



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

بعضون:

دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير

بمؤسسات التعليم العالي

- دراسة حالة بجامعة عمار ثليجي الأغواط -

من إعداد الطالبة: رويشد الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/02/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	بلعور سليمان
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	طالب أحمد نور الدين
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	بوقليمينة عائشة
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	قطيب عبد القادر
ممتحنا	المركز الجامعي البيض	أستاذ	بوسالم أبو بكر
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ	رجم خالد

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

بمعنوان:

دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير

بمؤسسات التعليم العالي

- دراسة حالة بجامعة عمار ثليجي الأغواط -

من إعداد الطالبة: رويشد الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/02/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	بلعور سليمان
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	طالب أحمد نور الدين
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	بوقليمينة عائشة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	قطيب عبد القادر
مناقشا	المركز الجامعي البيض	أستاذ	بوسالم أبو بكر
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	رجم خالد

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أقدم هذا العمل المتواضع:

إلى من حملتني وهما على وهن، وسهرت الليالي، وأمدتني بيد
العون، وشجعتني على السير في طريق البحث والعلم

أمي الغالية

إلى سندي الذي أشد به عضدي، من له الفضل في رعايتي وتعليمي،
من كانت ولا زالت نصائحه نورا مضيئا لي

أبي الغالي

إلى من تعجز قدرتي أن أحصي فضله، أغلى هدية أكرمني بها ربي،
من كان دعما وسندا في رحلتي هذه، رفيق دربي

يوسف

إلى فرحتي ومهجة قلبي ابنتاي

حليمة وزينب

إلى إخوتي قرة عيني

محمد، إكرام، يونس، عبد الباسط

إلى كل أفراد العائلة والأصدقاء والزملاء حفظهم الله

إلى شهداء غزة، إلى شهداء فلسطين، إلى أسرى الاحتلال

الزهراء رويشد

شكر وعرفان

الحمد لله على نعمه وفضله، الحمد لله الذي يبتلينا بوجع أيام الشدة
ليذيقنا فرحة أيام الرخاء، الحمد لله الذي منحنا القدرة على الكفاح
ليذيقنا لذة طعم النجاح

يسعدني أن أقدم بوافر الامتنان والتقدير لأستاذي المشرف: الدكتور
طالب أحمد نور الدين الذي تكرم وأشرف على هذا العمل وتفضل علي
بنصائحه وتوجيهاته الثمينة

كما أقدم بشكري وامتناني إلى الأستاذ رحمان يوسف زكريا الذي لم
يبخل بوقته وجهده، والذي وفر لي جميع الوسائل والسبل من أجل
إتمام هذا العمل

كما أخص بالشكر السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الأفاضل،
لتكبيدهم عناء قراءة هذه الرسالة

كما يدموني واجب العرفان أن أشكر كل من قدم لي يد العون من
قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر زملاء دفعتي، وأساتذة جامعة
غرداية والأغواط

الزهراء رويشد

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على الدور الوسيط لقيادة التغيير في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

ومن أجل الوصول لأهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة، بلغ عددها 230 أستاذًا وأستاذة في مختلف كليات الجامعة، في مجتمع مكون من أكثر من 972 أستاذًا وأستاذة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى، باستخدام برنامج التحليل الإحصائية (Smart PLS 4)، وقد توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على تحسين أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: منظمة متعلمة، تعلم مستمر، تميز مؤسسي، قيادة، قيادة التغيير، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract:

This study aimed to understand the role of the Learning Organization in achieving Institutional Excellence in higher education institutions. It also aimed to identify the mediating role of Change Leadership in the relationship between the Learning Organization and Institutional Excellence among the professors of Amar Thliji University in Laghouat.

In order to achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive method and the case study as a methodology, by designing and distributing a questionnaire to a sample of 230 professors in various faculties of Amar Thelidji University in Laghouat. The collected data were processed using the least squares structural equations modeling using the statistical analysis program (SmartPLS 4).

- There is no statistically significant effect of the practices of learning organization foundations on achieving institutional excellence at the studied institution.
- There is a statistically significant impact of change leadership practices on achieving institutional excellence at the organization at the studied institution.
- There is a statistically significant effect of changing leadership practices on achieving the dimensions of institutional excellence in the organization at the studied institution.
- There is a statistically significant effect of the foundations of the learning organization on improving the dimensions of institutional excellence through change leadership in the studied institution.

Keywords: Learning Organization, Continues Learning, Institutional Excellence, Leadership, Change Leadership, and Higher Education Institutions.

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة: المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي وقيادة التغيير	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة
3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتعليم التنظيمي
16	المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة ونماذجها
28	المطلب الثالث: أبعاد وأنظمة واستراتيجيات المنظمة المتعلمة
36	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتميز المؤسسي
36	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي
41	المطلب الثاني: أهداف وخصائص التميز المؤسسي
42	المطلب الثالث: دوافع ومعوقات تبني التميز المؤسسي
45	المطلب الرابع: أبعاد التميز المؤسسي
55	المطلب الخامس: نماذج التميز المؤسسي
72	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لقيادة التغيير

72	المطلب الأول: مفهوم، وأسس ومبادئ قيادة التغيير
75	المطلب الثاني: استراتيجيات قيادة التغيير وأدوار قائد التغيير
80	المطلب الثالث: مراحل قيادة التغيير
84	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة: المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي وقيادة التغيير	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية
87	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
107	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
120	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة
120	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
122	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة
124	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
126	تمهيد
127	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
127	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة عمار ثليجي الأغواط)
130	المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة
140	المطلب الثالث: تقديم منهجية الدراسة وفق الأساليب الإحصائية المستعملة
148	المبحث الثاني: عرض وتقييم نتائج الدراسة
148	المطلب الأول: عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة
167	المطلب الثاني: عرض وتقييم النموذج القياسي للدراسة
185	المطلب الثالث: عرض وتقييم النموذج الهيكلي للدراسة
202	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

202	المطلب الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة
206	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة
209	خلاصة الفصل
211	خاتمة عامة
219	قائمة المصادر والمراجع
230	الملاحق
241	الفهرس

الرقم	الجدول	الصفحة
(1-1)	تعريفات التعلم التنظيمي	7
(2-1)	التحول من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة	19
(3-1)	تعريف المنظمة المتعلمة	20
(4-1)	خصائص المنظمة المتعلمة	23
(5-1)	استثمار رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي	52
(6-1)	ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة والتميز	54
(7-1)	أوزان عناصر إدارة التميز	59
(8-1)	صفات وأدوار القائد	78
(1-3)	توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة	134
(2-3)	مقياس ليكارت الخماسي لقياس وزن الإجابات	136
(3-3)	الخصائص الأساسية لـ (SEM-PLS)	143
(4-3)	مراحل تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات حسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)	145
(5-3)	المعايير المستخدمة للتحقق من ثبات وصدق النموذج القياسي والهيكلية للدراسة	146
(6-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء توفير فرص التعلم	148
(7-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	149
(8-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تشجيع التعلم الجماعي والتعاون	150
(9-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التفكير النظمي	151
(10-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التمكين	152
(11-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اتصالات الأنظمة	153
(12-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإستراتيجية الداعمة للتعلم	154
(13-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المنظمة المتعلمة	155
(14-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة	156
(15-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السياسات والاستراتيجيات	157

158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الموارد البشرية	(16-3)
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الشراكة والموارد	(17-3)
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد العمليات	(18-3)
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد نتائج الأداء	(19-3)
162	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز المؤسسي	(20-3)
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الإعداد للتغيير	(21-3)
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد إدخال التغيير	(22-3)
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد ترسيخ/ تثبيت التغيير	(23-3)
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور قيادة التغيير	(24-3)
167	ثبات وصدق التقارب لنموذج المنظمة المتعلمة	(25-3)
171	معيـار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير المنظمة المتعلمة	(26-3)
173	معيـار (Fornell and Larker) لمتغير المنظمة المتعلمة	(27-3)
174	معيـار (HTMT) لمتغير المنظمة المتعلمة	(28-3)
175	ثبات وصدق التقارب لنموذج التميز المؤسسي	(29-3)
178	معيـار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير التميز المؤسسي	(30-3)
179	معيـار (Fornell and Larker) لمتغير التميز المؤسسي	(31-3)
180	معيـار (HTMT) لمتغير التميز المؤسسي	(32-3)
180	ثبات وصدق التقارب لنموذج قيادة التغيير	(33-3)
183	معيـار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير قيادة التغيير	(34-3)
184	معيـار (Fornell and Larker) لمتغير قيادة التغيير	(35-3)
184	معيـار (HTMT) لمتغير قيادة التغيير	(36-3)
185	التداخل الخطي (VIF) بين متغيرات الدراسة	(37-3)
186	معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة	(38-3)
188	حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة	(39-3)
190	قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة	(40-3)
192	نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة	(41-3)
193	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة وأبعاد قيادة التغيير	(42-3)
194	نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة	(43-3)

195	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة وأبعاد التميز المؤسسي	(44-3)
195	نتائج الفرضية الرئيسية السادسة للدراسة	(45-3)
196	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار التميز المؤسسي وأبعاد قيادة التغيير	(46-3)
198	نتائج الفرضية الرئيسية السابعة للدراسة	(47-3)
199	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير المنظمة المتعلمة على أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير	(48-3)

الرقم	العنوان	الصفحة
(I)	نموذج الدراسة	ي
(1-1)	مستويات التعلم	5
(2-1)	حلقة التعلم ل Fry& Kolb	6
(3-1)	دورة التعلم التنظيمي	10
(4-1)	أهمية التعلم التنظيمي	12
(5-1)	خصائص المنظمة المتعلمة حسب (Marsik &Watkins)	30
(6-1)	دوافع البحث عن التميز المؤسسي	43
(7-1)	نموذج توجيه الثقافة التنظيمية نحو تميز الأداء	49
(8-1)	العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة	50
(9-1)	استراتيجيات التغيير المتدرج	76
(10-1)	استراتيجيات التغيير البنوي	77
(11-1)	نموذج Lewin لقيادة التغيير	83
(1-3)	نموذج الدراسة	132
(2-3)	مراحل الدراسة الميدانية	133
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	137
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب الكليات	138
(5-3)	توزيع العينة حسب مدة الخدمة والمسمى الوظيفي	139
(6-3)	أنواع المتغيرات وفق نمذجة (SEM)	144
(7-3)	ثبات وصدق التقارب لنموذج المنظمة المتعلمة	170
(8-3)	ثبات وصدق التقارب لنموذج التميز المؤسسي	177
(9-3)	ثبات وصدق التقارب لنموذج قيادة التغيير	182
(10-3)	معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة	187
(11-3)	حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة	189
(12-3)	معاملات المسار لنموذج الدراسة	197
(13-3)	دليل اختبار تحليل الوساطة	201

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبانة الخاصة بالدراسة	230
2	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	236
3	الموثوقية المركبة لمتغير المنظمة المتعلمة	236
4	المتوسط المتباين المستخرج لمتغير المنظمة المتعلمة	237
5	الموثوقية المركبة لمتغير التميز المؤسسي	237
6	المتوسط المتباين المستخرج لمتغير التميز المؤسسي	238
7	الموثوقية المركبة لمتغير قيادة التغيير	238
8	المتوسط المتباين المستخرج لمتغير قيادة التغيير	239
9	معاملات المسار	239

الرقم	المصطلح	الرمز	المصطلح باللغة الأجنبية
1	المنظمة المتعلمة	LO	Learning Organization
2	توفير فرص التعلم	CL	Providing Learning Opportunities
3	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	DI	Encouraging Dialogue and Inquiry
4	تشجيع التعلم الجماعي والتعاون	TLC	Fostering Collaborative Learning
5	التفكير النظامي (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)	STH	Systems Thinking
6	التمكين	EM	Empowerment
7	اتصالات الأنظمة (ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية)	SC	Systems Communication
8	الإستراتيجية الداعمة للتعلم	SL	Learning-oriented Strategy
9	التميز المؤسسي	OEX	Organizational Excellence
10	القيادة	L	Leadership
11	السياسات والإستراتيجيات	SP	Policies and Strategies
12	الموارد البشرية	HR	Human Resources
13	الشراكة والموارد	PR	Partnerships and Resources
14	العمليات	P	Processes
15	نتائج الأداء	PO	Performance Outcomes
16	قيادة التغيير	OCH	Leading Change
17	الإعداد للتغيير	PCH	Preparing for Change
	إدخال التغيير	ICH	Implementing Change

Consolidating Change	CCH	ترسيخ/ تثبيت التغيير	19
The Dimensions of Learning Organization Questionnaire	DLOQ	استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة	20
Structural Equations Modeling	SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية	21
Covariance-Based Structural Equation Modeling	CB-SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين	22
Partial Least Squares Structural Equation Modeling	PLS-SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية	23
Composite Reliability	CR	معامل الثبات المركب	24
Average Variance Extracted	AVE	متوسط التباين المستخرج	25
Heterotrait-monotrait ratio	HTMT	مقياس سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات	26
Variance Inflation Factor	VIF	معامل تضخم التباين	27
Coefficient of determination	R²	معامل التحديد	28
Effect size	F²	حجم التأثير	29
Predictive relevance	Q²	الملاءمة التنبؤية	30
Standardized Root Mean Square Residual	SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	31



❖ توطئة:

شهد العالم في الفترة الأخيرة تطورا هائلا وسريعا في جميع نواحي الحياة العلمية منها أو العملية، وتأثر علم الإدارة كغيره من العلوم بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والانترنت والآيزو وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جدا سواء في القطاع العام أو الخاص، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية.

وفي خضم هذه التطورات يعتبر التحول إلى المنظمة المتعلمة إحدى التوجهات الجديدة التي تمكن المنظمات من تنويع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (خبرات المديرين، وبرامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين) ومن خارجها (التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع)، ويمكن هذا التعلم للمنظمات من إنشاء بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق التميز المؤسسي.

وتجدر الإشارة أن للتميز المؤسسي مداخل متعددة ومنهجية ذات خصائص متعددة أيضا من أبرزها الاهتمام بقضايا وحاجات العميل، فهو من يقوم بعملية تقييم مستوى الجودة وتميز المنتج أو الخدمة والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة؛ ومع تقدم الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز ليعبر عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقه تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع من ناحية أخرى.

علاوة على ما سبق من الضروري الإشارة إلى أن قيادة التغيير تلعب دورًا حاسمًا في ربط المنظمة المتعلمة بالتميز المؤسسي، على اعتبار أن القادة هم المحفزون الرئيسيون للتغيير، وهم الذين يشجعون على تبني ثقافة التعلم المستمر والابتكار، من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة، فهم يدفعون بالمنظمة نحو تحقيق التميز المؤسسي، ويعملون على بناء بيئة عمل داعمة للتعلم والتطوير، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والتطور المستمر، وتتجلى أهمية دور القيادة في قدرتها على إلهام الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية التغيير، وتغلبهم على المقاومة التي قد تواجهها،

بالإضافة إلى ذلك، فإن قادة التغيير الناجحون هم الذين يمتلكون المهارات اللازمة لتوجيه وتسهيل عملية التغيير، وتقديم الدعم المستمر للموظفين طوال هذه العملية.

بناء على ما سبق صار لزاما على مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات التوجه نحو تحقيق التميز، إذ أنه أمر لا بد منه، لذا على مؤسسات التعليم العالي أن تواكب التغيرات والتحديات الحاصلة في بيئة الأعمال الراهنة، ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها في ظل أوضاع غير مستقرة وبرامج يعجز خريجوها على تلبية احتياجات سوق العمل؛ ويساهم في هذا أهداف المؤسسة الجامعية غير الواضحة وغير محددة المعالم، حيث تعد المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص هي الخزان الذي ينتج الاطارات المسيرة للمؤسسات التي تمثل حجر في بناء المجتمع وتنميته.

❖ إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية دراستنا، والتي مفادها:

ما مدى تأثير أسس المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال ممارسات قيادة التغيير؟

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة السابقة، نطرح الإشكاليات الرئيسية التالية:

1. ما هو مستوى توفر ممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى توفر عناصر التميز المؤسسي من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هو مستوى توفر ممارسات قيادة التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل هنالك علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على ممارسات قيادة التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة؟
5. هل هنالك علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؟
6. هل هنالك علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؟

7. هل هنالك علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسات قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

❖ فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، التي تم طرحها مسبقاً، وباعتماد على نتائج مراجعة الدراسات السابقة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد مستوى مرتفع لتوفر ممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة؛

2. يوجد مستوى مرتفع لتوفر عناصر التميز المؤسسي من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة؛

3. يوجد مستوى مرتفع لتوفر ممارسات قيادة التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة؛

4. هنالك علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على ممارسات قيادة التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة؛

5. هنالك علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؛

6. هنالك علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؛

7. هنالك علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسات قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

تواجه المنظمات تغيرات واضطرابات متزايدة نتجت عن التوقعات العالية الناتجة عن مقارنة الوضع الحالي وأوضاع المؤسسات العالمية، وعن التطورات التكنولوجية الهائلة، وغيرها من الأسباب، وترتب على ذلك جملة من التحديات لبناء مؤسسة متميزة، الأمر الذي برر الحاجة لنموذج إداري جديد

يكفل النجاح والتحسين المستمر، لتكون المنظمة المتعلمة هي الأساس الجديد للتسيير التنظيمي والتميز المؤسسي هو غايته.

تستند أهمية الدراسة إلى تقصي الاعتبارات التالية:

- تتطلب التغييرات البيئية المتلاحقة وحتمية الظهور والتميز، بناء منظمات فاعلة غير تقليدية من حيث قيمها وهياكلها التنظيمية ومواردها البشرية، وحتى من حيث أساليبها وممارساتها بما يكسب موضوع الدراسة أهمية قصوى.
- تستدعي دراسات المسح البحث المستمر عن مداخل، آليات واستراتيجيات تعنى بمحاولة فهم أسباب حتمية التغيير من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، هذا ما يجعل من دراسة موضوع "المنظمة المتعلمة" وما يتخلله من مفاهيم ببنية، ذات أهمية قصوى لدارسي وممارسي الفكر الإداري؛
- توضيح أهمية تحقيق المساعي الحثيثة للوصول إلى جامعات بالجيل الرابع - والذي يمثل أولوية من أولويات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - مما يعني العمل على تطوير الجامعات التقليدية نحو تحقيق نموذج تعليمي أكثر مرونة وابتكارًا، يعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتعاون مع القطاع الصناعي والمجتمع، هذا التحول يهدف إلى تكوين خريجين قادرين على مواجهة تحديات سوق العمل المتغير باستمرار، وكذا المساهمة في تطوير المجتمع.
- توضيح تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى التميز المؤسسي من خلال الانتقال إلى ما يسمى الجامعة من الجيل الرابع التي تسعى إلى وضع خلية للليقطة التكنولوجية والتكوين من أجل منح الاقتصاد الوطني فرص جديد للإبداع، حيث تسعى الجامعات من الجيل الرابع إلى تكوين كفاءات دائمة للمستقبل وتحقق التطوير الصناعي والتحكم في التكنولوجيا الفائقة الدقة.

❖ أهداف الدراسة:

من أهم أهداف الدراسة؛ ما يلي:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات أسس المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأساتذة في جامعة عمار ثليجي؛

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع توفر عناصر التميز المؤسسي من وجهة نظر الأساتذة في جامعة عمار ثليجي؛
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع توفر ممارسات قيادة التغيير من وجهة نظر الأساتذة في جامعة عمار ثليجي؛
- دراسة أثر ممارسات أسس المنظمة المتعلمة على قيادة التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة أثر ممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة أثر قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة أثر ممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسات قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع نذكر:

- الأسباب الذاتية:
- وتوافق موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص يولد دافع قوي بما يكفي لمعالجة الموضوع، فالإدارة الإستراتيجية تمثل مدخلا مهما يؤدي إلى تميز المؤسسة الجزائرية؛
- حداثة موضوع الدراسة في البيئة الجزائرية رغم تناوله بكثرة في الدراسات الأجنبية؛
- الرغبة الشخصية لمعرفة واقع تطبيق أسس المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة الجزائرية؛
- معرفة مدى استعداد الجامعة لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي.

- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الكبيرة لموضوع الدراسة، خاصة في ظل التحولات والتطورات الإدارية، والتحديات التي تواجهها مختلف المؤسسات؛
- في قياسنا لمتغير المنظمة المتعلمة اعتمدنا على نموذج (DLOQ) الذي حدده (Watkins and marsick, 2003)، نظرا لوجود عدة نماذج صممت لهذا الغرض، بالإضافة إلى اعتماد

نموذج (EFQM) لمتغير التميز المؤسسي، مع التصرف فيه ليتناسب وبيئة الجامعة الجزائرية،

أما بالنسبة لمتغير قيادة التغيير فقد تم الاعتماد على دراسة (سعيدة دوباخ، 2018)؛

- أهمية تحقيق التميز المؤسسي للجامعة الجزائرية، من أجل تنمية القدرة على الاستمرار والتحسين المستمر.

❖ منهج الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة على إشكاليته واختبار فرضياته، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والذي يهتم بعرض ووصف المفاهيم المتعلقة بالموضوع وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، وذلك من خلال الاستعانة بما هو متوفر من مصادر عربية وأجنبية منها الكتب والمجلات والرسائل الجامعية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، فيما اعتمدنا على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وذلك من خلال جمع المعلومات عن طريق الاستبانة والملاحظة، ثم معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS)، بغية الوصول إلى النتائج ومن ثم تفسيرها.

❖ حدود الدراسة:

بهدف التحكم في موضوع الدراسة، قمنا بوضع حدود للدراسة تتمثل فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على معرفة وتحليل دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في دور أسس المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي، حيث تم تحديد أبعاد متغيراتها اعتمادا على الدراسات السابقة، فتمثلت أبعاد المنظمة المتعلمة في (توفير فرص التعلم، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، التفكير النظامي، التمكين، اتصالات الأنظمة، الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، والتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء)، وقيادة التغيير (الإعداد للتغيير، إدخال التغيير، ترسيخ التغيير).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة عمار ثلجي بالأغواط بمختلف كلياتها.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (11 أبريل 2024) إلى غاية (05 جانفي 2025)؛

- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة من أساتذة كليات جامعة عمار ثليجي بالأغواط، تبلغ (230) أستاذًا وأستاذة.

❖ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

• **المنظمة المتعلمة:** المنظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها بدقة، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها المجال لطموحات العاملين للتعلم من بعضهم كمجموعات.

وتمثلت أبعاد المنظمة المتعلمة في: توفر فرص التعلم المستمر، وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، وتشجيع التعلم الجماعي والتعاون، والتفكير النظامي، والتمكين، واتصالات الأنظمة، والاستراتيجية الداعمة للتعلم، وذلك بناءً على عدة دراسات أبرزها: دراسة (فريد قواسمة، زياد العمري، 2013)، و(Mazen Shobaki, 2017)، و(Wageeh Al Nafei, 2016).

• **التميز المؤسسي:** الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ويمكن القول بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها.

وتمثلت أبعاد التميز المؤسسي في: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد، والعمليات، ونتائج الأداء، وذلك استناداً على الدراسات التالية: (خليدة محمد بلكبير، 2016)، و(إيناس عبد اللاوي، 2012).

• **قيادة التغيير:** قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانيات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة.

وتمثلت أبعاد قيادة التغيير في: الإعداد للتغيير، وإدخال التغيير، وترسيخ/ تثبيت التغيير، وذلك بالاستناد إلى الدراسات التالية: (Inusah Abdul-Nasiru, 2023)، و (Ali Alfarsi, 2021).

(Zhuohua Qu, 2021)، و(Wirapong Chansanam, 2020).

❖ هيكل الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم تقسيمها حسب منهجية (IMRAD) إلى ثلاث فصول، حيث يسبق كل فصل تمهيد وينتهي بخلاصة، كالتالي:

- **الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول للأدبيات النظرية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، وخصصنا المبحث الثاني للأدبيات النظرية المتعلقة بالتميز المؤسسي، بينما خصصنا المبحث الثالث للأدبيات النظرية الخاصة بقيادة التغيير؛

- **الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل عرض للدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، حيث قسمناه إلى المبحثين، خصصنا المبحث الأول لعرض مجموعة من الدراسات العربية منها والأجنبية التي عالجت متغيرات الدراسة، وخصصنا المبحث الثاني مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها؛

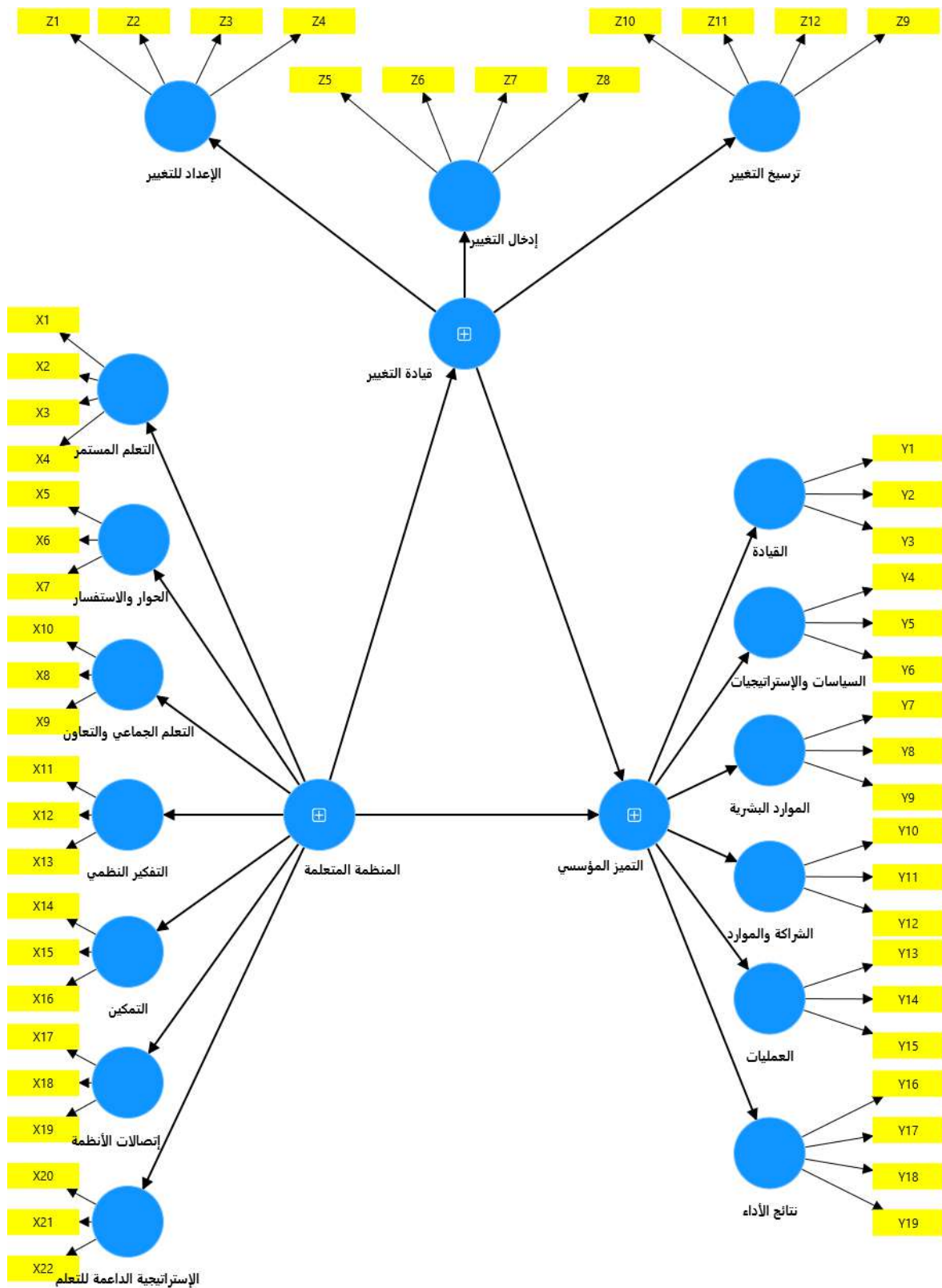
- **الفصل الثالث:** يتناول هذا الفصل عرض للدراسة الميدانية، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول لعرض منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، وعرض إجراءات الدراسة الميدانية، وكذا أدوات معالجة بيانات الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثاني قمنا بعرض وتقييم نماذج الدراسة الميدانية، حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب، خصصنا المطلب الأول لعرض نتائج مستويات توفر متغيرات الدراسة، وخصصنا المطلب الثاني لعرض وتقييم نموذج الدراسة القياسي، والمطلب الثالث لعرض وتقييم نموذج الدراسة الهيكلي، في حين خصصنا المبحث الثالث لمناقشة واختبار فرضيات وتفسير نتائج الدراسة الميدانية؛

ليتم أخيرا إنهاء هذه الدراسة بخاتمة وردت فيها أهم النتائج المتوصل إليها، وطرحت مجموعة من المقترحات والآفاق التي تصلح لأن تكون نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية.

❖ نموذج الدراسة:

تمثل نموذج الدراسة في ربط ثلاثة متغيرات، وهي المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، وقيادة التغيير كمتغير وسيط، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (١): نموذج الدراسة



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

مختبرات الكراسة

تمهيد:

مع تطور الخبرة الإدارية الحاصلة في التعامل مع قدرات الموظفين، وتركيز المنظمات الكلاسيكية على تنفيذ المهام أولاً، ثم التركيز على الأفراد، ظهر نموذج المنظمة المتعلمة الذي يعتبر نمط تنظيمي جديد تم تبنيه ليحل مكان النماذج الكلاسيكية للمنظمات لتركيزه على الفرد وأهميته، فالمنظمة المتعلمة تقوم على النظرة المفتوحة للفرد وقدرته على المساهمة في تطوير المنظمة والوصول إلى التميز المؤسسي، هذا الأخير الذي تزايد الاهتمام به بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لضمان تقدم المنظمات وبقائها، ومن أهم العناصر التي تطرقنا لها والتي تجعل المنظمة متعلمة وتصل بها إلى التميز المؤسسي هي قيادة التغيير التي تساهم بشكل كبير في رسم مسار المؤسسة ومساعدتها على التعامل مع مختلف المتغيرات.

على هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة، والتميز المؤسسي، وقيادة التغيير، وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتميز المؤسسي

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لقيادة التغيير

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة

لقد أظهر الفكر الإداري الحديث العديد من المصطلحات التي لم تكن مألوفة من قبل وغالبيتها تركز على العلم، التعلم، المعرفة والتمكين، وهكذا فإن عصرا سريع التغير والتطور يحتم على المنظمات بأنواعها المختلفة المتابعة والمواكبة والفهم الجيد لهذه الممارسات الإدارية وضرورة الاطلاع على كل ما يستجد من تطورات عليها إن أرادت لنفسها البقاء والنمو. كذلك فقد بات من المسلم به في المنظمات المعاصرة بأن المعرفة سلاح تنافسي فعال يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، إذ أن المعرفة تهدف إلى تحقيق أقصى النتائج الممكنة أو المتاحة في استثمار رأس المال المعرفي بغية إنجاز أهداف المنظمة المطلوبة، ولذا فإن المنظمة المتعلمة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي

يكتسي التعلم التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات العصر الحالي التي أصبحت تعتمد على العلم، المعرفة، المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، في الوصول إلى أهدافها وضمان بقائها في سوق المنافسة لذلك من الضروري فهم وتوضيح المعنى من التعلم التنظيمي، خصائصه وأهميته للفرد والمنظمة.

أولاً: مفاهيم عن التعلم والتعلم التنظيمي

من المعلوم أن التعلم التنظيمي يركز أساساً على التعلم الفردي، وأن جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى واستثمارها لبناء منظمات المعرفة، ولبناء المنظمات متعلمة، مفهوم أوضح من المنظمة المتعلمة فلا بد من معرفه كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم.¹

1. مفهوم التعلم:

التعلم الانساني هو عملية هادفة، إذ لا بد أن تنعكس إيجاباً على سلوك الفرد وأدائه، وهي عملية دائمة مستمرة طول حياة الإنسان، وهي كذلك عملية تفاعلية اجتماعية تتم في سياق محدد من

¹ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص124.

العلاقات بين الأفراد، وهي عملية واسعة وشاملة تتضمن التعلم المقصود وغير المقصود. ويطلق على تعريض الفرد إلى خبرة أو مجموعة من الخبرات المقصودة لعملية التعليم، بينما يطلق على كل ما يكتسبه الفرد من معارف وأفكار واتجاهات وقدرات وعادات ومهارات من خلال تفاعله مع الآخرين في المجتمع المحيط بالتعلم غير المقصود.

يعرف التعلم أيضا بأنه: تغير شبه دائم في أداء المتعلم نتيجة ظروف الخبرة والممارسة والتدريب،¹ ويعرف أيضا بأنه: عملية تنقيح الأفكار وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفه مفيدة تخدم متخذ قرار.²

كذلك يعرف التعلم بأنه: عملية التفاعل المتكامل المحدد بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال.³

2.1. مستويات التعلم:

يهدف مصطلح "المنظمة المتعلمة" إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، وإجراءات تنفيذ العمل ونوع تسيير الموارد البشرية، وذلك من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات هي:⁴

• التعلم الفردي:

يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية، التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي، وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد الخبرات التبادل مع الأعضاء...).

• التعلم الجماعي:

يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفّذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات

¹Awad, E., & Ghariri, H. **Knowledge Management**. New York: Prentice Hall, 2004, p 306.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص264.

³ نبيل علي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 2005، ص22.

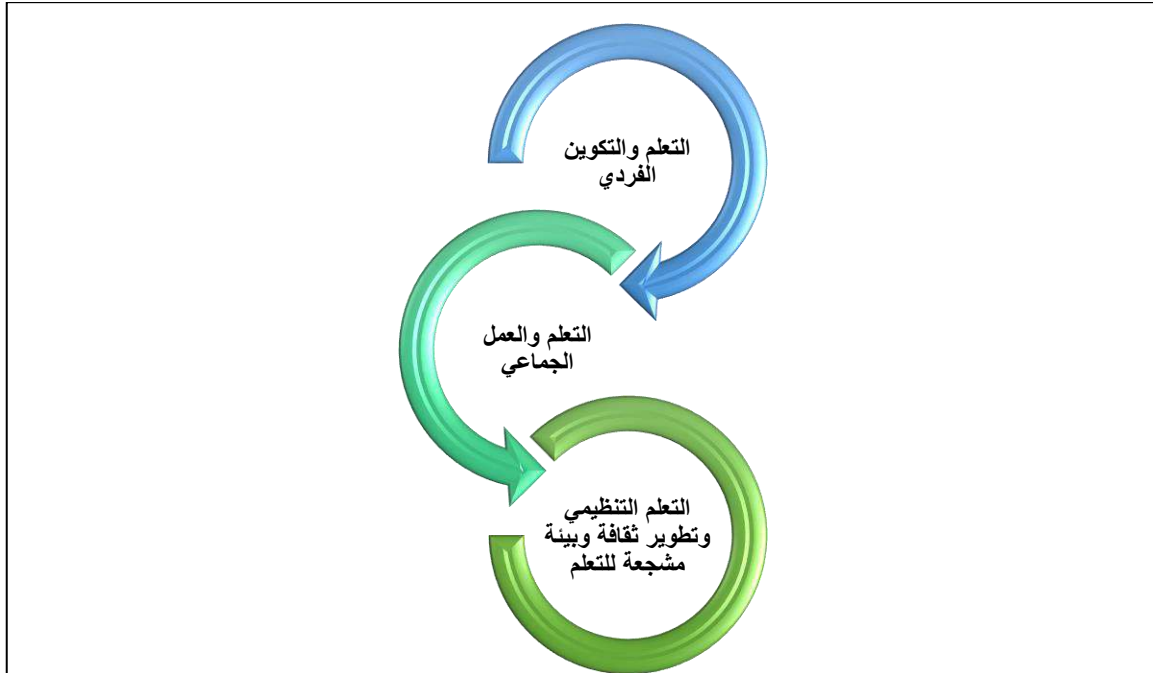
⁴ مصطفى حوحو، إدارة المعرفة بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2022، ص 228-229.

الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يكون دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

• التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، وهذا ما يجعلها متوفرة في كل وقت، وهذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، بحيث التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح، والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.¹

الشكل رقم (1-1): مستويات التعلم



المصدر: William D. Hitt, The Learning organization: some reflections on

Organizational Learning Renewal, Journal of Employee Counseling today, Vol 8,

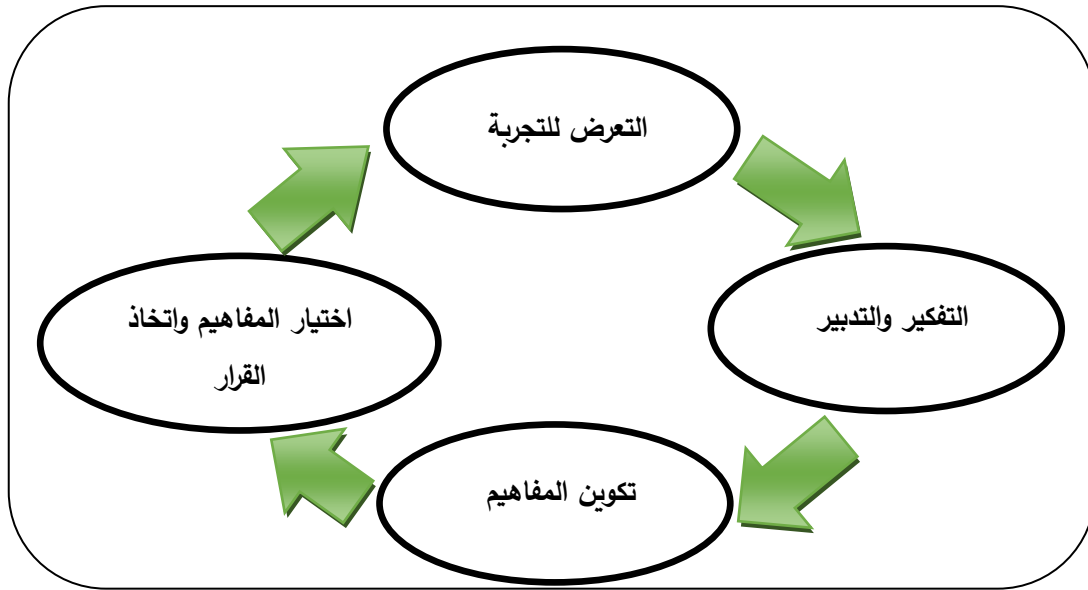
No 7, 1996, p17.

¹ فاطمة الزهراء فاسي، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية لجامعات الوسط، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص21.

3.1. دورة التعلم:

تمر عملية التعلم الفردي بما يعرف بعجلة التعلم والتي تم توضيحها من خلال أعمال (Kolb & Fry) وكذلك (Munford & Revans) حول أصناف التعلم، وقد أوضحت هذه الأعمال تطوير فرص التعلم في المنظمة؛ حيث أن المعنى المستفاد من فكرة عجلة التعلم هو أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعلم الإنسان إلى مواقف الخبرة والتجربة (وضع يختلف عن الوضع الذي اعتاد عليه)، فيبدأ في التفكير وتدبر الوضع الجديد محاولاً الكشف عما به من عوامل مؤثرة مستندا في ذلك على خبراته السابقة وكذلك اتجاهاته، وبناء على ذلك؛ يصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر الوضع الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله تجاه ما يحتمل في هذا الوضع من متغيرات، وانطلاقاً من ذلك يعمل الفرد على اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم، فإذا تحققت صحة مفاهيمه تمسك بالسلوك الجديد، وإن ثبت عكس ذلك تعود عجلة التعلم إلى الدوران من جديد.¹

الشكل رقم (1-2): حلقة التعلم لـ Fry & Kolb



المصدر: William D. Hitt, The Learning organization: some reflections on Organizational Learning Renewal, Journal of Employee Counseling today, Vol 8, No 7, 1996, p17.

¹ William D. Hitt, The Learning organization: some reflections on Organizational Learning Renewal, Journal of Employee Counseling today, Vol 8, No 7, 1996, p17.

2. تعريف التعلم التنظيمي :

على الرغم من أن مفهوم التعلم المنظم كان معروفا منذ خمسينات القرن 20، إلا أنه لم يأخذ مكانته المهمة على اعتباره أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة إلا في تسعينيات القرن ذاته، وقد أعطيت له عدة تعاريف من قبل المفكرين والباحثين تعددت في صياغتها لكن اتفقت في مضمونها.

يعرف التعلم التنظيمي على أنه: مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها (الداخلية والخارجية) والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطوير المستمر وتحقيق الكفاءة والفعالية.¹ وبأنه أيضا مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل من العاملين والبناء التنظيمي، لزيادة قدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها.

ويعرفه "إندلك (Endlek)"، أيضا بأنه: مجموعة الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة.²

وفيما يلي سنورد أهم ما جاء به الباحثون في تعريفهم للتعلم التنظيمي:³

الجدول رقم (1-1): تعريفات التعلم التنظيمي

الكاتب	التعريف
Argyris et Shon 1974	العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات، والممارسات).
Fiol et Lyles 1985	عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل.
Levitt et March	العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بترميز تجاربها في الماضي وتحويلها إلى

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص181.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص389.

³ مصطفى يوسف كافي، المنظمة المتعلمة والأداء الإداري للدولة، الوراق وبوابة المصادر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2021، ص59-60.

روتينات.	1988
توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية.	Huper 1991
الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.	Senge 1994
ظاهرة جماعية لأنه يفترض أن اكتساب المعارف حتى لو كانت فردية لديها تأثير على المنظمة أو على الكثير من أعضائها.	Tarondeau 1988
هو عملية تغيير المعارف والمهارات اللازمة لإنشاء أو الحفاظ على التنسيق بين المنظمة والمحيط.	Guilhon 1998
التعلم التنظيمي هو تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة لمتغيرات المحيط، كما أنه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة.	Leroy 1998
ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير الكفاءات التي تكون أكثر استدامة من أجل تغيير الأوضاع والأفراد أنفسهم.	Gérard Koenig 1994
التعلم التنظيمي يمثل نشاط طويل الأجل يهدف إلى بناء المزايا التنافسية على المدى الطويل.	Goh 1998
التعلم التنظيمي هو الاكتساب والاحتفاظ وخلق المعارف التي تهدف إلى تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.	Child 2001
يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.	John.R et Schermerhorn.Jn 2006

المصدر: مصطفى يوسف كافي، المنظمة المتعلمة والأداء الإداري للدولة، الوراق وبوابة المصادر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2021، ص59-60.

يمكن استنتاج ما يلي من تعريفات التعلم التنظيمي:

- التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم؛
- التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة؛
- التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي يتم التعلم منها لذلك أدركت الشركات أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي.

1.2. خصائص التعلم التنظيمي:

يمكن من خلال هاته التعريفات وغيرها، أن نستنتج بأن التعلم التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:¹

- يكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة؛
- نشاط هادف للتعلم المستمر والحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة؛
- عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة؛
- أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة وعملية كانت أو نظرية.

يمتاز التعلم التنظيمي أيضا ب:²

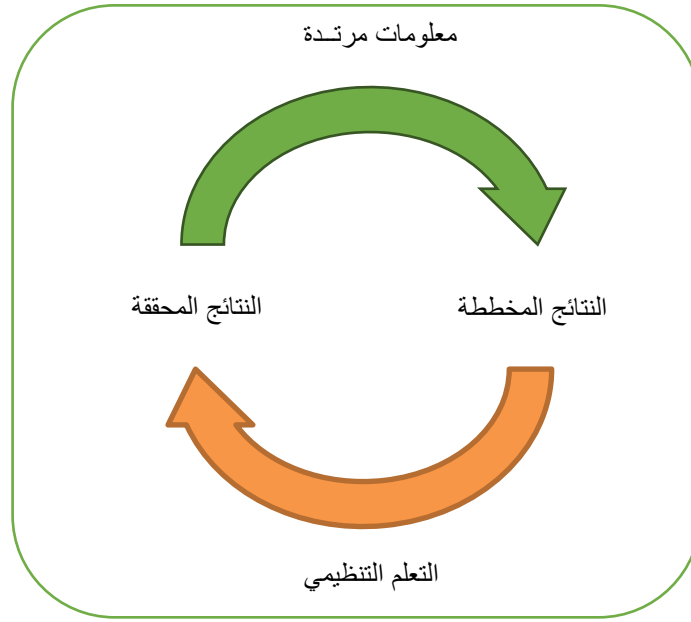
- أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم وسيلة لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؛
- أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهارتها في التعلم؛
- أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط.

من خلال هذه الخصائص نجد أن التعلم التنظيمي يأخذ شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي لم يتم تحقيقها، وفي حالة وجود فجوة بين النتائج المخطط لها والنتائج المحققة فعلا، فإن المنظمة تسعى إلى التعرف على أسباب هذه الفجوة وتتخذ القرارات التصحيحية المناسبة، وتعديل الخطط الموضوعة سابقا أو وضع أخرى جديدة وتطبيقها، والحصول مرة أخرى على المعلومات المرتدة حول النتائج المحققة وذلك على شكل دورة مستمرة، مما يؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وهذا ما يوضح الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص182.

² أبو بكر بوسالم، عروف راضية، التحول نحو المنظمة المتعلمة -أسس واستراتيجيات ومفاهيم حديثة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص20.

الشكل رقم (1-3): دورة التعلم التنظيمي



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، صفحة 23.

2.2. أهمية التعلم التنظيمي

هناك عدة عوامل قد تكون وراء اهتمام المنظمات بتطوير ذاتها وتعلمها، ومن بينها:¹

- التحول من الأهمية النسبية لرأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية؛
- زيادة سرعه التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء؛
- ارتفاع حدة منافسة في بيئة الأعمال الدولية؛
- ضرورة تعرف المنظمات على حاجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.

تتبع أهمية التعلم التنظيمي في أنه الأساس الذي تبنى عليه المنظمة المتعلمة، إذ يحث على أن يكون التعلم استراتيجياً الحاضر والمستقبل للمنظمات الحديثة، ويدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وضرورة تبادلها ونشرها في جميع أجزاء المنظمة بتوفير جميع الوسائل المتاحة لذلك وبخاصة

¹ أبوبكر سالم، عروف راضية، مرجع سبق ذكره، ص19.

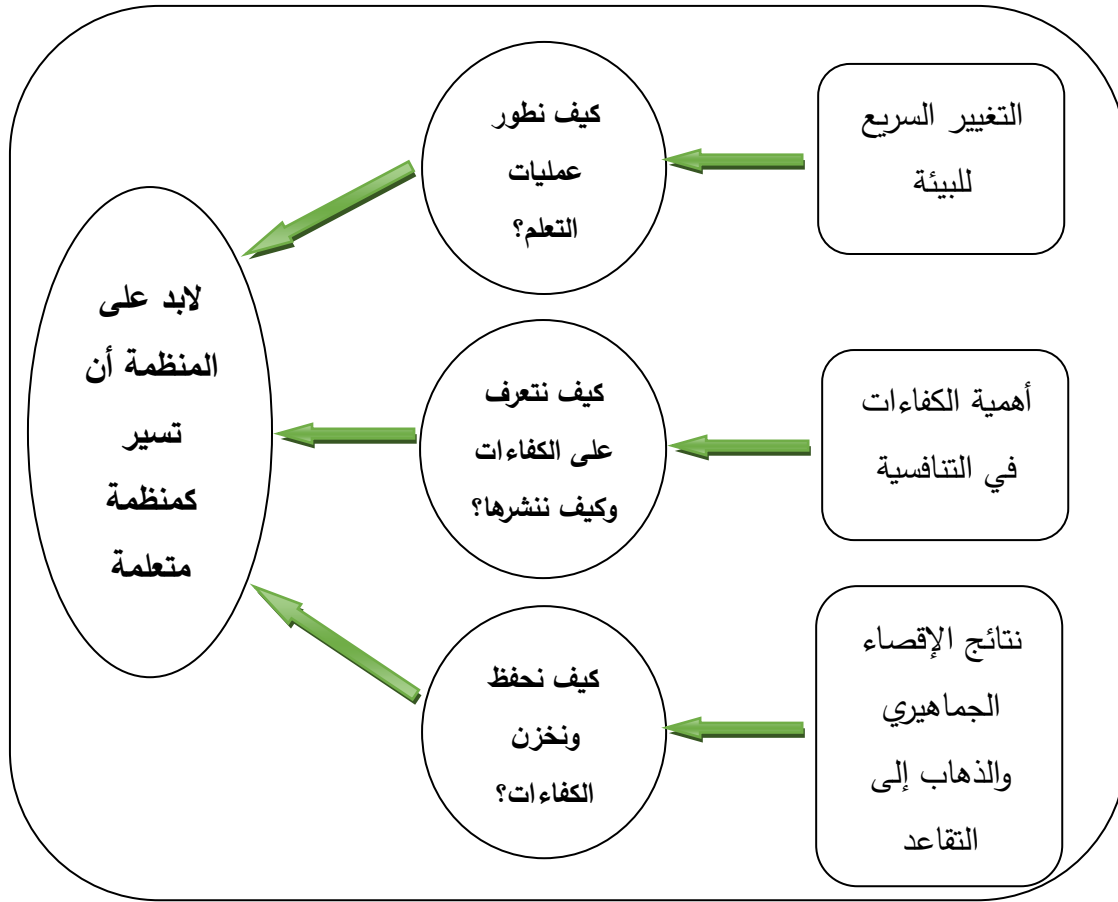
التكنولوجية منها، وإتاحة الفرصة للعاملين فيها تعميق معرفتهم وتجديد معلوماتهم وتحديثها، وتحفيزهم أيضا على نشرها وتعليمها للآخرين وتطبيقها ضمن عمليات المنظمة لتحسين الأداء وتعميق الكفاءة والفاعلية.

هناك من حاول شرح دوافع التعلم التنظيمي والاهتمام به من أجل الوصول إلى المنظمة المتعلمة، في ثلاثة عوامل أساسية هي:¹

- **التغيرات السريعة المفروضة في البيئة:** وهو ما يجبر المؤسسات على إعادة النظر في طريقة التسيير والعمل، والتساؤل عن الأمور التي يجب تحصيلها والأنماط الجديدة للتعلم من أجل التفاعل السريع.
 - **مكانة الكفاءات والموارد الداخلية في شرح التنافسية في المؤسسات:** وهو ما يقودها إلى وضع نظام دقيق وعميق لإنشاء، نشر وحفظ المعارف المكتسبة.
 - **سياسات الطرد الجماهيري:** المستوحاة من الإدارة العرجاء التي تنتهج سياسة الإقصاء، أدت إلى خسارة الكفاءات المحصلة مع مرور السنوات بالنسبة للأجراء، وهو ما ولد الاهتمام ورد الاعتبار للموارد غير الملموسة لبعض الكفاءات وضرورة حفظها.
- في نفس السياق فإن الشكل التالي يلخص أهمية التعلم والتحول إلى المنظمة المتعلمة والدوافع التي كانت وراء ذلك:

¹ J-P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management Stratégique**, 9^{eme} ed, Vuibert, Paris, France, 2013, p403.

الشكل رقم (1-4): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: Jean-Pierre Helfer ; Michel Kalika & Jacques Orsoni, Management Stratégique, 9^eed, Paris, France, 2013, p404

ثانيا: أنماط التعلم التنظيمي ومعوقاته

يعتبر التعلم التنظيمي الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها استيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة وفعالية للارتقاء بمستوى الأداء، والجودة وتحقيق التطور والتحسين المستمر، وذلك من خلال الميزات والخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي على اختلاف أنماطه من منظمة إلى أخرى، وكذلك مستوى الصعوبات التي من الممكن أن تعترض تطبيق عملية التعلم التنظيمي.

1. أنماط التعلم التنظيمي:

هناك أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي تعددت باختلاف أفكار الباحثين وتوجهاتهم الفكرية ويمكن الاتفاق على جملة من الأنماط نذكر منها: ¹

¹ Murray, P; Champman, R; From continuous improvement organizational learning: Developmental theory, The Learning Organization, 2003, Vol 10, No 5, p272.

1.1. التعلم الابتكاري:

نفيا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا، فإذا كان الإبداع هو التفكير والنظر إلى الأشياء بطريقة جديدة ليست معهودة من قبل، وأن الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب القدرة لهؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، لأن التعلم أصبح الوجه المكافئ للابتكار، وأنه لا يمكن الحديث عن الابتكار ونشره وترتيبه في المنظمة بدون الحديث عن التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهاري السائد في كل منظمة.

أشار "بيتر دراكر"، "P. Drucker" إلى أنه مهما كان الابتكار جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم، الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية إلى نمط سلوكي وممارسة جماعية شاملة في كل المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن التجربة الأسوأ ليست هي الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتعلم منها، حيث أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من التجارب السابقة، وأن المنظمات التي لا تتعلم من تجاربها محكوم عليها بإعادة ماضيها.

2.1. التعلم الاستراتيجي:

كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم بعضها من بعض بالتقليد وعلى نحو آني، إلى أن الجديد هو أن منظمات التعلم تعد منظومة تعلم مستمرة لا تتوقف، فتضع لها الأهداف الاستراتيجية وتربطها ربطا وثيقا باستراتيجيتها الشاملة واستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين استراتيجيتين مرنتين على نحو كبير. ويعد بعضهم التعلم الاستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل استراتيجيات المنظمات المتوافرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة.

3.1. التعلم الإلكتروني:

ساعدت التطورات المتسارعة والمستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات المعلومات وبخاصة الاستخدام المكثف في شبكة الانترنت في المنظمات اليوم إلى انتقال هذه المنظمات من عملية التقدم التقليدية من خلال التدريب والمحاضرات ولقاءات العمل والندوات

والمؤتمرات والمطبوعات وغيرها إلى التعلم والتعليم الإلكتروني عن بعد، ويقصد بالتعلم الإلكتروني: "عملية تحويل التعلم التقليدي (وجها لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد".

يعد التعلم الإلكتروني خيار استراتيجي للمنظمات المتعلمة، ويجب إيلاؤه الأهمية البالغة فيها، وعلى الرغم من ذلك، إلا أنه ليس بديلا كلياً عن التعلم التقليدي، وإنما معززا وداعما له، ويفيد في بناء الموقف التنافسي للمنظمة والمحافظة عليه، ويعزز من سرعتها ويحسن من نظرة الآخرين إليها، ويزيد من الوعي بعلامتها التجارية، كما يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة لوظائفهم، ويزيد من سرعتهم في الوصول إلى هذه المعارف ومن قدراتهم في مشاركتها بين بعضهم، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وجودته، ويؤكد أيضا على موقف المنظمة في قيادة السوق وخاصة فيما يتعلق في علاقتها مع الزبائن بالإضافة إلى مساهمته في خفض تكاليف التدريب.

4.1. التعلم التكيفي:

تتبنى المنظمات في الوقت الراهن فلسفة التعلم التكيف والذي يعبر عن المواكبة والمسايرة فهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات. ويهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة تلبي متطلبات تلك المواقف وتتوافق معها.

2. معوقات التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي خيارا استراتيجيا للمنظمة نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الأخير في ظل اقتصاد المعلومات ومنظومة المعرفة، لذلك فقد تعددت الأنماط التي اتخذها هذا الخيار الاستراتيجي وتعددت تطبيقاته، ومع ذلك برزت جملة من المعوقات التي يمكن أن تشكل حاجزا في طريق تطبيق وممارسة التعلم التنظيمي من قبل الأفراد والمنظمة يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1.2. على مستوى المنظمة: هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم على

مستوى المنظمة وتؤثر سلبا فيها أهمها:

- **هياكل تنظيمية التقليدية:** تتصف الهياكل التنظيمية التقليدية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي، والتمسك الحرفي بالإجراءات وتدفق المعلومات

¹ أبوبكر سالم، عروف راضية، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

بأنسيابية، ويؤدي عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، إلى إعاقة عملية التعلم وعليه تتطلب المنظمات شبكة مرنة تساعد على التعلم وتشجعه.

- **القيادة التقليدية:** تتصف القيادة التقليدية بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين، وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق وعدم ثقتها بالغير، وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات أو بفئة محدودة جدا من الأشخاص، وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم أو حتى تشجيعه في المنظمة، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع تعلم وتفتح عليه.
- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تتمثل هذه الثقافة في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة والاتصال السائد، والعادات والتقاليد والأعراف القيم السائدة ومدى درجة مساندتها لبرامج التعلم، فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر قيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.¹
- **ضعف الإمكانيات المادية:** إن توفر الميزانيات المناسبة له دور مهم في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويرها، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة، وتطوير البحث العلمي، وتوظيف الأفراد الذين بإمكانهم نقل المعرفة إلى جميع أفراد المنظمة، وتشجيع التعلم من خلال فرص التعليم المجاني لأفرادها، ومكافأة الإنجاز والإبداع، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.
- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، والثقافة التنظيمية السائدة فيها غير داعمة للتعلم.
- **التعلم الوهمي:** قد تلجأ المنظمة عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو النتائج المتحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا، وقد يقود هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى بالنجاح الموهوم الذي يقود إلى التعلم الموهوم.

¹ Don Hellriegel, John W. Slocum, **Management des Organisations**, Bruxelles, Belgique : Groupe de Boeck, 2^e éd, 2012, p540.

2.3. على مستوى الأفراد: من أهم معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد ما يلي:¹

- **عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة بالرواتب.
- **عوامل نفسية:** وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من المعلومات لا يساوي شيئاً مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.
- **مقاومة التعلم:** إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد يستلزم تغييراً مهماً في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على السائد، ثم مقاومة عملية التعلم.

3.3. على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية: من أهم المعوقات في هذا المجال ما يلي:²

- ضعف اهتمام المنظمات في نفس المجال بالتعلم واكتفائها بالنسخ والتقليد.
- قلة الموارد ومحدوديتها مما يضعف من برامج التدريب والتعليم المستمر.
- الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات داخل القطر أو عبر الأقطار.

المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة ونماذجها

المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الواحد والعشرين، الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد على العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار، وفي ضوء ذلك أصبحت هناك حاجة إلى تجديد المنظمات

¹ عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص398.

² Don Hellriegel; John W. Slocum, op, cit, p541.

من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك لأن التعليم أمر ضروري لإحداث التغيير الجوهرى لكونه يشمل الأفراد ولأن البيئة الإيجابية توفر إمكانية أكبر للإبداع والابتكار.

أولاً: أسباب التحول إلى المنظمة المتعلمة ومفهومها

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه، لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثة أولاً ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة؛ مثل: علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء ونظرية التنظيم، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة؛ مثل: المنظمات العارفة Knowing Organization، والمنظمات المفكرة Organization Thinking، والمنظمات المؤهلة Qualified Organization، ويمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال تفحص بعض التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال، لكننا سنتطرق أولاً لأسباب التي تدفعنا لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة، ثم سنتطرق لبعض المفاهيم لها.

1. مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة:

يشير (Thomas & Allen, 2006) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس

لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وفيما يلي بعض العوامل التي تفاعلت معها لتبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمات التعلم:¹

1.1. تكنولوجيا المعلومات: إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات عمل بشكل جذري على تغيير أسس إدارة الأعمال، من خلال الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة وثورة المعلومات والمعلوماتية.

2.1. التحول الجوهري في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل عما كانت معروفة به سابقاً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه مقاربين دون أن يتقابلوا، وانتقلت المنظمات

¹ Thomas, K ; Allen, S, op, cit, P128.

من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الواحد والعشرين، أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

3.1. المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة، ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية.

4.1. تغير أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الآلات والمواد الخام) بالاستعمال، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم، وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر واستفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.

5.1. التصاعد السريع للتغيير والفوضى: المنظمات أدركت أنها لا تستطيع التنبؤ بأي شيء على وجه اليقين، هذه الفوضى هي جزء لا يتجزأ من الواقع، إنها تدفعنا لتغيير طريقة تفكيرنا، وطريقة حل مشاكلنا، وطريقة تعاملنا مع النظام مقابل التغيير، والحكم الذاتي مقابل التحكم، والهيكل مقابل المرونة، والتخطيط مقابل التدفق.

وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تبرر ظهور منظمات التعلم التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها، وبفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والاستفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات نموذجاً خاصاً لممارسة عملية التعلم.

ويقارن (Marquardt,2002) خصائص المنظمة المتعلمة بالمنظمة الكلاسيكية لإبراز التحولات التنظيمية في المنظمات المعاصرة وأوجه الاختلاف بين خصائص كل منهما، كما يجسدها الجدول التالي:¹

الجدول رقم (1-2): التحول من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة

منظمة القرن 21 (المتعلمة)	المنظمة الكلاسيكية (البيروقراطية)	
عقلية	مادية	الواجبات الأساسية
زميل لزميل	هرمية	العلاقات
قليلة	متعددة	المستويات الإدارية
فرق عمل متفاعلة	وظيفي	البناء التنظيمي
متحركة	ثابتة	الحدود
مشاركة	أوتوقراطية	أسلوب الإدارة
الالتزام بتحقيق النتائج	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الثقافة السائدة
مختلفون	متجانسون	الأفراد
الابتكار	الفعالية	التركيز الاستراتيجي

المصدر: Marquardt, M. J; Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning, Davides- Black Inc, Palo Alto, USA, 2006, P223.

1. تعريف المنظمة المتعلمة

تشير الأبحاث حول أن مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة في السبعينيات كانت تهدف إلى تطوير نماذج التعلم الفردي وتحسين الهياكل المعرفية للفرد والتعلم التنظيمي والربط بين هذين المستويين من التعلم، حيث قدم الباحثان (Schon & Argyris) في 1978 المفاهيم المؤسسة للتعلم التنظيمي كإطار للتعلم الفردي، أيضا التوجه نحو الجودة الشاملة خلال سنوات الثمانيات وتحول المنظمات إلى منظمات قائمة على المعلومات.²

نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الأمريكي "Peter SENGE" سنة 1990 كتابه الموسوم بعنوان: «The Art Practice of The Learning Organization»

¹ Marquardt, M. J; Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning, Davides- Black Inc, Palo Alto, USA, 2006, P223.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص15.

«The Fifth Discipline» & حيث حل نموذج المنظمة المتعلمة محل النماذج الكلاسيكية للمنظمات.

يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة حديثاً حيث تم إدماجه في أدبيات التسيير الاستراتيجي، وقد أعطت أعمال المؤلفين والباحثين تطوراً لهذا المفهوم عبر الوقت، إلا أن تعريفاتهم اختلفت وذلك باختلاف توجهاتهم وتعدد اختصاصاتهم، وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون أثناء دراستهم لهذا الموضوع:

يعرف (Senge, 1990) المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين واستغلال قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير ومدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي؛¹ أي المنظمة التي تشجع التفاعلات وبالنسبة لـ (Argyris, 1995) فإن المنظمة المتعلمة هي تفعيل الديناميكية الصحيحة بين أفرادها والتي تركز خصوصاً على حل المشاكل التنظيمية وتجنب الصراعات الداخلية وتكوين علاقات متينة.²

أما (Marquardt, 2002) فيرى أن المنظمة المتعلمة هي عملية تعلم وتطوير، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.³

الجدول رقم (1-3): تعريف المنظمة المتعلمة

الباحث	التعريف
Sugarman 1998	المنظمة المتعلمة هي التي تحفز أفرادها لأن يشاركوا فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية.
Birleson 1999	المنظمة المتعلمة هي التي تحدد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعيم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف، سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات وطموح أفراد المنظمة.

¹ Ralph D Stacey, **Strategic Management & Organisational Dynamics -the challenge of complexity-**, pearson Education Limited, England, 3rd ed, 2000, p167.

² محمد مفضي الكساسبة، عبير محمد الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص121.

³ محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة، ط1، ألفا للتوثيق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص60.

المنظمة التي يقوم فيها كل واحد من العاملين بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها.	Daft 2000
المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو فاشلة.	Foster 2001
المنظمة المتعلمة هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة.	أبو خضير 2006
المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على تمكين أفرادها من التعلم باستمرار، على المستوى الفردي ومستوى فريق العمل والمستوى الاجتماعي، بحيث يصبح الأفراد في نمو مهني دائم.	البنّا 2012

المصدر: محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة، ط1، ألفا للتوثيق والنشر والتوزيع،

قسنطينة، الجزائر، 2017، ص61.

من التعاريف السابقة نخلص إلى أن المنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات اكتسبها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.

2. الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

بالرغم من أن مفهوم المنظمة المتعلمة لا يذكر إلا وينكر بجانبه مفهوم التعلم التنظيمي (والعكس صحيح)، وذلك باعتبار أن المنظمة المتعلمة أفضل مجال للممارسة التعلم التنظيمي، إلا أن هناك بعض الفروق البسيطة بين المفهومين يمكن استنتاجها من خلال تحليل كلى المفهومين، وفيما يلي أهم هذه الفروق:¹

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص68.

المنظمة المتعلمة هي المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هياكلها وثقافتها، أما التعلم التنظيمي فهو عملية ينشأ من خلالها المسيرين تحسين قدرة العاملين بما يضمن استمرار الفعالية التنظيمية؛

التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعارف في إطار ملائم، ولا يمكن التكلم عن التعلم في المنظمات إلا من خلال تعلم الأفراد تنظيمياً، فالتعلم لا يقتصر فقط على حل القضايا أو المشاكل في العمل، باعتبار أن حل المشاكل لا يمثل سوى الحلقة الأولى من التعلم، وإنما الأمر الأهم هو التعلم ثنائي الحلقة الذي يتجاوز حلول المشاكل إلى تعديل السلوك والقواعد وهذا ما يمثل جوهر التعلم التنظيمي.

ثانياً: خصائص ومتطلبات بناء المنظمة المتعلمة:

1. خصائص المنظمة المتعلمة:

يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، حيث يؤكد (Marquardt, 1996) بأن المنظمات المتعلمة تتسم بتوقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها، نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.¹

وبينت دراسة (Agarwal, 2010) بأن المنظمة المتعلمة تكون من خلال اعتماد التعلم المستمر كإستراتيجية ونهج داخل المنظمة، والانفتاح على الآخرين والتعلم من تجاربهم، ودعم التمكين داخل المنظمة مما يتيح تبادل المعرفة والوصول إلى قواعد المعرفة والمعلومات، ويبين (حمود، 2009) أن المنظمات المتعلمة تتميز بالقدرة على التغيير والتكيف باستمرار وفقاً لمتطلبات البيئة المحيطة، والقدرة على دعم التعلم وتسهيله لجميع أفراد المنظمة، والقدرة على دعم التعلم وتسهيله لجميع الأفراد في المنظمة، والقدرة على اكتساب المعرفة وتطويرها والاستفادة منها لتعديل السلوك العام للمنظمة.²

¹ Marquardt, M.J, op-cit, p32.

² محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص67.

فيما يلي سنحاول عرض خصائص المنظمة المتعلمة لبعض الباحثين في هذا المجال:

الجدول رقم (1-4): خصائص المنظمة المتعلمة

الكاتب	الخصائص
Watkins and Marsick 1996	• خلق فرص للتعلم المستمر؛ • تطوير الاستفسار والحوار؛ • تشجيع تعلم الفريق والتعاون؛ • زيادة قدرة الأفراد على الرؤية المشتركة؛ • ارتباطها ببيئتها التنظيمية؛ • إنشاء نظم لاكتساب ومشاركة التعلم.
Marquardt 2002	• توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها؛ • تطوير واستحداث إجراءات عمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛ • نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها بسرعة وسهولة؛ • استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛ • إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة؛ • استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

المصدر: محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة، ط1، ألفا للتوثيق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص68.

مع أن هناك تباينا في الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، حيث تنتظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتج من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، و تخزينها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها¹ في حين ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين وبالهيكلة التنظيمية

¹ Kelly Dian, R & al, **Delivering Feedback on Learning Organization characteristics: using a Learning Practice Inventory**, Journal of Evaluation in Clinical Practice, 2007, Vol.13, No.5, p 736.

التعلمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.¹

2. متطلبات بناء المنظمة المتعلمة:

إن المنظمات المتعلمة لا تنشأ تلقائياً بل يجب توفر مجموعة المتطلبات التي تسهم في بنائها نذكر منها:²

1.2. استراتيجية المنظمة: وتتضمن المدخل التعليمي، حيث يجب أن يتم صياغة استراتيجية المنظمة من منظور المعرفة فالمنظمات المبنية على المعرفة تعرف إستراتيجيتها بناء على معرفتها وليس فقط بناء ما تنتجه، وضرورة تحول استراتيجية المنظمات من التنافسية إلى التعاونية، فضلاً عن إجراء التغييرات التي تمثل حركة المنظمات بعيداً عن حالتها الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوب بها، والسياسات المشتركة حيث أن صنع السياسة في المنظمة المتعلمة هي أمر يشترك فيه أطراف كثيرة وهي بذلك تشمل العاملين والموردين والزبائن، إن الغاية من صنع السياسة هو إرضاء الأطراف المشاركة وإن الاختلاف في الأفكار التي يتم إشراكها من قبل كل الأطراف ستؤدي في النهاية إلى نتائج مثمرة.

2.2. النظر إلى داخل المنظمة: وتتضمن المعرفة والتي أشير إليها بكونها تعد من أهم متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة و تشمل بقدرة المنظمة على اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة والاستفادة من نتائجها بإدارتها، فضلاً عن العمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الأداء، والمسائلة والرقابة التنظيمية إذ ينظر إليها بأنها تطبيق خاص ومميز للمعرفة، إذ أن المحاسبة والموازنة ونظم إعداد التقارير صممت كي تساعد في عملية التعلم، والتبادل الداخلي حيث يرى (Boldomir) بأن المنظمات المتعلمة بحاجة إلى التصرف بطريقة تشجع على تبادل المعلومات بين جميع أعضاء المنظمة.

3.2. هيكل المنظمة: الهياكل المستخدمة في المنظمات المتعلمة تشجع حالة التمكن خاصة إذا كانت الأدوار ذات هيكلية مرنة بما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن الداخليين والموردين وكذلك

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص115.

² محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص69-70.

تسمح بالتطوير الشخصي للعاملين، وضرورة تحول هياكل المنظمة من العمودية إلى الأفقية وتحويل المهام من الروتينية إلى التمكين.

4.2. النظر إلى خارج المنظمة: تتضمن العاملين الذين يعملون بالمسح فالمنظمات تعتمد على الأفراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدون أنظمة مسح بيئي والقيام بالمقارنة المرجعية، والتعلم البيئي التنظيمي، ويقصد به أن أعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون ويتبادلون المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر ويعملون بتنسيق جيد فيما بينهم للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والارتباط بعملية التفكير المنهجي في عملهم.

5.2. فرص التعلم: وتتمثل بالمناخ التعليمي بمعنى امتلاك المنظمة التعليمي الذي يشجع الأفراد على التعلم وتطوير إمكانياتهم الكاملة، التطوير الذاتي حيث يكون كل الموظفين حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار من خلال الندوات والانضمام إلى الاجتماعات والأنشطة الأخرى، ويكونون قادرين على التعلم المستمر والابتكار والرؤى بعيدة المدى.

3. شروط بناء المنظمات المتعلمة حسب (Peter Senge):

إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب استيفاء خمسة شروط أساسية، وقد كان الباحث الأمريكي (P.Senge) أول من تطرق إلى هذه الاستراتيجيات وهي التفكير النظامي، التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، النظرة المشتركة والتعلم الجماعي، والتي تعتبر بمثابة الدعامات التي تقوم عليها أي منظمة فهي تساعد على التحول إلى منظمات متعلمة، وقد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي:¹

1.3. التفكير النظامي: يقصد به مجموع المعارف والوسائل التي تسمح للمنظمة بتسيير الوضعيات المعقدة، والذي يتشكل انطلاقاً من التفاعلات الديناميكية ما بين أفراد المنظمة.

إن إستراتيجية التفكير النظامي تركز أساساً على تغيير الذهنيات من خلال:

- اعتبار العلاقات البينية أكثر من مجرد علاقات خطية بين الأسباب والنتائج؛
- اعتبار عملية التغيير أكثر من مجرد وضعيات جديدة تواجهها المنظمة.

¹ Peter M.Senge & al, **The Fifth Discipline Field book: Stratégies and Tools for Building a Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York, USA, 1994, p80.

2.3. التحكم الشخصي: إن المنظمات لا تتعلم إلا من خلال الأفراد الذين يتعلمون بها، فالتعلم الفردي يضمن التعلم التنظيمي لكن بدونه لا يوجد تعلم تنظيمي، وبالتالي فالتحكم الشخصي هو قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم انطلاقاً من تعلمهم الخاص أثناء وضعيات تفرض عليهم الابتكار المستمر وفي إطار المنظمة المتعلمة؛ فإن جميع الأفراد الذين يمتلكون التحكم الشخصي لديهم صفات مشتركة وهي:

- لديهم القدرة على تنفيذ المهام انطلاقاً من الأفكار الجديدة؛ الواقع اليومي بالنسبة لهم هو نقطة انطلاق وليس حاجز؛
- استخدام قوى وعناصر التغيير لصالحهم بدلاً من مقاومتها؛
- البحث الدائم عن الفهم الدقيق للمحيط الخارجي؛
- العمل على تحقيق التضامن مع الآخرين وذلك تماشياً مع جوانب الحياة؛
- العمل على أنهم جزء مهم في عملية الإبداع حيث يمكنهم التأثير عليها ولكن ليس التحكم فيها؛
- تطوير جوانب النقص لديهم وتحسين كفاءاتهم انطلاقاً من ثقتهم بأنفسهم.

3.3. النماذج الذهنية: هي مجموع الافتراضات والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم الخارجي، كما أنها تتمثل في المفاهيم المشتركة ما بين أفراد المنظمة فهي التي تدفع إلى وجود الطموح وتعمل على دعم سلوكيات المنظمة والتي يمكن أن تكون قادرة على تفسير والمقارنة بين أشكال المحيط الداخلي والخارجي للمنظمات، فالمنظمات المتعلمة تفرض على أعضائها ضرورة تغيير نماذجهم الذهنية عن طريق التعلم وتقاسمها مع باقي الأفراد وبالتالي إنشاء تفاهات مشتركة حول مختلف الأوضاع.

يمكن أن تصبح النماذج الذهنية المشتركة والمتبادلة أكثر أهمية في المنظمات التي تتميز بدرجة عالية من المرونة التنظيمية عندما تكون القواعد الرسمية للعمل محدودة، فالمنظمات التي تركز على التعلم يمكن لها وضع ثقتها في الأفراد من أجل إثبات أنه لديهم الحق في التفاهم حول طريقة تنفيذ مهامهم.

4.3. الرؤية المشتركة: الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها، فهذه الرؤية المشتركة تعمل على توفير اتجاه مشترك ونقطة التقاء من أجل تقريب وجهات نظر جميع أعضاء

المنظمة، وأيضا فإن الرؤية المشتركة تسعى لبناء شعور بالالتزام نحو المجموعة عن طريق وضع صور مشتركة للمستقبل حيث تعمل على إيجاد وخلق المبادئ الأساسية والممارسات التي من خلالها تصل المنظمة لتحقيق أهدافها.

ويركز (Senge) كثيرا على ضرورة وجود رؤية مشتركة داخل جميع أقسام المنظمة، حيث أنه حسب (Senge) من المستحيل بناء منظمة متعلمة بدون وجود رؤية مشتركة وبدون رغبة حقيقية لبلوغ الأهداف المسطرة، وكذلك فإن الرؤية المشتركة تعمل على زيادة التركيز والتشجيع على التعلم داخل المنظمات.

فالرؤية المشتركة هي التي تشكل الدافع الأساسي لتعلم الأفراد، وبدون قيادة ورؤية فردية مشتركة وتعلم جماعي لا يمكن أبدا خلق منظمة متعلمة.

5.3. بناء فرق التعلم: يقصد بفرق التعلم مجموع الوسائل العملية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة، كما تعرف بأنها الفرق التي من خلالها يمكن تحويل المناقشة ووضعيات التفكير الجماعي إلى طريقة يمكن للأفراد من خلالها تطوير قدراتهم الذهنية بصفة منهجية، وإبراز أن قدرات مجموع الأفراد أكبر من قدرات الأفراد منفصلين.

وتعتبر فرق التعلم ضرورية من أجل ضمان التعلم التنظيمي، فهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بتدعيم تحويل التعلم الفردي إلى معارف تنظيمية يمكن للأفراد تشاركها فيما بينهم، فالتعلم التنظيمي يترجم داخل المنظمة من خلال الإجراءات والأنظمة والقواعد التي تشكل المنظمة، كما أن التعلم التنظيمي يتم لما يكون هناك تبادل فعال بين الفاعلين في المنظمة، وعن طريق تعلم الفرق يمكن للأعضاء اكتساب معارف جديدة لتكون هذه الفرق قادرة على إحداث تغييرات داخل المنظمة، فلما يتعلم أفراد الفريق كيفية الإبداع جماعيا فإنهم يكونون قادرين على تحقيق نتائج جد إيجابية.

كما أن الحاجة إلى فرق التعلم تظهر جليا من خلال نظرة العمال للفريق من خلال ما يلي:

- يجب على الأفراد أن يتعلموا كيف يتعاونون فيما بينهم؛
- الأهداف والنتائج المرجوة ينبغي تحقيقها؛
- لا يجب أن تكون العمليات معقدة أكثر من اللازم؛
- يجب أيضا أن يتم دعم أعضاء الفريق والاعتراف بمجهوداتهم؛

- من المهم يجب ألا يشعر الأعضاء أنهم مستبعدون؛
- يجب التأكيد على أهمية العمل داخل الفريق.

وقد ركّز الباحث (Senge) على ضرورة الترابط بين هذه الاستراتيجيات والتي تستلزم ضرورة وجودها بصفة متكاملة وغير قابلة للفصل فيما بينها، حيث لا غنى عن أية واحدة لضمان نجاح الانتقال نحو نموذج المنظمة المتعلمة، حيث أن التعلم يعتبر أساس تفكير المنظمة في بناء هذه الاستراتيجيات.

المطلب الثالث: أبعاد وأنظمة واستراتيجيات المنظمة المتعلمة

يجمع معظم الباحثين في مجال المنظمات المتعلمة على أن سمة التعلم هي السمة الأساسية التي تتميز بها هذه المنظمات، وهي الميزة الرئيسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ومن خلال عديد الدراسات التي تطرقت إلى هذا الجانب من البحث؛ تناولنا أبعاد المنظمة المتعلمة، وأنظمة تسييرها وأهم استراتيجيات تبني المنظمة المتعلمة.

أولاً: أبعاد المنظمة المتعلمة

1. أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لـ **Marsick** و **Watkins**: حدد كل من Mark و Watkins سبع خصائص أساسية للمنظمات المتعلمة هي:¹

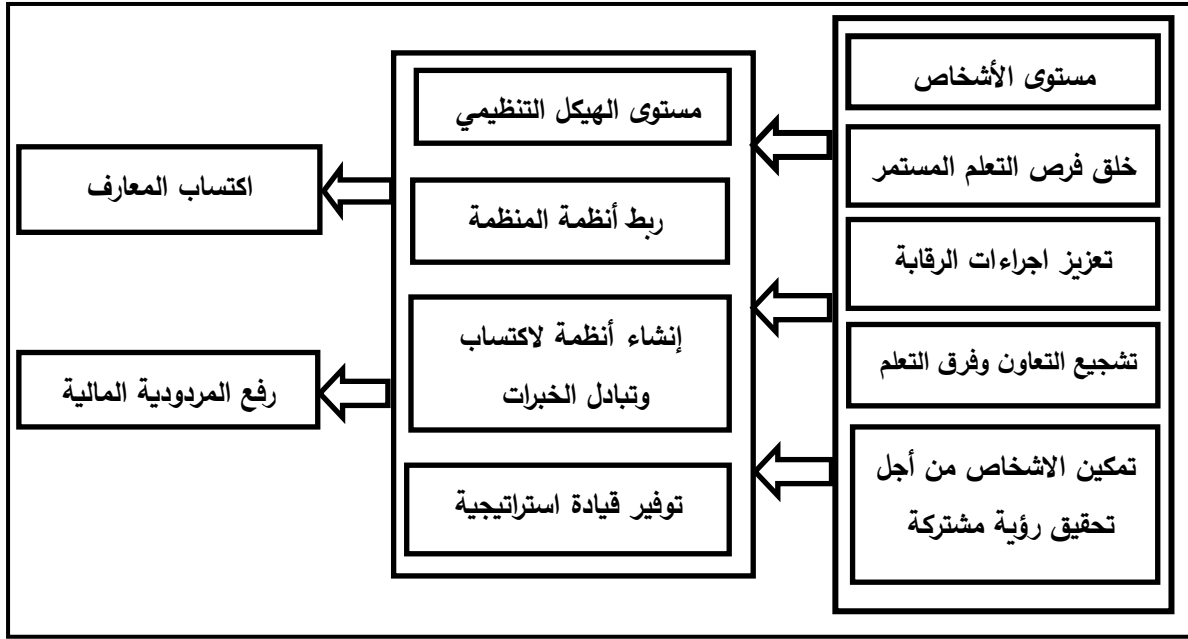
- **خلق فرص التعلم المستمر:** بمعنى منح إمكانية التعلم المستمر للأفراد، حيث أن التعلم يتم إدماجه في إطار العمل من أجل تمكينهم من التعلم خلال أدائهم لمهامهم وهو ما يسمح بخلق فرص متزايدة للتعلم وتطوير المهارات؛
- **تعزيز إجراءات الرقابة والحوار:** فالأفراد بإمكانهم اكتساب قدرات على التفكير من أجل التعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع لوجهات نظر باقي الأعضاء والتحقيق فيها، حيث يتم تغيير ثقافات الأفراد من أجل دعم ثقافة الاستجواب وتشارك الخبرات؛
- **تشجيع التعاون وفرق التعلم:** فالعمل مصمم من أجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، حيث أن الفرق تركز على التعلم والعمل بشكل جماعي، والتعاون يكون مدعوماً من خلال ثقافة الأفراد ومكافأاتهم؛

¹ Andres Ortenblad, **Hand Book of Research on the Learning Organization**, Edward Elgar Publishing Inc, William Part House, USA, 2013, pp.22-25.

- **إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات:** 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 الأشخاص من بناء رؤية جماعية:** حيث أن الأفراد منخرطون في إعداد وامتلاك وتنفيذ الرؤية المشتركة، فمسؤولية اتخاذ القرارات تكون مشتركة من أجل تحفيز الأفراد على التعلم وبحثهم عن المهام المسؤولين عنها من أجل تنفيذها بدقة؛
- **ربط أنظمة المنظمة بمحيطها:** فالمنظمة تعمل على مساعدة الأفراد من أجل رؤية نتائج أعمالهم على مستوياتها، كما أن الأفراد يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم واستخدام جميع الوسائل جميع المتاحة من معلومات وغيرها من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه، وهو ما يعني أن المنظمة يجب أن تكون على ارتباط تام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها؛
- **توفير إستراتيجية داعمة للتعلم:** حيث أن معظم الأبحاث تفيد أن القيادة التحويلية أحسن استراتيجية تدعم التعلم من داخل المنظمة، كما أن القيادة تستخدم التعلم من أجل تحسين أداء المنظمة ورفع نتائج أعمالها.

هذه الخصائص السبع للمنظمات المتعلمة تعمل على توجيه وتعميم التعلم على جميع مستويات المنظمة، إضافة إلى ذلك؛ فإن هذه الخصائص تفرض إجراءات يمكن استعمالها لتعزيز بناء منظمات قادرة على التعلم، وقد حدد (Marsick & Watkins) أساسيين لبناء المنظمات المتعلمة عنصرين انطلاقاً من هذه الخصائص، ويتمثل هذان العنصران في الأشخاص والهياكل التنظيمية، وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): خصائص المنظمة المتعلمة حسب (Marsik & Watkins)



المصدر: Andres Ortenblad, Hand Book of Research on the Learning Organization, Edward Elgar Publishing Inc, William Part House, USA, 2013, pp.22-25

2. أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لـ (Marquardt): يرى (Marquardt, 2002) ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة عدداً من القدرات التي تمكنها من التميز والنجاح في المنافسة مع غيرها من المنظمات وتتمثل هذه القدرات فيما يلي:¹

- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها؛
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات جديدة بشكل سريع؛
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
- إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة؛
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

ثانياً: أنظمة التسيير في المنظمة المتعلمة

تأخذ أنظمة التسيير في المنظمات المتعلمة عدة نماذج أهمها:²

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص129.
² هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في إدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 2003، ص43.

1. التسيير بواسطة الكفاءات: ويكون ذلك من خلال:

1.1. تحديد الكفاءات: تتطلب معرفة دقيقة بمهام المنظمة التي ترتبط بالكفاءات الموجودة، فالتسيير التنبؤي للأفراد والكفاءات يعطي المعلومات اللازمة عن حاجات المنظمة ونوع الكفاءات المطلوبة من أجل تعزيز التعلم داخل المنظمة؛

2.1. إعطاء طابع رسمي للنماذج التنظيمية والعملية: يعتبر واحدا من المبادئ الرئيسية لضمان بناء المنظمات المتعلمة، فتنقل المهارات يتطلب حدا أدنى من الإجراءات الرسمية لتحديد عملياتها وضمان نجاحها، وفي المقابل فإن تحليل ووضع إجراءات رسمية للعمل الجماعي تسمح بتحسين الفعالية الجماعية والتنظيمية لظروف العمل والإنتاج والتوجه نحو التغيير دون مقاومة الأفراد؛

2. نظام لتسيير التكوين داخل المنظمة: حيث يكون هذا النظام قابلا للتطوير، فالمنظمة يجب أن تسمح لأفرادها بالتحصيل المستمر للمعارف والمهارات الجديدة وتشجيع التعلم ودعم روح المبادرة، وهذا ما يتطلب ما يلي:

1.2. إشراك الإدارة: يجب أن يكون للمدير نظرة شاملة حول التكوين، ومن هذا المنطلق هناك ثلاثة مهام رئيسية يقوم بها وهي:

- دور الشخص يقوم بتحديد الكفاءات الموجودة واحتياجات التكوين؛
- دور المكون من خلال المشاركة في تطوير الموارد البشرية وتحديد مجالات تكوين الأفراد وتوجيههم؛
- دور المراقب والمتتبع: حيث يتحمل نتائج التكوين وتحديد التوجيهات والتعديلات اللازمة لنجاح عملية التكوين.

2.2. تطوير أساليب التعلم داخل مناصب العمل: حيث أن المعارف النظرية تبقى مجردة بدون تطبيقها في مناصب العمل، هذه الأخيرة تسمح بالإسقاط الأمثل لمختلف المعارف من خلال تفاعلها مع الوضعيات التي تواجه العمال أثناء أداء مهامهم.

3.2. تقييم المعارف الجديدة والاستفادة منها: حيث أن التقييم يسمح بتحسين فعالية السياسات والممارسات التي تنتهجها المنظمة، كما أن التسيير الأمثل للمعارف والاستفادة منها يعتبر رهانا حقيقيا

بالنسبة للمنظمة، حيث يركز أساساً على إرادة الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم وهو ما يتطلب تحقيقاً مستمرة والاستخدام المنتظم لهذه المعارف.

ثالثاً: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

توجد عدة إستراتيجيات يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، وفيما يلي بعض الإستراتيجيات:

1. إقامة مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية:

تغيير الرؤية التنظيمية يشبه تغيير إطار سيارة متحركة، إلا أن ذلك أول خطوة حاسمة، وللبداء في تلك الخطوة يجب إشراك القيادة، والشركاء، والموظفين، والزبائن، والموردين، والمساهمين في إعادة تشكيل المنظمة المتعلمة، والمؤتمرات البحثية المستقبلية إحدى الأدوات لفعل ذلك، والتخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، فالرؤية المشتركة الجديدة ستكون بلا شك مؤثرة في السياسة التنظيمية وممارستها، توافق مساعي التعلم مع الأهداف التنظيمية، وتعظيم المعرفة لزيادة الإنتاج وجودة الخدمة.¹

2. كسب دعم من أعلى مستوى في الإدارة:

كبار المدراء لا يجب عليهم توضيح الرؤية فقط وإنما ينبغي أن يكونوا من أوائل المشاركين نشاطاً في إدراكها، هؤلاء المدراء يمثلون محامون عن جهود التعلم في المنظمة وهم أكثر وسيلة قوية للإعلام وإلهام الآخرين في المنظمة.²

3. خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات:

بيئة المنظمات التي تدعم وتكافئ التعلم، وتشجع الناس للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة، والعوامل التالية مفيدة في تطوير هذا المناخ:³

¹ محمد الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة بالملكة العربية السعودية، أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص128.

² صلاح عباسي هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005، ص22.

³ عبد العزيز جميل وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، القاهرة، مصر، يناير 2007، ص36.

- خلق ثقافة التحسين المستمر؛
- وجود قيمة التسامح في الأخطاء ونقص الأداء، فكلاهما بذل للجهد واكتساب للتعلم؛
- المشاكل والأخطاء يجب أن تكون ظاهرة للعيان ويجب عدم إخفاءها؛
- إبداء الاهتمام بتطوير كل شخص؛
- توسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات؛
- المساعدة في جعل التعلم عادة.

4. إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلم:

منظمات التعلم تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود، ذلك لأن المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل وخارج المنظمة، وإعادة الهندسة لزيادة التعلم تشتمل على الإجراءات التالية:¹

- تقليص حجم الوحدات العاملة؛
- تقليل سيطرة وتحكم السياسات والسماح بمرونة أكبر؛
- تبسيط الهياكل وخلق منظمة بحدود أقل؛
- احترام التسلسل الهرمي؛
- التحرك باتجاه المشاريع التي تعتمد على العمليات؛
- تمكين الأقسام والوحدات من عمل المبادرات؛
- استئصال البيروقراطية والقواعد غير الضرورية.

5. مكافأة أفراد وفرق التعلم:

- إن مكافأة الإنجاز واحدة من أقوى مبادئ الإدارة في العالم، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار على النقيض بأن الذي يذهب دون مكافأة قريباً سيرحل، لذلك من الأهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافأة الأفراد والأهم فريق التعلم، تطبيق المكافأة بصورة مباشرة أو غير

¹ عبد الستار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص16.

مباشرة تساهم في عملية التعلم التنظيم مثل قبول المخاطرة، الالتزام بالتعلم وصقل الشخصية، تشجيع الخبرات والأفكار الجديدة، تكوين مدرب أو معلم ونقل المعرفة المكتسبة للزملاء.¹

6. دمج التعلم في جميع السياسات والإجراءات:

من أجل تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة بشكل منهجي من الضروري دمج التعلم بشكل تلقائي في كل عمليات المنظمة، والسياسات التالية تجسد هذا النهج التكاملي:²

- التعلم المكتسب من المشاريع يتم التقاطه ونشره في جميع أنحاء المنظمة؛
- المدراء يتم تعيينهم أو ترقيتهم بناء على تعلمهم وقدرتهم على تعزيز التعلم في المحيطين بهم؛
- جميع الموظفين مسؤولين على اكتساب ونقل المعلومات؛
- المنظمة تستقطب الموظفين الذين يمتلكون خصائص المتعلمين الجيدين، مثل البراعة الشخصية والمبادرة وحسن الاستماع والانفتاح على التغيير؛
- جميع الموظفين يتدربون على الكفاءات الأساسية في مكان العمل، بما في ذلك القدرة على التعلم والتفكير الإبداعي وحل المشكلات والقيادة والرؤية.

7. إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع:

مراكز التميز إستراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من منظمات التعلم، عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز، وعرض المشاريع في كل أنحاء المنظمة، حيث يتم تكريس المزيد من الطاقة لتجريب الأفكار المختلفة، السياسات، الإجراءات، المنتجات والخدمات.

8. قياس المجالات المالية وغير المالية كنشاط للتعلم:

الذي يمكن قياسه يمكن فعله، وهذا مبدأ أساسي آخر في الإدارة ولذلك المنظمات المتعلمة تقيس نفقات التعلم ليس فقط من الناحية المالية والأرباح والعائد على الاستثمار، وإنما في جوانب أخرى مثل الجودة، ورضا الزبائن.³

¹ عبد الرحمن هيجان، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الأردن، ص681.

² محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص58.

³ نفس المرجع السابق، ص59.

9. توفير الوقت والمكان للتعلم:

لا يمكن دفع التعلم التنظيمي، على الرغم من طبيعة الأشخاص الإبداعية، هناك أوقات لا تخرج فيها الأفكار المهمة على الفور، والدفع بقوة الابتكار أفكار من الممكن أن يخلق توتر مما يمنع ولادة هذه الأفكار بدلا من أن يساعد على ذلك.

من المهم أن نتذكر أن هناك حدود للسرعة، فالناس تحتاج إلى الوقت والتخطيط، والمساحة المادية والاجتماعية والنفسية مع وجود الاستماع ليكونوا إبداعيين، فبعض الأحيان التمهّل يقود إلى نتائج أسرع، ولا ننسى أيضا أهمية المحيط والهندسة المعمارية في توفير بيئة تساعد أكثر في التفكير والتعلم ومشاركة المعرفة.

10. جعل التعليم المقصود في كل وقت وفي كل مكان:

هناك طرق متعددة لجعل التعلم أسلوب حياة في المنظمة:

- أساس النجاح هو المشاركة في الاجتماعات؛
- التعلم عن طريق الممارسة الفعلية قدر الإمكان؛
- تخصيص وقت للاجتماعات والبرامج التي تعكس المعرفة المتراكمة؛
- تقديم أفكار جديدة في المنظمة عن طريق تعيين أو التعاقد مع الأشخاص من الخارج المنظمة.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتميز المؤسسي

تسعى المنظمات ومؤسسات المعاصرة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الأساليب من خلال إدارة التغيير سعياً إلى تحقيق التميز، وتقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك لمواجهة العديد من التحديات، والتي يتمثل أهمها في: تعدد وتنامي الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحوللات الاقتصادية والتنافسية العالية، وقد أدى ذلك إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المنسجمة والمستجيبة الأفكار المتجددة، ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والتميز.

كما أنه تم الإشارة من طرف العديد من الباحثين إلى أنه لا توجد مؤسسات متميزة، إنما يوجد مؤسسات تجاهد من أجل تحقيق التميز، وذلك من خلال التفويض والتمكين، ودعم السلطات، والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر، وإيجاد أفضل الطرق الممكنة لتحقيق ذلك وفق منظومة متكاملة.¹

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

الكثير من المؤسسات تبحث عن التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المؤسسات لا تعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد، وقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر التميز في الماضي والحاضر والمستقبل²، وفيما يلي تلخيص لنشأة وتطور التميز كما جاء في بعض الأدبيات³

أولاً: نشأة التميز وأهمية التميز المؤسسي

في عام 1950م قدم (Deming) الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية بعد تبنيه، فكان لنهضة الصناعة

¹ لحسن عبد الله باشيو، نزار البراوي ومحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل للجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص35.

² تغريد عبد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص12.

³ يوسف رزق الله وعبد الله السوسي، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزّة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص9-10.

اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، عندما أدركت الكثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار للتميز¹.

في عام 1982 انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيين (Waterman & Paters) كتابهما بعنوان "البحث عن التميز"، والذي جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات القرن ال 20، وقد درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة².

في هذا الصدد يشير (توم بيترز) أنه لا توجد منظمات متميزة، إنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز، وذلك من خلال التفويض ودعم السلطات، والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر، ورغم أن ذلك لا يكفل بمفرده مجرد بقاء المنظمة، إلا أنه يمثل أفضل الطرق الممكنة لتحقيق ذلك وفق منظومة متكاملة³.

ثانيا: مفهوم التميز

تتعامل المؤسسات مع التحديات من خلال تطبيق مبادئ وأساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة، ومن سمات الإدارة المعاصرة اعتمادها على العلم والتقنية، واستثمارها في بناء القدرات التنافسية، كما أنها اتجهت إلى تطبيق الجودة الشاملة، وظهر نتيجة لذلك نماذج التميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المنظمة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة.

قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والإنجليزية⁴؛ ففي اللغة العربية وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل: تميز، الذي يعني: امتاز، ويقال: تميز القوم، أي: انفردوا، وقياسا على ذلك فإن المؤسسة الممتازة والمنفردة عن الآخرين.

¹ يوسف رزق الله وعبد الله السوسي، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

² لحسن عبد الله باشيو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ محمد زائيري، وإيمارك جون، أفضل الممارسات، التميز المؤسسي، دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 22.

⁴ عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2014، ص 27.

أما في اللغة الإنجليزية وردت كلمة: **EXCELLENCE** في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز، وهناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث يوجد:¹

- **Business Excellence** وترجمته هو التميز المؤسسي؛
- **Excellence Organization** وترجمته هو المنظمات أو المؤسسات المتميزة؛
- **Total Organizational Excellence** وترجمته هو التميز التنظيمي الشامل؛
- **Excellence Performance** وترجمته التميز المؤسسي.

لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للتميز ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر لها الباحثون، إضافة إلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح للتميز.

يعد التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، وقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها.²

يعرف Webster Dictionary: التميز بأنه عمل شيء بشكل أحسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق، إلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفع.³

حسب إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999 يعرف التميز بأنه هو: تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية بالتميز في التوجه بالنتائج، التوجه بالعمل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم.⁴

¹ عبد المعطي محمود البحيصي، 2014، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 58-59.

⁴ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز المطلوب، لابد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه، فالتميز لا يتحقق بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المنظمة، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه في الواقع، ويستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة، متطورة ومتغيرة، فالقيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في توجيهي المنظمة بتوفير الفكر المتجدد وخلق المناخ المناسب للإنجاز، وتمكين الموارد البشرية الفاعلة، حيث تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه العملاء، ومواكبة حركة العلم والتقنية والتميز والتحرر من قيود الإدارة واهتماماتها التقليدية، وعليه فالتميز لعبة مشتركة يساهم فيها أطراف متعددون لابد أن يكون لكل منهم منفعة، وتوازن المنافع بين أصحاب المصالح شرط لتحقيق التميز واستمراره.

ثالثاً: مفهوم التميز المؤسسي

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في أداء وإنجاز الأعمال وتميز الأداء في الإدارة الحديثة ينطوي على بعدين:¹

البعد الأول: التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة يتم التفوق من خلالها على كل المنافسين، عبر منطق التعلم.

البعد الثاني: كل نواتج الإدارة من أعمال وقرارات وكل نظمها وفعاليتها يجب أن تتسم بالتميز، والذي لا يترك مجالاً للانحراف والخطأ، وذلك من أول مرة.

يعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (The European Excellence Model) التميز المؤسسي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ويمكن القول بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها، وإن ما يزيد التميز المؤسسي أهمية وخصوصية، اشتماله على ثلاثة أبعاد هي:²

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛

¹ علي السلمي، إدارة التميز، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 24.

² Autissier D; Bensebaa F & Boudier F, **L'ATLAS du Management**, Groupe Eyrolles, Paris, France , 2010, p254.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة؛
 - أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- بناءً على هذا فتميز الأداء إنما هو محصلة لتمييز أداء الموارد البشرية من جهة، وتميز أداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، علاوة على كل تأثيرات البيئة الخارجية.
- إن التميز المؤسسي أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق برأس المال البشري المبدع والاستثنائي.
- ويضيف (Drucker) بأن تميز المنظمات يأتي من التميز في إدارة المعرفة التي يمتلكها الأفراد، وبالتالي فإن التميز المؤسسي هو الذي تنفرد به المنظمة دون سواها.¹
- يمكن القول بأن التميز المؤسسي هو الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الانترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال،² ومؤخراً ظهور موجة الذكاء الاصطناعي.
- إن التميز المؤسسي يترجم مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات والمعارف الفكرية العالية التي يتمتع بها رأس المال البشري بالمنظمات، بحيث يسمح توظيفها بإنجاز الأعمال بشكل يفوق حدود المعايير المنظمة ويتفوق على ما يقدمه الآخرين كما ونوعاً، والوصول إلى إنجازات تتميز بالتفرد والإبداع بما يعزز تميز المنظمة، وعليه يمكن القول بأن مفهوم التميز المؤسسي:³
- يتضمن التفرد والتجديد والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع أشكال المنظمات، ليس لتتمكن من البقاء فحسب، بل لتتمكن أيضاً من المنافسة والنمو والنجاح؛
 - يمكن أن يتم بعدة أشكال فهناك تميز على مستوى القيادة، تميز على مستوى الأفراد، وأيضاً تميز على مستوى العمليات، كما أن هناك تميز على مستوى إدارة المعرفة علاوة على التميز المالي، وإذا ما اجتمعت هذه الأشكال للتمييز بالمنظمة فإنها تكون متميزة في أدائها؛

¹ صالح الرشيد، التميز في الأداء: ماهية وكيفية تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 112، المجلد 29، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص114.

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر، 2012، ص 68.

³ آلء عبد الرحمن محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص25.

- عبارة عن فلسفة إدارية وعملية واعية ومخططة ومنظمة تتضمن مجموعة متشابكة ومترابطة من العناصر لا يتحقق التميز إلا بتفاعلها؛
- هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، ويكون عن طريق الابتكار، ويكون التميز من خلال تحقيق ميزة تنافسية والتخلي المنظم عن كل ما هو قديم والقدرة على التوصل إلى الجديد باستمرار؛
- تقوم فلسفة التميز على فكرة أن البعد البيئي هو جزء من الحياة التنظيمية؛
- لابد من استقطاب الأفراد المبتكرين والكفاءات عالية التميز، إيجاد عوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز الإبداع والابتكار.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص التميز المؤسسي

تهدف عملية التميز إلى استحداث قوة عمل قوية لديها قدرة على إنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة والسلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما لها عدة خصائص نوضحها في هذا المطلب.

أولاً: أهداف تبني فلسفة التميز المؤسسي

يمكن إبراز أهم الأهداف والفوائد التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال العمل على تميز أدائها، كما يلي:¹

- تحسين وتطوير أداء العاملين؛
- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز؛
- الوصول إلى ثقافة تركز أكثر على العملاء، والحفاظ عليهم؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛
- التركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومتابعة تطوير أدوات قياس الأداء؛
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛

¹ أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، مذكرة ماجستير، جامعة الملك آل سعود، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 25-26.

- تعلم اتخاذ القرارات المتميزة والمستندة على الحقائق؛
- تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل المتكرر، وتقليل المهام اللازمة للحصول على مخرجات ذات قيمة للعميل.

ثانيا: خصائص التميز المؤسسي

إن التميز المؤسسي يرتبط بالإنجازات الملموسة للمنظمة، والعمل على استمرارها وتدعيمها في المستقبل، ولا يتحقق هذا من خلال النتائج المالية فقط، بل من خلال النتائج المتعلقة بأطراف المصلحة المختلفين بالمنظمة ممثلين أساسا في الموارد البشرية، العملاء والمجتمع ككل، وعليه يمكن القول بأن إدارة التميز نظام متكامل يتطلب توفر العديد من الخصائص، نوجزها كما يلي:¹

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية؛
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وشروط الجودة وآليات الرقابة ومداخل التصحيح؛
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الخارجية؛
- نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات، تجميعها، معالجتها، تداولها واستثمارها وتنميتها وتقييم أدائها، وتقييم أداء الكفاءات الفردية والجماعية ووحدات الأعمال الاستراتيجية.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بما يؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

المطلب الثالث: دوافع ومعيقات تبني التميز المؤسسي

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى تبني التميز المؤسسي، سنتطرق إليها في هذا المطلب، كما سنتطرق أيضا إلى أهم المعيقات والمشاكل التي تواجه المنظمة عند اتخاذ القرار بتبني فلسفة التميز المؤسسي.

¹ ياسر عفت عبد المجيد الشوا، درجة ممارسي مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 15-16.

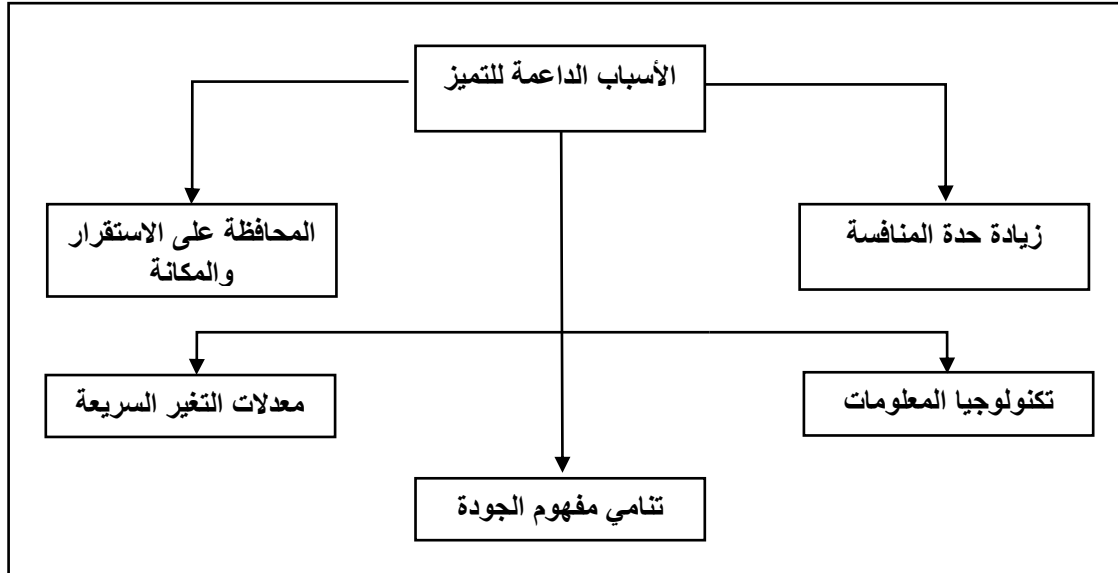
أولاً: دوافع البحث عن التميز المؤسسي

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة وثورة الاتصالات والمعلومات، والتركيز الكبير على المعرفة ورأس المال البشري كمصدر لها، وفي ظل عالم المنافسة المتزايدة، بات لزاماً على المنظمات أن تستجيب لكل هذه المتغيرات من خلال العمل على الوصول إلى أداء متميز يؤهلها للاستمرار، ويمكن أن نختصر أهم الأسباب التي تدفع المنظمات للبحث عن التميز في الأداء:¹

- معدلات التغير السريعة؛
- زيادة حدة المنافسة؛
- المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها؛
- تنامي الشعور بالجودة؛
- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية؛

ويمكن أن نترجمها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): دوافع البحث عن التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ Abdul Hameed.S, **HRM Practices and Organizational Performance in Hospitals**, IOSR Journal of Business and Management, Vol.18, No.11,2016, p. 37.

ثانياً: أهم مشاكل ومعوقات التميز المؤسسي

تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل وعراقيل تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن ثم تحد من قدراتها على إحراز التميز، ومن أبرز المشاكل التي تواجه المنظمات في طريقها نحو التميز ما يلي:¹

- ضعف البناء الاستراتيجي، وضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك الأفراد؛
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وببطء الاستجابة لها، والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات؛
- قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمنظمة، ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك الكفاءات؛
- التناقض الواضح بين أهداف الإدارة والكفاءات البشرية، وخاصة المتميز منها؛
- ضعف نظام إعداد وتطوير القيادات الإدارية؛
- قصور إدارة وتطوير رأس المال البشري، بسبب ضعف سياسات الاستقطاب، التدريب والتعلم، الترقية، الإحلال الوظيفي، نظم وصف وتصنيف الوظائف والتقييم وغيرها، بصفة عامة ضعف برامج تخطيط وتطوير وصيانة ورعاية رأس المال البشري بالمنظمة؛
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمنظمة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة؛
- مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز؛
- ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء؛
- التركيز على المشاكل الحالية والتعامل مع المتطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لإدارة المستقبل؛
- التأثير بمتغيرات البيئة الخارجية من نظم اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية، بيئية.

كل المشاكل السابقة وغيرها، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة البيئة سريعة التغيير والتحويلات التقنية الكبيرة، وبتأثير التوجه نحو العولمة وتحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات العابرة للقارات، تفرض على المنظمات التي تسعى للبقاء من خلال التفرد والتميز على الآخرين أن

¹ F, Alshalable, &al, **The Impact of Agilit Management Style on The Organizational Excellence**, International Journal of Economics, Commerce And management, United Kingdom, Vol.56, No.1, 2017, p294.

تتغلب على كل هذه المعوقات بالاعتماد على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام أعمال عالمي سريع الحركة.

المطلب الرابع: أبعاد التميز المؤسسي

الوصول إلى التميز ليس بالأمر الهين، وإنما يحتاج إلى عمل وبذل جهد بشكل متواصل، من قبل المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية، وفي هذا المطلب سنذكر أهم المستويات التي يبرز التميز المؤسسي من خلالها.

أولاً: التميز من خلال القيادة

إن الحديث عن تميز الأداء لا بد أن يثير التساؤل عن العنصر المحوري في تفعيل طاقات وموارد المنظمة ودفعها للوصول إلى مستويات التميز، والذي يتمثل في عنصر القيادة الذي يعتبره الكثير من المفكرين أهم العناصر المحركة والموجهة لجهود المنظمة نحو التميز، نظراً للدور الأساسي للقائد في تميز الأداء من خلال دفعه وتأثيره المباشر على باقي عناصر التميز.¹

نظراً للتطورات المعاصرة التي أصبح بموجبها رأس مال المنظمة يرتكز بشكل كبير على الأصول المعنوية ورأس المال البشري، فإن هذا استوجب أن يعطي القائد اهتماماً أكبر لهذه الأصول التي أصبحت تعتبر الحاسمة في عصر المعرفة، ومن الطبيعي أن يتغير دور القائد استجابة لكل هذه التغيرات التي تفرضها البيئة المعاصرة، ويمكن أن نحدد الأدوار الجديدة للقائد التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق تميز الأداء، فيما يلي:²

- تحديد الرؤية المستقبلية وخلق الرغبة لدى رأس المال البشري لتحقيق هذه الرؤية قصد الوصول إلى تميز الأداء؛
- ترسيخ قيم التميز لدى رأس المال البشري بالمنظمة مما يساعد في الوصول إلى نتائج غير مسبوقة لتحقيق التميز في الأداء؛
- تدعيم السلوك المتميز من خلال الاحترام والثقة المتبادلة مع الأفراد، ومحاولة الظهور دائماً كقدوة للآخرين؛

¹ سميرة عبد الصمد، تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص113.

² مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص42.

- تطوير الكفاءات واستثمار رأس المال البشري من خلال التمكين وتفويض السلطة، المشاركة في الأرباح، تحديث المهارات والقدرات والاعتراف بالجهود المتميزة والأفكار الإبداعية وغيرها من الأساليب التي تصب في تحقيق التميز المؤسسي؛
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح المختلفين بالمنظمة، ومحاولة إدارة التعارض بينهم بما يساعد في تحقيق أهداف الجميع وتوجيهها نحو تميز الأداء؛
- تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع، والإثبات بأن المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها تعمل على تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

هناك العديد من الصفات الواجب توفرها في القائد إضافة إلى كل ما سبق، على اعتبار أن القادة هم غالبا من الفئات المتميزة ويعكسون الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمة، حيث أن الأسلوب القيادي المتبع بالمنظمة ما هو إلا ترجمة لخيارات القائد ومعارفه، تجاربه، مهاراته، توجهاته ومدى إدراكه لمسؤولياته والتزاماته التنظيمية، إذ أن القيادة ماهي إلا انعكاس لشخصية القائد وتركيبته النفسية والاجتماعية ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به.

وعليه فإن من أهم مسببات الوصول إلى التميز، تطوير كفاءات القائد بمختلف أبعادها من مهارات ومعارف وخبرات وسلوك بما يضمن الوصول إلى صفات التميز من خلال التدريب والتعليم والتحفيز ومختلف مداخل تطوير الكفاءات البشرية بالتركيز على البعدين التاليين:

البعد الأول: الصفات الفردية للقائد من قدرات ومهارات ومعارف وخبرات واتجاهات ودوافع قصد توجيه سلوكه القيادي.

البعد الثاني: الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والتوجهات الإستراتيجية والرؤى والأهداف التي تسعى إليها المنظمة في سبيل الوصول إلى أداء متميز.

وإن صفات القائد تعكس هيكلًا متناسقًا من الأبعاد المختلفة للكفاءة والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المختلفة، منتجة إطارًا متجددًا لصفات القائد وخصائص قيادية تتسم بالمرونة والحركية باستمرار.

مهارات المدراء المتميزين:

يتمتع المدراء المتميزين بمجموعة من المهارات من بينها ما يلي:¹

- خبراء في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، ناجحون في إدارة الاجتماعات؛
- خبراء في تكوين وتنمية المساعدين الأكفاء المخلصين؛
- فعال في استخدام البيانات والمعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات؛
- يبادرون ولا ينتظرون حتى تقع الأحداث؛
- يقدرون قيمة الوقت وينجحون في إدارة الوقت، ويواجهون التغير ويتعاملون معه؛
- يتحملون مسؤولية تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي.

يوضح الباحث "وليد نمر إسماعيل الحية" بعض المهارات الأساسية التي يمتلكها المدير المتميز وله القدرة على ممارستها، هذه المهارات هي كما يلي:²

- **المرونة الانفعالية:** يحتاج مدير متميز ان يكون ماريا بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع جميع المواقف، ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح إلى حد معين؛
- **الميل للاستجابة الإيجابية للأحداث:** المديرون المتميزون يستجيبون بطريقة إيجابية للأحداث، ويصنعونها ويتحملون المسؤولية.
- **الإبداع والابتكار:** يمتلك المدير المتميز القدرة على إيجاد طريقه جديده ومبتكره للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي؛
- **سرعة البديهة:** امتلاك المدير المتميز القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور ورؤية مواقف بأكملها وبسرعة؛
- **القدرة على التعليم:** المدراء المتميزين يحاولون التعليم باستمرار، شكرا ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم ويربطون الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة؛
- **المعلومات الشخصية:** يمتلك المدير المتميز معلومات شخصيه وثقافيه عامه ليستطيع التعامل مع من حوله وتكوين اتجاهاته ومعتقداته؛

¹ عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

² وليد نمر إسماعيل الحية، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سنة 2015، ص 34-35.

- **الحساسية المستمرة للأحداث:** المدير المتميز هو الذي يكون حساسا للأحداث ومدركا لها ويستطيع أن يتوافق معها، ويستطيع أن يكون منفتحاً من إدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد؛
- **تحليل وحل المشكلات والحكم على الأمور واتخاذ القرارات:** المدير المتميز هو الذي يملك الحكم العادل على الأمور، وعنده القدرة التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية؛
- **التعامل مع الآخرين:** المدير المتميز يستطيع ممارسة مهارات التعامل مع الآخرين، مثل القدرة على الاتصال فعال والتفويض، وحل الصراعات، وسمائه الأفراد وتوجيههم.

ثانياً: التميز من خلال ثقافة المنظمة

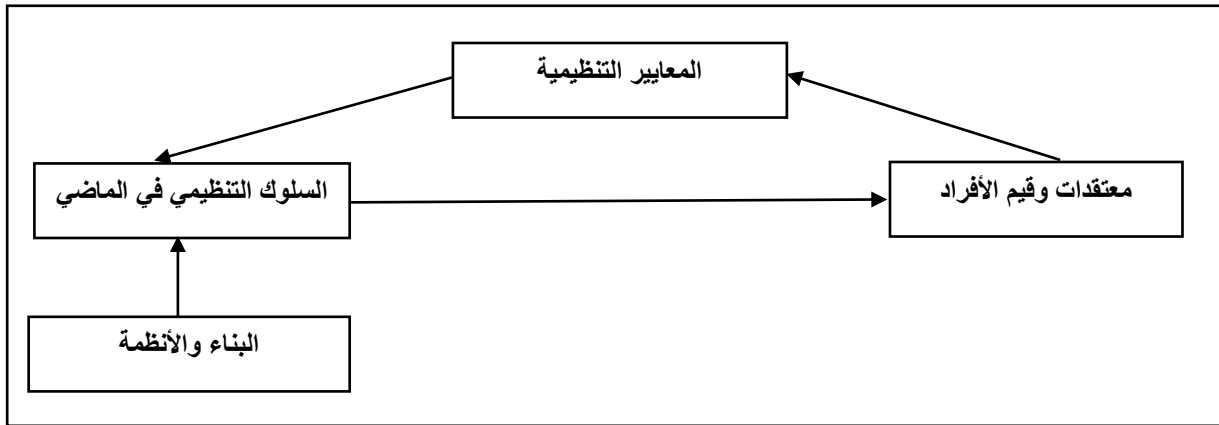
يعتبر تغيير ثقافة المنظمة من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز، فقد يتطلب وقتاً طويلاً لتغيير أو استبدال المبادئ والقيم التي تكونت بالمنظمة بأخرى مغايرة، وهذا ما يزيد عنصر المخاطرة وتقليل فرص النجاح، لهذا لابد أن تعمل المنظمة في مسار بنائها لثقافة التميز على محاولة التغيير الثقافي دون المساس بالمبادئ والقيم المرسخة بها وأن تعمل على إضافة جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة.¹

ورغم الفوائد الكبيرة التي تجنيها المنظمة بإتباع منهج التميز في الأداء من تحسين مستمر وإشراك للعاملين وغيرها، فإن بعض مبادئ هذا النهج قد لا تتوافق أحياناً مع ثقافة المنظمة، ومن هنا فإن التطبيق الفعال لمنهج التميز في الأداء لابد أن يسبقه تقييم لثقافة المنظمة لتحديد مواطن ودرجة الاختلاف والفجوة بينها وبين ثقافة تميز الأداء، والعمل على وضع البرامج المناسبة للتدريب والتعليم والتحفيز والتمكين، وغيرها لتقليص هذه الفجوة.

في سبيل نمذجة تغيير الثقافة التنظيمية، قدم (J. Herrera) نموذجاً يهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق منهج التميز، من خلال إظهار أن الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي تعتبر محدداً رئيسياً لنجاح أو فشل برامج التميز والتحسين ككل والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ عماد حمدي الزعبي، عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2022، ص110.

شكل رقم (1-7): نموذج توجيه الثقافة التنظيمية نحو تميز الأداء



المصدر: عماد حمدي الزعبي، عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2022، ص 113

غالبا ما تكون هناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي ممثلا في الهيكل التنظيمي والأنظمة المختلفة، أما المعتقدات وقيم الأفراد والمعايير التنظيمية فلا يمسه التغيير وهذا ما يكون سببا رئيسيا لفشل منهج تميز الأداء في أغلب المنظمات.

ثالثا: التميز من خلال التكنولوجيا:¹

إن التطورات التقنية المتسارعة وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذكاء الاصطناعي مؤخرا، فرضت على المنظمات أوضاع مختلفة عن السابق فيما يتعلق بنظم الأعمال وعلاقات المنظمة والبيئة، وللتعايش مع هذه الأوضاع والوصول إلى مستويات التميز في ظلها، لابد من البحث عن صيغ جديدة للبقاء والتميز تقوم على أسس تكنولوجية معاصرة.

وتمثل التكنولوجيا والتقنية المتجددة فرصة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز في الأداء والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وفي هذا الإطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في إدارة التقنية التكنولوجية، حيث تتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج بمختلف القطاعات، كما تتسارع عملية التطوير والتجديد التكنولوجي في حد ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحث والتطوير بالمنظمات المعاصرة نظرا

¹ مجيد الكرخي، نفس المرجع السابق، ص 119.

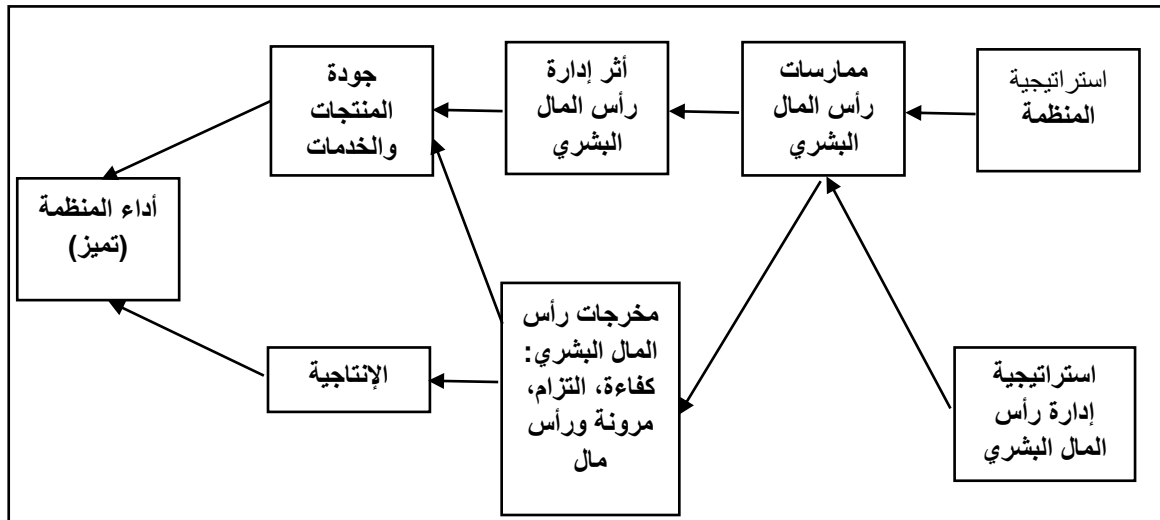
للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التكنولوجيا في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسويق وهياكل الموارد البشرية واقتصاديات الإنتاج.

رابعاً: التميز من خلال رأس المال البشري

في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية رأس المال البشري بالمنظمات كأساس للتميز، حيث باتت أساليب استثمار هذا الرأسمال وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات البشرية بالمنظمات من الميزات التنافسية الهامة على اعتبارها أهم أصول المنظمات، فقد باتت الموارد غير الملموسة أساس تميز المنظمات عن غيرها بمركز فريد، يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل.

وقد وضح (Armstrong, 2008) نموذجاً للعلاقة بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز، كما هو مبين في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (1-8): العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة



المصدر: سميرة عبد الصمد، تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2020، ص 126

من الواضح أن إدارة رأس المال البشري يكون له الأثر الكبير على جودة المنتجات، الإنتاجية وغيرها من المحاور الرئيسية للأداء، والتي تحاول من خلال ممارساتها إيصال هذه المحاور إلى

¹ سعد أسامة الخيري، الفاعلية والتميز في التنظيم الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2024، ص124.

مستويات غير مسبقة تضمن للمنظمة تحقيق أداء متميز والمحافظة على استمراره، ويمكن أن تحدد أهم هذه الممارسات والمداخل في النقاط التالية:¹

- وضع خطط الأفراد بما يدعم استراتيجية المنظمة، وفهم القدرات والمعارف اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية؛
- ضمان مساعدة خطط التدريب والتعليم والتطوير على تلبية الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات المتميزة؛
- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، من خلال فهم سلوك رأس المال البشري بالمنظمة والعمل على ربط سلوك الأفراد واحتياجاتهم الذاتية بما يصب في مصلحة المنظمة؛
- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل، للحصول على أعلى درجة من دافعية رأس المال البشري وتحقيقه لأداء متميز وكسبه كرسيد مهم للمنظمة؛
- ربط الحوافز بالأداء وتجنب العوامل المحبطة للتحفيز؛
- مشاركة رأس المال البشري في صنع القرار؛
- العمل على تقليل ضغوط العمل، إذ أن رأس المال البشري وخاصة الفئات المتميزة منه؛ عند مستويات الضغط المنخفضة يستحث بدرجة كبيرة على زيادة مستوى أدائه، والوصول به إلى مستويات غير مسبقة؛
- توفير المناخ التنظيمي الملائم، ونوعية حياة العمل ذات الأهمية البالغة في الأداء، زيادة رضا رأس المال البشري والعمل على تعديل سلوكياته بالتشجيع المنتظم واستخدام الطرق المناسبة؛
- القياس المستمر لمدى جدوى الاستثمار في رأس المال البشري، بما يضمن مساهمته الكبيرة في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات.

• الاستثمار في رأس المال البشري:

يتطلب مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري التغيير الجذري لفلسفة الإدارة في نظرتها للعنصر البشري، ويعمل هذا الاستثمار على تحسين إنتاجية الأفراد ورفع قدرتهم على الإبداع والابتكار

¹ سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

ورفع المعارف والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وتسهيل التحكم في تقنيات الإنتاج، بما يحقق للمنظمات مستويات عالية من الأداء من خلال تعظيم العائد على هذا الاستثمار.¹

ولتوضيح دور الاستثمار البشري بمختلف مداخله وأساليبه في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات، نستعرض فيما يلي أهم المساهمات التي يمكن أن يقدمها هذا الاستثمار في تحقيق التميز المؤسسي:

جدول رقم (1-5): استثمار رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي

مجالات التميز	دور رأس المال البشري واستثماره
تقديم منتج متميز	- دورة حياة المنتج قصيرة؛ - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار؛ - زيادة أهمية الاستثمار البشري (تدريب، تعليم، تحفيز) في التجديد والابتكار.
امتلاك معرفة متميزة	- زيادة الحاجة إلى معارف متميزة ومتقدمة؛ - دور رأس المال البشري في إضافة قيمة لعناصر الإنتاج من خلال معارفه؛ - تعاظم أهمية استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري ذات المعارف العالية والعمل على تطويرها؛ - تزايد أهمية رأس المال البشري في تحويل المعرفة إلى فعل ملموس (منتجات، خدمات).
الإبداع	- زيادة الحاجة لتحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات؛ - الحاجة للاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة؛ - تنشيط دورة حياة المنظمة بإبداعها.
التكنولوجيا المتطورة	- التكنولوجيا المتطورة تتطلب رأس المال البشري عالي المهارات؛ - الحاجة إلى رأس مال بشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة؛ - استثمار بشري يساير التكنولوجيا (عمل عن بعد، تدريب إلكتروني).
التنافس في الأسواق العالمية	- المنافسة حق للجميع؛ - التنافس من خلال رأس المال البشري واستثماره؛ - رأس مال بشري متميز وفقاً للمعايير الدولية.

المصدر: سميرة عبد الصمد، تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2020، ص 134

¹ العياشي زرزار، حمزة بن وريدة، إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي، وتطبيقاته في قطاع التعليم العالي، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص44.

خامسا: التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة الأفكار والمبادئ التي يمكن تبنيها للوصول إلى أداء متميز بالمنظمات، ويهتم الإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة بثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة الموارد البشرية في المنظمة، واستمرار التحسين والتطوير.

وحسب (Crosby) فإنها تترجم المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشاكل من خلال العمل على تشجيع السلوك الإداري الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.¹

وهي تعكس فلسفة إجمالية تهدف إلى مقابلة احتياجات العملاء بخلق ثقافة تنظيمية لدى كل فرد وفي كل مرحلة إنتاجية وكل مستوى إداري مع الالتزام بالجودة بوضوح، وتتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:²

- التركيز على المستهلك؛
- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج؛
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛
- شحن وتعبئة خبرات ومهارات الموارد البشرية؛
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق؛
- نظم المعلومات والتغذية العكسية؛
- التحسين المستمر؛
- المشاركة والتحفيز؛
- توكيد الجودة؛
- المناخ التنظيمي.

رغم التساؤلات الكثيرة والجدل الكبير عن الاختلافات والعلاقة بين التميز في الأداء وإدارة الجودة الشاملة بمناهجها وطرقها المختلفة، فإنه وفي هذا السياق وعند مراجعة فلسفة ومبادئ وعمليات

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص33.

² نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية، دار كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص40.

ومؤشرات أداء كل من الجودة الشاملة والتميز، يظهر أن التميز في الأداء يرتكز جوهريا على مفهوم وممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:¹

جدول رقم (1-6): ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة والتميز

البند	منهج إدارة الجودة الشاملة (TQM)	منهج التميز في الأداء (EFQM)
الفلسفة	تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيد من التركيز على الأفراد وتقنيات الجودة، وترتكز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة لتحقيق تحسين مستمر في جودة المنتج، ومن ثم في كافة الجوانب العلمية.	تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي تقود إلى التميز في إشباع العميل والأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء، والتركيز على إدارة الجودة الشاملة كعامل فعال لتحقيق التميز.
المبادئ	التوجه بالعميل والقيادة، التركيز على الأفراد ومنهج العملية ومنهج للإدارة، التحسين المستمر ومنهج لصنع القرار والعلاقات مع المورد.	التوجيه بالنتائج والتوجيه بالعميل والقيادة، ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير وتضمين الأفراد، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والتطوير المشاركة والمسؤولية العامة اتجاه المجتمع.
الأداء	التحسين المستمر للمنظمات، إشباع العميل وتطوير العاملين.	نتائج العميل، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية المالية وغير المالية.
المشكلة	تعتبر شكلا مفهوم فلسفي ومنظور ثقافي قوي لا يمكن نشرة بسهولة داخل المنظمات.	يحتاج التميز في الأداء إلى تجنب تضمين معدلات النقاط بشكل محض، وافتقاد أساسيات التوجه بالجودة.

المصدر: محمد عقله أبو عابد، الرشاقة التنظيمية والتميز الوظيفي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2020،

ص49.

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا ومصدرا فعالا للوصول إلى التميز المؤسسي بالمنظمات في ظل المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أن الالتزام بمرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كالتحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة للعملاء وزيادة التركيز على الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، يؤدي وبشكل مستمر إلى الموصول إلى الخصائص التميز المرتكز على الجودة الشاملة، وإن المنظمات التي نجحت في تنفيذ منهج التميز في الأداء هي وحدها التي حققت الجودة كجزء متمم لطريق الأداء، فذهب إلى جودة المنتجات والخدمات وأخذته بمفهوم أوسع لتعظيم أداء المنظمة فتجاوز إلى توقعات العملاء ومساهمة الأفراد والتحسين المستمر لقيادة نتائج التميز المؤسسي، ويمكن أن نترجم أهم مساهمات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز، كما يلي:

¹ محمد عقله أبو عابد، الرشاقة التنظيمية والتميز الوظيفي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2020، ص48.

- إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة المنتجات؛
- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات النشاط؛
- الأخذ بعين الاعتبار كل من مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة أو النتائج عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة؛
- تحقيق التميز من خلال عدة مقومات إدارية أهمها، السياسات الواضحة للجودة التي يلتزم بها الجميع، الأهداف المحددة للجودة التي يمكن متابعتها وقياسها، والنظام المتكامل للجودة الذي يحدد مجالاتها، مواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها؛
- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية للمنظمة من خلال تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل، تخفيض تكاليف الخطأ والتأخر، زيادة رضا العملاء وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.

المطلب الخامس: نماذج التميز المؤسسي

اهتمت معظم دول العالم بالتميز في القطاعات المختلفة إيماناً منها بأنه المفتاح للبقاء والارتقاء إلى مستوى المنظمات العالمية، وكوسيلة للنهوض بالاقتصاد الكلي للدولة للمنافسة العالمية، فذهب الكثير منها إلى تصميم نماذج تستخدم كآليات لتشخيص حالة المؤسسات وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، والخطوات اللازمة لتحقيق التميز المستمر، ويعتبر التعليم العالي كباقي القطاعات وينطبق عليه ما ينطبق على القطاع الصناعي والتجاري وغيرها من حيث الحرص على تطويره المستمر وتميزه، إلا أنه له خصوصية باعتباره قطاعاً أكاديمياً غير ربحي، لذا كانت هناك جهود لبناء نماذج تتلاءم وطبيعة التعليم بحيث تتصف بالشمولية في إدارة مؤسساته، وتغطي جميع العمليات فيها وتوفر مؤشرات تهتم بتنمية الموارد البشرية وتهدف إلى ضمان ديمومة التطوير في المؤسسات التعليمية، وكذلك تقليل التعقيدات الإدارية وتركز على تلبية حاجات المستفيدين من نظام التعليم، وبما أن التميز يقوم على أساس تنمية القدرات المحورية للوصول إلى ميزة تنافسية، فإن المؤسسات في تبنيها لنموذج التميز ستتمكن من التعرف على هذه القدرات المحورية التي تميزها عن منافسيها، ومن ثم تعمل على تنميتها وتوظيفها في عملياتها للتفوق عليهم، فالنماذج المطروحة في العالم تنسجم حالياً مع فكر إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة، لكن التميز يتطلب التركيز على القدرات المحورية، وهذه النماذج تسمح للمؤسسات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على

الأداء والنتائج المتحققة ومصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية و القوة التنافسية.

أولاً: النماذج العالمية للتميز المؤسسي

1. النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام 1988 The European Foundation for Quality Management (EFQM) ويترايط مع جائزة الجودة التي يديرها الاتحاد ذاته The European Quality Eward.

تتخذ EFQM التي أسست عام 1992م من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة EFQM هي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح سنوياً لتكريم عدد من أبرز المنظمات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود المنظمات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، وتحديد مستويات الأداء وتقييمها.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة الزبائن، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.¹

ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز، إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:²

¹ زرار العياشي، حمزة بن وريدة، مرجع سبق ذكره، ص 91-93.

² لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 67-68.

- **التركيز على النتائج المستهدفة:** إن جماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع في مجموعة، فضلا عن أصحاب رأس المال، إن إدارة التميز تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
- **التركيز على الزبائن:** يعد العميل في النهاية هو الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وقيمة، وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، وتستطيع "إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع الزبائن والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة الزبائن.
- **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:** تعتبر القيادة أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء ناصر المنظمة المختلفة.
- **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق:** تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- **تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة:** حتى تنطلق طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، إن البشر هم أثنى ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص "إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.
- **التعلم المستمر والإبداع والتجديد:** يمثل شرط مهم لتحقيق "إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتقادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتقاء إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.
- **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** توفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة عندما تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل ما=ن تتعامل معهم

المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها خدمات، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: يعد احترام المنظمة لقواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة، وكما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

يتحدد المنطق العام للنموذج الأوربي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنفعين منها وهم العاملون بها، والزبائن، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وترتب كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

• معايير النموذج الأوربي للتميز:

يرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين هما مجموعة الممكنات "Enablers"؛ أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج "Results"، وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.¹

تستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة من جانب آخر، فإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية تطبيقه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي Self-assessment باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم، وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة

¹ عطية خلوط الفلوت، النموذج الأوروبي للتميز EFQM وإمكانية تطبيقه على أكاديمي الجامعة الإسلامية بغزة، ورقة عمل لليوم الدراسي، تحت عنوان، التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات رؤى ومداخل إصلاحية، غزة، فلسطين، 2015، ص27.

مناسب لها، ويبين الجدول التالي أوزان كل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج الأوربي للتميز:¹

الجدول رقم (1-7): أوزان عناصر إدارة التميز

العوامل	عناصر إدارة التميز	النسبة	المجموع الفرعي
الممكنات Enablers	القيادة	10%	50%
	الأفراد	9%	
	السياسات والإستراتيجيات	8%	
	العلاقات والموارد	9%	
	العمليات	14%	
النتائج Results	نتائج الزبائن	20%	50%
	نتائج الأفراد	9%	
	نتائج المجتمع	6%	
	نتائج الأداء الرئيسية	15%	

المصدر: عطية خلوط الفلوت، النموذج الأوربي للتميز EFQM وإمكانية تطبيقه على أكاديمي الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين، 2015، ص27

نستعرض فيما يلي عناصر النموذج وما تتضمنه من معايير فرعية وأسلوب تقويمها:

1. الممكنات Enablers: وتعتبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقييم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين؛ منها:²

- درجة التميز في مدخل الإدارة The degree of excellence of the approach
- درجة تطبيق المدخل The degree of deployment of the approach

1.1. القيادة: يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يسترشد به العاملون ويتبعونه، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

¹ خلوط عطية الفلوت، مرجع سبق ذكره، ص28.

² زرار العياشي، حمزة بن وريدة، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

- يهتم القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، وسلوكهم مثل يحتذي لقيم إدارة التميز؛
- يهتم القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار؛
- يتفاعل القادة بجدية مع الزبائن، الموردون وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع؛
- يتولى القادة دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

2.1. السياسات الإستراتيجية: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها رؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

- تكون الاستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة؛
- تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار؛
- يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة؛
- يتم تفعيل الاستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات؛
- يتم نشر وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات.

3.1. الأفراد: يشير عنصر المورد البشري إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤونهم وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة، ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات، وتقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم الموارد البشرية بأسلوب موضوعي؛
- يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها؛
- يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة؛

- يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد والمنظمة؛
- يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.

4.1. العلاقات والموارد: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجية؛
- إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة؛
- إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة؛
- إدارة التقنية المستخدمة؛
- إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.

5.1. العمليات: يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغبتهم، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

- تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية؛
- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة؛
- تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم؛
- إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها؛
- إدارة وتنمية العلاقات مع الزبائن.

2. النتائج Results: تعبر النتائج عما حققته وتحققه المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وتضم العناصر الآتية:¹

- نتائج للزبائن Customer Results؛
- نتائج الأفراد People Results؛

¹ عفت ياسر عبد المجيد شوا، مرجع سبق ذكره، ص 56-60.

- نتائج للمجتمع Society Results؛
- نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results.

تتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بما يأتي:

- تعتبر أساساً للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد؛
- تشمل كافة أصحاب المصلحة في المنظمة؛
- تحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتوفق عليها؛
- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر؛
- تتفوق على ما يحققه المنافسون؛
- تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي لا تقتصر على جانب واحد؛
- تعكس أبعاد الوقت، التكلفة، الجودة، الكمية؛
- تعتبر أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة.

2. النموذج جائزة ديمينج للتميز:

يرتبط هذا النموذج بحركة الجودة ضمن أفكار (ديمينج)، في جويلية 1950م قام العلماء المهندسين اليابانيين بدعوه (ديمينج) لتقديم عديد من الدورات على مراقبه الجودة، ثم أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951م جائزه (ديمينج)، والتي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية، علما أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت مؤسسات غير يابانية تبدي اهتمامها وتتقدم للفوز بها، وتنقسم الجائزة إلى فئتين:¹

- **جائزه ديمينج للأفراد:** هي جائزه ثانوية تمنح الأفراد الذين قدموا إسهامات متميزة؛
- **جائزه ديمينج للتطبيق:** جائزه ثانوية تقدم لمؤسسات متميزة التي حققت تحسينات متميزة في أدائها، الجائزة مفتوحة لجميع المؤسسات في جميع القطاعات، العام والخاص، كبيره الحجم كانت أو صغيرة، على المستوى المحلي أو الخارجي وعلاوة على ذلك، الوحدات أو الفروع التي تدير أعمالها بصورة مستقلة قد تتقدم بطلب الحصول على الجائزة بشكل منفصل على المؤسسة.

¹ تغريد عبد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص46-48.

- **معايير نموذج جائزه ديمنج:** هناك عدة معايير ننجزها فيما يلي:¹
 - **السياسات:** يشمل هذا المعيار على العمليات التي تستخدمها المؤسسة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وشؤون القيادة؛
 - **التنظيم والنمو:** أي التنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، الهيكل التنظيمي، تقسيم العمل بين مختلف أقسام المؤسسة، وطبيعة العلاقات مع الخارج؛
 - **المعلومات:** أي طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها، سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها؛
 - **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب هذه المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تصنعها المؤسسة لعلاجها؛
 - **التخطيط للمستقبل:** ويعبر عما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان موقف الحالي للجودة، والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لبلوغها، ومدى الالتزام لتنفيذ تلك الخطط؛
 - **التعليم والتدريب:** يعني هذا المعيار، التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العمال، وعلى الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة؛
 - **تأكيد الجودة:** أي تفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم المنتج، التفتيش أثناء الانتاج، معايير رضا العملاء والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها؛
 - **تأثيرات الجودة:** أي نتائج التي تحققت للمؤسسة، ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة؛
 - **التميز:** يقصد به معايير المستخدمة في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها؛
 - **الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة لتتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

¹ عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص23-24.

3. النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج (Baldrige):¹

جائزة أنشأها الكونجرس الأمريكي سنة 1987م لزيادة الوعي بجودة الإدارة ولمكافأة الشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق نظم إدارة الجودة، ويمكن منح جائزتين سنوياً في كل فئة من الفئات الثلاثة للجائزة: الشركات الصناعية وشركات الخدمات والمشروعات الصغيرة، وتحمل الجائزة اسم مالكوم بالدريج وزير التجارة الأسبق الذي كان من كبار المدافعين عن إدارة الجودة، ويقوم المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة التي تديرها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ).

وقد تم سنة 2000 توسيع الجائزة لتشمل المنظمات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية، ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self-assessment بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي.

• المفاهيم والقيم المحورية للنموذج: يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من مفاهيم رئيسية

- تعبّر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة:²
- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات الزبائن؛
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء؛
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحول في الأوضاع المحيطة بالمنظمة؛
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء؛
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح عناصر رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات وتشخيص المراحل؛

¹ لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² تغريد عبد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات الميدانية وتحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي؛
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم، وإتاحة البيئة الخلاقة للتميز؛
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو، تتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسية التالية:
- القيادة ذات الرؤية Visionary leadership؛
- التميز المستمد من رغبات الزبائن Customer-driven excellence؛
- التعلم الشخصي والتنظيمي Organizational and personal learning؛
- تقدير العاملين والشركاء Valuing employees and partners؛
- الرشاقة التنظيمية؛
- التركيز على المستقبل Focus on the future؛
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار Managing for innovation؛
- الإدارة استنادا للحقائق Management by fact؛
- المسؤولية العامة والمواطنة Public responsibility and citizenship؛
- التركيز على النتائج وخلق القيمة Focus on results and creating value؛
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة Systems perspective.

4. النموذج السنغافوري:¹

يمتاز نموذج الإدارة في سنغافورة بأنها تقدم خدمة ذات جودة بطريقه سريعة وفعاله وودودة، وتلتزم بمعايير عالية من الحرفية والنزاهة والأخلاق مع بدل قصارى الجهود لمساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم، ويعد احترام العاملين المطلب الأول لتحقيق الخدمة القائمة وتعبير عن الالتزام الصادق،

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص90.

ويعد تغيير امرا اساسيا للحفاظ على قدرات التنافسية الدولية لدولة سنغافورة في الاقتصاد العالمي وتحسينها المستمر مع استثمار روح التميز ليصبحوا الافضل في كل ما نفعله.

إن تعلم من الآخرين في النموذج السنغافوري يشجع لإبداء الملاحظات على الأداء ومن التعقيب على الأخطاء هو أفضل طريقة للاستفادة من الخبرات، وفيما يخص التنمية البشرية فإن النموذج السنغافوري يؤكد على ما يلي:

- تقدير العاملين، وزيادة قدراته من خلال التدريب وتطوير المستمر وتشجيعهم على مواصلة تحسين معارفهم ومهاراتهم؛
- تكليف العاملين بمسؤوليات صعبة ومهمه، وتوفير الأدوات والموارد والبيئة المناسبة للقيام بالعمل على أكمل وجه؛
- الطلب من العاملين لديها أن يعملوا بطريقة جيدة مع الآخرين، ومن خلال مستويات مختلفة من الناس ذوي القدرات متنوعة.

يصبح من الواضح ضرورة استعانة المنظمة بالاستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر المستشارين المتخصصين، لأن الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الاستعانة بخبراتهم على موقف محدد سوف تزيد كثيرا على ما تتحمله من تكلفة، وإن مصداقيات هؤلاء المستشارين وخبرتهم الواسعة تأهلهم لمساعدة المؤسسة على التحول السريع والانسيابي اتجاه إدارة الجودة الشاملة، فقد يواجه المستشعرون العديد من العوائق أثناء تطبيق المؤسسات اداره الجودة الشاملة، ويمكن أن يتغلبوا عليها بفضل ما يمتلكونه من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل مشاكل التطبيق إلى حدها الأدنى، الجدول التالي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة التغيير و إرشادات للتغلب على اغلب معيقات في مختلف المستويات، والشكل التالي يبين مكونات النظام وأهم ركائز النموذج.

ثانيا: النماذج العربية لجوائز التميز المؤسسي

توالى الدول في دعم وتشجيع التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على النماذج العالمية فعلى مستوى الدول العربية تم طرح جوائز تشجع التنافس لصالح تحقيق التميز لتلك المؤسسات.

1. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عام 1999 حيث تهدف إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم التميز، وإبراز المجهودات المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية، وتحقيق التميز في جميع المجالات، الأردنية ومشاركة قصص النجاح فيما بينها، وتعد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الارتفاع، وتمنح الجائزة مرة كل سنتين لفائز واحد في إحدى القطاعات التالية:¹

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛
- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛
- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة أقل من 50 عامل؛
- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة أقل من 100 عامل؛
- المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي؛
- المؤسسات التي فازت بالجائزة مرتين أو أكثر.

2. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:²

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية حقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز وعمل على تكييفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تطلع إليها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي متميز على ربط نتائج أداء الهيئات والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان استدامة النتائج وتحسينها وتطويرها ويتلخص تميز الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية في نتائج أدائها الرئيسية مدخلاً لقيادة رسم السياسة الاستراتيجية وتدير مواردها وشرافاتها بكفاءة وتطور عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل المبدعة وشفافة تحرص على تعلم المستمر ولابد من وجود قياس دقيق للنتائج من أجل تمكين القيادة من تتبع التطوير، ومقارنته بالأداء

¹ وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الدورة الثالثة، دليل تحديد الأهلية والاشتراك، الأردن، سنة 2001، ص3.

² إيهاب عبد ربه سهوم، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، سنة 2013، ص11.

المستهدف، وتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص تحسين وتطوير في أداء البيئة، والمؤسسة الحكومية، مما يمكن فريق القيادة من اتخاذ قرارات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وترجمة فرص التحسين والتطوير إلى برامج ومشاريع ومبادرات ذات مسؤوليات تنفيذ واطر زمنية محددة، حيث يهدف هذا البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الجهات الحكومية المشاركة من خلال عملية تقييم ذاتي التي تجربها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج.

1.2. فئات البرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز: يقوم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على تقسيم فئات التميز إلى فئتين رئيسيتين دولتين تنبثق عنها الفئات الفرعية لكل منها وفق التالي:

- فئات التميز المؤسسي:

- فئة الهيئة/ الدوائر الحكومية المتميزة؛
- فئة المؤسسة الحكومية المتميزة،
- في التقدير تميز الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً؛
- فئة الجهة الحكومية المتميزة مالياً؛
- فئة أفضل نتيجة في رضا المتعاملين؛
- فئة أفضل نتيجة في رضع الموارد البشرية،
- فريق العمل المتميز؛
- المبادرة الإدارية المتميزة؛
- المشروع التقني/ الفني المتميز،
- المشروع الحكومي المتميز.

- فئات التميز الوظيفي:

- الموظف الحكومي المتميز موظف؛
- الموظف المتميز في المجال الإداري؛
- الموظف المتميز في المجال المالي؛
- الموظف المتميز في المجال التقني/ الهندسي؛
- الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة؛
- الموظف المتميز في المجال الميداني؛

- الموظفة المتميزة؛
- الموظفون الجدد.

يحرص برنامج على الالتزام بمراجعة وتطوير معايير تقييم بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز على المستوى العالمي، وتستجيب لأي التطورات في مجال العمل الحكومي، وتأخذ بالاعتبار آراء ملاحظات الدوائر الحكومية.

3. نموذج الجزائر للتميز:

اهتمت الجزائر على غرار الكثير من دول العالم بتميز وأنشأت العديد من المؤسسات الفاعلة في هذا المجال، حيث تأسست الهيئة الجزائرية للاعتماد ONML بموجب مرسوم تنفيذي رقم 86-250 المؤرخ في 30 ديسمبر 1986، أيضا تأسس معهد جزائري للتقييس INAOR بموجب مرسوم تنفيذي رقم 98-89 المؤرخ في 21 جانفي 1998، لتعتمد وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز، بناء على المرسوم تنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 6 جانفي 2002، وتم تعيين تاريخ 19 ديسمبر من كل سنة كيوم وطني للتقييس وحصول المؤسسة المتميزة على 2 مليون دينار جزائري، للتميز.

1.3. معايير جائزة الجزائر للتميز: حيث تم توزيع 1000 نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية:¹

- **التزام الإدارة:** يبحث هذا المعيار في تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة، وقد خصص لهذا المعيار 200 نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي؛
- **الاستراتيجية وأهداف الجودة:** يركز هذا المعيار على مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها وقد خصص لهذا المعيار 80 نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي؛
- **الاستماع إلى الزبائن والموظفين:** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائن الداخلين الموظفين وزبائن الخارجيين، وقد خصص لهذا المعيار 200 نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي؛

¹ زرزار العياشي، بن وريدة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- **التحكم بالجودة:** يتناول هذا المعيار قدره مؤسسة في التحكم والرقابة على الجودة، وقد خصص لهذا المعيار 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي؛
- **قياس الجودة:** يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة، فقط خصص لهذا المعيار 100 نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي؛
- **مشاركة الموظفين:** يتناول هذا المعيار ماذا تبني المؤسسة لروح مشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف الأنشطة الوظيفية، وقد خصص لهذا المعيار 100 نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي؛
- **النتائج:** يتضمن هذا العنصر نتائج أعمال المؤسسة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها، وتطور أدائها المالي وحصتها السوقية، وقد خصص لهذا المعيار 200 نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي.

4. جائزة الخليج العربي للجودة الإدارية GQMA:¹

تقدم هذه الجائزة من منظمة الخليجية للجودة والارتقاء بالعمل الإداري بدول المجلس التعاون الخليجي، وتشمل جائزة للقطاع الحكومي واخرى للقطاع الخاص، وجائزه للقطاع الحكومي الخاص، تهدف هذه الجائزة إلى تحقيق الآتي:

- نشر وعي الجودة بدول الخليج العربي؛
 - التنافس الشريف بالعمل لدول الخليج العربي؛
 - الانتشار العالمي لقطاعات دول مجلس الخليج العربي؛
 - إبراز ذهول الجهات الملتزمة بالمقاييس والمعايير الخليجية.
- تكمّن فوائدها في بعض العناصر الأساسية وهي:
- الثقة بالمنتجات والخدمات والإدارة الخليجية؛
 - الاعتراف الدولي؛
 - زيادة الصادرات الخليجية للأسواق العالمية؛
 - رفع مستوى الجودة الإداري على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي العربي؛

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص104.

- التحسين المستمر؛
- قياس لماذا رضا الزبون المستهلك؛
- زيادة الارباح؛
- فرصة للابتكار والإبداع للعاملين؛
- القرارات الصائبة؛
- البروز الإعلامي على المستوى العالمي والإقليمي.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لقيادة التغيير

تعتبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، بقصد خدمة الأهداف المنشودة، وتعني سعي قائد تغيير إلى الارتقاء بمستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على التنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، وبذلك تكون وظيفة قائد تغيير التنظيم هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية لواقع أفضل، ولذا لابد من اختيار نموذج التغيير ومساره ووضع استراتيجيات له.

المطلب الأول: مفهوم، وأسس ومبادئ قيادة التغيير

في هذا المطلب سنتعرف على مفهوم قيادة التغيير، بالإضافة إلى التطرق لأهم أسس ومبادئ قيادة التغيير.

أولاً: مفهوم قيادة التغيير

قيادة تغيير هي: قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة.¹

أو هي: قيادة تغيير المخطط داخل كل مؤسسة، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت عملية التغيير من أجلها، بحيث تستطيع المنظمة التكيف مع ما يواجهها من تحديات، وعقبات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.²

بصفة عامة قيادة التغيير هي: قدرة الرئيس على التأثير في مرؤوسيه وجميع العاملين لإحداث التغيير المنشود من خلال تحقيق مبدأ الشراكة في إيجاد الرؤية والأهداف المشتركة، وبناء الثقافة الداعمة للتغيير والتحفيز والقوة الحسنة لكقائد للتغيير، استجابة للمتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة وسعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

من الضروري توضيح الفرق بين كل من إدارة التغيير وقيادة التغيير نظراً لورودهما أحياناً كثيراً لدى عدد من الدراسات والأدبيات المختلفة بمسمى إدارة التغيير، ويمكن معرفة الفرق بينهما من خلال

¹ نعيم أبو سمرة، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام أكاديمية الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 78.

² Quardokus, Kathleen. M; *Instructional Change in Academic Departments: An Analysis From the Perspective of Two Environment- Focused Change Strategies*, the Mallinson Institute for Science Education, Western Michigan University, 2014, p63.

معرفة الفرق بين المدير والقائد، حيث يستمد المدير سلطته من المكتب والصلاحيات المخولة له من قبل الإدارة العليا، على عكس القائد الذي يستمد سلطته من الأتباع فغالبا يستطيع الأفراد أن يكونوا مصدرا للقوة، فهم قادرون على الدعم الذي طالما منحوه لقائدهم طوعا، كما يستطيعون أن يزدوا من دعمهم له فيزداد القائد قوة، فمصطلح إدارة التغيير يستخدم لوصف عملية التمثيل لعملية التغيير، كما أن مصطلح قيادة التغيير يصف قدرة القائد على تعبئة الأفراد وحشد قدراتهم وتوجيهها نحو عملية التغيير وتبنيهم لها رغبة منهم دون إكراه.

ثانيا: أسس قيادة التغيير

هنا سنسلط الضوء على خصائص قائد التغيير، وحتى يستطيع قائد التغيير إدارة التغيير للمؤسسة نحو الأفضل يجب أن يتميز بالخصائص التالية:¹

- **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** يعتبر نجاح التغيير على قدرة الإدارة في تحديد أهداف التغيير ووضوحها وإجراء دراسات تعتمد على التحليل والمقارنة بحيث تكون الأهداف قابلة للتحقيق؛
- **القدرة على الابتكار:** يجب أن تتوفر لدى الأفراد القائمين على تنفيذ عملية التغيير مهارات وقدرات جيدة، والدافعية للإبداع والابتكار؛
- **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** تعتمد على مدى توافر المهارات والخبرات العالية والتجارب السابقة تستطيع من خلالها القيادة العمل بقوة بما يتماشى مع التغيرات البشرية أو التكنولوجية وقدرتها على إدارة الأزمات؛
- **القدرة على إحداث التغيير:** يجب توافر الرغبة والقدرة المعرفية والعلمية لدى القيادة لإحداث تغيير المطلوب.
- **القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية:** من خلال اتباع الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي الإقناع والابتعاد عن التخمين والعشوائية، فالطرق العلمية أكثر اقناعا وتستطيع وصف واقع الحال أكثر من غيرها؛

¹ أبو سمره نعيم، مرجع سبق ذكره، ص80.

- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية:** الكفاءة والفعالية أمران متلازمان فلا بد من توافر القدرة والمهارة لدى القيادة من خلال قدرتها على تحديد الأهداف بوضوح والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة وأقلها مخاطره؛
- **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** لابد من توافر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء؛
- **القدرة على تنظيم والإبداع والتفويض:** يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات، وهنا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا.

ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير

- هناك مجموعة كبيرة من المبادئ التي تنظم عملية إدارة التغيير، تتمثل أهمها فيما يلي:
- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منها إجراء تغيير على مستوى المنظمة ككل في الوقت نفسه أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره؛
 - ينبغي أن يتم التغيير في مجالات التي تكون أكثر تطبيقاً، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة؛
 - عند إمكانية دراسة التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراءه؛
 - عند قيادة المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط له، فإنه ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته؛ ترتبط كفاءة التغيير وفعاليته مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة وانسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل وبالتالي مقاومة جهود التغيير.

بالتالي فإن قيادة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية، لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط بل على التخطيط الناجح أيضاً، وتحديد الفكرة المناسبة في الظرف المناسب.

المطلب الثاني: استراتيجيات قيادة التغيير وأدوار قائد التغيير

إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير أو فشله، سواء كان مخطط له بصورة مسبقة ومتأنية أو بصورة مفاجئة أو طارئة يعتمد على الاستراتيجية المنتجة في أحداثه، سنتطرق في هذا المطلب الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير وأدوار قائد التغيير.

أولاً: استراتيجيات قيادة التغيير

1. الاستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخطط له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: الوقت وقدرة العاملين ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان النجاح الاستراتيجية التغيير المتدرج:¹

- **المشاركة واسعة النطاق:** يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، الذي يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد تؤثر عليهم التغيرات أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية أحداثه إذ إن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد ولدين يؤثر عليهم التغيير عارفين بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم مما يساعد في تنفيذ التغيير؛
- **المشاركة المركزة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة المقاومة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة؛

¹ محمد بن يوسف، إدارة تغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 209.

- **أسلوب الإقناع:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فإنه في هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع حيث يتم إقناع الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله، من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المنظمة؛
- **أسلوب الإكراه:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الأسلوب الإكراهي مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف في الرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

يمكن توضيح الاستراتيجيات السابقة كما هو مبين بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-9): استراتيجيات التغيير المتدرج

مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
مرتفعة	مشاركة واسعة	الإكراه
درجة الإلحاح	مشاركة مركزة	الإقناع أو الإكراه
منخفضة		

المصدر: محمد بن يوسف محمد بن يوسف، إدارة تغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص211

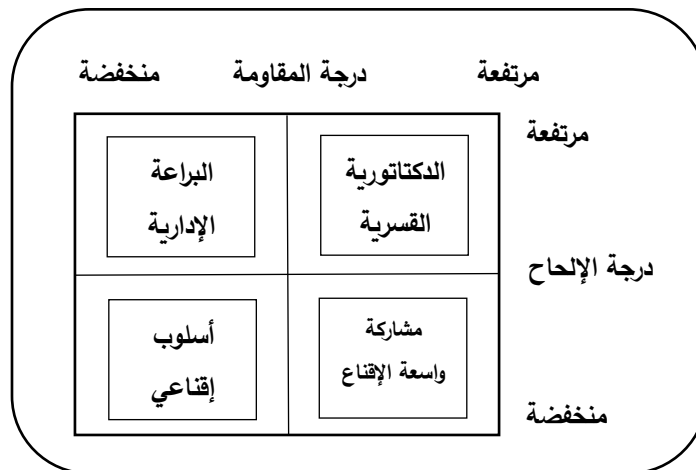
2. استراتيجية التغيير البنوي:

يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنوي في المنظمة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية ودقة، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين، أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المنظمة شيئاً مختلفاً تماماً، ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية والتي تتمثل في:¹

¹ نفس المرجع السابق، ص211.

- **استراتيجية القيادة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة، ولا تعيش المنظمة في أزمة، فيبادر أحد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين، لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، وإلا فإن هذا الأمر لا يكفي بل لابد من قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف؛
- **استراتيجية الإقناع:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة وجميع العاملين في المنظمة يعرفون، والمقاومة للتخطي من هذه الأزمة تكون منخفضة، وهنا لابد من القيام بشيء سريع لتخطي ذلك، وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في مستقبل أفضل، وأن ما تنوي المنظمة القيام به هو الأفضل للمنظمة والعاملين؛
- **الاستراتيجية الديكتاتورية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير قوية، ومن أجل عدم الوقوع في كارثة، فإن هذا الأسلوب يكون هو الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث قد يتميز هذا الأسلوب ببعض القسوة، والتي قد تضر الروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر إحراز النتائج سريعة من أجل البقاء، يعتبر هذا الأسلوب أكثر أهمية من الاهتمام بالروح المعنوية، ويوضح الشكل التالي بيان هذه الاستراتيجيات السابقة:

الشكل رقم (1-10): استراتيجيات التغيير البنوي



المصدر: محمد بن يوسف محمد بن يوسف، إدارة تغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص213

ثانيا: أدوار قيادة التغيير

تبرز أدوار قيادة التغيير في الأدوار التي يقوم بها كل من مسؤول التغيير، القائد الاستراتيجي، والاستشاريين، وهذا لأهمية كل عنصر فيهم، وعليه نتطرق لدور كل واحد فيهم:

1. مسؤول التغيير ودوره:

قد يكون المسؤول عن عملية التغيير من في منظمة ما؛ مدير أو مشرف أو مستشار خارجي، وبما أننا نتحدث عن قيادة تغيير فإن المسؤول عنه يدعى بقائد التغيير، وتتمثل أدوار قائد التغيير مهما كانت صفته (مديرا أو مستشارا) في الجدول التالي:

جدول رقم (1-8): صفات وأدوار القائد

الصفات	دور قائد التغيير
المبتكر	• توحيد الاتجاهات والمعلومات لينتج عنها أفكارنا نماذج، وخطط تغيير معينة؛ • يلتمس الصورة الكلية للمنظمة وقيمها؛ • يتبنى خطط التغيير.
المجدد	• يركز على كيفية تنظيمية والفعالية؛ • يحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل؛ • يبحث عن مواطن الفرص والمزايا الناجمة عنها.
الموظف الموحّد	• يجمع المؤيدين والمناصرين لإحداث التغيير؛ • يحرص على كسب التقبل الشخصي والجماعي لبرامج التغيير؛ • ربط العلاقة بين الخطط والجوانب التنظيمية.
الخبير	• يتميز بمسؤولية المعلومات الفنية والمهارات المطلوبة من أجل التغيير؛ • يستخدم معلومات في مهارة ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية؛
المدير	• يقوم بتحديد الأولويات ويستبعد إجراءات وتعويض العمل؛ • تنمية مهارات الآخرين مع التأكد في الانجاز الأعمال بأقل التكاليف.
الكفيل	• يتأكد من مساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة لباقي مستويات الاخرى؛ • يساوي الاتصالات بفاعلية من اجل ملائمة تغييرات المنظمة.

المصدر: سعيد يس عامر، قضايا عامة لإدارة التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة،

1992، ص 11.

قد حدد (هيجز وروланд) (Rowland 2001 & Higgs) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة وتتضمن ما يلي:¹

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: حيث يعمل القائد على أن يدرك الموظفون الحاجة إلى تبني التغيير.
- إحداث التغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس فهم عميق لاحتياجات المنظمة مع دعمه بمجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين: يجب إشراك العاملين في المنظمة من أجل خلق الدافعية لتبني عملية التغيير؛
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات: بناء خطة فعالة من أجل تنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمراقبة والمتابعة؛
- تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير، ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل تغيير.

2. دور القيادة الاستراتيجية (قائد الاستراتيجية):

هي القيادة التي تسعى لتوفير القدرات المادية والبشرية من أجل إحداث التغيير استراتيجيا أي على مستوى رسالة المنظمة، أو طرح طرق جديدة للعمل لأن هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائما لاستشراف المستقبل بناءً على تحليل دقيق.²

فهي عملية يلجأ إليها قائد الاستراتيجية بغية تحقيق رؤية واضحة ومفهومة، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد، ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا المديرين والرؤساء في مستويات الإدارة العليا.³

¹ Higgs, M.j, & Rowland, D, **Developing Change Leadership Capability, The Impact of A Development Intervention**, Henley working paper series, 2001, p46

² فريد نجار، التغيير والقيادة والتنمية، محاور إصلاح استراتيجية في القرن 21، دار جامعية إسكندرية، مصر، 2007، ص 89.

³ حنان عقابة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير ثقافة تنظيمية في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص36.

يمكن تلخيص دور القائد الاستراتيجي في خمسة أدوار قيادية يمارسها، وهذا حسب تومسون وستيرك لاند (Strichland & Thomson) تتمثل في:¹

- مراقبة مجريات الأحداث وعملية التنفيذ عن كثب، وتشخيص المعوقات من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات؛
- إرساء دعائم الثقافة التنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية على مستويات التغيير الثقافي؛
- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة)، من خلال تشخيص مبكر، وتربص الفرص وتوليد الأفكار الجديدة؛
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية؛
- قيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال استراتيجية الإقناع والمشاركة.

3. دور الاستشارة:

الاستشارة هي مساعدة المنظمات على تحسين أدائها في المقام الأول من خلال تحليل المشكلات ووضع الخطوط لتحسين التنظيمات القائمة، حيث تكتسب شركات الاستشارات الإدارية خبرتها المهنية نتيجة لتعرض مستشاريها لخبرات مع منظمات عديدة. وعليه فإن دور المستشار أو الاستشارة في عملية التغيير؛ هو تقديم المساعدة لإدارة التغيير التنظيمي من خلال تطوير المهارات والتدريب وتنفيذ التكنولوجيا وتطوير الاستراتيجية، أو تحسين الخدمات التشغيلية.

المطلب الثالث: مراحل قيادة التغيير

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير وخطواته، ومن ثم اقتراح وتصميم العديد من النماذج لإدارة التغيير في المنظمة، وتمثل نماذج قيادة التغيير التنظيمي: الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير،² وهناك العديد من نماذج إدارة التغيير وإذا

¹ نفس المرجع السابق ص 40-41.

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 59.

اختلفت في بعض الجزئيات، إلا أنها تتفق بأن قيادة التغيير تتضمن خطوات منظمة وواضحة، ويعتبر Kurt Lewin من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج إدارة التغيير، حيث قدم سنة 1951 نموذجا لإحداث التغيير التنظيمي، بحيث اعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحريك في اتجاه التغيير.¹

لقد حظي نموذج (Kurt Lewin) لاهتمام كبير من جانب الكتاب والباحثين، ويعتبر منطلقا لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، ولقد تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع في الأبحاث التجريبية لفحص التغييرات التنظيمية،² والذي استعملناه بدورنا في بحثنا هذا، ووفقا لهذا النموذج هناك ثلاث مراحل أساسية في عملية التمثيل الفعال للتغيير التنظيمي، وتتمثل في:

أولا: الإعداد للتغيير: إذابة أو إزالة الجليد

تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات الحالية للفرد بما يخلق لديه شعور شديد بالحاجة إلى التغيير، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، هذه المرحلة تهدف إلى اعتراف الأفراد بوجود مشكلة في العمل وإدراك الحاجة للتغيير، وإيجاد الدافعية والاستعداد للتغيير وتعلم معارف وقدرات واتجاهات وممارسات جديدة، من خلال التأثير على مدى جدوى وعدم ملائمة أساليب وطرق العمل والممارسات والسلوكيات الحالية، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، وتتضمن هذه المرحلة أيضا تشخيصا موضوعيا ودقيقا للمشكلة ووضوح أهداف التغيير ومساره، والتعرف على احتمالات مقاومة التغيير وأسبابها والأطراف المعنية بالمقاومة واتخاذ الوسائل والإجراءات للتعامل معها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا وتلعب دورا كبيرا في إنشاء عملية التغيير، وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال وإغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام الكافي.

¹ Gérard Roth, Michal Kurtyka, profession dirigeante : **De La Conception Du Changement à l'Action**, Dunod, Paris, 2007, p 245.

² Norhayati bt Aziz; &al, **The Application of Kurt Lewin's Model of Change in The Implementation of Higher Order Thinking Skills in School**, International Journal of academic research in business and social sciences, Vol.7, No. 8, 2007, p 111.

ثانياً: مرحلة إدخال التغيير

يتم في هذه المرحلة الشروع في إنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة، من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات والتطورات الجديدة، وتقتضي هذه المرحلة تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأفكار جديدة، ومن الضروري توفير التدريب اللازم والمواد اللازمة والدعم الاجتماعي والنصح للأفراد ومناقشة المشكلات التي يواجهونها ومساعدتهم في إيجاد الحلول المناسبة لها.

يرى (لوين) أن إدخال التغيير قبل الألوان وتغيير الأشياء بسرعة كبيرة يؤدي إلى إيجاد مقاومة للتغيير، فحينما يقوم المديرون بإدخال تغييرات دون أن يشعر الأفراد بالحاجة إليه تزداد احتمالات فشل التغيير.

ثالثاً: مرحلة ترسيخ/ تثبيت التغيير: إعادة التجميد

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت واستمرار التغيير الذي تم إدخاله، وذلك بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار سلوك والاتجاهات الجديدة، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام تدريب إضافي و أسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، التقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

أما بالنسبة للافتراضات التي يبني على أساسها النموذج فتتمثل في:¹

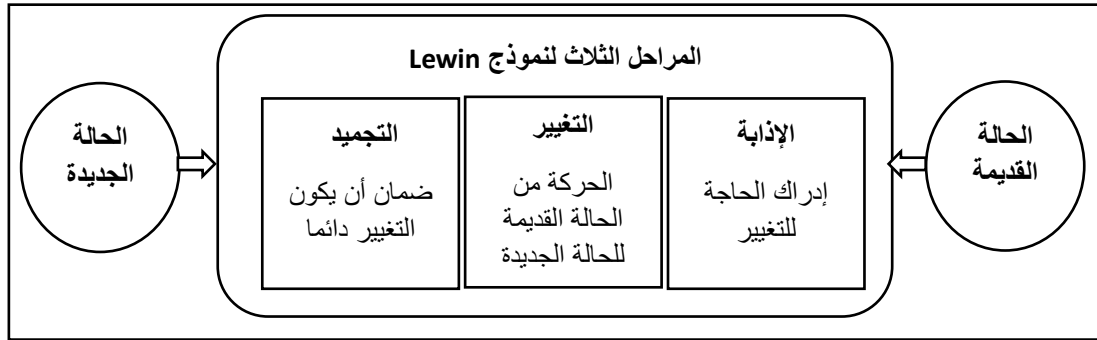
- أن عملية التغيير ستتضمن تعلم شيء جديد، كما تتضمن استبعاد اتجاهات وسلوكيات وممارسات تنظيمية قائمة؛
- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير؛

¹ مأمون أحمد سليم دقاسمة، التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد (الأردن) نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، المجلد 24، العدد 88، 2002، ص 88.

- إن العنصر البشري هو محور التغييرات التنظيمية، فإن أي تغيير في أي عنصر من عناصر المنظمة يتطلب من الأفراد أن يتغيروا؛
- إن مقاومة تغيير أمر طبيعي؛
- يتطلب التغيير الفعال تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات الجديدة.

الشكل الموالي يوضح النموذج الذي قدمه (لوين) لإدارة التغيير:

الشكل رقم (1-11): نموذج Lewin لقيادة التغيير



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الـ21، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص284.

بناء على نموذج (لوين) فإن التغييرات التي تحدث في المنظمات تنطلق من الوضع الثابت (الحالة القديمة) إلى تغيير المستمر (الحركة من الحالة القديمة إلى الحالة الجديدة) والانتقال مرة أخرى إلى النقطة الثابتة (الحالة الجديدة) حيث يتم بناء ثقافة وممارسات جديدة في المنظمة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتعرف على مختلف المفاهيم والأساسيات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، بدءا بالمراجعة النظرية للمنظمة المتعلمة، حيث تناولنا أهم المفاهيم المتعلقة بالتعلم، والتعلم التنظيمي، وأنماطه ومعوقات الوصول إليه، بالإضافة إلى محاولة معرفة الأسباب التي تدفع بنا نحو التحول إلى المنظمة المتعلمة، مع التعرف على مفهومها، خصائصها، أبعادها والإستراتيجيات التي تمكننا من تبنيها، مروراً على المبحث الثاني والذي تطرقنا فيه إلى المراجعة النظرية للتميز المؤسسي، حيث تعرفنا على مفهوم التميز المؤسسي، أهدافه، وخصائصه، وأبعاده، ونماذج، واستخلصنا أهم الدوافع التي تدفعنا لتبني التميز المؤسسي، وتعرفنا على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمة، وصولاً إلى قيادة التغيير التي تعرفنا من خلالها على أهمية قيادة التغيير في أن تكون رابطاً قوياً يمكن المنظمة من الوصول إلى التميز المؤسسي، ومن خلال الفصل التالي، سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الأدبيات التقليدية

مختبرات الأدب

تمهيد:

بعد التعرف على الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة، التميز المؤسسي، قيادة التغيير)، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض بعض من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا، والتي تعتبر خطوة أساسية من أجل إنجاز دراسة علمية يساهم في تقديم إضافة جديدة، وعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات دراستنا، علماً أنه تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتم الوقوف على أهم النقاط التي تناولتها من حيث ضبط المتغيرات، المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات التحليل، ثم المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية من خلال إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف، إلى أن نصل في الأخير إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية؛

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة؛

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة (فاطمة الزهراء كراشة، 2021)، أطروحة دكتوراه بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز¹

جاءت هذه الدراسة لمعالجة أحد أهم المواضيع حديثة الطرح على الساحة الإدارية بهدف تقديم عرض نظري لكل مفهوم من متغيرات الدراسة المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل والأداء المتميز وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين.

تدعمت الدراسة بتمحيص ثلاثة نماذج لشركات عالمية، الأكثر تنافسية في مجال كل منها، وهي على التوالي: جنرال إلكتريك الفترة (1981-2001)، آبل الفترة (1976-2011) وغوجل الفترة (1998-2014)، جاءت نماذج الدراسة من بيئة الأعمال الأمريكية لأنها الأكثر حضوراً على الساحة التنافسية الدولية متجاوزة حدود نشأتها.

حاولت الدراسة بناء نموذج لبلوغ التميز من خلال خصائص المنظمة المتعلمة بترشيح جملة من الدعائم التالية والمرتبة حسب أولويتها التأثيرية، والتي تلخصت في: ثقافة المنظمة org-culture التي تشجع على الإقبال على المعرفة، تفاعلاً، اكتساباً وخلقاً، ومن ثم المشاركة بها من خلال إدارة عليا (قيادة) تؤمن بأن القيمة المضافة للعمل في ظل رهانات المعرفة هي الرصيد المعرفي، وتوفير هيكل تنظيمي Org-Structure مرن يسمح بتبادل المعرفة وتشاركها بين كل أعضاء التنظيم بتوفير مساحات تلاق للأفراد لتبادل المعارف بتبني استراتيجيات تسييرية تعنى بتمكين المورد البشري وتحرير طاقاته الإبداعية، لتكون المنظمة المتعلمة هي بيئة العمل الإيجابية والخلقة التي يتم فيها استغلال كل المواد على تنوعها وتعمدها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين.

¹ فاطمة الزهراء كراشة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2021/2020.

2. دراسة (علي الطاوس، 2019)، أطروحة دكتوراه بعنوان: بيئة العمل وإشكالية الأداء المتميز، دراسة ميدانية بمؤسسة Condor ببرج بوعرييج¹

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز واقع بيئة العمل في المؤسسة وكيفية تحقيق الأداء المتميز، وكذا معرفة الاستراتيجيات التي تدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الأداء المتميز، بالإضافة إلى التعرف على مختلف الوظائف التنظيمية والأنماط القيادية المعتمدة بالمؤسسة ودورها في تميزها وتحسين أدائها، واستعانت الباحثة في دراستها على الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء المتميز بمؤسسة Condor، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والمقابلات وشبكة الملاحظات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام SPSS.

رأى الباحث إلى أنه من أولويات المؤسسة تطبيق معايير الجودة بحذافيرها، وأن يعمل قادة المؤسسة على اختلاف أنماطهم على تشجيع ثقافة التميز والجودة في المؤسسة؛ فالقائد المتميز حسب الدراسة هو الذي يستغل الفرص التنظيمية ويوفر الفرص التطويرية ويقبل الأعمال التي تخلق نوعا من التحدي.

3. دراسة (بوقرة رابح، قبايلي آمال، دوفي قرمية، 2019)، مقال منشور بعنوان: أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - ميلية، جيجل-²

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر خاصيتين مهمتين للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الخزف الصحي بالميلية، بجيجل، وتهدف إلى معرفة والكشف على أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم

¹ علي الطاوس، بيئة العمل وإشكالية الأداء المتميز، دراسة ميدانية بمؤسسة Condor ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بليدة 2، الجزائر، 2020/2018.

² رابح بوقرة وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - ميلية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 101-120.

التوصل إلى أن الشركة تهتم بالتعلم المستمر وتمكين العاملين بمستوى متوسط، واقتراح الباحثون مجموعة من التوصيات؛ أهمها:

- على الشركة تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة خطة الشركة الاستراتيجية من أجل التطوير والتحسين المستمر لأعمالها؛
- على شركة الخزف الصحي أن تعزز وتطور كفاءات عاملاتها لتحقيق الإبداع والتميز، وتدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي.

4.دراسة (فاطمة الزهراء كراشة، يوسف زدام، 2019)، مقال منشور بعنوان: دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة¹

سعت هذه الدراسة للإحاطة المفاهيمية بمتغيري الدراسة ثم العمل على التفكيك المفاهيمي والتحليل السياقي فالانبثاقي لبناء أكثر الدعائم حسما في بلوغ الأداء المتميز، وما يشكله من طموح للمنظمات التي تسعى لإيجاد مكانة لها ببيئة الأعمال المتسمة باحتدام المنافسة والتغير المستديم من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة وما تتضمنه من مبادئ وركائز تجعل من التحسين المستمر وخلق فرص تحقيق الأسبقيات التنافسية غايتها المتجددة والمعرفة وسيلتها، هذه الدعائم تعنى بأكثر الجوانب التنظيمية حسما نحو التحول من المنظمات التقليدية إلى نظيرتها المتعلمة، وبالتالي زيادة فرص التميز المستديم، وهي: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، المورد البشري، الاستراتيجية (التمكين التنظيمي، الاحتواء العالي)).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة مختلف الأدبيات حول متغيري الدراسة (المنظمة المتعلمة/ الأداء المتميز)، بقصد جمع المعلومات والبيانات عن موضوع الدراسة بقصد تحليلها وتفسيرها والوصول لنتائج محددة، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج:

¹ فاطمة الزهراء كراشة، يوسف زدام، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 2، 2019، ص99-128.

- تعد المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية التي تمخضت عن جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية، التي أسهمت في تطويرها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات؛
- يستند مفهوم المنظمة المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم والقناعات الإنسانية كما التنظيمية تدعمها جملة من الممارسات السلوكية التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية تضمن فرص التطوير والتجديد الذاتي من خلال الإفادة القصوى من الطاقات -المعرفية- الفردية كما الجماعية للعنصر البشري بالمنظمة.
- لم تعد مفاهيم المنظمة المتعلمة ترفاً أكاديمياً ولا انجذاباً لنزعة إدارية جديدة بل هي أكثر من حتمية بظل تغير مقاييس النجاح وموازن القوة ببيئة الأعمال فائقة التنافسية شديدة التغير.

5. دراسة (نذيرة الراقي، 2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية¹

حاولت الباحثة في هذه الدراسة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات البشرية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق التميز، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الجديد للموارد البشرية الذي انتقل من التسيير التقليدي للأفراد إلى تسيير المعارف والكفاءات.

قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف والتحليل للظاهرة المدروسة، واعتمدت على برنامج SPSS في تحليل البيانات واستخلاص المعلومات والنتائج، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتحقق التميز بالمؤسسة الاقتصادية عن طريق تسيير المعارف والكفاءات وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة؛

¹ نذيرة الراقي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017.

- ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة واكتشاف القدرات والمهارات والتوظيف على أساس الخبرات.
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها وتنميتها لجعلها قدرة تنافسية تعمل على تحقيق الأهداف والوصول إلى مستوى التميز في الأداء؛
- ضرورة الاستعانة ببعض نماذج التميز التي كان لها أثر إيجابي في تطوير المؤسسات والاهتمام بالمعايير التي تقوم عليها.

6. دراسة (محمد بن سعيد العمري، 2017)، وهي عبارة عن مقال منشور بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفاً، واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)، كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لعوامل التغيير التنظيمي في التميز التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض المحافظة على ثقافة التغيير والتميز التنظيمي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية التغيير لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تهدف في نهاية المطاف إلى تحسين أهداف المنظمات في جميع المجالات، وكذلك تشجيع العاملين على الأداء المتميز عن طريق توعيتهم بأهمية التميز من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي كعامل من عوامل التغيير التنظيمي ليس له تأثير على التميز التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض مراجعة هياكلها التنظيمية

¹ محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، 2017، ص 113-148.

- بما يكفل سير العمليات التنظيمية بشكل موضوعي واتخاذ القرارات السليمة المبنية على أساس علمي، كما أنه ينظم التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الثلاثة في كل منظمة.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعد رأس المال الحقيقي الذي يلعب الدور الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي.
- إن ثقافة التغيير والتميز التنظيمي لا تتحقق من خلال الممارسات الفردية فقط، وإنما هي بحاجة إلى رؤية شاملة ومجهودات يشارك فيها الأفراد والقادة، لذا يجب الاهتمام بالقيادات الإدارية في مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض، حيث اتضح دورهم الأساسي في تحديد المنهجية المطلوبة لكل من إدارة التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي، حيث إن هاذين المتغيرين هما من أكثر الضروريات الحديثة للمنظمات الحديثة الساعية للبقاء والاستمرار والنمو في ظل تحديات القرن العشرين.

7. دراسة (آلاء عبد الكريم غالب المدو، 2016)، مقال منشور بعنوان: أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي، دراسة استطلاعية لعينة من الكليات¹

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة التميز والأداء الجامعي ومعرفة مدى إدراك المسؤولين ورؤساء الأقسام أهمية تطبيق إدارة التميز، ومحاولة الحصول على جملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي قد تسهم في تعزيز الارتقاء بمستوى إدارة التميز والأداء الجامعي.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بعد توزيع 31 استمارة وجمعها في عدد من الكليات (كلية دجلة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية المأمون، كلية التراث، كلية الرافدين) للتوصل إلى نتائج البحث التي تمثلت في:

- اتضح أن تطبيق إدارة التميز كان بمستوى متوسط وتقدم بعد القيادة بالإبداع يليه العلاقات والموارد وإدارة العمليات والاستراتيجيات والتركيز على الطلبة وبالمركز الأخير بعد إدارة الموارد البشرية؛

¹ آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي، دراسة استطلاعية لعينة من الكليات، مجلة الدنانير، بغداد، العراق، العدد 9، ص368-386.

- تبين أن إدارة التميز في الكليات مرتبطة ومؤثرة بقوة في الأداء الجامعي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد؛

- إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والاستراتيجيات في أغلب الكليات مرتبطة ومؤثرة بمستوى متوسط في إجمالي الأداء الجامعي.

ارتأت الباحثة أنه على عمادة الكليات الاهتمام بالموارد البشري المتمثل بطاقم التدريس والإدارة والطلبة كذلك، ووضع استراتيجيات معتمدة على رؤيا واضحة، واستغلال القيادة بالإبداع التي يملكها رؤساء الاقسام والموارد وإدارة العمليات التي تملكها الجامعات لتدعيم إدارة التميز.

8. دراسة (خليدة محمد بلكبير، 2016)، مقال منشور بعنوان: تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، أما النتيجة التي تم التوصل إليها هي أن هذه المساهمة تأتي بشكل رئيسي من خلال بناء الرؤية المشتركة، التقييم الذاتي المستمر للمنظمة، التمكين، نشر المعارف، توظيف التكنولوجيا، تشجيع التعلم على المستوى الجماعي، وتبني المرونة التنظيمية، واقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي تدعم بشكل أساسي تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة من أجل تحقيق التميز التنظيمي:

- السعي الدائم نحو التغيير والتجديد، وتبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة تتناسب مع التحديات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛

- جعل التميز التنظيمي من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كونه يقود إلى مستويات أداء عالية والنفوق على المنافسين؛

- تعزيز الالتزام الشخصي والاستعداد طويل الأمد لدى العاملين للتعلم واكتساب المعارف والمهارات، وتشجيعهم أن يصبحوا أفراداً متميزين؛

- دعم العاملين للتخلص من الأفكار النمطية والتعميمات الجامدة التي تعيقهم عن الانطلاق نحو كل ما هو جديد؛

¹ خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص165-184.

- بناء الرؤية المشتركة التي تنطلق من الرؤية الفردية لكل عامل، كونها محفز ومحرك قوي لجميع العاملين بالمنظمة؛

- تشجيع التعلم المستمر واكتساب المهارات والمعارف الجديدة باستمرار، وخاصة التعلم على مستوى الجماعة.

9. دراسة (عائشة سعدي، 2016)، بعنوان: المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تسمسيت¹

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على دور التعلم التنظيمي في إيجاد بيئة متميزة، ومحاولة تسليط الضوء على العوامل والسياسات المتبعة في زيادة التعلم التنظيمي داخل بيئة العمل لأجل الوصول إلى إدارة متميزة والوصول إلى أفضل النتائج، وتوضيح أثر تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي على تميز مختلف المنظمات.

وانتقل الباحث بين عدة مناهج تتلاءم مع موضوع المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز بدءاً من المنهج الإحصائي مروراً بالمنهج الوصفي والتحليلي وصولاً لاستعمال عدة تقنيات في الدراسة، منها: الملاحظة، المقابلة وتوزيع الاستمارة، وخلص لعدة نتائج أهمها:

- تحسين مستوى العمل بشكل جماعي يزيد من قيمة وجودة الخدمة المقدمة كما أن للتحسين الفردي دور في إضفاء التجديد على الخدمة وبالتالي التميز في أدائها؛
- إن التراجع في الأداء يرجع إلى غياب المكافآت داخل محيط العمل، ما يولد في نفسية العمل الشعور بالملل والإحباط؛
- عوامل الميزة التنافسية، سرعة الإنجاز، تميز الخدمة، تميز المورد البشري؛
- الاقتراحات الخاصة بالتميز تتمثل في: الاهتمام بالعامل، المكافآت، فتح مجال الإبداع، تطوير التكنولوجيا؛

¹ عائشة سعدي، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تسمسيت، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، 2016/2015.

- لاستراتيجية التعلم التنظيمي دور في تحقيق إدارة التميز من خلال: التسيير الجيد، الفعالية التنظيمية، تنمية القدرات الذاتية، التميز بالخدمة، مع التكوين الجيد لكافة المستخدمين.
- المنظمة الساعية نحو التطور والتقدم وبالتالي التميز هي التي تعمل على توفير الجو الملائم لأجل الرقي، خصوصا باعتمادها على مدخل التعلم التنظيمي.

وعليه اقترح الباحث ما يلي:

- إعطاء أهمية والأولوية للتعلم التنظيمي؛
- إيجاد طريقة العمل بالفرق داخل المحيط التنظيمي للمؤسسة؛
- تشجيع عملية الإبداع الابتكار وسط العمال؛
- العمل على تفعيل عملية الاتصالية من خلال تسهيل انتقال مختلف المعلومات وفي الوقت المحدد لها.

10. دراسة (فريد محمد، فيصل البوريني، 2016)، بعنوان: تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدار¹

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حسب التسلسل الآتي:

- التعرف على مستوى إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدار؛
- التعرف على مدى صلاحية النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تقييم التميز في إحدى المؤسسات التعليمية الأردنية ممثلة بجامعة جدار؛
- الوقوف على مستوى التميز في جامعة جدار مقارنة بنتائج الدراسات والأبحاث السابقة لمنظمات الأعمال التي تناولت موضوع التميز.

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية رأى الباحثان وجوب:

¹ فريد محمد، فيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدار، المجلة العربية للاقتصاد إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، ص 93-104.

- إيلاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل إدارة الجامعة؛
- ممارسة التقييم الذاتي لمستوى التميز الجامعي في الجامعة؛
- الاهتمام بتدريب العاملين للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز؛
- خلق ثقافة قائمة على تحقيق التميز في الأداء من أجل تحقيق وضع تنافسي أفضل للجامعة؛
- مراجعة السياسات الجامعية المختلفة وتطويرها باستمرار وبخاصة سياسات ضمان الجودة بالتنسيق مع هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية صاحبة الشأن؛
- تنمية وتطوير العلاقات مع كافة أصحاب المصلحة؛
- تشجيع عملية الإبداع من خلال الاهتمام بقضايا العاملين وتقديم حوافز للطلبة المبدعين؛
- تحسين وتنويع معايير البيئة الجامعية لغايات التميز وبما ينعكس إيجاباً على الطلبة.

11. دراسة (مسعودة شريفي، 2016)، أطروحة دكتوراه بعنوان: إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ أسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، هذا الشكل التنظيمي الجديد الذي أصبح محددًا أساسيًا في عالم الأعمال، وذلك لأنه يسمح للمنظمة بأن تتعلم من خلال العاملين لديها، وتنتهز كل فرصة من أجل التعلم، وإيجاد الأفكار الجديدة، كما يسمح لها بصقل مواردها البشرية بشكل يمكنها من تحقيق التميز.

شملت الدراسة جانباً تطبيقياً موضوعه منظمة جنرال الكتريك وتجربة تحولها لمنظمة متعلمة، بالإضافة إلى دراسة منظمة (كوندور إلكترونيكس) الحاضرة بقوة في سوق الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية المحلية، ودراسة إمكانية تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة فيها، ومعرفة ما إذا كانت هذه المنظمة تمتلك مقومات تجعلها قادرة على التحول إلى منظمة متعلمة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

¹ مسعودة شريفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ أسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016/2015.

- مع كل ما يحدث في العالم بشكل عام، وفي بيئة الأعمال بشكل خاص من تغييرات سريعة، يصبح التغيير شيئاً ضرورياً وملحاً، فإذا أرادت المنظمات أن تبقى في هذه البيئة عليها أن تتغير وتتكيف مع بيئتها وإلا كان مصيرها الفشل؛
- يشير التعلم التنظيمي إلى التعلم الذي يحدث داخل المنظمة، ويمكنها من التكيف بشكل ملائم مع بيئتها، بينما يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة الماهرة في نقل المعرفة، والتي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وبهذا يكون التعلم التنظيمي أساس واحد فقط من أسس المنظمة المتعلمة، وهو بمثابة الطريق الذي يوصل إلى الهدف المتمثل في المنظمة المتعلمة؛
- يتطلب تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة، النجاح في إرساء مجموعة من الأسس، وأهمها التعلم التنظيمي، التفكير النظمي، القيادة، فرق التعلم، ثقافة التعلم، وإدارة المعرفة، ويتطلب إرساء مثل هذه الأسس عملاً كبيراً، وقد يستغرق أعواماً طويلة من التغيير الهيكلي والإنساني والثقافي الذي يأتي ضمن مهام إدارة التغيير، فإذا نجحت هذه الأخيرة في القيام بهذه التغييرات، فإنها تكون بذلك عملت على تهيئة الأرضية لإرساء أسس المنظمة المتعلمة بشكل سليم وبالتالي ساهمت في إنجاح عملية التحول؛
- رغم كل المقومات التي تمتلكها كوندور، والتي يأتي على رأسها توفر أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها إلا أنها تحتاج إلى تغيير تنظيمي شامل، وبالأخص في ثقافتها التنظيمية لأن التحول إلى منظمة متعلمة يتطلب مستوى عال من الجاهزية والمرونة، وفي هذا المجال يمكن لكوندور الاستفادة من تجربة جنرال إلكتريك والتعلم منها من أجل إنجاح عملية التحول.

التوصيات:

- التغيير حادث في كل الأحوال، الأمر كله يقتصر على اختيار المنظمات بين أن تقوم هي بالتغيير أو يفرض عليها، وعليه من الأفضل على كل منظمة أن تبادر هي بالتغيير وتتحكم بمصيرها بنفسها بدل أن يتحكم فيه الآخرون

- إذا أرادت المنظمة أن تتغير فيجب أن يكون ذلك بشكل مخطط بدقة، وإلا كان مصير جهودها الفشل والتحرك إلى الوراء بدل الأمام، وعليها أن تحرص على إدارة هذا التغيير بشكل جيد وسليم وإلا كانت النتائج كارثية
- المنظمة المتعلمة مرتبة متقدمة من التميز، تحلم بالوصول إليها كل المنظمات، ولكن القليل منها فقط ينجح في بلوغها، إذا أرادت المنظمة أن تحظى بهذه المرتبة عليها أن تتمتع بالتواضع والطموح، وبالإرادة القوية والقدرة الكبيرة على تحمل مشاق عملية التحول إلى منظمة متعلمة.
- على القادة أن يحولوا منظماتهم إلى أماكن تعج بالمبدعين والمميزين من خلال تهيئة بيئة العمل الصحية الداعمة للتميز والطاردة لكل العادات المثبطة للهمم والنشاط.

12. دراسة (سماح صولح، 2013)، أطروحة الدكتوراه لعنوان: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر¹

تهدف هذه الدراسة إلى فحص وجود تسيير الرأسمال البشري (من خلال مقاربتين تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) ودور هذا التسيير في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر، والمؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز، وقد تم جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها برنامج SPSS 18.0 بالإضافة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لتسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر للفترة (1962-2013)، كما ساهمت الدراسة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري من أجل تحقيق التميز لمراكز البحث، وقدمت العديد من النتائج والاقتراحات، منها:

- مراكز البحث تعتمد استراتيجية العمل الجماعي وهذه الاستراتيجية ليست متجانسة مع تقييم المبادرات الفردية وقد أعطت بعض الباحثين دوافع لانخفاض مردوديتهم لأنهم يعملون من أجل الآخرين، وبالتالي سيكون من المفيد إدماج معايير لتقييم الأداء الفردي؛

¹ سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

- الثغرات الموجودة في قوانين الباحثين فيما يخص الرواتب والأداء الاجتماعي، تشجع على ظهور بعض السلوكيات الانتهازية وتتجذر لدى بعض القادة والمسؤولين مما يهدد عملية الابتكار والإبداع لدى الباحث؛

- تحليل واقع الباحثين في مراكز البحث لا يعكس استراتيجية واضحة للابتكار، التطوير، تسيير رأس المال البشري، تثمين البحث العلمي، كذلك عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة للابتكار، تسيير المناصب والمسار الوظيفي للباحثين، عملية التكوين ورأسمة الكفاءات وما إلى ذلك.

اقتراحات الدراسة:

- يجب على مراكز البحث العلمي توفير التدريب الكافي والملائم للباحثين؛
- القيام بتشجيع الباحثين على الإبداع، البحث العلمي الموضوعي، القيم الجماعية، والتعاون؛
- ترسيخ الانتماء للمراكز مما يخدمها ويساهم في تحقيق رضا الباحثين ويحسن من أدائهم؛
- سن القوانين ونصوصها التنفيذية التي تعزز فعلا الشراكة "الجامعة، المؤسسة" وتسمح لكل من الطرفين بالاستفادة مما يمكن أن يحققه الآخر لتطويرها؛
- المحافظة على تعزيز الآليات المشجعة لأنشطة البحث والتطوير، وإنشاء التنظيمات الرأسمالية والتثمين ونشر نتائج البحوث وتحسين شراكة مراكز ومختبرات البحث والتطوير مع المؤسسات؛
- وضع حوافز ضريبية وآليات لتمويل مشاريع من البحوث الأكاديمية لتشجيع مؤسسات على استخدام نتائج البحوث، وتنفيذ القوانين المتعلقة بالملكية الصناعية التي تجبر المؤسسات على تثمين البحث والمضي بسرعة في حماية الاختراعات والابتكارات التي تقدمها المختبرات.

13. دراسة (فريد قواسمة، زياد العمري، 2013)، بعنوان: "أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية"¹

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحياة ومشاركة التعلم، ربط

¹ فريد قواسمة، زياد العمري، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2013، ص 38-52.

المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، كما تهدف إلى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة آنفة الذكر، والتحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة أعمال مختلفة كبيئة الأعمال العربية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) والبالغ عددهم نحو 3500 موظفاً. تم توزيع 400 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركة، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (320)، وتم استبعاد (8) استبانات ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (312) بنسبة استرجاع بلغت (77 %). بينت نتائج الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي للأبعاد السبعة (3.44) على مقياس ليكرت الخماسي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة، وعلاقة إيجابية أيضاً بين الأبعاد السبعة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى. كما أثبتت نتائج التحقق من أداة الدراسة صلاحيتها لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

قدمت الدراسة عدداً من التوصيات كما يلي:

- الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية (لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردني).
- الاهتمام بالتعلم الفردي والجماعي في منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق المنظمة لخصائص أو أبعاد المنظمة المتعلمة.
- تعزيز مفهوم التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات وبخاصة لمن هم في أدنى السلم الإداري من خلال مدخل العمل الجماعي وخلق الفرق الأعمال.
- تطوير نظم الاتصال باستخدام نظم المعلومات وربط الوحدات الإدارية بأنظمة معلومات متطورة

- توفير نظم قيادة استراتيجية تهتم بالتعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق أفضل المخرجات، بحيث تدعم القيادة التعلم التنظيمي من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.
- إعادة مثل هذا النوع من الدراسات للتحقق من قدرة أداة الدراسة في قياس أبعاد المنظمة المتعلمة بسبب سرعة التغيرات في مناخ الأعمال بما في ذلك أحوال السوق غير المؤكدة، وتغير العوامل الديموغرافية وقواعد المنافسة العالمية.

14. دراسة (محمد بداوي، 2013) أطروحة دكتوراه بعنوان: إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية¹

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- تقديم مفهوم الامتياز في أعمال المؤسسات على اعتبار أنه من المفاهيم الأساسية في إدارة الأعمال، فمن طريق الامتياز يمكن تحسين وتفعيل هذه المؤسسات من خلال التنسيق بين عناصر المنظمة من أجل التكامل والترابط بغية التفوق في الأداء، والممارسات والخدمات المقدمة، وهذا لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات أكثر من كل الأطراف المرتبطة بالمنظمة؛
- محاولة إيجاد أساس فلسفي وإطار نظري لإدارة الامتياز؛
- استكمال جهود الباحثين في الإدارة (في مجالي الجودة والتميز)، وتسليط الضوء بعرض تجربة الجزائر نحو تحقيقها الامتياز في أعمال مؤسساتها.

قام الباحث بالدراسة الميدانية بثلاث مؤسسات وطنية شاركت في مسابقة الجزائر للجودة لدورة 2010، وهي ENAP، وALICO، وSOFAPE.

تم إجراء الدراسة بالاعتماد على المقابلة و الاستبيان، تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات، وتمشيا مع أهداف الدراسة، فقد استخدم الباحث أدوات إحصائية

¹ محمد بداوي، إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2014/2013.

وخلص إلى عدة نتائج، حيث وجد أن المعايير الأكثر أهمية في التطبيق في المؤسسات الجزائرية هي معيار الجودة، ومعايير الحوافز، اللذان يلعبان دورا هاما في تعزيز ثقافة الامتياز وصولا لإدارة الامتياز في النهاية.

- يعتبر انشاء جائزة الجودة في الجزائر بداية إلى تحقيق أولى خطوات النجاح في تطبيق الامتياز في المؤسسات الجزائرية؛
- يعتبر معيار القيادة أحد المعايير التي تعيق تحقيق الامتياز بالمؤسسات الجزائرية؛
- وضع رؤية واستراتيجية هادفة تخدم مصالح المؤسسات في تطبيق معايير الامتياز؛

15. دراسة (إيناس عباس يونس الفتلاوي، 2012)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء¹

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، حيث أجريت الدراسة في جامعة كربلاء، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء 239 من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء فضلا عن المقابلات الشخصية، باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية باستخدام برامج التحليل الإحصائي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها هناك تأثير لعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل منفرد ومجتمع في الأداء المتميز، ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكانت من بين هذه التوصيات ضرورة قيام قيادة الجامعة بتقييم الأساتذة والباحثين عن طريق وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الأساتذة ذوي الكفاءة العلمية، ولأسيما من الحاصلين على شهادات علمية عالية وفي اختصاصات نادرة، مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الخبرة العلمية، وممن لديهم عمل متميز أو الحاصلين على شهادات الخبرة

¹ إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2012.

أو جوائز علمية، وممن لديهم عمل متميز أو الحاصلين على شهادات خبرة أو جوائز علمية أو براءات اختراع.

16. دراسة (أسماء سالم النسور، 2010)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

تمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ومن أجل الحصول على المعلومات من الأفراد العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- تمتلك المؤسسة جهاز استعلامات يزودها بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة؛
- تتوجه المؤسسة نحو مدخل منهجية التعلم التفاعلي؛
- تركز المؤسسة في إنجاز أعمالها على فرق العمل المدارة الذاتية وذلك لدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عاملها؛
- هناك اهتمام بإقامة الدورات التخصصية الهادفة ببيان أهمية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة؛
- تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة؛
- تتبع المؤسسة الأسلوب الرشيد في إدارة مواردها وذلك من خلال تخفيض التكاليف والعمل على تغطية جميع احتياجاتها التشغيلية.

أوصت الباحثة في الأخير بدعم التطوير الذاتي للعاملين وأن تلتزم المؤسسة بتحقيق التميز من خلال الاهتمام بالإبداع والابتكار كوسيلة في إنجاز الأعمال والعمل بشكل مستمر على تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع التطورات البيئية.

كما توصي الباحثة بتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة من وسائل عمليات التطوير والتحسين المستمر، كما يجب تعزيز الدعم القيادي المقدم وذلك من خلال تحفيز العاملين وحثهم على ادخال وتطبيق مضامين منظمة التعلم لما لها من أهمية في تطوير عمل الوزارة وإنجاز الأهداف وتحقيق مستوى عال من الأداء.

كما اعتبرت الباحثة أن التشجيع على العمل الابداعي والابتكاري، بالاعتماد على التكنولوجيا والتقنيات، ونشر ثقافة التعلم، وتقديم الدعم، يعمل على تحقيق التميز في الأداء.

17. دراسة (تغريد عيد الجعبري، 2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية¹

اعتبرت الباحثة أن أهم هدف للدراسة التي قامت بها تحديد مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية في ضوء نتائج الأعمال المقترحة لإدارة التميز، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) كذلك نتائج الأعمال بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المبحوثين.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال؛ تحديد الإطار النظري للدراسة والإجراءات الميدانية من بناء أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان، ثم تطبيق أداة الدراسة على المجتمع المدروس، وجمع البيانات، وإجراء المعالجات الإحصائية، ثم مناقشة نتائج الدراسة والتي تمثلت في:

¹ تغريد عيد الجعبري، مرجع سبق ذكره.

- زيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر إدارة التميز من خلال: دعم وتشجيع القيادة العليا للإبداع والتميز، وبذل جهود أكبر لتطوير العمليات وتحسينها المستمر حسب متطلبات ومعطيات البيئة المحيطة باستمرار، وأيضاً متابعة الخريجين والتواصل معهم من خلال إنشاء مراكز في كل جامعة لهذا الغرض، والتركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلبة المقبولين؛
- المتابعة المالية من خلال العمل على تقييم الاستثمارات وترشيد النفقات والمراجعة الدائمة والرقابة المستمرة؛
- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي من خلال مشاريع التخرج والأبحاث بما يخدم المجتمع المحلي ويعالج مشكلات حقيقية بشكل تكون فيه هذه الأبحاث قابلة للتطبيق؛
- اعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر لعناصر إدارة التميز للوقوف على مدى التطورات المتحققة بين الفترة والأخرى واستخدام النتائج كتنغذية راجعة في عمليات التخطيط المستقبلية.

18. دراسة (كامل محمد الحواجرة) وهي عبارة عن مشاركة في مؤتمر، بعنوان: مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي¹

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير، وتناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد اعتماداً على دراسة Watkins and Marsick (1990)، وهي: الاستفسار والحوار، التشجيع والتعاون لفريق التعلم، تطوير أنظمة المشاركة، تشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، ربط المنظمة ببيئتها، إيجاد قيادة استراتيجية للتعلم، والاستعداد التنظيمي للتغيير حدد على أساس إدراك المبحوثين، واختارت الدراسة حالة منظمة خدمية كدراسة حالة وشارك 284 مفردة فيها، واعتمد الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط r^2 وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها، كما كانت تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي للتغيير، وأن جميع الأبعاد متغير

¹ كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البتراء الخاصة، الأردن.

المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي للتغيير، بالإضافة أنه لا توجد فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين وفهمهم للاستعداد للتغيير باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

وقد أوصى الباحث بـ:

- ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها التنظيمية ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الاستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير.
- أن تسعى المنظمات إلى تحديد موقعها وآليات التصرف الممكنة لها في إطار العلاقة بين عناصر نموذج المنظمة المتعلمة والتعزيز من القدرات التنظيمية التي تمتلكها وتحاول تعزيز القدرات المتوفرة والعمل على امتلاك القدرات التي هي بحاجة لها لضمان الاستفادة منها في مواجهة حالات التغيير.
- يعد مهما أن تتبنى منظمات الأعمال مفاهيم صحيحة للتفاعل الإدراكي، والنزعة السلوكية، والتفاعل المؤثر لما لهذه العناصر من دور في تهيئة المنظمة للاستعداد والاستجابة للتغيير بمختلف أشكاله.
- ضرورة الربط المناسب بين قدرات المنظمة المتعلمة والاستعداد للتغيير التنظيمي (التفاعل الإدراكي، والنزعة السلوكية، والتفاعل المؤثر) والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1.دراسة (Inusah Abdul-Nasiru, 2023)، بعنوان: The Role of Change Readiness in The Relationship Between Learning Organisation and Successful Change Implementation¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو دور الاستعداد للتغيير في العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتنفيذ التغيير الناجح، ومعرفة إذا ما كان التغيير جزء ضروري من حياة المنظمة، لأن تحقيق تغيير ناجح أمر معقد، كما يعد الاستعداد للتغيير عنصرًا حاسمًا في تنفيذ التغيير الناجح، ومع ذلك فإن الدراسات التي تقيم الاستعداد للتغيير كآلية أساسية في الارتباط بين العوامل على مستوى المنظمة وتنفيذ التغيير الناجح نادرة وقليلة.

استخدمت الدراسة استبيانًا موحدًا لجمع البيانات من 364 مشاركًا يعملون في الجامعات العامة والخاصة في غانا، كانت الدراسة كمية بحتة، حيث تم استخدام تحليل المسار - وهو شكل من أشكال نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات المفترضة في الدراسة.

أظهرت النتائج أن:

- كل من المنظمة المتعلمة والاستعداد للتغيير سهلا تنفيذ التغيير بنجاح، ولوحظ أن الاستعداد للتغيير كان بمثابة آلية وسيطية مهمة في الربط بين المنظمة المتعلمة وتنفيذ التغيير الناجح؛
- الاستعداد للتغيير يفسر الارتباط بين المنظمة المتعلمة وتنفيذ التغيير الناجح؛ وبالتالي، من المهم أن يستثمر مديرو وقادة المؤسسات التعليمية في القطاعين العام والخاص في غانا الموارد في إعداد الموظفين وتشجيعهم على قبول التغيير والالتزام به والاستعداد له.

¹ nusah Abdul-Nasiru, *The Role of Change Readiness in The Relationship Between Learning Organisation and Successful Change Implementation*, Journal of Organizational Change Manegement, Vol.8, No.12, 2023, pp.6-23.

2. دراسة (M.Moneer Shaghsy, Hatice Sehime, 2022)، بعنوان: The Impact of Organizational Learning Culture on Orgazational Performance: Case Study for Afghanistan¹

تعكس ثقافة التعلم التنظيمي (OLC) مدى قدرة المنظمة على تجميع المعرفة وإنشائها ونقلها وتحويلها كمورد داخل المنظمة. يمكن تعريف المنظمة التي تعمل على تحسين فائدتها من المعرفة بأنها منظمة متعلمة. لذلك، فإن الأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي يرتبطان ارتباطاً مباشراً. تطور المنظمات المتعلمة ثقافة ديناميكية تسمح لها بالتكيف بسرعة مع التغيرات، وتؤدي إلى النجاح في جميع مستويات الأداء التنظيمي. يتجاوز الأداء التنظيمي المتزايد الأداء المالي.

في هذه الدراسة، تم التحقيق في سبعة أبعاد لثقافة التعلم التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء التنظيمي، على مدى العقود الماضية حتى أغسطس 2021، تم تنفيذ مشاريع تطوير متعددة، وتم استثمار مبالغ كبيرة من أجل تسريع التنمية والسلام والأمن وبناء القدرات وإعادة الإعمار في أفغانستان بالتعاون مع الشركاء الدوليين، ولأن ثقافة التعلم التنظيمي تساهم بشكل بناء في نتائج الأداء، فقد أجرت الدراسة تحليلاً استقصائياً باستعمال نموذج DLOQ قبل أغسطس 2021 لفحص مساهمة ثقافة التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي في أفغانستان.

كشفت النتائج التجريبية عن وجود علاقة قوية بين ثقافة التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي فيما يتعلق بالأبعاد السبعة لثقافة التعلم التنظيمي، باستثناء اتصالات النظام والأنظمة المضمنة، والتي تحمل علاقة عكسية مع نتائج الأداء المختلفة، فقد لوحظ أن جميع أبعاد التعلم التنظيمي تحمل علاقة إيجابية قوية مع نتائج الأداء، وقد أظهر تحليل بيانات المسح أن التعلم المستمر والقيادة والحوار والاستفسار تفوق على بقية أبعاد التعلم والتعليم المستمر لجميع مستويات الأداء.

¹M. Moneer Shaghsy, Hatice Sehime, **The Impact of Organizational Learning Culture on Orgazational Performance : Case Study for Afghanistan**, Journal of Yasar University, Vol.65, No.17, 2022, pp.95-116.

3. دراسة (Ali Alfarsi, Zhuohua Qu, 2021)، بعنوان: **Impact of Change Management on Organisational Excellence in UAE Public Service Organisations**¹

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على التميز التنظيمي، في منظمات الخدمة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت المراجعة النظرية لدراسات إدارة التغيير وتحليل البيانات الأولية أمرًا محوريًا لتحديد النتائج، وقد تم نشر استطلاع رأي عبر الإنترنت تم إرساله عبر البريد الإلكتروني إلى منطمتين للخدمة العامة في عاصمة دولة الإمارات العربية المتحدة عن 332 استجابة، ثم تم استخدام الإصدار 22 من برنامج SPSS لإجراء تحليل ارتباط بيرسون لتحديد الارتباط بين إدارة التغيير والتميز التنظيمي.

أدى تقييم نماذج إدارة التغيير المختلفة إلى الاستنتاجات التي أظهرت أن عوامل إدارة التغيير المختارة لتقييم تأثير إدارة التغيير على التميز التنظيمي في منظمات الخدمة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكشفت النتائج أن تعزيز التغيير كان له أقوى ارتباط بالتميز التنظيمي في المنظمات التي تم أخذ عينات منها، بحيث، تحتاج المنظمات التي تهدف إلى البقاء إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي بغض النظر عن أي تغيير يتم تنفيذه.

4. دراسة (Abdulrahim Zaher Meshari, Majed Bin Othayman, Frederic Boy, Daniel Doneddu, 2021)، بعنوان: **The Impact Of Learning Organizations Dimensions on The Organisational Performance: An Exploring Study of Saudi Universities**²

¹ Ali Alfarsi, Zhuohua Qu, 2021, **Impact of Change Management on Organisational Excellence in UAE Public Service Organisations**, Excellence in Services International Conference, University of Salerno, Salerno, Italy, 2021.

² Abdulrahim Zaher Meshari, Majed Bin Othayman, Frederic Boy, Daniel Doneddu, **The Impact of Learning Organizations Dimensions on The Organisational Performance: An Exploring Study of Saudi Universities**, International Business Research, Vol.14, No.2, 2021, pp.54-71.

بحثت هذه الدراسة عن إمكانية توجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في أن تصبح منظمات متعلمة، ومن أجل الدراسة فقد تم جمع بيانات من 840 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في 20 جامعة سعودية حكومية، وقام الباحثون بتصميم استبيان يستكشف الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة الموجودة في الأدبيات البحثية، وقد تم استخدام تحليلات الانحدار لتقييم تأثير تلك الأبعاد على الأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن الجامعات التي التزمت بمبادئ المنظمة المتعلمة أظهرت أداءً تنظيمياً أفضل، وخاصة فيما يتعلق بأداء البحث والمعرفة، وبشكل عام، أبعاد المنظمة المتعلمة بين الجامعات المدروسة معتدلة، كما أظهرت البيانات المتعلقة بالأبعاد المدروسة أن المنظمة المتعلمة لا يتم تطبيقها بمستويات مرضية.

كما أظهرت الدراسات، أن المنظمات المتعلمة لها تأثير إيجابي على نمو المنظمة وأدائها، لذلك يجب بذل الجهود لتبنيها في ثقافة المنظمات لأنه سيؤدي إلى نجاحها، كما لا ينبغي أن نتوقع أن يحدث التعلم في المؤسسة بسهولة وبشكل طبيعي؛ بل يجب على مطوري الموارد البشرية في المنظمات تعزيز فرص التعلم المستمر، واحتضان التغييرات التي ستوجه المنظمات نحو أن تصبح منظمة متعلمة مثالية. يجب بعد ذلك توجيه المخرجات ودمجها في الهياكل والممارسات الحالية بطرق يمكن الوصول إليها بسهولة ومشاركتها من قبل جميع أعضاء المؤسسة.

5. دراسة (Wirapong Chansanam, Roy Setiawan, Krithika. M,

Pooja Bhakuni, 2020) ، بعنوان : The Impact of Change Management on

Employees Performance in Information Management System¹

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على تميز أداء العمال، مع الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل مثل الأخلاق والإنتاجية والمعنويات والتفاعل بين الآخرين، أظهرت نتائج البحث أنه كلما زادت نزاهة العمال وكان التفاعل أفضل، زادت الإنتاجية، خللت الدراسة تأثير إدارة التغيير على أداء

¹ Wirapong Chansanam, &Al, **The Impact of Change Management on Employees Performance in Information Management System**, Original Published in Productivity Management, Vol.25, No.4, 2020, pp.254-268.

الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل مثل أخلاقيات المنظمة والتجنيد والمعنويات والتفاعل. أظهرت نتائج البحث أنه كلما ارتفعت المعايير الأخلاقية والاتصالية للموظفين في العمل، زاد الاحتفاظ بهم وانخفض معدل دوران العمالة.

وعمد الباحثون من أجل جمع البيانات إلى توزيع الاستبيانات على عدد معين من المشاركين يبلغ 50 فرد في إحدى المتاجر الكبيرة، باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، تم جمع البيانات وتحليلها للتحقق من نتائج الدراسة، وتم جمع المعلومات كذلك من خلال مقابلات مفصلة مع عدد قليل من الأفراد.

أظهرت النتائج، أنه كلما زاد التفاعل بين الموظفين والمديرين، كلما زادت قدرتهم على التعامل مع التغيير وعدم محاربته في مكان العمل، وأظهرت النتائج أن المنظمات ذات المستوى الأخلاقي الضعيف تميل إلى معارضة التغيير مقارنة بالموظفين ذوي المستوى الأخلاقي المرتفع. ومع ذلك، فإن التفاعل وزيادة إنتاجية العمال تميل إلى إبقاء الموظفين في نفس العمل وتقليل مخاطر دوران الموظفين، يميل الناس إلى مقاومة التغيير لأنهم يخشون مستقبل غير معروف وأنهم لأسباب عديدة لا يمكنهم المخاطرة بوظائفهم. لذلك فإن مسؤولية المديرين هي التعامل مع التغيير وتعزيز أخلاقيات العمال.

6.دراسة (Chunling Zhu, Anqi Liu & Yangwen Wang, 2019)، بعنوان:

high-performance work system Integrating organizational learning with and entrepreneurial orientation¹

تبحث هذه الدراسة عن إيجاد علاقة بين التعلم التنظيمي وأداء الشركة، حيث افترضت هذه الدراسة أن التوجه الريادي والتعلم التنظيمي له تأثيرات متباينة على نظام عمل المؤسسات وأدائها، تم منح فريق البحث إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الشركات من خلال برنامج تدريب تنفيذي في إحدى الجامعات، تم اختيار الشركات بشكل عشوائي، كان جميع المشاركين في الاستطلاع إما مؤسسين أو مديريين محترفين يشاركون في صنع القرار الاستراتيجي في شركاتهم، لذلك فهم المرشحون المناسبون لتقييم بنىات المستوى التنظيمي

¹Chunling Zhu &Al, Integrating Organizational Learning with High-Performance Work System and Entrepreneurial Orientation, Frontiers of Business Research in China, Vol.13, No.1, 2019, pp.1-24.

نتائج الدراسة:

- ينشأ التعلم التنظيمي من السلوكيات والأنظمة والممارسات الإدارية التنظيمية، ويحدث من خلال الروتين التنظيمي ويعتمد على المعلومات أو المعرفة وبالتالي يعدل السلوكيات والأداء التنظيمي؛
- من خلال عملية التعلم، يمكن للمؤسسات توسيع قاعدة المعرفة وتحسين القدرة على استخدام المعلومات وتطوير استراتيجيات وهياكل فعالة لإدارة التغيير في البيئات المعقدة؛
- على المنظمة العثور على أخطائها أثناء التشغيل ثم القيام بتصحيحها عن طريق إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي؛
- انشاء واكتساب ودمج المعرفة بناءً على المعلومات التي تم جمعها من أجل تطوير موارد وقدرات المنظمة.

7. دراسة (Georios Panagiotopoulos, Constantine Zogopoulos and Zoe Karanikola, 2018) بعنوان: The Learning Organization According To Senge: Recording And Validation of The Park Research Tool in Primary Education Schools in The Prefecture of Ilia¹

هدفت هذه الورقة البحثية إلى استكشاف تصورات معلمي المدارس الابتدائية حول ما إذا كانت المدارس تتميز بعناصر المنظمة المتعلمة، كما تم تعريفها من خلال مبادئ "سينج" الخمسة التي تتمثل: الإتيان الشخصي، والنماذج الفكرية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير المنهجي، وتمثلت أداة البحث المستخدمة في الاستبيان، وبعد جمع الاستبيانات، تم فحصها للتأكد من اكتمالها وصحتها، تبع ذلك إنشاء قاعدة بيانات في برنامج الإحصاء SPSS v 25.0 (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) من أجل تحليل البيانات والحصول على النتائج.. كما تم استخدام برنامج LISREL 8.8 لقياس العلاقات البنوية الخطية.

¹ Georios Panagiotopoulos, &Al; The Learning Organization According to Senge: Recording and Validation of The Park Research Tool in Primary Education Schools in The Prefecture of Ilia, Global Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.5, 2018, pp.1-19.

خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى أن تكتسب المدرسة بعض السمات التنظيمية وثقافة التعلم التي ستمكنها من الاستمرار في العمل بكفاءة ونجاح في مجتمع المعرفة، وساهم هذا البحث، في فهم أعمق لواقع المدرسة وسلط الضوء على إمكانيات وضرورة إدارة المدرسة بخصائص تنظيمية واستخدام أدوات بحث مصممة خصيصاً لخصوصيات المدارس كمؤسسات تعليمية.

فيما يتعلق باعتبار المدارس الابتدائية كمنظمات متعلمة، يزعم غالبية المعلمين في عينة الدراسة، أنهم دمجوا بشكل كافٍ المبادئ/الأبعاد الخمسة للتعلم التنظيمي، وبالتالي عبرت النتائج بشكل إيجابي عن تبني المبادئ الخمسة لسينج باعتبار المدارس منظمات متعلمة، وفي الوقت نفسه، يبدو أن الاستبيانات المستخدمة هي نموذج لأداة بحث يمكن تطبيقها واختبارها في أبحاث أخرى من أجل إعطائنا ليس فقط المزيد من الأفكار حول فهم الواقع الحالي في مجال التعليم ولكن أيضاً لإثرائها أو تكييفها بشكل أكبر لأجل مصداقيتها وصلاحياتها.

8. دراسة (Mazen J.Al Shobaki and Samy S. Abu-Naser, Youssef Abu Amuna, Amal A. Al Hila, 2017) بعنوان: Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على مفاهيم وتطبيقات المنظمات التعليمية وأهميتها للجامعات للتميز في إدارة الأداء بالإضافة إلى الاعتراف بالتميز المؤسسي؛
- بيان العلاقة بين إدارة التعلم وإدارة المعرفة وتوافرها في الإدارة العليا للجامعة؛
- توضيح تطبيق مفهوم التنظيم المتعلم في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف على مدى احتواء الجامعات الفلسطينية على مكونات التنظيم المتعلم من وجهة نظر الإدارة العليا.

¹Mazen J.Al Shobaki &Al, Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities, International Journal of Digital Publication Technology, Vol.1, 2017, pp.40-85.

اعتمادًا على طبيعة البحث والأهداف المنشودة من هذه الدراسة تستند إلى المنهج التحليلي الاستنتاجي، فهم يقوم على رصد ودقة الظاهرة أو الحدث واتباع كمية معينة أو طريقة نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى، والوصول إلى النتائج وسوف تساعد التعميمات في فهم الواقع وتطويره، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثين أظهرت النتائج التالية:

- ضرورة وضع الاستراتيجيات المناسبة للجامعة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة التي تحقق المنظمات التعليمية؛
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، وقواعد البيانات، والمهارات البشرية) لما توفره من مزايا كبيرة؛
- وضع أسس ومعايير الاختيار العادل لأفضل المرشحين لقيادات الجامعات والجامعات على أساس التخصص والكفاءة والخبرة والمهارة والنزاهة وليس على أساس المحسوبية والمحسوبية؛
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتحسين جودة الخدمات في الجامعات، من خلال تهيئة مناخ مناسب من القيم والمبادئ والمعتقدات العميقة التي ترفع من قدرات وكفاءات الموظفين؛
- ضرورة مراجعة الأداء النسبي المتوسط والمنخفض للأعمال مما يعبر عن ضعف جودة مخرجات العملية التعليمية في كل من الجامعات لزيادة فعاليتها.

9. دراسة (Wageeh A.Nafei, 2016)، بعنوان: Organizational Learning : The Means of Organizaional Excellence¹

حاول هذا البحث تسليط الضوء على الدور المهم الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين التميز التنظيمي، ويُعترف على نطاق واسع بالتعلم التنظيمي كعامل حاسم للتميز التنظيمي في قطاع الاتصالات في مصر.

¹Wageeh A.Nafei, **Organizational Learning : The Means of Organizaional Excellence**, Case Studies Journal, Vol.5, No,8, 2016, pp.55-70.

من أجل دراسة العلاقة تم جمع بيانات الدراسة من 315 موظفًا في قطاع الاتصالات في مصر، ومن بين 290 استبيانًا تم توزيعها على الموظفين في قطاع الاتصالات في مصر، تم إرجاع 260 استبيانًا صالحًا للاستخدام، بمعدل استجابة 89%. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (MRA) لتأكيد فرضيات البحث.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميكيات التعلم، وتحويل المنظمة، وتمكين الموظفين، وإدارة المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا) والتميز التنظيمي في قطاع الاتصالات في مصر، وقد أوضحت الدراسة أنه من الضروري إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد التعلم التنظيمي كمصدر رئيسي للمنظمات لتعزيز الميزة التنافسية التي لها أهمية أساسية للتميز التنظيمي.

10.دراسة (Norashikin Hussein, Amnah Mohamad, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak, 2014) بعنوان: **Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education¹**

اقترحت هذه الدراسة أن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثيرات مباشرة على الأداء التنظيمي والابتكار التنظيمي، مما قد يؤدي إلى نجاح مؤسسي طويل الأجل، و أن بقاء مؤسسات التعليم العالي العامة يعتمد على كيفية قبول هذه المؤسسات للتغييرات وتحسين الممارسات والقدرة التنافسية، ويجب تعريفها كمنظمة تسهل التعلم لجميع أعضائها بالاعتماد على خصائص التعلم التنظيمي لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار، نظرًا لأن لمؤسسات التعليم العالي العامة الماليزية مساهمين رئيسيين في توفير الفرص التعليمية للطلاب في البلاد، فمن الأهمية بمكان أن تقوم هذه الأخيرة بتكييف اتجاه التعلم وفقًا لذلك، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- العمل على تطوير الأفراد لقدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها؛

¹ Norashikin Hussein, &Al, **Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 130, 2014, pp. 299-304.

- دعم أنماط جديدة من التفكير؛
- اكتساب ذاكرة التنظيمية والوصول إليها ومراجعتها وبالتالي توفير توجيهات للعمل التنظيمي؛
- البحث عن تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة واستجابتها للتغيير، مما يؤدي لاحقاً إلى إثارة الاهتمام بتطوير المنظمات التي تعزز التعلم؛
- تخصيص الموارد وبذل الجهود لغرس التعلم داخل المنظمات؛
- المنظمات التعليمية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي والابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

11. دراسة (Anthony Chow, 2014)، بعنوان: **Leading Change and The Challenges of Managing a Learning Organisation in Hong Kong**¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة إذا ما كان لإدارة التغيير أثر على أداء المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى ذلك تتضمن الدراسة بعض الدراسات الإضافية الأخرى، مثل الصينية واليابانية، لتسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات.

استخدمت هذه الدراسة تصميم دراسة الحالة البنائية، حيث يسمح المنهج البنائي بالعمل بشكل وثيق مع المشاركين ويمكّن المشاركين من سرد قصصهم، وهذا المنهج مناسب لتحليل الدراسة في سياق الحياة الواقعية، ولأنه أيضاً مصدر مفيد لاستنباط الأفكار حول السلوك وطريقة جيدة لاختبار قوة نموذج المنظمة المتعلمة في الممارسة العملية.

تم جمع المعلومات عن طريق الملاحظة والمقابلات وجهاً لوجه، لضمان موثوقية الدراسة، تم التحقق من صحة الملاحظات الميدانية من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين، أجرى المؤلف مراقبة ميدانية لمدة 100 يوم لشركة "كينيدي" من منتصف مايو إلى منتصف أغسطس 2013، كما أجرى المؤلف مقابلتين جماعيتين وجهاً لوجه بعد فترة المراقبة: واحدة مع مديرة القسم ونائبتها، والأخرى مع

¹ Anthony Chow, **Leading Change and The Challenges of Managing a Learning Organisation in Hong Kong** *Journal of Management Research*, Vol.6, No.2, pp.22-38.

مجموعة من 10 موظفين داعمين تم اختيارهم على أساس إجراء أخذ عينات عشوائي بسيطة، وقد أوضحت هذه الدراسة بعض النتائج أهمها:

- أن استراتيجية إدارة التغيير ترتبط بالثقافة والسياق والموقف، وأن قيادة التغيير ليست المفتاح الوحيد لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام، فمعظم التحديات الملحة التي تترتب على قيادة التغيير غير مرئية على المستوى السطحي؛ ويستغرق الأمر بعض الوقت حتى تتمكن الإدارة من إدراكها.
- يتعين على القادة تبرير استراتيجية التغيير الخاصة بهم والتوصل إلى نهج هجين مناسب للمنظمة من حيث قدرتها الداخلية ومرحلة دورة الأعمال والتغيرات في البيئة الخارجية.
- إن التغيير مستمر ولا مفر منه، وتخلق البيئة المتغيرة باستمرار مشاكل جديدة تحتاج المنظمات إلى حلها للحفاظ على أدائها، يساعد نموذج المنظمة المتعلمة الذي وضعه سينج (1990) المنظمات على حل مشاكلها بشكل منهجي وفعال.

12. دراسة (Oon Fok-Yew, Hartini Ahmad, 2014)، بعنوان: Management of Change and Operational Excellence in The Electrical and Electronics Industry¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة السبب والنتيجة بين المتغيرات، وقام الباحث بإجراء مراجعة الأدبيات بتفاصيل كافية لتوفير الفهم حول إدارة التغيير والتميز المؤسسي، كما قام الباحثون بالتحقيق في كيفية إجراء الدراسات السابقة من أجل دراسة العلاقة بين إدارة التغيير والتميز المؤسسي، وإطار العينة لهذه الدراسة هو شركات التصنيع لصناعة الكهرباء والإلكترونيات الواقعة في ماليزيا، وباستخدام طريقة العينة العشوائية المنهجية، تم تحديد 321 شركة مصنعة من إجمالي 1952 شركة، وتم توزيع جميع الاستبيانات على المستجيبين باستخدام البريد العادي، وكانت وحدة التحليل لهذه الدراسة تنظيمية حيث يمثل كل مستجيب منظمة واحدة، تم الحصول على إجمالي 121 استبيانًا صالحًا للاستخدام، مما أسفر

¹ Oon Fok-Yew, Hartini Ahmad, Management of Change and Operational Excellence in The Electrical and Electronics Industry, International Review of Management and Business Research, Vol.3, No.2, 2014, pp.732-739.

عن معدل استجابة بلغ 37.7 بالمائة. وبالتالي، كان معدل الاستجابة طبيعيًا ومقبولًا مقارنة بالدراسات السابقة في ماليزيا.

كشفت نتائج الانحدار المتعدد أن البنية العضوية واستراتيجية العمليات وأسلوب القيادة التحويلية وممارسات الموارد البشرية لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع تحقيق التميز المؤسسي، وعلى النقيض من ذلك، أظهرت هذه الدراسة أن تكنولوجيا التصنيع والسمة الثقافية للمشاركة ليس لها علاقة بين إدارة التغيير والتميز المؤسسي، وأثبتت هذه الدراسة أهمية أنظمة إدارة التغيير في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي، في المقابل، يمكن للدراسات الإضافية التركيز على أنظمة أو أبعاد أخرى تم استبعادها في هذه الدراسة.

13. دراسة (Manu K.Vora, 2013)، بعنوان: Business Excellence through Sustainable Change Management¹

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إذا يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة التغيير المستدام، حيث وضع الباحث أن التميز المؤسسي يتم من خلال معايير التميز في الأداء (القيادة، الاستراتيجيات، التركيز على العميل، التركيز على العمال، العمليات)، وإدارة التغيير المستدام تتكون من ثلاثة ركائز: القيادة المستنيرة لمعرفة توجه التغيير، وإدارة المشاريع لإدارة الجوانب الفنية للتغيير، وإدارة المواهب لتنفيذ التغيير، وتم مناقشة الركائز الثلاث في هذا البحث جنبًا إلى جنب مع أمثلة ناجحة لممارسات إدارة التغيير المستدام من مختلف القطاعات، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أن القيادة محورية في بدء التغيير لصالح المؤسسة؛
- من أجل إدارة التغيير بنجاح، تعد مهارات إدارة المشاريع القوية أمرًا بالغ الأهمية؛
- بدون إدارة المواهب المناسبة، ستتعرض مبادرات التغيير؛
- تتعلق القيادة بالتأثير على الأشخاص العاديين وإلهامهم للقيام بأشياء غير عادية.

¹ Manu K. Vora, **Business Excellence through Sustainable Change Management**, The TQM Journal Vol.25, No.6, 2013, pp. 625-640.

14. دراسة (XIE Hongming, LIU Changyong, CHEN Chunhui , 2007) بعنوان:
**Relationships among market orientation learning orientation,
organizational innovation and organizational performance¹**

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقات بين التوجه السوقي، والتوجه التعليمي، والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، استخدم الباحثون في هذه الدراسة عينة من 143 شركة في منطقة دلتا نهر اللؤلؤ بالصين، وتم إجراء مقابلات شخصية مع ما يقرب من اثني عشر مدير أعمال من منطقة دلتا نهر اللؤلؤ في الصين للمساعدة في تحديد ما إذا كان يمكن تمييز الاختلافات حول متغيرات هذه البحث وما إذا كان يمكن فهم عناصر الاستبيان بسهولة، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- التوجه نحو السوق ليس له تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي؛
- التوجه نحو السوق له تأثير مباشر على التوجه نحو التعلم؛
- التوجه نحو التعلم له تأثير مباشر على الابتكار الإداري والتقني؛
- التوجه نحو السوق له تأثير مباشر على الابتكار التنظيمي من خلال توجيه التعلم؛
- للابتكار الإداري تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي بينما لا يؤثر الابتكار التقني على الأداء التنظيمي بشكل مباشر؛
- للابتكار التقني تأثير إيجابي على الابتكار الإداري؛
- التوجه نحو التعلم له تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال التأثير على الابتكار التنظيمي؛
- التوجه نحو السوق له تأثير على التوجه نحو التعلم.

¹ XIE Hongming & Al, Relationships among market orientation learning orientation, organizational innovation and organizational performance, Management World, Vol.2, No.1, 2007, pp. 222-253.

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مناقشة الدراسات السابقة بالإضافة إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وفي الأخير مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

بعد جمع الدراسات السابقة، مسحها، فرزها وعرضها، لاحظنا أنه يوجد عدد قليل من الدراسات السابقة التي تربط بين متغيري الدراسة: المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، ناهيك عن التي تضيف قيادة التغيير كمتغير وسيط، فلا يوجد دراسة تجمع بين المتغيرات الثلاثة - على حد علم الطالبة -، وقد حاولنا من خلال دراستنا أن نوظف ما جاء في الدراسات السابقة على قدر المستطاع وعلى قدر الاستفادة المرجوة منها وعلى قدر المسموح به، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فتم الاستعانة بأهداف الدراسات السابقة وأبعاد متغيراتها، والاطلاع على فرضياتها، بالإضافة إلى استلهاهم الأفكار من المقترحات والتوصيات الخاصة بها.

1. من حيث متغيرات الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما جاء في دراسة: (فاطمة الزهراء كراشة، 2021) و(بوقرة رابح وآخرون، 2019)، و(فاطمة الزهراء كراشة، يوسف زدام، 2019)، و(خليدة محمد بلكبير، 2016)، و(فريد قواسمة، زياد العمري، 2013)، و(إيناس عبد اللاوي، 2012)، و(أسماء سالم النصور، 2010)، و(M.moneer Shaghsy, Hatice Sehime, 2022)، و(Mazen Shobaki, 2017)، و(Wageeh Al Nafei, 2016).

وتم تناول المتغير الوسيط (قيادة التغيير)، في العديد من الدراسات كمتغير تابع وكمتغير مستقل، وهو ما سمح لنا باستخدامه كمتغير وسيط في دراستنا، فهو يؤثر ويتأثر بمتغيرات الدراسة، وقد تم تناوله في كل من دراسة: (كامل محمد الحواجرة)، و(Inusah Abdul-Nasiru, 2023)، (Ali Alfarsi,)

(Zhuohua Qu, 2021)، و(Wirapong Chansanam, 2020)، و(Anthony Chow, 2014)، و(Oon Fok-Yew, 2014)، و(Manu K.Vora, 2013).

2. من حيث أداة الدراسة:

نلاحظ تشابه كبير بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، حيث أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة الدراسة، أما بالنسبة للبرامج المستخدمة في التحليل الإحصائي فاعتمدت أغلبها على برنامج SPSS، مثل؛ دراسة: (نذيرة الراقي، 2016)، و(محمد بن سعيد العمري، 2017)، و(آلاء عبد الكريم، 2016)، و(إيناس عبد اللاوي، 2012)، و(تغريد عيد الجعبري، 2009)، و(Alfarsi, Zhuohua Qu, 2021)، و(Wirapong Chansanam, 2020)، و(Wageeh Al Nafei, 2016)، فيما اعتمدت دراسة (Gorios Panagiotopoulos, 2018)، على برنامجي SPSS وLISREL، وهناك دراسة (Inusah Abdul-Nasiru, 2023) الذي استخدم تحليل المسار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، فيما اقتصرت باقي الدراسات على استخدام الملاحظة والمقابلة.

بالنسبة للاستبيان فهناك دراسات تشابهت مع دراستنا واستعملت نموذج DLOQ في محاور (المنظمة المتعلمة) ونموذج الأوروبي للتميز في محاور (التميز المؤسسي)، كدراسة (فريد محمد، فيصل البوريني، 2016)، ودراسة (M.moneer Shaghsy, Hatice Sehime, 2022)، ودراسة (Zaher Meshari, 2021 Abdulrahim)، فيما اعتمدت بعض الدراسات الأخرى على نموذج (سينج)؛ كدراسة: (Gorios Panagiotopoulos, 2018).

3. من حيث بيئة الدراسة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تشابهت مع دراستنا من حيث مجتمع البحث ونوع العينات، بحيث اعتمدت على أساتذة مؤسسات التعليم العالي؛ كدراسة (إيناس عبد اللاوي، 2012)، و(تغريد عيد الجعبري، 2009)، و(Abdulrahim Zaher Meshari, 2021)، و(Mazen Shobaki, 2017)، و(Norashikin Hussein & Al, 2014).

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة، حيث اعتمدت على شركات عالمية؛ كدراسة (فاطمة الزهراء كراشة، 2021)، و(مسعودة شريف، 2016)، وعلى مؤسسات وشركات اقتصادية؛ كدراسة (علي الطاوس، 2019)، و(بوقرة رايح وآخرون، 2019)، و(نذيرة الراقي، 2016)، (عائشة سعدي، 2016)، و(محمد بداوي، 2013).

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أولاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

فيما يلي أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. بيئة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط، وقد تم استهداف عينة من الكليات، تمثلت في كليات العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وكليات علوم التسيير والعلوم التجارية والعلوم الاقتصادية، نظراً لصعوبة التنقل والحصول على البريد الإلكتروني لجميع الأساتذة ناهيك عن التواصل الشخصي معهم.

2. هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر، بالإضافة إلى التعرف على هذا الدور في وجود قيادة التغيير كمتغير وسيط في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

3. منهجية الدراسة:

تتميز دراستنا في استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM)، بالإضافة على استعمال برنامج SmartPLS من أجل الاختبارات الإحصائية اللازمة.

ثانيا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة نواحي وأمور من أهمها:

- وضوح الرؤية والإطار العام للدراسة عند الاطلاع على الدراسات السابقة؛
- المساعدة على فهم متغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية لها؛
- الحصول على عدد من المراجع والمصادر التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة؛
- المساعدة على تحديد نموذج الدراسة والاستفادة من العبارات (الأسئلة) لقياس متغيرات الدراسة؛
- محاولة نقادي الأخطاء المنهجية التي واجهت الباحثين السابقين؛
- التعرف على المنهج المناسب للدراسة؛
- اختيار أداة الدراسة الملائمة بالاعتماد على الدراسات السابقة؛
- أخذ فكرة من مقترحات وتوصيات التي ذكرها الباحثين في الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض بعض من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا، حيث قمنا في المبحث الأول بعرض مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية، تلاها عرض مجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، ثم حاول في المبحث الثاني مناقشة هذه الدراسات، حيث تم الوقوف على أهم النقاط التي تناولتها من حيث المتغيرات وتشابه واختلاف طريقة تناولها، ومناهج البحث ومدى توافقها مع الدراسة الحالية من عدمه، ومدى تشابه واختلاف مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي، وفي الأخير تطرقنا إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها، وفي الفصل القادم سنقدم على دراسة وتحليل متغيرات الدراسة الحالية، في مؤسسات التعليم العالي، في محاولة منا لتقديم إضافة علمية جديدة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض طريقة وأدوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية، ثم عرض النتائج الميدانية المتوصل إليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS4) وفق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ومناقشتها وتفسيرها للوقوف على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، وذلك من خلال التعرف على مستويات توفر متغيرات الدراسة المتمثلة في (المنظمة المتعلمة، قيادة التغيير، التميز المؤسسي) من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم عرض وتقييم نتائج النموذج القياسي والهيكلية لفرضيات الدراسة وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة لإمكانية الوصول إلى نتائج دقيقة، تفيد في تقديم توصيات ذات قيمة للمؤسسة محل الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتقييم نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

إن الدراسة الميدانية تعبر عن التطبيق الواقعي للإطار النظري، حيث سنحاول في هذا المبحث إسقاط أهم الجوانب على الواقع الحالي للجامعة الجزائرية، بحيث قمنا باستخدام الأدوات المناسبة والقيام بالتحليل الإحصائي بغية استخلاص النتائج الكمية، وبعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة تبين الدور المهم الذي يكتسبه موضوع ممارسات المنظمة المتعلمة و دورها في تحقيق التميز المؤسسي، وتأثير قيادة التغيير كوسيط، ارتأينا تجسيد الدراسة الميدانية على مستوى جامعة عمار ثلجي بالأغواط، سنتعرف في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة، و مجمل الأساليب الإحصائية المستعملة والمناهج المعتمدة بغية اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: المجال المكاني لإجراء الدراسة

يعتبر المجال المكاني هو ذلك المجال الجغرافي الذي يقوم الباحث بتبنيه من أجل إعداد دراسته الميدانية وهذا بالاعتماد على طبيعة المشكلة المدروسة وطبيعة الميدان وخصائصه، وقد تم اختيار جامعة عمار ثلجي بالأغواط من أجل إجراء الدراسة، نظرا لاعتبارها بيئة خصبة تمكننا من دراسة مشكلة البحث، وفيما يلي سيتم التعريف بالجامعة والتعريف بأهم خصائصها.

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986م، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 1986/08/05، لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية؛
- هندسة مدنية؛
- هندسة كهربائية.

في سنة 1997م تم تحويل المدرسة لعليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-157 المؤرخ في: 1997/05/10م ليضمن التكوين في الميادين الآتية: مهندس دولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية: العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة

كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس والأرطوفونيا، والحقوق.

في سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 25/08/2010م يتكون من ثلاث كليات، هي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
 - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛
 - كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية.
- بالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتھا الجامعة خلال هذا السنة تم فتح تخصصات جديدة، هي: صيانة في الهندسة الكهربائية، الموارد المائية، العلوم الفلاحية، الهندسة المعمارية، العلوم الاجتماعية والديمغرافية، لغة إنجليزية.

مع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006/2007، وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية.

تضم جامعة الأغواط حاليًا 35100 طالب في التدرج و1294 طالب فيما بعد التدرج، يؤطّروهم أزيد عن 980 أستاذًا دائمًا، تمتلك هياكل قاعدية تقدر بـ27040 مقعد بيداغوجي موزعة على المواقع الأربعة للجامعة و على تسعة (09) كليات والمعهد الرياضي.¹

أعيدت هيكلتها في عام 2010، وفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ 15 رمضان 1431 الموافق 25/08/2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ 30 جمادى الثانية 1422 الموافق 18/09/2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط والذي أصبح عددها ستة (6) كليات ومعهد.

في عام 2012، تم إنشاء الملحق الجامعي بأفلو وفقًا للمرسوم الوزاري رقم 25 المؤرخ 23 سبتمبر 2012، ووفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ 23 أغسطس 2003، والذي تمت ترقيته إلى

¹ https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=2351&wilaya=3

مركز جامعي وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 16-230 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1437 الموافق 2016/09/01.

في عام 2013، تم إنشاء كلية الطب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-101 المؤرخ 2 جمادى الأولى 1434 الموافق 2013/03/14.

في عام 2016، تم إعادة هيكلة جامعة الأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فبراير 2016، لتصبح تسعة (09) كليات ومعهد:

- كلية التكنولوجيا؛
- كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية؛
- كلية العلوم؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة؛
- كلية الطب.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية.

ثانيا: المجال الزمني لإجراء الدراسة

يعتبر المجال الزمني هو الوقت الذي استغرقت فيه الدراسة الميدانية، ابتداءً من فترة النزول إلى ميدان الدراسة من أجل توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، مروراً باسترجاعها وجمعها وصولاً إلى تفريغها وتحليلها، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (11 أبريل 2024) إلى غاية (05 جانفي 2025)؛ شملت هذه الدراسة عينة من أساتذة كليات جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وبلغت الاستبانات المسترجعة والقابلة للدراسة 230 استبانة.

المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة

يتضمن هذا المبحث عرضاً للمنهج والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية، وذلك من حيث المكونات والنموذج المفاهيمي للدراسة، أداة الدراسة ومراحل تصميمها، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهجية الدراسة ومراحل إجرائها

يتضمن هذا المطلب عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، وذلك من خلال عرض نموذج الدراسة، وأداة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات وغيرها من المراحل التي سوف نتطرق لها في هذا المطلب.

1. منهجية ومكونات الدراسة

نستعرض من خلال هذا الفرع عناصر الدراسة التي اختيرت بناءً على ملاءمتها مع الموضوع، والمتمثلة في منهجية الدراسة ومراحل إجراء الدراسة الميدانية.

1.1. منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة الذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي بأسلوبه (النظري والميداني)، كونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، ولكون المنهج يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق لأهم الجوانب المرتبطة بمتغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة، التميز المؤسسي، قيادة التغيير)، حيث اعتمدنا على مصادر متنوعة من كتب ومقالات علمية محكمة ومنشورة في مجالات علمية متخصصة.

أما على الصعيد الميداني التحليلي، قمنا بإجراء دراسة ميدانية لإسقاط الدراسة النظرية على ميدان البحث والذي تم على عينة من أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط، حيث كان الاستبيان هو أداة الدراسة المستعملة في جمع المعلومات من أجل تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

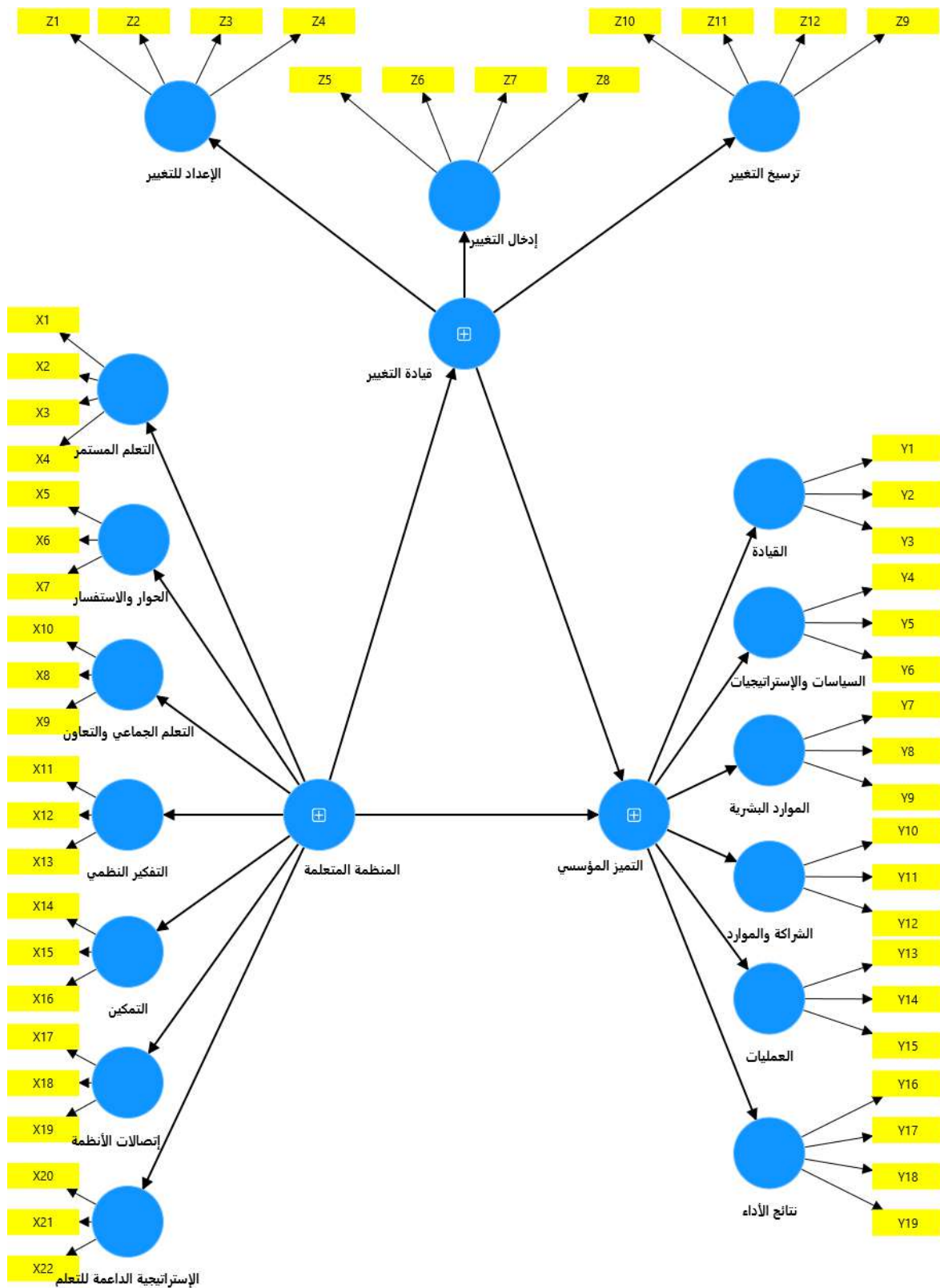
2.1. بناء نموذج الدراسة:

يعتبر تقديم النموذج المفاهيمي نقطة انطلاق لبدء أي الدراسة، حيث يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية من المتغير المستقل، والمتغير الوسيط والمتغير التابع، يتم عرضها كالتالي:

- **المتغير المستقل:** وتمثلت أبعاد المنظمة المتعلمة في (توفير فرص التعلم، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، التفكير النظامي، التمكين، اتصالات الأنظمة، الاستراتيجية الداعمة للتعلم)؛
- **المتغير التابع:** يتمثل في التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء)؛
- **المتغير الوسيط:** يتمثل في قيادة التغيير وأبعاده (الإعداد للتغيير، إدخال التغيير، ترسيخ التغيير).

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS 4

يوضح الشكل نموذج الدراسة والمتكون من النموذجين الهيكلي والقياسي، حيث أن النموذج القياسي يقدر العلاقات بين المتغيرات الكامنة وروابطها (علاقة المؤشرات بالمتغيرات التابعة لها)، بينما النموذج الهيكلي يبين العلاقة بين المتغيرات الكامنة فيما بينها (الباطنية والخارجية).

2. مراحل إجراء الدراسة الميدانية وتوزيع متغيرات وأبعاد الدراسة

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة واختبار الفرضيات قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية تضم مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، وتم إدخال هذه البيانات قصد معالجتها إحصائياً باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26)، وتحليلها بالأساليب الإحصائية المستعملة في الإحصاء الوصفي، وبعض اختبارات الإحصاء الاستدلالي للتحقق من فرضيات الدراسة الاستطلاعية، كما تم إدخالها إلى برنامج (Excel 21) من أجل الحصول على الرسوم البيانية، وتم أيضاً استخدام برنامج (SmartPLS4) لإيجاد العلاقة الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة متغيرات الدراسة والتحقق من فرضيات الدراسة الاستكشافية.

2.1. مراحل إجراء الدراسة: يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): مراحل الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة

2.2. توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المرجوة منها، تم اعتماد الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات، فالاستبيان يعتبر من أنسب أدوات البحث العلمي التي يمكننا من بلوغ أهداف البحث، ومن أجل معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، تم بناء أداة الدراسة في شكلها الأولي بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة وذلك لغرض تحكيمها وإجراء تعديلات عليها.

مقدمة مختصرة: عرضت موضوع البحث، بالإضافة إلى تأكيدنا لأفراد عينة الدراسة أن إجاباتهم وآرائهم سوف تحظى بالسرية التامة ولم تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

القسم الأول: يحتوي هذا القسم على معلومات أولية شخصية تتعلق بالمجيب على الاستبيان، تضمنت: الجنس، العمر، مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: مكون من (22) عبارة تقيس المتغير المستقل المنظمة المتعلمة.

القسم الثالث: مكون من (19) عبارة تقيس المتغير التابع التميز المؤسسي.

القسم الرابع: مكون من (12) عبارة تقيس المتغير الوسيط قيادة التغيير.

تم صياغة وتحرير عبارات الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من دراسات سابقة ومصادر علمية وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-1): توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الرمز	العبارات	المصدر
المنظمة المتعلمة OL	توفير فرص التعلم	CL	4	Dimension of learning organization questionnaire (DLOQ),
	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	DI	3	
	تشجيع التعلم الجماعي والتعاون	TLC	3	

Watkins and Marsick, 2003. (بتصرف)	3	STH	التفكير النظمي (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)	
	3	EM	التمكين	
	3	SC	اتصالات الأنظمة (ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية)	
	3	SL	الإستراتيجية الداعمة للتعلم	
	22	مجموع عبارات المنظمة المتعلمة		
Le modèle d'Excellence EFQM, Strabex, Conseils en Stratégie et Business Excellence, 2005	3	L	القيادة	التميز المؤسسي OEX
	3	SP	السياسات والإستراتيجيات	
	3	HR	الموارد البشرية	
	3	PR	الشراكة والموارد	
	3	P	العمليات	
	4	PO	نتائج الأداء	
	19	مجموع عبارات التميز المؤسسي		
دراسة (سعيدة دوباخ، 2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان: دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية	4	PCH	الإعداد للتغيير	قيادة التغيير CHL
	4	ICH	إدخال التغيير	
	4	ECH	ترسيخ/ تثبيت التغيير	
	12	مجموع عبارات قيادة التغيير		
	53	المجموع الكلي للعبارات		

المصدر: من إعداد الطالبة

تم الاعتماد على سلم (Likert) الخماسي الذي يستخدم في قياس الاتجاهات، حيث ظل هذا المقياس يقوم المستجوب بتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات ويعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وقد رصد العدد 5 لمستوى "موافق"

جدا" ليمثل أقصى اتجاه إيجابي، والعدد 1 لمستوى "غير موافق تماما" ليمثل أقصى اتجاه سلبي، وإن سلم ليكارت له العديد من المزايا أهمها سهولة الإنشاء وسهولة الإدارة خاصة عند توزيع الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني، كما أن سلم ليكارت يعتبر من السلالم الأكثر استخداما في تصميم الاستبيان المعاصر ويحظى بشعبية كبيرة في البحث العلمي، هذا واستعملت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية هذا السلم، وتم صياغة الأسئلة بصورة إيجابية والجدول التالي يبين وزن كل إجابة وفقا للمقياس:

جدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي لقياس وزن الإجابات

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي

ثانيا: مجتمع وحجم عينة الدراسة وخصائصها

يتضمن هذا المطلب عرض جزء محل الدراسة المتمثل في العينة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

1. مجتمع وحجم عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة جامعة عمار ثلجي الأغواط، حيث تم توزيع الاستبيانات الإلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني للأساتذة، كما تم توزيعها يدويا من أجل استيفاء حجم العينة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة أكثر من (250) استبانة وتم استرجاع (230) استمارة صالحة للتحليل.

كقاعدة عامة يجب أن يكون الحد أدنى لحجم العينة في نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) متبعا قاعدة العشر أضعاف، وهي كما يلي:

- أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد من المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس مبنى واحد من مباني النموذج؛
- أو أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد من المسارات الهيكلية الموجهة إلى مبنى (متغير) معين في النموذج الهيكلية.

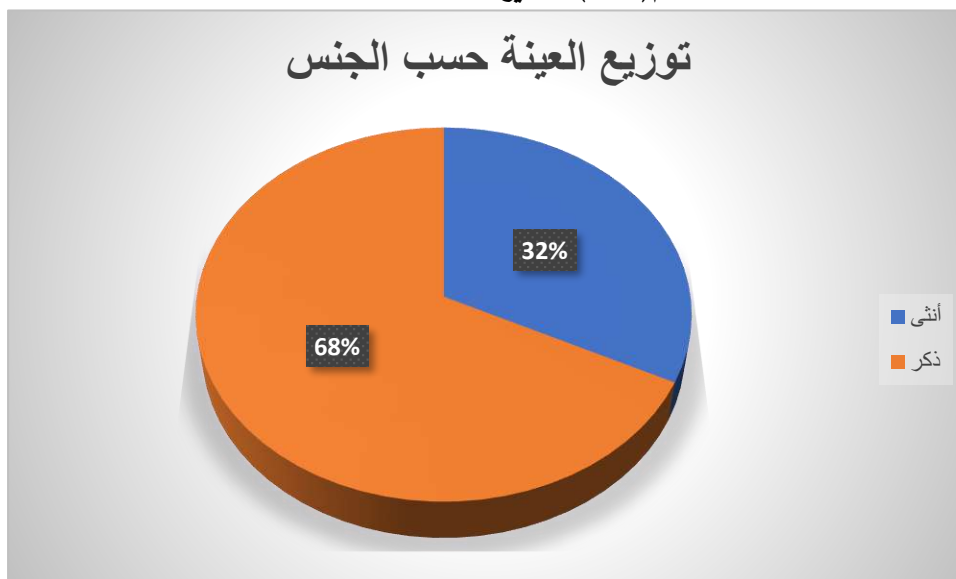
في دراستنا الحالية فإن عدد المؤشرات التي تقيس المتغير المستقل هي الأكبر، وعددها 22، وعليه فإن الحد الأدنى للعينة المطلوبة وفق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) هي 220 فرد، والعينة الحالية بلغت 230.

2. خصائص عينة الدراسة:

قمنا بنقل البيانات المفرغة في برنامج (SPSS 26) إلى برنامج (Excel 21) من أجل الحصول على رسومات بيانية ذات جودة أفضل، حيث سنتطرق لعرض خصائص أفراد العينة التي تم التطرق لها في الجزء الأول للاستبانة، والمتمثلة في: الجنس، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، وكلية الانتماء.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

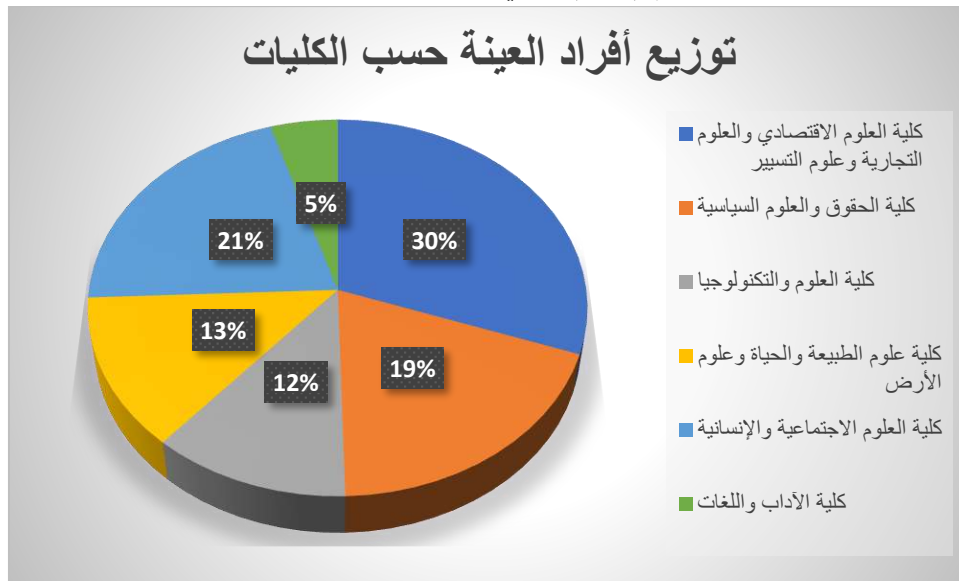


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 21

نلاحظ من خلال الشكل الموضح الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 68% بعدد 155 أستاذ أجابوا على الاستبانة، في حين بلغت نسبة الإناث 32% والتي يقابلها 74 أستاذة أجابت على استبانة الدراسة، ويرجح هذا الفرق إلى طول المسار المهني الجامعي والذي قد يشقُّ على الإناث مقارنة بالذكور.

• توزيع أفراد العينة حسب الكليات:

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الكليات

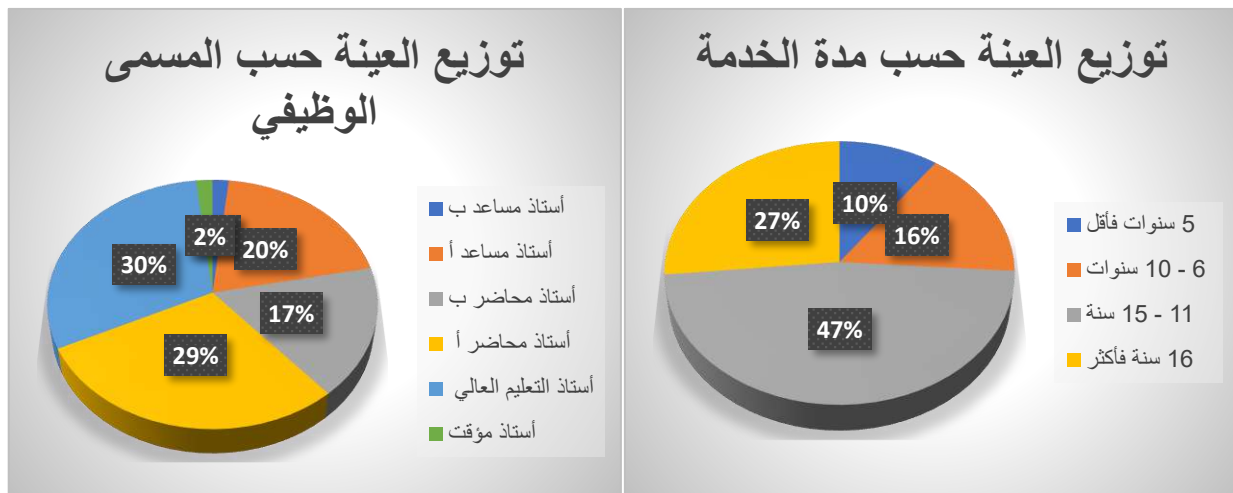


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 21

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أعلى نسبة من العدد الإجمالي لعينة الدراسة تقدر بـ 30% والتي تمثلها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث بلغ عدد المجيبين على الاستبانة 70 أستاذًا، تلتها كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ثم كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة تقدر بـ 21% و 19% على التوالي، بمجموع 92 أستاذًا أجاب على الاستبانة، ويرجع هذا حسب رأينا أن مجال العمل والتدريس إن صح القول متعلق بمجال الدراسة وهذا ما جعل الإجابة على هذا النوع من الاستبانات مألوف وأسهل فهما للأستاذ مقارنة بالتخصصات الأخرى، كما أنه تم التركيز خلال توزيع الاستبانات على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نظرًا لارتباطها بتخصص الطالبة.

• توزيع العينة حسب مدة الخدمة والمسمى الوظيفي:

الشكل رقم (3-5): توزيع العينة حسب مدة الخدمة والمسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 21

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أعلى نسبة حسب مدة الخدمة كانت 47% و 27%، وكانت تخص أفراد العينة الذي عملوا لمدة 16 سنة فأكثر و 11-15 سنة على التوالي، فيما كان توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي فإن أعلى نسبة كانت 30% و 29%، تخص أساتذة التعليم العالي والأساتذة المحاضرين صنف أ على التوالي وهما أعلى رتبتين في المسار المهني، فنجد أن مدة الخدمة مرتبطة بالمسار المهني للأستاذ فكلما زادت مدة الخدمة يترقى الأساتذة في مساهمهم المهني، فيما توزعت باقي النسب على باقي الأساتذة بنسب تكاد تكون متقاربة.

المطلب الثالث: تقديم منهجية الدراسة وفق الأساليب الإحصائية المستعملة

يتضمن هذا المبحث مدخل للإطار النظري الأساليب الإحصائية المستعملة بالإضافة إلى منهجية النمذجة بالمعدلات الهيكلية بصفة عامة، والنمذجة بالمعدلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى بصفة خاصة.

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص عينة الدراسة وآراء واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات وأبعاد ومحاور الاستبانة، بينما الاحصاء الاستدلالي يتمثل في استقراء النتائج واتخاذ القرارات فيما يخص تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة ككل أي اختبار فرضيات سواء تعلق الأمر بالعلاقات بين المتغيرات أو الفروق بين العينات (المقارنة بين المتوسطات)، وتتمثل الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية فيما يلي:

1. **الرسوم البيانية:** لتمثيل القيم الإحصائية بالأعمدة أو الدوائر من أجل توضيح أكثر وهذا

بالاستعانة ببرنامج (Excel 21)،

2. **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة درجة موافقة أفراد العينة اتجاه كل عبارة من عبارات

الاستبانة، حيث انه يكون محصور بين 5 و1، حسب الأوزان التي تم استعمالها في مقياس (ليكرت)، كما أنه على أساسه يتم ترتيب عبارات الأبعاد كل المتغير حسب أهميتها لدى أفراد العينة؛

3. **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل تعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة اتجاه كل

عبارة أو بعد؛

4. **اختبار (T) العينة البسيطة (One Sample test):** حيث أن الهدف من هذا الاختبار هو

المقارنة بين المتوسطات والتأكد من وجود أو عدم وجود فروقات الدلالة الإحصائية، وهذا لرفض قبول فرضيات الدراسة، وفيما يلي شرح لهذا الاختبار:

- قبول الفرضية إذا كان $Sig < 0.05$ ، وقيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهنا

نجد حالتين:

• T موجبة : أي أن الفرضية محققة؛

• T سالبة : يعني أن الفرضية غير محققة.

- إذا كان $Sig < 0.05$ ، وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 والمتوسط الحسابي يساوي أو قريب من المتوسط الفرضي 3، أي الفرضية محققة جزئياً بمعنى أنه توجد بعض البنود محققة والبعض الآخر غير محققة، أو أن كل البنود قريبة من المتوسط الفردي ثلاثة محايد.

ثانياً: منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى

1. مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية الأسلوب الأحدث في بحوث التربية وعلم النفس والاقتصاد والطب وغيرها من حقول المعرفة الاجتماعية والإنسانية وهو الأكثر ملاءمة لها، حيث توصف النمذجة بالمعادلة الهيكلية (Structural Equation Modling SEM) بكونها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات، تمكن من اختبار نماذج القياس وأدواته التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كمياً عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتطورة القائمة على أساس التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، لاختبار الصدق البنائي لأدوات القياس التي تتضمنها النماذج النظرية، حيث يكون لكل ظاهرة (متغيرة) نموذجاً مستقلاً لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولاً إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة سيتم التطرق في هذا الفرع إلى التعريف بالبرنامج المستخدم في الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة في استخدام هذا البرنامج.

تعددت تعريفات النمذجة بالمعادلات الهيكلية في الأدبيات العلمية ومن أبرز التعاريف أنها: عبارة عن مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات، وتعرف أيضاً بأنها: منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقة بين المتغيرات.

1.1. التعريف ببرنامج Smart PLS²:

هو برنامج إحصائي يسمح بدراسة العلاقات بين كتل من المتغيرات على نفس المتغير، تم تصنيفه من طرف الأخصائيين في إطار نمذجة العلاقات الهيكلية على المتغيرات الكامنة، يستند هذا النموذج على مبادئ الانحدارات المتكررة تربط بين المتغيرات الكامنة (Variables latentes) مع قياساتها المتمثلة في المتغيرات الظاهرة (Variables manifestes)، ويستوعب هذا النموذج عدد كبير من المتغيرات التفسيرية، كما أنه يقيم العلاقة السببية بين مجموعة المتغيرات أو المباني، حيث يعتبر أحد البرامج البارزة في مجال التحليل الإحصائي والذي يعتمد على تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية وباستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS، ويمكن استخدام البرنامج في البحوث التجريبية لتحليل البيانات التي تم جمعها، واختبار فرضيات العلاقات المتعددة في نفس الوقت، وطور هذا البرنامج من طرف (Will & Wende)، واكتسب شعبية منذ إنطلاقه في عام 2005، ليس فقط لأنه متاح بحرية للأكاديميين والباحثين، ولكن أيضا لأنه يحتوي على واجهة سهلة الاستخدام بالإضافة إلى ميزات التقارير المتقدمة.

2.1. الخصائص الأساسية للنمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى:

- هناك العديد من المزايا المتضمنة في استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية، أهمها: ³
- تتيح اختبار النماذج بصورة شاملة بدلا من التعامل مع متغيرات النموذج بشكل منفصل؛ تتمتع النمذجة بالمعادلات الهيكلية بجاذبيه وواجهة تخطيطية لرسم النموذج واختباره؛
- تسمح النمذجة بالمعادلات الهيكلية بإمكانية اختبار النماذج التي تتضمن علاقات بين عدد من المتغيرات المستقلة مع عدد من المتغيرات وكذلك المتغيرات الوسيطة التي تتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وكذا المتغيرات المعدلة؛
- تعد النمذجة بالمعادلات الهيكلية وسيلة فعالة لمعالجة البيانات الصعبة كالبيانات التي لا تتبع التوزيع طبيعي والبيانات الناقصة.

¹ عبد الله الصحراني، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية، نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 2، 2016، ص68.

² أيمن سليمان القهوجي، أبو عواد فريال محمد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس (AMOS)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص23.

الجدول التالي يوضح الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى

:(SEM-PLS)

الجدول رقم (3-3): الخصائص الأساسية لـ (SEM-PLS)

الخصائص	العنصر
• عادة ما يمكن الحصول على القوة الإحصائية المعتبرة بعينة ذات حجم صغير؛ • العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة (كالاتساق).	حجم العينة
• عادة ما يمكن الحصول على القوة الإحصائية المعتبرة بعينه ذات الحجم الصغير؛ • العينات ذات الاحجام الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة (كالاتساق).	حجم العينة
• لا نحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن النمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الجزئية الصغرى هي طريقة غير معلمية.	توزيع البيانات
• يعمل مع البيانات القياسية، وشبه القياسية (الترتيبية - الترتبية).	سلم القياس
• يعالج المباني متعددة العناصر أو الأحادية العنصر؛ • يقبل بإدراج المتغيرات العاكسة أو المتغيرات التكوينية بسهولة في نماذج القياس.	العلاقات بين المباني وبين مؤشراتها
• يعالج النماذج المعقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما.	تعقيد النموذج

المصدر: جوزيف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى، مركز الكتاب الأكاديمي،

تر. بلخامسة زكرياء، ص 43

2. متغيرات النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

تتمثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية في المتغيرات الظاهرة (المؤشرات) والكامنة (المتغيرات) كما

يلي:⁴

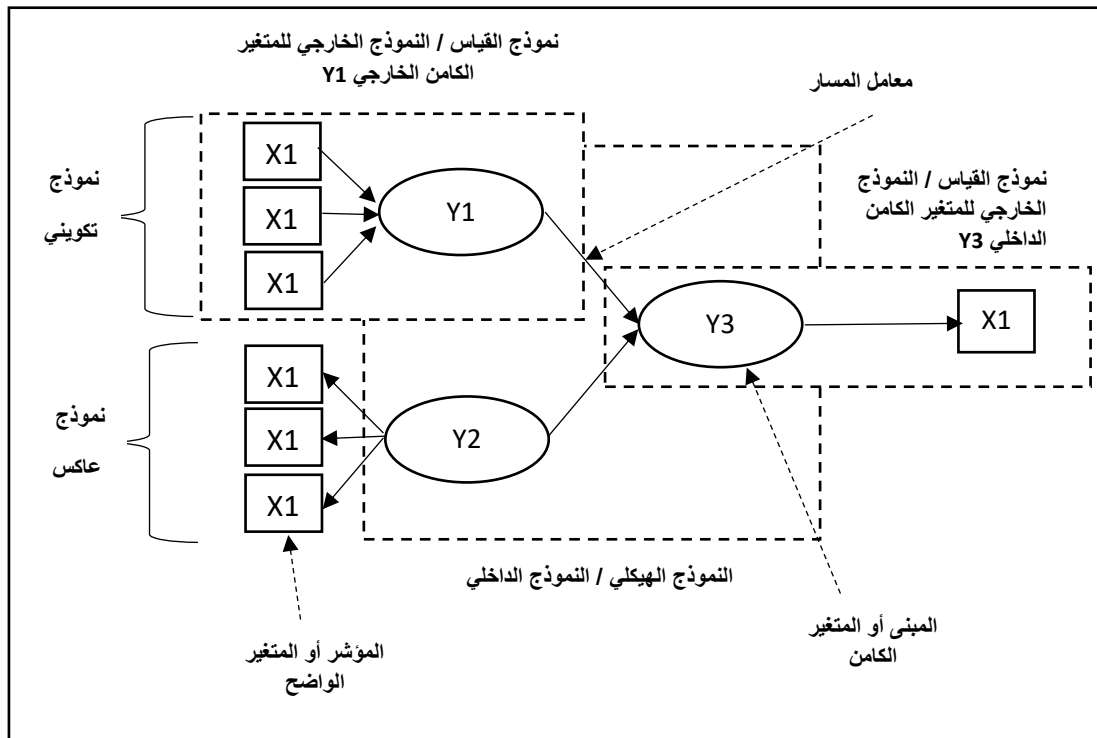
- المتغيرات الظاهرة (Manifest Variables): هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن، وهي المتغيرات التي يمكن قياسها، حيث تتمثل المتغيرات الظاهرة في المؤشرات (Indicators) الخارجية للمتغيرات الكامنة، ويطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة (Observed) أو المقاسة (Measurable).
- متغيرات الكامنة (Latent Variables): هي المتغيرات (Constructs) النظرية أو الافتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو هي المتغيرات غير المقاسة (Unmeasured) أو العوامل أو المتغيرات غير المشاهدة أو المباني الافتراضية، بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا

⁴ جوزيف هار، وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 40.

يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكر غير مباشر، حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات، وعليه فإن المتغيرات الكامنة هي مباني أو تكوينات (Constructs) غير مشاهدة أو غير ملاحظة (Unobserved) فهي بمثابة التكوينات الفرضية (Hypothetical Constructs) أو العوامل (Factors) التي يستدل عليها من مؤشرات الخارجية الظاهرة.

تنقسم المتغيرات الكامنة إلى نوعين، المتغيرات الكامنة الخارجية (exogenous latent variables)، وهي المباني التي تفسر التركيبات الأخرى في النموذج، والمتغيرات الكامنة الداخلية (endogenous latent variables) وهي تلك المباني التي يتم تفسيرها ضمن النموذج، يمكن توضيح أنواع المتغيرات وفق نمذجة (SEM) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): أنواع المتغيرات وفق نمذجة (SEM)



المصدر: جوزيف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى، مركز الكتاب الأكاديمي،

تر. بلخامسة زكريا، 2020، ص 33

3. الخطوات المنهجية لتطبيق برنامج Smart PLS⁵:

بعد عملية تحديد النموذج القياسي والهيكل للدراسة وجمع البيانات باستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، تبدأ مرحلة أخرى من مراحل الدراسة الميدانية، والمتمثلة في تقييم موثوقية وصلاحيّة النموذج القياسي للدراسة من خلال تقييم الموثوقية (Reliability)، باستخدام اختبار (Cronbach Alpha)، ومعيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، ثم بعد ذلك تحليل الصدق التقاربي (Convergent Validity) من خلال قياس التشبعات (Factor Loading) ومعيار متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted)، وكمرحلة ثانية يتم التحقق من الصدق التمايزي لنموذج القياس باستخدام معيار (Fornell and Lacker) ومعيار (Heterotrait - Monotrait Ratio)، ومعيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings).

بعد أن يتم التحقق من أن البيانات الخاصة بالدراسة موثوقة وصالحة (استنادا إلى المعايير المذكورة)، يمكن للباحث بعد ذلك تقييم صلاحية النموذج الهيكلي؛ وذلك باستخدام مجموعة من المعايير الأساسية والمتمثلة أساسا في تقييم ملائمة معاملات المسار (Path Coefficients) ومعامل التفسير (R^2)، بالإضافة إلى حجم التأثير (f^2). وأخيرا يتم التعامل مع آثار الوسائط التي أصبح تحليلها معيارا في البحث (PLS-SEM)، وبناء على مخرجات البرنامج، يفسر الباحث النتائج التي توصل إليها ويستخلص الاستنتاجات النهائية، والجدول التالي يبين خطوات تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

جدول رقم (3-4): مراحل تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات حسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)

المرحلة	الشرح
المرحلة الأولى: تحديد النموذج الهيكلية	تحديد مخطط يوضح فرضيات البحث ويعرض العلاقات بين المتغيرات التي سوف نبحثها في هذا المخطط يشار إلى نموذج المسار ويعرف بأنه رسم بياني يربط المتغيرات على أساس نظريات البحث لعرض الفرضيات التي سيتم اختبارها بطريقة بيانية.
المرحلة الثانية: تحديد نماذج القياس	تمثل النماذج القياس العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومتغيرات مؤشرات مقابل لها فنموذج مسار المربعات الجزئية الصغرى الجزئية الصغرى يتألف من عنصرين: أولا: النموذج الهيكلي ويسمى أيضا النموذج الداخلي الذي يمثل المتغيرات الكامنة (الدوائر أو الأشكال البيضاوية)،

⁵ هار جوزيف وآخرون، تر. بلخامسة زكريا، مرجع سبق ذكره، 2020، ص 57.

ويعرض العلاقات (المسارات) بينهما، ثانياً: نماذج قياس متغيرات كامنه ويشار إليها أيضاً باسم النماذج الخارجية التي تعرض العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشرات (المستطيلات).	
تعتبر مرحلة جمع البيانات وفحصها مهمة جداً في نمذجة (SEM-PLS) حيث عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يجب معالجة بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات ومن أهم المسائل فحص البيانات المفقودة وأنماط الإجابات المشكوك فيها والقيم المتطرفة وتوزيع البيانات.	المرحلة الثالثة: جمع البيانات وفحصها
لتشغيل خوارزمية (SEM-PLS) فإننا نحتاج إلى برنامج Smart PLS ونحصل أولاً على نتائج نموذج القياس وهي العلاقات بين المتغيرات كامله ومؤشراتها (التحميلات المعيارية الخارجية والأوزان الخارجية حيث نفسر تحميلات خارجية عند استخدام نماذج القياس العاكسة، بينما تكون الأوزان الخارجية هي المعيار الأساسي عند تفسير نماذج قياس التكوينية) ثم تحسب الخوارزمية أيضاً معاملات المسار وهي قيم العلاقات بين المتغيرات في النموذج الهيكلي، بالإضافة إلى قيم R^2 و f^2.	المرحلة الرابعة: تقدير النموذج وخوارزمية (SEM-PLS)
تبدأ عملية التقييم بالنظر إلى جوده نماذج قياس العاكسة والتكوينية حيث: يشمل تقييم نماذج القياس العاكسة الموثوقية المركبة لتقييم الاتساق الداخلي وموثوقية المؤشرات الفردية ومتوسط التباين المستخلص لتقييم المصادقية التقاربية كما يشمل تقييم نماذج القياس العاكسة أيضاً معيار فورنيل لاركر وتحميلات المتقاطعة وقيم HTMT لتقييم المصادقية التمايزية.	المرحلة الخامسة: تقييم نتائج نماذج القياس
بعد التأكد من أن نماذج قياس تتمتع بالمصادقية تأتي الخطوة التالية وهي تقييم نتائج النموذج الهيكلي ويتضمن دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات الكامنة فيما بينها من خلال تقنية Bootstrapping وتقنية التعصيب والملائمة التنبؤية.	المرحلة السادسة: تقييم نتائج نموذج الهيكلية

المصدر: جوزيف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى، مركز الكتاب

الأكاديمي، تر. بلخامسة زكريا، 2020، ص 58

كما توضح الجداول التالية المعايير المستخدمة للتحقق من ثبات وصدق النموذج القياسي والهيكلية للدراسة:

الجدول رقم (3-5): المعايير المستخدمة للتحقق من ثبات وصدق النموذج القياسي والهيكلية للدراسة

CA>0.7	معيار ألفا كرونباخ	الاتساق الداخلي	تقييم النموذج القياسي
CR>0.7	معيار الموثوقية المركبة (CR)		
AVE>0.5	معيار متوسط التباين المستخلص (AVE)		

المصادقية التقاربية (الصدق التقاربي)	معيار موثوقية المؤشرات Indicator Reliability	التحميل الخارجي للمؤشر أكبر من 0.7
المصادقية التمييزية (الصدق التمييزي)	التحميلات المتقاطعة Cross Loadings	ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المتغير المتعلق به أكبر من أي تحميلات متقاطعة على المتغيرات الأخرى.
	معيار فورنيل لاركر Fornell-Larcker	يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر.
	معيار (-) Heterotrait Monotrait Ratio	HTMT<0.85
تقييم النموذج الهيكلي	تقييم مشكلة التداخل الخطي حسب قيم VIF Variance Inflation Factor	
	تقييم مستوى معامل التحديد R ²	
	حجم التأثير f ²	
	الملاءمة التنبؤية Q ²	

المصدر: جوزيف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى، مركز الكتاب

الأكاديمي، تر. بلخامسة زكريا، 2020، ص 414-433.

المبحث الثاني: عرض وتقييم نتائج الدراسة الميدانية

بغية تحقيق أهداف الدراسة سنحاول في هذا المبحث عرض لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمستويات توفر كل متغير (المنظمة المتعلمة، التميز المؤسسي، قيادة التغيير) بأبعاده من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة.

المطلب الأول: عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى توفر ممارسات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في جامعة الأغواط، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كالتالي:

أولاً: عرض نتائج مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة

1. بعد توفر فرص التعلم المستمر:

الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد توفر فرص التعلم المستمر من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد توفر فرص التعلم المستمر:

الجدول رقم (3-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توفير فرص التعلم المستمر

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.999	3.43	يساعد الأفراد في مؤسستنا بعضهم البعض على التعلم.
متوسط	0.930	2.23	تتم مكافأة الأفراد على سعيهم للتعلم المستمر.
مرتفع	1.018	3.22	توفر مؤسستنا بيئة مشجعة على التعلم.
مرتفع	0.844	3.27	تتعاون مؤسستنا مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.
مرتفع	0.708	3.04	إجمالي بعد توفير فرص التعلم المستمر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد توفير فرص التعلم المستمر يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.04) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.708) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (CL1) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.43) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنهم يساعدون بعضهم البعض على التعلم، تليها العبارتين (CL3) و (CL4) بمتوسط حسابي قدره (3.22) و (3.27) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن بيئة المؤسسة توفر بيئة مشجعة على التعلم، وأن المؤسسة تتعاون مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها، أما بالنسبة للعبارة الأخيرة (CL2) بمتوسط حسابي قدره (2.22) فنلاحظ أن هناك عدم إجماع من طرف عينة الدراسة على كون المؤسسة تهتم بمكافأة أفرادها خلال سعيهم للتعلم، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد توفر فرص التعلم المستمر من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محقة).

2. بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار:

الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار:

الجدول رقم (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يقدم الأفراد ملاحظات صريحة وصادقة لبعضهم البعض.	3.37	0.919	مرتفع
يهتم الأفراد بوجهة نظر ورأي الأفراد الآخرين عنهم ويتقبلون ذلك.	3.38	0.902	مرتفع
يقضي الأفراد وقتاً في التحدث وبناء الثقة مع بعضهم البعض.	3.20	0.974	مرتفع
إجمالي بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	3.32	0.768	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.32) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.768) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (DI2) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.38) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنهم يهتمون بوجهة نظر ورأي الأفراد الآخرين عنهم ويتقبلون ذلك، تليها العبارتين (DI1) و (DI3) بمتوسط حسابي قدره (3.37) و (3.20) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنهم يقدمون ملاحظات صريحة وصادقة لبعضهم البعض، كما يقضون وقتاً في التحدث وبناء الثقة مع بعضهم البعض، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

3. بعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون:

الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون:

الجدول رقم (3-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
TLC1 تتمتع الفرق/المجموعات بالحرية في تكيف أهدافهم حسب الحاجة.	3.42	0.836	مرتفع
TLC2 تقوم الفرق/المجموعات بمراجعة أفكارهم وآرائهم نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها.	3.18	0.961	مرتفع
TLC3 الفرق/المجموعات واثقة من أن مؤسستنا ستعمل وفقاً لتوصياتهم.	3.16	0.951	مرتفع
إجمالي بعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون	3.25	0.665	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد التعلم الجماعي والتعاون يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.25) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.665) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (TLC1) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.42) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنهم يتمتعون بالحرية في تكييف أهدافهم حسب الحاجة، تليها العبارتين (TLC2) و (TLC3) بمتوسط حسابي قدره (3.18) و (3.16) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنهم يقومون بمراجعة أفكارهم وآرائهم نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها كما أنهم واثقون من أن المؤسسة ستعمل وفقاً لتوصياتهم، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

4. بعد التفكير النظامي:

الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد التفكير النظامي من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد التفكير النظامي:

الجدول رقم (3-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد التفكير النظامي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	1.027	2.83	تقوم مؤسستنا بإنشاء أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع.
متوسط	1.031	2.92	تجعل مؤسستنا الدروس المستفادة من التجارب السابقة متاحة لجميع الموظفين.
متوسط	1.042	2.90	تقوم مؤسستنا بقياس نتائج الوقت والموارد التي يتم استثمارها في التدريب.
متوسط	0.869	2.88	إجمالي بعد التفكير النظامي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد التفكير النظامي يعد ذو مستوى متوسط، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (2.88) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.869)

والذي يوضح عدم اتفاق أو اتفاق متوسط من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (STH2) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (2.92) والذي يوضح لنا الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة لا تقدم الدروس المستفادة من التجارب السابقة لجميع الموظفين، تليها العبارتين (STH3) و (STH1) بمتوسط حسابي قدره (2.90) و (2.83) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على المؤسسة تقوم بإنشاء أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع أو قياس نتائج الوقت والموارد التي يتم استثمارها في التدريب، وبالتالي الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد التفكير النظامي من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

5. بعد التمكين:

الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد التمكين من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد التمكين:

الجدول رقم (3-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد التمكين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
EM1 تفوض مؤسستنا السلطة الكافية للأفراد لإنجاز العمل.	3.07	1.077	مرتفع
EM2 تمنح مؤسستنا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.34	0.925	مرتفع
EM3 تمنح مؤسستنا الأفراد القدرة على التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم.	3.20	0.908	مرتفع
إجمالي بعد التمكين	3.20	0.725	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد التمكين يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.20) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.725) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (EM2) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.34) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، تليها العبارتين (EM3) و (EM2)

بمتوسط حسابي قدره (3.20) و (3.20) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تفوض السلطة الكافية للأفراد لإنجاز العمل و تمنح الأفراد أيضا القدرة على التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم، وبالتالي فإن الفرضية H5: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد التمكين من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

6. بعد اتصالات الأنظمة:

الفرضية الفرعية السادسة H6: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد اتصالات الأنظمة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد اتصالات الأنظمة:

الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اتصالات الأنظمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
SC1 تشجع مؤسستنا الأفراد على التفكير من منظور عالمي.	3.28	0.857	مرتفع
SC2 تعمل مؤسستنا مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة.	3.36	0.817	مرتفع
SC3 تشجع مؤسستنا الأفراد على الحصول على الإجابات من جميع أنحاء عند حل المشكلات.	3.27	0.859	مرتفع
إجمالي بعد اتصالات الأنظمة	3.30	0.635	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد اتصالات الأنظمة يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.30) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.635) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (SC2) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.36) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة، تليها العبارتين (SC1) و (SC2) بمتوسط حسابي قدره (3.28) و (3.27) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تشجع الأفراد على التفكير من منظور عالمي والاقتداء بالأمثلة العالمية كما تشجع المؤسسة الأفراد على الحصول على الإجابات من عند حل

المشكلات، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية السادسة H6: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد اتصالات الأنظمة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

7. بعد الاستراتيجية الداعمة للتعليم:

الفرضية الفرعية السابعة H7: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الاستراتيجية الداعمة للتعليم من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد الاستراتيجية الداعمة للتعليم:

الجدول رقم (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاستراتيجية الداعمة للتعليم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
SL1 يتم توجيه وتدريب الأفراد في مؤسستنا من أجل التعلم.	3.19	0.957	مرتفع
SL2 يتم في مؤسستنا البحث باستمرار عن فرص التعلم.	3.23	0.897	مرتفع
SL3 يتم التأكد في مؤسستنا من أن تصرفاتها متوافقة مع قيمها.	3.47	0.823	مرتفع
إجمالي بعد الإستراتيجية الداعمة للتعليم	3.29	0.685	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد الإستراتيجية الداعمة للتعليم يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.29) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.685) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (SL3) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.47) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على البحث باستمرار عن فرص التعلم، تليها العبارتين (SL2) و (SL1) بمتوسط حسابي قدره (3.23) و (3.19) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتوجيه وتدريب الأفراد من أجل التعلم كما أن تصرفاتها متوافقة مع قيمها ورسالتها، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية السابعة H7: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الاستراتيجية الداعمة للتعليم من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المنظمة المتعلمة:

الجدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المنظمة المتعلمة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.708	3.04	توفر فرص التعلم المستمر
مرتفع	0.768	3.32	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
مرتفع	0.665	3.25	تشجيع التعلم الجماعي والتعاون
متوسط	0.869	2.88	التفكير النظامي
مرتفع	0.725	3.20	التمكين
مرتفع	0.635	3.30	اتصالات الأنظمة
مرتفع	0.685	3.29	الاستراتيجية الداعمة للتعلم
مرتفع	0.507	3.22	إجمالي محور المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام الإجمالي لمحور المنظمة المتعلمة ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.22) والذي يعكس اتفاقاً جيداً من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد المتعلقة بهذا المحور (عدا بعد التفكير النظامي)، حيث احتل بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار المرتبة الأولى، ثم بعد اتصالات الأنظمة، يليه بعد الاستراتيجية الداعمة للتعلم، يليه بعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، ثم بعد التمكين، وفي الأخير يأتي بعد توفر فرص التعلم المستمر، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية H1: يوجد مستوى مرتفع لممارسات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

ثانياً: عرض نتائج مستوى توفر التميز المؤسسي

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى توفر ممارسات التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في جامعة الأغواط، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التميز المؤسسي كالتالي:

1. بعد القيادة:

الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد القيادة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد القيادة:

الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
L1 يبدل القادة جهودا للالتقاء بالعملاء والموردين وأصحاب المصالح من أجل تعزيز الشراكات وتحسين المبادرات.	3.36	0.869	مرتفع
L2 يظهر القادة في مؤسستنا القيم المؤسسية من خلال القدوة والعمل، وتعطى لهذه القيم الأولوية.	3.50	0.769	مرتفع
L3 يعترف القادة بشكل إيجابي وفي الوقت المحدد بجهود الأفراد والفرق.	3.53	0.746	مرتفع
إجمالي بعد القيادة	3.46	0.618	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد القيادة يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.46) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.618) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (L3) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.53) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن القادة يبذلون جهوداً للالتقاء بالعملاء والموردين وأصحاب المصالح من أجل تعزيز الشراكات وتحسين المبادرات، تليها العبارتين (L2) و (L1) بمتوسط حسابي قدره (3.53) و (3.36) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن القادة في المؤسسة يظهرون القيم المؤسسية من خلال القدوة والعمل، وتعطى لهذه القيم الأولوية، ويعترفون بشكل إيجابي وفي الوقت المحدد بجهود الأفراد والفرق، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد القيادة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

2. بعد السياسات والاستراتيجيات:

الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد السياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد السياسات والاستراتيجيات:

الجدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السياسات والاستراتيجيات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
SP1 يوجد بيانات كافية وذات صلة لتحديد استراتيجية مؤسستنا وخططها التشغيلية.	3.36	0.869	مرتفع
SP2 أهداف وقيم مؤسستنا الإستراتيجية مدعومة بإجراءات وخطط عمل، ثم تخصيص موارد مادية وبشرية لها.	3.28	0.815	مرتفع
SP3 أهداف وخطط مؤسستنا قابلة للتحقيق ويتم تجسيدها في عمليات وبرامج واقعية.	3.27	0.961	مرتفع
إجمالي بعد السياسات والإستراتيجيات	3.30	0.696	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد السياسات والإستراتيجيات يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.30) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.696) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (SP1) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.36) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة لديها بيانات كافية وذات صلة لتحديد استراتيجيتها وخططها التشغيلية، تليها العبارتين (SP2) و (SP3) بمتوسط حسابي قدره (3.28) و (3.27) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن أهداف وقيم المؤسسة الإستراتيجية مدعومة بإجراءات وخطط عمل، ثم تخصيص موارد مادية وبشرية لها، كما أنها قابلة للتحقيق ويتم تجسيدها في عمليات وبرامج واقعية، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد السياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

3. بعد الموارد البشرية:

الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد الموارد البشرية:

الجدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
HR1 تنبثق برامج التوظيف والتدريب والتطوير عن احتياجات الخطط والأهداف الاستراتيجية.	3.50	0.734	موافق
HR2 يتم التأكد من توافق رغبات وأهداف الأفراد مع احتياجات وقيم مؤسستنا.	3.37	0.757	مرتفع
HR3 يوجد نظام اتصال أفقي وعمودي فعال بين الأفراد، يجعلهم على اطلاع دائم كل المستجدات مع إمكانية إبداء آرائهم وملاحظاتهم.	3.55	0.817	مرتفع
إجمالي بعد الموارد البشرية	3.47	0.586	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد الموارد البشرية يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.47) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.586) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (HR3) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.55) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنه يوجد نظام اتصال أفقي وعمودي فعال بين الأفراد، يجعلهم على اطلاع دائم كل المستجدات مع إمكانية إبداء آرائهم وملاحظاتهم، تليها العبارتين (HR1) و (HR2) بمتوسط حسابي قدره (3.50) و (3.37) على التوالي، و اللتان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنه يوجد برامج للتوظيف والتدريب والتطوير تنبثق عن احتياجات الخطط والأهداف الاستراتيجية، مع التأكد أن هذه الأخيرة تتوافق مع رغبات وأهداف الأفراد، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محقة).

4. بعد الشراكة والموارد:

الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الشراكة والموارد من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والموارد:

الجدول رقم (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشراكة والموارد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
PR1 يوجد نهج شراكة استباقي ومنظم يعمل على تحديد وتحقيق أعمال جديدة في مجال تطوير الجامعة وتحسين نتائجها.	3.45	0.833	مرتفع
PR2 يتم تحديث جميع البيانات والمعلومات والتأكد من موثوقيتها، ومن سرعة وسهولة الوصول إليها.	3.36	0.859	مرتفع
PR3 تتم إدارة الأصول المادية (المباني والمعدات والمواد والمخزون) وتحسينها بشكل مستمر لصالح مؤسستنا والحفاظ على مواردها.	3.18	0.781	مرتفع
إجمالي بعد الشراكة والموارد	3.32	0.592	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد الشراكة والموارد يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.32) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.592) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (PR1) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.45) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنه يوجد نهج شراكة استباقي ومنظم يعمل على تحديد وتحقيق أعمال جديدة في مجال تطوير الجامعة وتحسين نتائجها، تليها العبارتين (PR2) و (PR1) بمتوسط حسابي قدره (3.36) و (3.18) على التوالي، واللذان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنه يتم تحديث جميع البيانات والمعلومات والتأكد من موثوقيتها، ومن سرعة وسهولة الوصول إليها، تتم إدارة الأصول المادية (المباني والمعدات والمواد والمخزون) وتحسينها بشكل مستمر لصالح المؤسسة والحفاظ على مواردها وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الشراكة والموارد من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محقة).

5. بعد العمليات:

الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد العمليات من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد العمليات:

الجدول رقم (3-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العمليات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
P1	3.29	0.813	مرتفع
P2	3.17	0.851	مرتفع
P3	3.09	0.897	مرتفع
إجمالي بعد العمليات	3.18	0.670	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد العمليات يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.18) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.670) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (P1) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.29) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن النظام يتميز بقدرته على ضمان حسن سير جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها لتقديم خدمات تتوافق مع المتطلبات أو المعايير المحددة، تليها العبارتين (P2) و (P1) بمتوسط حسابي قدره (3.17) و (3.07) على التوالي، واللذان توضحان لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنه هناك تحسين مستمر للعمليات يعتمد على تحديد الفرص والاحتياجات من خلال تحليل بيانات العملاء والبيانات التشغيلية وبيانات المقارنة وأن أنشطة الدعم في المؤسسة (المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات،

والشحن، ومعالجة البيانات، وشؤون الموظفين، والشؤون القانونية والسكرتارية، وما إلى ذلك) موثقة بشكل جيد، ومراقبة ومحسنة باستمرار وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد العمليات من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

6. بعد نتائج الأداء :

الفرضية الفرعية السادسة H6: يوجد مستوى مرتفع لبعـد نتائج الأداء من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد نتائج الأداء :

الجدول رقم (3-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد نتائج الأداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
PO1 في مؤسستنا يتم تقييم إدارة العلاقات مع العملاء باستخدام التدابير المناسبة لتوقع التطورات وتأثيرها على رضاهم وولائهم.	3.17	0.924	مرتفع
PO2 يتم قياس العوامل التي تحدد رضا الموظفين وتتنبأ بولائهم.	3.25	0.746	مرتفع
PO3 تقوم مؤسستنا بمساهمة إيجابية في المجتمع بحيث تحقق مبدأ المسؤولية الاجتماعية (الأعمال الخيرية، التعليم، الرياضة، الترفيه).	3.26	0.837	مرتفع
PO4 تعتمد مؤسستنا على التغذية العكسية وقياس ومقارنة نتائج الأداء بالنتائج السابقة.	3.19	0.764	مرتفع
إجمالي بعد نتائج الأداء	3.21	0.466	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد نتائج الأداء يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.21) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.466) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (PO3) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.26) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بقياس العوامل التي تحدد رضا الموظفين وتتنبأ بولائهم، تليها العبارتين (PO2) و (PO4) و (PO1) بمتوسط حسابي قدره (3.26) و (3.19) و (3.17) على التوالي، واللواتي

توضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بمساهمة إيجابية في المجتمع بحيث تحقق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، كما تعتمد المؤسسة على التغذية العكسية وقياس ومقارنة نتائج الأداء بالنتائج السابقة، بالإضافة إلى أنه يتم تقييم إدارة العلاقات مع العملاء باستخدام التدابير المناسبة لتوقع التطورات وتأثيرها على رضاهم وولائهم، وبالتالي الفرضية الفرعية السادسة H6: يوجد مستوى مرتفع لبعد نتائج الأداء من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز المؤسسي:

الجدول رقم (3-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز المؤسسي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
L القيادة	3.46	0.618	مرتفع
SP السياسات والاستراتيجيات	3.30	0.696	مرتفع
HR الموارد البشرية	3.47	0.586	مرتفع
PR الشراكة والموارد	3.32	0.670	مرتفع
P العمليات	3.18	0.670	مرتفع
PO نتائج الأداء	3.21	0.466	مرتفع
إجمالي محور التميز المؤسسي	3.32	0.398	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام الإجمالي لمحور التميز المؤسسي ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.32) والذي يعكس اتفاقاً جيداً من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد المتعلقة بهذا المحور، حيث احتل بعد الموارد البشرية المرتبة الأولى، يأتي بعده بعد القيادة، ثم بعد الشراكة والموارد، يليه بعد السياسات والاستراتيجيات، ثم بعد نتائج الأداء، وفي الأخير يأتي بعد العمليات، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية H2: يوجد مستوى مرتفع لأسس التميز المؤسسي من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

ثالثاً: عرض نتائج مستوى توفر قيادة التغيير

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى توفر ممارسات قيادة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في جامعة الأغواط، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد قيادة التغيير كالتالي:

1. بعد الإعداد للتغيير:

الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الإعداد للتغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد الإعداد للتغيير:

الجدول رقم (3-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإعداد للتغيير

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.880	3.52	PCH1 يقوم القادة في مؤسستنا بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)
مرتفع	0.811	3.65	PCH2 يتم مناقشة الأفراد واستشارتهم فيما يتعلق بأمور التغيير.
مرتفع	0.905	3.29	PCH3 يتم الاهتمام بمعرفة جميع احتمالات مقاومة التغيير.
مرتفع	1.007	3.38	PCH4 يحرص القادة على التعرف على مسببات مقاومة التغيير.
مرتفع	0.639	3.45	إجمالي بعد الإعداد للتغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد الإعداد للتغيير يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.45) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.639) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (PCH2) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.65) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنه يتم مناقشة الأفراد واستشارتهم فيما يتعلق بأمور التغيير، تليها العبارات (PCH1) و (PCH4) و (PCH3) بمتوسط حسابي قدره (3.52) و (3.38) و (3.29) على التوالي، واللواتي توضحن لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن القادة يقومون بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)، يتم الحرص على التعرف على مسببات واحتمالات مقاومة التغيير، وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد الإعداد للتغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

2. بعد إدخال التغيير:

الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد إدخال التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد إدخال التغيير:

الجدول رقم (3-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدخال التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
ICH1	3.56	0.843	مرتفع
ICH2	3.77	0.833	مرتفع
ICH3	3.39	0.888	مرتفع
ICH4	3.60	0.762	مرتفع
إجمالي بعد إدخال التغيير	3.58	0.599	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد إدخال التغيير يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.58) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.599) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (ICH2) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.77) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن القادة يشاركون الأفراد في اختيار التغيير المناسب، تليها العبارات (ICH4) و (ICH1) و (ICH3) بمتوسط حسابي قدره (3.60) و (3.56) و (3.39) على التوالي، واللواتي توضحن لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن القادة يوفرّون التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة، كما يتم التغيير المطلوب على ضوء التشخيص السليم للمشكلة، مع الأخذ في عين الاعتبار يأخذ القادة بعين الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية في اختيار التغيير (الموارد

المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة، ...)، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد إدخال التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

3. بعد ترسيخ/ تثبيت التغيير

الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد ترسيخ/ تثبيت التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد ترسيخ/ تثبيت التغيير:

الجدول رقم (3-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث ترسيخ/ تثبيت التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
ECH1 تحرص مؤسستنا على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة.	3.59	0.803	مرتفع
ECH2 يتم إدخال ما يلزم من التعديلات الضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.	3.41	0.814	مرتفع
ECH3 في مؤسستنا، يتم الحرص على ربط الحوافز بمستوى أداء الأفراد في إنجاح التغيير واستمراريته.	3.57	0.783	مرتفع
ECH4 يتم تقديم ما يلزم، من الشرح، التوجيه والإرشاد للأفراد أثناء التغيير.	3.75	0.720	مرتفع
إجمالي بعد ترسيخ التغيير	3.58	0.577	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعبارات بعد ترسيخ التغيير يعد مرتفعاً، كما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي حيث يقدر بـ (3.58) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.577) والذي يوضح اتفاق كبير من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، كما نجد أن العبارة (ECH4) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.75) والذي يوضح لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أنه يتم تقديم ما يلزم، من الشرح، والتوجيه والإرشاد للأفراد أثناء التغيير، تليها العبارات (ECH1) و (ECH3) و (ECH2) بمتوسط حسابي قدره (3.59) و (3.57) و (3.41) على التوالي، واللواتي توضحن لنا الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحرص على تكريس وترسيخ

التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة، ويتم الحرص كذلك على ربط الحوافز بمستوى أداء الأفراد في إنجاح التغيير واستمراريته، مع مراعاة إدخال ما يلزم من التعديلات الضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد ترسيخ/ تثبيت التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

وتظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور قيادة التغيير:

الجدول رقم (3-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور قيادة التغيير

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.639	3.45	PCH الإعداد للتغيير
مرتفع	0.599	3.58	ICH إدخال التغيير
مرتفع	0.398	3.32	ECH ترسيخ/ تثبيت التغيير
مرتفع	0.496	3.54	إجمالي محور قيادة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام الإجمالي لمحور قيادة التغيير ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.54) والذي يعكس اتفاقاً جيداً من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد المتعلقة بهذا المحور، حيث احتل بعد إدخال التغيير المرتبة الأولى، ثم يليه بعد الإعداد للتغيير، وفي الأخير يأتي بعد ترسيخ/ تثبيت التغيير، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية H3: يوجد مستوى مرتفع لبعث قيادة التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة (محققة).

المطلب الثاني: عرض وتقييم النموذج القياسي الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض وتقييم مخرجات النموذج القياسي والنموذج الهيكلي (البنائي للدراسة)، باستخدام نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS4) الذي يعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

يتم تقييم النموذج القياسي للحكم على موثوقية وصلاحيه النتائج، وذلك بقياس ثبات وصدق كل مجموعة من المؤشرات الظاهرة على متغيرها الكامن، حيث يتم قياس معامل التشبع (التحميل) (Factor Loading)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، معامل (rho_A)، معامل الثبات المركب (Composite Reliability CR)، متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) (AVE)، التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، ومعيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT).

أولاً: تقييم نموذج قياس متغير المنظمة المتعلمة:

يتضمن نموذج قياس المنظمة المتعلمة في هذه الدراسة سبع متغيرات كامنة مع نموذج عاكس، ولاختبار هذا النموذج تم أولاً تقييم ثبات وصدق التقارب لمتغير المنظمة المتعلمة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): ثبات وصدق التقارب لنموذج المنظمة المتعلمة

الأبعاد	المؤشر	Factor Loading	Cronbach's Alpha	معامل rho_A	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
توفير فرص التعلم المستمر	CL1	0.791	0.736	0.761	0.835	0.563
	CL2	0.771				
	CL3	0.862				
	CL4	0.753				
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	DI1	0.860	0.766	0.773	0.865	0.681
	DI2	0.806				
	DI3	0.809				
تشجيع التعلم الجماعي والتعاون	TLC1	0.715	0.725	0.749	0.803	0.579
	TLC2	0.886				
	TLC3	0.764				

0.707	0.878	0.806	0.793	0.860	STH1	التفكير النظامي (إنشاء أنظمة لمشاركة التعرف والتعلم)
				0.882	STH2	
				0.779	STH3	
0.555	0.788	0.722	0.799	0.829	EM1	التمكين
				0.707	EM2	
				0.791	EM3	
0.572	0.798	0.743	0.720	0.726	SC1	اتصالات الأنظمة (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)
				0.811	SC2	
				0.815	SC3	
0.567	0.796	0.761	0.744	0.789	SL1	الإستراتيجية الداعمة للتعلم
				0.787	SL2	
				0.778	SL3	
		0.865	0.822	0.786	إجمالي متغير المنظمة المتعلمة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن كل فقرات نموذج الدراسة يتوفر فيها الصدق الداخلي، حيث تتراوح قيمة تشبعات مؤشرات الدراسة بين (0.7) و(0.8)، وتدل هذه القيم على الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7).

كما يتضح من خلال الملاحظة أن جميع قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجميع قيم معامل (rho_A)، وجميع قيم معامل الثبات المركب (CR) لأبعاد أسس المنظمة المتعلمة: (توفير فرص التعلم المستمر وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، التفكير النظامي، التمكين، اتصالات الأنظمة، الإستراتيجية الداعمة للتعلم) مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، والتي تدل على ثبات الاتساق الداخلي بين جميع عبارات متغير أسس المنظمة المتعلمة.

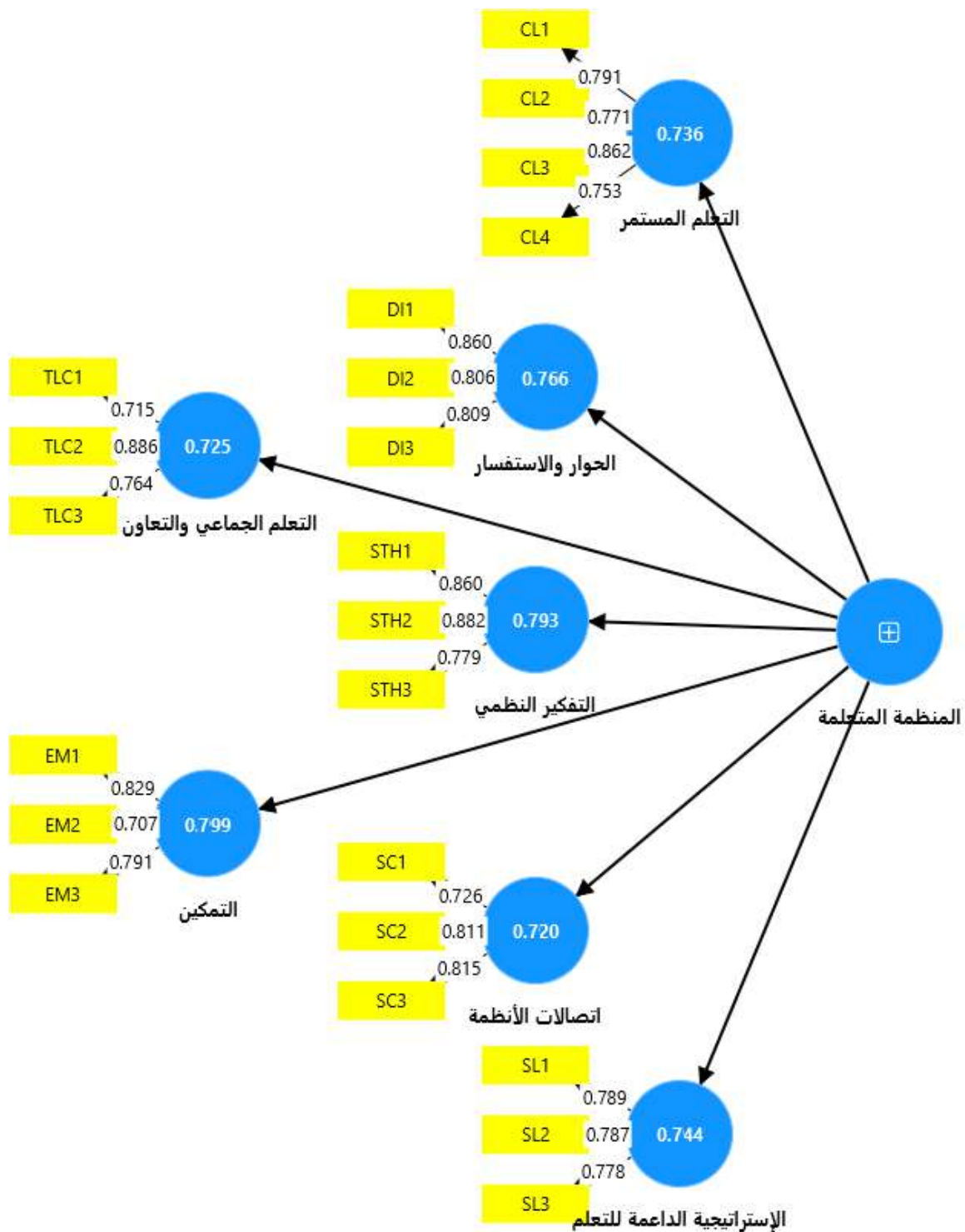
كما نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المنظمة المتعلمة، والتي بلغت: (0.563)، (0.681)، (0.579)، (0.707)، (0.555)، (0.572)، و(0.567) على التوالي؛ مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.5)، مما يعني أنها تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها.

وبلغ إجمالي معامل ثبات نموذج المنظمة المتعلمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ما قيمته (0.786)، وبلغت قيمة معامل (rho_A): (0.822)، كما بلغت قيمة معامل الثبات المركب

(CR): (0.865)، والتي تعتبر جميعها قيم عالية تدل على تمتع نموذج المنظمة المتعلمة بدرجة ثبات عالية.

يوضح الشكل التالي نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير المنظمة المتعلمة، حيث نلاحظ أن جميع القيم الواردة في نموذج المنظمة المتعلمة مقبولة لتجاوزها الحد الأدنى، ونلاحظ كذلك أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد متغير المنظمة المتعلمة تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها، فإن ثبات وصدق التقارب لنموذج المنظمة المتعلمة محقق.

الشكل رقم (3-7): ثبات وصدق التقارب لنموذج المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

بعد تقييم ثبات وصدق المقياس يتم تقييم صدق التمايز من أجل التأكد من أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، بمعنى أنه يوجد تمايز بين المتغيرات، حيث يتم تقييمه من خلال معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT) كالتالي:

1. معيار التشعبات (التحميلات) المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير المنظمة المتعلمة:

أو ما يسمى بالتباين بين العبارات (المؤشرات)، حيث يهدف هذا المعيار إلى التحقق من تباين المؤشرات لمتغير ما وعدم تداخلها مع مؤشرات متغيرات أخرى، بمعنى أن المؤشرات التي تقيس متغير كامن ولا تقيس آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين المؤشر ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Cross Loadings) لمتغير المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (3-26): معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير المنظمة المتعلمة

المؤشر	توفير فرص التعلم المستمر	تشجيع الحوار والاستفسار	تشجيع العمل الجماعي والتعاون	التفكير النظامي	التمكين	اتصالات الأنظمة	الإستراتيجية الداعمة للتعلم
CL1	0.821	0.409	0.408	0.591	0.313	0.399	0.366
CL2	0.825	0.239	0.530	0.471	0.523	0.399	0.603
CL3	0.813	0.388	0.482	0.562	0.476	0.473	0.695
CL4	0.776	0.445	0.328	0.703	0.282	0.402	0.649
DI1	0.472	0.822	0.458	0.676	0.458	0.427	0.586
DI2	0.545	0.838	0.396	0.556	0.350	0.301	0.806
DI3	0.436	0.881	0.545	0.580	0.364	0.452	0.809
TLC1	0.467	0.554	0.798	0.505	0.596	0.729	0.568
TLC2	0.375	0.541	0.832	0.413	0.423	0.707	0.242
TLC3	0.574	0.319	0.869	0.307	0.286	0.691	0.203
STH1	0.595	0.485	0.693	0.822	0.781	0.777	0.747
STH2	0.626	0.276	0.424	0.746	0.256	0.333	0.061
STH3	0.311	0.429	0.161	0.822	0.227	0.321	0.175
EM1	0.315	0.412	0.146	0.319	0.848	0.429	0.253

0.007	0.421	0.875	0.035	0.466	0.689	0.467	EM2
0.064	0.455	0.871	0.074	0.506	0.687	0.406	EM3
0.184	0.876	0.345	0.323	0.245	0.578	0.310	SC1
0.445	0.798	0.760	0.549	0.556	0.405	0.312	SC2
0.452	0.820	0.682	0.518	0.516	0.461	0.261	SC3
0.887	0.502	0.779	0.535	0.366	0.579	0.327	SL1
0.873	0.580	0.342	0.438	0.715	0.477	0.224	SL2
0.884	0.316	0.471	0.451	0.686	0.463	0.255	SL3
القيم المضللة تمثل قيم التحميلات الخارجية لكل متغير كامن، أما باقي القيم في الجدول تمثل قيم التحميلات المتقاطعة							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أن جميع قيم معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لنموذج المنظمة المتعلمة بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة (توفير فرص التعلم المستمر وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، التفكير النظامي، التمكين، اتصالات الأنظمة، الإستراتيجية الداعمة للتعلم) أكبر من قيمة علاقتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن كل مؤشر يرتبط مع متغيره الكامن أكبر من ارتباطه مع متغير كامن آخر، مما يدل على أن جميع المؤشرات غير مكررة ولا يوجد تداخل بينهما وبين مؤشرات متغيرة أخرى، وبالتالي فإن مؤشرات نموذج المنظمة المتعلمة وفق معيار (Cross Loadings) تمتاز بصدق تمايز عالي.

2. معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker) لمتغير المنظمة المتعلمة:

يهدف هذا المعيار إلى التحقق من عدم التداخل بين متغيرات الدراسة، أي أنها متميزة عن بعضها البعض، بمعنى أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لمتغير آخر، وذلك بأن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج ($\sqrt{AVE}$) لكل متغير كامن أكبر من ارتباطه التربيعي مع متغير كامن آخر، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Fornell and Larker) لمتغير المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (3-27): معيار (Fornell and Larker) لمتغير المنظمة المتعلمة

المتغير (البعد)	توفير فرص التعلم المستمر	تشجيع الحوار والاستفسار	تشجيع العمل الجماعي والتعاون	التفكير النظامي	التمكين	اتصالات الأنظمة	الإستراتيجية الداعمة للتعلم
توفير فرص التعلم المستمر	0.756						
تشجيع الحوار والاستفسار	0.499	0.753					
تشجيع العمل الجماعي والتعاون	0.190	0.121	0.761				
التفكير النظامي	0.313	0.233	0.562	0.751			
التمكين	0.319	0.258	0.577	0.545	0.841		
اتصالات الأنظمة	0.48	0.265	0.408	0.557	0.601	0.745	
الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0.228	0.137	0.567	0.735	0.477	0.481	0.825

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أن قيمة ارتباط كل بعد من أبعاد أسس المنظمة المتعلمة: (توفير فرص التعلم المستمر وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، التفكير النظامي، التمكين، اتصالات الأنظمة، الإستراتيجية الداعمة للتعلم) أكبر من قيمة ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، أي أن كل بعد يمثل نفسه أكثر من تمثيله لغيره من الأبعاد، مما يدل على أن جميع الأبعاد متميزة ولا يوجد تداخل بينها وبين متغيرات أخرى، وبالتالي فإن أبعاد نموذج المنظمة المتعلمة وفق معيار (Fornell and Larker) تمتاز بصدق تمايزي.

3. معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT):

يؤكد (Hair & Al, 2017) على وجوب اللجوء إلى مصفوفة الارتباطات (HTMT) لتقييم صدق التمايز بشكل موثوق، بحيث يهدف هذا المعيار إلى التحقق من مدى تمايز المتغيرات الكامنة المختلفة في النموذج، بمعنى تحديد ما إذا كانت المتغيرات المختلفة في الدراسة تقيس بالفعل مفاهيم مختلفة أم

أنها مترابطة ومتداخلة بشكل وثيق، وذلك بأن تكون قيمة (HTMT) لكل متغير من متغيرات الدراسة أقل من (0.85)، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (HTMT) لمتغير المنظمة المتعلمة:

الجدول رقم (3-28): معيار (HTMT) لمتغير المنظمة المتعلمة

المتغير (البعد)	توفير فرص التعلم المستمر	تشجيع الحوار والاستفسار	تشجيع العمل الجماعي والتعاون	التفكير النظامي	التمكين	اتصالات الأنظمة	الإستراتيجية الداعمة للتعلم
توفير فرص التعلم المستمر							
تشجيع الحوار والاستفسار	0.806						
تشجيع العمل الجماعي والتعاون	0.308	0.260					
التفكير النظامي	0.446	0.275	0.814				
التمكين	0.459	0.313	0.812	0.689			
اتصالات الأنظمة	0.817	0.418	0.654	0.831	0.815		
الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0.308	0.188	0.804	0.835	0.598	0.663	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم ارتباطات معيار (HTMT) لأبعاد المنظمة المتعلمة: (توفير فرص التعلم المستمر وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، التفكير النظامي، التمكين، اتصالات الأنظمة، الإستراتيجية الداعمة للتعلم) مقبولة، وذلك لأنها لم تتجاوز الحد الأعلى الموصى به والمقدر بـ (0.85)، مما يدل على تمايز جميع هذه الأبعاد وعدم تداخلها فيما بينها، وبالتالي فإن أبعاد نموذج المنظمة المتعلمة وفق معيار (HTMT) تمتاز بصدق تمايزي.

ثانياً: تقييم نموذج قياس متغير التميز المؤسسي

يتضمن نموذج قياس التميز المؤسسي في هذه الدراسة ست متغيرات كامنة مع نموذج عاكس، ولاختبار هذا النموذج تم أولاً تقييم ثبات وصدق التقارب لمتغير التميز المؤسسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29): ثبات وصدق التقارب لنموذج التميز المؤسسي

الأبعاد	المؤشر	Factor Loading	Cronbach's Alpha	معامل rho_A	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
القيادة	L1	0.860	0.768	0.720	0.819	0.607
	L2	0.854				
	L3	0.794				
السياسات والاستراتيجيات	SP1	0.824	0.706	0.729	0.838	0.636
	SP2	0.883				
	SP3	0.769				
الموارد البشرية	HR1	0.803	0.743	0.685	0.807	0.587
	HR2	0.867				
	HR3	0.704				
الشراكة والموارد	PR1	0.746	0.732	0.536	0.763	0.519
	PR2	0.747				
	PR3	0.763				
العمليات	P1	0.762	0.790	0.697	0.829	0.619
	P2	0.856				
	P3	0.737				
نتائج الأداء	PO1	0.811	0.787	0.792	0.736	0.538
	PO2	0.712				
	PO3	0.090				
	PO4	0.576				
إجمالي متغير التميز المؤسسي			0.798	0.786	0.794	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن كل فقرات نموذج الدراسة يتوفر فيها الصدق الداخلي، حيث تتراوح قيمة تشبعات مؤشرات الدراسة بين (0.7) و(0.8)، وتدل هذه القيم على الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، باستثناء المؤشرين (PO1) و(PO2)، التي قدرت قيمتهما (0.090) و(0.576) على التوالي حيث قمنا بحذفهما لتأثيرهما على قيمة (AVE) التي كانت أقل من 0.5، حيث يدل ذلك أن هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في المبنى، وبعد حذف المؤشرين ارتفعت قيمة (AVE) إلى (0.538).

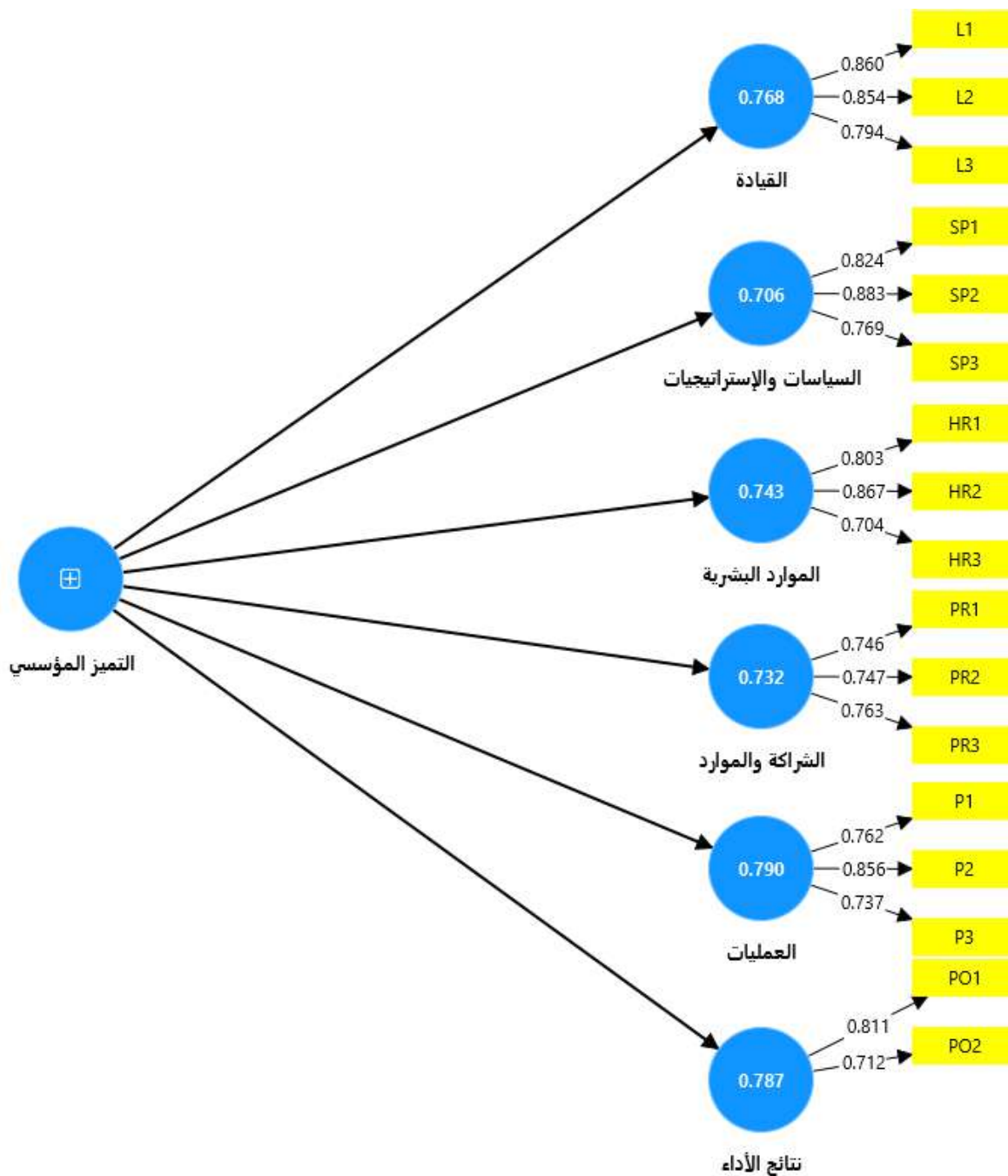
كما يتضح من خلال الملاحظة أن جميع قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجميع قيم معامل (rho_A)، وجميع قيم معامل الثبات المركب (CR) لأبعاد التميز المؤسسي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء) مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، والتي تدل على ثبات الاتساق الداخلي بين جميع عبارات متغير أسس التميز المؤسسي.

كما نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد التميز المؤسسي، والتي بلغت: (0.607)، (0.636)، (0.587)، (0.519)، (0.619)، و(0.538) على التوالي؛ مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.5)، مما يعني أنها تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها.

وبلغ إجمالي معامل ثبات نموذج التميز المؤسسي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ما قيمته (0.798)، وبلغت قيمة معامل (rho_A): (0.786)، كما بلغت قيمة معامل الثبات المركب (CR): (0.794)، والتي تعتبر جميعها قيم عالية تدل على تمتع نموذج التميز المؤسسي بدرجة ثبات عالية.

ويوضح الشكل التالي نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير التميز المؤسسي:

الشكل رقم (3-8): ثبات وصدق التقارب لنموذج التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

يوضح الشكل أعلاه نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير التميز المؤسسي، حيث نلاحظ أن جميع القيم الواردة في نموذج التميز المؤسسي مقبولة لتجاوزها الحد الأدنى، ونلاحظ كذلك أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد متغير التميز المؤسسي تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها، فإن ثبات وصدق التقارب لنموذج التميز المؤسسي محقق.

بعد تقييم ثبات وصدق المقياس يتم تقييم صدق التمايز من أجل التأكد من أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، بمعنى أنه يوجد تمايز بين المتغيرات، حيث يتم تقييمه من خلال معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT) كالتالي:

1. معيار التشبعات (التحميلات) المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير التميز المؤسسي:

أو ما يسمى بالتباين بين العبارات (المؤشرات)، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Cross Loadings) لمتغير التميز المؤسسي.

الجدول رقم (3-30): معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير التميز المؤسسي

المؤشر	القيادة	السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	الشراكة والموارد	العمليات	نتائج الأداء
L1	0.824	0.295	0.224	0.560	0.483	0.141
L2	0.883	0.273	0.197	0.454	0.562	0.138
L3	0.769	0.122	0.154	0.594	0.271	0.008-
SP1	0.551	0.873	0.195	0.454	0.491	0.131
SP2	0.383	0.887	0.242	0.528	0.486	0.141
SP3	0.316	0.859	0.212	0.297	0.449	0.065
HR1	0.621	0.325	0.892	0.546	0.237	0.176
HR2	0.482	0.411	0.865	0.507	0.369	0.291
HR3	0.191	0.276	0.855	0.222	0.315	0.203
PR1	0.426	0.646	0.256	0.814	0.346	0.184
PR2	0.195	0.747	0.515	0.776	0.315	0.297
PR3	0.231	0.763	0.448	0.778	0.299	0.265
P1	0.264	0.359	0.762	0.225	0.803	0.164
P2	0.299	0.550	0.656	0.203	0.867	0.268
P3	0.178	0.429	0.737	0.157	0.904	0.335
PO1	0.379	0.314	0.117	0.148	0.478	0.837
PO2	0.207	0.105	0.141	0.330	0.331	0.707

القيم المضللة تمثل قيم التحميلات الخارجية لكل متغير كامن، أما باقي القيم في الجدول تمثل قيم التحميلات المتقاطعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أن جميع قيم معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لنموذج التميز المؤسسي بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء) أكبر من قيمة علاقتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن كل مؤشر يرتبط مع متغيره الكامن أكبر من ارتباطه مع متغير كامن آخر، مما يدل على أن جميع المؤشرات غير مكررة ولا يوجد تداخل بينهما وبين مؤشرات متغيرة أخرى، وبالتالي فإن مؤشرات نموذج التميز المؤسسي وفق معيار (Cross Loadings) تمتاز بصدق تمايز عالي.

2. معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker) لمتغير التميز المؤسسي:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Fornell and Larker) لمتغير التميز المؤسسي:

الجدول رقم (3-31): معيار (Fornell and Larker) لمتغير التميز المؤسسي

المتغير (البعد)	القيادة	السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	الشراكة والموارد	العمليات	نتائج الأداء
القيادة	0.797					
السياسات والاستراتيجيات	0.389	0.872				
الموارد البشرية	0.272	0.570	0.787			
الشراكة والموارد	0.545	0.309	0.248	0.779		
العمليات	0.595	0.444	0.222	0.580	0.766	
نتائج الأداء	0.144	0.347	0.323	0.136	0.290	0.758

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أن قيمة ارتباط كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء) أكبر من قيمة ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، أي أن كل بعد يمثل نفسه أكثر من تمثيله لغيره من الأبعاد، مما يدل على أن جميع الأبعاد متميزة ولا يوجد تداخل بينها وبين متغيرات أخرى، وبالتالي فإن أبعاد نموذج التميز المؤسسي وفق معيار (Fornell and Larker) تمتاز بصدق تمايزي.

3. معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (HTMT) لمتغير التميز المؤسسي:

الجدول رقم (3-32): معيار (HTMT) لمتغير التميز المؤسسي

المتغير (البعد)	القيادة	السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	الشراكة والموارد	العمليات	نتائج الأداء
القيادة						
السياسات والاستراتيجيات	0.579					
الموارد البشرية	0.667	0.492				
الشراكة والموارد	0.596	0.493	0.638			
العمليات	0.815	0.364	0.771	0.699		
نتائج الأداء	0.641	0.335	0.443	0.757	0.431	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم ارتباطات معيار (HTMT) التميز المؤسسي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء) مقبولة، وذلك لأنها لم تتجاوز الحد الأعلى الموصي به والمقدر بـ (0.85)، مما يدل على تمايز جميع هذه الأبعاد وعدم تداخلها فيما بينها، وبالتالي فإن أبعاد نموذج التميز المؤسسي وفق معيار (HTMT) تمتاز بصدق تمايزي.

ثالثاً: تقييم نموذج قياس متغير قيادة التغيير

يتضمن نموذج قياس قيادة التغيير في هذه الدراسة ثلاث متغيرات كامنة مع نموذج عاكس، ولاختبار هذا النموذج تم أولاً تقييم ثبات وصدق التقارب لمتغير قيادة التغيير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-33): ثبات وصدق التقارب لنموذج قيادة التغيير

الأبعاد	المؤشر	Factor Loading	Cronbach's Alpha	معامل rho_A	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
الإعدادات للتغيير	PCH1	0.514	0.716	0.730	0.839	0.635
	PCH2	0.864				
	PCH3	0.714				
	PCH3	0.739				
إدخال التغيير	ICH1	0.813	0.706	0.718	0.836	0.631
	ICH2	0.75				

				0.741	ICH3	
				0.552	ICH4	
0.549	0.829	0.726	0.725	0.755	ECH1	ترسيخ / تثبيت التغيير
				0.748	ECH2	
				0.686	ECH3	
				0.770	ECH3	
	0.786	0.802	0.894	إجمالي متغير قيادة التغيير		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن كل فقرات نموذج الدراسة يتوفر فيها الصدق الداخلي، حيث تتراوح قيمة تشبعات مؤشرات الدراسة بين (0.7) و(0.8)، وتدل هذه القيم على الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، باستثناء المؤشرين (PCH1) و(ICH4)، التي قدرت قيمتهما (0.514) و(0.552) على التوالي حيث قمنا بحذفهما لتأثيرهما على قيمة (AVE) التي كانت أقل من 0.5، حيث يدل ذلك أن هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في المبنى، وبعد حذف المؤشرين ارتفعت قيمة (AVE) إلى (0.635) و(0.631) على التوالي.

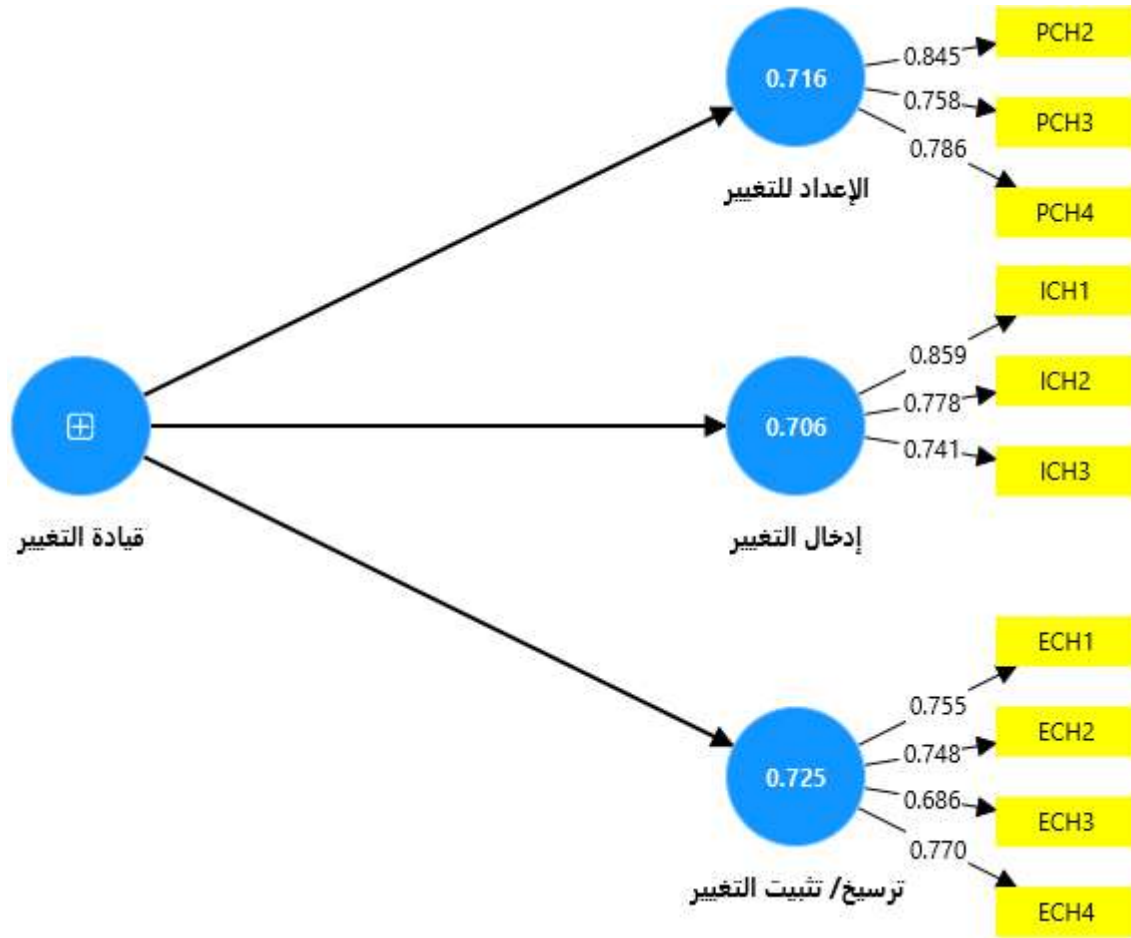
كما يتضح من خلال الملاحظة أن جميع قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجميع قيم معامل (rho_A)، وجميع قيم معامل الثبات المركب (CR) لأبعاد قيادة التغيير: (الإعدادات للتغيير، إدخال التغيير، تثبيت التغيير) مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، والتي تدل على ثبات الاتساق الداخلي بين جميع عبارات متغير قيادة التغيير.

كما نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد التميز المؤسسي، والتي بلغت: (0.635)، (0.631)، و(0.549) على التوالي؛ مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.5)، مما يعني أنها تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها.

وبلغ إجمالي معامل ثبات نموذج التميز المؤسسي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ما قيمته (0.894)، وبلغت قيمة معامل (rho_A): (0.802)، كما بلغت قيمة معامل الثبات المركب (CR): (0.786)، والتي تعتبر جميعها قيم عالية تدل على تمتع نموذج التميز المؤسسي بدرجة ثبات عالية.

يوضح الشكل التالي نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير قيادة التغيير:

الشكل رقم (3-9): ثبات وصدق التقارب لنموذج قيادة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

يوضح الشكل أعلاه نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير قيادة التغيير، حيث نلاحظ أن جميع القيم الواردة في نموذج قيادة التغيير مقبولة لتجاوزها الحد الأدنى، ونلاحظ كذلك أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد متغير قيادة التغيير تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها، فإن ثبات وصدق التقارب لنموذج قيادة التغيير محقق.

بعد تقييم ثبات وصدق المقياس يتم تقييم صدق التمايز من أجل التأكد من أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، بمعنى أنه يوجد تمايز بين المتغيرات، حيث يتم تقييمه من خلال معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT) كالتالي:

1. معيار التشبعات (التحميلات) المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير قيادة التغيير:

أو ما يسمى بالتباين بين العبارات (المؤشرات)، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Cross Loadings) لمتغير قيادة التغيير.

الجدول رقم (3-34): معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير قيادة التغيير

المؤشر	الإعدادات للتغيير	إدخال التغيير	ترسيخ / تثبيت التغيير
PCH2	0.859	0.620	0.374
PCH3	0.778	0.425	0.149
PCH4	0.741	0.300	0.374
ICH1	0.484	0.845	0.500
ICH2	0.264	0.758	0.486
ICH3	0.584	0.786	0.498
ECH1	0.597	0.358	0.755
ECH2	0.444	0.161	0.748
ECH3	0.406	0.350	0.686
ECH3	0.376	0.281	0.770
القيم المضللة تمثل قيم التحميلات الخارجية لكل متغير كامن، أما باقي القيم في الجدول تمثل قيم التحميلات المتقاطعة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أن جميع قيم معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لنموذج قيادة التغيير بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة: (الإعدادات للتغيير، إدخال التغيير، تثبيت التغيير) أكبر من قيمة علاقتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن كل مؤشر يرتبط مع متغيره الكامن أكبر من ارتباطه مع متغير كامن آخر، مما يدل على أن جميع المؤشرات غير مكررة ولا يوجد تداخل بينهما وبين مؤشرات متغيرة أخرى، وبالتالي فإن مؤشرات نموذج قيادة التغيير وفق معيار (Cross Loadings) تمتاز بصدق تمايز عالي.

2. معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker) لمتغير قيادة التغيير:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Fornell and Larker) لمتغير قيادة التغيير:

الجدول رقم (4-35): معيار (Fornell and Larker) لمتغير قيادة التغيير

المتغير (البعد)	الإعدادات للتغيير	إدخال التغيير	ترسيخ / تثبيت التغيير
الإعدادات للتغيير	0.794		
إدخال التغيير	0.577	0.797	
ترسيخ / تثبيت التغيير	0.621	0.393	0.741

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أن قيمة ارتباط كل بعد من أبعاد قيادة التغيير: (الإعدادات للتغيير، إدخال التغيير، تثبيت التغيير) أكبر من قيمة ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، أي أن كل بعد يمثل نفسه أكثر من تمثيله لغيره من الأبعاد، مما يدل على أن جميع الأبعاد متميزة ولا يوجد تداخل بينها وبين متغيرات أخرى، وبالتالي فإن أبعاد نموذج قيادة التغيير وفق معيار (Fornell and Larker) تمتاز بصدق تمايزي.

3. معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (HTMT) لمتغير قيادة التغيير:

الجدول رقم (3-36): معيار (HTMT) لمتغير قيادة التغيير

المتغير (البعد)	الإعدادات للتغيير	إدخال التغيير	ترسيخ / تثبيت التغيير
الإعدادات للتغيير			
إدخال التغيير	0.366		
ترسيخ / تثبيت التغيير	0.465	0.614	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم ارتباطات معيار (HTMT) قيادة التغيير: (الإعدادات للتغيير، إدخال التغيير، تثبيت التغيير) مقبولة، وذلك لأنها لم تتجاوز الحد الأعلى الموصى به والمقدر بـ (0.85)، مما يدل على تمايز جميع هذه الأبعاد وعدم تداخلها فيما بينها، وبالتالي فإن أبعاد نموذج قيادة التغيير وفق معيار (HTMT) تمتاز بصدق تمايزي.

المطلب الثاني: عرض وتقييم النموذج الهيكلي للدراسة

بعد التأكد من ثبات وصدق النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة، يمكن الانتقال إلى إجراءات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة والتي تمكننا من اختبار صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات (VIF)، تقييم معاملات التحديد (R^2 Coefficient of determination)، تقييم حجم التأثير (f^2 Effect size)، تقييم الملائمة التنبؤية (Q^2 Predictive Relevance)، وتقييم ملائمة معاملات المسار (Path Coefficients).

أولاً: تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)

يهدف (VIF) إلى التحقق من عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات النموذج الهيكلي للدراسة، وذلك بأن لا تتعدى قيم (VIF) الـ (3)، ولمعالجة مشكلة التداخل الخطي فإنه ينبغي النظر إما في حذف المتغير كلياً أو دمج المتغيرات في متغير واحد، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة، التميز المؤسسي، قيادة التغيير):

الجدول رقم (3-37): التداخل الخطي (VIF) بين متغيرات الدراسة

المنظمة المتعلمة	قيادة التغيير	التميز المؤسسي
1.060	1.008	
1.060		قيادة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

تشير نتائج قيم معيار التداخل الخطي (VIF) بين المباني الخارجية الممثلة بالأعمدة والمباني الداخلية الممثلة بالصفوف في الجدول أعلاه، فنلاحظ أن جميع قيم (VIF) أصغر من قيمة العتبة 3 (تتراوح القيم بين 1 و 1.06)، فبعد التميز المؤسسي بالنسبة لمتغير قيادة التغيير ومتغير المنظمة المتعلمة لم يتعدى قيمة (1.008)، أما بعد المنظمة المتعلمة كمبنى مستقل بالنسبة لمتغير قيادة التغيير ومتغير التميز المؤسسي تقدر قيمته بـ (1.06)، وعليه فإنه لا يوجد أي تداخل خطي بين متغيرات الدراسة وبالتالي يمكننا الاستمرار في عملية تقييم النموذج الهيكلي.

ثانياً: تقييم معاملات التحديد (Coefficient of determination)

أو ما يسمى بمعامل التفسير، ويعتبر مقياس القوة التفسيرية للنموذج، حيث يمثل (R^2) مقدار التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة، والتي تتراوح قيمها من 0 إلى

1 حيث تشير المستويات القريبة من الـ 1 إلى مستويات عالية من القوة التفسيرية، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة:

الجدول رقم (3-38): معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة

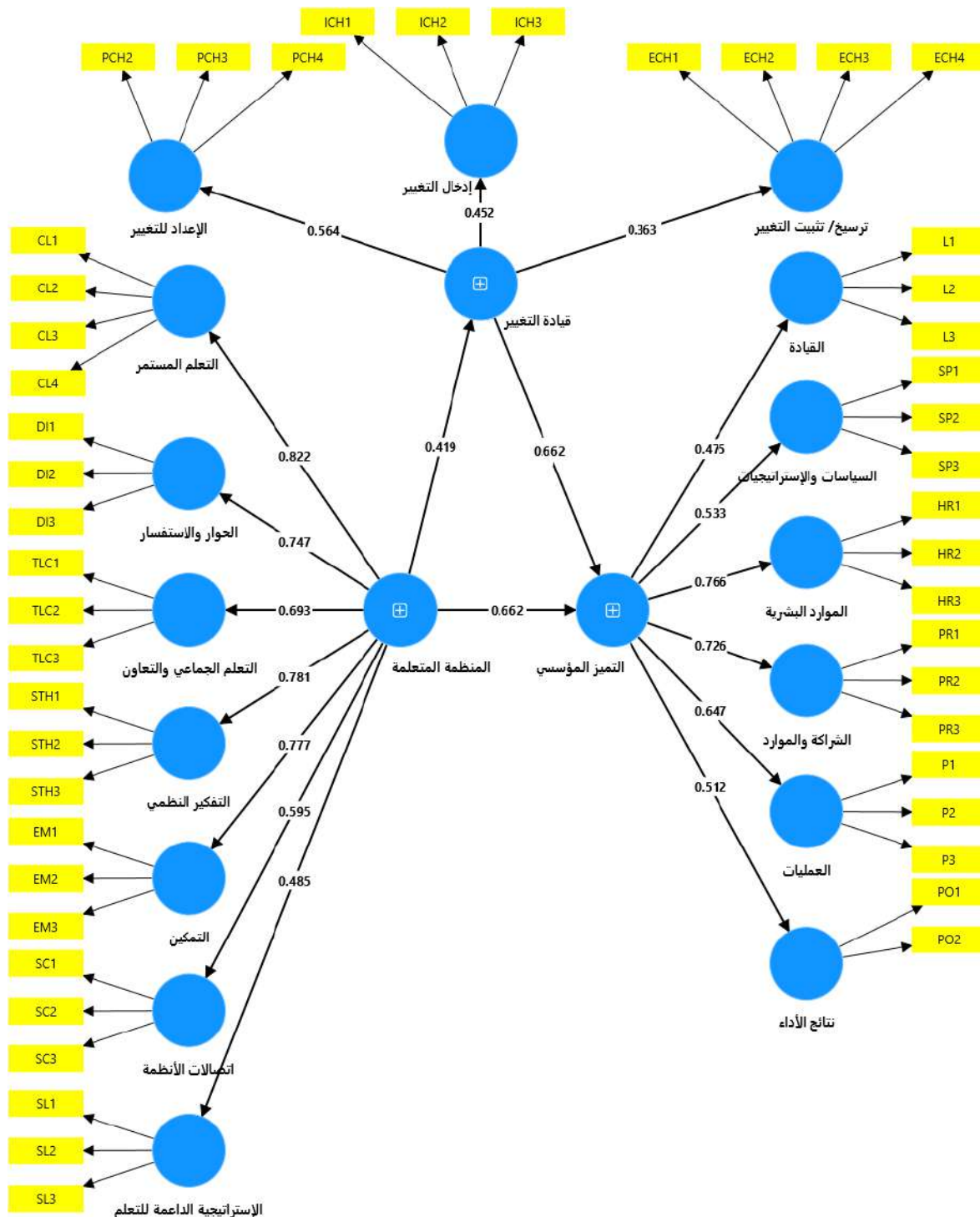
المتغيرات الكامنة	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل ($R^2 - adj$)	النتيجة
قيادة التغيير	0.419	0.415	تأثير متوسط
الإعدادات للتغيير	0.564	0.560	تأثير متوسط
إدخال التغيير	0.452	0.448	تأثير متوسط
ترسيخ / تثبيت التغيير	0.363	0.359	تأثير متوسط
التميز المؤسسي	0.622	0.620	تأثير متوسط
القيادة	0.457	0.455	تأثير متوسط
السياسات والاستراتيجيات	0.533	0.531	تأثير متوسط
الموارد البشرية	0.766	0.762	تأثير عال
الشراكة والموارد	0.746	0.742	تأثير عال
العمليات	0.647	0.642	تأثير عال
نتائج الأداء	0.512	0.510	تأثير متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات التحديد (R^2) مقبولة ودالة احصائياً، وهذا لأنها أكبر من (0) وأصغر من (1)، حيث بلغت قيمه R^2 لمتغير (قيادة التغيير) (0.419)، مما يعني أن المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) يفسر (قيادة التغيير) بمستوى متوسط يقدر بـ (41.9%)، أما الباقي والمتمثل في (58.1%) فتفسره متغيرات أخرى، وتشير قيم معاملات التحديد (R^2) بأبعاد (قيادة التغيير) إلى أن أسس (المنظمة المتعلمة) تفسر بمستويات متوسطة بنسب تراوحت بين (56.4%) و(36.3%)، ونلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة (R^2) لمتغير (التميز المؤسسي) بلغت (0.662)، مما يعني أن المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) والمتغير الوسيط (قيادة التغيير) معا يفسران المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمستوى متوسط يقدر بـ (66.2%)، أما الباقي والمتمثل في (38.3%) فتفسره متغيرات أخرى، وقد فسرت أسس المنظمة المتعلمة وقيادته التغيير معاً أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء) بمستويات متوسطة إلى مستويات عالية، كما نلاحظ أن جميع قيم المعاملات التحديد المعدلة ($R^2 - adj$) تقترب بشكل كبير من قيم (R^2) مما يدل على القدرة التفسيرية للنموذج.

يوضح الشكل التالي معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة:

الشكل رقم (3-10): معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من خلال الشكل أن جميع قيم معاملات الارتباط (R^2) مقبولة، مما يشير إلى قدرة النموذج على التفسير، حيث يفسر المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) متغير (قيادة التغيير) بمستوى

متوسط، كما يفسر (المنظمة المتعلمة) و(قيادة التغيير) معا (التميز المؤسسي) بمستويات متوسطة وعالية، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج معتدلة على العموم.

ثالثاً: تقييم حجم التأثير (f^2 Effect size)

حجم التأثير هو مقدار مساهمة كل متغير مستقل في قيمة معامل التحديد لمتغير تابع، بمعنى آخر يقيس حجم أو قوة العلاقة بين المتغيرات الكامنة، ويوضح الجدول التالي: قيم حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (3-39): حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة

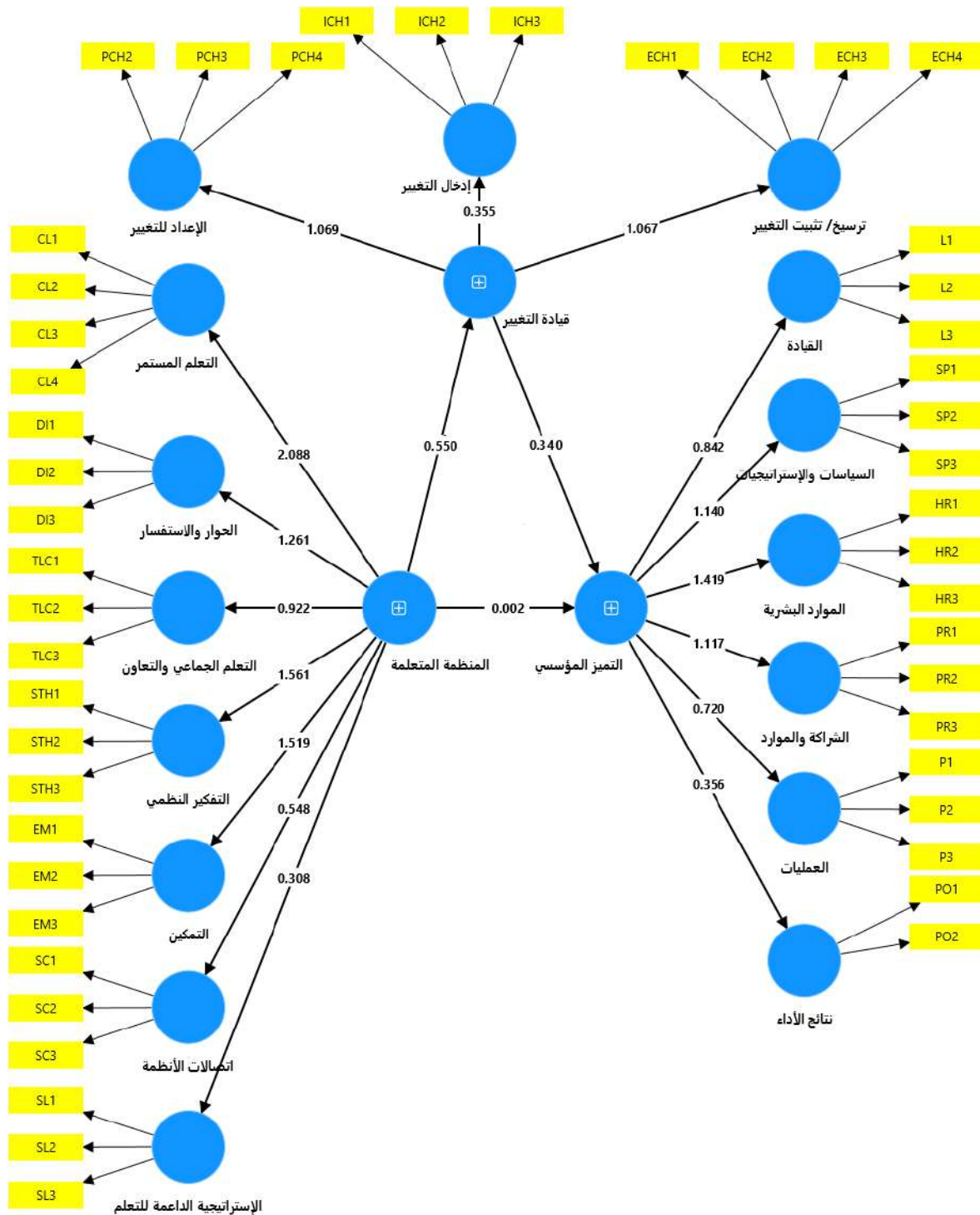
المتغيرات	حجم التأثير (f^2)	النتيجة
المنظمة المتعلمة <<<< قيادة التغيير	0.550	حجم تأثير قوي
المنظمة المتعلمة <<<< التميز المؤسسي	0.002	لا وجود لحجم التأثير
قيادة التغيير <<<< التميز المؤسسي	0.340	حجم تأثير متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

تشير قيم نتائج حجم الأثر (f^2) كما هو موضح في الجدول أعلاه، وجود حجم تأثير قوي (f^2) لأسس المنظمة المتعلمة على قيادة التغيير، حيث بلغت قيمة (f^2) (0.550)، وهي قيم أكبر من (0.35)، مما يعني وجود حجم تأثير كبير، بينما لا يوجد حجم تأثير للمنظمة المتعلمة على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمته (0.002) وهي أقل من (0.02)، في حين يوجد حجم تأثير متوسط قيادة التغيير على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمته (0.340).

ويوضح الشكل التالي قيم حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم (3-11): حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك حجم تأثير للمنظمة المتعلمة على قيادة التغيير، وحجم تأثير متوسط لقيادة التغيير على التميز المؤسسي، ولا يوجد حجم تأثير للمنظمة المتعلمة على التميز المؤسسي.

رابعاً: تقييم الملائمة التنبؤية (Q^2 Predictive relevance)

يعتبر هذا المقياس مؤشراً على القدرة التنبؤية للنموذج، أي قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة، وذلك بأن تكون قيمته أكبر من الصفر، ويتم التعرف على قيمة Q^2 من خلال إجراء عملية التعصيب (Blindfolding) في برنامج SmartPLS 4، ويوضح الجدول التالي قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-40): قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الكامنة	(Q^2) predict
المنظمة المتعلمة	0.437
توفير فرص التعلم المستمر	0.372
تشجيع الحوار والاستفسار	0.373
تشجيع العمل الجماعي والتعاون	0.272
التفكير النظامي	0.426
التمكين	0.328
اتصالات الأنظمة	0.197
الاستراتيجية الداعمة للتعلم	0.118
التميز المؤسسي	0.115
القيادة	0.036
السياسات والاستراتيجيات	0.026
الموارد البشرية	0.029
الشراكة والموارد	0.268
العمليات	0.255
نتائج الأداء	0.148
قيادة التغيير	0.392
الإعدادات للتغيير	0.269
إدخال التغيير	0.329
ترسيخ / تثبيت التغيير	0.337

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة مقبولة ودالة إحصائياً، إذ أنها أكبر من الصفر، مما يدل على قدرة متغير المنظمة المتعلمة على التنبؤ بمتغير قيادة التغيير، وقدرة متغير المنظمة ومتغير قيادة التغيير معا على التنبؤ بمتغير التميز المؤسسي، وبالتالي يمكن الاعتماد على المتغير المستقل والمتغير الوسيط في التنبؤ بالمتغير التابع في هذه الدراسة.

خامساً: تقييم ملائمة معاملات المسار (Path Coefficients)

تم تقييم معاملات المسار المتمثلة في العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة في النموذج الهيكلي باستخدام تقنية البسترة (Bootstrapping)، التي سمحت لنا باختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات المسار وتحديد العلاقة بين المتغيرات واحتمالية الخطأ من خلال قيم (P-Value) التي يجي أن تكون أكبر من (1.96)، وتحديد قوة ونوع الأثر من خلال قيم معامل المسار (β) التي تتراوح بين (+1 و -1)، كالتالي:

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق قيادة التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة:

الجدول رقم (3-41): نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة

النتيجة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.011	2.534	0.031	0.445	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.445)، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قيادة التغيير بنسبة (44.5%)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الرابعة محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق قيادة التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة وقيادة التغيير:

- الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز بعد الإعداد للتغيير لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز بعد إدخال التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز بعد ترسيخ / تثبيت التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة وأبعاد قيادة التغيير:

جدول رقم (3-42): نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة وأبعاد قيادة التغيير

النتيجة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.006	2.738	0.032	0.791	المنظمة المتعلمة <<< الإعداد للتغيير
مقبول	0.011	2.534	0.031	0.582	المنظمة المتعلمة << إدخال التغيير
مقبول	0.004	2.856	0.03	0.592	المنظمة المتعلمة <<< ترسيخ / تثبيت التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.791)، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الإعداد للتغيير بنسبة (79.1%)، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز بعد الإعداد للتغيير لدى المؤسسة محل الدراسة.

كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.582)، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قيادة

التغيير بنسبة (58.2%)، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز بعد إدخال التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ أيضا من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة P-Value أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.592)، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قيادة التغيير بنسبة (59.2%)، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز بعد تثبيت التغيير لدى المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة:

الجدول رقم (3-43): نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة

النتيجة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
غير مقبول	0.420	0.913	0.058	0.224	المنظمة المتعلمة <<< التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وضعيف لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة P-Value أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أقل من (1.96)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الخامسة غير محققة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي:

- الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة على بعد القيادة لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة على بعد السياسات والاستراتيجيات لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة على بعد الموارد البشرية لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة على بعد الشراكة والموارد لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة على بعد العمليات لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية السادسة H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مبادئ المنظمة المتعلمة على بعد نتائج الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة وأبعاد

التميز المؤسسي:

جدول رقم (3-44): نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار المنظمة المتعلمة وأبعاد التميز المؤسسي

النتيجة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
غير مقبول	0.749	0.558	0.042	0.232	المنظمة المتعلمة <<< القيادة
غير مقبول	0.905	0.552	0.045	0.251	المنظمة المتعلمة <<< السياسات والاستراتيجيات
غير مقبول	0.231	0.688	0.047	0.264	المنظمة المتعلمة <<< الموارد البشرية
غير مقبول	0.305	0.907	0.042	0.251	المنظمة المتعلمة <<< الشراكة والموارد
غير مقبول	0.174	1.429	0.041	0.224	المنظمة المتعلمة <<< العمليات
غير مقبول	0.225	1.180	0.034	0.177	المنظمة المتعلمة <<< نتائج الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وضعيف لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز

التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة P-

(Value) أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أقل من (1.96)، وبالتالي فإن جميع الفرضيات

السابقة غير محققة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على أبعاد التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة للدراسة:

الجدول رقم (3-45): نتائج الفرضية الرئيسية السادسة للدراسة

النتيجة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	5.908	0.048	0.693	قيادة التغيير <<<< التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لأسس التميز المؤسسي على تحقيق قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.693)، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قيادة التغيير بنسبة (69.3%)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الرابعة محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار قيادة التغيير والتميز المؤسسي:

- الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على بعد القيادة لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على بعد السياسات والاستراتيجيات لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على بعد الموارد البشرية لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على بعد الشراكة والموارد لدى المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على بعد العمليات لدى المؤسسة محل الدراسة

– الفرضية الفرعية السادسة H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على بعد نتائج الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار التميز المؤسسي وأبعاد قيادة التغيير:

جدول رقم (3-46): نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار التميز المؤسسي وأبعاد قيادة التغيير

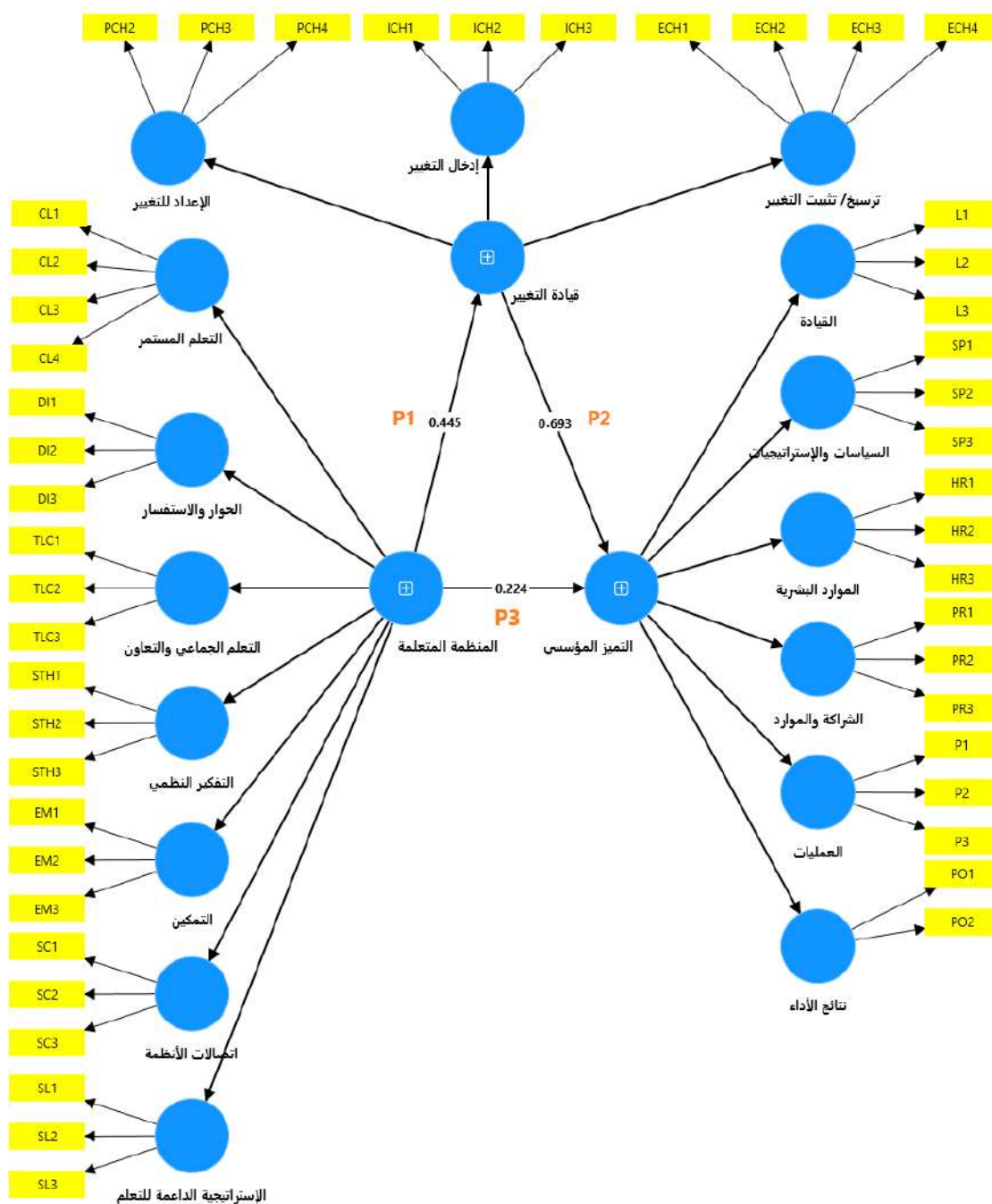
النتيجة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	20.342	0.036	0.730	قيادة التغيير <<<< القيادة
مقبول	0.000	21.87	0.033	0.729	قيادة التغيير <<<< السياسات والاستراتيجيات
مقبول	0.000	16.347	0.040	0.649	قيادة التغيير <<<< الموارد البشرية
مقبول	0.000	15.386	0.044	0.675	قيادة التغيير <<<< الشراكة والموارد
مقبول	0.000	25.143	0.030	0.766	قيادة التغيير <<<< العمليات
مقبول	0.000	10.245	0.050	0.514	قيادة التغيير <<<< نتائج الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات قيادة التغيير على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت جميع قيم (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت جميع قيم (T-Value) أكبر من (1.96)، وتشير قيم معاملات المسار إلى أن ممارسة تعزيز ممارسات قيادة التغيير بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين بعد القيادة بنسبة (73%)، وإلى تحسين بعد السياسات والاستراتيجيات بنسبة (72.9%)، وإلى تحسين بعد الموارد البشرية بنسبة (64.9%)، وإلى تحسين بعد الشراكة والموارد بنسبة (67.5%)، وإلى تحسين بعد العمليات بنسبة (76.6%)، وإلى تحسين بعد نتائج الأداء بنسبة (51.4%)، وبالتالي فإن الفرضيات الفرعية السابقة محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات قيادة التغيير على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الشكل التالي معاملات المسار لنموذج الدراسة:

الشكل رقم (3-12): معاملات المسار لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من الشكل في الأعلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على قيادة التغيير، ولقيادة التغيير على التميز المؤسسي، في حين عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على التميز المؤسسي.

سادسا: اختبار الوساطة

الفرضية الرئيسية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة

بعد اختبار التأثيرات المباشرة بين (المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير)، و (المنظمة المتعلمة <<< التميز المؤسسي)، و (التميز المؤسسي <<< قيادة التغيير)، نتطرق في هذه المرحلة لاختبار التأثيرات غير المباشرة لممارسات المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير، ويوضح الجدول التالي نتائج التأثير غير المباشر:

الجدول رقم (3-47): نتائج الفرضية الرئيسية السابعة للدراسة

النتيجة	مجال الثقة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	[0.445 – 0.756]	0.000	5.913	0.058	0.544	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير <<< التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، كما أن مجال الثقة [0.445 – 0.756] لتقدير معامل المسار (0.544)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية السابعة محققة: أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير المنظمة المتعلمة على أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير:

- الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحسين بعد القيادة من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحسين بعد السياسات والإستراتيجيات من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحسين بعد الموارد البشرية من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحسين بعد الشراكة والموارد من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحسين بعد العمليات من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية السادسة H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أسس المنظمة المتعلمة على تحسين بعد نتائج الأداء من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير المنظمة المتعلمة على أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير:

جدول رقم (3-48): نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير المنظمة المتعلمة على أبعاد التميز المؤسسي من

خلال قيادة التغيير

النتيجة	P – Value	T – Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	5.558	0.042	0.232	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير <<< القيادة
مقبول	0.000	5.552	0.045	0.251	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير <<< السياسات والاستراتيجيات
مقبول	0.000	5.688	0.047	0.264	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير <<< الموارد البشرية
مقبول	0.000	5.566	0.051	0.243	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير <<< الشراكة والموارد
مقبول	0.000	5.429	0.041	0.224	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير <<< العمليات
مقبول	0.000	5.180	0.034	0.177	المنظمة المتعلمة <<< قيادة التغيير <<< نتائج الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي للمنظمة المتعلمة على تحسين أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء)

من خلال قيادة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث كانت جميع قيم (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت جميع (T-Value) أكبر من (1.96)، وبالتالي فإن جميع الفرضيات الفرعية السابقة محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسس المنظمة المتعلمة على تحسين أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تحديد نوع تأثير الوساطة لمتغير قيادة التغيير في نموذج الدراسة تم حساب قيمة (VAF) الذي يقيس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، وذلك من خلال قسمة الأثر غير المباشر على الأثر الكلي وفق الصيغة التالية:

$$VAF = \frac{(P1.P2)}{((P1.P2) + P3)}$$

حيث:

- إذا كانت قيمة (VAF) أقل من 20% فلا توجد وساطة؛
- إذا كانت قيمة (VAF) تتراوح بين 20% و 80% فالوساطة جزئية؛
- إذا كانت قيمة (VAF) أكبر من 80% فالوساطة كلية.

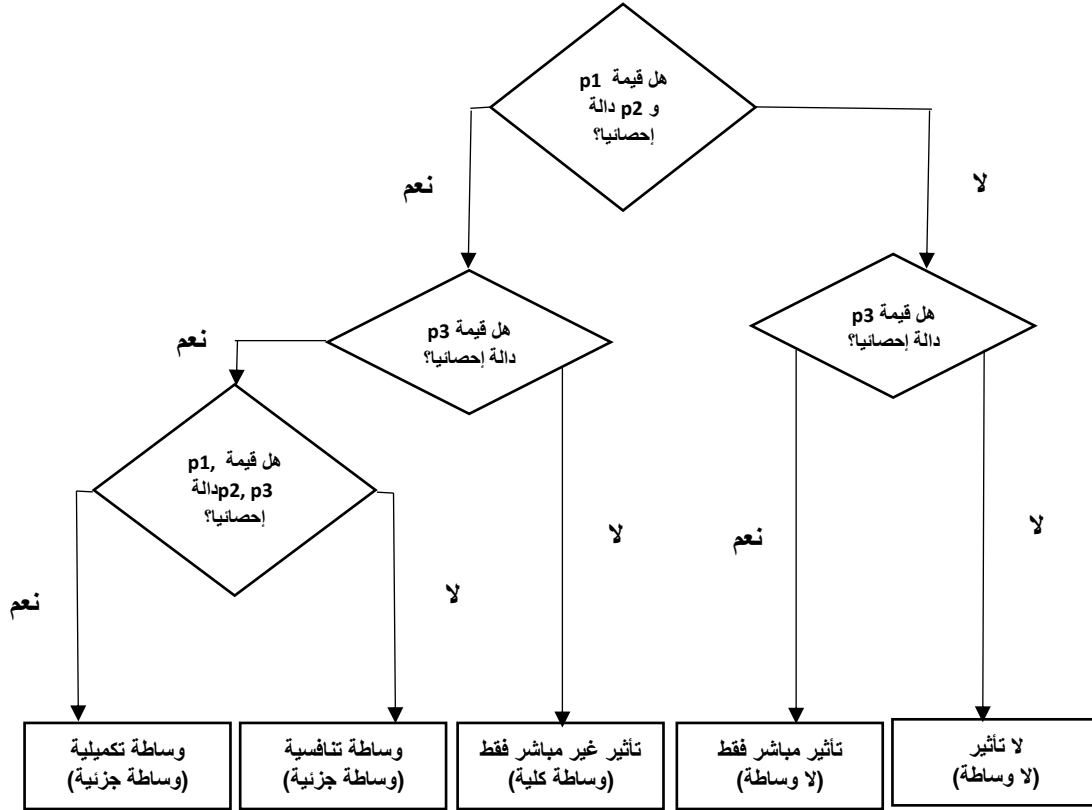
ومنه:

$$VAF = \frac{(0.445 \times 0.693)}{((0.445 \times 0.693) + 0.224)}$$

$$VAF = 0.579$$

ويتطلب تحليل نوع الوساطة في نموذج (PLS) تشغيل سلسلة من التحليلات كما يلي:

الشكل رقم (3-13): دليل اختبار تحليل الوساطة



المصدر: Zhao, X ; &Al, Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis, Journal of Consumer Research, Vol.37, No.2, 2010, p201.

نلاحظ أن قيمة (VAF) بلغت نسبة (57.9%) وهي بين (20%) و (80%)، مما يشير أن أثر ممارسات المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير تتمثل في نسبة (57.9%)، أي أن لقيادة التغيير وساطة جزئية، ولأن قيمة معاملات المسار إيجابية فهي وساطة جزئية تكملية، حيث نجد أن هذه النتيجة تقدم دعماً لعلاقة الوساطة المفترضة.

فقيادة التغيير تعمل كوسيط تكميلي، إذ أن ارتفاع مستويات تطبيق أسس المنظمة المتعلمة يزيد من مستويات التميز المؤسسي بشكل مباشر، لكن أيضاً يزيد من ممارسات قيادة التغيير مما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات التميز التنظيمي، أي أن التغيير بزيادة في ممارسات المنظمة المتعلمة، يؤدي إلى التغيير بزيادة في المتغير الوسيط قيادة التغيير، الذي يؤدي بدوره إلى حدوث تغيير بالزيادة في التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض وتقييم مخرجات نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، سنحاول في هذا المبحث مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها، وذلك من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة؛

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين المتغيرات.

المطلب الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بمناقشة وتفسير توفر كل من: ممارسات المنظمة المتعلمة، والتميز المؤسسي، وقيادة التغيير، كالتالي:

أولاً: المنظمة المتعلمة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر ممارسات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، والتي تدل على تمتع بيئة المؤسسة بمجموعة من المعايير والشروط تجعلها في مصاف المنظمات المتعلمة، ويمكن تفسير المستوى المرتفع لممارسات المنظمة المتعلمة من خلال:

1. توفير فرص التعلم المستمر: أظهرت النتائج أن مستوى توفير فرص التعلم المستمر في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة على أنهم يساعدون بعضهم البعض على التعلم، وأن بيئة المؤسسة توفر بيئة مشجعة على التعلم، وأن المؤسسة تتعاون مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.

2. تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار: أظهرت النتائج أن مستوى تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يقدمون ملاحظات صريحة وصادقة لبعضهم البعض، كما يقضون وقتاً في التحدث وبناء الثقة مع بعضهم البعض.

3. تشجيع التعلم الجماعي والتعاون: أظهرت النتائج أن مستوى تشجيع التعلم الجماعي والتعاون في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة على أنهم يقومون

بمراجعة أفكارهم وآرائهم نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها كما أنهم واثقون من أن المؤسسة ستعمل وفقا لتوصياتهم.

4. التفكير النظامي: أظهرت النتائج أن مستوى التفكير النظامي في المؤسسة محل الدراسة يعد متوسطا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تقدم الدروس المستفادة من التجارب السابقة لجميع الموظفين، وأنه على المؤسسة تقوم بإنشاء أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع أو قياس نتائج الوقت والموارد التي يتم استثمارها في التدريب.

5. التمكين: أظهرت النتائج أن مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تمنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يجب على أن المؤسسة تفوض السلطة الكافية للأفراد لإنجاز العمل وتمنح الأفراد أيضا القدرة على التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم.

6. اتصالات الأنظمة: أظهرت النتائج أن مستوى اتصالات الأنظمة في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعمل مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة، وتشجع أفرادها على التفكير من منظور عالمي والاقتداء بالأمثلة العالمية كما تشجع المؤسسة الأفراد على الحصول على الإجابات من عند حل المشكلات.

7. الاستراتيجية الداعمة للتعليم: أظهرت النتائج أن مستوى بعد الإستراتيجية الداعمة للتعليم في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا، وتعزى هذه النتيجة أن المؤسسة تعمل على البحث باستمرار عن فرص التعلم، وأن المؤسسة تقوم بتوجيه وتدريب الأفراد من أجل التعلم كما أن تصرفاتها متوافقة مع قيمها ورسالتها.

ثانيا: التميز المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر أبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا، والذي يدل على وجود بعض العناصر التي تتميز بها المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير المستوى المرتفع لبعد التميز المؤسسي من خلال:

1. التميز من خلال القيادة: أظهرت النتائج أن مستوى بعد القيادة في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا، وتعزى هذه النتيجة أن القادة يبذلون جهودا للالتقاء بالعملاء والموردين وأصحاب المصالح من

أجل تعزيز الشراكات وتحسين المبادرات، كما يظهرون القيم المؤسسية من خلال القدوة والعمل، وتعطى لهذه القيم الأولوية، ويعترفون بشكل إيجابي وفي الوقت المحدد بجهود الأفراد والفرق.

2. التميز من خلال السياسات والإستراتيجيات: أظهرت النتائج أن مستوى بعد السياسات والإستراتيجيات في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لديها بيانات كافية وذات صلة لتحديد إستراتيجيتها وخططها التشغيلية، كما أن أهداف وقيم المؤسسة الإستراتيجية مدعومة بإجراءات وخطط عمل، وهناك تخصيص موارد مادية وبشرية لها، كما أنها قابلة للتحقيق ويتم تجسيدها في عمليات وبرامج واقعية.

4. التميز من خلال الموارد البشرية: أظهرت النتائج أن مستوى بعد الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يوجد نظام اتصال أفقي وعمودي فعال بين الأفراد، يجعلهم على اطلاع دائم كل المستجدات مع إمكانية إبداء آرائهم وملاحظاتهم، ويوجد أيضاً برامج للتوظيف والتدريب والتطوير تنبثق عن احتياجات الخطط والأهداف الاستراتيجية، مع التأكد أن هذه الأخيرة تتوافق مع رغبات وأهداف الأفراد.

4. التميز من خلال الشراكة والموارد: أظهرت النتائج أن مستوى بعد الشراكة والموارد في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يوجد نهج شراكة استباقي ومنظم يعمل على تحديد وتحقيق أعمال جديدة في مجال تطوير الجامعة وتحسين نتائجها، كما يتم تحديث جميع البيانات والمعلومات والتأكد من موثوقيتها، ومن سرعة وسهولة الوصول إليها، كما تتم إدارة الأصول المادية (المباني والمعدات والمواد والمخزون) وتحسينها بشكل مستمر لصالح المؤسسة والحفاظ على مواردها.

5. التميز من خلال العمليات: أظهرت النتائج أن مستوى بعد العمليات في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يوجد تحسين مستمر للعمليات يعتمد على تحديد الفرص والاحتياجات من خلال تحليل بيانات العملاء والبيانات التشغيلية وبيانات المقارنة وأن أنشطة الدعم في المؤسسة (المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والشحن، ومعالجة البيانات، وشؤون الموظفين، والشؤون القانونية والسكرتارية، وما إلى ذلك) موثقة بشكل جيد، ومراقبة ومحسنة.

6. التميز من خلال نتائج الأداء: أظهرت النتائج أن مستوى بعد نتائج الأداء في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تقوم بقياس العوامل التي تحدد رضا الموظفين وتتنبأ بولائهم، كما تقوم بمساهمة إيجابية في المجتمع بحيث تحقق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، كما تعتمد المؤسسة على التغذية العكسية وقياس ومقارنة نتائج الأداء بالنتائج السابقة، بالإضافة إلى أنه يتم تقييم إدارة العلاقات مع العملاء باستخدام التدابير المناسبة لتوقع التطورات وتأثيرها على رضاهم وولائهم.

ثالثاً: قيادة التغيير

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر أبعاد قيادة التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، والذي يدل على أن عملية قيادة التغيير تمر بمراحل وخطوات مدروسة وتم التأسيس لها، ويمكن تفسير المستوى المرتفع لبعيد قيادة التغيير من خلال:

1. الإعداد للتغيير: أظهرت النتائج أن مستوى بعد الإعداد التغيير في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد ويتم مناقشتهم واستشارتهم فيما يتعلق بأمور التغيير، وأن القادة يقومون بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا...)، يتم الحرص على التعرف على مسببات واحتمالات مقاومة التغيير.

2. إدخال التغيير: أظهرت النتائج أن مستوى بعد إدخال التغيير في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القادة يوفرّون التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة، كما يتم التغيير المطلوب على ضوء التشخيص السليم للمشكلة، مع الأخذ في عين الاعتبار يأخذ القادة بعين الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية في اختيار التغيير (الموارد المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة، ...).

3. ترسيخ التغيير: أظهرت النتائج أن مستوى بعد ترسيخ التغيير في المؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تحرص على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة، ويتم الحرص كذلك على ربط الحوافز بمستوى أداء الأفراد في إنجاح التغيير واستمراريته، مع مراعاة إدخال ما يلزم من التعديلات الضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين المتغيرات

في هذا المطلب سنحاول مناقشة الأثر بين مختلف متغيرات الدراسة، حيث سنتطرق لمناقشة نتائج أثر ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير، ومناقشة ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي، ومناقشة أثر ممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي، وفي الأخير مناقشة أثر ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تحسين أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير.

أولاً: مناقشة نتائج أثر ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة تساهم في تعزيز وزيادة مستوى قيادة التغيير في المؤسسة، بحيث أنه من أجل تحسين مستوى مسؤولي قيادة التغيير وتحقيق أهداف التغيير، فالمنظمة يجب أن توفر فرص التعلم المستمر، و الإجابة على جميع استفسارات وتساؤلات الموظفين، مع رفع قيمة الحوار بين جميع الأطراف وتنميته، وتشجيع التعلم الجماعي والتعاون بين أفراد المؤسسة، وتمكين الأفراد وخلق جو يساعد على الإبداع والابتكار، وأن تكون شبكة الاتصالات قوية في المؤسسة، وهو ما يؤكد الأثر الإيجابي الذي توصلت إليه نتائج هذه الدراسة حول تطبيق أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز نجاح قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما اتفق مع دراسة (Inusah Abdul-nasiru, 2023)، و(Anthony Chow, 2014) و(محمد بن سعيد العمري، 2017).

ثانياً: مناقشة أثر ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي

أظهرت النتائج عدم وجود أثر لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة لا تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، بحيث يمكن تفسير ذلك بأن ممارسات المنظمة المتعلمة لا تمارس بالشكل الصحيح، أو أن هناك صعوبة في فهم فلسفة المنظمة المتعلمة، أو أن هناك متغيرات أخرى يتحقق من خلالها هذا التأثير، تختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة (فاطمة الزهراء كراشدة، 2021) و(عائشة سعدي،

(2016)، و(أسماء سالم النصور، 2010)، و(Mazen Shobaki, 2013) و(Wageeh Al-Nafei, 2016).

ثالثا: مناقشة أثر ممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن لممارسات قيادة التغيير تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة، حيث تساهم عملية التغيير المناسبة في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز جميع أبعاده (السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات ونتائج الأداء) في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد الأثر الإيجابي الذي توصلت إليه هذه النتائج حول أن تعزيز عملية التغيير يساهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Manu K.vora, 2020)، و(Wirapong Chansanam, 2020)، و(Oon Fok-Yew, 2014)، و(Manu K.vora, 2020)، و(Ali Al Farsi, Zhuohua Qu, 2021).

رابعا: مناقشة أثر ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تحسين أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن عملية قيادة التغيير تلعب دورا وسيطيا هاما في الاستفادة من أسس المنظمة المتعلمة من أجل تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن توجه المؤسسة نحو تبني فلسفة المنظمة المتعلمة من خلال عملية محكمة ومخططة لقيادة التغيير تؤدي بنا حتما إلى تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي في أوساط المؤسسات الأخرى والمنافسين. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر إيجابي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء) من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات المنظمة المتعلمة تعزز أعملية قيادة التغيير والتي بدورها تعمل على تحسين مستوى أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض أولاً الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تناولنا في المطلب الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثاني تم التطرق إلى تقديم منهجية الدراسة ومكونات نموذج الدراسة، بالإضافة إلى عرض مراحل إجراء الدراسة وتوزيع متغيرات وأبعاد الدراسة، وكذلك تم التكلم عن مجتمع وعينة الدراسة وعرض خصائصها الديمغرافية، أما في المطلب الثالث فقمنا بتقديم البرامج والأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها في معالجة بيانات الدراسة، حيث تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لمدى توافقها مع موضوع الدراسة وذلك باستعمال برنامج Smart PLS، بالإضافة إلى الاستعانة بكل من برنامج SPSS 26 وبرنامج Excel 21.

ثم قمنا عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عليها، حيث تم التطرق في المطلب الأول تقديم عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي أظهرت لنا أن مستوى كل من متغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة، التميز المؤسسي، قيادة التغيير) كان مرتفعاً عدا بعض الأبعاد، وقمنا في المطلبين التاليين، بتقييم نموذج الدراسة على مرحلتين، أولاً بتقييم النموذج القياسي ثم تقييم النموذج الهيكلي، على التوالي، حيث تم تقييم النموذج القياسي لكل متغير كامن، كل على حدة، وعندما كان النموذج القياسي يتسم بثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب والتمايز، قمنا بتقييم النموذج الهيكلي للدراسة والذي خلصت النتائج فيه إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- لا وجود لأثر إيجابي لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير قمنا في المبحث الثالث بمناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها، لنُخلص إلى مجموعة من النتائج والأفكار والاقتراحات سنعرضها في الخاتمة العامة.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الربط بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي كثنائية (سبب/نتيجة) لنتوصل إلى أن المنظمة المتعلمة (كسبب) تمثل النمط التنظيمي الأكثر ضمانا لفرص الريادة وتحقيق التميز المؤسسي (النتيجة)، بالإضافة إلى إظهار الدور الوسيط الذي تلعبه قيادة التغيير؛ فالمنظمة المتعلمة والتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكبر جودة، و مرونة عالية؛ تستجيب من خلالها للتغيرات البيئية والتقنية المتسارعة، كما أنها المنظمة التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي كمنهج فعلي ويلتقي فيها التميز الفردي بالتميز الجماعي، وفي طريقها لتحقيق كل ذلك يمكن أن تعتمد المنظمة على نماذج ومعايير مختلفة للتميز، وتعتبر نماذج التميز بمثابة دليل منظمات وطريقها لتحقيق التفرد والتميز المنشود، من خلال تركيزها على النقاط القوة بالمنظمات وكذا الجوانب التي تحتاج إلى التحسين والتطوير، علاوة على توضيح وضع المنظمة مقارنة بنظيراتها، من خلال ارتكاز هذه النماذج على التقييم الذاتي .

وفي ظل ترويج للتميز المؤسسي في المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي، التي تشجع على الإبداع وتطوير المناهج بالتعاون المشترك، أصبح مفهوم التميز المؤسسي يكتسب أهمية متزايدة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي باعتباره أحد المداخل التي تساعد على اكتشاف وتدقيق القدرات الإدارية والتنظيمية للأفراد، كما تزداد أهميته كونه أحد الموضوعات التي تسعى لها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للوصول إليها.

فالتميز ليس مجرد شعار يرفع، إنما هو تغيير جذري في ثقافة المؤسسة، وآليات وطرق العمل، وحتى القائمين على المؤسسة ومن فيها، وقد خلقت هذه التغيرات تحديات هامة في وجه القادم، فأضحى لزاما على المؤسسات أن يستعينوا بممارسات قيادة التغيير باعتبارهم أول المطالبين بالالتزام بمبادئ التميز، ولعل أهم عنصر يقوم عليه التميز المؤسسي، هو القيادة كونها المسؤولة على وضع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة إلى الوصول للمؤسسة إلى تحقيق التميز.

ويتجسد دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك من خلال تحفيزهم على العمل باختياره ورغبتهم، والقيادة الناجحة هي التي تحرك الناس في اتجاه الذي يحقق مصالح تلك المجموعة على المدى البعيد إضافة إلى كونها عملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، و قيادة التغيير تعبر عن الدور الوسيط الذي يمكننا من فهم وتطبيق أسس المنظمة المتعلمة والعبور بالمؤسسة نحو التميز المؤسسي، لذا يمكن رؤية قيادة تغيير كسلسلة من المراحل التي من

خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، فأى تغيير يحصل في هذه المنظمة ينعكس بالضرورة على تغييرها.

❖ نتائج الدراسة:

وحاولنا خلال دراستنا الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير أسس المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال ممارسات قيادة التغيير؟

وتوصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يعكس اتفاقاً جيداً من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد المتعلقة بهذا المحور (عدا بعد التفكير النظمي)، حيث احتل بعد تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار المرتبة الأولى، ثم بعد اتصالات الأنظمة، يليه بعد الاستراتيجية الداعمة للتعلم، يليه بعد تشجيع التعلم الجماعي والتعاون، ثم بعد التمكين، وفي الأخير يأتي بعد توفر فرص التعلم المستمر.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر أبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، والذي يعكس اتفاقاً جيداً من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد المتعلقة بهذا المحور، حيث احتل بعد الموارد البشرية المرتبة الأولى، يأتي بعده بعد القيادة، ثم بعد الشراكة والموارد، يليه بعد السياسات والاستراتيجيات، ثم بعد نتائج الأداء، وفي الأخير يأتي بعد العمليات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر أبعاد قيادة التغيير من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، والذي يعكس اتفاقاً جيداً من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد المتعلقة بهذا المحور، حيث احتل بعد إدخال التغيير المرتبة الأولى، ثم يليه بعد الإعداد للتغيير، وفي الأخير يأتي بعد ترسيخ/ تثبيت التغيير.
- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة تساهم في تعزيز وزيادة مستوى قيادة التغيير لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وهذا ما اتفق مع دراسة

(Inusah Abdul-nasiru, 2023)، و(Anthony Chow, 2014) و(محمد بن سعيد العمري، 2017).

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسة أسس المنظمة المتعلمة لا تساهم في تحقيق التميز المؤسسي لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط، تختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة (فاطمة الزهراء كرارشة، 2021) و(عائشة سعدي، 2016)، و(أسماء سالم النصور، 2010)، و(Mazen Shobaki, 2013) و(Wageeh Al-Nafei, 2016).
- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن لممارسات قيادة التغيير تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة عمار ثلجي، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Wirapong Chansanam, 2020)، و(Oon Fok-Yew, 2014)، و(Manu K.vora, 2013)، و(Ali Al Farsi, Zhuohua Qu, 2021).
- أظهرت النتائج أيضا وجود أثر إيجابي لأسس المنظمة المتعلمة على تعزيز أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء) من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات المنظمة المتعلمة تعزز عملية قيادة التغيير والتي بدورها تعمل على تحسين مستوى أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يظهر في الدراسات التالية: (Inusah Abdul-nasiru, 2023) و(عائشة سعدي، 2016)، و(Wageeh Al-Nafei, 2016).
- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي لأسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن عملية قيادة التغيير تلعب دورا وسيطيا هاما في الاستفادة من أسس المنظمة المتعلمة من أجل تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن توجه المؤسسة نحو تبني فلسفة المنظمة المتعلمة من خلال عملية محكمة ومخططة لقيادة التغيير تؤدي بنا حتما إلى تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي في أوساط المؤسسات الأخرى والمنافسين.

❖ اقتراحات الدراسة:

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات، من شأنها أن تقود الجامعات التي تعتبر منظمات منتجة للعلم والمعرفة إلى تبني فلسفة المنظمة المتعلمة، التي تحسن من مستوى تحصيل الطلبة، كما تشجع العاملين والأساتذة فيها بمختلف مستوياتهم على البحث المتواصل والجاد عن الأساليب المساعدة على تطوير الجامعة، وتحفزهم على العمل الجماعي والتعلم المستمر، وتسعى بهم للوصول إلى التميز المؤسسي المنشود:

- ضرورة دراسة وتطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة بما يضمن تحديد أهداف كل فرد ومجموعة بما يصب في مصلحة التميز المنظمة؛
- وجوب الاهتمام بوضع رؤية واضحة ومعايير واضحة لرفع مستوى التميز المؤسسي من خلال توفير إطارات مؤهلة تساعد للوصول إلى التميز وقادرة على التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية؛
- ضرورة الالتزام بجميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير التميز، وتنفيذها في منظومة متجانسة تعكس الأهداف الاستراتيجية للتنظيم؛
- ضرورة تعزيز التقييم المستمر لبرامج التطوير لتقدير تغيير في سلوك ومهارات الكفاءات البشرية، والتغيير في الأداء والنتائج بالنسبة للعملاء، وبالشكل الذي يساعد على تمييز أصحاب الأداء العالي عن البقية، ويسهل على تحديد التوليفة المناسبة من الكفاءات اللازمة لإحراز مستويات التميز المنشودة؛
- ضرورة توفير ثقافته تنظيمية داعمة للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميزة لدعم جهود التميز المؤسسي؛
- ضرورة العمل على توفير بيئة اجتماعية تتسم بالاحترام المتبادل بين الموظفين من أجل زيادة الدافعية للعمل؛
- وجوب تشكيل فريق عمل على مستوى الجامعة لبناء نموذج خاص بالتميز المؤسسي بالاعتماد على أسس المنظمة المتعلمة ونماذج العالمية الخاصة بالتميز المؤسسي؛

- وجوب الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة، كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيمياً، أو هيكلياً، أو تكنولوجياً، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل بالدرجة الأولى الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.
- وجوب إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين فيه ستجعلهم أكثر استيعاباً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته؛
- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التغيير التنظيمي بشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد؛
- ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية، وذلك من خلال عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذا فتح المجال لهم لكي يبدوا آراءهم في العمل دون قيود، ومنحهم الفرصة لبدءوا في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات الدورية بين المديرين المرؤوسين لتبادل وجهات النظر؛
- ضرورة إيجاد رؤية شاملة يتم على ضوئها صنع واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لخلق قيم ومنافع لأصحاب المصلحة بالمنظمة؛
- وجوب تعميم أسلوب التعلم المستمر في أوساط الأساتذة من خلال اعتماد أساليب أكثر فعالية لتشجيعهم ودفعهم نحو تشارك المعارف، والتركيز أكثر على التعلم الجماعي؛
- وجوب بناء أواصر قوية مع المحيط وتكييف برامجها وتخصصاتها مع البيئة التي تنتمي إليها؛
- وجوب تقديم حوافز من طرف الدولة للشريك الاقتصادي للمساهمة في تطوير الجامعة، والمشاركة في استثمار البحوث التي يتم إنجازها من طرف الجامعة، بغرض توطيد وتقوية علاقة الجامعة ببيئتها؛

- وجوب تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي كقاطرة للتميز من خلال تبني قرارات جديدة تحول مخرجات العلمية للجامعة إلى مؤسسات تقدم حلول عملية للمشكلات المطروحة في بيئة الأعمال وذلك من خلال تشجيع الابتكار وريادة الأعمال (قرار 1275 المؤرخ في 2022/09/27)؛
- وجوب تعميم اعتماد الوسائل التكنولوجية والاتصالية الحديثة من طرف الجميع، وتطوير القاعدة المعلوماتية للجامعات، وإجبار جميع أفراد الأسرة الجامعية على اعتمادها في جميع أعمالهم وتعاملاتهم؛
- وجوب دعم وتعزيز التعلم الإلكتروني أو التعليم عن بعد، نظرا لأنه يمثل حلا مستقبليا لمشاكل الجامعة الجزائرية، وخاصة مشكلة الحجم الكبير للطلبة، بحيث يساهم في رفع فعاليتها، وتقليل التكاليف، وتحصيل أماكن بيداغوجية أكثر؛
- وجوب الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة التي تساعد الجامعات على تحقيق التميز المؤسسي وتحسين تجربة التعلم والبحث العلمي، على أن يتم ذلك بحذر وبشكل مدروس؛ ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :
 - تطوير مساعدين افتراضيين للإجابة على أسئلة الطلاب، وتقديم الدعم الفني، وتسهيل عملية التسجيل؛
 - استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء الأكاديمي للطلاب بشكل أكثر دقة وفعالية؛
 - أتمتة العديد من المهام الإدارية الروتينية مثل تسجيل الطلاب، وإدارة المكتبات، وإدارة الموارد البشري؛
 - استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالطلاب والموظفين والموارد المالية، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل؛
 - استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بمشاكل البنية التحتية للجامعة وصيانتها قبل حدوث الأعطال؛
 - استخدام الذكاء الاصطناعي لتسهيل التعاون بين الباحثين من مختلف التخصصات والمؤسسات؛
 - تطوير منصات تعليمية ذكية تتيح التفاعل بين الطلاب والأساتذة في أي وقت ومن أي مكان؛
 - تطوير منصات تعاونية تتيح للطلاب العمل معًا على المشاريع البحثية.

آفاق الدراسة:

إن ما أظهرته هذه الدراسة من خلال إبراز دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي من خلال قيادة التغيير، حيث وجدنا أن هذا الموضوع يتداخل مع جميع جوانب هذه المؤسسات، وفي أدق تفاصيلها مما يبقي مجال البحث في الموضوع مفتوحاً لإثرائه بمزيد من الجهود البحثية فيه، ويمكن أن تكون الآفاق الاستكشافية فيه على النحو التالي:

- مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في الانتقال بمؤسسات التعليم العالي نحو مؤسسات الجيل الرابع؛
- دور التغيير التنظيمي في ترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مؤسسات التعليم العالي؛
- أثر تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة في دعم الابتكار في مؤسسات التعليم العالي؛
- دور التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات؛
- بناء نموذج متكامل لتحويل الجامعات ومراكز البحث لمنظمات متعلمة.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. أبو بكر بوسالم، عروف راضية، التحول نحو المنظمة المتعلمة -أسس واستراتيجيات ومفاهيم حديثة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
3. العياشي زرزار، حمزة بن وريدة، إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي، وتطبيقاته في قطاع التعليم العالي، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، 2020.
4. أيمن سليمان القهوجي، أبو عواد فريال محمد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس (AMOS)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
5. جوزيف هار، وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
6. سعد أسامة الخيري، الفاعلية والتميز في التنظيم الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2024.
7. سعيد يس عامر، قضايا عامة لإدارة التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992.
8. سميرة عبد الصمد، تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
9. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
10. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.

11. عبد الستار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
12. علي السلمي، إدارة التميز، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
13. عماد حمدي الزعبي، عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2022.
14. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
15. فريد نجار، التغيير والقيادة والتنمية، محاور إصلاح استراتيجية في القرن 21، دار جامعية إيسكندرية، مصر، 2007.
16. لحسن عبد الله باشيوة، نزار البراوي ومحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل للجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.
17. مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
18. محمد الزائيري، وايمارك جون، أفضل الممارسات، التميز المؤسسي، دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
19. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
20. محمد بن يوسف، إدارة تغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
21. محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة، ط1، ألفا للتوثيق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
22. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

23. محمد عقله أبو عابد، الرشاقة التنظيمية والتميز الوظيفي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2020.
24. محمد مفضي الكساسبة، عبير محمد الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
25. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر، 2012.
26. مصطفى حوجو، إدارة المعرفة بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2022.
27. مصطفى يوسف كافي، المنظمة المتعلمة والأداء الإداري للدولة، الوراق وبوابة المصادر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2021.
28. نبيل علي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 2005.
29. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
30. نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية، دار كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

❖ المقالات:

31. آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي، دراسة استطلاعية لعينة من الكليات، مجلة الدنانير، بغداد، العراق، العدد 9، ص368-386.
32. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص165-184.
33. رابح بوقرة وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - ميلية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص101-120.

34. صالح الرشيد، التميز في الأداء: ماهية وكيفية تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 112، المجلد 29، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 103-134.
35. عبد الرحمن هيجان، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الأردن، ص 675-712.
36. عبد الله الصحرابي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البيانية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية، نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 2، 2016، ص 61-91.
37. فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زدام، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 2، 2019، ص 99-128.
38. فريد قواسمة، زياد العمري، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2013، ص 38-52.
39. فريد محمد، فيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، المجلة العربية للاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، ص 93-104.
40. مأمون أحمد سليم دقاسمة، التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد (الأردن) نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، المجلد 24، العدد 88، 2002، ص 81-123.
41. محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، 2017، ص 113-148.

❖ المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية:

42. صلاح عباسي هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005.

43. عبد العزيز جميل وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، القاهرة، مصر، يناير 2007.
44. عطية خلوط الفلوت، النموذج الأوروبي للتميز EFQM وإمكانية تطبيقه على أكاديمي الجامعة الإسلامية بغزة، ورقة عمل لليوم الدراسي، تحت عنوان، التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات رؤى ومداخل إصلاحية، غزة، فلسطين، 2015.
45. كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البتراء الخاصة، الأردن، 2012.
46. هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في إدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 2003.
47. وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الدورة الثالثة، دليل تحديد الأهلية والاشتراك، الأردن، سنة 2001.

❖ الرسائل والأطروحات:

48. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
49. أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، مذكرة ماجستير، جامعة الملك آل سعود، المملكة العربية السعودية، 2018/2017.
50. آلاء عبد الرحمن محمد بالحر، مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2017/2016.
51. إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2013/2012.

52. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2014/2013.
53. تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2010/2009.
54. حنان عقابة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير ثقافة تنظيمية في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.
55. سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
56. عائشة سعدي، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تسمسليت، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016/2015.
57. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008/2007.
58. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2015/2014.
59. علي الطاوس، بيئة العمل وإشكالية الأداء المتميز، دراسة ميدانية بمؤسسة Condor ببرج بوعريج، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بليدة 2، الجزائر، 2020/2018.
60. فاطمة الزهراء فاسي، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية لجامعات الوسط، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2019/2018.
61. فاطمة الزهراء كراشة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2021/2020.

62. محمد الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة بالمملكة العربية السعودية، أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008/2007.
63. محمد بداوي، إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2014/2013.
64. مسعودة شريفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ أسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016/2015.
65. نذيرة الراقي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017.
66. نعيم أبو سمرة، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام أكاديمية الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015/2014.
67. وليد نمر إسماعيل الحية، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016/2015.
68. ياسر عفت عبد المجيد الشوا، درجة ممارسي مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017/2016.
69. يوسف رزق الله وعبد الله السوسي، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016/2015.

❖ المواقع الإلكترونية:

70. https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=2351&wilaya=3

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

❖ Books:

71. Andres Ortenblad, **Hand Book of Research on the Learning Organization**, Edward Elgar Publishing Inc, William Part House, USA, 2013.
72. Autissier D ; Bensebaa F & Boudier F, **L'ATLAS du Management** : Groupe Eyrolles, Paris, France, 2010.
73. Awad, E., & Ghariri, H. **Knowledge Management**. New York: Prentice Hall, 2004.
74. Don Hellriegel, John W. Slocum, **Management des Organisations**, Bruxelles, Belgique : Groupe de Boeck, 2^e éd, 2012.
75. Gérard Roth, Michal Kurtyka, profession dirigeante : **De La Conception Du Changement à l'Action**, Dunod, Paris, 2007.
76. Higgs, M.j, & Rowland, D, **Developing Change Leadership Capability, The Impact of a Development Intervention**, Henley working paper series, 2001.
77. J-P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management Stratégique**, 9^{eme} ed, Vuibert, Paris, France, 2013.
78. Marquardt, M. J; **Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning**, Davides- Black Inc, Palo Alto, USA, 2006.
79. Peter M.Senge & al, **The Fifth Discipline Field book: Stratégies and Tools for Building a Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York, USA, 1994.
80. Quardokus, Kathleen. M; **Instructional Change in Academic Departments: An Analysis from the Perspective of Two Environment- Focused Change Strategies**, the Mallinson Institute for Science Education, Western Michigan University, 2014.
81. Ralph D Stacey, **Strategic Management & Organisational Dynamics -the challenge of complexity-**, pearson Education Limited, England, 3rded, 2000.

Articles:

82. Abdul Hameed.S, **HRM Practices and Organizational Performance in Hospitals**, IOSR Journal of Business and Management, Vol.18, No.11,2016, pp. 34-41.
83. Abdulrahim Zaher Meshari, Majed Bin Othayman, Frederic Boy, Daniel Doneddu, **The Impact of Learning Organizations Dimensions on The Organisational Performance: An Exploring Study of Saudi Universities**, International Business Research, Vol.14, No.2, 2021, pp.54-71.
84. Anthony Chow, **Leading Change and Tha Challenges of Managing a Learning Organisation in Hong Kong Journal of Management Research**, Jornal of Management Research, Vol.6, No.2, pp22-38.

85. Chunling Zhu &Al, **Integrating Organizational Learning with High-Performance Work System and Entrepreneurial Orientation**, Frontiers of Business Research in China, Vol.13, No.1, 2019, pp. 1-24.
86. F, Alshalable, &al, **The Impact of Agilit Management Style on The Organizational Excellence**, International Journal of Economics, Commerce And management, United Kingdom, Vol.56, No.1, 2017, pp. 284-304.
87. Georios Panagiotopoulos, &Al; **The Learning Organization According to Senge: Recording and Validation of The Park Research Tool in Primary Education Schools in The Prefecture of Ilia**, Global Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.5, 2018, pp.1-19.
88. Hussein Norashikin, &Al, **Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 130, 2014, pp. 299-304.
89. Kelly Dian, R &al, **Delivering Feedback on Learning Organization characteristics: using a Learning Practice Inventory**, Journal of Evaluation in Clinical Practice, 2007, Vol.13, No.5, pp. 734-740.
90. M. Moneer Shaghsy, Hatice Schime, **The Impact of Organizational Learning Culture on Orgazational Performance: Case Study for Afghanistan**, Journal of Yasar University, Vol.65, No.17, 2022, pp.95-116.
91. Manu K. Vora, **Business Excellence through Sustainable Change Management**, The TQM Journal Vol.25, No.6, 2013, pp. 625-640.
92. Mazen J.Al Shobaki &Al, **Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities**, International Journal of Digital Publication Technology, Vol.1, 2017, pp.40-85.
93. Murray, P, Champman, R; **From continuous improvement organizational learning: Developmental theory**, The Learning Organization, 2003, Vol 10, No 5, pp. 272-282.
94. Norhayati bt Aziz; &al, **The Application of Kurt Lewin's Model of Change in The Implementation of Higher Order Thinking Skills in School**, International Journal of academic research in business and social sciences, Vol.7, No. 8, 2007, pp. 109-115.
95. nusah Abdul-Nasiru, **The Role of Change Readiness in The Relationship Between Learning Organisation and Successful Change Implementation**, Journal of Organizational Change Manegement, Vol.8, No.12, 2023, pp. 6-23.
96. Oon Fok-Yew, Hartini Ahmad, **Management of Change and Operational Excellence in The Electrical and Electronics Industry**, International Review of Management and Business Research, Vol.3, No.2, 2014, pp.732-739.
97. Wageeh A.Nafei, **Organizational Learning : The Means of Organizaional Excellence**, Case Studies Journal, Vol.5, No,8, 2016, pp.55-70.

98. William D. Hitt, **The Learning organization: some reflections on Organizational Learning Renewal**, Journal of Employee Counseling today, Vol 8, No 7, 1996, pp. 17-25.

99. Wirapong Chansanam, &Al, **The Impact of Change Management on Employees Performance in Information Management System**, Original Published in Productivity Management, Vol.25, No.4, 2020, pp.254-268.

100. XIE Hongming &Al, **Relationships among market orientation learning orientation, organizational innovation and organizational performance**, Management World, Vol.2, No.1, 2007, pp. 222-253.

101. Zhao, X ; &Al, **Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths About Mediation Analysis**, Journal of Consumer Research, Vol.37, No.2, 2010, PP.197-206.

Conferences:

102. Ali Alfarsi, Zhuohua Qu, 2021, **Impact of Change Management on Organisational Excellence in UAE Public Service Organisations**, Excellence in Services International Conference, University of Salerno, Salerno, Italy, 2021.

الاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الخاص بالدراسة



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

استمارة بعنوان:



دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في مؤسسات
التعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة الأغواط -

المشرف الدكتور: طالب أحمد نور الدين

الطالبة: الزهراء رويشد

أستاذي الفاضل / أستاذتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة الأغواط -"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الإستراتيجية من جامعة غرداية.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل العبارات قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علماً أن المعلومات والإجابات المقدمة سوف تستخدم للبحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أولاً: المعلومات الشخصية

الأسئلة التالية تتمثل في أنها أسئلة شخصية يتم تجميعها لغرض التحليل الإحصائي لهذه الدراسة
قط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

العمر:

25 سنة فأقل	26 - 35 سنة	36 - 45 سنة	أكثر من 45 سنة

الجنس:

ذكر	أنثى

مدة الخدمة:

5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	16 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي

توضيح المصطلحات:

المنظمة المتعلمة: المنظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها بدقة، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها المجال لطموحات العاملين للتعلم من بعضهم كمجموعات.

الأداء المتميز: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ويمكن القول بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها.

قيادة التغيير: قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة.

ثانيا: المتغير المستقل وأبعاده: المنظمة المتعلمة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
البعد الأول: توفير فرص التعلم المستمر						
					يساعد الأفراد في مؤسستنا بعضهم البعض على التعلم.	CL1
					تتم مكافأة الأفراد على سعيهم للتعلم المستمر.	CL2
					توفر مؤسستنا بيئة مشجعة على التعلم.	CL3
					تتعاون مؤسستنا مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها	CL4
البعد الثاني: تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار						
					يقدم الأفراد ملاحظات صريحة وصادقة لبعضهم البعض.	DI1
					يهتم الأفراد بوجهة نظر ورأي الأفراد الآخرين عنهم ويتقبلون ذلك.	DI2
					يقضي الأفراد وقتا في التحدث وبناء الثقة مع بعضهم البعض.	DI3
البعد الثالث: تشجيع التعلم الجماعي والتعاون						
					تتمتع الفرق/المجموعات بالحرية في تكيف أهدافهم حسب الحاجة.	TLC1
					تقوم الفرق/المجموعات بمراجعة أفكارهم وآرائهم نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها.	TLC2
					الفرق/المجموعات واثقة من أن مؤسستنا ستعمل وفقا لتوصياتهم.	TLC3
البعد الرابع: التفكير النظامي (إنشاء أنظمة لمشاركة التعرف والتعلم) ST						
					تقوم مؤسستنا بإنشاء أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع.	STH1
					تجعل مؤسستنا الدروس المستفادة من التجارب السابقة متاحة لجميع الموظفين.	STH2
					تقوم مؤسستنا بقياس نتائج الوقت والموارد التي يتم استثمارها في التدريب.	STH3
البعد الخامس: التمكين						
					تقوض مؤسستنا السلطة الكافية للأفراد لإنجاز العمل.	EM1

					تمنح مؤسستنا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	EM2
					تمنح مؤسستنا الأفراد القدرة على التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم.	EM3
البعد السادس: اتصالات الأنظمة (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)						
					تشجع مؤسستنا الأفراد على التفكير من منظور عالمي.	SC1
					تعمل مؤسستنا مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة.	SC2
					تشجع مؤسستنا الأفراد على الحصول على الإجابات من جميع أنحاء عند حل المشكلات.	SC3
البعد السابع: الإستراتيجية الداعمة للتعليم						
					يتم توجيه وتدريب الأفراد في مؤسستنا من أجل التعلم.	SL1
					يتم في مؤسستنا البحث باستمرار عن فرص التعلم.	SL2
					يتم التأكد في مؤسستنا من أن تصرفاتها متوافقة مع قيمها.	SL3

ثالثاً: المتغير التابع وأبعاده (التميز المؤسسي)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
البعد الأول: القيادة						
					يبدل القادة جهوداً للالتقاء بالعملاء والموردين وأصحاب المصالح من أجل تعزيز الشراكات وتحسين المبادرات.	L1
					يظهر القادة في مؤسستنا القيم المؤسسية من خلال القدوة والعمل، وتعطي لهذه القيم الأولوية.	L2
					يعترف القادة بشكل إيجابي وفي الوقت المحدد بجهود الأفراد والفرق.	L3
البعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات						
					يوجد بيانات كافية وذات صلة لتحديد استراتيجية مؤسستنا وخططها التشغيلية.	SP1
					أهداف وقيم مؤسستنا الإستراتيجية مدعومة بإجراءات وخطط عمل، ثم تخصيص موارد مادية وبشرية لها.	SP2
					أهداف وخطط مؤسستنا قابلة للتحقيق ويتم تجسيدها في عمليات وبرامج واقعية.	SP3

البعد الثالث: الموارد البشرية					
					HR1 تتبثق برامج التوظيف والتدريب والتطوير عن احتياجات الخطط والأهداف الاستراتيجية.
					HR2 يتم التأكد من توافق رغبات وأهداف الأفراد مع احتياجات وقيم مؤسستنا.
					HR3 يوجد نظام اتصال أفقي وعمودي فعال بين الأفراد، يجعلهم على اطلاع دائم كل المستجدات مع إمكانية إبداء آرائهم وملاحظاتهم.
البعد الرابع: الشراكة والموارد					
					PR1 يوجد نهج شراكة استباقي ومنظم يعمل على تحديد وتحقيق أعمال جديدة في مجال تطوير الجامعة وتحسين نتائجها.
					PR2 يتم تحديث جميع البيانات والمعلومات والتأكد من موثوقيتها، ومن سرعة وسهولة الوصول إليها.
					PR3 تتم إدارة الأصول المادية (المباني والمعدات والمواد والمخزون) وتحسينها بشكل مستمر لصالح مؤسستنا والحفاظ على مواردها.
البعد الخامس: العمليات					
					P1 يتميز النظام بقدرته على ضمان حسن سير جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها لتقديم خدمات تتوافق مع المتطلبات أو المعايير المحددة.
					P2 هناك تحسين مستمر للعمليات يعتمد على تحديد الفرص والاحتياجات من خلال تحليل بيانات العملاء والبيانات التشغيلية وبيانات المقارنة.
					P3 أنشطة الدعم في مؤسستنا (المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والشحن، ومعالجة البيانات، وشؤون الموظفين، والشؤون القانونية والسكرتارية، وما إلى ذلك) موثقة بشكل جيد، ومراقبة ومحسنة باستمرار.
البعد السادس: نتائج الأداء (الزبائن، الموارد البشرية، المجتمع)					
					PO1 في مؤسستنا يتم تقييم إدارة العلاقات مع العملاء باستخدام التدابير المناسبة لتوقع التطورات وتأثيرها على رضاهم وولائهم.
					PO2 يتم قياس العوامل التي تحدد رضا الموظفين وتتنبأ بولائهم.

					تقوم مؤسستنا بمساهمة إيجابية في المجتمع بحيث تحقق مبدأ المسؤولية الاجتماعية (الأعمال الخيرية، التعليم، الرياضة، الترفيه).	PO3
					تعتمد مؤسستنا على التغذية العكسية وقياس ومقارنة نتائج الأداء بالنتائج السابقة.	PO4

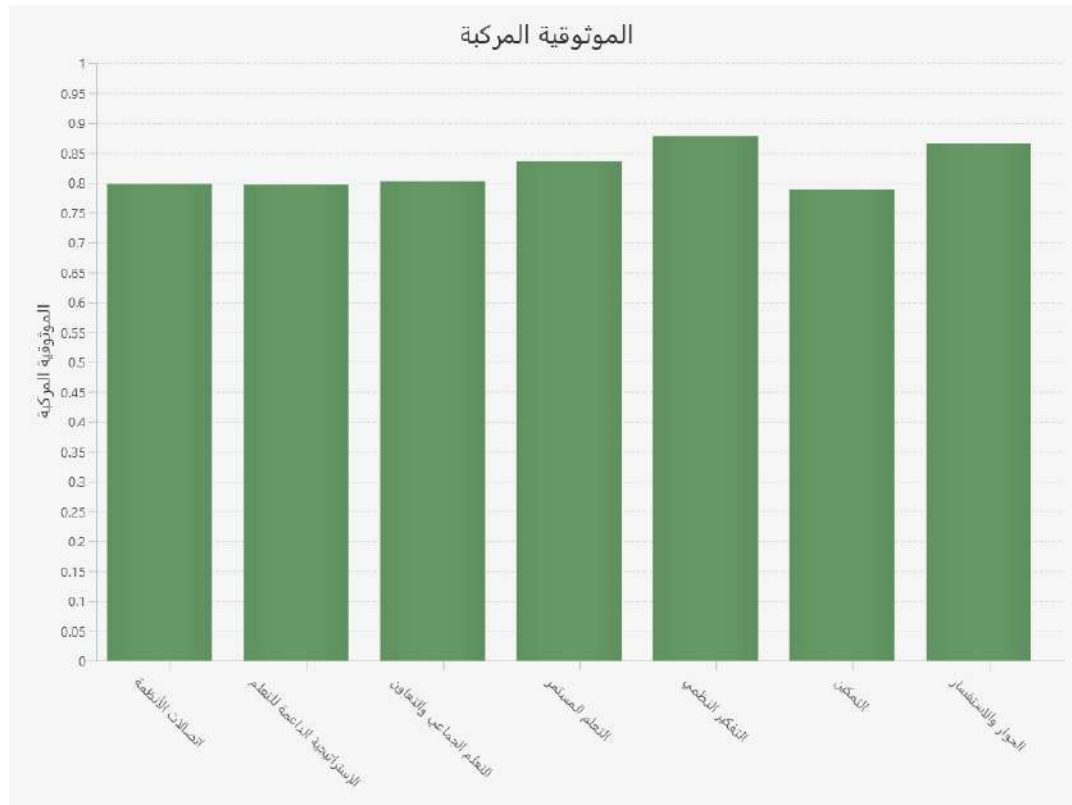
رابعاً: المتغير الوسيط وأبعاده: قيادة التغيير

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
البعد الأول: الإعداد للتغيير						
					يقوم القادة في مؤسستنا بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)	PCH1
					يتم مناقشة الأفراد واستشارتهم فيما يتعلق بأمور التغيير.	PCH2
					يتم الاهتمام بمعرفة جميع احتمالات مقاومة التغيير.	PCH3
					يحرص القادة على التعرف على مسببات مقاومة التغيير.	PCH4
البعد الثاني: إدخال التغيير						
					يتم التغيير المطلوب على ضوء التشخيص السليم للمشكلة.	ICH1
					يشارك القادة الأفراد في اختيار التغيير المناسب.	ICH2
					يأخذ القادة بعين الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية في اختيار التغيير (الموارد المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة، ...).	ICH3
					يقوم القادة في مؤسستنا بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة.	ICH4
البعد الثالث: ترسيخ/ تثبيت التغيير						
					تحرص مؤسستنا على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة.	ECH1
					يتم إدخال ما يلزم من التعديلات الضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.	ECH2
					في مؤسستنا، يتم الحرص على ربط الحوافز بمستوى أداء الأفراد في إنجاز التغيير واستمراريته.	ECH3
					يتم تقديم ما يلزم، من الشرح، التوجيه والإرشاد للأفراد أثناء التغيير.	ECH4

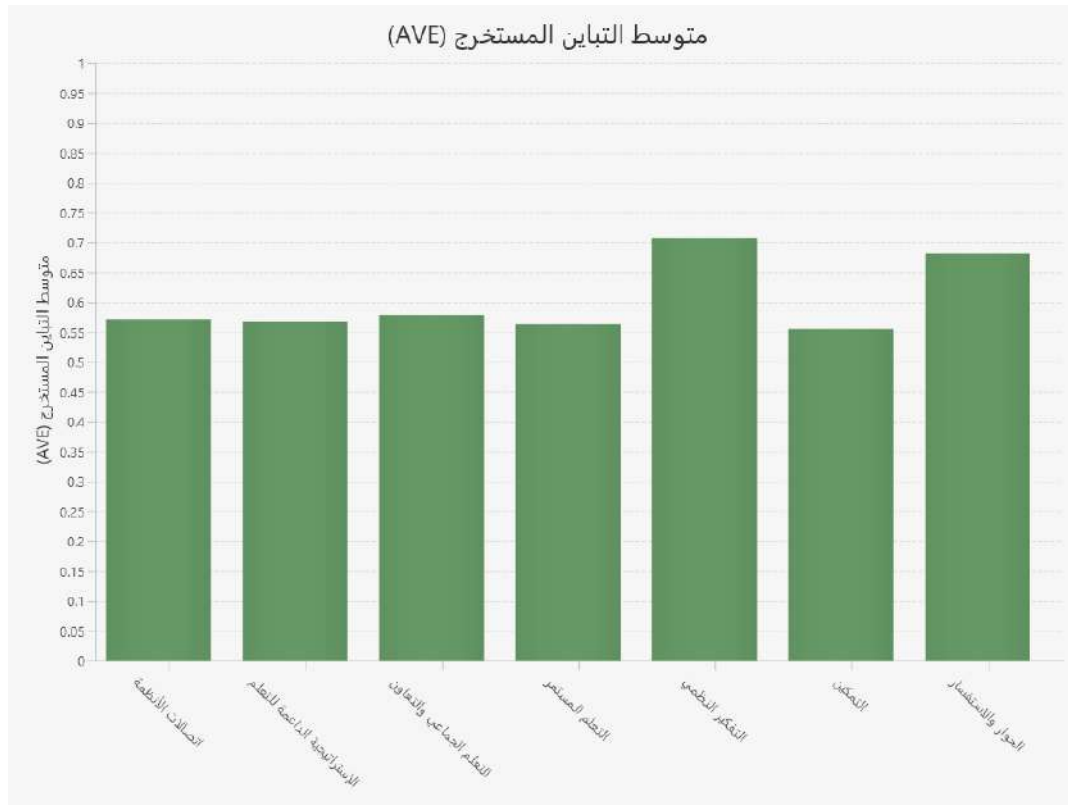
الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	الرتبة	جهة العمل
بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية
طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
رحماني يوسف زكريا	أستاذ محاضر ب	جامعة الأغواط
لبرق محمد رياض	أستاذ محاضر ب	جامعة الأغواط

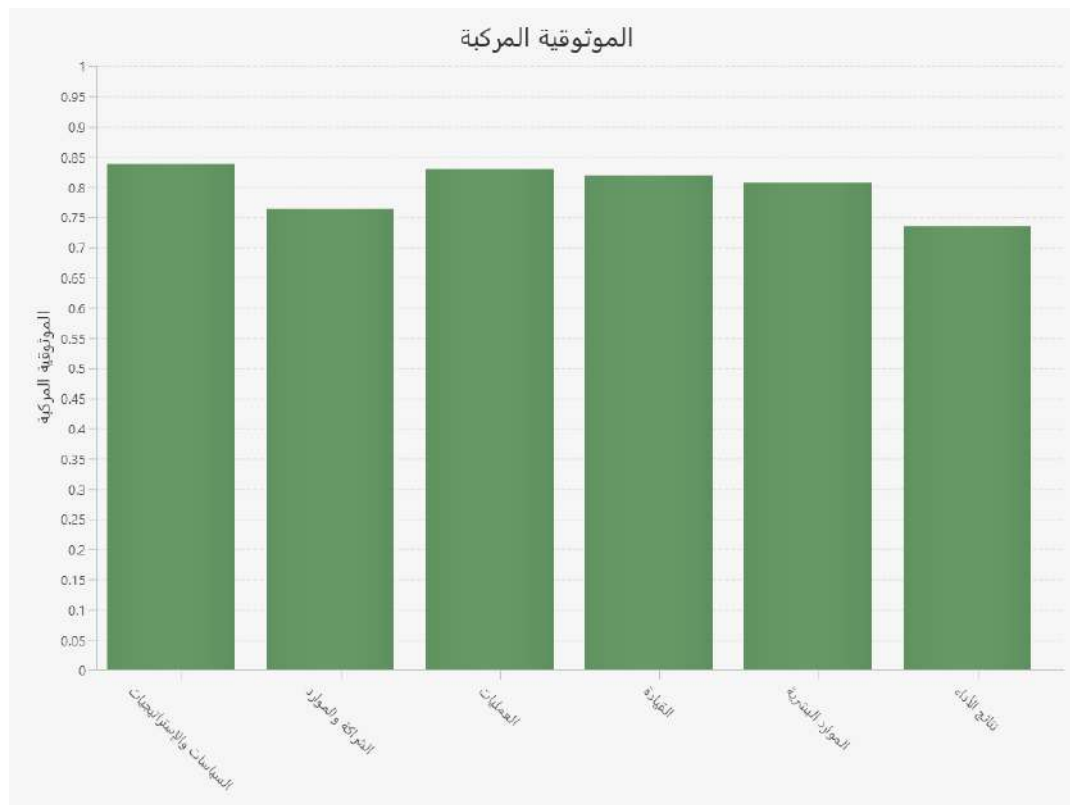
الملحق رقم (3): الموثوقية المركبة لمتغير المنظمة المتعلمة



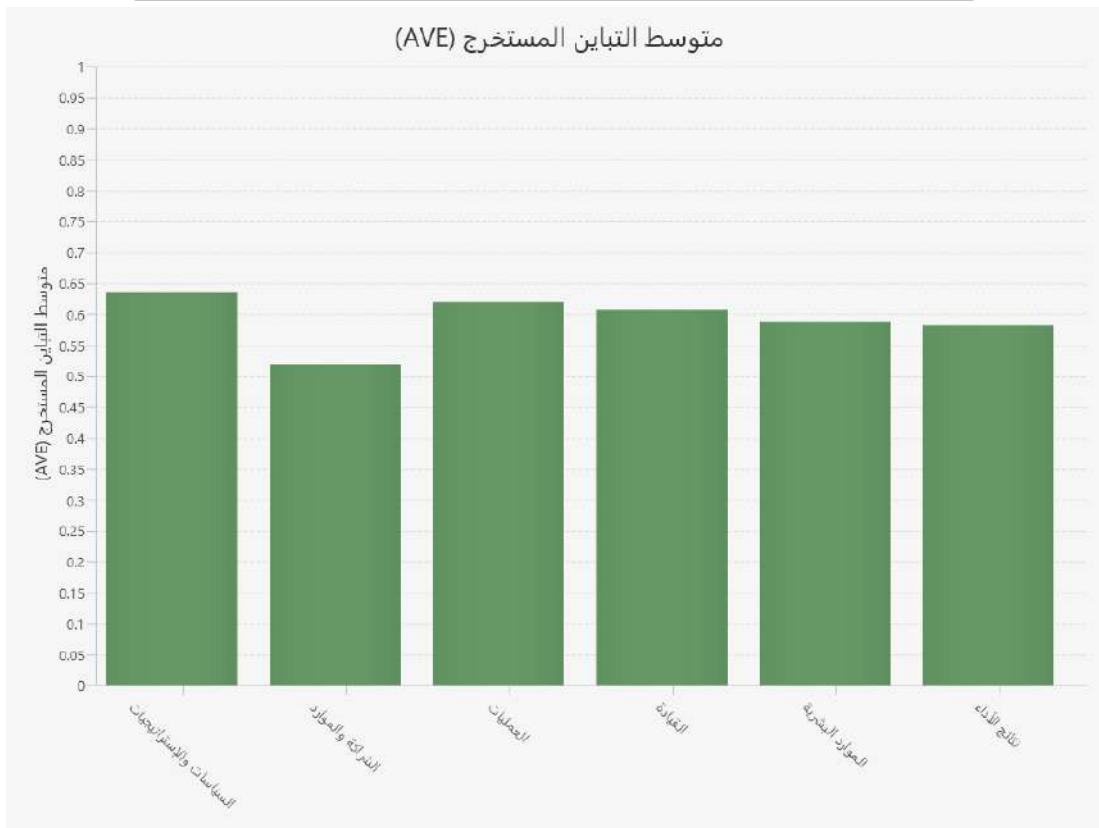
الملحق رقم (4): المتوسط المتباين المستخرج لمتغير المنظمة المتعلمة



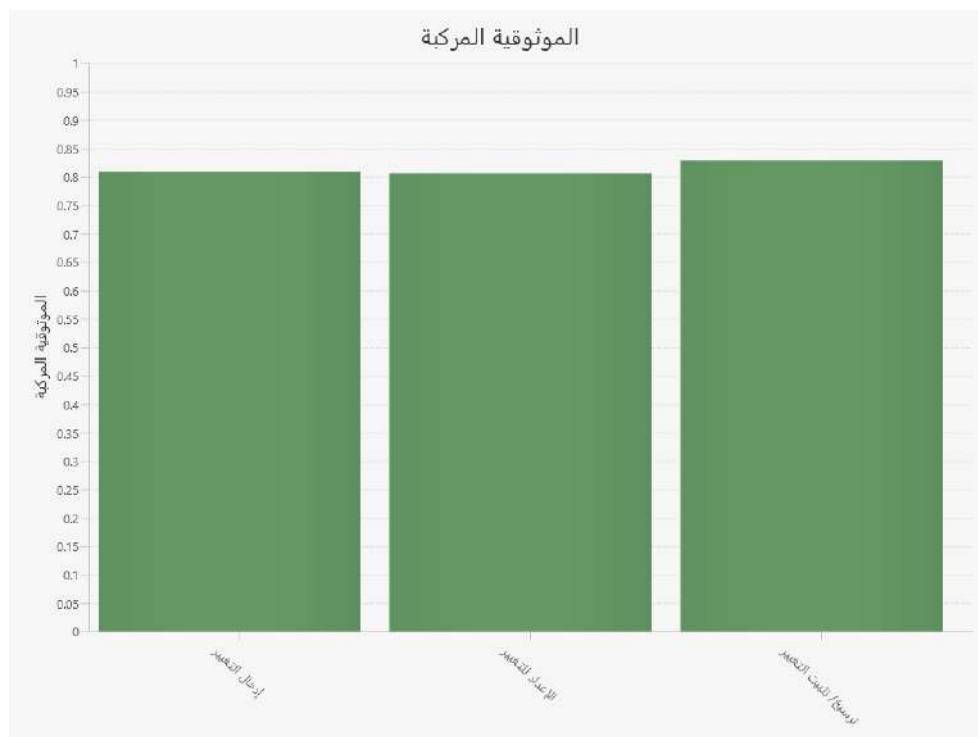
الملحق رقم (5): الموثوقية المركبة لمتغير التميز المؤسسي



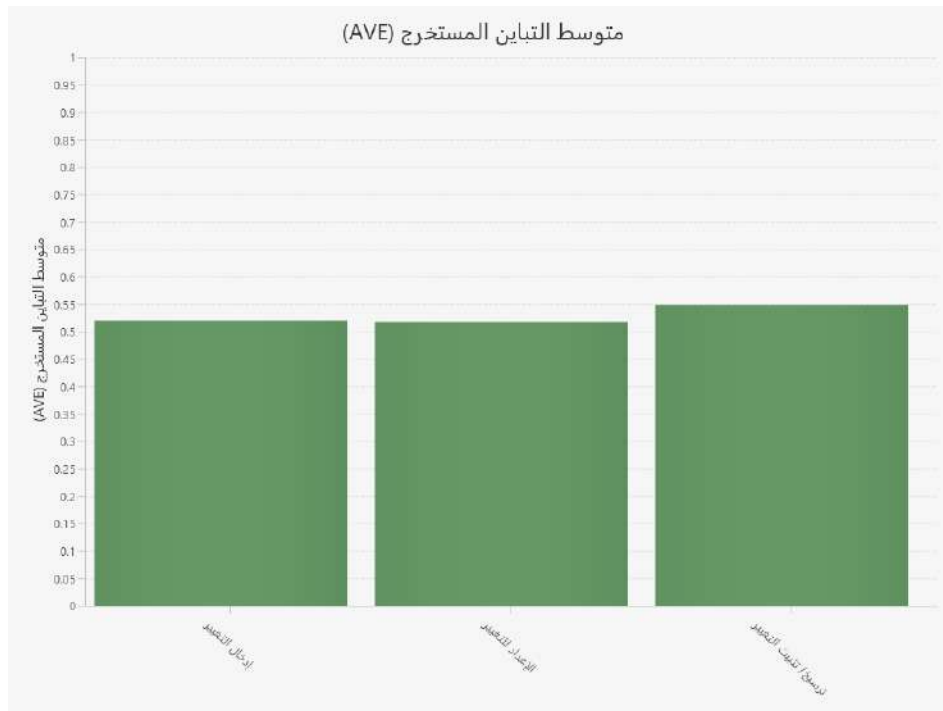
الملحق رقم (6): المتوسط المتباين المستخرج لمتغير التميز المؤسسي



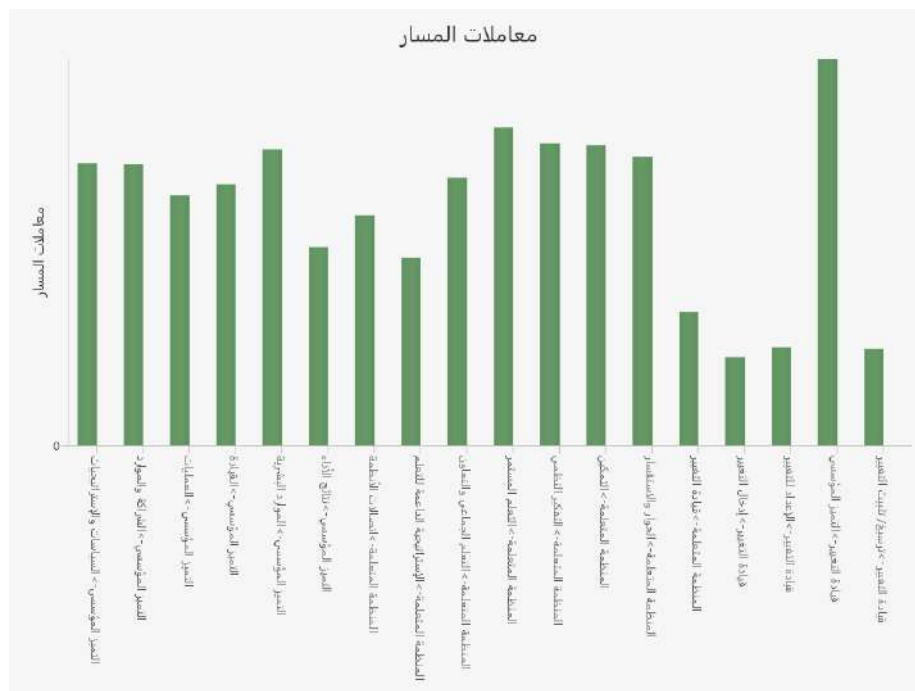
الملحق رقم (7): الموثوقية المركبة لمتغير قيادة التغيير



الملحق رقم (8): المتوسط المتباين المستخرج لمتغير قيادة التغيير



الملحق رقم (9): معاملات المسار



الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة: المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة
3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتعليم التنظيمي
3	أولاً: مفاهيم عن التعلم والتعلم التنظيمي
12	ثانياً: أنماط التعلم التنظيمي ومعوقاته
16	المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة ونماذجها
17	أولاً: أسباب التحول إلى المنظمة المتعلمة ومفهومها
22	ثانياً: خصائص ومتطلبات بناء المنظمة المتعلمة
28	المطلب الثالث: أبعاد وأنظمة وإستراتيجيات المنظمة المتعلمة
28	أولاً: أبعاد المنظمة المتعلمة
30	ثانياً: أنظمة التسيير المنظمة المتعلمة
32	ثالثاً: إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

36	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتميز المؤسسي
36	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي
36	أولاً: نشأة التميز وأهمية التميز المؤسسي
37	ثانياً: مفهوم التميز
39	ثالثاً: مفهوم التميز المؤسسي
41	المطلب الثاني: أهداف وخصائص التميز المؤسسي
41	أولاً: أهداف التميز المؤسسي
42	ثانياً: خصائص التميز المؤسسي
42	المطلب الثالث: دوافع ومعوقات تبني التميز المؤسسي
43	أولاً: دوافع البحث عن التميز المؤسسي
44	ثانياً: أهم مشاكل ومعوقات التميز المؤسسي
45	المطلب الرابع: أبعاد التميز المؤسسي
45	أولاً: التميز من خلال القيادة
48	ثانياً: التميز من خلال ثقافة المنظمة
49	ثالثاً: التميز من خلال التكنولوجيا
50	رابعاً: التميز من خلال رأس المال البشري
53	خامساً: التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة
55	المطلب الخامس: نماذج التميز المؤسسي
56	أولاً: النماذج العالمية لجوائز التميز المؤسسي
66	ثانياً: النماذج العربية لجوائز التميز المؤسسي
72	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لقيادة التغيير
72	المطلب الأول: مفهوم، وأسس ومبادئ قيادة التغيير
72	أولاً: مفهوم قيادة التغيير
73	ثانياً: أسس قيادة التغيير
74	ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير

75	المطلب الثاني: استراتيجيات قيادة التغيير وأدوار قائد التغيير
75	أولاً: استراتيجيات قيادة التغيير
78	ثانياً: أدوار قيادة التغيير
80	المطلب الثالث: مراحل قيادة التغيير
81	أولاً: الإعداد للتغيير: إذابة أو إزالة الجليد
82	ثانياً: مرحلة إدخال التغيير
82	ثالثاً: مرحلة ترسيخ/ تثبيت التغيير: إعادة التجميد
84	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة: المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي وقيادة التغيير	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية
87	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
107	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
120	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة
120	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
122	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة
122	أولاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
123	ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
124	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
126	تمهيد
127	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
127	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة عمار ثلجي الأغواط)
127	أولاً: المجال المكاني للدراسة

129	ثانيا: المجال الزمني للدراسة
130	المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة
130	أولا: منهجية الدراسة ومراحل إجرائها
136	ثانيا: مجتمع وحجم عينة الدراسة وخصائصها
140	المطلب الثالث: تقديم منهجية الدراسة وفق الأساليب الإحصائية المستعملة
140	أولا: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية
141	ثانيا: منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى
148	المبحث الثاني: عرض وتقييم نتائج الدراسة
148	المطلب الأول: عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة
148	أولا: عرض نتائج مستوى توفر أسس المنظمة المتعلمة
155	ثانيا: عرض نتائج مستوى توفر متطلبات التميز المؤسسي
162	ثالثا: عرض نتائج مستوى توفر ممارسات قيادة التغيير
167	المطلب الثاني: عرض وتقييم النموذج القياسي للدراسة
167	أولا: تقييم نموذج قياس متغير المنظمة المتعلمة
174	ثانيا: تقييم نموذج قياس متغير التميز المؤسسي
180	ثالثا: تقييم نموذج قياس متغير قيادة التغيير
185	المطلب الثالث: عرض وتقييم النموذج الهيكلي للدراسة
185	أولا: تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)
185	ثانيا: تقييم معاملات التحديد (Coefficient of determination)
188	ثالثا: تقييم حجم التأثير (f^2 Effect size)
190	رابعا: تقييم الملائمة التنبؤية (Q^2 Predictive relevance)
191	خامسا: تقييم ملائمة معاملات المسار (Path Coefficients)
198	سادسا: اختبار الوساطة
202	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
202	المطلب الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة

202	أولاً: المنظمة المتعلمة
203	ثانياً: التميز المؤسسي
205	ثالثاً: قيادة التغيير
206	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة
206	أولاً: مناقشة نتائج أثر ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تعزيز قيادة التغيير
206	ثانياً: مناقشة ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي
207	ثالثاً: مناقشة أثر ممارسات قيادة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي
207	رابعاً: مناقشة أثر ممارسة أسس المنظمة المتعلمة على تحسين أبعاد التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير
209	خلاصة الفصل
211	خاتمة
219	قائمة المراجع
230	الملاحق
241	الفهرس