

أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز

– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست –

The effect of organizational learning in promoting the culture of excellence A case study of Algeria Telecom Tamanrasset

امباركة لنصاري^{1*}، باديس بوخلوه²

¹ جامعة ورقلة (الجزائر)، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة،

lensari.bk18@gmail.com

² جامعة ورقلة (الجزائر)، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة،

badi070@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/04/26

تاريخ الاستلام: 2022/02/27

Abstract :

The study aimed to learn about the impact of organizational learning on the promotion of a culture, as well as the level of both organizational learning dimensions and the culture of excellence. The study found that organizational learning is characterized by an intermediate level, and the level of adoption of a culture of excellence is also moderate. There is also a positive impact of organizational learning dimensions in promoting a culture of excellence in the institution in question culture of excellence ", thus contributing all dimensions of organizational learning to the promotion of a culture of excellence in semi-equal degrees.

Keyword: Organizational learning; a culture of excellence; Algeria Telecom.

Jel Classification: D2; M5; L96.

مستخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة، وكذا التعرف على مستوى كل من أبعاد التعلم التنظيمي وثقافة التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يتميز بمستوى متوسط، إضافة إلى أن مستوى تبني ثقافة التميز هو الآخر متوسط، كما يوجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بالمؤسسة محل الدراسة، كذا إسهام كل أبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بدرجات شبه متكافئة.

الكلمات المفتاحية: تعلم تنظيمي؛ ثقافة التميز؛ مؤسسة اتصالات الجزائر.

تصنيفات JEL: D2؛ M5؛ L96.

مقدمة

تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تفرضها العولمة والانفجار التكنولوجي الهائل في مختلف المجالات، مما أدى إلى إحداث ضغط على هذه الأخيرة لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة في جميع النواحي، ولعل أحد أهم التغيرات البيئية التي أثرت على المؤسسات وتطورها هو التحول إلى الاقتصاد الجديد، الذي يستند على المعلومات والمعارف، والتي تعتبر ركائز أساسية لتحقيق أهداف المنظمة المختلفة، والبقاء ضمن هذا الأخير يستوجب على المؤسسة إتباع نهج 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 توجهها المؤسسات، وكثرة 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 الركائز الأساسية في تحسين أداء المؤسسات، وتؤدي دورا محوريا في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المؤسسة.

❖ مشكلة الدراسة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمنراست؟

- ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:
 - ما هو مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست؟
 - ما مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست لثقافة التميز؟
 - هل يوجد أثر للتعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بالمؤسسة محل الدراسة؟

❖ أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وأبعاده بالمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة معرفة مدى تبني المؤسسة لثقافة التميز؛
- الكشف عن وجود أثر لأبعاد التعلم التنظيمي في ثقافة التميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست.

❖ أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من المكانة التي يشغلها كل متغير من متغيري الدراسة، حيث أن التعلم 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 التفكير المؤسسي حيث تحفزها على إرساء فكر التميز على مختلف الأصعدة.

❖ فرضيات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ H₁: التعلم التنظيمي يتميز بأنه ذو مستوى مرتفع في اتصالات الجزائر بتمنراست ؛

✓ H₂: تتبنى المؤسسة محل الدراسة ثقافة التميز بمستوى متوسط؛

✓ H₃ : يوجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بالمؤسسة محل الدراسة ؛

❖ منهجية الدراسة: للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتسليط الضوء على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده في تعزيز ثقافة التميز بأبعاده، من خلال تقديم استبانة حول الموضوع.

❖ حدود الدراسة: الدراسة الحالية تتحدد ضمن الإطار الآتي:

▪ الحدود الموضوعية: التركيز على أبعاد التعلم التنظيمي (توفير فرص للتعلم المستمر ، تشجيع الحوار والمناقشة ، تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وتعزيز ثقافة التميز بأبعاده (الجدارة الأساسية، المسؤولية الاجتماعية، قيمة العمل). حيث تركز نتائج الدراسة على مدى صحة فقرات أداة الدراسة، ودقة اجابات الباحثين بشأنها.

▪ الحدود المكانية والزمانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية تمنراست، في شهر جوان وجويلية 2020 .

▪ الحدود البشرية: تتمثل في جميع إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست.

❖ الدراسات السابقة: لمعالجة الإشكالية تم التطرق للدراسات السابقة التالية:

• فاضل جميل طاهر (Fadel, 2011) ، تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، هدف هذا البحث الى دراسة ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير وتوصلت الدراسة إلى عدم توفر ابعاد المنظمة المتعلمة بالمستوى المطلوب حيث مازال الدرب طويلا امامها لتكون ضمن المنظمات المتعلمة لضعف استغلال تأثير ابعاد التعلم المنظمي فيها

- دراسة بن العارية حسين وتيقاوي العربي وصديقي احد (Ben Al-Aariya, Tiqawi, & Sadiki, 2018)، دور القدرة على التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات في ظل تراكم رأس المال الفكري دراسة قطاع المؤسسات الاستشفائية في الجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على مقدار تأثير القدرة على تعلم الأفراد داخل المنظمة على تراكم رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تحسين أداء المنظمة، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر بين القدرة على التعلم التنظيمي وبين تراكم رأس المال الفكري والذي بدوره يثر تراكم رأس المال الفكري تأثيرا ايجابيا ومباشر على أداء المنظمة.
- دراسة فريد محمد القواسمي وزياد العمري (Farid & Ziad, 2013) حول (فريد و زياد، 2013)، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية الهدف من هذه الدراسة هو قياس تأثير المفاتيح السبعة للمؤسسة التعليمية، الأبعاد على الأداء التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الأردنية، كما يهدف إلى معرفة نوع وحجم الارتباط بين الأبعاد السبعة وكذلك لتقييم مصداقية الاستبيان في سياق مختلف مثل بيئة الأعمال العربية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إحصائي إيجابي بين السبعة أبعاد المنظمة التعليمية بالإضافة إلى الارتباط الإحصائي مع تنظيمية الأداء.
- دراسة وصفي عبد الكريم الكسابية (Wasfi، 2015) أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم العاملين في البنوك لأبعاد إدارة المعرفة مرتفعا، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك.

❖ التعليق على الدراسات السابقة

نجد أن كل الدراسات السابقة التي تم عرضها ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النهج المتبع، استخدام أداة الدراسة، أما الاختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يكمن في مجتمع وعينة الدراسة وأهدافها.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي حاولت الربط بين متغيري التعلم التنظيمي وثقافة التميز حسب إطلاع الباحثين.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، بالاستفادة من المضمون والمراجع وكذا بناء استبانة الدراسة.

1- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1-1 التعلم التنظيمي

1-1-1 مفهوم التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Argyris و Schon في كتابهما المعنون بـ "التعلم التنظيمي" (Barko, 2017, p. 184)، كما عرف على أنه اكتساب رؤى جديدة حيث يقوم المتعلمون بتطوير خرائط معرفية جديدة أو أنظمة معتقدات، وهو التحول السلوكي المصاحب إما على الفور أو على المدى الطويل (Brenda, 2011, p. 3)، وبما أن التعلم التنظيمي هو أن تكون ناجحاً، وبالتالي تتأثر الطريقة التي يتم بها التعلم التنظيمي بالسياق وثقافة المنظمة (Michael, Enaruna, & E.L, 2013, p. 54)

- كما عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) كيفية استعمال منظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج المعلومة أو المعرفة ربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها (Bey, 2015, p. 111).
- وحسب Peter Senge فإنه من خلال التعلم التنظيمي يتم اكتساب معلومات جديدة تساهم في توسيع القدرات لإنجاز الأهداف وبالتالي يشير إلى أهمية المعلومات والخبرات، وهذا ما أكده Huber 1991 حيث يرى أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة والتي ينتج عنها تغيير في سلوك الأفراد (Fatima, 2016, p. 37).

2-1-1 أهمية التعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي (Al-Tai & Sami, 2015, p. 9)

- ✓ لتكون المنظمة قادة على التغيير؛
- ✓ لتكون المنظمة قادرة على تعزيز جهودها في مجال التخطيط الإستراتيجي عندما تفشل الجهود الأخرى؛
- ✓ لمواجهة الكوارث التي قد تصيب المنظم؛
- ✓ لجعل المنظمة قادرة على السيطرة على المعرفة وتكيفها مع التغيرات المتلاحقة وكافة التحديات والتنافس والبيئة (Shafiq & Marwa, 2017, p. 9)؛
- ✓ يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية ويوجهها في المنظمة بصورة أفضل ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة (Al-Obaidi, p. 5).

1-1-3 أهداف التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي وهي كالآتي (Walid,

Abdel, & Salman, 2016, p. 9)

- ✓ تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات لأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها؛
- ✓ تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات؛
- ✓ تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة؛
- ✓ يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية؛
- ✓ توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

1-1-4 خصائص التعلم التنظيمي: يمتاز التعلم التنظيمي بعدة خصائص منها (Jassim, 2014,

pp. 7-8)

- ✓ انه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة؛
- ✓ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا اساسيا في عملية التعلم؛
- ✓ هو عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في اطار ثقافة المنظمة؛
- ✓ هو انتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية؛
- ✓ يحقق التعلم تقييما لنجاحات وإخفاقات العمل المنظمي.

1-1-5 أبعاد التعلم التنظيمي: اقتصرَت الدراسة على تناول سبعة ابعاد حسب كل من (Al-Anzi,

Marsick & Watkins (2016, p. 9)، ومن هذا المنطلق يمكن شرح أبعاد التعلم التنظيمي كما

يلي (Al-Qawasma & Al-Omari, 2012, p. 41)

- توفير فرص للتعلم المستمر: يتمثل التعلم المستمر في النمو من خلال التعلم والخبرات والأحداث ويمكن تحقيق ذلك على مستوى الفريق ومستوى المنظمة، فهذه الأخيرة تنطوي على مبدأ التغيير المستمر في الطريقة التي يفكر ويعمل بها الأفراد من أجل إدراك المفاهيم والمعارف الجديدة (Bougherra, Kabyle, & Dovi, 2019, p. 3)، وهي الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو وتطوير المهارات والقدرات من خلال عملهم في المؤسسة (Kahwaji & Badr, 2014, p. 4) ويتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال؛

- تشجيع الحوار والمناقشة: ويهتم بدعم اكتساب مهارات التفكير المنطقي للتعبير عن الآراء والقدرة على الاستماع والاستفسار في وجهات نظر الآخرين، ثم تغيير الثقافة لدعم الاستجواب والملاحظات والتجربي (Mila & Anna, 2015, p. 5).
- تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق: تصميم العمل اعتمادا على مبدأ التشاركية وفرق العمل، ويتم تشجيع التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض (Shanshonh, 2014, p. 7).
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: حيث تكون هناك أنظمة فعالة من أجل تسهيل عملية إدماج التعلم في العمل وتوفير وسائل الوصول إلى تشارك الخبرات كما يجب المحافظة على هذه الأنظمة لضمان استمرارية التعلم.
- تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة: الأفراد المنخرطون في إعداد وامتلاك وتنفيذ الرؤية المشتركة، فمسؤولية اتخاذ القرارات تكون مشتركة من أجل تحفيز الأفراد على التعلم وحثهم على تنفيذ مهامهم بدقة (Aishosh & Bouchikhi, 2016, p. 9).
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها: ارتباط المنظمة التام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها يساعد أفرادها على الرؤية نتائج أعمال على جميع مستوياتها، كما يجعلهم يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه (Balour, p. 5).
- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: وتعني وجود قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية واتاحة فرص التعلم فضلا عن توفر الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم عمليات المشاركة في المعلومات ونقلها للعاملين والقناعة التامة من جانب القيادة بأهمية التعلم (Muhammad B. A.-Z., p. 16).

2-1 ثقافة التميز

التميز (Excellence) هو الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة (Muhammad & Al-Burni, 2016, p. 3)، وهو أداء استثنائي تهدف كل منظمة إلى تحقيقه سواء من خلال المعايير المالية وغير المالية، أي هو أداء على أعلى مستوى، ويتطلب تنظيم المنظمة من خلال أهدافها ومنتجاتها وعملياتها والأشخاص والأنظمة إضافتها إلى أمور أخرى (Vijith, 2019, p. 4)، ويعرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء (Falah, 2018, p. 9) وهو عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظومة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها (Hassan, 2017, p. 10). وثقافة التميز هي الرؤية المشتركة

للقيادة وللعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في منظمة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات (Atta Omar, 2014, p. 103)

ويعرف Arasli ثقافة الميز على انها مجموعة المعتقدات والمعايير والقيم التي تغير أعمال الأشخاص والمجموعات في الشركة ((Ghasem, M. Aslan, & Kuan, 2016, p. 4) أما Grote فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على إيجاد فرص التطوير، وتوفير الظروف التي تحفز وتحل مشكلات الأداء بفعالية (7) (Ibrahim & Ahmed, 2015, p. 7)

1-2-1 أبعاد ثقافة التميز

ان مصطلح ثقافة التميز ينطوي على ابعاد متعددة يشمل: حسب Oakland القيادة والالتزام والثقافة والتخطيط الاستراتيجي والجودة والعمليات (Abbas, 2016, p. 30) والتوجيه، والهيكل، وتبادل المعلومات، والقرارات، وإدارة الأداء، والتركيز على الزبون، وقيمة العمل، وتطوير الجداريات (القدرات) الأساسية، والإبتكار، والتعلم والتحسين المستمر، وتطوير المشاركة، والمسؤولية الإجتماعية، وثقافة الإستكشاف، وثقافة الجودة، وثقافة التحالف، مما يعكس عدم الإتفاق على تعريف محدد له، وصعوبة قياس تطوير هذه الثقافة لعدة اسباب، منها: حداثة الاهتمام بدراسة ثقافة التميز، وأن الدراسات العلمية المتوفرة عنها محدودة ومشتتة، وتباين خلفيات واهتمامات الباحثين بالإضافة للمشكلات النظرية المتعلقة بتحديد مؤشرات القياس. وعليه تم الإعتماد في هذه الدراسة على المؤشرات التالية:

- الجداريات الأساسية **Basic competences**: هي مزيج من الإمكانيات، والقدرات التي يصعب أحيانا تقليدها، أو كشفها، وهي تدفع المنظمات إلى التميز عن مثيلاتها، وتقسّم إلى نوعين:
- الجداريات الفردية: وهي المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد وتجعلهم يشاركون في الرؤى، والأهداف، والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار.
- الجداريات التنظيمية: وتتضمن مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود إلى المنظمة نفسها، وهي مضمنة في العمليات وأنظمة المنظمة المنغمسة بكل أعضائها وتركيبها، وتميل إلى البقاء حتى عندما يترك الأفراد المنظمة (Abdel, 2015, pp. 4-7)
- المسؤولية الاجتماعية: وهي الإلتزام والتعهد الذي تقطعه المنظمة على نفسها تجاه المجتمع المخدوم من خلال الحفاظ على جودة العمل وحياة العاملين، وعوائلهم والانفتاح وتطبيق سياسة الشفافية، والإفصاح والالتزام بضوابط إدارية متميزة، ينتج عنها تأثيرا إيجابيا على

المجتمع بشكل عام، كذلك تعني الاستمرار في تطوير مع ذوي العلاقات بالشركة داخليا، وخارجيا، بناء على أسس أخلاقية وبشكل مسؤول، كما تعني الاهتمام بالموظفين وتقديرهم وتحفيزهم، هذا إلى جانب الاهتمام بإيجاد تناسق، وترابط بين القيم الأخلاقية، والممارسات المهنية للمنظمة.

- **قيمة العمل:** هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلباتها، وعلى وضع أهداف واضحة ومفهومة، وتقديم مالا تستطيع المنظمات الأخرى المماثلة تقديمه من السلع والخدمات، والقدرة على توفير مستلزمات العمل لإنجازه بسلاسة وبشكل منتظم، مما يعطي العمل المقدم من قبل المنظمة قيمة يقدرها الزبون، ويندفع للحصول على ذلك العمل أو اقتنائه (Khaled, 2017, pp. 45-47)

1-3-1 الطريقة والأدوات

1-3-1 إجراءات الدراسة الميدانية

- **مجتمع وعينة الدراسة:** تم استخدام المسح الكلي لإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست والتي بلغ عددهم 93 فردا.
- **الاستبانات الموزعة:** وقد استخدمنا أسلوب الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية وكانت عملية توزيع الاستبانة كالآتي:
 - ✓ الاستبانات الكلية الموزعة 93 استمارة؛
 - ✓ الاستبانات المسترجعة 93 استمارة؛
 - ✓ الاستبانات التي تمت معالجتها 93 استمارة.
- **متغيرات الدراسة:** اشتملت على المتغيرات التالية
 - **المتغيرات المستقلة:** أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في (توفير فرص للتعلم المستمر والذي بلغت عدد فقرته 04 فقرات، تشجيع الحوار والمناقشة الذي بلغت فقراته هو الآخر 04 فقرات، تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق الذي جسد من خلال 04 فقرات، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وضم 04 فقرات، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة وعدد فقراته 03، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها وتضمن 03 فقرات، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم وشمل على 04 فقرات) حيث بلغت عدد فقرات المتغير المستقل 26 فقرة.

➤ المتغير التابع: ثقافة التميز بأبعاده المتمثلة في (الجدارة الأساسية بعدد 04 فقرات، المسؤولية الاجتماعية وضم 04 فقرات، قيمة العمل وتجسد في 04 فقرات) وبلغت عدد فقرات المتغير التابع 12 فقرة.

● المعالجة الإحصائية المستخدمة: تم معالجة الاستبانة وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية v23 spss وبرنامج 24 amos باستخدام نوعين من الأساليب وهي:

➤ التحليل العاملي الاستكشافي: يعتبر التحليل العاملي الاستكشافي أسلوب احصائي يهدف إلى اختزال عدد من المتغيرات المكونة للمتغير الرئيسي موضوع البحث أو الاهتمام، إلى عدد أقل يسمى عوامل، ويستخدم كإستراتيجية لتقليص عدد المتغيرات او المؤشرات التي تستعمل لجمع البيانات مثل الاستبيان. والكشف عن المساحة المشتركة من الدلالة أو المعنى(العلاقة) التي تشترك فيها (القاسم المشترك) (Aoun & Ayes, 2016, p. 6)

➤ التحليل العاملي التوكيدي: يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرض بوجود صلة معينة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، ثم يختبر الباحث نظام الصلة المفترض اختبارا إحصائيا. وعليه فإن التحديد المسبق للنموذج العاملي التوكيدي يسمح للمتغيرات بحرية التشعب على عوامل محددة دون غيرها، ثم ينهي تقويم النموذج بطريقة إحصائية لتحديد دقة مطابقته للبيانات المستخدمة (Abed, 2019, p. 57)

2-3-1 التحليل الإحصائي للإستبانة

● اختبار الثبات *Fiabilité*

الجدول رقم(01) : اختبار معامل الثبات لمحاور الإستبيان

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbachs Alpha
محور التعلم التنظيمي	26	0.896
محور ثقافة التميز	12	0.966
مجموع محاور الإستبيان	38	0.937

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للإستبانة ككل (0.937) وهو ثبات قوي يعتد به لتحليل الإستبانة لمجموع 38 فقرة، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

• النتائج ومناقشتها

بعد تعريفنا لمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة نتطرق إلى عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها

• الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

يتضح من التحليل الإحصائي للإستبانة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد المحورين ولكل فقرة مكونة له

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات :

قبول H0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

رفض H0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

لمعرفة مستوى جودة التعلم التنظيمي وكذا مستوى ثقافة التميز تم الاعتماد على أطوال الفئات كالتالي : (من 1 إلى 1,80 درجة ضعيفة جدا، من 1,80 إلى 2,60 درجة ضعيفة، من 2,60 إلى 3,40 درجة متوسطة، من 3,40 إلى 4,20 درجة مرتفعة، من 4,20 إلى 5 درجة مرتفعة جدا).

- اختبار الفرضية الأولى: H1: التعلم التنظيمي يتميز بأنه ذو مستوى مرتفع في اتصالات
الجزائر بتمنراست:

• أبعاد المحور الأول

حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (3,9475) بقيمة إنحراف معياري (0,9335)، وهو ما يقابل الموافقة، أي ان مستوي توفير فرص للتعلم المستمر مرتفع، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (3,9825) بقيمة إنحراف معياري (1,064)، وهو ما يقابل الموافقة، أي ان مستوي تشجيع الحوار والمناقشة مرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (3,005) بقيمة إنحراف معياري (1,79025)، وهو ما يقابل محايد، أي ان مستوي تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق متوسط، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (2,815) بقيمة إنحراف معياري (1,9025)، وهو ما يقابل محايد، أي ان مستوي إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم متوسط.

وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الخامس (2,75) بقيمة إنحراف معياري (1,902)، وهو ما يقابل المحايد، أي ان مستوي تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة متوسط، إضافة إلى أن المتوسط الحسابي للبعد السادس بلغ (2,353) بقيمة إنحراف معياري (1,869)، وهو ما يقابل غير موافق، أي ان مستوي ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها منخفض، أما المتوسط الحسابي

للبعد السابع فقد بلغ (2,91) بقيمة إنحراف معياري (2,060)، وهو ما يقابل محايد، أي ان مستوى القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم متوسط.

وبلغ المتوسط الحسابي للمحول الأول (3,109) بقيمة انحراف معياري (1,645) وهو ما يقابل محايد، أي أن مستوى التعلم التنظيمي متوسط، وبالتالي رفض الفرضية الأولى التي مفادها أن التعلم التنظيمي يتميز بأنه ذو مستوى مرتفع في اتصالات الجزائر بتمنراست

• أبعاد المحور الثاني

- اختبار الفرضية الثانية H2: تتبنى المؤسسة محل الدراسة ثقافة التميز بمستوى متوسط بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (3,002) بقيمة إنحراف معياري (2,131)، وهو ما يقابل محايد، أي ان مستوى الجدارات الأساسية متوسط، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (2,815) بقيمة إنحراف معياري (1,7945)، وهو ما يقابل محايد، أي ان مستوى المسؤولية الإجتماعية متوسط، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (2,96) بقيمة إنحراف معياري (2,1325)، وهو ما يقابل محايد، أي ان مستوى قيمة العمل متوسط.

وبلغ المتوسط الحسابي للمحول الثاني (2,92583333) بقيمة انحراف معياري (2,01933333) وهو ما يقابل محايد، أي أن مستوى ثقافة التميز متوسط وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي مفادها مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست تتبنى ثقافة التميز بمستوى متوسط.

➤ التحليل العاملي الإستكشافي

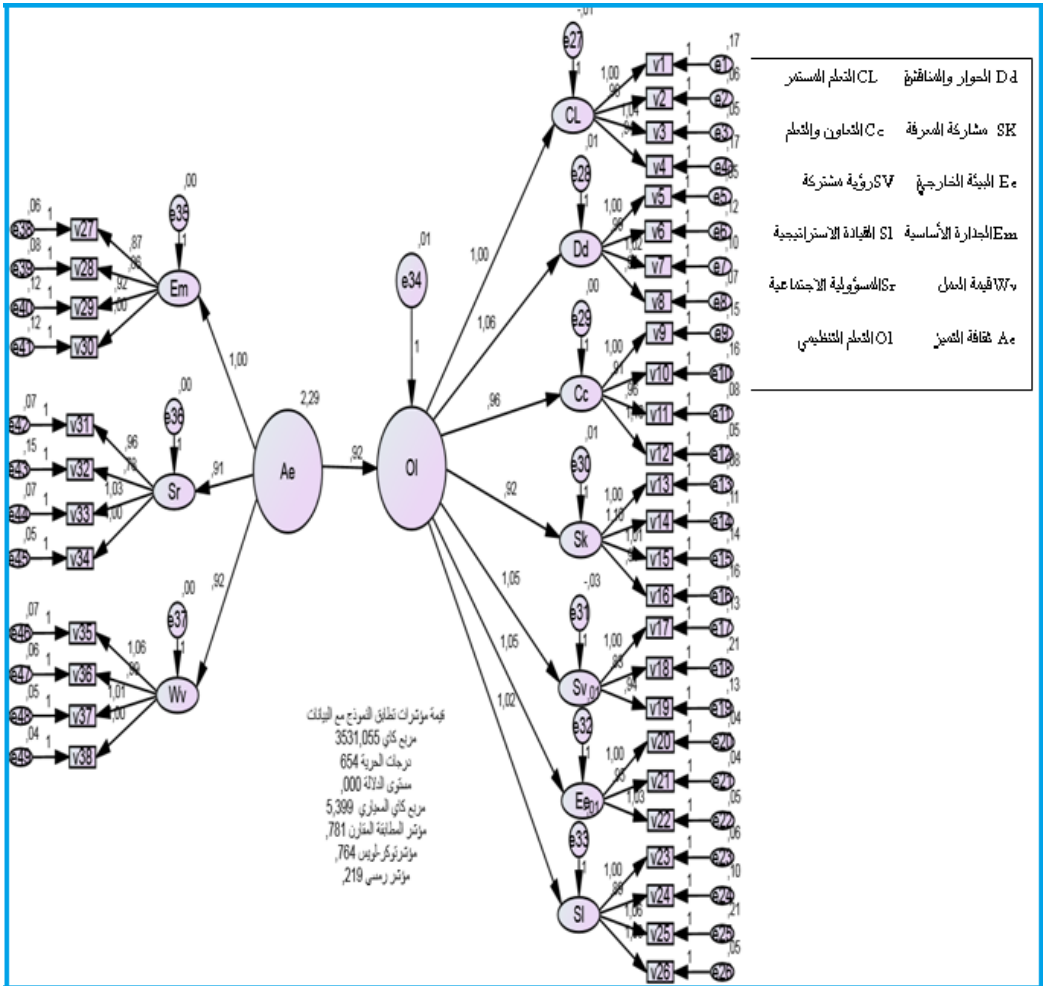
✓ مصفوفة العوامل بعد التدوير^a Matrice des composantes : بينت صفوفه العوامل بعد التدوير تشبع العبارات على العامل 1، بعد إعادة توزيع التباين الذي يفسره كل عامل بالتدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس، حيث بينت لنا تشبع كافة العبارات 38 بنسب عالية أكثر من 0.50.

✓ نتائج اختبار التأكد من جودة القياس KMO

من الملحق رقم (02) نلاحظ أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin تساوي 0.952 وهي أكبر من 0.50 بما يعبر عن كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، أما فيما يخص اختبار بارلتت فهو دال عند مستوى 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا دليل على أن هذه المصفوفة لا تمثل مصفوفة الوحدة، وفي ضوء نتائج التحليل توفرت شروط استخدام التحليل العاملي.

➤ التحليل العاملي التوكيدي

الشكل رقم (01): التحليل التوكيدي



المصدر: مخرجات برنامج Amos

إن التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري النموذج قد بين لنا تشبع الفقرات على العامل أو البعد الذي تنتمي إليه، مع الأخذ بالاعتبار مؤشرات المطابقة للنموذج وفق النتائج الآتية:

جدول رقم (02): مؤشرات حسن المطابقة بحسب نموذج المعادلات الهيكلية SEM

المؤشر	القيمة المقبولة	قيمة أفضل مطابقة	القيمة
مربع كاي Chi-square ودرجة حريته df ومستوى الدلالة	إذا كانت قيمة غير دالة ومرتفعة	إذا كانت قيمة منخفضة فيشير الى تطابق افضل	3531.055
درجات الحرية مستوى الدلالة مربع كاي المعياري	—		654 0.000 5.399
مؤشر المطابقة المقارن (comparative fit index) CFI	0.90 أو أكبر	الواحد الصحيح	0.781
مؤشر تاكر لويس (Tuckre & Lewis 1973) TLI	0.90 أو أكبر	الواحد الصحيح	0.764
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ القتراب (Root Mean square Error of Approximation) RMSEA	أقل من 0.05	الصفر	0.219

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Amos

اعتمادا على نتائج الجدول (02) بلغت قيمة مربع كاي وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) باحتمالية $P=0.000$ ، وبلغت قيمة مربع كاي المعياري 5.399 مما يدل على قبول النموذج المفترض، وفي المقابل نجد أن اغلب مؤشرات المطابقة وقعت ضمن المدى المثالي لكل مؤشر، حيث نجد أكثر مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ الاقرب والذي بلغت قيمته 0.219، أما مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر تاكر لويس فقد بلغا كل (0.781) (0.764) من على التوالي يدلان على سوء المطابقة.

1-4 اختبار علاقة التأثير: كشف اختبار فرضية التأثير من خلال الاتي:

الجدول رقم (03): تقدير نموذج الدراسة

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate	العلاقة
محققة	***	ابعاد التعلم التنظيمي
محققة	***	6,762	13,604	,994	للتعلم المستمر >...ثقافة التميز
محققة	***	6,736	10,500	,987	الحوار والمناقشة >...ثقافة التميز

أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست-

التعاون والتعلم>.... ثقافة التميز	,989	9,842	6,745	***	محققة
مشاركة المعرفة >....ثقافة التميز	,985	12,472	6,732	***	محققة
رؤية مشتركة >....ثقافة التميز	,987	12,848	6,739	***	محققة
البيئة الخارجية >.... ثقافة التميز	,986	14,161	6,735	***	محققة
القيادة الإستراتيجية >....ثقافة التميز	,992	13,326	6,756	***	محققة
ابعاد التعلم التنظيمي >.... ثقافة التميز	585,055	86,455	6,767	***	محققة

*** دالة عند $p > 0.001$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج AMOS

إعتمادا على نتائج الجدول (03) نجد التأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة وبين تعزيز ثقافة التميز دالا إحصائيا، حيث بلغت الدلالة الإحصائية $P = 0.000$ وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة المتضمنة وجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بالمؤسسة محل الدراسة .

الخلاصة

حاولت هذه الدراسة معرفة أثر التعلم التنظيمي في تحقيق ثقافة التميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست من خلال الأبعاد المختارة في هذه الدراسة والمتمثلة في (توفير فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق، إنشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم).

➤ نتائج الدراسة

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ✓ تميز التعلم التنظيمي بالمستوى المتوسط في اتصالات الجزائر بتمنراست ؛
- ✓ إضافة إلى أن مستوى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست لثقافة التميز هو الأخر متوسط؛
- ✓ يوجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي(توفير فرص للتعلم المستمر ، تشجيع الحوار والمناقشة، تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق، إنشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) في تعزيز ثقافة التميز بأبعادها (الجدارة الأساسية، المسؤولية الاجتماعية، قيمة العمل) بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ اسهام كل ابعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بدرجات شبه متكافئة.

قائمة المصادر والمراجع

- Abbas, J. S. (2016). The degree of change management and the culture of excellence and the relationship between them among the principals of public secondary schools in the governorates of the northern West Bank from their own perspectives. (Master's thesis). Faculty of Graduate Studies, An-Najah University, Nablus.
- Abdel, K. K. (2015). The impact of knowledge management on developing a culture of excellence: a field study of commercial banks operating in the city of Tabuk. *Journal of Administrative Sciences Studies* , 2 (42).
- Abed, U. (2019). Modeling by structural equation in estimating multiple variables using factor analysis, studying the quality of work life for primary school teachers in the state of Relizane . Faculty of Social Sciences, Relizane. thesis .
- Aishosh, K., & Bouchikhi, A. (2016). The availability of the characteristics of the learning organization in Sonatrach. *Marketing Innovation Journal* , 3, 9.
- Al-Anzi, A. S. (2016). The degree of availability of the dimensions of the learning organization at Kuwait University from the perspective of faculty members. *Journal of Educational Sciences* , 1 (28), 9.
- Al-Obaidi, A. A. (n.d.). Organizational learning tools and their role in adopting innovative marketing skills: An exploratory study of the opinions of a sample of directors of

- the departments of the General Company for Southern Cement. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences.
- Al-Qawasma, F., & Al-Omari, Z. (2012). The dimensions of the learning organization and its impact on organizational performance: a case study of the Jordan Telecom Company. 8, 41.
- Al-Tai, A. H., & Sami, A. (2015). The impact of organizational learning on building intellectual capital in public organizations A comparative research between the universities of Baghdad and Al-Mustansiriya. Journal of Economic and Administrative , 21 , 9, 106.
- Aoun, A., & Ayesh, S. (2016). The use of exploratory and confirmatory factor analysis in codifying psychological and educational measures. . Journal of Psychological and Educational Sciences , 2 (3).
- Atta Omar, M. M. (2014). Knowledge management processes and their relationship to institutional performance excellence: An applied study on the Ministry of Education and Higher Education in the governorates of Gaza . (PhD thesis). Gaza.
- Balour, S. (n.d.). Models and strategies for building a learning organization . Journal of Learning Organization Building Models and Strategies , 5.
- Barko, N. (2017). The role and status of e-training in the organizational learning path, a case study of Algeria Telecom. Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences, Camp.
- Ben Al-Aariya, H., Tiqawi, A.-A., & Sadiki, A. (2018). The role of organizational learning ability in improving the performance of organizations in light of the accumulation of intellectual capital A study of the sector of hospital institutions in Algeria. Journal of Economic and Administrative Sciences , 24 (104), 102-121.
- Bey, M. (2015). The role of organizational learning in supporting and enhancing project management, a case study of Algeria Telecom (PhD thesis). Management economics and commercial sciences, Biskra.
- Bougherra, R., Kabyle, A., & Dovi, Q. (2019). The impact of continuous learning and employee empowerment as a feature of the learning organization in achieving institutional excellence, a case study of the Sanitary Ceramics Corporation- Mila, Jijel. Journal of Contemporary Economic Studies , 2 (4), 101-120.
- Brenda, B. S. (2011). Organizational Learning: A Literature Review. International Journal of Marketing Studies .
- Falah, A. D. (2018). Suggested criteria for administrative excellence at the University of Jeddah in the light of the European model of excellence. Journal of Educational Sciences , 1 (3), 9.
- Farid, M. A.-Q., & Ziad, A.-O. (2013). The dimensions of the learning organization and its impact on organizational performance, a case study of the Jordan Telecom Company. ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL , 38-52.
- Fatima, A. b. (2016). . The importance of organizational learning in the formation of intellectual capital, a case study of the Sonatrach Foundation. University of Biskra thesis Management economics and commercial sciences.Biskra .
- Ghasem, R. A., M. Aslan, . A., & Kuan, . y. (2016). Reationship between culture of excellence and organizational performance in Iranian manufacturing companies. Total Quality Management & Businessof excellence and organizational performance in Iranian manufacturing companies. Total Quality Management & Business Excellence.

- Hassan, S. H. (2017). School administrative empowerment as a mechanism for achieving organizational excellence in Egyptian public education: alternative scenarios. *Journal of Educational Sciences* , 3 (1), 10.
- Ibrahim, H. S., & Ahmed, H. (2015). The extent to which the winning ministries and institutions have achieved the King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency in a Culture of Excellence from the point of view of their employees and recipients. . *Jordanian Journal of Business Administration* , 2 (11).
- Jamil Taher Fadel .(2011) .The effect of the dimensions of organizational learning on the availability of the dimensions of the learning organization: a descriptive and analytical study of the opinions of a sample of workers in the Iraqi Ministry of Planning .*Journal of Economic and Administrative Sciences*.(64) 17 ‘
- Jassim, M. A.-A. (2014). Organizational learning practices and knowledge management strategy and their relationship to knowledge management performance: an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the College of Engineering. *University of Qadisiyah* , 10 (4) , 8-7.
- Kahwaji, A., & Badr, L. (2014). The role of the dimensions of the educated organization in improving the performance of workers, a field study in the two cellular communications companies (MTN-SYRIATE) in the city of Damascus. *Tishreen University Journal of Research and Scientific Studie* , 6 (36), 4.
- Khaled, N. I.-D. (2017). The impact of knowledge management processes in developing a culture of excellence: an applied study on Palestinian universities in the Gaza Strip. *Gaza*.
- Michael, O., Enaruna, & E.L. (2013). Organizational Learning in Nigerian Institutions: Constraints and Challenges. *Business and Management* , 54-61.
- Mila, I. v., & Anna, B. (2015). Dimensions of learning organizations Questionnaire(DLQO) in low- resource health care setting in Nepal. *health research Policy and systems*.
- Muhammad, B. A.-Z. The relationship between the characteristics of educated organizations and critical success factors: an analytical study of the opinions of a sample of leaders and workers in the presidency of the University of the University of Kufa. *The Iraqi Journal of Administrative Sciences* , 52 (13), 16.
- Muhammad, K. F., & Al-Burni, F. (2016). I. (2016). Evaluation of university excellence management practices using the European model of excellence from the point of view of students and employees at Jadara University. *Al-Iktissad Wal-Aamal Arab Journal* , 104 (93), 3.
- Shafiq, A.-B. A.-R., & Marwa, M. A.-R. (2017). The effect of an organizational learning model on adopting the principles of total quality management: An exploratory study in an organization. . *Journal of Economic and Administrative Sciences* , 6 (24), 9.
- Shanshoh, M. (2014). (2014). The importance of organizational learning in the success of economic enterprises. *Journal of Human Sciences* (33).
- Vijith, V. Q. (2019, September). Factors in Management Systems contributing to Business Excellence A Case study of Veoneer Sweden AB. *Master’s Thesis* .
- Walid, H. H., Abdel, M. A., & Salman, N. R. (2016). Activating the organizational learning process based on the dimensions of knowledge management. *Babylon University Journa* , 6 (24).

Wasfi, A. K. (2015). The impact of knowledge management on developing a culture of excellence: a field study of commercial banks operating in the city of Tabuk. *Journal of Administrative Sciences Studies* , 2 (42).