

أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخصائص للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي -ميلية، جيجل-

The impact of continuous learning and empowering employees as characteristics of the learning organization in achieving organizational excellence

بوقرة رابح¹، قبايلي أمال²، دوفي قرمية³

¹جامعة محمد بو ضياف -المسيلة-، rbouguerradz.yahoo.fr

²المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، bousab83@gmail.com

³المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، wisale2007@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/12/28

تاريخ الاستلام: 2019/08/27

ملخص:

تقوم المنظمة المتعلمة على مشاركة المعلومات والخبرات بين أفراد المؤسسة وتشجيع التعلم، علاوة على أنها تمتلك أهدافا تنظيمية ومنهجية استراتيجية يتطلع للوصول إلى مستوى عال وخلق المجال للمنافسة وتحقيق التميز، وقد تناولت هذه الدراسة موضوع أثر خاصيتين مهمتين للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل، وتهدف إلى معرفة والكشف عن أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل.

وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى أن شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل تهتم بالتعلم المستمر وتمكين العاملين بمستوى متوسط، إضافة إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لهذه الخصائص على تحقيقها للتميز المؤسسي. الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة - التميز المؤسسي - التعلم - تميز القيادة - تميز المعرفة - تميز الموارد البشرية - التميز العملي - التميز المالي.

تصنيف D0,D2,M5:JEL

Abstract:

The learning organization is based on the sharing of information and experiences among the members of the institution and encourage learning, in addition to that it has organizational goals and strategic direction looking to reach a high level and create the field of competition and achieve excellence. Milliyeh-Jijel, aiming to know and detect the impact of continuous learning and empower employees in achieving organizational excellence in health ceramics company Milliyeh-Jijel.

After analyzing the study data and testing its hypotheses, it was concluded that the health ceramics company in Mellijah-Jijel is concerned with continuous learning and empowering employees at a medium level, in addition to having a significant impact at the level of 0.05 for these characteristics on achieving organizational excellence.

Keywords: Learned Organization - Organizational Excellence - Learning - Leadership Excellence - Knowledge Excellence - Human Resources Excellence - Operational Excellence - Financial Excellence.

JEL Classification: D0,D2,M5

1- مقدمة:

تعيش المنظمات ونحن في بداية الألفية الثالثة عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصالات، والتي أصبح العالم خلالها قرية كونية صغيرة تتداولها ملايين الرسائل الإعلامية واقتصاد عالمي قائم على التنافس والتميز وثورة تستند على الثروة والمعرفة والقوة، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة ومنه العمل بجدية من أجل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها ونموها وبقائها، وتسعى المنظمة اليوم إلى دفع أفرادها إلى التعلم لكي تصبح منظمة متعلمة كون هذا المفهوم يحظى باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين ويعتبر أحدث نمط إداري انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات ويستند إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية كالأهتمام بالتعلم المستمر وتمكين العاملين.

وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المنظمات ظهر التميز المؤسسي الذي يشير إلى سعيها لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر المالية والبشرية والتنفيذ لمختلف العمليات للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا، كما أن البحث عن التميز المؤسسي أصبح ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى للبقاء من خلال سعيها لتبني جملة من الخصائص تجعلها متعلمة ومن ثم متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى، وعلى ضوء هذا ارتأينا إلى وضع إشكالية دراستنا.

1-1- إشكالية الدراسة: يمكن تجسيد إشكالية هذا البحث ومشكلته الدراسية في عدد من التساؤلات الآتية:

- ما هو واقع اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتبني التعلم المستمر وتمكين العاملين؟
 - ما هي حقيقة تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي؟
 - ما هو أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2-1- منهج الدراسة: اعتمد هذا البحث طبقا لطبيعة متغيراته على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمتاز هذا المنهج بنظرة شمولية، واقتران الحالة بتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بها.
- 3-1- أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- بيان ماهية التميز المؤسسي ومكوناته وأبعاده، وتحديد مضمون تلك الأبعاد، والدلالات النظرية والعلمية لها بالنسبة للمؤسسة.
 - توضيح المفاهيم المرتبطة بالتعلم المستمر وتمكين العاملين، فضلا عن السعي من خلال تلك المفاهيم إلى بناء الإطار النظري الموضوع للعلاقة بينها وبين التميز المؤسسي.
 - تشخيص مستوى اهتمام المؤسسة المبحوثة بالتعلم المستمر وتمكين العاملين.
 - تشخيص مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للتميز المؤسسي.
 - تحديد مساهمات التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي.
- 4-1- فرضيات البحث: في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها تم الاعتماد على الفرضية التالية:

- 1-4-1 - الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للتعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالمليية-جيجل، تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- 1-4-1-1 - الفرضية الفرعية الأولى: تهتم شركة الخزف الصحي بالتعلم المستمر بمستوى متوسط.
- 1-4-1-2 - الفرضية الفرعية الثانية: تهتم شركة الخزف الصحي بالتمكين العاملين بمستوى متوسط.
- 1-4-1-3 - الفرضية الفرعية الثالثة: تتبنى شركة الخزف الصحي كل الأبعاد التي تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.
- 1-4-1-4 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للتعلم المستمر في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي.
- 1-4-1-5 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي.
- 1-5-1 - مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات شركة الخزف الصحي بالمليية والبالغ عددهم حوالي 127 إطار وتم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة لكل أفراد المجتمع من الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع (40) استبانة واسترجعنا (32) استبانة كلها صالحة للدراسة.
- 2- الإطار النظري للدراسة:
- 1-2-1 - التعلم المستمر: يتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال، وسنتطرق إلى تعريف التعلم المستمر وأهميته.
- 1-2-1-1 - تعريف التعلم المستمر: هناك عدة تعاريف للتعلم المستمر وقد اخترنا التعريف الأشمل والذي يعني "النمو من خلال التعلم والخبرات والأحداث ويمكن تحقيق ذلك على مستوى الأفراد وعلى مستوى الفريق ومستوى المنظمة ككل بحيث يساعد ذلك في تحقيق الأهداف فلا يجب أن يبقى الفرد أو الفريق أو المنظمة كما هم بدون تغيير دائم، فعملية التعلم المستمر تنطوي على مبدأ التغيير المستمر في الطريقة التي يفكر ويعمل بها الأفراد من أجل إدراك المفاهيم والمعارف الجديدة"¹.
- 1-2-2 - أهمية التعلم المستمر: تكمن أهمية التعلم المستمر في عدة نقاط:
- التعلم وسيلة فعالة تتمكن المنظمة من خلالها الارتقاء بمستوى الأداء وتغيير السلوك الإنساني إلى الأفضل؛
 - رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الرضا لدى العملاء²؛
 - الرفع من مهارات العاملين التقنية والزيادة من خبراتهم التخصصية باستمرار وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أداءهم ووظائفهم؛
 - التعلم يرفع من مستوى قابلية العاملين على أداء وظائفهم وبهذا لا تظهر إلا أخطاء قليلة جدا ويضمن جودة خالية من العيوب.³
- 1-2-2 - تمكين العاملين: يسمح التمكين للأفراد بالمشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة وكذلك كتوزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزية على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي وكلت بهم، لذا سنحاول التطرق إلى تعريف التمكين وفوائده هو مختلف أنواعه وأبعاده.

2-2-1- تعريف التمكين: التمكين هو "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج".⁴

ويعني أيضا "عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فعالية منظماتهم".⁵

2-2-2- فوائد التمكين: يحقق التمكين جملة من الفوائد يمكن تلخيصها فيما يلي:⁶

2-2-2-1- فوائد خاصة بالعاملين: وتتمثل في زيادة الانتماء للمهام التي يقومون بها وللمنظمة؛ ورفع مستوى أدائهم؛ واكتساب المعرفة والمهارة؛ وخلق لديهم شعور بمعنى الوظيفة وتحقيق رضاهم الوظيفي.

2-2-2-2- فوائد خاصة بالمنظمة: تتمثل في زيادة فرص الإبداع والابتكار؛ وزيادة ولاء العاملين للمنظمة؛ وتحسين مستوى الإنتاجية من الناحية الكمية والنوعية؛ ومساعدتها في برامج التطوير والتجديد؛ وتحقيق نتائج أفضل.

2-2-2-3- فوائد خاصة بالزبائن: وتتمثل في السرعة في انجاز معاملاتهم وتلبية متطلباتهم؛ وكسب ولائهم؛ وإقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن؛ والانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و آرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

2-3-التميز المؤسسي: سنحاول التطرق للتميز المؤسسي من خلال التطرق لمهيته وأبعاده.

1-3-2 – ماهية التميز المؤسسي:

2-1-3-1- تعريف التميز المؤسسي: يعرف التميز على أنه "قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال"، بحيث تتميز عن باقي المنظمات والإدارات التي تتقن عملها وانجاز مهامها لأن متطلبات السوق متطورة ومتجددة ولتلبية لآبد من التجديد والتميز⁷، كما يعرف على أنه عبارة عن "أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال استغلال الفرص والنضال للوصول إلى أعلى المستويات والحرص على تحقيق الانجازات باستمرار إضافة إلى امتلاك الجرأة على التغيير والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون".⁸

2-1-3-2- أهمية التميز المؤسسي: إن اعتناق المؤسسات لمنهج التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، ويمكن توضيح أهمية التميز المؤسسي في فيما يلي:⁹

- يساعد التميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- يمكن التميز المؤسسة من المحافظة على تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل أدائها أكثر تميزا؛
- يساعد التميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم مجموعة أفراد؛
- المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين و خلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية و القيادة بالرؤية و الطموح و فعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم؛
- يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

2-3-2- أبعاد التميز المؤسسي: يتفق الكثير من الباحثين على أنه توجد مجموعة من الأبعاد للتميز المؤسسي التي تساهم في تقديم فهم أدق وأشمل لمفهومه وكل ما يتعلق به، وسيتم في بحثنا هذا بالتطرق إلى أهم هذه الأبعاد والمتمثلة في: القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والمالية.

1-2-3-2- القيادة: التميز من خلال القيادة هو ممارسات متميزة يتم إتباعها في المؤسسة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة وتساعد المؤسسة على أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغيير الذي يطراً في بيئة العمل فتصبح فعالية وكفاءة المؤسسة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام، والمؤسسات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمؤسساتهم ويحصلون على تقدير وثقة أصحاب المصلحة والتعاون مع المجتمع في أنشطة تحسين مشتركة.¹⁰

2-2-3-2- الموارد البشرية: يتحقق التميز المؤسسي من خلال الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم على السلوك الإبداعي والسعي إلى تحسين أوضاعهم وتوسيع قاعدة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، فالموارد البشرية ومساهماتها تعد مصدراً للتميز وأساساً لتكوين القيمة خاصة في ظل التغييرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تشكل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات وذلك لما توفره من مرونة للمؤسسة، فالمؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الأداء التقليدية وبالتالي فهي مطالبة بثمنين رأس مالها المعرفي سواء ما يمتلكه المورد البشري أو ما تمتلكه المؤسسة مما يقود إلى توفير البنى الأساسية اللازمة لتكوين التميز المؤسسي.¹¹

3-2-3-2- العمليات: تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط بين عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات،¹² والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية الإنتاجية بما يؤسس الكفاءة التنظيمية. ويحتوي قياس أداء العملية على المعلومات المرتبطة بالتسيير اليومي للعمليات الذي يكون على شكل مؤشرات تسمح بمعرفة سير العمليات، وتقسّم هذه المؤشرات إلى ثلاثة أقسام كما يلي:¹³

- مؤشرات المدخلات والموارد المستعملة: وتتعلق بالمقاييس الخاصة بجودة وحجم الموارد المستعملة في العملية، وكذلك تتضمن تكلفة الموارد من الأفراد والآلات والإمدادات ونظم تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المستخدمة.
- مؤشرات سير العملية: إن نقطة البداية في الإدارة بالعمليات هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمؤسسة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه العمليات وكيفية سيرها.
- مؤشرات المخرجات: يجب على كل مؤسسة أن تحدد لكل عملية النتائج الواجب الوصول إليها والغاية منها ومدى مساهمتها في الأهداف العامة، ومؤشرات المخرجات توضح مباشرة فعالية العمليات فيما يخص حدة الاستجابة لطلبات الزبائن ونسبة إشباعهم بالنسبة للجودة والتكلفة والزمن.

4-2-3-2- المعرفة: ويتمثل دور إدارة المعرفة في الحصول على مستوى أداء متميز فيما يلي:¹⁴

- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، كما أن وجود فريق متخصص بجمع المعرفة وتشجيع على استثمارها ومشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛
- إن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات أكثر فعالية؛

- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين.

2-3-2-5- المالية: يشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشرة صعودا من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين والتركيز على مقارنة تقويم الأداء الحالي مع نتائج الأداء المالي لمؤسسات منافسة.¹⁵

وفي فترات لاحقة أشارت العديد من الدراسات وواقع الحياة الفعلية لمنظمات الأعمال إلى قصور وضعف المؤشرات المالية لوحدها في الحكم على صحة ودقة الأداء المالي، لذلك عرضت نظاما أكثر تطورا يأخذ بعين الاعتبار انعكاس أوجه العمل المختلفة على المؤشرات المالية ويتمثل في بطاقة الأداء المتوازن للتميز التي تعد أسلوب جديد في مجال التقييم المالي ومصدر الأدوات الإدارية المستخدمة لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها بما يحقق التوازن بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية للمؤسسة وحسب متطلبات التميز.¹⁶

3- دور التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي:

3-1- دور التعلم المستمر في تحقيق التميز المؤسسي: تتبنى المؤسسات المتميزة التعلم المستمر كثقافة مؤسسية لكونها تمثل ركنا أساسيا من أركان الجودة والتميز المؤسسي،¹⁷ ولذا فهي تسعى لأن تكون مؤسسة متعلمة من خلال التعلم المستمر حيث يلعب هذا الأخير دورا مهما في عملية بناء المؤسسة وتعزيز أسلوب عملها المتقن وأيضا إرشاد المؤسسات إلى الطريق الأهم والأسرع للاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها،¹⁸ وقد وجدنا أن نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية ومن تم تميزها ووصولها نحو الأفضل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.¹⁹

3-2- دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي: حتى يكون الأداء متميزا يجب تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل، واستقطاب الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة وملاحظة ما يقومون به أثناء العمل وتخطي ما قد يصادفهم من عقبات، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه ومستويات الجودة ومتابعة الأداء والتمكين إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المتميز، وتتضمن هذه الإستراتيجية القيادات الإدارية في جميع المستويات وفرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستوى الأعلى على أن توفر تلك المؤسسات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات فضلا عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الإستراتيجية.²⁰

4- الدراسة الميدانية:

4-1- صدق وثبات أداة الدراسة:

4-1-1- صدق أداة الدراسة:

4-1-1-1- الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول (التعلم المستمر وتمكين العاملين)

الجدول رقم(1): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور 01 يساوي =			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Correlation		
دال	0.000	0.747**	01	البعد الأول: التعلم المستمر
دال	0.000	0.854**	04	البعد الرابع: تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل من التعلم المستمر والتمكين أكبر من (0.5) حيث تراوحت بين (0.747 و0.854) مما يشير إلى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يمكن القول أن عبارات أبعاد المحور الأول من الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

4-1-1-2- الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني (التميز المؤسسي):

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة نقوم بحساب معامل الارتباط بين أبعاد التميز المؤسسي

الجدول رقم(2): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Correlation		
دال	0.000	0.889**	01	البعد الأول: القيادة
دال	0.000	0.659**	02	البعد الثاني: الموارد البشرية
دال	0.000	0.751**	03	البعد الثالث: العمليات
دال	0.000	0.644**	04	البعد الرابع: المعرفة
دال	0.000	0.720**	05	البعد الخامس: المالية

دال: أي يوجد ارتباط معنوي (دال إحصائيا)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد التميز المؤسسي أكبر من (0.5) حيث تراوحت بين (0.644 و0.889) مما يشير إلى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يمكن القول أن عبارات أبعاد المحور الثاني من الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ومن ثم يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحقق تميز قيادي ثم تميز العمليات ثم التميز المالي ثم التميز في الموارد البشرية وأخيرا تميز المعرفة.

4-1-2- ثبات أداة الدراسة: لاختبار ثبات الاستبيان تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة وفقا لإجابات الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (32) فرد، وقد جاءت النتائج أكبر من 0.6 والتي تدل على ثبات الاستبيان، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

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

المتغير	اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التعلم المستمر وتمكين العاملين	0.903
الثاني	التميز المؤسسي	0.871
قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان		0.936

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.903، وبلغت قيمته لدى جميع عبارات المحور الثاني (0.871) وهي قيم أكبر من الحد الأدنى (0.6)، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.936) مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وهذا يعني أنه لو تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس عينة الدراسة في فترة لاحقة سوف نحصل على نفس البيانات وبالتالي يمكننا الاعتماد على هذه البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من (01) دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

4-2- اختبار الفرضيات:

4-2-1- الفرضية الفرعية الأولى: تهتم شركة الخبز الصحي بالتعلم المستمر بمستوى متوسط.

وسنحاول تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الجدول التالي الذي نتاج الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول التعلم المستمر.

الجدول رقم (8): تحليل فقرات بعد التعلم المستمر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	تشجع المؤسسة عملية التعلم من خلال وضع برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين المهنية..	3.750	1.136	مرتفع	01
2	تسمح المؤسسة للعاملين بمناقشة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.531	1.047	متوسط	03
3	توفر المؤسسة للعاملين الموارد المختلفة التي تساعدهم على دعم تعلمهم.	3.563	0.982	متوسط	02
4	تكافئ المؤسسة العاملين على تعلم أشياء جديدة.	2.969	1.121	متوسط	04
التعلم المستمر		3.453	0.841	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التعلم المستمر (3.453) ما يقابل مستوى موافقة متوسطة كما أن قيمته أكبر من قيمة متوسط أداة القياس (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.841) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تبني شركة الخزف الصحي بالمليية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إطاراتها.

إذا ما فصلنا في نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (1، 2، 3، 4) كانت متوسطاتها الحسابية (3.750، 3.531، 3.563، 2.969) على التوالي وانحراف معياري قدره (1.136، 1.047، 0.982، 1.121) على التوالي وبمستوى موافقة متوسطة.

ضمن هذه الفقرات احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.750) وانحرافها المعياري (1.136) وهذا ما يدل على أن شركة الخزف الصحي تهتم وتشجع تعلم العاملين عبر وضعها لكثير من البرامج التدريبية التي تنمي قدراتهم وترفع كفاءتهم المهنية.

في حين احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.969) وانحراف معياري قدره (1.121) وهذا يشير إلى أن شركة الخزف الصحي عليها الاهتمام أكثر بمكافأة العاملين عند تعلمهم أشياء جديدة تعود بالفائدة عليها ولزيادة مهاراتهم وتمكين أنفسهم.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2-2-4- الفرضية الفرعية الثانية: تهتم شركة الخزف الصحي بتمكين العاملين بمستوى متوسط. وسنحاول تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الجدول التالي الذي نتأج الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين.

الجدول رقم (9): تحليل فقرات بعد تمكين العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
13	تمكن المؤسسة العاملين لديها من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3.188	1.330	متوسط	01
14	تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين في التعلم وحل المشاكل سوياً.	3.094	1.201	متوسط	03
15	تفوض الإدارة العليا للمؤسسة الصلاحيات للعمال بما يتناسب مع ما يسند إليهم من أعمال.	3.151	1.264	متوسط	02
16	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في صياغة خططها الإستراتيجية.	3.000	1.191	متوسط	04
بعد التمكين		3.102	0.933	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التمكين (3.102) ما يقابل مستوى موافقة متوسطة كما أن قيمته أكبر من قيمة متوسط أداة القياس (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.933) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تبني شركة الخزف الصحي بالمليية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إدارتها.

إذا ما فصلنا في نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (5، 6، 7، 8) كانت متوسطاتها الحسابية (3.188، 3.094، 3.151، 3.000) على التوالي وبانحراف معياري قدره (1.330، 1.201، 1.264، 1.191) على التوالي وبمستوى موافقة متوسطة.

ضمن هذه الفقرات احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.188) وانحرافها المعياري (1.330) وهذا ما يدل على توفر الموارد في شركة الخزف الصحي والتي تسخرها للعاملين كي يتمكنوا من أداء مهامهم وانجاز أعمالهم بالطريقة المثلى.

في حين احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.000) وانحراف معياري قدره (1.191) وهذا يدل على أن شركة الخزف الصحي لا تهتم اهتماما كافيا بإشراك العاملين لديها في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3-2-4- الفرضية الفرعية الثالثة: تبني شركة الخزف الصحي كل الأبعاد التي تمكها من تحقيق التميز

المؤسسي. وسنحاول تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الجدول التالي الذي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي

لإجابات عينة الدراسة حول التميز المؤسسي والذي تم تقسيمه إلى عدة أبعاد.

1-3-3-4- تحليل بعد القيادة: يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد القيادة .

الجدول رقم(10): تحليل فقرات القيادة

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	متوسط	1.366	3.563	تتبني الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.	9
02	متوسط	1.241	3.406	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	10
04	متوسط	1.092	3.031	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة...).	11
03	متوسط	1.088	3.094	تتبني الإدارة العليا في المؤسسة برامج المسؤولية اتجاه المجتمع مثل(الصحة، السلامة، حماية البيئة).	12
	متوسط	0.960	3.273	بعد القيادة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات القيادة (3.273) ما يقابل مستوى موافقة متوسطة كما أن قيمته أكبر من قيمة متوسط أداة القياس (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.960) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تبني شركة الخزف الصحي بالمليية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إدارتها.

إذا ما فصلنا في نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (9، 10، 11، 12) كانت متوسطاتها الحسابية (3.563، 3.406، 3.031، 3.094) على التوالي وانحراف معياري قدره (1.366، 1.241، 1.092، 1.088) على التوالي وبمستوى موافقة متوسطة.

ضمن هذه الفقرات احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.563) وانحرافها المعياري (1.366) مما يؤكد على أن الإدارة العليا في شركة الخزف الصحي تهتم على حاجات ورغبات الزبائن في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. في حين احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.031) وانحراف معياري قدره (1.092) وهذا يدل على أن شركة الخزف الصحي بحاجة أكثر إلى توفر أسس ومعايير اختيار القيادات من أجل الانتقاء الجيد للعاملين.

2-3-4- تحليل بعد الموارد البشرية: يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الموارد البشرية.

الجدول رقم(11): تحليلالموارد البشرية

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
01	متوسط	1.181	3.344	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات للعمل بها.	13
03	متوسط	1.023	2.719	تضع المؤسسة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.	14
04	متوسط	0.671	2.469	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز.	15
02	متوسط	1.289	3.219	تهتم المؤسسة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين مثل (التأمين الصحي، وقت استراحة).	16
	متوسط	0.730	2.938	بعد الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الموارد البشرية (2.938) ما يقابل مستوى موافقة متوسطة، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.730) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تبني شركة الخزف الصحي بالمليية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إدارتها.

إذا ما فصلنا في نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (13، 14، 16، 15) كانت متوسطاتها الحسابية (3.344، 2.719، 2.469، 3.219) على التوالي وبانحراف معياري قدره (1.181، 1.023، 0.671، 1.289) على التوالي وبمستوى موافقة متوسطة.

ضمن هذه الفقرات احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.344) وانحرافها المعياري (1.181) وهذا ما يدل على أن جزء من تميز شركة الخزف الصحي يكمن في جلب واستقطاب ذوي الكفاءات للاستثمار فيها. في حين احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.469) وانحراف معياري قدره (0.671) وهذا يدل على أن شركة الخزف الصحي عليها الاهتمام أكثر إلى تطوير كفاءات العمال للوصول إلى التميز المطلوب.

3-3-3-4 تحليل بعد العمليات: يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد العمليات.

الجدول رقم (12): تحليل بعد العمليات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
17	تقوم المؤسسة بإدارة العمليات بشكل نظامي(عن طريق تحديد وتصميم العمليات وإدارتها ضمن مواصفات الجودة العالمية).	3.219	1.039	متوسط	04
18	تأخذ المؤسسة ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار في تطوير مختلف عملياتها.	3.656	1.234	متوسط	01
19	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الإنتاجية.	3.313	1.203	متوسط	03
20	تقوم المؤسسة بإجراء التحسينات المستمرة لمختلف عملياتها.	3.438	1.014	متوسط	02
بعد العمليات		3.406	0.803	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات العمليات (3.406) ما يقابل مستوى موافقة متوسطة كما أن قيمته أكبر من قيمة متوسط أداة القياس (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.803) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تبني شركة الخزف الصحي بالميلية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إطاراتها.

إذا ما فصلنا في نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (17، 18، 19، 20) كانت متوسطاتها الحسابية (3.219، 3.656، 3.313، 3.438) على التوالي وبانحراف معياري قدره (1.039، 1.234، 1.203، 1.014) على التوالي وبمستوى موافقة متوسطة.

ضمن هذه الفقرات احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.656) وانحرافها المعياري (1.234). هذا ما يبين أن شركة الخزف الصحي تستند في تطوير عملياتها إلى عوامل البيئة الخارجية وبالأخص حاجات ورغبات الزبائن كما تأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

في حين احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.219) وانحراف معياري قدره (1.039) وهذا يدل أن شركة الخزف الصحي بحاجة أكثر إلى إتباع وتجديد نظم تحديد وتصميم العمليات لتحقيق أهدافها والوصول إلى الجودة ضمن مواصفات عالمية.

4-3-3-4- تحليل بعد المعرفة: يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد المعرفة.

الجدول رقم(13): تحليل بعد المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
21	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	3.031	1.257	متوسط	03
22	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية التي تسمح لها بالتنسيق بين المهمات المرتبطة بأعمالها.	3.125	1.289	متوسط	02
23	تبحث المؤسسة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.	3.438	1.105	متوسط	01
24	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي والابتكار.	2.969	1.307	متوسط	04
بعد المعرفة		3.141	0.946	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المعرفة (3.141) ما يقابل مستوى موافقة متوسطة كما أن قيمته أكبر من قيمة متوسط أداة القياس (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.946) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تبني شركة الخزف الصحي بالميلية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إدارتها.

إذا ما فصلنا في نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (21، 22، 23، 24) كانت متوسطاتها الحسابية (3.031، 3.125، 3.438، 2.969) على التوالي وانحراف معياري قدره (1.257، 1.289، 1.105، 1.307) على التوالي وبمستوى موافقة متوسطة.

ضمن هذه الفقرات احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.438) وانحرافها المعياري (1.105) وهذا ما يشير إلى أن شركة الخزف الصحي تسعى جاهدة للبحث عن معارف جديدة تؤدي إلى تحسين ظروف العمل فيها وهذا ما يعتبر أهم أنشطة إدارة المعرفة وأولها.

في حين احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.969) وانحراف معياري قدره (1.307) وهذا دليل على أن شركة الخزف الصحي لا تهتم بشكل كبير بتنمية مهارات العاملين وتدريبهم على الإبداع والابتكار.

4-3-3-5- بعد المالية: يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم(14): تحليل بعد المالية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
25	لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية.	3.313	1.281	متوسط	02
26	يوجد متابعة مستمرة من قبل المؤسسة لمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية لانجاز المهام المطلوبة.	3.188	1.256	متوسط	03
27	تتميز المؤسسة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية.	3.094	1.254	متوسط	04
28	تقوم المؤسسة بإعداد موازنة دورية للمؤسسة تعتمد على مؤشرات أداء حقيقية.	3.375	1.212	متوسط	01
بعد المالية		3.242	0.869	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المالية (3.242) ما يقابل مستوى موافقة متوسطة كما أن قيمته أكبر من قيمة متوسط أداة القياس (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.869) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تبني شركة الخزف الصحي بالمليية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إطاراتها.

إذا ما فصلنا في نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (25، 26، 27، 28) كانت متوسطاتها الحسابية (3.313، 3.188، 3.094، 3.375) على التوالي وانحراف معياري قدره (1.281، 1.256، 1.254، 1.212) على التوالي وبمستوى موافقة متوسطة.

ضمن هذه الفقرات احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.375) وانحرافها المعياري (1.212) وهذا ما يؤكد أن شركة الخزف الصحي تعتمد على مؤشرات أداء حقيقية كالموازنات الدورية وبطاقة الأداء المتوازن للكشف عن أدائها المالي.

في حين احتلت الفقرة رقم (27) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.094) وانحراف معياري قدره (1.254) وهذا يدل على أن شركة الخزف الصحي بحاجة إلى موارد مالية معتبرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة. في الأخير يمكن تلخيص أبعاد المحور الثاني الخاصة بالتميز المؤسسي كالآتي:

الجدول رقم (15): ملخص نتائج المحور الثاني الخاصة بالتميز المؤسسي.

أبعاد التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
البعد الثالث: العمليات	3.406	0.803	متوفر بدرجة متوسطة	المرتبة الأولى
البعد الأول: القيادة	3.273	0.960	متوفر بدرجة متوسطة	المرتبة الثانية
البعد الخامس: المالية	2423.	0.869	متوفر بدرجة متوسطة	المرتبة الثالثة
البعد الرابع: المعرفة	3.141	0.946	متوفر بدرجة متوسطة	المرتبة الرابعة
البعد الثاني: الموارد البشرية	2.938	0.730	متوفر بدرجة متوسطة	المرتبة الخامسة
مستوى توفر التميز المؤسسي	3.200	0.634	متوفر بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن محور التميز المؤسسي حقق متوسط حسابي (3.200) قدره وانحراف معياري قدره (0.634) يعني موافقة متوسطة لأفراد العينة، وقد جاء بعد العمليات في المرتبة الأولى وبعدها بعد القيادة في المرتبة الثانية وبعد المالية والمعرفة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي وأخيرا جاء بعد الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة، الأمر الذي يعني أن المؤسسة محل الدراسة في سعيها لتحقيق التميز المؤسسي تهتم أولا بالتطوير والتحسين المستمر لعملياتها المختلفة.

4-2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$ للتعلم المستمر في تحقيق التميز

المؤسسي في شركة الخزف الصحي- المييلية

الجدول رقم (15): بيان ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الجزئية/معاملات الانحدار			معامل	معامل	معنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى	قيمة F
المعنوية SIG						المعنوية SIG	المحسوبة
0.001	3.865	1.265	(Constant) مقدر الثابت B0	0.552	0.743	0.000	36.948
0.000	6.078	0.560	متغير مستقل خاصية التعلم المستمر B1				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول أعلاه:

- دراسة معنوية العلاقة والتأثير عند مستوى (0.05):
- معنوية العلاقة بين المتغيرين (r=0.743): وهي قيمة دالة إحصائية لأن sig=0.000 المصاحبة لنتيجة الاختبار (F-test، (F=36.948) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة (0.05).
- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B=0.560): وهي قيمة دالة إحصائية لأن sig=0.000 المصاحبة لنتيجة الاختبار (T-test، (T=6.078) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لخاصية التعلم المستمر على تحقيق التميز المؤسسي عند (0.05).
- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه يوجد تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر لخاصية التعلم المستمر في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخرف الصحي بالميلية-جيجل.
- تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R²)، معامل الانحدار (B):
- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: r=0.743 وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن خاصية التعلم المستمر له تأثيراً إيجابياً على درجات التميز المؤسسي حيث كلما زادت مستويات تطبيق خاصية التعلم المستمر يعقبه زيادة في درجات تحقيق التميز المؤسسي.
- تفسير نسبة المساهمة (R²) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التحديد المقدر R²=0.552، وهو ضمن مجال التحديد مرتفع (0.5≤R²) أي أن خاصية التعلم المستمر تفسر بـ 55.20% من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي بالمؤسسة

محل الدراسة وهي نسبة مساهمة مرتفعة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي 44.81% = (55.20-100) راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=0.560) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق خاصية التعلم المستمر بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق التميز المؤسسي بقيمة 0.560 وحدة.
- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف تتحسن بها التميز المؤسسي مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة بزيادة مستويات خاصية التعلم المستمر أو إجراء تحسينات عليها فأننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سيتم تحسين في التميز المؤسسي بهذه المؤسسة:

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

5-2-4- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي.

الجدول رقم (16): بيان ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الخامسة

معنوية الكليّة لنموذج الانحدار			معامل الارتباط	معامل التحديد	المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية SIG	R	R ²	المعاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى المعنوية SIG
11.723	0.002	0.530	0.281	(Constant) مقدر الثابت B0	2.082	6.115	0.000
				متغير المستقل خاصية التعلم المستمر B1	0.360	3.424	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss25

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين عند مستوى (0.05).
- معنوية العلاقة بين المتغيرين (r=0.530): وهي قيمة دالة إحصائية لأن sig= 0.002 المصاحبة لنتيجة الاختبار (F-test، (F=11.723)) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة (0.05).

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.360$): وهي قيمة دالة إحصائية لأن $\text{sig}=0.000$ المصاحبة لنتيجة الاختبار ((T-test، $T=0.002$)) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لخاصية التمكين على تحقيق التميز المؤسسي عند 0.05.
- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه يوجد تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعلهنرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لخاصية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالمليية- جيجل.
- تفسير الاقتصادي ل قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B)
- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.530$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن خاصية التمكين له تأثيراً إيجابياً على درجات التميز المؤسسي حيث كلما زادت مستويات تطبيق خاصية التمكين عكبه زيادة في درجات تحقيق التميز المؤسسي ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2=0.281$ وهو ضمن مجال التفسير ضعيف ($0.01 \leq R^2 \leq 0.29$) أي أن خاصية التمكين تفسر ب 28.10% من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة وهي نسبة مساهمة ضعيفة، وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.360$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق خاصية التمكين بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق التميز المؤسسي بقيمة 0.360 وحدة.
- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف تتحسن بها التميز المؤسسي مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة بزيادة مستويات خاصية التمكين أو إجراء تحسينات عليها فأنا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سيتم تحسين في التميز المؤسسي بهذه المؤسسة:

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

واعتماداً على كل ما سبق فإنه يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$ للتعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالمليية-جيجل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

5- نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخزف الصحي تشجع التعلم المستمر للعاملين وتضع برامج تدريبية لرفع كفاءتهم المهنية؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخزف الصحي تسخر لعمالها موارد المؤسسة المختلفة لانجاز مهامهم وأعمالهم؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخزف الصحي لها هيكل تنظيم يساعد على الاتصال الجيد بين مستوياتها الإدارية؛
- تتبنى الإدارة العليا لشركة الخزف الصحي أهدافها الإستراتيجية استنادا إلى رغبات زبائنهم؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخزف الصحي تستقطب أفراد ذو كفاءات عالية للعمل بها؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخزف الصحي تستند في تطوير عملياتها إلى رغبات ومقترحات زبائنهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخزف الصحي تبحث عن المعرفة من أجل تحسين عملهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخزف الصحي وبالتحديد مصلحة المحاسبة تقوم بإعداد موازنات دورية تعتمد على مؤشرات حقيقة؛
- يوجد أثر لخاصية التعلم المستمر في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالمليية-جيغل.
- يوجد أثر لخاصية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالمليية-جيغل.

6- التوصيات:

- نقترح على شركة الخزف الصحي تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة خطة الشركة الإستراتيجية من أجل التطوير والتحسين المستمر لأعمالها؛
- نقترح على شركة الخزف الصحي التزامها بتوفير معايير لاختيار القيادات؛
- نقترح على شركة الخزف الصحي تعزيز وتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز؛
- نقترح على شركة الخزف الصحي إدارة عملياتها بشكل نظامي؛
- نقترح على شركة الخزف الصحي تدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي.

7- الهوامش:

- ¹ - أحمد صلاح سلام أبو ديب، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018، ص: 14.
- ² - عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص: 164.
- ³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 200.
- ⁴ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 95.
- ⁵ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، "إدارة التمكين والاندماج"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص: 24.
- ⁶ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 99-100.
- ⁷ - صالح علي عودة الهللات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في ظل إدارات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 227.
- ⁸ - المرجع نفسه، نفس الصفحة
- ⁹ - سهيلة عباس، "القيادة الإبتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 18.
- ¹⁰ - المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- ¹¹ - هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 144.
- ¹² - نورة عبد الله حزام الشهراني، "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، مرجع سبق ذكره، ص: 43.
- ¹³ - علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 05.
- ¹⁴ - محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مقال في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ورقلة، 2014، ص: 129.
- ¹⁵ - سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق"، مقال من مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، دمشق، سوريا، 2010، ص: 73.
- ¹⁶ - وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 74.
- ¹⁷ - المرجع نفسه، ص: 75-76.
- ¹⁸ - هاجرة غانم، مرجع سبق ذكره، ص: 148.
- ¹⁹ - ليليا بن صويلح، "التميز التنظيمي وإستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال"، مقال من مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص: 25.
- ²⁰ - رندا نبيل مصطفى أبو مدللة، العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العامة في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص: 36.