن مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم اداء .

➤ دراسة ربيعة كيرد وآخرون (2020) بعنوان: **التعلم التنظيمي وأثره على المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة سونا طراك بالاغواط -الجزائر .**

هدفت الدراسة على التعرف على مدى أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي والتعلم الجماعي و التعلم على مستوى المنظمة)على تنمية المسار الوظيفي و الترقية والتدريب و الإثراء الوظيفي. لدى عينة من العاملين بمديرية الصيان(DML) سونا طراك بالأغواط الجزائر ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة مكونة من (75) مفردة وتم استرجاع (67) واستبعاد سبع مفردات إذ أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتعلم التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي تجسد في بعد التعلم على مستوى المؤسسة اضافة لوجود فروق معنوية في اتجاهات افراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعاملها وتوفير فرص ودورات للتكوين والاطلاع على كل جديد لإكسابهم مهارات جديدة وأن توفر لهم الدعم المادي لتحفيزهم على العمل والتعلم لتنمية مهاراتهم وقدراته.

➤ دراسة عادل بن عمرة (2020) بعنوان: **أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة انجاز القنوات قنغاز ببومرداس .**

هدفت هذه الدراسة الى مدى معرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرف ،تدريب العاملين ،فرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة انجاز القنوات قنغاز ببومرداس الجزائر.ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم توزيع (28) استبانة على موظفي المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع (28) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي .وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي وأبعاده (تدريب العاملين وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة انجاز القنوات قنغاز ببومرداس .وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تبادل المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة انجاز القنوات قنغاز ببومرداس . وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، تم اقتراح مجموعة من التوصيات لمديري المؤسسة، والتي من الممكن أن تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

➤ دراسة عمارة سلمى ويوخضرة مريم (2019) بعنوان: **التعلم التنظيمي لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة عينة من جامعات الشرق .**

تهدف هذه الدراسة على التعرف على اتجاهات الادارة التي تتمثل في التعلم التنظيمي وأهميته في تطوير الكفاءات و المهارات البشرية في الجامعة الجزائرية ،حيث تم الاعتماد على عينة من جامعات الشرق والمكونة من (3) جامعات وللحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تم الإعتقاد على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدام الاستبانة من أجل لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج . وقد تبيننت نتائج الدراسة ان هناك تأثير ايجابي للتعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات و المهارات البشرية بالجامعات محل الدراسة .

➤ دراسة بن العاربية حسين وآخرون(2018) بعنوان :دور القدرة على التعلم التنظيمي في تحسين اداء المنظمات في ظل تراكم راس المال الفكري دراسة قطاع المؤسسات الاستشفائية في الجزائر .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مقدار تأثير القدرة على تعلم الافراد داخل المنظمة على تراكم ر أس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تحسين اداء المنظمة ،ولتحقيق ذلك قام الباحثون باعتماد المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبانة لجمع البيانات و المعلومات من افراد العينة المبحوثة وتحليلها وتوصلت الدراسة بعد اختيار فرضياتها الى وجود تأثير مباشر على التعلم التنظيمي بين القدرة على التعلم التنظيمي وبين تراكم رأس المال الفكري والذي بدوره يؤثر تراكم ر أس المال الفكري تأثير ايجابي ومباشر على أداء المنظمة ،وتوصي الدراسة بضرورة إهتمام قيادات المستشفيات بإدارة المعارف الطبية التي يمتلكها لأفراد العاملون بمختلف صفاتهم ،إذ انها تمثل ر أس مال فكري تمتلكها المستشفيات المبحوثة ،و العمل على الاهتمام بالعمل الداخلي للمستشفى اذ انه هو في النهاية الذي يمتلك القدرة على التعلم من تجاربه بالمشفى وهو الذي تتراكم عنده المعرفة ليعمل على نشرها في كافة انحاء المستشفى لرفع من مستوى الاداء والرضا لدى المرضى.

➤ دراسة خيرة عيشوش ورقية بوسالم (2016) بعنوان : تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي.

كانت أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ومساهمتهما في تطوير القدرة على الإبداع التنظيمي موضوع العديد من الدراسات و البحوث .و درستنا هذه هدف إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على القدرة على الإبداع في المؤسسات الجزائرية. استخدمت الدراسة النماذج السببية واقتربت نموذج مفاهيمي بالاستناد على التحليل والقراءة النظرية العميقة للأدبيات المرتبطة بمجال التعلم التنظيمي . تم استخدام عينة (120) من المديرين والموظفين من شركات الأدوية الجزائرية صيدال . وتوصلت نتائج البحث التجريبي تبين أن التعلم التنظيمي له علاقة ايجابية ومعنوية بإدارة المعرفة، وكذلك العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي هي ايجابية، من ناحية أخرى، فإن النتائج تشير إلى أن هناك تأثير ايجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي .

➤ دراسة سامر زلاسي (2016) بعنوان :أثر التعلم التنظيمي على القدرات الابداعية للعاملين دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي و موبيليس و اوريدو)بولاية الوادي .

شيد العالم قفزات نوعية في ظل تحولات جذرية متسارعة لأساليب العمل والإدارة من خلال تبني وتفعيل التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة لمتغيرات البيئة وفي عصر المعرفة والاضطراب البيئي والمنافسة الشديدة تحول مفهوم الابداع في المنظمة من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي تركز على امتلاك القدرات الابداعية لتحوي الميزة التنافسية المستدامة. وتأسيسها على ما تقدم ونظرا للدور الاستراتيجي المفترض أن تؤديه منظمات قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو)في الجزائر وتم اختيار هذه المنظمات ميدانا لإختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن مستوى التعلم التنظيمي والقدرات الابداعية للعاملين في هذه المنظمات والأثر بينهما. ويهدف البحث البحث إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي والقدرات الابداعية للعاملين في المنظمات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد .حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات بواسطة إستبانة تضمنت إجابات (89)عاملا في مختلف المستويات ولقد برهنت النتائج أن لدى المنظمات مستوى مقبول من التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية ويؤثر التعلم التنظيمي معنويا في تميمتها.

➤ دراسة مريم روابحية (2015) بعنوان :عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الابداع في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الابداع ودوره في تشجيع عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،من منطلق أن التعلم التنظيمي يعتبر خطوة رئية في المنظمة المتعلمة ولتحقيق هذه الغاية قمنا باستطلاع آراء العمال في مؤسسة محبوب للعجائن الغذائية التي تنشط في القطاع الصناعي لولاية عنابة ،بناء على ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع استمارة شملت أسئلة لجوانب من الابداع الذي له أثر إيجابي في عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهدفت الدراسة إلى:

➤ تحديد مستوى التعلم التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاد في المنظمات

➤ تحديد مستوى إبداع المنظمة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد

➤ توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التعلم المنظمي والإبداع

➤ تحديد أي من أبعاد عملية التعلم التنظيمي الأكثر تأثير في الإبداع

الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك المنظمات قيد الدراسة لأهمية التعلم التنظيمي كإستراتيجية شاملة لدعم الابداع .

➤ دراسة خديجة بلموهوب (2012) بعنوان :دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ولاية سطيف .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . وقد تم تحديد هذا الدور من خلال ربط التعلم التنظيمي بأبعاد الأداء الكلي الثلاثة للمؤسسة حسب طبيعة (ملكيتها، حجمها، عمرها.) للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تصميم استمارة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة تتكون من (03) مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف .كما تم استخدام البرنامج الإحصائي من أهم ما خلصت إليه ضرورة اهتمام هذه المؤسسات بتفعيل عملية التعلم التنظيمي لتحسين البعد الاجتماعي، لأن تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الكلي ينطلق من تأثيره على هذا البعد، لينتقل بعد ذلك إلى البعدين الآخرين.

➤ دراسة وفاء رايس (2011) بعنوان :دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي في منظمات الاعمال .

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة عددا من التحديات والتغيرات والتطورات العالمية في بيئة الاعمال ومع التزايد المستمر والمتنامي للمنافسة في مجال العمل وأمام ظهور اقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز وتغير في الأسبقيات الحاكمة للعالم (الثورة، القوة، والمعرفة) فلصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات وأصبح ينظر إليها على أنها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وكل قوة ،وأصبحت المنظمات ذات الجودة والكفاءة والفعالية في أداء اعمالها وحيدها القادرة على البقاء في الأسواق ،كما أصبح أيضا مفهوم التعلم التنظيمي أيضا من المفاهيم الوثيقة الارتباط بالأداء الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات المرحلة القادمة من قبل ال منظمات للبقاء في الاسواق المحلية و العالمية إذا يعتبر التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير من أجل زيادة أداء التنافسي لمنظمات الأعمال.

➤ دراسة عيشوشة خيرة (2011) بعنوان :التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونا طراك.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة ، تعد اليقظة الإستراتيجية أحد الإستراتيجية للمؤسسة حيث تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع و المراقبة و التحليل للمحيط العلمي ،التقني و التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لإكتشاف الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة و كل هذا في طابع إستباقي تطوعي و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات إستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها، وإنطلاقا من هذه المعلومات تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات حتى تتماشى والمستجدات الخارجية ، والتغيير يعني الإنتقال من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف أفضل من خلال إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ،كأهداف الإدارة، أو سياستها أساليبها في محاولة لحل مشاكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع المؤسسة الظروف البيئية المستجدة المحيطة بها.

الفرع الثاني: الدراسات العربية.

➤ دراسة داود جمعة محمد وأحمد حسين حسن (2022) بعنوان: **التعلم التنظيمي ودوره في الإنغماس الوظيفي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في قطاع الحويجة الأول .**

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق الانغماس الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الوصول الى نتائج الدراسة، حيث تكون مجتمع البحث من (340) فرد من العاملين في قطاع الحويجة الأول، وقد اعتمد الباحثان على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي بين متغير التعلم التنظيمي وا لإنغماس الوظيفي وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي والآليات التي تسهم في تعزيزه بغرض تحسين مستوى الانغماس الوظيفي للأفراد العاملين .

➤ دراسة زايد علي عبد الحق المنزوع (2021) بعنوان: **دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في المؤسسة للإتصالات اليمنية .**

سعت الدراسة للتعرف على مدى أثر إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للإتصالات اليمنية، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث صمم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (166) موظف ممن هم بدرجة مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية الطبقية لتمثيل المجتمع بشكل سليم البالغ (291) موظف خلال العام (2019)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج المطلوبة. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وكذلك وجود علاقة إرتباط ذات علاقة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة ومنفردة، إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب. في تعزيز عملية التعلم التنظيمي . وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام إدارة المؤسسة بممارسات إدارة المواهب و التعلم التنظيمي داخل المؤسسة من خلال الإلتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك لاسيما توفير بيئة داعمة للموظفين المهوبين للإحفاظ بهم .

➤ دراسة أشرف محمد إبراهيم عوض (2021) بعنوان **أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الإستراتيجية.**

استهدفت الدراسة تشخيص مستوى علاقة وتأثير أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الدراسة من جميع مستشفيات جامعة عين شمس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مستشفيات جامعة عين شمس، عن طريق اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في توزيع استبيان على جميع مديري الفرع وا لإدارات المركزية، نواب

المديرين، ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (177) مستجيباً، فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين التعلم التنظيمي بإبعاده المتمثلة في (تحديد المعرفة، إستيعاب المعرفة، إستثمار المعرفة، الذاكرة التنظيمية) وبين الرشاقة لإستراتيجية وان أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الإستراتيجية وقد اختتم البحث بع دد من التوصيات أبرزها ضرورة تبني مستشفيات عين شمس لمفهوم التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء العام لها .

➤ دراسة أيوب نظير عواد (2021) بعنوان: التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

هدفت الدراسة تعرف على مستوى التعلم التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتعرف العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين التعلم التنظيمي، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتعرف الفروق ذات الدلالة الاحصائية ع ند مستوى التعلم التنظيمي ومتوسط الإبداع الإداري للمتغيرات التالية الجنس، سنوات الخدمة، المنظمة المتعلمة واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة (417) معلماً ومعلمة بمدارس وكالة الغوث .

في ضوء النتائج أوصت الدراسة بإختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بالإبداع الإداري في المدارس، ومنح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم، تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية وزيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي المدارس بالتعلم التنظيمي وإبداع الإداري وتعزيز التعلم التنظيمي لمديري المدارس يساهم في الإبداع و التميز الإداري .

➤ دراسة محمد ثابت الكرعوي وعلي فالح جبر السيلوي (2021) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالتعلم التنظيمي بابعاده (التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم مع الزملاء والتعلم مع المشرف) مع الثبات الإستراتيجي بأبعاده (ردع التهديدات، طمأنة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين). أجريت هذه الدراسة على عينة قصدية مكونة من (97) مستجيباً تضمنت مدرء الأقسام أول شعب في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف وذلك للدور الكبير والفعال الذي تمارسه هذه المديرية في حركة التربية والتعليم في المحافظة بصورة خاصة والبلد بصورة عامة .لتحقيق أهداف الدراسة تم الأعتقاد على أبعاد التعلم التنظيمي أبعاد الثبات الاستراتيجي وأستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث أعمدت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- تشهد البيئة في العصر الحالي تغيرات مستمرة وسريعة تحتم على المنظمات العمل في ظل الظروف البيئية الغير مستقرة , لذلك يتطلب منها السعي نحو توافر قدرات ديناميكية مرهونة بقدرتها على تسخير امكانياتها الداخلية لمواجهة هذه التغيرات من اجل اختيار الإستراتيجيات الملائمة التي تتمكن من خلالها تحقيق التعلم التنظيمي.
- تتمثل أبعاد التعلم التنظيمي وفق هذه الدراسة في قدرة الأفراد على الاستيعاب والتعلم وفي القدرة على تحويل ما تعلموه إلى افضل الإستخدام داخل المنظمة.
- وجود حاجة لتعميق التعلم التنظيمي بلبعاده المختلفة وخصوصاً في مجال تمكين العاملين من خلال جعلهم ينجزون الأعمال بأسلوبهم الخاص.
- تبني المنظمات للتعلم التنظيمي والثبات الإستراتيجي في اعطاء قيمة للمورد البشري بوصفه أحد رؤوس الاموال الذي يسهم في تحقيق الأداء المنظمي من خلال إكتساب المعارف المهارات والخبرات وكذلك المساهمة في معالجة المشاكل والمعوقات التي تعترض عمل المنظمة.
- سيهم إعتقاد التعلم التنظيمي من قبل المنظمة في تحقيق الثبات الإستراتيجي لديها من خلال زيادة الفعالة والدعم لدى الإدارة العليا بهذا المجال وتوفير بيئة تنظيمية مستقرة مساندة وداعمة للمنظمة والعمل بلبنفاعية عالية تحقق من خلالها المنظمة الأهداف المطلوبة.
- **دراسة علي عيد الأمير عبد الحسين كمونة (2020) بعنوان: التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية بحث أستطلاعي في شركة زين للاتصالات فرع كربلاء .**
تناولت الدراسة موضوع التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية، وسعي البحث إلى بلوغ عدة أهداف من أهمها معرفة أهمية التعلم التنظيمي والقدرات الريادية لهذه الشركة كونها متغيرات حيوية مهمة لحياة كافة القطاعات والمنظمات ومنها قطاع الإتصالات، والكشف عن مستوى علاقات الإرتباط والتأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات الريادية في الشركة المبحوثة. ونظرا لأهمية قطاع الإتصالات وتأثيره في خدمة المجتمع والمنظمات فقد أجريت البحث في شركة زين للاتصالات فرع كربلاء وطبق البحث على العينة البالغة (70) شخص من العاملين الشاغلين أماكن وظيفية عديدة ضمن الملاك الإداريين في الشركة المبحوثة. وقد إستند البحث ضمن إطار التطبيقي على الإستبانة للحصول على البيانات والمعلومات ولغرض معالجة تلك المعلومات استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد إنتهى البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات من أبرزها إهتمام الشركة المبحوثة بكل المتغيرات وكذلك الأبعاد الفرعية للبحث، وجود علاقات إرتباطية وتأثيرية بين كافة متغيرات البحث وأبعادها الفرعية كما خلص البحث إلى عدة توصيات أبرزها أهمية تبني فلسفة الريادة في الشركة المبحوثة بواسطة معرفة أسبقيات التنافس وكيفية بنائها والإرتقاء بمستوى العاملين عن طريق عمل الندوات التثقيفية حول مفهوم القدرات الريادية وأتباع أعلى درجات الاستجابة للتأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- **دراسة فيصل البواردي (2020) بعنوان: ممارسات التعلم التنظيمي في الاجهزة الحكومية السعودية .**

هدفت الدراسة للتعرف على مستويات ممارسات التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. منهجية الدراسة: تم تطوير إستبانة خاصة بها إستناداً على أبعاد التعلم الخمسة المستخدمة في نموذج خريطة تقييم التعلم الاستراتيجي الذي يتكون من محاور (التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم التنظيمي)و(تدفق التعلم من التغذية الأمامية وتدفق التعلم من التغذية الراجعة)البيانات وعينة الدراسة : جُمعت البيانات باستخدام المعاينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع موظفي الخدمة المدنية, وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث وزعت الاستبانة على جميع أفراد العينة البالغ حجمها (600) موظف، وبلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (528)استبانة، بنسبة استجابة.(% 88) نتائج الدراسة :توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية فوق الوسط، وأن ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي تليها ممارسة التعلم الجماعي.

➤ دراسة عبد الرحمان طاهر شنيتير (2019) بعنوان :ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة .

تهدف الدراسة الحالي إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم إستبانة شملت (24) فقرة، لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (30) مبحوث، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإستخراج النتائج وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث واختبار فرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها إتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة إرتباط بين متغيرات البحث كما أن هناك تأثير موجب وذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي أي أن لتلك الممارسات التي تتبعها كلية دجلة دور قوي وفاعل في قدرات التعلم في الكلية وفق ما تبحث عنه وترغب فيه .أما أهم التوصيات التي قدمها البحث، ضرورة الإستثمار في ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل الكلية للإستفادة من إنعكاساتها في قدرات التعلم التنظيمي وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية العمل في قدرات التعلم وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل ومؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز التشارك المعرفي وتطوير الخبرات.

➤ دراسة صديق بلل ابراهيم وآخرون (2018) بعنوان :أثر خصائص نظم أمن المعلومات على قدرات التعلم التنظيمي في الجامعات الأردنية .

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر خصائص نظم أمن المعلومات على قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لأغراض الدراسة الحالية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية وعددها (26) جامعة حكومية وخاصة، وتكونت عينة الدراسة من مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في ستة جامعات، وقد تم

توزيع إستبانة الدراسة على أفراد العينة. توصلت الدراسة إلى أن خصائص نظم المعلومات مرتفعة المستوى بأبعادها بشكل عام حيث كان مستوى الإتاحة والسرية مرتفعا التكاملية متوسطة المستوى، وجاء المتغير التابع والمتمثل في قدرات التعلم التنظيمية متوسط المستوى والمتمثلة في الإلتزام التنظيمي وكان مرتفعا وكانت مشاركة المعرفة ذات مستوى متوسط، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم أمن المعلومات بأبعادها (السرية والتكاملية) على قدرات التعلم التنظيمية.

➤ دراسة غادة صلاح أبو العطا (2017) بعنوان: العلاقة بين التعلم التنظيمي و القدرات الديناميكية دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي (الفردي الجماعة والمنظمة والتغذية الأمامية والتغذية العكسية) علي أبعاد القدرات الديناميكية (إستشعار الفرص والمخاطر وتقييم الفرص وإدارة المخاطر وإعادة الهيكلة) وذلك من خلال التطبيق علي قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية واعتمد الباحثون علي المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده علي بعد استشعار الفرص والمخاطر. كما يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده علي بعد إدارة المخاطر وإعادة الهيكلة، بينما لم تدعم نتائج الدراسة العلاقة المعنوية المتوقعة بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد تقييم الفرص حيث اقتصر التأثير المعنوي علي أبعاد (الفرد والمنظمة والتغذية الأمامية والعكسية) وبناء علي ما سبق دعمت نتائج الدراسة الميدانية الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص علي وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي في القدرات الديناميكية حيث توصلوا إلي وجود تأثير إيجابي مباشر للتعلم التنظيمي في القدرات الديناميكية .

➤ دراسة رشا مهدي الخفاجي (2017) بعنوان: تأثير الذكاء الإنفعالي في التعلم التنظيمي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الإنفعالي (الوعي بالذات و إدارة الانفعالات، الدافعية الذاتية، التعاطف والتعامل مع العلاقات) في التعلم التنظيمي بأبعاده (ديناميكيات التعلم تحول المنظمة، وتطبيق التكنولوجيا) إجري البحث في القطاع المصرفي في البصرة، وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتطبيقه على عينة من الموظفين البالغ عددهم (154) موظف. أهم الإستنتاجات التي توصل إليها البحث هي وجود تأثير معنوي للذكاء الإنفعالي في التعلم التنظيمي، وقدم عددا من التوصيات:

➤ إعداد البرامج التدريبية التي تؤدي إلى رفع مستوى الذكاء لدى العاملين بشكل عام، وتشجيع العاملين على المشاركة في تطوير برامج التعلم التنظيمي، نظرا للعلاقة الإرتباطية بين الذكاء الإنفعالي والتعلم التنظيمي.

- ينبغي على المنظمات ولاسيما على مستوى القطاع المصرفي توفير البيئة اللازمة للعاملين ذوي الذكاء الإنفعالي الذين تتوفر لديهم متطلبات التحول إلى منظمات متعلمة.
- ينبغي على المديرين العاملين في القطاع المصرفي تطبيق التكنولوجيا من خلال توفير نظم المعلومات الكفاءة والفعالة بطرائق عالية السرعة لاغراض التعلم التنظيمي بشكل أفضل.
- اجراء دراسات وخاصة في العراقية للكشف عن مدى العلاقة والتأثير بين الذكاء الإنفعالي والتعلم التنظيمي.

➤ دراسة عبد الرحمان عوض علي آل نملان (2017) بعنوان : أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر .

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات في دولة قطر . وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في دولة قطر . وتمثلت عيّنة الدراسة بالمديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في المستشفيات الخاصة في دولة قطر فيما شملت وحدة التحليل عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (326) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إستبانة إستخدمت كأداة رئيسة لجمع البيانات . وتم إستخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار المتعدد وتحليل المسار . وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي . ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي . ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي . ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي . ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي .

➤ دراسة بشار عباس الحميري وأحمد كاظم بريس (2016) بعنوان : أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيجية الحلة .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي ولأجل تحقيق هذا الهدف تم تبني (المركزية الرسمية والتخصص التعقيد) كأبعاد للهيكل التنظيمي في حين تمثّلت أبعاد التعلم التنظيمي ب (إكتساب المعلومات و نشر المعلومات و تفسير المعلومات ،والذاكرة التنظيمية) وقد جرت الدراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة وشملت عينة مقدارها (86) من العاملين في الشركة المذكورة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع إستبانة إعدت لهذا الغرض من أجل قياس متغيري الدراسة . و تجسدت مشكلة البحث في ضعف إدراك المنظمة لأهمية إمتلاكها لهيكل تنظيمي ملائم يدعو آليات التعلم التنظيمي وفي ضوء الإستنتاجات التي تم التوصل إليها تم طرح مجموعة من التوصيات. أظهرت

نتائج التحليل الإحصائي أن بعد إكتساب المعلومات حقق أوطأ وسط حسابي موزون مقدار 6.4 وهو أقل من الوسط الفرضي 3 ما يوشر أن الخطوة الأولى في عملية التعلم التنظيمي تعاني من ضعف كبير يتمثل في عدم قدرة المنظمة موضوع البحث عل تحديد المعلومات المناسبة إلي ينبغي الحصول عليها إذ نجد أن المنظمة المذكورة لم تولي عملية التعلم من ممارسات وإستراتيجيات المنظمات المنافسة وتشجيع العاملين على البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم وإستقطاب الأفراد من ذوي المهارات والخبرات العالية الإهتمام اللازم هذا فضلا عن عدم إعتداد التجارب والخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل. وقد جاء متغير التعلم التنظيمي بوسط حسابي موزون بلغت قيمته 2.86 وهو أقل من الوسط الحسابي الموزون (3) ما يوشر عدم إهتمام المنظمة بالمتغير المذكور إذ تبين من تحليل إستجابات أفراد العينة في أعلا وجود تباين في قيود الأوساط الحسابية الموازنة عل مستوى أبعاد التعلم التنظيمي إذ كانت أغلب هذه القيود دون الوسط الفرضي. وبلغت قيمة معامل الإرتباط بن الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي (0.6) وهي قيمة ضعيفة وغير دالة إحصائيا. وكانت علاقات الإرتباط بن أبعاد الهيكل التنظيمي وإجمالي التعلم التنظيمي ضعيفة أيضا وغير دالة احصائيا إذ بلغت قيود معاملات إرتباط (المركزية والرسمية التخصيص والتعقيد) 0.12، 0.09، 0.14، 0.19، على التوالي،

➤ دراسة حسين وليد حسين وآخرون (2016) بعنوان: تفعيل عمليات التعلم التنظيمي الإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. إذ أصبحت المعرفة تشكل إحدى الموارد الأساسية التي تتميز من خلالها المنظمات وكما يشكل التعلم التنظيمي الموجه الأساسي لعمليات التعليم التي تتم داخل المنظمة وفي مستوياتها كافة وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح لدى المنظمة المبحوثة بالإهتمام بإدارة المعرفة في تحسين فاعلية التعلم التنظيمي وإذ أختيرت الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية ميدان للتطبيق وتم إختيار عدد من العاملين في الشركة كعينة لمبحث وبواقع (35) فردا. حيث تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الإستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث والتي تم إعدادها بالإستناد إلى أفكار عدد من الباحثين وفق المقايي الجائزة البرنامج الإحصائي الجاهز البسيط وقد أسفرت الأدوات الإحصائية عن عدد من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة وعليه أوصى البحث على ضرورة زيادة اهتمام .

المنظمة بدراسة أوجه الإفادة من إدارة المعرفة وتوظيفها في تحسين عملية التعلم التنظيمي لديها.

➤ دراسة مشعل دحام الظفيري (2016) بعنوان: أثر إستراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية. لتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث إستبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة المكونة

من (250) موظف في المؤسسات الإدارية المختلفة في المؤسسات العسكرية، وإسترد (221) إستبانة وذلك عن طريق إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي منها صالحة للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات العسكرية جاء مرتفعا من وجهة نظر أفراد العينة.
 - أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعا من وجهة نظر أفراد العينة .
 - يوجد أثر دال إحصائياً الإستراتيجي التعلم التنظيمي المتمثلة في التعلم بالأوامر والتعلم بالإستدلال و التعلم بالإستقراء والتعلم بالتناظر الوظيفي والتعلم بالمثال والتعلم بالملاحظة والاستكشاف (على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.
- وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة في ضرورة الاهتمام بتوفير فرص تدريبية للموظفين في المؤسسات العسكرية تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم، وضرورة أن تأخذ إدارة المؤسسات العسكرية بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.
- دراسة علي محمد المخيزم (2016) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية.

هد هذه الدراسة للتعرف على مدى أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية ، وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة ب(توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية ولتحقق أهداف الدراسة تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي وإختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتطبيق معادلة الإنحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على التعلم التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة ب(توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء دائرة تختص في إدارة المعرفة في البنوك الإسلامية تهد إلى الإهتمام بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة .كما أوصت الدراسة بين حرص الإدارة على تطوير وسائل الحصول على المعرفة الضمنية للعاملين في البنوك وإتاحة استخدامها.

- دراسة سجي جواد حسين الكرعوي (2016) بعنوان: تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي .

تناولت هذه الدراسة بعنوان (تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي) البحث في مدى إمكانية تأثير أبعاد القيادة الذكية والتي شملت (الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي) في المنظمة الذكية بأبعادها(الرؤية الاستراتيجية ،المصير المشترك ،الرغبة بالتغيير ،القلب ،الإنسجام والتوافق ، تطوير المعرفة وضغط الأداء)ومن خلال التعلم التنظيمي الذي يشمل (إكتساب المعرفة ،توزيع المعلومات

وتفسيرها والذاكرة التنظيمية) وبناء على ما سبق ولمحدودية الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات بخاصة في البيئة العراقية و فقد سعت الباحثة إلى تناول الدراسة في عينة من جامعات الفرات الأوسط . حيث إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، فتضمنت جانباً تطبيقياً إستندت على فرضيات رئيسة وفرعية إختص قسم منها بتحليل وتشخيص علاقة الإرتباط بين القيادة الذكية وأبعاد المنظمة الذكية من خلال أبعاد التعلم التنظيمي . في حين إختص القسم الآخر بتحليل وتشخيص علاقة الأثر، وتبنت الباحثة أسلوب العينة القصدية (العمدية) والتي ضمت مجموعة من رؤساء الأقسام في مختلف الكليات وقد بلغ عدد الإستمارات المسترجعة (116) إستمارة من مجموع (150) إستمارة موزعة واستخدمت الدراسات أدوات إحصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وتوصلت هذه الدراسة إلى إستنتاجات أهمها (يسهم إمتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء في زيادة قدرتهم على تحويل كلياتهم إلى منظمات ذكية من خلال إهتمام تلك الكليات بأبعاد التعلم التنظيمي.) وفي ضوء الإستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها دعوة الجامعات المبحوثة إلى نشر مفهوم القيادة الذكية بين أعضاء الكليات من رؤساء الأقسام وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات وصولاً الى المنظمات الذكية.

➤ دراسة بلال خلف السكارنة (2014) بعنوان :التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إهتمام شركات النُلمين الأردنية في تطبيق التعلم التنظيمي ضمن الأبعاد التالية (أدوات الإدامة والأدوات الشاملة، الأدوات التوقعية وأدوات الإستخدام)وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي كما هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر لشركات النُلمين الأردنية .حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق إستبانة وزعت على (120) فرداً والمكونة من المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسية وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى:

➤ أن شركات النُلمين الأردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام بالتعلم التنظيمي بأبعادها الأربعة إذ بلغ المتوسط العام 4.27

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة للتعلم التنظيمي تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية

➤ وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين التعلم التنظيمي بإبعادها المجتمعة في تحقيق التحسين المستمر.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الأدوات الشاملة وأدوات الإستخدام والتحسين المستمر.

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الأدوات الإدامة وللأدوات التوقعية. وتحقيق التحسين المستمر.

➤ دراسة أيمن حسن ديوب (2013) بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي .

تتناول الدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في عدد من المصارف العامة والخاصة، إذ تمثلت أهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه طرائق وأنماط وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج البحث في :
تعد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير والرئيس المباشر توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي التجارب والقياس المرجعي وتطوير المسار الوظيفي، لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي الأسلوب العلمي وتطوير المسار الوظيفي، توجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

➤ دراسة محمد مصطفى الخشروم وعمر محمد دره (2010) بعنوان: تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إستخدام العاملين الإستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظات حلب ومعرفة مستوى رضاهم الوظيفي وتحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من إستراتيجيات التعلم التنظيمي، وبحث اثر كل منها في الرضا الوظيفي ثم تطبيق البحث على عينة تعدادها (260) فردا يعملون في (7) مستشفيات حكومية في محافظة حلب ومن أربعة تخصصات وظيفية هي (الأطباء، التمريض، الفنيين، الإداريين) حيث إستعمل المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مجموعة من الإستبانات . ممارساتهم الإستراتيجيات التعلم التنظيمي بينما لا توجد إختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي، كما أشار البحث الى عدم وجود تأثير معنوي على إستراتيجية من إستراتيجيات التعلم التنظيمي السبع في الرضا الوظيفي وأوصى البحث بضرورة زيادة درجة استخدام العاملين إستراتيجيات التعلم التنظيمي و الإهتمام بتحسين مستوى رضاهم الوظيفي .

الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية

➤ دراسة Gomes & Wojahn (2017) بعنوان: قدرة التعلم التنظيمي والإبداع والأداء دراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

على الرغم من أن العلاقة بين القدرة على التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي والأداء قد تمت دراستها غالباً، إلا أن هناك القليل من الأدلة التجريبية لدعم هذا المنظور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير قدرة التعلم التنظيمي في الأداء المبتكر والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أجريت البحوث في إطار النهج الكمي، المسح الوصفي والسببي وقطاعي. كانت العينة مكونة من (92) شركة في صناعة النسيج. تم تحليل البيانات من خلال تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن القدرة على التعلم التنظيمي تؤثر على الأداء المبتكر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومع ذلك فإن تأثير القدرة على التعلم في الأداء التنظيمي لم يكن كبيراً. تقدم الدراسة دليلاً على هذه العلاقات وتوضح أنها مهمة وإيجابية في سياق شركات الغزل والنسيج الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث يندر وجود الأدب التجريبي بشكل خاص. بالنسبة إلى الأبحاث المستقبلية، يُقترح تقييم عوامل الطوارئ للأداء الإبداعي والتنظيمي. يمكن أن تحلل الدراسات الأخرى الاختلافات في الابتكار بين قطاع التصنيع وقطاع الخدمات.

➤ دراسة Ho (2011) بعنوان: مدى توسط التعلم التنظيمي للعلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء.

والتي هدفت إلى التعرف على مدى توسط التعلم التنظيمي للعلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء. وأجريت الدراسة في (15) شركة تعمل في قطاع التكنولوجيا في تايوان. توصلت الدراسة إلى أن خبرات العاملين تؤثر إيجابياً في قدرات التعلم لابتكاري والأداء التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن التوجه نحو التعلم الذاتي له تأثير إيجابي ومباشر في الابتكار التنظيمي. وأن الابتكار التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي.

➤ دراسة Karen et al (2015) بعنوان: توجهات المبادرة والتعلم التنظيمي على الابتكار المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت إلى التعرف على أثر التوجه نحو التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال والقدرة على الابتكار في الشركات وتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة الدراسات والأدب النظري الذي إختص بموضوعات التعلم التنظيمي وأثره على الريادة وقد لاحظ الباحث أنه على الرغم من وفرة من الأبحاث تشير إلى أن القدرة على الابتكار يساهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأداء ثم قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإجراء مقابلات مع بعض أصحاب المشروعات الريادة والبالغ عددهم (123) صاحب ومدير مشروع في مؤسسات صغيرة أو متوسطة تبين أن آراءهم إيجابية اتجاه التعلم التنظيمي وأثره على ريادة الأعمال.

➤ دراسة Qadeer et al 2015 بعنوان: دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

هدفت إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة وتركز هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الممارسات التعلم التنظيمية والأداء التنظيمي في قطاع الغزل والنسيج

الباكستاني .كما يحقق هذه الدراسة التعلم التنظيمي القدرة كوسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الإستبانة على (270) مدير وعامل في (90) مؤسسة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة تبادلية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة على التعلم التنظيمية لشركات.

➤ دراسة Alegre, Vallina, Cabrales, Fernandez (2016) بعنوان: القيادة التحويلية و القدرة على التعلم التنظيمي كمحركين للسعادة في العمل في سياق الصحة الرعاية.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة ما بين قيادة التحول Transformational Leadership والقدرة على التعلم التنظيمي Organizational Learning Capability كمتغير وسيط بأبعاد (مشاركة المعرفة، والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي) مع السعادة في العمل Happiness At Work وأجري البحث في قطاع من قطاع الخدمات العامة وهو القطاع الصحي في إسبانيا، تم جمع البيانات من خلال إستبيان إلكتروني وإستخدام عينة من (167) موظفا طبييا يعملون في وحدات الحساسية، وهو ما يمثل معدل إستجابة قدره (25) في المائة حيث إعتد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع مجموعة من الإستبانات وكانت أهم النتائج التي أظهرها البحث: أن السعادة في العمل يمكن قياسها بإستخدام مقترح قياسي جديد، وأن قيادة التحول تتوقع السعادة في العمل من خلال الدور الذي يلعبه العامل الوسيط وهو قدرات التعلم التنظيمي، كما وأشار إلى أن مدراء المستشفيات، ورؤساء خدمات الحساسية يجب أن يأخذوا بعين الإعتبار آثار القيادة التحويلية، في ظل ظروف تعليمية معينة، لتعزيز السعادة في العمل، وأن الموظفين الذين يعملون في سياق التعلم ستنحس معرفتهم والتفاعل مع أقرانهم، وأوصت الدراسة بالحاجة إلى منظمات تشجع المشاعر الإيجابية لتهيئ مناخ يعزز الصلات الشخصية، ويعزز الفعالية الفردية والتنظيمية.

المطلب الثاني :الدراسات السابقة حول ثقافة التميز في المؤسسات

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص ثقافة التميز في المؤسسات و التي أجريت في هذا المجال

الفرع الاول :الدراسات المحلية

➤ دراسة عبد المالك بن السبتي وصبرينة كشار (2017) بعنوان : الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل إدارة التميز في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .

تهدف الدراسة إلى الكشف عن إحدى متطلبات إدارة التميز المتمثلة في الثقافة التنظيمية من خلال إتخاذ المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي كمكان للدراسة الميدانية التي تمت في السنة الجامعية)

(2016-2017) حيث إستخدمنا المنهج الوصفي وإعتمدنا على وسيلة الإستبيان في جميع بيانات الدراسة، والذي وزع على كل الإطارات المكتبية العاملة بها ،والمقدر عددهم ب (20) مكتبيا .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :مساهمة العمل الجماعي في الرفع من أداء العاملين بالمكتبة ،إلى جانب بروز الثقافة التنظيمية بالمكتبية محل الدراسة ناهيك عن التحفيز المقدم من طرف المسؤولين لفائدة المكتبيين، هذا الأخير الذي يشجعهم على الإبداع الذي يمثل عنصرا هاما من عناصر إدارة التميز .

الفرع الثاني :الدراسات العربية

➤ دراسة محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد وأسامة معاوية بخيت حسين (2022) (بعنوان :أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في جهاز المصرفي بالولاية الشمالية بالسودان .

هدفت الدراسة التعرف علي أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز علي تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في عدم إدراك العديد من أفرع المصارف لأهمية الدور الذي تلعبه القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز مما يؤثر علي تحقيقها للتميز المؤسسي . توصلت الدراسة إلي توسط تطوير ثقافة التميز للعلاقة بين القدرات الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسس في الجهاز المصرفي بتأثير غير مباشر وأوصت الدراسة بضرورة توعية القيادة والعاملين في مصارف الدراسة بأثر القدرات الإستراتيجية وتطوير ثقافة التميز في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف، تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل علي تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائيا بليستخدام برنامج التحليل الإحصائي للوصول إلي نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول. كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية إضافة للإستبيان والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة ومن اهم النتائج التي توصل إليها أن التميز المؤسس ي لا يتوقف علي القدرات الإستراتيجية وثقافة التميز فقط بل هنالك عوامل أخر يتأثر في تحقيقه مثل طرق وأساليب العمل وبراءة الاختراع وشدة المنافسة وتصحيح الانحرافات.

➤ دراسة سه رتيب عبد الله واحد و مهابات نوري عبد الله 2021 بعنوان :دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز دراسة تحليلية لأراء المديرين في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية .

تهدف الدراسة الحالي إلى تحليل علاقة وتأثير القيادة الذكية لمديريات التابعة لمديرية المرور والمتمثلة بأبعادها (تقاسم الرؤية والأهداف المشتركة و الذكاء الإجتماعي و الذكاء العقلائي)في أبعاد ثقافة التميز والمتمثلة ب(الجدارات الأساسية و المسؤولية الإجتماعية وقيمة العمل.) هذا البحث حدد بآثاره تساؤلات عدة

حول طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الذكية وثقافة التميز ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للبحث عبر عن مجموعة من فرضيات رئيسية ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد استخدم البحث الإستبانة وسيلة للحصول على البيانات عن طريق اعتماد المنهج الوصفي التحليلي . وتم توزيعها على (130) مديراً في (15) قسم ومديرية وتم إسترجاع (125) إستمارات صالحة لتحليل . إنتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف المتغيرات الرئيسة الفرعية وكذلك لتحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية توصل البحث إلى عدد من الإستنتاجات أهمها وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة ويشير إلى أنه كلما إعتمدت المديرية المبحوثة على القيادة الذكية تستطيع تطوير ثقافة التميز. وإقترح البحث ضرورة إستثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها إلى خدمة المنظمة المبحوثة

➤ دراسة نصيف مروان عامر (2021) بعنوان : دور ثقافة التميز في تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية دراسة تحليلية في جامعة تكريت .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ثقافة التميز في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، وماهو دور أبعاد ثقافة التميز (الجدارات الأساسية و المسؤولية الاجتماعية وقيمة العمل) في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت عينة الدراسة من (72) عضو من رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة ذات خصائص سيكومترية جديدة وقد اظهرت النتائج أن المتوسط العام لثقافة التميز جاء بمستوى متوسط (2.96) وبينت نتائج الدراسة بوجود مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذو دلالة احصائية لكافة أبعاد ثقافة التميز على الأداء الوظيفي، حيث فسرت أبعاد ثقافة التميز ما قيمته (% 64) من التغيرات في الأداء الوظيفي في المؤسسة كما أظهرت النتائج أن مستوى ثقافة التميز وكذلك مستوى الأداء الوظيفي لا يختلف بإختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية و بلد ومنح والشهادة) وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على ترسيخ مفهوم ثقافة التميز في الجامعة وتحسن الأداء الوظيفي لدى رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت أظهرت النتائج أن مستوى ثقافة التميز وكذلك مستوى الأداء الوظيفي لا للتكيف بإختلاف المتغيرات الديمغرافية وتبدو النتيجة منطقية إلى حد ما إذ أن جميع رؤساء ومقرري الأقسام العلمية يعيشون ظروف العمل ذاتها بغض النظر عن الجنس والعمر وغيرها من المتغيرات والعوامل الشخصية.

➤ دراسة أسماء ناصر محمد جالودي و وائل محمد ياسين الشрман 2021 بعنوان :درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي والعينة العشوائية

البسيطة، جمعت معلومات الدراسة من خلال بناء إستبانة مقسمة الى قسمين رئيسيين هما القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد الآتية: القيادة الإستراتيجية و البعد الإداري، الأنظمة القرارات، البعد الأخلاقي. والتميز التنظيمي المتمثل في الأبعاد الآتية (القيادة، الموارد البشرية، الإستراتيجية والثقافة التنظيمية) البعد المالي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وأسفرت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعة. وحددت الدراسة مجموعة من الأهداف مجموعة من عقد دورات و ندوات و مؤتمرات في الجامعات الأردنية لنشر وتعزيز معنى القيادة الإستراتيجية وأهميتها في تطوير الأداء الإداري والوظيفي في الجامعات ومدى تأثيرها على المستوى التنظيمي

➤ دراسة محمد عوض ملاح (2021) بعنوان: دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز

المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية المحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور متطلبات الإدارة الإلكترونية وأبعادها (المتطلبات الإدارية و المتطلبات البشرية، المتطلبات والتقنية المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات في الإستبانة حيث تم توزيعها على عينة مقدارها 298 تم إختيارها باستخدام العينة الطبقية العشوائية، بلغت الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (272) إستبانة بنسبة إسترداد (98%) في حين تم الإعتماد على حزمة البرامج الإحصائية لإدخال البيانات ومعالجتها وإختبار فرضيات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين من المناصب الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بنسبة بلغت (6565%) مع وجود تقييم إيجابي بدرجة كبيرة حول مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في الجهات الإشرافية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بوزن نسبي بلغ (7260%) إضافة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين بوزن نسبي بلغ (5568%) وأوصت الدراسة أنه يجب على القيادات العليا في مراكز إتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية وضع خطة إستراتيجية ورؤية مستقبلية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات و إدراك أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة العمل الإداري مع الإهتمام بالأساليب الحديثة لبناء قدرات العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية للقدرة على المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي.

➤ دراسة صالح بن سالم بن محمد الحبسي (2021) بعنوان: دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق ثقافة التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة الإتقان للإستشارات الهندسية بسلطنة عمان .

تهدف هذه الدراسة إلى إختيار العلاقة التأثيرية بين مدى نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز في شركة الإتقان للإستشارات الهندسية بسلطنة عمان وتحقيق التميز المؤسسي واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وطبقة الدراسة على عينة عشوائية من القادة و المرؤوسين (120) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بنشر القيادة لثقافة التميز تعزى لمتغير المستوى القيادي وعدد سنوات الخبرة ومكان العمل، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز في شركة الإتقان للإستشارات الهندسية بسلطنة عمان على تحقيق التميز المؤسسي، وفي النهاية أوصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بتحسين الممارسات القيادية المتعلقة بنشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، والتميز المؤسسي، وتوصلت النتائج إلى مجموعة من النتائج التي تستحق البحث والإهتمام وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي :

وجود توافق بين عينة الدراسة بمستوى مرتفع على إمكانية تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية من خلال تحفيز المرؤوسين ودعمهم للتصرف بطريقة مثالية .

➤ دراسة باسم ثميل الفهداوي وعلي موات سعد السوداني (2020) بعنوان :تأثير الأهداف الإستراتيجية في التميز المؤسسي دراسة حالة بلدية الرمادي .

يهدف البحث إلى التعرف لحقيقة إمتلاك بلدية الرمادي الأهداف الإستراتيجية المناسبة والتي تم وضعها لإعادة الحياة للمدينة ومدى قدرتها على تحقيقها في وقت قياسي بالرغم من الظروف القاسية التي تعيشها المدينة، وهل لدى صناع القرار الرغبة والقدرة على تنفيذ تلك الأهداف المرسومة .وتأثير ذلك على البلدية للوصول إلى التميز المؤسسي .وتكمن أهمية الدراسة بضرورة إدراك القيادة العليا في البلدية .أن تحديد الأهداف الإستراتيجية وفق منهاج علمي وتطبيق ذلك بشكل مناسب كفيل بتحقيق النجاح المطلوب بالوقت المحدد وبأقل الكلف .إعتمد الباحث أسلوب دراسة الحالة Case study كمنهج وصفي لعرض البيانات والتحليل لإيجاد النتائج، ليعتباره منهجا بحثيا ملائما لتحقيق الأهداف المرسومة، وبيان العلاقات بين متغيرات الدراسة وعليه تم إختيار بلدية الرمادي مجتمع للبحث، كونها أولى المدن المحررة من دنس الإرهاب وأكثر المدن المدمرة .أما عينة البحث فشملت (50) شخص من القيادات العليا المدير والمعاونون ومسؤولي الشعب ووكلائهم .عمد الباحثان إلى عداد إستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على العينة، اذ سعي للحصول على الإجابات من أصحاب الشأن الذين أسهموا في وضع الأهداف والخطط وتنفيذها والإشراف عليها .أهم الإستنتاجات التي توصل لها البحث إمتلاك البلدية خطة متكاملة ومناسبة مكتوبة وموثقة لأهداف الإستراتيجية التي تريد الوصول إليها وفق جدول زمني مثبت لعموم الأنشطة البلدية .ويوصي البحث بالإهتمام بموضوعة التقييم للأعمال المختلفة وللعاملين وبشكل دوري ومستمر وشفاف .

➤ دراسة عواطف المطيري ومنى الفضلي (2020) بعنوان: واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة .

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة والكشف عن وجود إختلاف في واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بين وجهة نظر إداريات جامعة جدة تبعا للمتغيرات التالية (الخبرة). ولتحقيق هذه الأهداف؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ المسحي، كما إستخدمت الإستبانة كأداة للبحث، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة .وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها ما يلي أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين الإداريات نحو واقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة بإختلاف سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج توصي الباحثة بضرورة نشر ثقافة التميز بين الموظفين الإداريات من خلال تدريبهم وعقد ورش عمل لهم. أن تعتمد سياسة الترقية بناء على الكفاءة والإبداع، أن تدعم الجامعة سياسة التفويض بين المستويات الإدارية.

➤ دراسة نضال حمدان المصري (2019) بعنوان: إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع دراسة ميدانية عن البنوك الفلسطينية .

هدفت هذه الدراسة إلى عرض إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع بالتطبيق على العاملين في البنوك الفلسطينية، والتعرف على طبيعة العلاقة والتأثير لممارسات القيادة الإقناعية المتمثلة ب(المصادقية والمشاركة والمكافآت والحوافز والالتزام م والاستماع والمسؤولية)على دعم ثقافة التميز والإبداع ولقد تم إختبار ذلك من خلال الفرضيات عن طريق إعتداد المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الإستبانة على عينة من (60) موظف، وتم إسترداد (41) إستبانة وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول ممارسات القيادة الإقناعية على نسبة مرتفعة 78.02% وحصل مجال دعم ثقافة التميز والإبداع على نسبة 76.94% ، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع وقد تم بناء إطار مقترح يمكن الإعتماد على مراحله لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية لتحقيق قدرة أكبر على دعم ثقافة التميز والإبداع ولذلك يوصي الباحث بلإعتماد الإطار المقترح لدى البنوك الفلسطينية.

➤ دراسة خديجة محمود زكي وروزا عبد الرزاق كشميري (2019) بعنوان: جودة العلاقة التبادلية بين القيادة ومرؤوسيهم وأثرها على التميز التنظيمي .

هدفت الدراسة الى التعرف على جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم بالإعتماد على أربعة أبعاد للعلاقة ممثلة بللتأثير الولاء المساهمة الاحترام المهني. وإختبار تأثيرها على مستوى التميز التنظيمي بأبعاد

والمتمثلة بتميز القادة تميز المرؤسين وتميز الثقافة التنظيمية في إدارات جامعة الممك عبد العزيز بشطر الطالبات. وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤسيهم في جامعة الممك عبد العزيز وأثرها على التميز التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من الإداريات لبعض الكميات والعمادات الإداريات في جامعة الممك عبد العزيز شطر الطالبات فرع السليمانية وقد إعتمدت طريقة المعاينة العشوائية البسيطة في إختيار عينة مكونة من (721) إدارية. و أستخدمت الإستبانة لجمع البيانات وتم الإستعانة بمقاييس سبق وأن حكمت. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها أن مستوى العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤسين حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الممك عبد العزيز بجدة عالية. وأن أكثر أبعاد التميز التنظيمي توافرا تميز المرؤسين يليه تميز القيادة وأخيرا تميز الثقافة التنظيمية. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم صياغة جملة من التوصيات كان أهمها أن التميز التنظيمي يتمثل في سلوك الأدوار الإضافية والتي لا توجد بشكل رسمي في بطاقة وصف الوظيفة للفرد ولذلك فإن على الإدارة تنمية ذلك السلوك من خلال تحسين جودة العلاقة التبادلية لمرؤسين مع قادتهم وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي.

➤ **دراسة أحمد ممدوح وقاسم عبد الرحمان (2019) بعنوان: المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية .**

هدفت هذه الدراسة وفقا لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية ووفقا للدراسة فقد استخدم الباحث منهج المسح الإجتماعي الشامل لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين عن الجمعيات الأهلية وقد تمثلت الأداة في إستمارة إستبيان للمسؤولين بالجمعيات الأهلية حول المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وتمثل المجال المكاني في جمعية التقى والإيمان، جمعية الحسينى الخيرية، جمعية تنمية المجتمع المحلى بالمثانیا، جمعية تنمية المجتمع المحلى بالعياط و جمعية إدارة شعب للتنمية و جمعية تنمية المجتمع المحلى فيها، جمعية المحافظة على القرآن الكريم وتمثل المجال البشري في (49) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية.

الفرع الثالث: الدراسات الإحنية

➤ **دراسة Qawasmeh & Al-Bourini 2016 بعنوان: تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة الجدار من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده التسعة، القيادة، والأفراد والسياسات، الإستراتيجية والعلاقات والموارد والعمليات ونتائج الأفراد ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع ونتائج الأداء الكلي. وقام الباحثان باعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم إستبانة ضمت (50)فقرة لجمع آراء عينة الدراسة

التي بلغت 375 موظفا وطالبا .بيّنت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة جدارا بلغ مستوى متوسط 14.3 على مقياس ليكرت الخماسي.

المطلب الثالث:أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى تكوين صورة مبدئية عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وثقافة التميز بالاستفادة منها فيما يلي:

- إثراء الجانب النظري للدراسة وصياغة فرضيات الدراسة
- الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
- الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا و أجنبيا
- المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية
- المساعدة في تحديد أبعاد الدراسة وإختيار منهج الدراسة
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة

المبحث الثاني:التعقيب على الدراسات السابقة

بعد تطرقنا إلى الدراسات السابقة ومعرفة أوجه الإستفادة منها سنحاول التعقيب على دراسات التعلم التنظيمي وثقافة التميز و الدراسات التي تربط بين التعلم التنظيمي وثقافة التميز .

المطلب الاول :التعقيب على دراسات التعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات

الفرع الاول :التعقيب الخاص بالتعلم التنظيمي

سنحاول قدر الإمكان التعقيب على الدراسات الخاصة بالتعلم التنظيمي ،وذلك من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل التعلم التنظيمي ،فوجدنا إختلاف وتشابه في عدة جوانب إبتداء من صياغة الفرضية والأهداف، مروراً بالعينة ونوعها وأدوات جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب و النتائج حيث إتفقت معظم الدراسات في أسلوب البحث العلمي وأتبعت منهجاً وصفيًا تحليليًا ،أما عن أدوات الدراسة فكانت في الغالب الإستبانة ،فبعض الدراسات تناولت البرامج الإحصائية SPSS بمختلف أنواعه.بالإضافة إلى برامج أخرى كبرامج التحليل الهيكلي.

كما يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن معظم الدراسات إتفقت في إختيار غالبية الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وهو التعلم التنظيمي وكانت أعداد الدراسات التي إتفقت حول كل بعد متساوية تقريباً بما يشير لنفس القدر من الأهمية لكل منها.

بينما ركزت بعض الدراسات على مجموعة مشتركة من الأبعاد مثل دراسة (حفاظ رانية، أشرف محمد إبراهيم عوض ،بن العارية حسين وآخرون ،بشار عباس الخميري وأحمد كاظم بريس ،سجى جواد حسين الكراوي و Alegre, Vallina Cabrales, Fernandez) (إكتساب المعرفة، تحديد المعرفة واستيعابها واستثمارها، تحويل المعرفة، توزيع المعرفة وتفسيرها، مشاركة المعرفة لتوزيع المعلومات وتفسيرها، تخزين المعلومات الخارجية، اكتساب المعلومات ونشرها وتفسيرها ذ، الذاكرة التنظيمية ،التكنولوجيا) .

وإختلفت دراسات أخرى وكانت أشمل في التطرق إلى الأبعاد مثل دراسة (داود جمعة محمد وأحمد حسين حسن، أيوب عواد نظير ،عادل بن عمرة ،قواسمي صفية، كيرد ربيعة وآخرون، فيصل البارودي، عمارة سلمى وبوخضير مريم، غادة أبو العطا، عبد الرحمان عوض علي آل نملان، عيشوش خيرة وبوسالم رفيقة، علي محمد المخيزم ،بلموهوب خديجة، عيشوش خيرة، ريس وفاء) ب (التعلم الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة، التعلم التكيفي والتوليدي والتنبؤي والتفاعلي، التغذية الأمامية والراجعة ،والبعد الاقتصادي والاجتماعي والاستراتيجي والثقافي والتنظيمي)

وأيضاً دراسة (محمد ثابت الكرعوي وعلي فالج جبر السيلوي، زايد علي عبد الخالق المنزوع، علي عبد الامير عبد الحسين كمونه ،عبد الرحمان طاهر الشنيتير، رشا مهدي الخفاجي ،مشعل دحام الظفيري، حسين وليد حسين وآخرون، زلاسي سامر، روابحية مريم، Karen et Al ،محمد مصطفى الخشروم وعمر محمد دره) ب (التعلم بالتفكير والتجربة، ومع الزملاء ومع المشرف، ديناميكية التعلم ،تمكين العاملين ،تطوير العمل الفرقي، قدرات التعلم الإستكشافية و الإستغلالي، تحول المنظمة ،تطبيق التكنولوجيا، التعلم بالأوامر والإستدلال والإستقراء وبالملاحظة وبالمثال الدافعية، التفكير الإبداعي، التعلم من مراقبة ونتائج الأفعال وتعلم إعادة البناء والتعلم حل المشكلات، التوجهات المبادرة التعلم الفعال).

وكذلك دراسة (أيمن حسن ديوب) تناول أبعاد التعلم التنظيمي وهي (التعلم مفرد الحلقة، التعلم مزدج الحلقة وتعلم ثلاثي الحلقة)

وإختلفت دراسات أخرى وركزت على أحد الأبعاد فقط مثل دراسة Ho (التعلم الذاتي) وفي جانب آخر لم تتناول بشكل تفصيلي هذه الأبعاد وإنما دراسة أدوات التعلم التنظيمي وهي دراسة (بلال خلف السكارنة) ل(أدوات الإدامة، الأدوات الشاملة، الأدوات التوقعية، أدوات الإستخدام).

الفرع الثاني: التعقب الخاص بثقافة التميز في المؤسسات

من خلال إستعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية تتضح أن ثقافة التميز في معظم الأحيان يكون متغير تابع في الدراسات فلاحظنا أن جميع الدراسات إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كما يلاحظ التنوع في طرح موضوع ثقافة التميز حيث إهتمت بعض الدراسات بثقافة التميز بشكل عام مثل دراسات (حسيبة ملاس، سه رتيب عبد الله واحد ومهابات نوري عبد الله، محمود عبد المعطي، هاشم عبد الحميد وأسامة معاوية حسين، نصيف مروان عامر، نضال حمدان المصري ، Qawasme-Al Bourini، صالح بن سالم بن محمد الحبسي) وهذه الدراسات تشبه كثيرا موضوع دراستنا من حيث المضمون المتعلق بثقافة التميز حيث كانت مرجع لمعالجة موضوعنا في الجانب النظري.

أما دراسات (أسماء ناصر جالودي ووائل محمد الشрман، محمد عوض ملاح، عواطف المطيري ومنى الفضلي، باسم ثميل الفهداوي وعلي موات سعد السوداني، أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمان، خديجة محمود زكي و روزا عبد الرزاق كشميري، علي حسون فندي الطائي، حسين محمد العزب وفرح شليويح العنزي، سعد عابد الرشدي، أحمد إسماعيل المناعي، موسى أحمد السعودي، نانسي عبد الله الشمالية) اهتمت هذه الدراسات بجانب تطبيق التميز في مختلف المؤسسات وعلى جميع مستوياتها وسواء على القادة أو المرؤوسين وعلى المستوى التشغيلي كذلك وحتى في إستراتيجياتها وفي هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية

المطلب الثاني:الدراسات التي تربط التعلم التنظيمي بثقافة التميز في المؤسسات

➤ دراسة آلاء بنت عبد اللطيف بن حسين منسي 2020 بعنوان :التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض .

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدمت الإستبانة كأداة في عملية جمع البيانات تكون الدراسة من المديرين في مستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض و يبلغ عددهم (270) مديرا، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة ، وتم الحصول على عدد (186) إستبانة صالحة للتحليل وهي تمثل عينة كبيرة لمجتمع الدراسة . حيث أفراد عينة كبيرة لمجتمع الدراسة . حيث أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التعلم التنظيمي (3.84) وواقع التميز المؤسسي (3.74) في المستشفيات العسكرية .

➤ أن تطبيق التعلم التنظيمي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفيات العسكرية بالرياض من وجهة نظر المديرين.

➤ أبرز المعوقات التي تحد من توظيف التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفيات العسكرية بالرياض من وجهة نظر المديرين تتمثل في إقتصار خبرات الموظفين وتجاربهم المتنوعة على حدود إدارتهم وأقسامهم، وقصور الفهم بعملية التعلم التنظيمي.

➤ وجود علاقة رتبائية طردية (موجبة) عند مستوى معنوية (0,01) بين مستوى التعلم التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر المديرين.

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية ضرورة الإستفادة من المعلومات التي يمتلكها منسوبي مستشفى قوى الأمن بالرياض في صنع القرارات.

➤ الإختبار الدوري للعمليات الإدارية من خلال خضوعها لتقويم خارجي وفق المواصفات القياسية.

➤ تشكيل فرق التعلم الخاصة بمستشفى قوى الأمن بالرياض.

➤ دراسة أحمد حسني صالح عوض 2018 بعنوان :أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية .

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية وعددها (26) جامعة حكومية وخاصة، وتكونت عينة الدراسة من مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في ست جامعات، كانت منها ثلاث جامعات حكومية وهي الجامعة الأردنية،

والجامعة الألمانية الأردنية، والجامعة الهاشمية وثلاث جامعات خاصة وهي جامعة عمان العربية، وجامعة الزرقاء، وجامعة الإسراء وقد تم توزيع إستبانة الدراسة على أفراد العينة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائته لأغراض الدراسة الحالية. توصلت الدراسة إلى أن خصائص أمن المعلومات مرتفعة المستوى بأبعادها بشكل عام حيث كان مستوى الإتاحة مرتفعا والسرية مرتفعة والتكاملية متوسطة المستوى، وجاءت أبعاد التميز المؤسسي متوسطة المستوى بشكل عام والمتمثلة في كل من تميز النتائج، وتميز العمليات، وتميز القيادة، وتميز العملاء، وتميز الإستراتيجية وتميز الموارد البشرية، وجاء المتغير الوسيط والمتمثل في القدرات التنظيمية متوسطة المستوى والمتمثلة في الإلتزام التنظيمي حيث كان مرتفعا وكانت مشاركة المعرفة والرضا الوظيفي ذات مستوى متوسط. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص أمن المعلومات (السرية، والتكاملية، والإتاحة) على التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص أمن المعلومات بأبعادها (السرية والتكاملية) على قدرات التعلم التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمية (مشاركة المعرفة، والرضا الوظيفي) على التميز المؤسسي. وتوصلت الدراسة الى قدرات التعلم التنظيمية تعتبر وسيطا للعلاقة بين خصائص أمن المعلومات والتميز المؤسسي، حيث كان مستوى الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 لجميع العلاقات. وأظهر التحليل أن دور الوساطة لقدرات التعليم التنظيمية كان جزئيا للعلاقة بين خصائص أمن المعلومات والتميز المؤسسي بأبعاده تميز القيادة، تميز الإستراتيجية تميز الموارد البشرية، تميز العملاء، تميز العمليات، تميز النتائج في الجامعات الأردنية، وأن قدرات التعلم التنظيمية تزيد من العلاقة وبشكل جزئي بين خصائص أمن المعلومات، والتميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، وأوصى الباحث بضرورة المحافظة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة الإحتياجات في الجامعات الأردنية، والمحافظة على السرية التامة في العمل كأحد أبعاد خصائص أمن المعلومات في الجامعات الأردنية، الأمر الذي يوفر التميز المؤسسي

➤ دراسة صالح عابد بشيت الخالدي 2012 بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميداني في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية، تكون مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 27 شركة، أما العينة فتكونت من 105 مديرين يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :وجود علاقة إرتباطية بين البعد المالي الملموس وبين تطور ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات إتجاه طردي .كذلك تبين وجود علاقة إرتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات إتجاه طردي .

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها التأكيد على أهمية أبعاد جودة الخدمة وذلك لعلاقتها المباشرة في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ،إضافة إلى الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي وذلك للأهمية هذه القدرات في تطوير ثقافة التميز في هذه الشركات.

المطلب الثالث :ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا هذه مقارنة بالعديد من الدراسات و الأبحاث السابقة المذكورة و المطلع عليها بإختلافات جوهرية من حيث الإشكالية المراد معالجتها التي تتشكل من متغيرين التعلم التنظيمي كمتغير مستقل و ثقافة التميز كمتغير تابع. من حيث الزمان والمكان، أنجزت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بولاية ميلة.من حيث العينة تم التركيز على عينة عشوائية مكونة من 82 من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، من حيث نوع القطاع، إستهدفت الدراسة القطاع الحكومي، وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

وللاستفادة من هذه الدراسات تم تلخيصها في بعض الجداول تم ذكرها في قائمة الملاحق من الملحق رقم 01 إلى الملحق رقم 04.

خلاصة الفصل الثاني:

ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تحديد أبعاد دراستنا الحالية وإعتمادنا عليها والتي تمثلت في أبعاد التعلم التنظيمي: بعد التعلم الفردي، بعد التعلم الجماعي، وبعد التعلم من المنظمة، وثقافة التميز المتمثل في بعد تميز الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث : الدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين الذي تناولنا فيهما الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة، حيث حاولنا إظهار تأثير التعلم التنظيمي على ثقافة التميز، في هذا الفصل نقوم بتقديم عام لمحل الدراسة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله - ، وكذلك بعرض الخطوات المنهجية التي تم إتباعها من خلال نموذج الدراسة، وكذلك أداة جمع البيانات أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وأيضا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، لتسهيل الوصول إلى النتائج المرغوبة. حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث

- المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
- المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي ميله و معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميله- ومختلف مرافق ومعاهد المركز، هياكله القاعدية والهياكل التنظيمية، ولمحة عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.

المطلب الأول: نشأة المركز الجامعي و موقعه

سننطلق في هذا المطلب إلى نشأة المركز الجامعي، وموقعه

الفرع الأول: نشأة المركز الجامعي ميله¹

يعتبر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من المراكز الجامعية التي عرفت تطورا كبيرا في السنوات الاخيرة من ناحية الهياكل، الطاقم البيداغوجي الطلبة، في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على المركز الجامعي وكذا تحديد لنمط الدراسة الذي سنعتمده في هذه الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي ميله

المركز الجامعي لميله هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204 - 08 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008. فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2009 - 2008 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق فيها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية.

يتوفر المركز الجامعي لميله على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبتهم ومنحهم تكوينا حسب إحتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم . إستقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها².

الفرع الثاني: موقع المركز الجامعي و مساحته

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله- على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين بلدية ميله وبلدية زغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار. على رغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا.³

الفرع الثالث: مهام المركز الجامعي

¹ <http://www.centre-univ-mila.dz> consulté le 11 /04/2023 à 20:26

² <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php> consulté le 11 /04/2023 à 20 :24

³ <http://www.centre-univ-mila.dz> consulté le 11 /04/2023 à 20:26

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها بالإضافة إلى دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي و هيكله التنظيمي

الفرع الأول: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي

توفر المركز الجامعي حاليا 14000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب إحتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد إستقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- ، على ثلاث معاهد تأسست مع إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:

أولا- معهد العلوم و التكنولوجيا: ويضم ثلاث أقسام، وهي:

➤ قسم الرياضيات والإعلام الآلي.

➤ قسم العلوم الطبيعية والحياة.

➤ قسم العلوم والتقنيات.

ثانيا- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم ثلاث أقسام وهي:

➤ قسم الجدع المشترك.

➤ قسم العلوم الاقتصادية.

➤ قسم العلوم التجارية.

➤ قسم علوم التسيير.

➤ قسم المالية والمحاسبة.

ثالثا- معهد الآداب واللغات: ويضم قسمين وهما:

➤ قسم اللغة العربية والأدب العربي.

➤ قسم اللغات الأجنبية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

سننطرق إبراز شكل الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-



المصدر: 2: 11/04/2023 à 20: <http://www.centre-univ-mila.dz> consulté le

المطلب الثالث: لمحة عن معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير¹

نشأ معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الإقتصادية والتجارية والإدارية. بلغ عدد طلبة المعهد 2816 طالب في الموسم الحال 2022-2023 يؤطروهم 104 أستاذ منهم:

- 13 أستاذ مساعد(ب)
 - 08 أستاذ مساعد(أ)
 - 19 أستاذ محاضر(ب)
 - 59 أستاذ محاضر (أ)
 - 05 أساتذة التعليم العالي
- يضم المعهد ثلاثة أقسام هما:

- قسم الجدع مشترك
- قسم علوم التسيير
- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم العلوم التجارية
- قسم المالية والمحاسبة .

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه).

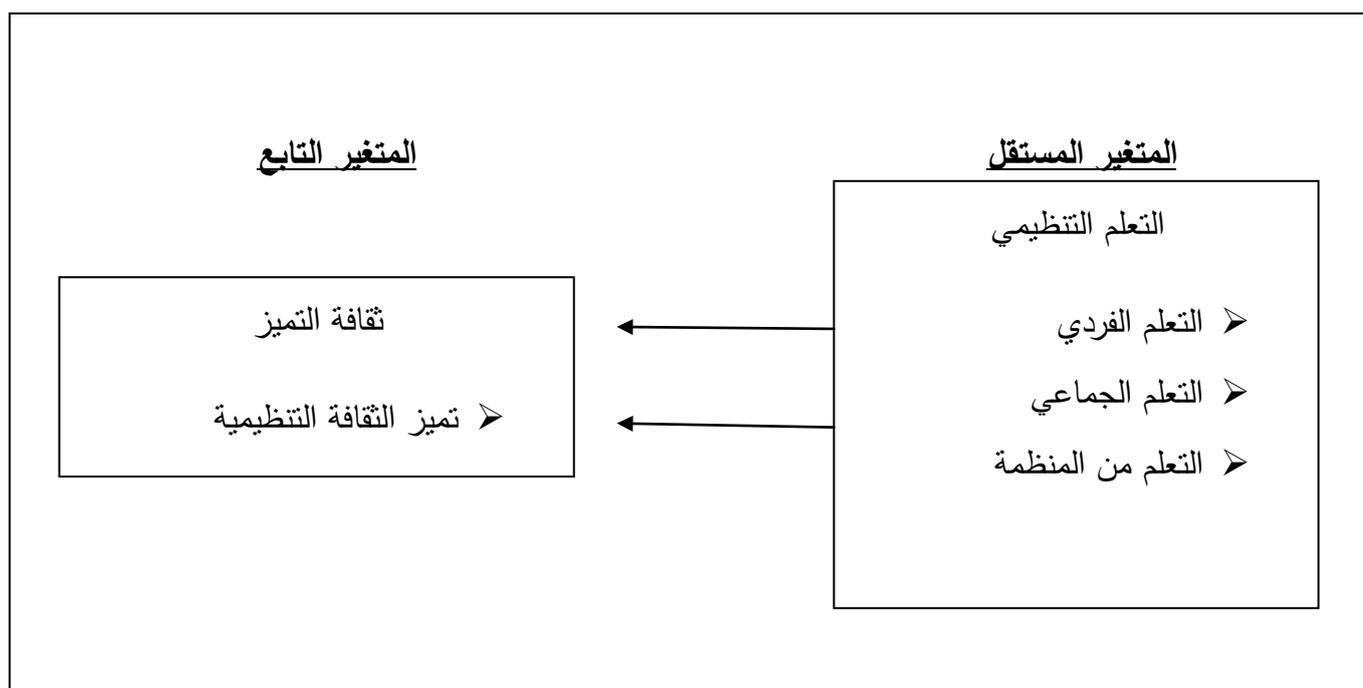
¹ tre-univ-inst.sc.eco@cenmila.dz consulté le 11 /04 /2023 à 20:51

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، من خلال وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وطرق والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات، جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك وتفسيرها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

الشكل رقم (6): نموذج الدراسة للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يربط نموذج الدراسة بين التعلم التنظيمي كمتغير مستقل و ثقافة التميز كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم من المنظمة، بحيث تم دراسة علاقتها بأحد أبعاد المتغير التابع وهو تميز الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية

حيث سنتطرق في هذا المطلب لأدوات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغية الوصول إلى الهدف من هذه الدراسة تم الإعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل.

أولاً : المصادر الثانوية

وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمجلات العلمية ومختلف الرسائل الجامعية، التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار لنظري للدراسة.

ثانياً:المصادر الأولية

وتتمثل في الاستبيان، وذلك بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الإستبيان بعد الأخذ بآراء مجموعة من المحكمين في المجال موضوع الدراسة التي إستهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء وهي:

➤ **الجزء الأول:** الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والمهنية لعينة الدراسة من خلال عدة متغيرات (الجنس، السن، الأقسام، الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية، الرتبة)، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة و إجراء بعض المقارنات في ضوء المتغيرات الديمغرافية و المهنية.

➤ **الجزء الثاني:** يتمثل في أبعاد التعلم التنظيمي وتضمن 26 فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد و هي كالتالي:

الجدول رقم (01): يمثل فقرات أبعاد التعلم التنظيمي

التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم من المنظمة
10	10	6

و تتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكارت likert الخماسي كآلاتي:

الجدول رقم (02): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

➤ **الجزء الثالث :** تمثل في ثقافة التميز و تضمن 5 عبارات و تتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق

مقياس ليكارت likert الخماسي كآلاتي:

الجدول رقم (03): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

الفرع الثاني:أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على عبارات إستبيان الدراسة وإختبار فرضياتها تم اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

➤ التكرار والنسب المئوية.

➤ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cranbach) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن عبارات استبيان الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

➤ اختبار " t " لعينة واحدة ذلك للتحقق من معنوية الفقرة.

➤ تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

➤ مستوى الأهمية والذي تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية:

▪ مدى التطبيق = (العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / 3

▪ مدى التطبيق = 3 / (1 - 5) = 1.33

وبناء على ذلك تكون:

➤ الأهمية المنخفضة من 1 إلى 2.33

➤ الأهمية المتوسطة من 2.34 إلى 3.66

➤ الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى الصدق الظاهري بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للإستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من 7 أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-متخصصين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأسماء هؤلاء المحكمين مذكورة (في الملحق رقم 12).

وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة وبذلك خرج الإستبيان بصورته النهائية (في الملحق رقم 5).

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

تم إختيار مدى الاتساق الداخلي ل فقرات الإستبيان حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ (Alpha Cranbach)، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات الإستبيان، للتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة Alpha Cranbach على أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$)، معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والجدول رقم (08) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول رقم (04) :معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	التعلم التنظيمي	26	0,921
1-1	التعلم الفردي	10	0,809
2_1	التعلم الجماعي	10	0,943
3-1	التعلم من المنظمة	06	0,874
2	ثقافة التميز	05	0,811
	الاستبيان ككل	31	0,934

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من (0.60) حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.809) و (0.943)، في حين بلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.934) وهو أعلى من (0.60).

المبحث الثالث : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بلستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول : وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (09) المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الأقسام، الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية، الرتبة).

جدول رقم (09):توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والمهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	أنثى	15	41,7 %
		ذكر	21	58,3 %
2	السن	من27سنة إلى 35سنة	13	36,1 %
		من36سنة إلى 40 سنة	15	41,7 %

		أكثر من 40 سنة	8	22,2%
3	الأقسام	المالية والمحاسبة	7	19,4%
		علوم التسيير	9	25,0%
		علوم اقتصادية	12	33,3%
		علوم تجارية	8	22,2%
4	الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي	دكتوراه	34	94,4%
		ماجستير	2	5,5%
5	عدد سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	6	16,7%
		من 5 إلى 10 سنوات	15	41,7%
		من 10 إلى 20 سنة	11	30,6%
		من 20 إلى 30 سنة	2	5,6%
		أكثر من 30 سنة	2	5,6%
6	الرتبة	أستاذ مساعد ب	3	8,3%
		أستاذ مساعد أ	2	5,6%
		أستاذ محاضر ب	11	30,6%
		أستاذ محاضر أ	17	47,2%
		أستاذ التعليم العالي	3	8,3%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss

يشير الجدول رقم (04) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة حيث يوضح أن 41.7% من الإناث وهي الأعلى من نسبة الذكور التي بلغت 58.3% ، أما بالنسبة للفئة العمرية فإن أكبر نسبة في العينة هي ممن تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 40 سنة بنسبة 41.7%، أما النسبة الأقل كانت 22.2% للفئة العمرية الأكبر من 40 سنة.

وفيما يتعلق بالأقسام فكانت نسبة الأساتذة في قسم العلوم الاقتصادية هي الأعلى بنسبة 33,3%، ويليهما قسم علوم التسيير بنسبة 25,0%، أما نسبة 22,2% كانت لقسم العلوم التجارية، وفي الأخير كانت أقل نسبة لقسم علوم المالية والمحاسبة بلغت 19,4%.

وفيما يخص المؤهل العلمي بينة النتائج أن نسبة 94,4% لديه مستوى دكتوراه، أما نسبة 5,5% لديهم مستوى ماجستير.

أما عدد سنوات الأقدمية قد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت 41,7% للفئة التي تتراوح عدد سنوات الأقدمية من 5 سنوات إلى 10 سنوات، ثم تليها من 10 سنوات إلى 20 سنة بنسبة 30,6%، أما نسبة 16,7% فكانت لمن تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما أقل نسبة كانت لمن تتراوح خبرتهم من 20 سنة إلى 30 سنة وأكثر من 30 بنسبة 5,6%.

أما فيما يخص الرتبة فكانت أعلى نسبة للأساتذة المحاضرين (أ) التي بلغت 47,2%، وبعدها نسبة 30,6% للأساتذة المحاضرين (ب)، و تليها على التوالي نسبة 8,3% للأساتذة المساعدين (ب) وأساتذة التعليم العالي، وفي الأخير كانت أقل نسبة للأساتذة المساعدين (أ) التي بلغت 5,6%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

في هذا المطلب نستعرض التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي إعتمدت على عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، كذا إختبار "t" للتحقق من معنوية العبارة، و كذا ترتيب مستوى الأهمية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد التعلم التنظيمي

لوصف مستوى أهمية أبعاد التعلم التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- بمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجئنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار "t" للتحقق من معنوية وأهمية الفقرة.

أولا : تحليل عبارات بعد التعلم الفردي

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء التعلم الفردي

الرقم	عبارات بعد التعلم الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأساتذة.	3,31	1,390	14,267	0,000	5	متوسطة
2	تقوم مؤسستكم بتحفيز الأساتذة على التعلم بمكافآتهم مقابل	2,69	1,091	14,822	0,000	10	متوسطة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

						التعلم.	
متوسطة	1	0,000	20,239	1,054	3,56	يجدد الأساتذة في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.	3
متوسطة	8	0,000	16,372	1,120	3,06	توفر لي المؤسسة برامج التدريب والتطوير و التعليم.	4
متوسطة	2	0,000	22,619	0,906	3,42	تسهل مؤسستكم للأساتذة عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة.	5
متوسطة	3	0,000	19,483	1,052	3,42	تعتبر المؤسسة الأساتذة مصدرا هاما للمعلومات.	6
متوسطة	9	0,000	13,743	1,273	2,92	تصنع المؤسسة مجموعة أدوات أمام الأساتذة لعرض أفكارهم في دفتر الاقتراحات.	7
متوسطة	6	0,000	20,186	0,974	3,28	يطلع الأساتذة ما يفعله الآخرون في المؤسسات المماثلة و يستثمرونه في عملهم.	8
متوسطة	4	0,000	20,991	0,961	3,36	يستخدم الأساتذة مهارات الاستماع بشكل فعال.	9
متوسطة	7	0,000	19,570	0,996	3,25	يساعد الأساتذة بعضهم البعض في مؤسستكم من أجل التعلم.	10
متوسطة	-	0,000	29,240	0,66176	3,2250	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم(05) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التعلم الفردي إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.69 - 3.56)، وإنحراف معياري مابين (0.906 - 1.390)، وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,2250)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي

يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعدها التعلم الفردي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي -ميلة- ، وبناء على الجدول أعلاه يمكن إستخلاص ما يلي:

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي(3,31) وبلينحراف معياري يساوي (1.390) وبهذا تحصل على المرتبة الخامسة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد و هي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأساتذة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي(2.69) وبلينحراف معياري يساوي (1.091) وبهذا تحصل على المرتبة العاشرة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتحفيز الأساتذة على التعلم بمكافأته مقابل التعلم.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي(3,56) وبلينحراف معياري يساوي (1.054) وبهذا تحصل على المرتبة الأولى والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الأساتذة يجددون المعلومات التي يكتسبونها باستمرار في المؤسسة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي(3.06) وبلينحراف معياري يساوي (1.120) وبهذا تحصل على المرتبة الثامنة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر برامج التدريب والتطوير والتعليم.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي(3,42) وبلينحراف معياري يساوي (0.906) وبهذا تحصل على المرتبة الثانية والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تسهل للأساتذة عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي(3,42) وبلينحراف معياري يساوي (1.052) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعتبر الأساتذة مصدرا هاما للمعلومات.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (7) يساوي (2.92) وبلينحراف معياري يساوي (1.273) وبهذا تحصل على المرتبة التاسعة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذا البعد قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تصنع مجموعة أدوات أمام الأساتذة لعرض أفكارهم في دفتر الاقتراحات.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (8) يساوي (3.28) وبلينحراف معياري يساوي (0.974) وبهذا تحصل على المرتبة السادسة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الأساتذة يطلعون على ما يفعله الآخرون في المؤسسات المماثلة و يستثمرونه في عملهم.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (9) يساوي (3.36) وبلينحراف معياري يساوي (0.961) وبهذا تحصل على المرتبة الرابعة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الأساتذة يستخدمون مهارات الإستماع بشكل فعّال.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (10) يساوي (3.25) وبلينحراف معياري يساوي (0.996) وبهذا تحصل على المرتبة السابعة والقيمة الإحتمالية ($\text{sig}=0.000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الأساتذة يساعدون بعضهم البعض في المؤسسة من أجل التعلم.

ثانيا: تحليل عبارات بعد التعلم الجماعي

الجدول رقم (06):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعث التعلم الجماعي

الرقم	عبارات بعد التعلم الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	تعقد المؤسسة اجتماعات لحل المشاكل.	3,44	1,027	20,131	0,000	4	متوسطة
12	تستفيد من النجاحات التي مرت بها المؤسسة.	2,89	1,090	15,907	0,000	8	متوسطة
13	تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجح.	2,97	1,134	15,732	0,000	7	متوسطة
14	يحترم الزملاء الأساتذة وجهة نظر الآخرين و إن كانت مخالفة لأرائهم.	3,67	1,069	20,579	0,000	3	مرتفعة
15	في مؤسستكم يطرح الأساتذة وجهات النظر و يستفيدون أيضا من رأي الآخرين.	3,72	1,111	20,097	0,000	2	مرتفعة
16	تلجأ المؤسسة إلى استخدام فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة.	3,19	1,117	17,165	0,000	5	متوسطة
17	المناقشة الفعالة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.	4,06	0,674	36,115	0,000	1	مرتفعة
18	يجتمع أفراد المؤسسة بشكل متواصل فيما بينهم لاكتساب المعارف.	3,03	1,158	15,682	0,000	6	متوسطة
19	يشترك في المؤسسة جميع الأساتذة في حل مشاكل المؤسسة.	2,86	1,073	15,997	0,000	9	متوسطة
20	تساهم مؤسستكم في تشكيل	2,72	1,059	15,429	0,000	10	متوسطة

						مجموعات أساتذة لنقل المعرفة والمهارات فيما بينهم.
متوسطة	-	0,000	22,694	0,86071	3,2556	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من نتائج مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (06) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعيد التعلم الجماعي إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.72 - 4.06)، وانحراف معياري ما بين (-0.674 - 1.134)، و بمستوى أهمية متوسطة و قد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,2556)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعيد التعلم الجماعي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي -ميلة- ، وبناء على الجدول أعلاه يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (11) يساوي(3.44) وبلانحراف معياري يساوي (1.027) وبهذا تحصل على المرتبة الرابعة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعقد إجتماعات لحل المشاكل.
- المتوسط الحسابي للعبارة (12) يساوي(2.89) وبلانحراف معياري يساوي (1.090) وبهذا تحصل على المرتبة الثامنة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تستفيد من النجاحات التي مرت بها المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للعبارة (13) يساوي(2.97) و بانحراف معياري يساوي (1.134) وبهذا تحصل على المرتبة السابعة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد و هي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على تطوير فرق العمل الناجح.
- المتوسط الحسابي للعبارة (14) يساوي(3.67) وبلانحراف معياري يساوي (1.069) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي(3)، وهذا يعني

هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يحترم الزملاء الأساتذة وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لأرائهم.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (15) يساوي(3.72) وبلغ انحراف معياري يساوي (1.111) وبهذا تحصل على المرتبة الثانية والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه في المؤسسة يطرح الأساتذة وجهات النظر ويستفيدون أيضاً من رأي الآخرين.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (16) يساوي(3.19) وبلغ انحراف معياري يساوي (1.117) وبهذا تحصل على المرتبة الخامسة والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تلجأ إلى استخدام فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (17) يساوي(4.06) وبلغ انحراف معياري يساوي (0.674) وبهذا تحصل على المرتبة الأولى والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المناقشة الفعالة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والإستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (18) يساوي(3,03) وبلغ انحراف معياري يساوي (1.158) وبهذا تحصل على المرتبة السادسة والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يجتمع أفراد المؤسسة بشكل متواصل فيما بينهم لاكتساب المعارف.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (19) يساوي(2.86) وبلغ انحراف معياري يساوي (1.073) وبهذا تحصل على المرتبة التاسعة والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يشترك في المؤسسة جميع الأساتذة في حل مشاكل المؤسسة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (20) يساوي(2.72) وبلغ انحراف معياري يساوي (1.059) وبهذا تحصل على المرتبة العاشرة والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا

يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه تساهم المؤسسة في تشكيل مجموعات أساتذة لنقل المعرفة والمهارات فيما بينهم.

ثالثا: تحليل عبارات بعد التعلم من المنظمة

الجدول رقم(07):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعد التعلم من المنظمة

الرقم	عبارات بعد التعلم من المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تستفيد المؤسسة من خبرات و تجارب المؤسسات الأخرى.	3,47	0,696	29,917	0,000	2	متوسطة
22	تقوم المؤسسة بحفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أساتذتها.	3,44	0,773	26,751	0,000	3	متوسطة
23	تحتفظ المؤسسة بطرق حل للمشكلات التي واجهتها سابقا و استخدامها مستقبلا.	3,39	0,934	21,762	0,000	5	متوسطة
24	تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المعرفة.	3,72	0,741	30,136	0,000	1	مرتفعة
25	توجه المؤسسة أهدافها إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها.	3,39	0,728	27,926	0,000	4	متوسطة
26	هناك مناخ تنظيمي يدعم التعلم داخل المؤسسة.	2,92	1,052	16,632	0,000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,3889	0,65101	31,234	0,000	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

يشير الجدول رقم(07) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التعلم من المنظمة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.92 - 3.72)، وانحراف معياري ما بين (-0.696 - 1.052)، وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,3889)، على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعد التعلم من المنظمة من من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي -ميلة- ، وبناء على الجدول أعلاه يمكن إستخلاص ما يلي:

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (21) يساوي(3.47) ولفحرف معياري يساوي (0.696) وبهذا تحصل على المرتبة الثانية والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه تستفيد المؤسسة من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (22) يساوي(3.44) ولفحرف معياري يساوي (0.773) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أساتذتها.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (23) يساوي(3.39) ولفحرف معياري يساوي (0.934) وبهذا تحصل على المرتبة الخامسة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحفظ بطرق حل للمشكلات التي واجهتها سابقا وإستخدامها مستقبلا.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (24) يساوي(3.72) ولفحرف معياري يساوي (0.741) وبهذا تحصل على المرتبة الأولى والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تتعاون مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المعرفة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (25) يساوي(3.39) ولفحرف معياري يساوي (0.728) وبهذا تحصل على المرتبة الرابعة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توجه أهدافها إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (26) يساوي (2.92) وبتفكير معياري يساوي (1.052) وبهذا تحصل على المرتبة السادسة والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مناخ تنظيمي يدعم التعلم داخل المؤسسة.

رابعاً: تحليل عبارات بعد التعلم من المنظمة

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعده تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	عبارات بعد تميز الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
27	توجد قيم مشتركة في المؤسسة تؤمن بها المؤسسة و الأساتذة.	3,72	1,059	21,097	0,000	3	مرتفعة
28	توجه ثقافة المؤسسة سلوك الأساتذة نحو أداء عالٍ.	3,36	0,961	20,991	0,000	5	متوسطة
29	تقع على الأساتذة مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة.	4,17	0,910	27,465	0,000	1	مرتفعة
30	تمنح المؤسسة ثقته للأساتذة لاتخاذ القرارات.	3,53	0,971	21,808	0,000	4	متوسطة
31	تقوم المؤسسة بمنح الأساتذة بعض من الاستقلالية في العمل.	4,03	0,810	29,830	0,000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,7611	0,71365	31,621	0,000	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (08) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده تميز الثقافة التنظيمية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.36 - 4.17)، وانحراف معياري ما بين (0.810 - 1.059)، و بمستوى أهمية مرتفعة و قد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,7611)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعده تميز الثقافة التنظيمية من من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي -ميلة-، وبناء على الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (27) يساوي (3.72) و بانحراف معياري يساوي (1.059) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد و هي (3)، وهذا يعني هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه توجد قيم مشتركة في المؤسسة تؤمن بها المؤسسة و الأساتذة.
- المتوسط الحسابي للعبارة (28) يساوي (3.36) و بانحراف معياري يساوي (0.961) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد و هي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه توجه ثقافة المؤسسة سلوك الأساتذة نحو أداء عالٍ.
- المتوسط الحسابي للعبارة (29) يساوي (4.17) و بانحراف معياري يساوي (0.910) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد و هي (3)، وهذا يعني هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه تقع على الأساتذة مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة.
- المتوسط الحسابي للعبارة (30) يساوي (3.53) و بانحراف معياري يساوي (0.971) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد و هي (3)، وهذا يعني هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تمنح ثققتها للأساتذة لاتخاذ القرارات.
- المتوسط الحسابي للعبارة (31) يساوي (4.03) و بانحراف معياري يساوي (0.810) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الإحتمالية (sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد و هي (3)، وهذا يعني هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بمنح الأساتذة بعض من الإستقلالية في العمل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ويتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يقيس هذا الإختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعياً، وإستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي (μ)، تباين (σ^2) فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي¹.

وبما أن حجم عينة الدراسة تتضمن 104 مشاهدة، ووفقاً لنظرية النزعة المركزية المشار إليها سابقاً، تم التأكد من تحقق إفتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، بالتالي فإن النموذج صالح للتطبيق ويمكن إستخدام الإختبارات المعلمية عند اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفرع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال استخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد.

➤ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ولاختبار الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية كالتالي:

➤ **الفرضية الفرعية 01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين هما:

➤ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

¹ ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008

➤ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

ولإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم الفردي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما هو موضح في الجدول رقم (09) جدول رقم(09): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم الفردي على ثقافة التميز المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تميز الثقافة التنظيمية	0,582	0,338	17,388	0,000	الانحدار	الثابت (constante)	1,738	0,001
					البواقي	التعلم الفردي	0,627	0,000
					المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

يوضح الجدول رقم (09) أثر التعلم الفردي على ثقافة التميز في المؤسسات لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على ثقافة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,582)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0,338)$ ، أي أن ما قيمته $(0,338)$ من التغيير في تميز الثقافة التنظيمية ناتج عن التغيير في مستوى التعلم الفردي، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0,627)$ ، هذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في التعلم الفردي يؤدي للزيادة في تميز الثقافة التنظيمية بقيمة $(0,627)$ ، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة $(17,388)$ ، وهي دالة عند $(\alpha \leq 0,05)$ ، كما بلغت T المحسوبة $(4,170)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

➤ **الفرضية الفرعية 02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم الجماعي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين هما:

✓ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم الجماعي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

✓ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم الجماعي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم الجماعي على ثقافة التميز

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تميز الثقافة التنظيمية	0,519	0,269	12,534	0,001	الانحدار	الثابت (constante)	5,772	0,000
					البواقي	التعلم الجماعي	3,540	0,001
					المجموع		0,430	

المصدر: من اعداد الطالبتي بلالعتما على مخرجات spss.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$

يوضح الجدول رقم (10) أثر التعلم الجماعي على ثقافة التميز في المؤسسات من وجهة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على ثقافة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,519)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0,269)$ ، أي أن ما قيمته $(0,269)$ من التغير في تميز الثقافة التنظيمية ناتج عن التغير في مستوى

التعلم الجماعي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.430)، هذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في التعلم الجماعي يؤدي للزيادة في تميز الثقافة التنظيمية بقيمة (0,430)، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة (12,534)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت T المحسوبة (3,540)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ **الفرضية الفرعية 03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم من المنظمة على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين هما:

✓ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم من المنظمة على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

✓ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم من المنظمة على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

جدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم من المنظمة على ثقافة التميز

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تميز الثقافة التنظيمية	0,747	0,558	42,887	0,000	الانحدار	الثابت (constante)	2,288	0,028
					البواقي	التعلم من المنظمة	6,549	0,000
					المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يوضح الجدول رقم (11) أثر التعلم من المنظمة على ثقافة التميز في المؤسسات من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنظمة على ثقافة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,582)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0,338)$ ، أي أن ما قيمته $(0,338)$ من التغيير في تميز الثقافة التنظيمية ناتج عن التغيير في مستوى التعلم من المنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0,627)$ ، هذا يعني أن الزيادة في بدرجة واحدة في التعلم من المنظمة يؤدي للزيادة في تميز الثقافة التنظيمية بقيمة $(0,627)$ ، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة $(17,388)$ ، وهي دالة عند $(\alpha \leq 0,05)$ ، كما بلغت T المحسوبة $(4,170)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

➤ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على ثقافة التميز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

جدول رقم(12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
ثقافة التميز	0,728	0,530	38,296	0,000	الانحدار	الثابت (constante)	1,905	0,065
					البواقي	التعلم التنظيمي	6,188	0,000
					المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات نتائج spss26.

يوضح الجدول رقم (12) أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على ثقافة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,728)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0,530)$ ، أي أن ما قيمته $(0,530)$ من التغيير في ثقافة التميز ناتج عن التغيير في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0,876)$ ، هذا يعني أن الزيادة في بدرجة واحدة في التعلم الفردي

يؤدي للزيادة في ثقافة التميز بقيمة (0,876)، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة (38,296)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت T المحسوبة (6,188)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

جدول رقم(13): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم من المنظمة) على ثقافة التميز

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تميز الثقافة التنظيمية	0,811	0,658	20,550	0,000	الانحدار	الثابت (constante)	1,128	0,268
						التعلم الفردي	-0,449	0,656
						التعلم الجماعي	3,023	0,005
						التعلم من المنظمة	4,619	0,000
					3			
					32			
					35			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يوضح الجدول رقم (13) أثر التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم من المنظمة) على ثقافة التميز (تميز الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي -ميلة-، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,811) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,658)، أي أن ما قيمته (0,658) من التغير في تميز الثقافة التنظيمية ناتج عن التغير في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β للتعلم الفردي (-0.77)، والتعلم الجماعي (0.285)، والتعلم من المنظمة (0.765)، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة التعلم التنظيمي يؤدي إلى

الزيادة في ثقافة التميز بقيمة (-0.77) للتعلم الفردي، و (0.285) للتعلم الجماعي، و (0.765) للتعلم من المنظمة ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (20.550)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0,05$).

وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (التعلم الفردي والجماعي، والتعلم من المنظمة) على ثقافة التميز (تميز الثقافة التنظيمية) لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات لعينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، أما المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فتناولنا تحليل النتائج واختبار الفرضيات، كما تم توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها للوقوف على أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات محل الدراسة وهي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم من المنظمة) على ثقافة التميز، والوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين .



الخاتمة

الخاتمة :

بناء على ما تم ذكره، يمكن القول أن أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسة له أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات.

يعتبر التعلم التنظيمي اليوم من أهم المناهج الإدارية التي تسعى المؤسسات لتبنيها واعتمادها، وضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها واختلاف أهدافها المحددة، هذا التعلم يساهم إيجاباً في تحسين أداء المؤسسة من خلال توفير بيئة تعلم تنظيمية داعمة وتشجيع الأساتذة على التعلم المستمر والابتكار والتحسين المستمر .

علاوة على ذلك، فإن ثقافة التميز في المؤسسات يمكن أن تؤثر على رضا الأساتذة و تحسين سمعة المؤسسة، مما يساهم في زيادة خبرتها و تميزها.

وبالتالي يجب على المؤسسات أن تهتم بتنمية ثقافة التعلم التنظيمية و ثقافة التميز و توفير البيئة المناسبة لذلك، وتحفيز الأساتذة على المشاركة في هذه العمليات، وقياس وتحسين الأداء المؤسسي بانتظام. لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات لعينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي كانت " ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة بمعهد العلوم الاقتصادية و لتجارية وعلوم التسيير"، والتساؤلات الفرعية و اختبار الفرضيات المصاغة، للإحاطة بكل جوانب الموضوع، ثم تقسم البحث إلى ثلاثة فصول فصل نظري الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، والفصل الثاني الدراسات السابقة، والفصل الأخير تطبيقي فقد وضعنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمعات الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات و كذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والتي كانت كما يلي:

اختبار فرضيات الدراسة

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم

التنظيمي وثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بوصوف بميلة.

حيث أن في بعض الدراسات وجدنا أن هناك علاقة طردية لتعلم التنظيمي مع متغيرات مستقلة أخرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، منها دراسة (قواسمي صفية، ربيعة كيرد و آخرون) في الملحق رقم (01) ودراسة (غادة صلاح أبو العطا، فيصل البوادي) في الملحق رقم (2) ووجود دراسات دلت على عدم توافقها مع دراستنا بوجود علاقة عكسية منها دراسة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم الفردي وثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بالصوف ميلة.
- حيث أن في بعض الدراسات وجدنا أن هناك علاقة طردية للتعلم الفردي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، منها دراسة (غادة صلاح أبو العطا، فيصل البوادي) في الملحق رقم (02)، ووجود دراسات دلت على عدم توافقها مع دراستنا بوجود علاقة عكسية منها دراسة (قواسمي صافية، كيرد ربيعة وآخرون) في الملحق رقم (01).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم الجماعي وثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بالصوف ميلة.
- حيث أن في بعض الدراسات وجدنا أن هناك علاقة طردية لتعلم الجماعي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، منها دراسة (قواسمي صافية، ربيعة كيرد و آخرون) في الملحق رقم (01) ودراسة (غادة صلاح أبو العطا، فيصل البوادي) في الملحق رقم (2) ووجود دراسات دلت على عدم توافقها مع دراستنا بوجود علاقة عكسية منها دراسة (قواسمي صافية، كيرد ربيعة و آخرون) في الملحق رقم (01).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنظمة على ثقافة التميز لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم من المنظمة وثقافة التميز على مستوى المركز الجامعي عبد بالصوف ميلة.
- حيث أن في بعض الدراسات وجدنا أن هناك علاقة طردية للتعلم من المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، منها دراسة (قواسمي صافية، ربيعة كيرد و آخرون) في الملحق رقم (01) ودراسة (فيصل بوادي، غادة صلاح أبو العطا) في الملحق رقم (02).

النتائج الميدانية للدراسة

- كان اهتمام المركز الجامعي متوسط من حيث تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأساتذة.
- كان اهتمام الأساتذة متوسط من ناحية تجديد معلوماتهم التي يكتسبونها باستمرار في المركز الجامعي.
- أن درجة استفادة الأساتذة من النجاحات التي مرت بها كانت متوسطة.
- أن المركز الجامعي تعمل بمستوى متوسط على تطوير فرق العمل الناجح.
- يمنح المركز الجامعي بدرجة متوسطة الثقة للأساتذة في اتخاذ بعض القرارات.
- هناك مستوى مرتفع من وجود قيم مشتركة يؤمن بها المركز الجامعي و الأساتذة.
- هناك توافق بشكل مرتفع في منح الأساتذة مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة.

➤ هناك توافق بشكل مرتفع في أن المركز الجامعي يتعاون مع المؤسسات الجامعية الأخرى من أجل تبادل المعارف.

التوصيات

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، لأفادة المؤسسة محل الدراسة بالدرجة الأولى والتي تتمثل في:

➤ من المستحسن سعي المركز الجامعي للعمل الجماعي بين الأساتذة لما له من دور إيجابي في تعزيز التعلم التنظيمي.

➤ من الأفضل العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق مناخ ملائم للعمل الجماعي داخل المركز الجامعي.

➤ التأكيد على أهمية التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي عن طريق تعميق مفهوم فرق العمل وتفعيل استخدامها باعتبارها بيئة أساسية لبناء ثقافة التميز في المؤسسة.

➤ من الأهمية تفعيل ثقافة التميز وتبادل المعلومات بهدف تعزيز التعلم التنظيمي في المركز الجامعي.

أفاق الدراسة

لقد سمحت لنا الدراسة بتصوير مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية والتي تتمثل في ما يلي:

➤ قياس التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

➤ دور التعلم التنظيمي في نشر ثقافة التميز في المنظمات.

➤ أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على التعلم التنظيمي.

➤ دور ثقافة التميز في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss ، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008.
2. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005.
3. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدائل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، ط1، جامعة حلب، سوريا، 2013.
4. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة-، 2014.
5. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014.
6. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، ط2، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن -عمان-، 2008.
7. هاشمي انيس ،الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة ،2009.

➤ المجالات العلمية

8. أسماء ناصر محمد جالودي، وائل محمد ياسين الشрман، درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية ، المجلة العلمية لكلية التربية، الأردن، المجلد 37، العدد 9، سبتمبر 2021.
9. بلال خلف السكارنة ، التعلم التنظيمي ودوره في التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 4، 2014.
10. بن السبتي عبد المالك، كشار صبرينة، الثقافة التنظيمية و دورها في تفعيل إدارة التميز في المكتبات الجامعية الجزائرية، المجلة الأردنية للمكتبات و المعلومات ، الجزائر، المجلد52، العدد4، ديسمبر 2017.
11. بوشنافة رضا، بضياف صالح، متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، جوان 2020.
12. بوكشيريدة صابر، جوادي يوسف، نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي ، مجلة دفاتر المخبر، الجزائر: المجلد 16، العدد01، 2021.
13. سليمان عي الدين ، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية ،مجلة أفاق للعلوم ،العدد 03 جامعة الجلفة ،الجزائر ،2016.

14. سنان فاضل حمد القيسي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب- ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، المجلد 22، العدد 87، 2016.
15. شاكر جار الله الخشالي، بلال إبراهيم صوان ، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي ، مجلة البصائر، المجلد 11 ، العدد 1، 2007.
16. عبد الرزاق الشبخلي، التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث إستطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24 ، العدد108، 2017.
17. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد حسن الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة علمية محكمة، المجلد 3، العدد 7، 2022.
18. عواطف لافي عايز المطيري و منى عبد المحسن عبد الرحمان الفضلي، واقع قيادة رأس مال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، المجلد 4، العدد 18، أكتوبر 2020.
19. فراس حسن رشيد و آخرون، دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 47، 2019.
20. نورالإيمان أشرف محمد عيد، التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير حكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المنصورة، المجلد10، العدد4، جويلية، 2022.

➤ الملتقيات و المؤتمرات العلمية

21. عائشة علي دقيق، معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي "من وجهة نظر هيئة التدريس، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد و التجارة حول: المؤسسات و إشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجا)، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة مصراته، ليبيا، يومي 11-12 نوفمبر 2019.

➤ الرسائل و الأطروحات الجامعية

22. باسم عمر محمود اللوح، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017.
23. بلقاسم جوادي ،التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ،رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة خيضر ،بسكرة ،2014-2015.

24. روان موسى الصيرفي، **التعلم التنظيمي و علاقته برأس المال المعرفي في المدارس الثانوية الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين** ، رسالة ماجستير، أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2021.
25. ربيع أمين، **التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss** ، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008
26. سعد عيد الرشدي، **التخطيط الاستراتيجي و أثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بالمدينة المنورة**، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
27. سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي ، **الجامعات السعودية كمنظمات متعلم دراسة تطبيقية على جامعة القرى** ، أطروحة دكتوراه ،تخصص الادارة التربوية و التخطيط ،جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ،2015.
28. شادية إبراهيم علي، **دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي** ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية عمادة الدراسات العليا، السودان-الخرطوم-، 2019.
29. صالح عابر بشيت الخالدي، **دور أبعاد الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
30. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، **ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
31. فايز عبد الرحمان الفروخ، **مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية** ، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
32. فتيحة عبد النوري ، **أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية** ،مذكرة ماستر ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ،2018-2019.
33. محمد بن العلي إبراهيم الرشودي ، **بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية** ،أطروحة دكتوراه ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،كلية الدراسات العليا ،الرياض ،2007.
34. محمد تركي البطاينة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء و التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
35. نانسي عبد الله الشمايلة، **تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي** ، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

➤ مواقع الإنترنت

- <http://www.centre-univ-mila.dz>
- tre-univ-inst.sc.eco@cenmila.dz

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Yvon pesqueux. Philippe Durance Apprentissage organisationnel. économie dela connaissance moelle cohier de recherché du lisspor. 2004.



الملاحق

الملحق رقم 01: يبين ملخص لبعض للدراسات المحلية السابقة لتعلم التنظيمي

رقم	صاحب الدراسة	السنة	عنوان الدراسة	ابعاد التعلم التنظيمي	المتغير التابع	العلاقة
01	رانية حفاظ	2022	مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور	إكتساب المعرفة توزيع المعلومات تفسير المعلومات الذاكرة التنظيمية	الميزة التنافسية	توجد علاقة إيجابية مباشرة بين التعلم التنظيمي وتدعيم الميزة التنافسية
02	عادل بن غمزة	2020	اثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات فنغاز ببيومرداس	المستوى الفردي المستوى الجماعي المستوى التنظيمي	التعلم التنظيمي	توجد علاقة إيجابية متوسطة بين التشارك المعرفي و التعلم التنظيمي
03	صفية قواسمي	2020	أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونالغاز	التعلم الفردي التعلم الجماعي التعلم على مستوى المنظمة	أداء الموارد البشرية	توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية
04	ربيعة كيرد وآخرون	2020	التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط	التعلم الفردي التعلم الجماعي التعلم على مستوى المنظمة	تنمية المسار الوظيفي	توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي
05	سلمى عمار ومريم بوخضرة	2019	التعلم التنظيمي كاسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة عينة من جامعات الشرق	التعلم التكيفي التعلم التنبئي التعلم التفاعلي التعلم الجماعي	الكفاءات والمهارات البشرية	توجد علاقة إيجابية قوية بين التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات والمهارات البشرية
06	حسين بن العارية وآخرون	2018	دور القدرة على التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات في ظل تراكم رأس المال الفكري دراسة قطاع المؤسسات الاستشفائية في الجزائر	إستيعاب المعرفة تخزين المعلومات الخارجية تحويل المعرفة الذاكرة التنظيمية التكنولوجيات	أداء المنظمات وتراكم رأس المال الفكري	يوجد تأثير مباشر بين القدرة على التعلم التنظيمي وتراكم رأس المال الفكري ووجود تأثير غير مباشر بين القدرة على التعلم التنظيمي وأداء المنظمة
07	سامر زلاسي	2016	أثر التعلم التنظيمي على القدرات الابداعية للعاملين دراسة حالة قطاع	الذافعية التفكير الابداعي	القدرات الابداعية للعاملين	توجد علاقة قوية ومعنوية بين التعلم التنظيمي و القدرات الابداعية للعاملين

			الاتصالات (جازي ،موبيليس، اوريدو)بولاية الوادي.			
08	خيرة عيشوش ورقية بوسالم	2016	تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي	الابداع التنظيمي	توجد علاقة إيجابية قوية بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي البيئة التنظيمية المرنة التعلم الفردي التعلم الفرقي الثقافة التنظيمية الداعمة القيادة الفعالة
09	مريم روابحية	2015	عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الابداع في المؤسسة الجزائرية	الابداع	توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي و الابداع	التعلم من عملية مراقبة نتائج الافعال تعلم إعادة البناء تعلم حل المشاكل
10	خديجة بلموهوب	2012	دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ولاية سطيف .	أداء المؤسسات	توجد علاقة طردية إيجابية متوسطة بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات	البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي البعد المجتمعي
11	وفاء رايس	2011	دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال	الاداء التنافسي	توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والاداء التنافسي	التعلم الفردي التعلم الفرقي التعلم على مستوى المنظمة
12	خيرة عيشوش	2011	التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك	تحسين أداء المؤسسة	توجد علاقة طردية إيجابية بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة	التعلم الفرقي التعلم على مستوى المنظمة التعلم الفردي الذاكرة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبتين

ملحق رقم 02: ملخص لبعض للدراسات العربية السابقة للتعلم التنظيمي

العلاقة	المتغير التابع	ابعاد التعلم التنظيمي	عنوان الدراسة	السنة	صاحب الدراسة	رقم
لا توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي و الانغماس الوظيفي	الانغماس الوظيفي	التعلم الفردي التعلم الجماعي التعلم داخل المنظمة التعلم	التعلم التنظيمي ودوره في الانغماس الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في قطاع الحويجة الاول .	2022	داود جمعة محمد و أحمد حسين حسن	01
توجد علاقة موجبة قوية بين التعلم التنظيمي والابداع الاداري	الابداع الاداري	البعد الاستراتيجي البعد الثقافي البعد التنظيمي	التعلم التنظيمي وعلاقته بلابداع الاداري لدى مديري المدارس بوكالة الغوت الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين	2021	أيوب عواد نظير	02
علاقة ارتباط طردية قوية بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	تحديد المعرفة استيعاب المعرفة استثمار المعرفة الذاكرة التنظيمية	أثر ابعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية	2021	أشرف محمد ابراهيم عوض	03
توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب والتعلم التنظيمي	التعلم التنظيمي	إدارة المعرفة تطبيق التكنولوجيا تمكين العاملين ديناميكية التعلم	دور ادارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في المؤسسة للاتصالات اليمنية .	2021	زايد علي عبد الخالق المنزوع	04
وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي و الثبات الاستراتيجي	الثبات الاستراتيجي	التعلم بالتفكير التعلم بالتجربة التعلم مع الزملاء التعلم مع المشرف	دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف	2021	محمد ثابت الكرعاوي وعلي فالح جبر السيلاوي	05
توجد علاقة فوق الوسط بين التعلم التنظيمي للأجهزة الحكومية	الأجهزة الحكومية	على مستوى الفرد على مستوى المجموعة على مستوى المنظمة التغذية الامامية التغذية الراجعة	ممارسات التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية	2020	فيصل البوادي	06
توجد علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي والقدرات الريادية	القدرات الريادية	التفكير الخلاق تطوير العمل الفرقي تطبيق التكنولوجيا	التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية بحث أستطلاعي في شركة زين للاتصالات فرع	2020	علي عبد الامير عبد الحسين كمونه	07

			كربلاء .			
08	عبد الرحمان طاهر شنيتر	2019	ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة .	قدرات التعلم الاستكشافية قدرات التعلم الاستغلالية	قدرات التعلم التنظيمي	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وقدرات التعلم التنظيمي
09	صديق بلل ابراهيم وآخرون	2018	أثر خصائص نظم أمن المعلومات على قدرات التعلم التنظيمي في الجامعات الاردنية	الالتزام التنظيمي المشاركة بالمعرفة	قدرات التعلم التنظيمي	توجد علاقة ايجابية قوية بين نظم أمن المعلومات وقدرات التعلم التنظيمي
10	غادة صلاح أبوالعطا	2017	العلاقة بين التعلم التنظيمي وقدرات الديناميكية دراسة تطبيقية على قطاع الادوية بجمهورية مصر العربية .	على مستوى الفرد على مستوى الجماعة على مستوى المنظمة التغذية الامامية التغذية العكسية	القدرات الديناميكية	توجد علاقة ايجابية قوية بين التعلم التنظيمي و القدرات الديناميكية
11	رشا مهدي الخفاجي	2017	تأثير الذكاء الانفعالي في التعلم التنظيمي	ديناميكيات التعلم تحول المنظمة تطبيق التكنولوجيا	التعلم التنظيمي	وجود تأثير معنوي للذكاء الانفعالي في التعلم التنظيمي
12	عبد الرحمان عوض علي آل نملان	2017	أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر	التعلم التكيفي التعلم التوليدي	الاداء المؤسسي و التعلم التنظيمي	توجد علاقة تأثير ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والاداء المؤسسي والتعلم التنظيمي
13	بشار عباس الحميري واحمد كاظم بريس	2016	أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيجية الحلة .	إكتساب المعلومات نشر المعلومات تفسير المعلومات الذاكرة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	توجد علاقة ضعيفة بين التعلم التنظيمي و الهيكل التنظيمي
14	سحي جواد حسين الكرعوي	2016	تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي	إكتساب المعرفة توزيع المعرفة تفسير المعرفة الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	توجد علاقة ترابط بين القيادة الذكية وأبعاد المنظمة الذكية من خلال أبعاد التعلم التنظيمي
15	حسين وليد حسين وآخرون	2016	تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد على أبعاد إدارة المعرفة	التفكير الاخلاقي تطوير العمل الفرقي تطبيق التكنولوجيا	التعلم التنظيمي	وجود علاقة إرتباط وتأثير قوية بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

16	مشعل دحام الظفيري	2016	أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية	أداء العاملين في المؤسسات العسكرية	توجد علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات العسكرية
17	علي محمد المخيزم	2016	أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية .	البعد الاستراتيجي البعد التنظيمي البعد الثقافي	وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
18	بلال خلف السكرانة	2014	التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في المنظمات دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن	أدوات الادامة الادوات الشاملة الادوات التوقعية	توجد علاقة قوية بين التعلم التنظيمي و التحسين المستمر
19	أيمن حسين ديوب	2013	أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي	تعلم مفرد الحلقة تعلم مزدوج الحلقة تعلم ثلاثي الحلقة	توجد علاقة إرتباطية قوية بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي
20	محمد مصطفى الخشروم و عمر محمد درة	2010	تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب	الأجتماعات المؤتمرات عن بعد الحوار الاستراتيجي الفرق متعددة المهام التعلم الفعال الشبكات الرسمية والغير رسمية	توجد علاقة دون المتوسط بين استراتيجيات التعلم التنظيمي و الرضا التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين

ملحق رقم 03: ملخص لبعض الدراسات الاجنبية لتعلم التنظيمي

الرقم	صاحب الدراسة	السنة	عنوان الدراسة	ابعاد التعلم التنظيمي	المتغير التابع	العلاقة
01	Gomes- wojahn	2017	قدرة التعلم التنظيمي و الإبداع والأداء دراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	الأداء التنظيمي الأداء المبتكر	الإبداع و الأداء	توجد علاقة إيجابية بين قدرة التعلم التنظيمي وإبداع و الأداء
02	Alegre, Vallina Cabrales,	2016	القيادة التحويلية والقدرة على التعلم التنظيمي كمحركين لسعادة في العمل في سياق الصحة	مشاركة المعرفة الرضا الوظيفي الإلتزام التنظيمي	القيادة التحويلية	توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والقيادة التحويلية

			الرعاية		Fernandez	
توجد علاقة إيجابية قوية بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة	-	دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي	2015	Qadeer et al	03
توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والإبتكار	القدرة على الإبتكار	التوجهات المبادرة	توجهات المبادرة والتعلم التنظيمي على الإبتكار المشروعات الصغيرة و المتوسطة	2015	Karen et Al	04
توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي و الإبتكار	الإبتكار التنظيمي و الأداء	التعلم الذاتي	مدى توسط التعلم التنظيمي للعلاقة بين الإبتكار التنظيمي والأداء	2011	Ho	05

المصدر: إعداد الطالبتين

ملحق رقم 04: ملخص لبعض الدراسات السابقة التي تربط بين التعلم التنظيمي وثقافة التميز في المؤسسات

العلاقة	أبعاد	المتغير التابع	عنوان الدراسة	السنة	صاحب الدراسة	الرقم
توجد علاقة طردية إرتباطية موجبة بين التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي		التميز المؤسسي	التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض	2020	آلاء بنت عبد اللطيف بن حسين منسي	01
توجد علاقة ترابط بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة التميز	مشاركة المعرفة الرضا الوظيفي الإلتزام الوظيفي	التميز المؤسسي و قدرات التعلم التنظيمية	أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية .	2018	أحمد حسني صالح عوض	02
توجد علاقة إرتباطية قوية بين قدرات التعلم التنظيمي و ثقافة التميز	مشاركة المعرفة	قدرات التعلم التنظيمي و ثقافة التميز	دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميداني في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية	2012	صالح عابد بشيت الخالدي	03

المصدر: من إعداد الطالبتين

ملحق رقم (05): الاستبيان

جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة اله وبركاته وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نهدف من خلال هذه الإستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة " أثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات دراسة حالة عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير " ، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا من خلال قراءة جميع فقراتها و الإجابة عنها بكل موضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها.

نرجو أن تتقبلوا منا فائق التحية والتقدير

ملاحظة: مع العلم أن هذه المعلومات سرية و تستخدم لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطلبة :

- بويدايين ابتسام
- عبدلي نور الهدى

تحتوي استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور:

المحور الأول: يشمل المعلومات العامة التي تتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بكم.

المحور الثاني و الثالث: يتعلقان بموضوع الدراسة المذكور أعلاه، لذا يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس 2- السن

أكثر من 40 سنة	من 36 سنة إلى 40 سنة	من 27 سنة إلى 35 سنة	ذكر	أنثى

3- الأقسام

4 - الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي

المالية و المحاسبة	علوم التسيير	علوم اقتصادية	علوم تجارية

5- عدد سنوات الأقدمية

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة	أكثر من 30 سنة

6- الرتبة

أستاذ محاضر (ب)	أستاذ محاضر (أ)	أستاذ مساعد (ب)	أستاذ مساعد (أ)	أستاذ التعليم العالي

المحور الثاني: التعلم التنظيمي

ماجستير		دكتوراه				الرقم	العبرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
البعد الأول: التعلم الفردي							
						1	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأساتذة.
						2	تقوم مؤسستكم بتحفيز الأساتذة على التعلم بمكافأتهم مقابل التعلم.
						3	يجدد الأساتذة في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.
						4	توفر لي المؤسسة برامج التدريب والتطوير و التعليم.
						5	تسهل مؤسستكم للأساتذة عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة.
						6	تعتبر المؤسسة الأساتذة مصدرا هاما للمعلومات.
						7	تصنع المؤسسة مجموعة أدوات أمام الأساتذة لعرض أفكارهم لدفتر الاقتراحات.
						8	يطلع الأساتذة ما يفعله الآخرون في المؤسسات المماثلة و

					يستثمرونه في عملهم.
					9 يستخدم الأساتذة مهارات الاستماع بشكل فعّال.
					10 يساعد الأساتذة بعضهم البعض في مؤسستكم من أجل التعلم
البعد الثاني: التعلم الجماعي					
					11 تعقد المؤسسة اجتماعات لحل المشاكل.
					12 تستفيد من النجاحات التي مرت بها المؤسسة.
					13 تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجح.
					14 يحترم الزملاء الأساتذة وجهة نظر الآخرين و إن كانت مخالفة لأرائهم.
					15 في مؤسستكم يطرح الأساتذة وجهات النظر و يستفيدون أيضا من رأي الآخرين.
					16 تلجأ المؤسسة إلى استخدام فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة.
					17 المناقشة الفعّالة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.
					18 يجتمع أفراد المؤسسة بشكل متواصل فيما بينهم لاكتساب المعارف.
					19 يشترك في المؤسسة جميع الأساتذة في حل مشاكل المؤسسة.
					20 تساهم مؤسستكم في تشكيل مجموعات أساتذة لنقل المعرفة والمهارات فيما بينهم.
البعد الثالث: التعلم من المنظمة					
					21 تستفيد المؤسسة من خبرات و تجارب المؤسسات الأخرى.
					22 تقوم المؤسسة بحفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أساتذتها.
					23 تحتفظ المؤسسة بطرق حل للمشكلات التي واجهتها سابقا و استخدامها مستقبلا.
					24 تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل

					المعرفة.
					25 توجه المؤسسة أهدافها إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها.
					26 هناك مناخ تنظيمي يدعم التعلم داخل المؤسسة.

المحور الثالث: ثقافة التميز

البعد: تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	توجد قيم مشتركة في المؤسسة تؤمن بها المؤسسة و الأساتذة.					
28	توجه ثقافة المؤسسة سلوك الأساتذة نحو أداء عالٍ.					
29	تقع على الأساتذة مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة.					
30	تمنح المؤسسة ثقتها للأساتذة لاتخاذ القرارات.					
31	تقوم المؤسسة بمنح الأساتذة بعض من الاستقلالية في العمل.					

ملحق رقم 06:معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل الابعاد .

بعد التعلم التنظيمي :

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,921		26

بعد التعلم الفردي:

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,809		10

بعد التعلم الجماعي :

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,943		10

التعلم من المنظمة :

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,874		6

بعث ثقافة التميز :

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,811		5

عبارات الاستبيان ككل :

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,934		31

ملحق رقم 07: وصف الخصائص الشخصية والمهنية لافراد عينة الدراسة

الجنس:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	15	41,7	41,7	41,7
	ذكر	21	58,3	58,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

السن :

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	27-35	13	36,1	36,1	36,1
	36-40	15	41,7	41,7	77,8
	أكثر من 40 سنة	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الاقسام :

الاقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المالية والمحاسبة	7	19,4	19,4	19,4
	علوم التسيير	9	25,0	25,0	44,4
	علوم اقتصادية	12	33,3	33,3	77,8
	علوم تجارية	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الدرجة العلمية:

الدرجة_العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دكتوراه	34	94,4	94,4	94,4
	ماجستير	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

عدد سنوات الاقدمية :

عدد_سنوات_الاقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	16,7	16,7
	5-10	15	41,7	58,3
	10-20	11	30,6	88,9
	20-30	2	5,6	94,4
	أكثر من 30 سنة	2	5,6	100,0
	Total	36	100,0	

الرتبة:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ مساعد ب	3	8,3	8,3
	استاذ مساعد أ	2	5,6	13,9
	استاذ محاضر ب	11	30,6	44,4
	استاذ محاضر أ	17	47,2	91,7
	استاذ التعليم العالي	3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	

ملحق رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t:

بعد التعلم الفردي :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1س	36	3,31	1,390	,232
2س	36	2,69	1,091	,182
2س	36	3,56	1,054	,176
4س	36	3,06	1,120	,187
5س	36	3,42	,906	,151
6س	36	3,42	1,052	,175
7س	36	2,92	1,273	,212
8س	36	3,28	,974	,162
9س	36	3,36	,961	,160
10س	36	3,25	,996	,166
الفردي_التعلم	36	3,2250	,66176	,11029

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
1س	14,267	,000	3,306	2,84	3,78
2س	14,822	,000	2,694	2,33	3,06
2س	20,239	,000	3,556	3,20	3,91
4س	16,372	,000	3,056	2,68	3,43
5س	22,619	,000	3,417	3,11	3,72
6س	19,483	,000	3,417	3,06	3,77
7س	13,743	,000	2,917	2,49	3,35
8س	20,186	,000	3,278	2,95	3,61
9س	20,991	,000	3,361	3,04	3,69

10س	19,570	35	,000	3,250	2,91	3,59
التعلم الفردي	29,240	35	,000	3,22500	3,0011	3,4489

بعد الجماعي :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
11س	36	3,44	1,027	,171
12س	36	2,89	1,090	,182
13س	36	2,97	1,134	,189
14س	36	3,67	1,069	,178
15س	36	3,72	1,111	,185
16س	36	3,19	1,117	,186
17س	36	4,06	,674	,112
18س	36	3,03	1,158	,193
19س	36	2,86	1,073	,179
20س	36	2,72	1,059	,176
التعلم الجماعي	36	3,2556	,86071	,14345

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
11س	20,131	35	,000	3,444	3,10	3,79
12س	15,907	35	,000	2,889	2,52	3,26
13س	15,732	35	,000	2,972	2,59	3,36
14س	20,579	35	,000	3,667	3,30	4,03
15س	20,097	35	,000	3,722	3,35	4,10
16س	17,165	35	,000	3,194	2,82	3,57
17س	36,115	35	,000	4,056	3,83	4,28
18س	15,682	35	,000	3,028	2,64	3,42
19س	15,997	35	,000	2,861	2,50	3,22
20س	15,429	35	,000	2,722	2,36	3,08
التعلم الجماعي	22,694	35	,000	3,25556	2,9643	3,5468

بعد : التعلم من المنظمة :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
21س	36	3,47	,696	,116
22س	36	3,44	,773	,129
23س	36	3,39	,934	,156
24س	36	3,72	,741	,124
25س	36	3,39	,728	,121
26س	36	2,92	1,052	,175
التعلم من المنظمة	36	3,3889	,65101	,10850

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur

					Inférieur	Supérieur
21س	29,917	35	,000	3,472	3,24	3,71
22س	26,751	35	,000	3,444	3,18	3,71
23س	21,762	35	,000	3,389	3,07	3,71
24س	30,136	35	,000	3,722	3,47	3,97
25س	27,926	35	,000	3,389	3,14	3,64
26س	16,632	35	,000	2,917	2,56	3,27
التعلم من المنظمة	31,234	35	,000	3,38889	3,1686	3,6092

بعد: الثقافة التنظيمية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
27س	36	3,72	1,059	,176
28س	36	3,36	,961	,160
29س	36	4,17	,910	,152
30س	36	3,53	,971	,162
31س	36	4,03	,810	,135
تميز الثقافة التنظيمية	36	3,7611	,71365	,11894

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
27س	21,097	35	,000	3,722	3,36	4,08
28س	20,991	35	,000	3,361	3,04	3,69
29س	27,465	35	,000	4,167	3,86	4,47
30س	21,808	35	,000	3,528	3,20	3,86
31س	29,830	35	,000	4,028	3,75	4,30
تميز الثقافة التنظيمية	31,621	35	,000	3,76111	3,5196	4,0026

ملحق رقم 09: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم التنظيمي على ثقافة التميز .

نتائج الانحدار البسيط لتأثير بعد التعلم الفردي على ثقافة التميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,582 ^a	,338	,319	,58897

a. Prédicteurs : (Constante), الفردي التعلم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,032	1	6,032	17,388	,000 ^b
	de Student	11,794	34	,347		

Total	17,826	35				
-------	--------	----	--	--	--	--

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

b. Prédictors : (Constante), الفردي_التعلم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	1,738	,495		3,511	,001	,732	2,744
الفردي_التعلم	,627	,150	,582	4,170	,000	,322	,933

Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

بعد التعلم الجماعي على ثقافة التميز

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الجماعي_التعلم ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,519 ^a	,269	,248	,61892

a. Prédictors : (Constante), الجماعي_التعلم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,801	1	4,801	12,534	,001 ^b
	de Student	13,024	34	,383		
	Total	17,826	35			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

b. Prédictors : (Constante), الجماعي_التعلم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	2,360	,409		5,772	,000	1,529	3,191
الجماعي_التعلم	,430	,122	,519	3,540	,001	,183	,677

Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

بعد التعلم من المنظمة على ثقافة التميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,747 ^a	,558	,545	,48150

a. Prédicteurs : (Constante), المنظمة_من_التعلم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,943	1	9,943	42,887	,000 ^b
	de Student	7,883	34	,232		
	Total	17,826	35			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

b. Prédicteurs : (Constante), المنظمة_من_التعلم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Intervalle de confiance B	
		B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,987	,431		2,288	,028	,110	1,864
	المنظمة_من_التعلم	,819	,125	,747	6,549	,000	,565	1,073

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

الملحق رقم 10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التعلم التنظيمي على ثقافة التميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 ^a	,658	,626	,43628

a. Prédicteurs : (Constante), الفردي_التعلم, الجماعي_التعلم, المنظمة_من_التعلم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,735	3	3,912	20,550	,000 ^b
	de Student	6,091	32	,190		
	Total	17,826	35			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

b. Prédicteurs : (Constante), الفردي_التعلم, الجماعي_التعلم, المنظمة_من_التعلم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Intervalle de confiance B	
		B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,488	,433		1,128	,268	-,393	1,357
	الفردي_التعلم	-,077	,172	-,071	-,449	,656	-,426	,272
	الجماعي_التعلم	,285	,094	,344	3,023	,005	,093	,477
	المنظمة_من_التعلم	,765	,166	,698	4,619	,000	,428	1,102

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

الملحق رقم 11: نتائج الانحدار البسيط لتأثير التعلم التنظيمي على التميز أنحدار البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيمي_التعلم ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,728 ^a	,530	,516	,49655

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_التعلم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,896	,470		1,905	,065
	التنظيمي_التعلم	,875	,141	,728	6,188	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة_تميز

الملحق رقم 12: لجنة تحكيم الاستبيان

الرقم	اسم و لقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	أسماء نمديلي	<ul style="list-style-type: none"> تصحيح منهجية الاستبيان تصحيح بعض العبارات و إعادة صياغتها
02	نوال بيراز	<ul style="list-style-type: none"> تصحيح منهجية الاستبيان تصحيح بعض العبارات و إعادة صياغتها
03	زيد جابر	<ul style="list-style-type: none"> تصحيح منهجية الاستبيان
04	ابراهيم عاشوري	<ul style="list-style-type: none"> حذف عبارة مكررة تصحيح بعض العبارات و إعادة صياغتها
05	بوطلاعة محمد	<ul style="list-style-type: none"> الإستبيان جيد ويصلح للإستعمال في موضوع الدراسة
06	علية عبد الباسط عبد الصمد	<ul style="list-style-type: none"> تصحيح بعض العبارات و إعادة صياغتها
07	حريز هشام	<ul style="list-style-type: none"> تصحيح بعض العبارات