

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي - دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو

The role of the educated organization in achieving leadership excellence - the case of the National Institute for higher training of midwives in Tizi-Ouzou

بن داود أسية¹، عبد اللاوي صبيحة²

طالبة دكتوراه، جامعة البليدة 02- مخبر الحوكمة والتنمية المستدامة، eas.bendaoud@univ-blida2.dz

أستاذة محاضرة أ، جامعة البليدة 02-مخبر الرقمنة والقانون، sabiha.abdellaoui@univ-blida2.dz

القبول: 2024-04-01

الاستلام: 2023-11-07

ملخص:

تسلط هذه الدراسة الضوء على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي على مستوى المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة بين جانفي وأكتوبر من سنة 2023، في حدود جزأين خصص الأول للإطار النظري وتبيان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وخصص الثاني لإبراز واقع تلك العلاقة في المنظمة المدروسة، وذلك بالاعتماد على المنهجين الوصفي ومنهج دراسة الحالة ضمن مجتمع بحث قدر عدد أفراده 699 اختيرت منه عينة عشوائية قصدية قدرها 200 مبحوثا، وقد خلصت الدراسة إلى أن المعهد يتوفر على مواصفات المنظمة المتعلمة، الأمر الذي سمح ببروز مؤشرات التميز القيادي في ظل ذلك.

كلمات مفتاحية: المنظمة المتعلمة، التميز القيادي.

تصنيفات JEL : A . l25

Abstract:

This study emphasizes the significance of learning organization in attaining leadership excellence at the national institute for the higher training of midwives in TIZI-OUZOU during the period from January to October 2023. The study is divided in two main parts: the first part focus in the theoretical framework and the exploration in the connection between

independent and dependent variables. The second parts delves in to the practical demonstration of this relationship within the institute, which possesses the characteristics of a learning organization. This, in turn has facilitated the identification of indicators of leadership excellence.

Keywords: earning organization; leadership excellence.

JEL Classification Codes: A . I25

المؤلف المراسل: بن داود أسية، الإيميل: eas.bendaoud@univ-blida2.dz

1. مقدمة:

تعتبر المنظمة المتعلمة إحدى الاستراتيجيات الإدارية ذات الطابع المتكيف، التي تندرج مكوناتها ضمن التوجهات الحديثة في التسيير الإداري، هذا يتطلب هذا الأخير الاستغناء عن الأنماط التقليدية في بناء المنظمات والتحكم في عملياتها وموردها بشرية، خاصة أن ما تشهده البيئات التنظيمية سواء على الصعيدين الداخلي والخارجي تلزم المنظمات على تبني تغييرات هيكلية وفنية تجعلها تتوافق مع مستجدات التسيير المعاصر، غير أن نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق فعالية تنظيمية بمختلف مستوياتها مرهون بدور القادة في إعداد أنظمة داخلية توجه الموارد البشرية من جهة، والحرص على أن تتفق أدوارهم وطريقة أدائهم مع الأهداف التي يتم وضعها وتخطيط طرق إنجازها في ظل وجود جهود قيادية مضاعفة لبلوغ ذلك.

في ذات السياق فإن المنظمة المتعلمة باعتبارها مدخل تنظيمي يعزز من قدرات المنظمة على تقديم أفضل المخرجات، فإنها تركز من خلال نمطها العملي التعليمي على المورد البشري بحيث تستهدف كل ما ينمي قدراته الإبداعية أو يدفعه للكشف عنها، وذلك على المستوى الجماعي (فريق العمل) أو على المستوى الفردي (القيادي) غير أن تأثير هذا الأخير على الفئة الأولى يدفع للتساؤل عن طبيعة المدخلات التي يقدمها والفرص التي يمنحها، وهذا ضمن نهج المنظمة المتعلمة التي تسعى بأن تكون القيادة لديها ترقى لتقديم أدوار مميزة تحقق بها أكبر قدر من الفعالية في مناخات تنظيمية يسودها التعلم المستمر كأحد المتغيرات التنافسية نحو الأداء المتميز؛ وبما أن المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو يعتبر أحد المنظمات التابعة للقطاع الصحي الذي يتميز عن غيره من المنظمات في قطاعات أخرى بكونه مؤسسة قابلة للتعلم بحكم طبيعة أنشطتها، فإن طبيعة موضوع هذه الدراسة

يبحث عن دور المنظمة المتعلمة ومدى إمكانياتها في تحقيق التميز القيادي من خلال ما تملكه من خصائص ومؤشرات، ومن ثمة تحديد مدى توفر مؤشرات المنظمة المتعلمة على مستوى المعهد والبحث في قدرتها على تحقيق التميز القيادي به من خلالها، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل للمنظمة المتعلمة دور في تحقيق التميز القيادي على مستوى المعهد الوطني للتكوين

العالي للقبالات بولاية تيزي وزو؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقود بكل من المنظمة المتعلمة والتميز القيادي؟ وما هي العلاقة بين كليهما؟

✓ هل يتوفر المناخ التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية تيزي وزو على مؤشرات

المنظمة المتعلمة؟، وهل يؤثر ذلك على تحقيق التميز القيادي على مستواه.

فرضيات الدراسة: تعتبر الفرضيات إجابات مؤقتة تحتمل الصدق أو الكذب إذ يعتمد على مخرجات الدراسة الميدانية لمعرفة مصيرها، وعليه فإن هذه الدراسة تقترح فرضيتين الأولى فرضية إيجابية - والثانية فرضية شرطية وهما كالآتي:

الفرضية الأولى: كلما اعتمد المعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية تيزي وزو على مبادئ الاتصال، والتدريب والتحسين المستمر؛ كلما تمكن من إرساء معالم المنظمة المتعلمة في مناخه التنظيمي.

الفرضية الثانية: تحقيق التميز القيادي في ظل ثقافة المنظمة المتعلمة على مستوى المعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية تيزي وزو، يقتضي اعتماد سياسة قيادة غير تسلطية.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة لإبراز مفهوم كل من المنظمة المتعلمة والتميز القيادي، والعلاقة بين المتغيرين من خلال دور الأول في تحقيق الثاني بأحد مؤسسات التكوين الصحي الجزائرية ممثلة في المعهد العالي لتكوين القابلات بتيزي وزو، وكذا إبراز ضرورة التوجه نحو نهج المنظمة خدمة للصالح الوظيفي لكل منظمة سيما على المستوى القيادي الذي يمثل هرم السلطة فيها.

منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهجين الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة حيث يرتبط الأول بالجانب النظري ووصف متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما ضمن ثلاثة محاور، بالإضافة إلى منهج

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي -دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو

دراسة الحالة الذي ارتبط بالجانب الميداني المجرى على مستوى المعهد الوطني للتكوين للقابلات بولاية تيزي وزو.

2. التعريف بمتغيرات الدراسة وتحديد العلاقة بينها:

1.2 المنظمة المتعلمة:

هناك أكثر من مصطلح أطلقه الباحثون لتعريف المنظمة المتعلمة على غرار منظمات المعرفة **knowing organizations**، المنظمات الفكرية **thinking organizations**، المنظمات المؤهلة أو الساعية للتعليم **qualifide organizations** (عيشوش و بوشیخي، 2016، صفحة 218)، وقد تمت الإشارة إليه لأول مرة من قبل **Piter Singer** في كتابه المعنون: "المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي" المنشور سنة 1990م والذي عرف فيه المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمات التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة تضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية". (حميمدات، د.س.ن، صفحة 206، 207).

خصائص وأهمية المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص التي تميزها على غيرها كامتلاكها لقاعدة معرفية مؤسسية عمليات تخلق أفكار جديدة في ظل إدارة مفتوحة تسعى لتحقيق الأهداف وتحدي الصعاب، وسعيها للرفع من قدرات موردها البشري وتشجيعهم على التعلم والتطوير الذاتي؛ بالإضافة لاعتمادها على إستراتيجية واضحة للتعلم المستمر وقدرتها على جمع وتحليل وتوظيف العمليات بطرق ملائمة لتحقيق أهدافها؛ وامتلاك الرغبة والقدرة في التغيير الإيجابي الفعال من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة، زيادة على تبنيها لمبدأ المرونة التنظيمية وتوفير مناخ عمل مشجع على المشاركة المعرفية والكشف عن الأخطاء دون اعتبارها فشل وإنما دروس يمكن التعلم منها. (سعيد، 2021، صفحة 57)

من خلال الخصائص المذكورة سلفا يتضح بأن المنظمة المتعلمة كنموذج تنظيمي معاصر تكتسي أهمية تتوافق ومتطلبات التسيير الإداري في نهجه المعاصر والمتأثر بضرورات المنافسة على الأصول المعرفية، أما عن أهميتها فتكمن في قدرتها على دعم الإبداع التنظيمي وتحسين التعلم وجعله يخدم خططها الإصلاحية والتطويرية، كما أنها تعد من ممكنات التغيير من خلال الاستثمار في معارف أفرادها،

وبشكل يزيد من دافعيتهم للتعامل مع التغييرات المرتبطة بأساليب العمل، ونقل أثر التدريب ومساعدة المنظمة في تلبية منظمات التغيير السريع. (جابر و رحالية، 2022، صفحة 346، 347)

أبعاد المنظمة المتعلمة: يحتاج بناء المنظمة المتعلمة الأخذ بعين الاعتبار بمجموعة من الأبعاد التي تعبر مجتمعة عن اللبنة الأساسية التي تمكن المنظمات للانتقال من طابعها التقليدي إلى طابع المنظمة المتعلمة وهي:

الإيمان بالتعلم: تقدير المنظمة للتعلم وإدراك الإدارة العليا بأن غالبية الأفراد فيها هم خبراء في مجالهم الوظيفي والعمل على ترقيتهم بناء على معارفهم الشخصية.

تكامل مصادر التعلم والتشارك المعرفي: اهتمام المنظمة بالتعلم من مصادر مختلفة كالعاملين، الموردين، والخبراء؛ واهتمامها كذلك بتشجيع أفرادها على مشاركة المعرفة بين الوحدات المختلفة وتوفير البيانات المتعلقة بمهاراتهم ومعرفة أهمية التشارك المعرفي بالنسبة لهم أثناء تقديم أدائهم.

التفكير التنظيمي: تبني المنظمة لمنهج فكري متكامل ومنفتح على متطلباتها الداخلية والخارجية حيث تتبنى أفكارا جديدة وتمنح الأفراد فرصة مناقشة مضامين أعمالهم، وتجربة مداخل تنظيمية تسهل عليهم حل المشكلات الوظيفية.

بناء ذاكرة تنظيمية وترجمة التعلم إلى واقع: اهتمام المنظمة المتعلمة بتوثيق خبرات الأفراد، نجاحاتهم وأخطائهم وتركيزها على توفير البيئة اللازمة للمعلومات، واستفادتها من التعلم التنظيمي وإطلاق المنتجات والخدمات الجديدة وتجنب تكرار الأخطاء. (يوسف و لطيفة، 2022، صفحة 533، 534)

1.1.2 التميز القيادي:

إنّ التّميز القيادي يعد أحد أبعاد ومظاهر التميز التنظيمي **Organizational Excellence** الذي يعتبر نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مرتبط بالأداء التنظيمي المتميز الذي يتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، وتسوده روح الفريق في التعامل مع البيئة المحيطة في ظل علاقة القائد بالأفراد. (عبد الناصر و نسرین، 2019، صفحة 212)

ويقصد به كذلك الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على تحقيق المفاهيم الجوهرية للتميز كالقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار. (عثمان و آخرون، 2018، صفحة 24)

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التميز القيادي يشتمل على توفر جملة من المكونات المرتبطة بالوضع القيادي في المنظمة ممثلة في القائد الذي تتوفر فيه القدرة على التأثير على مرؤوسيه، والأتباع الذين يتأثرون بالقائد ويستمد منهم ذلك الأخير قوته الأمر الذي يدفعه للاهتمام باحتياجاتهم بشكل دائم، كذلك المواقف المتميزة تختلف حسب ظروف ومعطيات حيث لا توجد طريقة مثلى للتعامل مع كل المواقف ولا توجد وصفة واحدة لتحقيق التميز وتنميته، والأهداف من منطلق أن كل عملية تنظيمية إلا ولها هدف تحققة لذا فالقيادة المتميزة تسعى من خلال واجباتها القيادية لتحقيق التفرد في الأداء والنتائج الفعالة. (أحمد، 2009، صفحة 38)

غير أن تحقيق التميز القيادي لا يستند فقط لتلك الصفات بل إنه مرتبط بعوامل عدة تؤثر بدورها في أداء القادة وسعيهم نحو تحقيق ذلك على مستوى منظماتهم ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

عوامل تنظيمية فنية: تعبر الأولى عن مدى توفر مناخ تنظيمي يساعد على العمل والإنتاجية وغياب مؤشرات الصراع بين القائد والأفراد، بالإضافة لقوة الهيكل التنظيمي والتحديد الجيد لواجبات في ظل توفر الموارد اللازمة، أما الثانية فتشمل التقدم التكنولوجي وطرائق أساليب العمل التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، ومستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

عوامل بيئية: منها الداخلية المرتبطة بصراع القيم والاتجاهات بين الأفراد ومستواهم المعرفي وخبراتهم وتدريباتهم الوظيفية وبعض مظاهر سلوكهم التنظيمي، أما العوامل الخارجية فتشمل السياسات الحكومية والتشريعية، ومتطلبات سوق العلم. (العوفي، 2019، صفحة 87، 88).

3. علاقة تحقيق التميز القيادي بالمنظمة المتعلمة، واقعها المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو:

1.3 علاقة تحقيق التميز القيادي بالمنظمة المتعلمة:

تعتبر القيادة المفتوحة وغير التسلطية أحد مقومات المنظمة المتعلمة والتي تجعلها تمتلك بيئة تنظيمية وسياسة قيادية تسهل التعلم المستمر في صفوف أفرادها حيث يدعم القادة تعلمهم وتدعم المنظمة بدورها ذلك (بلعور، 2014، صفحة 180)، كما يقدم القائد دورا بارزا في تعليم الأفراد وتحمل مسؤولية إعداد رؤية تنظيمية مشتركة المصدر تسمح له ببناء فكر تنظيمي متقارب بين الطرفين، حيث أصالة الأفكار التي يقدمها في ظل ذلك تحفزهم على التعلم وطرح أفكار إبداعية تنقلهم من حيز التفكير

في تحقيق الأهداف التنظيمية إلى التركيز على كيفية تحقيقها باعتماد الكفاءة والتميز في الأداء.(قريقة و فضيل، 2021، صفحة 889)؛ ففي ظل المنظمة المتعلمة تتغير أدوار القيادة إذ يعنى القائد بأدوار جديدة إذ يستغني عن الأدوار الأمرية والرقابة للصيقة، ويتبع أدوارا يصبح من خلالها المعلم والراعي والمستشار والموجه وذلك من أبرز خصائص المنظمة المتعلمة.(عزيزة، 2017، صفحة 137)، وقد حدد **Jordan Pettinger** مهام القائد المتميز في ظل المنظمة المتعلمة وحصرها في إكساب الأفراد فرص العمل بأحسن الطرق؛ مساعدة فرق العمل وجعلها أكثر إبداعا؛ وحث الأفراد على الاستثمار في المجالات المعرفية و المساعدة على التنافسة والحوار؛ كذا بناء ثقافة تنظيمية قائمة على طبيعة التعلم الجيد(منيرة، 2020، صفحة 136)؛ فالقادة في المنظمات المتعلمة يتعلمون كيف يفكرون وفق مبدأ الرقابة مع الآخرين حيث بإمكانهم المساعدة على تسهيل مهام فرق العمل والمبادأة بالتغيير لتمكينهم من التكيف مع المستجدات التنظيمية ضمن هيكل تنظيمي أفقي انسيابي من حيث المعلومات ويعتمد على إستراتيجية المشاركة والقوة وتمكين العاملين.(مسلم، د.ت.ن، صفحة 143)

إضافة لما سبق فإن تميز القيادة والعمليات القيادية في ظل تبني فلسفة المنظمة المتعلمة ينجم عنه تعدد الأنماط القيادية وتوافقها حيث كل نمط منها يعكس حجم تميز الأداء القيادي على مستوى الكيان التنظيمي المتعلم ومن أبرز تلك الأنماط ما يلي:

القيادة الديمقراطية: يؤمن القائد الديمقراطي بمبدأ تفويض السلطة ويخلق لدى رؤوسيه نوعا من المسؤولية لثقته فيهم ورغبته في تنمية حس الإبداع والابتكار فيهم، الأمر الذي يدفعه ليجعل من سلوكه بارعا وسهل في التعامل معهم حيث يتيح لهم فرصة تقديم الاقتراحات وإتباع أساليب تكتيكية لإقناعهم على التعلم المستمر مع احتفاظه بسلطته القيادية في اتخاذ القرارات.(محمد و رشا، 2012، صفحة 82، 83)

القيادة التحويلية: إن التغييرات التي طرأت على البيئات التنظيمية في السنوات الأخيرة جعلت المنظمات تدرك أهمية توافر قدرات قيادية فعالة قادرة على تصميم الهيكل المرن لتسيير وتأسيس مبادئ المنظمة المتعلمة، الأمر الذي حفز على التركيز على القيادة التحويلية كعملية يتخذ فيها القادة خطوات نوعية من خلال رعاية الأفراد والتركيز على مبادئ الثقة والقيم والمعتقدات التنظيمية محاولة لتطوير احتياجاتهم.

القيادة الفعالة: يقع على عاتق القادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم المشجعة للأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة ليتمكن من الحصول على نظرة معمقة للحقائق القائمة

ناهيك عن رعايته لعملية التعلم في المنظمة والتحفيز على ذلك (مخلوفي عبد السلام، 2017، صفحة 88)، وذلك مرتبط بقدرته القيادية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي والقدرة على تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة على المدى القصير والطويل في إطار طموح قيادي يحقق له الاستمرار في التميز وتحمل المخاطر التنظيمية ليكون قدوة لغيره من المنظمات. (أحلام، 2022، صفحة 543)

القيادة الخادمة: يكرس مفهوم المنظمة المتعلمة مفهوم القيادة الخادمة الذي طرحه كل من **Peter** **Singe** و**Stephen Covey** باعتبارها نهج يجعل القادة حكماء في علاقاتهم التنظيمية بهدف تحقيق رسالة المنظمة من منطلق أن القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولا يتصيد أوجه التقصير إنما يقدر الدعم المطلوب لتحقيق المقصود (بودرهم و آخرون، 2021، صفحة 216)

2.3 واقع المنظمة المتعلمة على مستوى المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو

في الفترة من جانفي إلى أكتوبر 2023 ودورها في تحقيق التميز القيادي:

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

هو المعهد الوطني للتدريب العالي للقابلات **INFSSF-TO** الكائن مقره بوسط مدينة ولاية تيزي وزو المنشأ بموجب المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ: 1973/06/05م الذي افتتح سنة 1983 من وفي سنة 2011م أصدر المرسوم التنفيذي 11-94 المؤرخ في 24 فبراير 2011م تم إنشاء مدرسة التكوين الشبه الطبي التابعة له؛ تتمثل مهامه في تغطية الاحتياجات الطبية للمؤسسات الصحية على مستوى ولاية تيزي وزو، وولايات كل من بومرداس، الجزائر العاصمة، المسيلة، البويرة، تيبازة، المدية، ورقلة، بجاية، جيجل، عين الدفلى، وإليزي، وتدريب قابلات الصحة العمومية والممرضات، تقنيو المخابر الطبية، وأخصائيي التصوير الطبي، والإسعاف وذلك لمدة خمسة سنوات. (INFSSF-TO)

يضم الهيكل التنظيمي للمعهد مركز للتوثيق، وحدة مخبر الحاسوب، مدرج واحد وقاعة مخصصة للمؤتمرات، بالإضافة إلى ثلاث قاعات عملية وأربع قاعات للأعمال التطبيقية، و ثمانية قاعات دراسية أخرى تسع لعدد (583) طالب إضافة لإقامة خاصة بالطلبة خارج الولاية تضم 253 سريرا؛ أما بالنسبة لتشكيلة المورد البشري المنتمية إليه فهو يضم (14) مفتشا تربويا، (07) أساتذة للتعليم الشبه طبي، وسبعة (07) أساتذة تدخل، إضافة لـ: (38) إداري و(07) حراس و(04) حراس تدخل، إضافة لـ: (04) سائقين، و (10) عمال مهنيين خارج التصنيف، و (25) آخرين من صنف (T O.P) خمسة (05)

منهم في المستوى الأول، وعشرة (10) في المستوى الثاني، ومنصب واحد (01) في المستوى الثالث.(INFSSF-TO)

خلال سنة 2023 شهد المناخ التنظيمي للمعهد مواقف وأحداث تنظيمية مختلفة أبرزها:

✓ إشراف السيد عزوز عليان مدير المعهد على دورات التدريب السريري والتدريب التمريضي لطلاب sp والعمال المهنيين PEPM الهادفة لتطوير الفكر التمريضي والمهني لديهم بداية من شهر جانفي.

✓ إعادة هندسة العمليات الرقمية على مستوى الموقع الالكتروني للمعهد الذي دخل حيز الاستغلال منذ السنة الدراسية 2016-2017 وذلك من خلال ثلاثة مراحل من 2023/09/10 ثم 2023/10/16 وآخرها في 2023/10/16.

✓ خلال شهر جويلية 2023م تحصل المعهد على المرتبة الأولى ضمن دور المنافسات الشبه الطبية بين الولايات التي أقيمت بولاية مستغانم وقد توجت خريجة المعهد سعيداني لويذة كأفضل متكونة في مجال القابلات من نفس السنة ممثلة عن معهد ولاية تيزي وزو والولايات التابعة له.

✓ بتاريخ 10 أكتوبر 2023 اعتمد المعهد بفضل سياسة الإدماج التي أشرف على تنفيذها مدير الدراسات أو التدريب على إدماج طالبات السنة أولى قابلات بغرف العمليات لمباشرة أعمالهم التطبيقية بدءا بحصص الملاحظة التطبيقية.

✓ مشاركة المعهد ضمن فعاليات الوقاية من أمراض السرطان بالتعاون مع الجمعيات الصحية لولاية تيزي وزو وذلك للتوعية بضرورة الكشف المبكر عن سرطان الثدي.(INFSSF-TO)

مجتمع وعينة الدراسة:

يضم المعهد بتعداد مسيره وأساتذته والمتدربين من الطالبات 699 فردا الممثلون لمجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قصدية عددها 200 مبحثا شملت جميع مستويات الطلبة، الإداريين والأساتذة والعمال حيث لم يتم اختيار فئة دون غيرها بهدف ضمان الحصول على إجابات تتفق عليها كافة الأطراف البشرية على اختلاف وحدتها وانتمائها التنظيمي ضمن هيكل المعهد.

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي -دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات بالإضافة إلى القسم المتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين تضمن الاستبيان نوعين من الأسئلة، تتعلق الأولى ببعد المنظمة المتعلمة الذي يبحث عن تأثير المنظمة محل الدراسة بفكر المنظمة المتعلمة وأسسها، وتضمن القسم الثاني أسئلة مرتبطة بأبعاد التميز القيادي في ظل المعهد محل الدراسة والتي من خلالها يتم التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة في سياق المتغير الوسيط (الدور بين المتغيرين).

كما تم توزيع عدد من الاستبانات بتاريخ 02 أكتوبر 2023، وصل عددها إلى 210 استبياناً، وهو عدد يفوق حجم العينة تحسباً لأي نقص في عدد الاستبانات المسترجعة والمطلوبة، وتجدر الإشارة إلى أنه تم استرجاع 203 استبانة، وتم تحييد عشوائي عن ما يفوق عدد العينة المطلوبة أي 200 استبانة.

1.2.3 تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

القسم الأول: المعلومات الشخصية للمبحوثين:

متغير الجنس:

الجدول رقم 01: تصنيف المبحوثين من حيث عامل الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	65	67.05%
أنثى	135	320.5%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة المبحوثين من الإناث البالغة 320.5% والتي تفوق نسبة الذكور المقدرة بـ: 67.05%. ويمكن ربط ذلك بطبيعة المعهد الذي يقدم تكويناً يقبل عليه الإناث أكثر من الذكور سواء في مجالي القابلات أو التمريض، كما يمكن إرجاع ذلك لزيادة إقبال العنصر النسوي في الجزائر على عالم الشغل خاصة في القطاع الصحي مقارنة بالذكور.

متغير السن:

الجدول رقم 02: تصنيف المبحوثين من حيث عامل السن

السن	التكرار	% النسبة المئوية
------	---------	------------------

أقل من 25 سنة	59	29.05%
من 25 إلى 35 سنة	74	37%
من 35 إلى 45 سنة	32	16%
من 45 إلى 55 سنة	25	12.05%
أكثر من 55 سنة	10	5%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن هناك تباين في أعمار المبحوثين حيث بلغت نسبة من هم بين سن من 25 إلى 35 سنة نسبة 37%، تليها نسبة من هم أقل من 25 سنة بنسبة 29.05%، أما الفئة التي يتراوح سنها بين من 35 إلى 45 سنة فقد بلغت نسبتها 16%، في حين بلغت نسبة من يتراوح سنهم بين من 45 إلى 55 سنة 12.05%، مقارنة بالفئة التي يفوق سنها 55 سنة التي بلغت نسبتها 5%، وهذا ما يفسر أن المعهد يتكون من قوى عاملة شابة يمكنها التطور والتعلم من خلال تقدمها في الخبرة والممارسة.

متغير الصفة:

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين وفق عامل الصفة (الدور الوظيفي) في المعهد:

الصفة	التكرار	% النسبة المئوية
طلبة متريصين	123	61.05%
موظفين وعمال	61	30.05%
أستاذ	14	7%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 61.05% هم من صنف الطلبة المتريصين في قسمي القابلات والشبه الطبي وهم أكبر المستفيدين من الخدمات التكوينية للمعهد والمتأثرين بسياساته وبما تقدمه الفئات الأخرى سعا لنجاحهم، تليها نسبة الموظفين والعمال المقدرة بـ: 30.05%، وفئة الأساتذة المقدرة بنسبة 7%.

القسم الثاني: قسم متعلق بالمنظمة المتعلمة على مستوى المعهد:

الجدول رقم 04: يعتمد المعهد سياسة تسيير مرنة:

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
---------	---------	------------------

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي -دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي
للقابلات بولاية تيزي وزو

نعم	123	61.05%
لا	77	38.05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 61.05% متفقون على أن المعهد يعتمد سياسة تسيير مرنة، بينما عبر ما نسبته 38.05% عكس ذلك، إذ يعبر ذلك عن ارتفاع مؤشر الرضا عن سياسة التسيير التنظيمية يعتمدها المعهد.

الجدول رقم 05: الاتصال بين الوحدات التنظيمية للمعهد وبين المنتمين إليه على اختلاف مستوياتهم يتم بصورة:

الجنس	التكرار	%النسبة المئوية
سريعة تسهل المهام الوظيفية	161	80.05%
بطيئة تتطلب الكثير من الوقت	39	19.05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 80.05% يجدون أن الاتصال بين الوحدات التنظيمية على اختلاف مستوياتها يتم بصورة سريعة تسهل عليهم القيام بالمهام الوظيفية، في حين عبرت نسبة 19.05% على أن الأمر يتم بصورة بطيئة تتطلب الكثير من الوقت ويكمن تفسير ذلك بعدم فهمهم لطبيعة التسلسل التنظيمي ولثقافة العمل في المعهد.

الجدول رقم 06: ينظم دورات تدريبية للطلبة المتربصين والموظفين تساهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم

العبارة	التكرار	%النسبة المئوية
نعم بصفة دورية	151	75.05%
لا	49	24.05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن المعهد ينظم دورات تدريبية للطلبة المترشحين والموظفين تساهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم حسب ما عبرت عنه نسبة من المبحوثين المقدرة بـ: 75.05%، في حين عبرت أقلية منهم المقدرة نسبتهم 24.05% عكس ذلك ولعل ذلك مرتبط بعدم اكتراثهم لأهمية الدورات التدريبية المقدمة أو عدم مواظبتهم عليها كغيرهم.

الجدول رقم 07: يتبنى المعهد أساليب عمل تحسن من نوعية النشاط التنظيمي سواء للموظفين أو للطلبة المترشحين

العبارة	التكرار	%النسبة المئوية
نعم	133	66.5%
لا	11	5.5%
أحيانا	56	28%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 66.5% أكدوا على أن المعهد يتبنى أساليب عمل تحسن من نوعية النشاط التنظيمي سواء الموظفين أو المترشحين، وعبرت نسبة 28% على أنه أحيانا ما يقوم بذلك، في حين نفت نسبة 5.5% ذلك.

الجدول رقم 08: تقييم المبحوثين لواقع المنظمة خلال سنة 2023 في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى شهر أكتوبر:

العبارة	التكرار	%النسبة المئوية
تحسن الوضع التنظيمي للمعهد	119	59.5%
تراجع الوضع التنظيمي للمعهد	25	12.05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ: 59.5% عبروا عن تحسن الأوضاع التنظيمية للمعهد خلال سنة 2023م في الفترة من شهر جانفي لغاية شهر أكتوبر، بينما عبرت نسبة قدرها 12.05% على أن أوضاع المعهد تراجعت في نفس الفترة من وجهة نظرهم.

القسم الثالث: قسم متعلق بالتميز القيادي على مستوى المعهد في ظل ثقافة المنظمة المتعلمة:

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي -دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي
للقابلات بولاية تيزي وزو

الجدول رقم 09: مدى عدالة القائد في تعامله مع المورد البشري بالمعهد

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
يتعامل مع الجميع بعدل	109	54.05%
يميل للتعامل مع الأساتذة أكثر	41	20.05%
يعامل الطلبة المترشحين أحسن	40	20%
يتعامل مع العمال والإداريين أفضل من معاملته لغيرهم	10	05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين بلغت 54.05% أقرت بعدالة القائد وموضوعيته في العمل على مستوى المعهد، أما ما نسبته 20.05% فقد عبرت على أن القائد يتعامل بعدل فقط مع فئة الأساتذة، في حين عبرت نسبة 20% منهم على أنه يتعامل بعدل أحسن مع الطلبة المترشحين، بينما عبرت نسبة 05% على أنه يتعامل بعدل مع العمال والإداريين.

الجدول رقم 10: مدى حرص القائد على إتقان المبحوثين لأدائهم على مستوى المنظمة

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
شديد المراقبة وحرص على تقييم الأداء باستمرار	146	73%
يسمح باختيار طرائق مريحة للأداء	45	22.05%
يتغاضى عن ما يصدر من أخطاء وظيفية	09	04.05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 73% اتفقوا على أن القائد يراقبهم بشدة وحرص على تقييم أدائهم باستمرار، وعبرت فئة قدرت نسبتها بـ 22.05% على أنه يسمح لهم باختيار طرائق تريحهم لأداء مهامهم الوظيفية، أما نسبة قليلة منهم المقدرة بـ 04.05% فأجابت بأنه يتغاضى عن ما يصدر من أخطاء وظيفية.

الجدول رقم 11: مدى تحفيز القائد للمبحوثين ودعمه لهم

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
يحفز بشدة	161	80.05%

قليل التحفيز	39	%19.05
المجموع	200	%100

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ: 80.05% عبروا على أن القائد يحفزهم بشدة ويقدم لهم الدعم عبرت نسبة 19.05% منهم على أنه قليل التحفيز.

الجدول رقم 12: يسعى القائد دائما لتلبية الاحتياجات الوظيفية للمبحوثين

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
نعم	185	%92.05
لا	42	%21
المجموع	200	%100

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 92.05% عبروا على أن القائد يسعى لتلبية احتياجاتهم الوظيفية على مستوى المعهد وهذا بحسب رأيهم المستمد من طريقة تعامل القادة معهم ، أما نسبة 21% فعبرت عن عكس ذلك.

الجدول رقم 13: مدى سماح القائد بمشاركة المبحوثين بخصوص عمليات التغيير التنظيمي،

التحسين المستمر، وحل المشكلات نظميا في المعهد

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
يتخذ القرارات بشأن ذلك لوحده	23	%11.05
يفتح باب الحوار ويشجع على التعاون وطرح الاقتراحات	177	%88.05
المجموع	200	%100

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بـ: 88.05% يرون بأن القائد يفتح لهم باب الحوار ويمكنهم من طرح الاقتراحات لمشاركته فيما يتعلق بعمليات التغيير التنظيمي، التحسين المستمر وإدارة الأزمات، أما ما نسبته 11.05% على أنه يتخذ القرارات بشأن ذلك لوحده.

الجدول رقم 14: تقييم المبحوثين لطريقة القائد في تسيير المعهد لتطوير وترقية قدراته التنظيمية

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
---------	---------	------------------

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي -دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو

يحتهد بترقية البيئة الداخلية للمعهد وتسهيل الحياة الوظيفية للأفراد	169	84.05%
يسير المعهد بطريقة عادية، لا يهتم بمركز المعهد مقارنة بنظرائه	31	15.05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 84.05% يرون بأن القائد يحتهد بترقية البيئة الداخلية للمعهد وتسهيل حياتهم الوظيفية، في حين عبر ما نسبته 15.05% منهم على أنه يسير المعهد بطريقة عادية، لا يهتم بمركز المعهد مقارنة بنظرائه.

الجدول رقم 15: تقييم المبحوثين لجهود القائد في المعهد في الفترة من جانفي إلى أكتوبر 2023:

العبارة	التكرار	% النسبة المئوية
تمكّن من حل مشاكل المعهد وترقيته بفضل جهوده القيادية	491	74.05%
تسييره خلق صراعات تنظيمية ومشاكل داخلية	15	25.05%
المجموع	200	100%

من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرها 74.05% أثنت على جهود القائد بالمعهد بالنسبة لسنة 2023 في الفترة الممتدة من شهر جانفي لغاية شهر أكتوبر، بينما عبرت ما نسبته 25.05% على أن تسييره خلق صراعات تنظيمية ومشاكل داخلية..

مناقشة فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها:

مناقشة الفرضية الأولى: بالرجوع لنتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم 04 لغاية الجدول رقم 08 في بعدها المتعلق بالمنظمة المتعلمة يتبين بأن المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو يعتمد سياسة تسيير مرنة (أنظر الجدول رقم 04)، وأن طبيعة الاتصال بين وحداته التنظيمية تتم على نحو تبادلي يسهل من المهام الوظيفية (أنظر الجدول رقم 05)، ناهيك عن تقديمه لدورات تدريبية لكل من الطلبة المترشحين والموظفين تساهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم (أنظر الجدول رقم 06)، كما أنه يتبنى أساليب عمل تحسن من نوعية الأنشطة التنظيمية للموظفين وللطلبة المترشحين (أنظر الجدول رقم 07)،

وعليه يمكن القول بان المعهد يتوفر على أبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة من منطلق أن منهجه في التسيير يسهل على المنتمين إليه فهم وظائفهم وأدوارهم الأمر الذي يفسر سهولة التواصل بينهم باختلاف مستوياتهم الوظيفية، كما أن الاهتمام بضرورة برمجة دورات تدريبية يعكس اهتمام سياسته بإكساب الأفراد مهارات وظيفية ورصيد معرفي يخدم مجال نشاطهم ويؤهلهم لأداء أدوارهم التنظيمية بشكل فعال في إطار عملية تعلمية تنظيمية ، بالتالي السماح للمعهد في إطار المنظمة المتعلمة بتبني أساليب عمل جديدة تحسن من وضعه التنظيمي وهذا ما تم ملاحظته خلال سنة 2023 في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى شهر أكتوبر (انظر الجدول رقم 08)، وعليه يمكن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث في شقه الأول بالقول بأن المناخ التنظيمي للمعهد يتوفر على مؤشرات المنظمة المتعلمة لتؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة: كلما اعتمد المعهد الوطني للتكوين العالي للقابات بولاية تيزي وزو على مبادئ الاتصال، والتدريب والتحسين المستمر؛ كلما تمكن من إرساء معالم المنظمة المتعلمة في مناخه التنظيمي.

مناقشة الفرضية الثانية: بالرجوع لنتائج الدراسة الميدانية بدءا من الجدول رقم 09 لغاية الجدول رقم 15 في بعدها المتعلق بالتميز القيادي في ظل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على مستوى المعهد الوطني للتكوين العالي للقابات بولاية تيزي وزو يتضح وجود عامل العدالة القيادية في التعامل مع الأفراد (انظر الجدول رقم 09)، وهذا من خلال الحرص على تقييمهم باستمرار (انظر الجدول رقم 10)، وكذا تحفيزهم (انظر الجدول رقم 11)، وكما أن مدير المعهد يسهر على تلبية احتياجات رؤوسهم الوظيفية (انظر الجدول رقم 12) ومنه فإن ثقته في أدائهم ساهم في إشراكهم في كل ما يتعلق بعمليات التغيير التنظيمي والتحسين المستمر وحل المشكلات نظميا (انظر الجدول رقم 13)، متعمدا في ذلك على التعاون والحوار وطرح الاقتراحات لأخذها بعين الاعتبار كحلول إبداعية، حيث مكنه دوره القيادي هذا غير المتسلط والمشارك بالمعهد في تسييره والنهوض بسمعته (انظر الجدول رقم 14)، علما أن الأفراد التمسوا خلال الفترة من جانفي إلى أكتوبر من سنة 2023م تمكن القائد (مدير المعهد) من حل المشاكل التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن تبني المعهد لمواصفات ومبادئ مكنت من وصفه بالمنظمة المتعلمة ساهم ب بروز الدور القيادي لمدير المعهد وبتميزه ، وعليه يمكن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث في شقه الثاني بالقول بأن مؤشرات المنظمة المتعلمة على مستوى نفس المعهد سمحت بتحقيق التميز القيادي، وعليه يمكن تأكيد الفرضية الثانية والتي مفادها أن: تحقيق التميز القيادي تأثرا بمفهوم

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز القيادي -دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي للقابلات بولاية تيزي وزو

المنظمة المتعلمة على مستوى المعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية تيزي وزو يقتضي اعتماد سياسة قيادة غير تسلطية، وهذا من منطلق أن تحقيق التميز القيادي في ظل منظمة متعلمة يتطلب مناخا تشاركيا، تعاونيا محفزا يقدم للأفراد مدخلات إيجابية تمكنهم من طرح مخرجات أداء فعالة في ظل نسق تنظيمي متعلم ذي قيادة مفتوحة تعرف كيف تحافظ على تميزها رغم المنافسة وإعكساتها.

4. الخاتمة:

ضع نستنتج من خلال ما تضمنته هذه الدراسة أن المنظمة المتعلمة كفلسفة تسير حديثة لمنظمات العصر تحمل في طياتها جملة من الخصائص والأبعاد الداعمة لضرورة تحفيز المورد البشري في المنظمات على التعلم في كنف مناخ تنظيمي أساسه لتعاون والمشاركة وتوفير عوامل قابلية التعلم، كما خلصت هذه الدراسة إلى أن التميز التنظيمي هو أحد مخرجات تبني نهج المنظمة المتعلمة لما تتضمنه من تمكين للقدرات الفردية والجماعية وتكشف عنه من طاقات إبداعية كامنة خاصة لكون أحد أهم مبادئ منظمات التعلم هو الإيمان بأن ما يملكه الأفراد في أذهانهم أكثر مما يفصحون عنه وأن ما يتعلمه الفرد في جماعة هو إضعاف مما يتعلمه بصفة فردية، و أن القيادة الديمقراطية التشاركية والتعليمية هي التي تصنع الأفراد المتميزين في أدائهم لذا تسعى لإيجاد طرق تحسين وتطوير أدائهم، وتدريبهم باستمرار لتنمية مكتساباتهم العملية والمعرفية التي تبرز أدوارهم وتحقق ضمنها أهداف المنظمة من تميز مؤسسي واستمرارية، و ما توصلنا إلى نتيجة تؤكد على دور القائد بالمعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية تيزي وزو نصيبه من التميز القيادي في ظل ثقافة المنظمة المتعلمة من خلال أبعادها وخصائصها التي تدخل ضمن مؤشرات العملية التي لا تقتصر على خدمة مستوى تنظيمي واحد بل تهتم بكافة المستويات على رأسهم القيادي لطبيعته التأثيرية في مختلف الأنشطة والعمليات على مستوى أي منظمة. مما سبق يمكن الخروج بمجموعة التوصيات التالية:

✓ ضرورة التعريف أكثر بمفهوم المنظمة المتعلمة كممارسة عملية أكثر ما هي فلسفة نظرية وهذا وفقا لما تتطلبه مقتضيات عصر المعرفة والاقتصادي المعرفي الذي تعد المعلومات أساس التنافس ضمنه؛

- ✓ التحفيز المستمر على العمل بأبعاد المنظمة المتعلمة من (مشاركة في المعرفة، التعلم المستمر، فريق العمل، الرؤية الإستراتيجية المشتركة، التفكير النظامي، توحيد النماذج الذهنية)، وهذا ضمن توليفة تنظيمية متكاملة لتحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ الحرص على توفير متطلبات المنظمة المتعلمة لضمان متطلبات التميز القيادي؛ وعدم الوقوع في التعلم الوهمي الذي يؤثر بدوره على بلوغ التميز.
- ✓ العمل على الاهتمام أكثر بالجوانب المعلوماتية على مستوى المعهد خاصة وأن العمل وفقا لمنهج المنظمة المتعلمة يتطلب ذاكرة تنظيمية، صناع للمعرفة، وقواعد بيانات.
- ✓ تعزيز إدارة المعرفة بالمعهد من أجل ضمان التسيير الجيد للمعلومات والاتصال الفعال بين مختلف المستويات كأحد مقومات التميز القيادي.

5. قائمة المراجع:

- إقبال العجلوني محمد، و الطراونة رشا. (2012). أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها. مجلة /بحاث اقتصادية، المجلد 07، (07)، ص 82، 83.
- مسلم علاوي سبلي، (د.ت.ن) التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، د.م.ن. kitab.inc، ص 143
- المعهد الوطني للتدريب العالي للقاءات بتيزي وزو INFSSF-TO. (بلا تاريخ).
- بلال قريقة، و فارس فضيل. (2021). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، (01)، ص 839
- جمادي منيرة. (2020). مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة. مجلة دراسات وابحات المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 (01)، ص 136.
- خيرة عيشوش، و عائشة بوشخي. (2016). مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك. مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 03، (01)، ص 218.
- درقة أحمد. (2009). القيادة الإدارية والقائد الفعال. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 03، (02)، ص 38
- سارة نبيل. (30 12، 2015). ما هو الأداء المتميز؟ تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr109282.html>
- سليمان بلعور. (2014). نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، (01)، ص 180.

- شتاتحة عزيزة. (2017). المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ p.singh ومبررات تبني التحول إليها- دراسة حالة جامعة عمار ثلجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JEBE، المجلد 01، (04)، 137.
- شريف مسعودة و مخلوفي عبد السلام. (2017). المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 - جنرال إلكتروني نموذجاً. مجلة الحقيقة، المجلد 14، (01)، ص 88.
- صالح حميمدات. (د.س.ن). دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة - حالة الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء، قطب انتاج الشرق - وحدة انتاج جيجل. مجلة البديل الاقتصادي، 02، ص 206، 207.
- طبرخ يوسف، و عبدلي لطيفة. (2022). أثر المنظمة المتعلمة على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفي مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (02)، ص 533، 534.
- غريال أحلام. (2022). متطلبات تحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، (01)، ص 543.
- كرومي سعيد. (2021). أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الاستراتيجية. مجلة النحو الاقتصادي والمقاولانية، المجلد 08، (04)، ص 57.
- كنزة بودرهم، و آخرون. (2021). ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، (01)، ص 216.
- ليلي عثمان، و آخرون. (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 03، (07)، ص 24.
- ملك حافظ عبد الناصر، و جاسم محمد نسرین. (2019). دور إستراتيجية التكامل ودورها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير (16)، ص 212.
- مهدي جابر، و بلال رحالية. (2022). خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي العلاقة والأثر - دراسة حالة الشركة الوطنية للدهن - وحدة سوق اهراس. مجلة منتدى الدراسات والأبحاث الاقتصادية، ص 346، 347.
- هيفاء سويعد العوفي. (2019). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري - دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بالمدينة المنورة. ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة . د.م.ن، ص 87، 88.