

قياس أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز في الأداء

بمؤسسة صناعة وتغليف الورق المموج (IECO) بالبلدية

The Role of the Dimensions of the Learning Organization in Achieving Excellence in Performance Corrugated Paper Industry and Packaging Corporation (IECO) in Blida

بن فرفورة لبندة^{1*}، الداوي الشيخ²

¹ طالبة دكتوراه، مخبر إدارة التغيير، جامعة الجزائر3، الجزائر (Benguergouralinda@gmail.com)

² مخبر إدارة التغيير، جامعة الجزائر3، الجزائر (P.daouicheikh@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/10/15؛ تاريخ القبول: 2022/01/22؛ تاريخ النشر: 2022/07/01

ملخص: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز في الأداء بمؤسسة صناعة وتغليف الورق المموج (IECO) بالبلدية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمت على عينة عشوائية قوامها (54) عامل باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.26 تبين أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة جاء مرتفعا، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة و كل بعد على حدى على مستوى التميز في أداء هذه المؤسسة.

الكلمات المفتاح: أبعاد المنظمة المتعلمة؛ تميز في الأداء؛ مؤسسة صناعة وتغليف الورق المموج (IECO) بالبلدية.

تصنيف JEL: D83؛ P17.

Abstract: This study aims to identify the role of the dimensions of the learning organization in achieving excellence in performance at the corrugated Paper Industry and Packaging Corporation (IECO). The study followed the descriptive analytical approach and was conducted on a random sample of (54) workers using the questionnaires as a tool for data collection, and after the statistical treatment of the data collected by the statistical package for social sciences (SPSS.26), it was found that both the degree of availability of the dimensions of the learning organization and the level of excellence in performance was high, it was also found that there is a statistically significant effect between the dimensions of the learning organization collectively and individually and the level of excellence in the performance of this organization.

Keywords: Learning Organization Dimensions; Performance Excellence.

Jel Classification Codes: D83 ; P17.

* المؤلف المرسل.

I - تهيد :

تعيش منظمات اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد وتلاشت فيه قضايا التأكد والثبت نتيجة التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية التي أصبحت محركا أساسيا لدفع المنظمات نحو تفعيل التميز في الأداء إذا ما أرادت البقاء والاستمرار ، فقد نتج عن الضغوط البيئية التي تعاشها المنظمة يوميا واقعا متطورا فرض على المسيرين إعادة النظر في فلسفتها وإجراء تغييرات جوهرية في ممارسات المنظمة والنهوض بالثروة المعرفية المختزنة واستبدال المفاهيم والسلوكيات التقليدية بمفاهيم جديدة أساسها الإبداع والانفتاح حتى تتمكن من تخطي الصعوبات وإحداث التفوق في أدواتها والبقاء والمنافسة.

استجابة لهذا الواقع ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تعد من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة باعتبارها أساس نجاح المنظمة أو فشلها ، كما أجمع الباحثون على أن اضطلاع المنظمة بدورها في الاستجابة لمتطلبات بيئتها وتحقيق التميز فيها لضمان البقاء مرهون بقدرتها على التحول إلى منظمة متعلمة باعتبارها المنظمة الوحيدة القادرة على مجابهة تحديات البيئة الحالية.

- اشكالية الدراسة : تحتاج المؤسسة المبحوثة على غرار غيرها من مؤسسات اليوم إلى آليات فعالة تكفل لها تحقيق مستويات عالية في الأداء فالتطورات التي تفرزها البيئة واشتداد حدة المنافسة جعلها تسعى جاهدة لإحداث التغييرات اللازمة في ممارساتها واتجاهاتها وإعادة التفكير في أنشطتها وتبني مفاهيم إدارية حديثة، في مقدمتها المنظمة المتعلمة التي اعتبرها المنظرون المنظمة الوحيدة القادرة على البقاء والتميز في بيئة أعمال اليوم، وبناء على ما تقدم تسعى دراستنا للإجابة على التساؤلات التالية : هل يوجد أثر لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة؟

-فرضيات الدراسة : و استجابة لمتطلبات الدراسة وللإجابة عن سؤالها قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة.

و التي تتفرع عنها الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى (ف1) : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 لبعد التمكن الذاتي في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة

✓ الفرضية الفرعية الثانية (ف2) : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05 لبعد النماذج الذهنية في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة

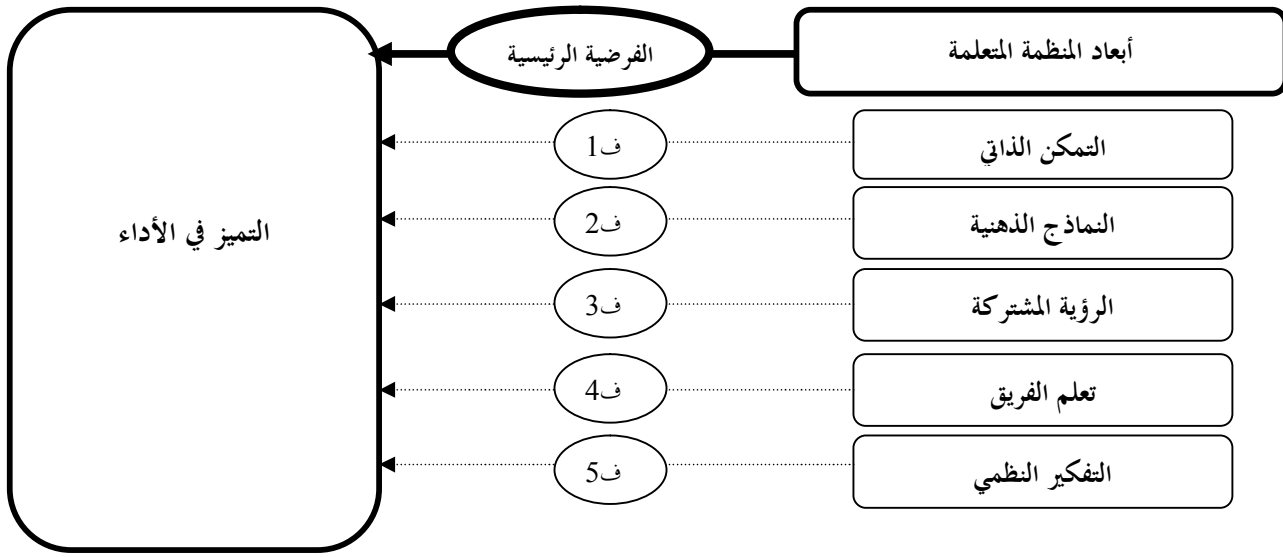
✓ الفرضية الفرعية الثالثة (ف3) : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05 لبعد الرؤية المشتركة في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة

✓ الفرضية الفرعية الرابعة (ف4) : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 لبعد تعلم الفريق في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة

✓ الفرضية الفرعية الخامسة (ف5) : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05 لبعد التفكير النظمي في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة

- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

- أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المفاهيم التي تناولتها، فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات مطالبة بالسعي نحو تحقيق التميز من خلال انتاج أكثر الطرق والأساليب حداثة بالتحول إلى منظمة متعلمة باعتبارها النموذج الأمثل لمنظمة اليوم في إطار البيئة التنافسية الخدمية و التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل لاسيما بالمؤسسة الجزائرية ، كذلك تستمد الدراسة أهميتها كونها تبحث في أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز في الأداء وفق أكثر النماذج شهرة وأهمية باعتبارها من تصميم مبتكر مفهوم المنظمة المتعلمة بيتر سنج و إمكانية أن تساهم هذه الدراسة بتقديم صورة لمتخذي القرار عن أهمية توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة منها في بلوغ مستويات غير مسبوقة في الأداء.

- أهداف الدراسة : تسعى دراستنا إلى تشخيص واقع المنظمة المتعلمة بالمؤسسة المبحوثة من خلال التعرف على مدى توافر أبعادها و تحديد أثر هذه الأبعاد مجتمعة و فرادى في تحقيق التميز في الأداء و بيان أهميتها ، كما تسعى للخروج بمقترحات وتوصيات تشكل إضافة علمية وعملية تخدم أغراض البحث العلمي.

- المنهج المتبع في الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد المنهج الأفضل لدراسة الحالة، كما تم استخدام طريقة و أداة الاستبانة في اختبار الفرضيات وتحليلها اعتمادا على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- الدراسات السابقة:

دراسة (فريد القواسمة، زياد العمري، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام و الحوار، التعاون و التعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة الحيازة و مشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) في الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية و بيان نوع و قوة العلاقة الارتباطية بين الأبعاد السالفة الذكر فيما بينها و علاقتها مع الأداء التنظيمي طبقت الدراسة على عينة قوامها (312) موظف من مجموع الموظفين بشركة الاتصالات و توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة توفرت بدرجة متوسطة، وبينت وجود علاقة ارتباط ايجابية بدلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة فيما بينها من جهة و مع الأداء التنظيمي من جهة أخرى¹.

دراسة (أحمد قهوجي، لما بدر ، 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك شركة الاتصالات الخلوية (MIN_SYRIATE) لأبعاد المنظمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، التمكين، ذاكرة المنظمة) في تحسين أداء العاملين، تم الدراسة

وفق المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (60) موظف و توصلت إلى أن المؤسسة المبحوثة تملك أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة و تحسين أداء العاملين ووجود فروق جوهرية بين آراء الموظفين و المديرين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء².

دراسة (كرارشة فاطمة الزهراء، زادم يوسف، 2019) هدفت الورقة البحثية للإحاطة المفاهيمية بمتغيري الدراسة (المنظمة المتعلمة و التميز في الأداء) ثم العمل عبر التفكير المفاهيمي و التحليل الانبثاقي لبناء أكثر الدعائم حسما في بلوغ الأداء المتميز و التي تعنى بأكثر الجوانب التنظيمية حسنا في التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة و بالتالي زيادة فرص التميز المستدم (الهيكلة التنظيمية، القيادة، الثقافة التنظيمية المورد البشري، الاستراتيجية، التمكين، الاحتواء العالي)³

دراسة (حوحو مصطفى، 2020) هدف البحث إلى تسليط الضوء على نموذج المنظمة المتعلمة الأكثر حداثة في المجال الإداري (إدارة المعرفة التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الهيكلة التشاركية، ممارسات إدارة الموارد البشرية) و دوره في تحسين الأداء التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة قوامها (142) عامل من مجموع العاملين بالمديريات العامة لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية في الجزائر للمتعاملين الثلاث (موبيليس، اوريدو و جيزي) و توصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمة فعالة لهذه الأبعاد في تحسين الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسات⁴.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أن جميعها اختلفت من حيث نموذج المنظمة المتعلمة المتبنى في الدراسة و التي اختلفت أيضا عن نموذج دراستنا، نلاحظ أيضا أن غالبيتها ركزت على دور هذه الأبعاد في تحسين الأداء ما عدا دراسة (كرارشة فاطمة الزهراء، زادم يوسف 2019) التي تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التميز في الأداء و التي كانت نظرية لم تدعمه بالجانب التطبيقي عكس باقي الدراسات و كذلك دراستنا، عليه يمكن القول أننا نختلف عن هذه الدراسات من حيث نموذج المنظمة المتعلمة المتبنى في الدراسة و أثره في تحقيق التميز في الأداء و ليس تحسينه فقط، كما تتفق جميع الدراسات من حيث النتائج المتوصل إليها و المتمثلة في وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة مهما كانت أبعادها و الأداء التنظيمي.

1. I - الإطـار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

1.1. I - مفهوم المنظمة المتعلمة

يعرفها Peter Senge بأنها المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدرتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب فيه وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغيير والاستعداد له، فهي منظمات تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد من خلال منح العاملين قدرا من المرونة في التفكير مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير⁵ فهي المنظمة التي لا يستطيع أفرادها إلا أن يتعلموا لأن عملية التعلم مغروسة في بنية المؤسسة، ويضيف Brian Dumaine متفقا في طرحه مع Peter Senge أن المنظمة المتعلمة تبني على المعتقدات التالية: يجب على المديرين التخلي عن أنماطهم التفكيرية التقليدية (النماذج الذهنية) بحيث يكونون منفتحين في التعامل مع غيرهم (التمكن الذاتي) ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المؤسسة (التفكير النظمي) ويشكلون الخطط التي يجمع عليها الأفراد (الرؤية المشتركة) والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الأهداف (التعلم الجماعي)⁶. و يعرفها Marquardt بأنها المنظمة التي تتعلم بقوة وبشكل جماعي وتستفيد من التطورات التقنية لاكتساب المعرفة وإدارتها واستخدامها بشكل أفضل للتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة⁷. ويعرفها الكبيسي بأنها "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ومواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بالتميز من خلال تشجيع وتدعيم عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة"⁸، أما نجم عبود نجم فيعتبرها "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"⁹ وتعرف أيضا بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم¹⁰ أما يعرفها Garvin Pedler بأنها "المؤسسة التي تسعى إلى وضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وذلك من خلال ضمان عمليات التعلم المستمر، وتطوير القدرات لكل أفراد المؤسسة وكذلك التطوير الذاتي والمستمر للمؤسسة ككل، إذ يعتقد أن عملية التعلم هي العنصر الأساس

والهدف الذي تسعى إليه المنظمة والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المؤسسة واستراتيجياتها¹¹، أما **Burleson** فاعتبرها تلك المؤسسة التي تزيل العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي وتقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر والتكيف سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وحاجات وطموح أفراد المؤسسة¹².

I. 2.1 - أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Peter SENGE:

تقوم أبعاد المنظمة المتعلمة وفق هذا النموذج على الارتباط بين خمس مبادئ أساسية هي:

- **التمكن الذاتي (البراعة والتفوق الشخصي):** يقصد بها تركيز الفرد لجهوده ومثابرته لتحقيق ما يطمح إليه، هي أيضاً العملية التي يكون فيها الفرد تواقاً لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقته ليكون في حالة دائمة للتعلم وأن يكون الفرد على استعداد دائم ليصبح شخصاً متميزاً¹³، إذ يستطيع من يمارس التمكن الذاتي أن يتعلم مدى الحياة (التعلم المستمر) فالتعلم بالنسبة له رحلة مستمرة وليس محطة يصل إليها، وهو دائم التعلم والتحسين في قدراته والاستمتاع بأدائه لعمله بأعلى مستوياته إذ يرتقي الفرد من خلال التمكن الذاتي ليس بتطوير معارفه ومهاراته فقط وإنما من خلال الإبداع والتفكير غير النمطي¹⁴.

- **النماذج الذهنية:** تشير النماذج الذهنية أو الفكرية إلى الفرضيات والتعميمات وحتى الصور والتخييلات المتأصلة والراسخة والتي تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم المحيط به وكيفية تحركه وكيفية الرد عليه، ويمكن تشبيه النماذج الذهنية باللوح الزجاجي الشفاف الذي تتغير هيئته نتيجة تأثره بالعوامل المختلفة مما يجعل من الصعب الرؤية بوضوح من خلاله دون ادراك منا لذلك وبالتالي تصبح رؤيتنا للواقع غير دقيقة وهنا يتوجب علينا العمل على ادراك ما أصابه حتى نفكر في خيار لاستبداله بلوح جديد يسمح لنا بأن نرى العالم بطريقة أفضل بالتالي اتخاذ القرار بشأنه بصورة مثلى¹⁵، فالفرد ذو النموذج الذهني الحصين يمكن أن يعيق النشاط الحالي بهدف تقديم ما هو جديد، لذلك تعرف النماذج الذهنية المرتبطة بالتفكير النمطي بالتفكير داخل الصندوق والتي يتم استبدالها بنماذج التفكير خارج الصندوق.

- **الرؤية المشتركة:** تمثل الرؤية المشتركة الصورة الذهنية التي يحملها العاملون في المنظمة في أذهانهم وقلوبهم ليخلقوا من خلالها شعوراً جماعياً وبصيرة لرؤية وتفسير ما يحدث في محيطهم فهي تشير إلى امتلاك الأفراد لرؤية أصيلة تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك، هي أيضاً تلك الصورة الذهنية الإيجابية التي يرغب العاملون في أن تكون عليها منظماتهم، وتعد ضرورية لجعل الأفراد يعملون معاً ويلتزمون بغرض تقاسم المستقبل وجمعهم حول هوية مشتركة للإحساس بما يواجهه المجموعة.

- **تعلم الفريق:** الفرق أو المجموعات هي وحدات التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة، فالجماعة هي الوحدة الأساسية وليس الفرد وأداء المجموعة هو أفضل من قدرات أي شخص بمفرده¹⁶، لذلك ارتبط التعلم التنظيمي بفرق العمل دائمة التعلم الذي أياً كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع، وأن يسود أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف بمشاركة جماعية من أجل الوصول بالأداء إلى أعلى درجات المهنية والاحترافية ويكون ذلك نتيجة التوظيف الأمثل لأداء الأفراد جماعياً بما يفوق أداءهم الفردي نتيجة التنسيق المتميز للأداء الجماعي المشترك و الفريق عندما يتعلم تصبح لديه دراية جديدة فيضع أهدافاً أكبر ويعمل على تحقيقها بصورة جماعية لتدور عندها عجلة التعلم بنجاح، وتستمر بالدوران بالطاقة النابعة من رغبة الفريق المشتركة والمستمرة بتحقيق النجاح المستدام... فيصبح الهدف الأهم للفريق هو النجاح الجماعي وليس النجاح الفردي¹⁷.

- **التفكير النظامي:** يمثل الركن الأساسي ضمن عناصر المنظمة المتعلمة ويشير إلى امتلاك الأفراد القدرة على النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل يظهرها في صورة كيان واحد متكامل، يجب تطبيق مفهوم التفكير النظامي في مجال التعلم التنظيمي إذا ما أريد تحقيق أفضل النتائج بالنظر بشكل كلي لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال تكامل مفهوم التفكير النظامي والتفوق والنماذج الذهنية والرؤية المشتركة وتعلم الفريق لأنه لا يمكن تحقيق التميز الذاتي في مؤسسة لا تدعم التنمية والتطوير الذاتي ولا تشجع عليهما سواء داخل أو خارج المؤسسة ولا تقدم القدوة الحسنة ولا تتبنى نماذج ذهنية متفتحة يدعمها الانفتاح الفكري والاحترام المتبادل وثقافة الحوار ولا تسمح بوضع الرؤية الذاتية التي تتوافق مع الرؤية المشتركة بما يسمح بالتعلم الجماعي بصورة مستمرة¹⁸.

I. 2- الإطار المفاهيمي للتميز في الأداء

يستمد مفهوم التميز في الأداء أهميته من كونه عاملا حاسما في تعزيز تنافسية المنظمة لمواجهة معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة التي تعرفها بيئتها، عن طريق زيادة قدرتها في تلبية احتياجات الزبائن وإيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال ارضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء مما يسمح بحلق نماذج متفردة يصعب تقليدها من طرف المنافسين¹⁹.

يعرف **المليجي** التميز بأنه القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة²⁰. أما **السلمي** فيعتبره حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي والتي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه إنجازات تتفوق بها على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة²¹، ويعرف أيضا بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة من اصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر²²، و يعرفه **محمود حسين أبو جمعة** بأنه "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والتي تقودها إلى التفرد والتميز الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها" ويعرفه أيضا بأنه "تفرد وتفوق المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن ويقول أيضا بأنه عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلة المنظمة موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على ازالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز²³.

I. 3- المنظمة المتعلمة والتميز في الأداء

تحت طائلة التنقيب عن أهم الممارسات التي تكفل للمنظمة البقاء والتميز اتضح أن المنظمات لن تستطيع التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية إلا من خلال التحول إلى منظمات تتعلم وتسرع من وتيرة هذا التعلم بما لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء وتحسن من جودته، ويرى مؤيد سعيد السالم أن المنظمة المتعلمة تختلف عن المنظمة التقليدية في أمرين أساسيين هما أن الهدف الأول للمنظمة المتعلمة هو البقاء والتغيير المستمر يحتاج إلى التعلم باستمرار من أجل البقاء. وان الهدف الثاني هو التميز حيث تسعى المنظمة المتعلمة لأن تتميز في أدائها ففي عالم اليوم لم يعد كافي التركيز على البقاء فقط فلا بد من توسيع دائرة الاهتمام لتضم جوانب التميز باعتبار أن البقاء والتميز وجهان لعملة واحدة²⁴.

II - الطريقة والأدوات :

II.1- التعريف بالمؤسسة المبحوثة: أنشئت شركة I.E.C.O عام 1996 والكائن مقرها بالمنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية، تغطي مساحة قدرها 20.000 م² وتضم حوالي (160) عاملا من مختلف الفئات والكفاءات البشرية المتخصصة كما أنها تملك أكثر معدات الإنتاج حداثة من أهم زبائنها مؤسسات البسكويت (BIMO, BIFA)، مؤسسات مستحضرات التجميل (VENUS)، مؤسسات الأجهزة الكهربائية (STREAM SYSTEM)، المواد الغذائية (DANONE, CANDIA, BERBERE)، مؤسسات صناعة السيراميك، المؤسسات المتخصصة في الكيمياء والصيدلة وغيرها.

II.2- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بمؤسسة صناعة وتغليف الورق المموج (IECO) بالبلدية والبالغ عددهم (160) عاملا أين تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بلغ عدد أفرادها (80) والذين تم توزيع الاستبانة عليهم، تم استرجاع (54) استبانة صالحة لأغراض التحليل الاحصائي أي بنسبة قدرت ب 67.50% وهي نسبة مقبولة احصائيا.

II.3- طريقة و أداة الدراسة: من أجل بلوغ أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق نموذج ليكرت للتدرج الخماسي أين تم تقسيمها إلى قسمين أساسيين، خصص القسم الأول للمعلومات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين فيما خصص القسم الثاني لتغيير التقييم الثماني لدراسة خصصت الفقرات من (01-23) لقياس

مستوى المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما خصصت الفقرات (24-36) لقياس مستوى التميز في الأداء (المتغير التابع)، مع الإشارة إلى أنه بعد تصميم الاستبانة في شكلها الأولي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة، أين تم تقديم بعض الملاحظات والمقترحات حول طريقة صياغة الأسئلة ومدى ملاءمتها ليتم أخذها بعين الاعتبار في تعديل صياغة بعض العبارات و تأخذ الاستبانة شكلها النهائي. لقياس شدة الاستجابة نحو مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز في الأداء تم حساب عتبة الفصل على النحو التالي:

- حساب المدى يساوي $5-1=4$ حيث تمثل القيمة 5 أعلى درجات السلم والقيمة 1 ادنى قيمة في السلم.

- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) إذن هو: $5/4=0.80$

- تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى $1+0.80$ وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية وعليه يكون جدول تفسير النتائج وفق المقياس موضحا في الجدول أدناه.

الجدول (01): مقياس تحليل المخاور

قيمة المتوسط الحسابي	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

II.4- الأساليب الإحصائية المستخدمة : تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.26

باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة البحث.
- حساب معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي او الاتساق الداخلي للاستبانة
- حساب معامل الفا كرونباخ للتأكد من ثبات اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة.
- اختبار معادلة الانحدار البسيط لمعرفة أثر أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة وأثر كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز في الأداء.

III- النتائج ومناقشتها :

III.1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

III.1.1- اختبار صدق الاتساق الداخلي : و الذي تم من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المنظمة

المتعلمة مع الأبعاد الأخرى ومع الدرجة الكلية موضحة في الجدول (02)

الجدول (02): معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة مع الأبعاد الأخرى ومع الدرجة الكلية

محاور الاستبيان	التمكن الذاتي	النماذج الذهنية	الرؤية المشتركة	تعلم الفريق	التفكير النظامي	الدرجة الكلية
التمكن الذاتي	1	0.711**	0.723**	0.737**	0.824**	0.867**
النماذج الذهنية	0.711**	1	0.859**	0.781**	0.877**	0.925**
الرؤية المشتركة	0.723**	0.859**	1	0.782**	0.898**	0.919**
تعلم الفريق	0.737**	0.781**	0.782**	1	0.836**	0.885**
التفكير النظامي	0.824**	0.877**	0.898**	0.836**	1	0.974**
الدرجة الكلية	0.867**	0.925**	0.919**	0.885**	0.974**	1

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يبين الجدول رقم (02) أن قيم معامل الارتباط لأبعاد المنظمة المتعلمة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قوية جداً مما يؤكد درجة صدق مرتفعة وقوة الارتباط الداخلي بين هذه الأبعاد.

III.2.1- اختبار ثبات أداة الدراسة : و الذي تم التأكد منه بحساب معاملات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل ولكل بعد من أبعاده على حدى وللمتغير التابع وللإستبانة ككل والمبينة في الجدول رقم (03)

الجدول (03): قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير وأبعاده	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	0.958
التمكن الذاتي	0.855
النماذج الذهنية	0.743
الرؤية المشتركة	0.931
تعلم الفريق	0.810
التفكير النظامي	0.927
التابع	0.900
قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.958

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا ل فقرات جميع المتغيرات و الأبعاد تراوحت بين (0.743-0.958)، أما معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان فقد بلغ (0.958) وكلها كانت أكبر من 0,60، أين اتصفت بدرجة عالية من الثبات مما يجعلها مقبولة و مطمئنة لأغراض البحث العلمي و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

III.2- تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة : و الذي تم من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص المبحوثين و ترتيبها في الجدول الآتي:

الجدول (04): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	35	64.80%
	أنثى	19	35.20%
السن	أقل من 25 سنة	01	1.90%
	من 26 إلى 35 سنة	25	46.30%
	من 36 إلى 45 سنة	22	40.70%
	أكثر من 45 سنة	06	11.10%
المستوى التعليمي	ثانوي	12	22.20%
	جامعي	40	74.10%
	دراسات عليا	00	03.70%
	أخرى	02	03.70%
المركز الوظيفي	رئيس مصلحة	07	13%

موظف	47	87%
أقل من 05 سنوات	09	16.70%
من 06 إلى 10 سنوات	21	38.90%
من 11 إلى 15 سنة	11	20.40%
من 16 إلى 20 سنة	09	16.70%
أكثر من 20 سنة	04	07.40%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يبين الجدول أعلاه أن (35) فردا من عينة البحث أي ما نسبته (64.8%) هم من فئة الذكور مقابل (35.20%) من فئة الإناث، غالبيتهم شباب لم يتجاوزوا 45 سنة إذ يمثلون ما نسبته (88.90%) مقابل (11.10%) ممن تجاوزوه، كما يتضح من اجابات عينة الدراسة أن أغلبهم جامعيون (74.10%) مقابل (25.90%) فرد غير جامعي والذي يمكن ارجاعه لحرص المؤسسة على توظيف الكفاءات من خريجي الجامعات. مثل المسؤولون الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة نسبة 11.10% بينما مثلت نسبة 88.90% الموظفين العاديين الذين لا يشغلونه كما يتضح من خلال ذات الجدول أن نسبة الأفراد الذين تقل مدة خبرتهم عن خمس سنوات تمثل (16.70%) بينما بلغت نسبة الأفراد الذين فاقت مدة خبرتهم 05 سنوات ولم تتجاوز 20 سنة (70%) أما نسبة الذين تجاوزت مدة خدمتهم 20 سنة فمثلت (07.40%) وعموما يمكن القول أن غالبية أفراد العينة بملكون مستوى خبرة معتبر.

III.3- مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة

قصد التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة المبحوثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة و الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغير أبعاد المنظمة المتعلمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المنظمة المتعلمة وعباراتها
مرتفع جدا	0.596	4.227	1-يسعى الفرد في المؤسسة لزيادة معارفه وتطوير مهاراته
مرتفع	0.711	3.611	2-توفر المؤسسة للفرد الوقت ليتعلم باستمرار
مرتفع	0.716	3.574	3-توفر المؤسسة للفرد الموارد اللازمة ليتعلم باستمرار
مرتفع	1.128	3.518	4-تتمتع المؤسسة الأفكار الابداعية للفرد
مرتفع	0.648	3.745	التمكن الذاتي
مرتفع	0.840	3.463	5-تشجع المؤسسة العاملين على طرح الأفكار والرؤى الجديدة
مرتفع	0.737	3.611	6-تشجع المؤسسة العاملين على تبني أساليب جديدة في العمل
متوسط	0.816	3.111	7-تدعم المؤسسة التجريب وتعتبر الفشل فرصة للتعلم
مرتفع	0.718	3.777	8-يناقش الأفراد الممارسات وقضايا العمل بشكل مستمر
مرتفع	0.516	3.490	النماذج الذهنية
مرتفع	0.786	3.851	9-تبني المؤسسة رؤيتها وتضع أهدافها انطلاقا من واقعها
مرتفع	0.813	3.407	10-تشارك المؤسسة جميع المستفيدين داخلها أو خارجها في وضع رؤيتها المستقبلية
مرتفع	0.690	3.703	11-تسعى القيادة بالمؤسسة لإبصال أهداف المؤسسة لجميع العاملين فيها
مرتفع جدا	0.898	4.203	12-تتم مراجعة رؤية المؤسسة بصفة دورية على ضوء المستجدات
متوسط	0.983	3.296	13-يتم مناقشة الخطط والاستراتيجيات مع العاملين في المنظمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التمييز في الأداء
مرتفع	0.706	3.692	الرؤية المشتركة
مرتفع	0.665	3.841	14-يسود الانفتاح والقدرة على التفكير الجماعي في فرق العمل
مرتفع	0.948	4.074	15-يحترم العاملون في الفريق آراء بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي
مرتفع	0.743	3.703	16-يتشارك أعضاء الفريق الخبرات والمعارف
متوسط	0.747	2.685	17-تعقد المؤسسة ورشات عمل دورية لمناقشة قضايا العمل
متوسط	0.796	3.314	18-تتق المؤسسة في توصيات فرق العمل وتعمل بم
مرتفع	0.537	3.451	تعلم الفريق
مرتفع	0.786	4.148	19-تستفيد المنظمة من تجاربها السابقة
مرتفع	0.799	3.759	20-تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة للتفكير في المستقبل
مرتفع	0.649	3.740	21-ترسخ المؤسسة مبدأ التصور الكلي عند التفكير في حل المشاكل العمل
مرتفع	0.863	3.500	22-تتبع الإدارة المنهج العلمي عند إدارة التغيير أو حل المشاكل
مرتفع	0.767	3.574	23-تعتبر المؤسسة وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة مصدرا للتعلم
مرتفع	0.647	3.744	التفكير النظامي
مرتفع	0.545	3.591	أبعاد المنظمة المتعلمة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS .26

يتبين من الجدول رقم (05) أن الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.591) بانحراف معياري قدر بـ (0.648)، كما جاء إدراك عينة الدراسة لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة مرتفعا كان أعلاها لبعدي التمكين الذاتي والتفكير النظامي. بمتوسط حسابي قدر بـ (3.74) لكل منهما يليهما بعد الرؤية المشتركة بالمتوسط الحسابي (3.69)، ثم بعد النماذج الذهنية (3.49) وبعد تعلم الفريق (3.45) وأخيرا بعد التمكين (3.42) والذي كان ادراك أفراد عينة الدراسة له هو الأقل ، أما الانحرافات المعيارية فتدل على أن استجابة الباحثين لم تكن متباينة وكانت أغلبها متقاربة حول متوسطها الحسابي وأقل من |1| ما عدا العبارة رقم 05 التي سجلت تشتتا في اجابة الباحثين و عليه يمكن القول أن أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة المبحوثة تتوافر بمستوى مرتفع.

III. 4- مستوى التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة

قصد التعرف على واقع التميز في أداء المؤسسة المبحوثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة نتائجه في الجدول الآتي:

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز في الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التميز في الأداء
مرتفع	0.508	3.925	24-يملك العامل القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل
مرتفع	0.737	3.611	25-يتصف العامل بالحماس والمبادرة في أداء عمله
مرتفع	0.649	3.740	26-يسعى العامل لإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل
مرتفع	0.584	3.870	27-تزيل الإدارة العليا أية عوائق محتملة في عمليات الإنجاز
مرتفع	0.777	4.000	28-تشجع الإدارة العليا العاملين على التفوق في العمل
مرتفع	0.879	3.981	29-تنسجم ثقافة المؤسسة مع ثقافة العاملين فيها
مرتفع	0.855	3.944	30-تتميز ثقافة المؤسسة بالانفتاح والتشجيع على الاستفسار
مرتفع	1.021	3.703	31-تشجع ثقافة مؤسستنا على الإبداع
مرتفع	0.919	4.148	32-المهيكل التنظيمي للمؤسسة بسيط وخطوط السلطة واضحة
مرتفع جدا	1.311	3.425	33-يحدث الاتصال في المؤسسة بعيدا عن التسلسل الهرمي

متوسط	1.215	3.351	34- يمكن اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي بكل سهولة
مرتفع	0.870	3.814	35- تملك مؤسستنا مرونة عالية في التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية
مرتفع	0.759	3.907	36- تملك المؤسسة قدرة على تغيير/تعديل إستراتيجيتها على نحو استباقي
مرتفع	0.568	3.802	التميز في الأداء

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول رقم (06) أن درجة التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة جاءت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.80) أما الانحراف المعياري فبدل على أن استجابة المبحوثين في المجال لم تكن متباعدة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.568) وكانت أقل من |1|، كذلك تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات التميز في الأداء بين (3.531 و4) إذ وقعت غالبيتها في المجال المرتفع أما قيم الانحرافات المعيارية فقد أكدت عدم وجود تشتت كبير في اجابات المبحوثين ماعدا العبارتين 38 و39 التي تجاوزت قيم انحرافهما المعياري |1| لتدل على وجود تشتت في اجابات المبحوثين بشأهما.

5.III- تفسير وتحليل نتائج اختبار الفرضيات:

III.1.5- اختبار الفرضية الرئيسية: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي

0.05 بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة " موضحة في الجدول (07) الآتي:

الجدول (07): نتائج اختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة على التميز الأداء

Sig	B	Sig F	F	R-DEUX	R	المعاملات
0.000	0.962	0.000	70.483	0.575	0.759	أبعاد المنظمة المتعلمة/التميز في الأداء
	0.791					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المنظمة المتعلمة قدر ب(0.575) أي أن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر ما يقارب (58%) من التغييرات الحاصلة في التميز في الأداء بينما ما نسبته (42%) تفسره عوامل أخرى، و يبين ذات الجدول أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) موجبة بلغت (0.759) و هو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، كما يتضح من خلال النتائج المعنوية العالية للنموذج وفق اختبار (F) و اختبار (t) بمستوى دلالة قوي (Sig=0.000). بلغت قيمة معامل انحدار B (0.791) و هي قيمة موجبة تعني وجود تأثير ايجابي لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز في الأداء أي أن زيادة أبعاد المنظمة المتعلمة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التميز في الأداء 79.1% من هذه الوحدة بالمؤسسة المبحوثة و بناءا عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية وفق النموذج التقديري التالي:

$$y = 0.791 X + 0.962$$

حيث يمثل y التميز في الأداء و يمثل X المنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة.

III.2.5- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نتائج اختبار الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو

يساوي 0.05 لبعد التمكين الذاتي في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة " موضحة في الجدول التالي:

الجدول (08): نتائج اختبار أثر التمكين الذاتي على التميز في الأداء

Sig	B	Sig F	F	R-DEUX	R	المعاملات
0.000	2.115	0.000	18.62	0.267	0.514	التمكين الذاتي/التميز في الأداء
	0.450					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.26

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لبعدها التمكن الذاتي بلغت (0.264) أي أن هذا الأخير يفسر ما يقارب (27%) من التغيرات الحاصلة في التميز في الأداء و يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) موجبة بلغت (0.514) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين التمكن الذاتي والتميز في الأداء. يتضح أيضا من خلال النتائج المعنوية العالية للنموذج وفق اختبار (F) والتي بلغت (18.62) بقيمة معنوية (0.000) كذلك القيمة المعنوية العالية حسب اختبار (t) والمقدرة ب (0.000)، كذلك تدل قيمة معامل انحدار B الموجبة والمقدرة ب (0.450) على وجود تأثير إيجابي للتمكن الذاتي في تحقيق التميز في الأداء أي أن زيادة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التميز في الأداء ب 45% بالمؤسسة المبحوثة وعليه يتم قبول الفرضية وفق النموذج الاحصائي المقدم المسمى بالآتي:

$$y = 0.450 X_1 + 2.115$$

حيث يمثل y التميز في الأداء و X_1 بعد التمكن الذاتي.

III.3.5- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نتائج اختبار الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 لبعدها النماذج الذهنية في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة " موضحة في الجدول التالي:

الجدول (09): نتائج اختبار أثر النماذج الذهنية على التميز في الأداء

المعاملات	R	R-DEUX	F	Sig F	B	Sig
النماذج الذهنية /التميز في الأداء	0.829	0.687	114.17	0.000	0.613	0.000
					0.914	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يبين الجدول رقم (09) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لبعدها النماذج الذهنية بلغت حسب ذات الجدول (0.687) أي أن هذا الأخير يفسر ما يقارب (69%) من التغيرات الحاصلة في التميز في الأداء و يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) موجبة بلغت (0.829) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد النماذج الذهنية والتميز في الأداء. يتضح أيضا من خلال النتائج المعنوية العالية للنموذج وفق اختبار (F) واختبار (t) والمقدرة ب (0.000) لكل منهما، كذلك تدل قيمة معامل انحدار B الموجبة والمقدرة ب (0.914) وجود تأثير إيجابي للنماذج الذهنية في تحقيق التميز في الأداء أي أن زيادة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التميز في الأداء ب 91.4% بالمؤسسة المبحوثة وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية وفق النموذج الاحصائي المقدر: $y = 0.914 X_2 + 0.613$ حيث يمثل y التميز في الأداء و X_2 يمثل بعد النماذج الذهنية.

III.4.5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نتائج اختبار الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 لبعدها الرؤية المشتركة في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة " موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج اختبار أثر بعد الرؤية المشتركة على التميز في الاداء

المعاملات	R	R-DEUX	F	Sig F	B	Sig
الرؤية المشتركة /التميز في الأداء	0.748	0.559	65.91	0.000	1.597	0.000
					0.602	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) لبعدها الرؤية المشتركة قدرت ب (0.559) أي أن هذا الأخير يفسر ما يقارب (56%) من التغيرات الحاصلة في التميز في الأداء ، يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) موجبة بلغت (0.748) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الرؤية المشتركة والتميز في الأداء. يتضح أيضا من خلال النتائج المعنوية العالية للنموذج وفق اختبار (F) واختبار (t) والمقدرة ب (0.000) لكل منهما، كذلك تدل قيمة معامل انحدار B الموجبة والمقدرة ب (0.602) وجود تأثير إيجابي لبعدها الرؤية

المشتركة في تحقيق التميز في الأداء أي أن زيادة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التميز في الأداء ب 60.2% بالمؤسسة المبحوثة وعليه يتم قبول الفرضية وفق النموذج الاحصائي المقدر: $y = 0.602 X_3 + 1.597$ حيث يمثل y التميز في الأداء و X_3 بعد الرؤية المشاركة.

III.5.5-5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نتائج اختبار الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 ل بعد تعلم الفريق في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة" موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11): نتائج اختبار أثر بعد تعلم الفريق على التميز في الاداء

Sig	B	Sig F	F	R-DEUX	R	المعاملات
0.000	1.868	0.000	20.212	0.280	0.529	تعلم الفريق /التميز في الأداء
	0.560					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معامل التحديد (R^2) ل بعد تعلم الفريق قدرت ب (0.280) أي أن هذا الأخير يفسر ما يقارب (28%) من التغيرات الحاصلة في التميز في الأداء و يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) موجبة بلغت (0.529) و هو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد تعلم الفريق والتميز في الأداء. يتضح أيضا من خلال النتائج المعنوية العالية للنموذج وفق اختبار (F) واختبار (t) والمقدرة ب(0.000) لكل منهما، كذلك تدل قيمة معامل انحدار B الموجبة والمقدرة ب (0.560) وجود تأثير إيجابي ل بعد تعلم الفريق في تحقيق التميز في الأداء أي أن زيادة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التميز في الأداء ب 56% بالمؤسسة المبحوثة وعليه يتم قبول الفرضية وفق النموذج الاحصائي المقدر: $y = 0.560 X_4 + 1.868$ حيث y يمثل التميز في الأداء و X_4 يمثل بعد تعلم الفريق.

III.6.5-6 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نتائج اختبار الفرضية الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 ل بعد التفكير النظمي في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة" موضحة في الجدول التالي:

الجدول (12): نتائج اختبار أثر بعد التفكير النظمي على التميز في الأداء

Sig	B	Sig F	F	R-DEUX	R	المعاملات
0.000	1.397	0.000	59.47	0.534	0.730	التفكير النظمي /التميز في الأداء
	0.642					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة معامل التحديد (R^2) ل بعد التفكير النظمي بلغت (0.534) أي أن هذا الأخير يفسر ما يقارب (54%) من التغيرات الحاصلة في التميز في الأداء. يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) موجبة بلغت (0.730) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد التفكير النظمي والتميز في الأداء. يتضح أيضا من خلال النتائج المعنوية العالية للنموذج وفق اختبار (F) واختبار (t) والمقدرة ب(0.000) لكل منهما، كذلك تدل قيمة معامل انحدار B الموجبة والمقدرة ب (0.642) وجود تأثير إيجابي ل بعد التفكير النظمي في تحقيق التميز في الأداء أي أن زيادة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التميز في الأداء ب 64.20% بالمؤسسة المبحوثة وعليه يتم قبول الفرضية وفق النموذج الاحصائي المقدر: $y = 0.642 X_5 + 1.397$ حيث y يمثل التميز في الأداء و X_5 يمثل بعد التفكير النظمي.

IV- الخلاصة :

توصلنا من خلال دراستنا إلى:

- أن أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة وتغليف الورق المموج (IECO) البليدة جاءت جميعها مرتفعة، إذ تبين أن المؤسسة المبحوثة تشجع الأفراد العاملين على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، و طرح الأفكار والرؤى الجديدة، و التعلم جماعيا كما أن الأفراد يتقاسمون الرؤية المستقبلية لمنظمتهم، و يسعون للإلمام بالصورة الكلية لجميع عناصر نظام العمل؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة و لكل بعد على حدى (التمكن الذاتي،النماذج الذهنية ، الرؤية المشتركة،تعلم الفريق،التفكير النظامي) على التميز في الأداء بالمؤسسة المبحوثة. بناءا على ذلك يمكن تقديم التوصيات التالية:
 - وضع استراتيجية شاملة لتدعيم أبعاد المنظمة المتعلمة والتي تمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلم؛
 - عقد ندوات ومؤتمرات تساهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة أكثر لزيادة وعي العاملين بها؛
 - ازالة عوائق اكتساب المعرفة وتنميتها وتقاسمها من خلال تفعيل سياسة التمكين؛
 - ضمان توفير الموارد المادية والمالية التي تدعم عملية التعلم وإرساء أسس بناء المنظمة المتعلمة؛
 - تطوير نظام للمقترحات على مستوى المؤسسة المبحوثة للتعرف على أهم المشكلات التي قد تحد من تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة؛
 - تعزيز دور القيادة في المنظمة في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التعلم وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لما له من أهمية في تحقيق مستويات غير مسبوقة في الأداء.

- الإحالات والمراجع :

- ¹ فريد القواسمة، زياد العمري (2013)، أبعاد المنظمة المتعلمة و أثرها على الأداء التنظيمي : دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، ARAB ECONOMIC & BUSINESS JOURNAL، الأردن: جامعة جدارا،ص.ص 38-52 على الخط: <https://www.sciencedirect.com> تاريخ الزيارة (12 جوان 2021).
- ² أحمد قهوجي، لما بدر (2014)، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصالات الخلوية (MIN_SYRIATE) في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية 36(04)، دمشق : جامعة دمشق، ص.ص 187-208 على الخط: <https://journal.tishreen.edu.sy> تاريخ الزيارة (12 جوان 2021).
- ³ كراشة فاطمة الزهراء ، زادم يوسف (2019)، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 20(01)، الجزائر: جامعة باتنة 1، ص.ص 99-128 على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الزيارة: (20 جوان 2021).
- ⁴ حوحو مصطفى (2020)، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر ،مجلة الاستراتيجية و التنمية 10(4)،الجزائر:جامعة محمد بوضياف المسيلة ،ص.ص 278-297 على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الزيارة: (20 جوان 2021).
- ⁵ SENGE P.M (2004), **The Fifth Discipline :The Art and Practice of the learning Organization**, NewYork: Doubleday dell publishing group,p04.
- ⁶ علي محمد الخوري، عبدالكريم درويش، أيمن مختار غنيم (2015)، **التعلم -المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين** القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ،ص12.
- ⁷ MARQUARDT M.J, **Building the learning Organization :Mastering 5 elements for corporate**, David Black Publishing INC,p11.
- ⁸ عامر الكبيسي (2004)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث،ص 112.**
- ⁹ نجم عبود نجم (2005)، **إدارة المعرفة :المفاهيم الاستراتيجية والعمليات ، الأردن : دار الوراق للنشر والتوزيع،ص 260.**
- ¹⁰ رنجي مصطفى عليان (2008)، **إدارة المعرفة، الطبعة الأولى ،الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع،ص 22.**

- ¹¹ رضا ابراهيم المليجي (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي "مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة"، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص 230.
- ¹² علي محمد الخوري، عبدالكريم درويش، أيمن مختار غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 13.
- ¹³ حسان حامي (2015)، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل التعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين سطيف، العدد 21، ص 62
- ¹⁴ علي محمد الخوري، عبدالكريم درويش، أيمن مختار غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- ¹⁵ شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي (2008)، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية في شركات القطاع الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 04 (02)، ص 197.
- ¹⁶ نفس المرجع، ص 197.
- ¹⁷ علي محمد الخوري، عبدالكريم درويش، أيمن مختار غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 63.
- ¹⁸ نفس المرجع، ص 68.
- ¹⁹ سعد علي العززي (2016)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع، ص.ص 418-419 بالتصرف.
- ²⁰ رضا ابراهيم المليجي (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، القاهرة: عالم الكتب، ص 10.
- ²¹ علي السلمي (2002)، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ص 80
- ²² رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة: الشركة العربية للتسويق و التوريدات، ص 114.
- ²³ محمود حسين أبو جمعه (2016)، التميز المؤسسي "عوامل النجاح"، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 34.
- ²⁴ مؤيد سعيد السالم (2005)، منظمات التعلم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 38.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بن قرقورة ليندة & الداوي الشيخ (2022)، قياس أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز في الأداء بمؤسسة صناعة وتغليف الورق المموج (IECO) بالبلدية، مجلة المؤسسة، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 27-41.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.