وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس –المدية-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أدوات منظمات التعلم كمصدر لتحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية

ببرج بوعريريج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص

إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالب: إشراف الأستاذ:

- كواديك حمزة أ.د. يرقي حسين

لجنة المناقشة

أ.د. بوشنافة الصادق	أستاذ	جامعة المدية	رئيساً
أ.د. يرقي حسين	أستاذ	جامعة المدية	مشرفا ومقرراً
د. بودلة يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بومرداس	عضواً ممتحناً

السنة الجامعية 2016-2017

إهـــــداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها

إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي حفظها الله

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

أبي الكريم أدامه الله لي

إلى روحي **جدي** رحمه الله وإلى روحي **جدتي** حفظها الله

إلى **أفراد أسرتي** سندي في الدنيا ولا أحصى لهم فضل

إلى كل من **رافقني وسار معي** لينير لي أضواء الحياة

إلى كل **الأصدقاء والأحباب** من دون استثناء.





اللهم لك الحمد والشكر حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السماوات وملء الأرض، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

قال سبحانه وتعالى " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد ".

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق إلى أستاذي المحترم الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث **الأستاذ الدكتور " يرقي حسين "** على ما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد فله مني كل الشكر والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر إلى **الأساتذة المحترمة "العيداني حبيبة "**على ما قدمته لي من نصح وإرشاد فلها مني أزكى عبارات التحية والسلام.

وأتوجه بالشكر الخاص مسبقا إلى أعضاء لجنة المناقشة فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

ولا يفوتنا شكر الإطارات العاملين بمؤسسةcondor على حسن استقبالهم وتكرمهم على مساعدتنا في انجاز هذا البحث فلهم كل الشكر والاحترام.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى كل من أشدوا أزري وشاطروني أمري لأكمل الخطوات لولاهم بعد الله سبحانه وتعالى لأعتذر القلم عن رسم الكلمات أطال الله أعمارهم بالصحة والسعادة وسدد طريق الخير خطاكم.

وأسأل المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الملخص:

شهد العالم قفزات نوعية في ظل تحولات جذرية متسارعة لأساليب العمل والادارة وظهور مفاهيم إدارية جديدة كالتعلم التنظيمي الذي يعد عملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، ومن هنا برزت فكرة المنظمة المتعلمة التي تعتبر مثالا لشكل منظمة اليوم، وهذا من خلال ممارسة أدواتها التي تعد عملية دفع المنظمة للتمكن من طرق باب التميز التنظيمي، هذا الأخير الذي أصبح المنفذ الوحيد لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة لا مكان فيها إلا للمنظمة الأكثر تميزا، حيث تم التركيز على مؤسسة **condor**للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية كدراسة تقييمية للموضوع.

هذا وقد توصلنا إلى جملة من النتائج في الدراسة الميدانية:

- ✓ تولي مؤسسة **condor**أهمية كبيرة بأدوات المنظمة المتعلمة من أجل تطوير معارف ومهارات الأفراد وتعزيزها.
- ✓ تهتم مؤسسة **condor** بتشجيع أعضائها على تبادل الأفكار وحرية المساءلة والتعبير بهدف التوصل ألأى أفكار إبداعية.
- ✓ تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في ميدان عملها بغية النهوض بأعباء الوظيفة بالطريقة المثلى والوصول إلى التميز التنظيمي.
- ✓ أن هناك تجسيد فعلي لإدارة التميز داخل المؤسسة وتعتبرها كفلسفة حديثة لنجاحها.

- **الكلمات الدالة:** التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، التميز التنظيمي، إدارة التميز.

Abstract:

The world witnessed qualitative leaps in the face of radical changes in the methods of work and management and the emergence of new management concepts such as organizational learning, which is a process of interaction, extrapolation, exploration and continuous confrontation of environmental challenges Hence the idea of the educated organization, which is an example of the form of organization today, The organization has been given the opportunity to achieve organizational excellence, which has become the only outlet for the survival and sustainability of the organization in an environment where only the most distinguished organization has been focused.

- **Key words:** organizational learning of the learning organization, organizational discrimination, discrimination management.

فهرس المحتويات

المحتويـــــــــــــات	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	**I**
فهرس المحتويات	**II – II**
فهرس الجدول	**V**
فهرس الأشكال	**VIII**
فهرس الملاحق	**IX**
مقدمة	**أ–ح**
الفصل الأول: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة	**32-02**
تمهيد الفصل.....	**02**
المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.....	**03**
المطلب الأول: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي.....	**03**
المطلب الثاني: مراحل وأنماط التعلم التنظيمي.....	**05**
المطلب الثالث: أساليب ومستويات وأبعاد التعلم التنظيمي.....	**08**
المطلب الرابع: متطلبات وخطوات التعلم التنظيمي.....	**10**
المبحث الثاني: الخلفية النظرية للمنظمة المتعلمة.....	**14**
المطلب الأول: نشأة مصطلح المنظمة المتعلمة.....	**14**
المطلب الثاني: مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة والحاجة إليها.....	**15**
المطلب الثالث: المقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.....	**17**
المطلب الرابع: أهمية وخطوات بناء المنظمة المتعلمة.....	**18**
المبحث الثالث: أساسيات المنظمة المتعلمة.....	**20**
المطلب الأول: العناصر والمكونات الاستراتيجية للمنظمة المتعلمة.....	**20**
المطلب الثاني: أسباب التحول إلى منظمة متعلمة.....	**28**

المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة.....	29
المطلب الرابع: دور القيادة في بناء المنظمة المتعلمة.....	31
خلاصة الفصل.....	32
الفصل الثاني: إطار مفاهيمي للتميز التنظيمي	77-34
تمهيد الفصل.....	34
المبحث الأول: ماهية التميز.....	35
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التميز.....	35
المطلب الثاني: ثقافة التميز.....	40
المطلب الثالث: مفاتيح التميز وأسراره.....	44
المطلب الرابع: الجوائز العالمية للتميز.....	46
المبحث الثاني: إدارة التميز كمدخل إلى التميز التنظيمي.....	52
المطلب الأول: التعريف بإدارة التميز.....	52
المطلب الثاني: الاستراتيجيات والمتطلبات الرئيسية لإدارة التميز.....	56
المطلب الثالث: المبادئ الرئيسية لإدارة التميز.....	60
المطلب الرابع: الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز.....	61
المبحث الثالث: طبيعة التميز التنظيمي.....	62
المطلب الأول: أساسيات التميز التنظيمي.....	62
المطلب الثاني: خصائص المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي.....	66
المطلب الثالث: منهجية تحقيق التميز التنظيمي.....	67
المطلب الرابع: معايير وأبعاد التميز التنظيمي.....	68
خلاصة الفصل.....	77
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة condor ببرج بوعريريج	126-79
تمهيد الفصل.....	79
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية	80

المطلب الأول: إطار تعريفي لمؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية	**80**
المطلب الثاني: أهداف مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية..	**83**
المطلب الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لمؤسسة **condor**.....	**84**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	**90**
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....	**90**
المطلب الثاني: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	**93**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....	**94**
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....	**104**
المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والمهنية لأفراد الدراسة.....	**104**
المطلب الثاني: تفسير مجالات الدراسة.....	**106**
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....	**119**
خلاصة الفصل.....	**126**
خاتمة	**128**
قائمة المراجع	**134**
الملاحق	**141**

فهرس الجداول

رقم الفصل/رقم الجدول	عنـــــــــوان الجـــدول	الصفحة
(1-1)	متطلبات التعلم التنظيمي.	11
(2-1)	الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة.	29
(1-3)	أدوات منظمات التعلم.	92
(2-3)	مرتكزات التميز التنظيمي	92
(3-3)	درجات مقياس ليكرت	92
(4-3)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-ســـمرنوف(K-1Sample-).	94
(5-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة منفقرات بعد"التعلم المستمر"والدرجة الكلية لهذا البعد.	95
(6-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"المناقشة والحوار"والدرجة الكلية لهذا البعد.	96
(7-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"فرق العمل"والدرجة الكلية لهذا البعد.	96
(8-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"التمكين"والدرجة الكلية لهذا البعد.	97
(9-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"ربط المنظمة ببيئتها"والدرجة الكلية لهذا البعد.	98
(10-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"القيادة الاستراتيجية"والدرجة الكلية لهذا البعد.	98
(11-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"تطوير نظم التعلم والمشاركة "والدرجة الكلية لهذا البعد.	99
(12-3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"البناء الاستراتيجي"والدرجة الكلية لهذا البعد.	100

(3–13)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"التوجه بالزبائن"والدرجة الكلية لهذا البعد.	100
(3–14)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"الموارد البشرية"والدرجة الكلية لهذا البعد.	101
(3–15)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"العمليات"والدرجة الكلية لهذا البعد.	102
(3–16)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"العلاقات"والدرجة الكلية لهذا البعد	102
(3–17)	معامل الارتباط Spearman يبين مدى ارتباط كل مجالات الاستبانة مع المحور التي تنتمي إليه والدرجة الكلية لهذا البعد.	103
(3–18)	معامل (Cronbach Alpha) يبين درجة ثبات المحاور والاستبانة ككل.	103
(3–19)	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.	104
(3–20)	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر.	105
(3–21)	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	105
(3–22)	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة.	106
(3–23)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " التعلم المستمر".	107
(3–24)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " المناقشة والحوار".	108
(3–25)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " فرق العمل".	109
(3–26)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " التمكين".	110
(3–27)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " ربط المنظمة ببيئتها".	111
(3–28)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " القيادة الاستراتيجية".	112
(3–29)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة".	113

(3–30)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " البناء الاستراتيجي".	114
(3–31)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " التوجه بالزبائن".	115
(3–32)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " الموارد البشرية".	116
(3–33)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " العمليات".	117
(3–34)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " العلاقات".	118
(3–35)	معامل الارتباطSpearmanبين أدوات منظمات التعلم و التميز التنظيمي.	119
(3–36)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسةcondor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية.	120
(3–37)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس.	122
(3–38)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفرادمجتمع الدراسة طبقا إلى متغير العمر.	123
(3–39)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفرادمجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المستوى التعليمي.	124
(3–40)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة.	125

فهرس الأشكال

رقم الفصل/ رقم الشكل	عنـــــــــــوان الشكـل	الصفحة
(1-1)	خطوات التعلم التنظيمي	13
(1-2)	العوامل التي تساعد على زيادة فرص التميز	36
(2-2)	الأدوات الثمان لتحقيق التميز	39
(3-2)	عجلة التميز	40
(4-2)	ثقافة التميز	41
(5-2)	القيم المشتركة لتطوير ثقافة التميز	42
(6-2)	أسرار التميز	45
(7-2)	مراحل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	51
(8-2)	الإطار الفري لمفهوم إدارة التميز	61
(9-2)	أبعاد التميز التنظيمي	70
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة condor	85
(2-3)	مخطط إجرائي لنموذج الدراسة	90

فهرس الملاحق

الرقم	عنـــــــوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	140
02	قائمة الاساتذة المحكمين	146
03	المعالجة الاحصائية باستخدامSpss.	146

مقدمة:

يتسم العصر الراهن بالتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتحديات الجسيمة التي تلقي بظلالها على أداء المنظمات، حيث أصبح الشيء الثابت فيها هو عدم الثبات والتغير المستمر، والتي أصبحت اليوم عدائية لا يمكن التعامل معها بالأساليب التقليدية.

لذا فإن النجاح فيها متوقف على مقدرة الأفراد والمنظمات على التعامل معها بصورة أفضل ومعرفة كل ما هو جديد، فنحن في عصر المعرفة، حيث أصبحت هاته الأخيرة المورد الأهم للاقتصاد وأصبح يعول عليها كثيرا من قبل المنظمات باعتبارها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وقوة، حيث وجدت المنظمات نفسها في منافسة قوية لكسب حصة سوقية أكبر وبطرق مختلفة، إذ أن هناك جملة من التغيرات والتطورات التي عصفت بمقومات بيئة هذه المنظمات وفرضت على المنظمات التحول إلى منظمات متعلمة قائمة على المعرفة والابداع والابتكار، ولقد أدى ظهور هذا النوع من المنظمات إلى تغيير كبير في النظرة نحو منظمة اليوم وفي صورتها ورسالتها، فلم تعد النماذج الإدارية التقليدية مقبولة، لأنها ببساطة لا تكفل لها البقاء والنمو في ظل بيئة سريعة التغير، وللمنظمة المتعلمة أهمية كبيرة في مجتمع اليوم، فهي واحدة من بين أكثر المجالات الادارية حداثة واهتماما في الآونة الاخيرة ولأنها تعد المثال الذي تبنى عليه المنظمة المعاصرة ،حيث أن الاسباب التي كانت وراء ظهور هذا النوع من المنظمات هي جملة التغيرات البيئية التي تتصف بالتسارع والتطور المتواصل ،إذ تعد أحد المرتكزات الأساسية للنهضة الحضارية والتنموية للمجتمع.

كما يعد القرن الواحد والعشرين بأنه قرن المنظمة التي تتعلم، حيث تتمتع هذه الأخيرة بجملة من الأدوات التي تميزها عن باقي المنظمات وهذا من توفير فرص للتعلم المستمر، وفرق العمل، والمناقشة والحوار، والتمكين، والقيادة الاستراتيجية وربط المنظمة بيئتها، وتطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة فهي تمثل مصدر رئيسي للتميز التنظيمي المستدام، الذي أصبح سمة المنظمات المعاصرة وهدفها المنشود ،وكخيار استراتيجي لضمان البقاء والاستمرار خاصة مع ما تشهده المنظمات من شراسة اقتصادية لا مكان فيها إلا للمنظمات ذات الأداء المتميز، لأن عالم الأعمال المعاصر في حالة تغير دائمة وسريعة وظهور المنافسون الأقوياء الجدد أمر مسلم به،فهو مفهوم أكبر من مجرد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة،لأنه يتضمن جودة أي مظهر من مظاهر العمل وهذا بهدف تعظيم منافع كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة والدخول الى أسواق جديدة

وجذب عملاء جدد فيها، وقد أجمع مفكرو الإدارة بأن نجاح المنظمات وارتقائها في وقتنا الراهن يستلزم اتباعها لرؤى وفلسفات تسيير حديثة تشكل ما أصبح يعرف بالتميز التنظيمي وتختلف في جوهرها عن التقنيات الإدارية التقليدية والتي لم تعد صالحة لمواجهة تحديات البيئة الراهنة.

الإشكالية:

بناء على ما سبق يتسنى لنا أن نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن اعتبار أدوات منظمات التعلم كمدخل للوصول إلى التميز التنظيمي في مؤسسةcondor؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-هل أصبح لزاما على المنظمات أن تتبنى أدوات المنظمات المتعلمة في سبيل التحول إلى منظمات متعلمة؟

2-هل أصبح التميز ضرورة حتمية تسعى إليه المنظمات في ظل منافسة شرسة شعارها البقاء للأقوى؟

3-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha<=0.05$) بين أدوات منظمات التعلم والتميز التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة **Condor** للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية؟

4-هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

5-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<= 0.05$)؟

وكإجابة مؤقتة على هذه الأسئلة، تم وضع الفرضيات التالية:

1-يمكن القول بأن أدوات المنظمة المتعلمة أصبحت فرضا حتميا على أي منظمة تسعى للتحول إلى منظمة متعلمة.

2-يمثل التميز الهدف الأول بالنسبة لأي منظمة تسعى إلى البقاء الاستمرار.

3-توجد علاقة بين أدوات منظمات التعلم وتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة **Condor** للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

4-لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أدوات منظمات التعلم وتحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$.

5-توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية عند مستوى المعنوية الإحصائية

$\alpha<= 0.05$.

1-أسباب اختيار الموضوع:

- مضامين الموضوع التي تتضمن أساليب ومفاهيم إدارية جديدة مثل التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، إدارة التميز، الأمر الذي شجعنا بالبحث في الموضوع والتعمق فيه أكثر، وإتاحة مقاربات نظرية تمكن باحثين آخرين بإيجاد مواضيع مشابهة بهدف التعزيز من أهمية الموضوع.
- حداثة الموضوع خاصة وأنه يضم فلسفات حديثة في التسيير، لم تنل كثيرا اهتمامات الباحثين.
- أهمية الموضوع عمليا والمشاكل التي يثيرها، كونه يعكس أحدث المجريات.
- نقص الاهتمام بالموضوع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالرغم من أهميته في الواقع العملي، باعتباره المصدر الأساسي لنجاح واستمرار المؤسسة.

2-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في كون أن أدوات منظمات التعلم أصبحت لغة المنظمات المعاصرة وأنها ضرورة حتمية اقتضتها تحديات بيئة الأعمال المعاصرة فهي تعد الطريق الرئيسي للوصول إلى التميز التنظيمي الذي أضحى الأساس الذي تبنى عليه رسالة المنظمة ورؤيتها والوصول إلى كل ما هو أفضل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3-أهداف الدراسة:

إن تحديد أهداف الدراسة مسبقا يساعد على سهولة الوصول إلى نتائج قيمة وقد تمحورت أهداف البحث فيما يلي:

- ❖ تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الادارية المعاصرة، وتحسيس المنظمات الجزائرية بها باعتبارها ترمي إلى تحقيق الأفضل والوصول إلى حالة من التميز.
- ❖ توضيح مختلف أدوات المنظمة المتعلمة، ومدى قدرتها في تعزيز قدرات المنظمة.
- ❖ التركيز على أن المنظمة المتعلمة منظمة هذا العصر وأنه قد أصبح مفروضا على المنظمات التحول إلى منظمات متعلمة تواكب تحديات بيئة القرن الواحد والعشرون.
- ❖ التعرف على التميز وما مدى حاجة المنظمات إلى هذا النوع من النجاح والارتقاء.
- ❖ تبيان أن التميز التنظيمي أصبح الهدف الرئيسي لأي منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار.
- ❖ التعرف على واقع أدوات منظمات التعلم في مؤسسة **condor** ودورها في دفع المؤسسة نحو التميز التنظيمي.

4-منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع واختبار صحة الفرضيات الموضوعة، فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي من خلال اتباع طريقة الوصف وجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع والربط بين الأسباب والنتائج، والتحليلي من خلال تحليل مختلف المعلومات المحصل عليها في البحث، بالإضافة إلى جانب دراسة الحالة التي اعتمدنا فيها على الاستبيان وتحليله ببرنامج spss، وذلك من خلال اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة **عنتر ترادcondor** ببرج بوعريريج.

5-الدراسات السابقة:

1- أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي**، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، هدفت هذه الدراسة على الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وذلك بإعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لهذه الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لهذه الدراسة، والسير في هذا البناء الإطار العملي للدراسة، وتوصلت إلى جملة من النتائج من أهمها أن امتلاك الوزارة لخصائص المنظمة المتعلمة كان متوسط، بالإضافة إلى أن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الوزارة متوسط.

2- كامل محمد الحواجزة، **مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي**، دراسة حالة جامعة البترا الخاصة، الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد والتنظيمي للتغير، وتناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد اعتمادا على دراسة **watkins and marsick** من تعلم مستمر وتشجيع للمناقشة والحوار... إلخ، في حين أن الاستعداد التنظيمي للتغيير حدد على أساس إدراك المبحوثين لاستعداد، منظمتهم للتغيير حيث اعتمدت الدراسة على المفاهيم المطبقة في دراسة كل من: **grubigarfdner** وآخرون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها الاستراتيجية وأن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها.

3-حمادي عبلة، **دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، دراسة حالة مؤسسة **enad-sidet** بسور الغزلان، حيث هدفت الدراسة إلى أن إرادة أي منظمة بأن تكون منظمة متعلمة متعلق بمدى إعطائها أولوية للمعرفة وكذا حرصها على عملية التعلم المستمر، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن المؤسسة **enad-sidet** التي تعمل بمبدأ أن كل معرفة تدفع أكثر للتعلم المستمر، هي الأولى في أن تصبح المؤسسة منظمة متعلمة.

أما بخصوص دراستنا فقد اختلفت عن الدراسات السابقة الذكر من حيث أنها تناولت أدوات المنظمة المتعلمة جميعها، كما أنها ركزت على مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج.

6-حدود الدراسة:

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في عينة من الاطارات العاملين بمؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية.

الحدود المكانية: مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدراسة وهي السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017/2016.

7-صعوبات الدراسة:

واجهنا صعوبة في دراسة الحالة حيث تم رفضنا من قبل عدد كبير من المنظمات الاقتصادية وعلى الخصوص المنظمات التي تنشط في ظل القطاع الخاص، وذلك نظرا لعدم وجود اتفاقيات وعدم وجود اتصال بين هاته المنظمات والجامعة، كما واجهنا صعوبة أيضا في ترجمة الاستبيان الى اللغة الفرنسية لأن جل اطارات المنظمة محل الدراسة متكونين باللغة الفرنسية.

8-هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أساسية:

- **الفصل الأول:** حيث تناولنا في هذا الفصل **الإطار النظري للمنظمة المتعلمة** من خلال التعرض إلى ماهية التعلم التنظيمي كأساس تقوم عليه المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى ماهية المنظمة المتعلمة وأساسياتها.

- الفصل الثاني: وقد جاء هذا الفصل تحت عنوان **إطار مفاهيمي للتميز التنظيمي**، حيث قمنا بالتطرق فيه إلى ماهية التميز، محيطين بكل جوانبه، ثم إدارة التميز كممارسة حديثة في إدارة منظمات الأعمال ثم الدخول نحو التميز التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** حيث خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بهدف التعرف على واقع تطبيق أدوات منظمات التعلم في مؤسسة **condor** ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.

تمهيد الفصل:

إن المنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها وترفع شعار الادارة بالمعرفة وتستمد ميزتها من خياراتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها، ويشير الأدب المنشور إلى أن بقاء المنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر بالشكل الذي يكسب المنظمة توازنها، وتعد مقدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطا أساسيا لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية والتحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة، وهذا ما سنتطرق له في الفصل تحت عنوان **الإطار النظري للمنظمة المتعلمة** من خلال تقسيمه إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للمنظمة المتعلمة.

المبحث الثالث: أساسيات المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي

على الرغم من أن مفهوم التعلم التنظيمي كان معروفا منذ الخمسينات من القرن العشرين، إلا أنه لم يأخذ مكانته المهمة على اعتباره أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة إلا في التسعينات من القرن ذاته ويعد الأساس الذي تبنى عليه المنظمة المتعلمة إذ يحث على أن يكون التعلم استراتيجية الحاضر والمستقبل للمنظمات الحديثة.[1]

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

التعريف الأول: هذا ويرى "بيتر سنج peter senge "أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية أو الجماعة، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية.[2]

التعريف الثاني: كذلك يعرف "ج.هيوبر G.Huber "التعلم التنظيمي بأنه المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة.[3]

التعريف الثالث: ويؤكد مؤيد السالم بأن عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، ومزية هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة.[4]

التعريف الرابع: ويعرف التعلم المنظمي بأنه " العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها (الداخلية والخارجية) والتكيف معها،

---

[1]- عبابنة صالح أحمد، **المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة**، الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص01.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012ص138.

[3]- نفس المرجع السابق، ص138.

[4]- نفس المرجع السابق، ص138.

وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية.[1]

من خلال ماسبق يمكن القول بأن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى إكتساب أفكار ومعارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية ورفع كفاءة أداء أفرادها.

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية:[2]

- ✓ أنه عملية هادفة ومخططة، تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- ✓ أنه عملية مستمرة: لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.
- ✓ أنه ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
- ✓ 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.
- ✓ أنه حصيلة أو إنتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ✓ أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدرات وبجودة المخرجات.
- ✓ أنه يرتكز على فهم المعلومة واكتسابها من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم"**، د ط، الوراق، عمان، 2007، ص124.

[2]- درة عبد الباري إبراهيم، **المنظمة الساعية للتعلم**، رسالة المعلم، ص60.

الفرع الثالث: العوامل التي أدت للاهتمام بالتعلم التنظيمي

ومن العوامل المهمة التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات المعاصرة بالتعلم التنظيمي ما يلي:[1]

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

المطلب الثاني: مراحل وأنماط التعلم التنظيمي

الفرع الأول: مراحل عملية التعلم التنظيمي

حدد "هيوبر "G.HUBER "أربعة مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي يشرحها كل من عبد الرحمن هيجان ومؤيد السالم كالتالي:[2]

أ-اكتساب المعرفة knowledge Acquisitoion:

يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة، كما أن الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق والمعلومات يتم أساسا عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم معلومات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير... وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، وغالبا ما تفضي عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكساب المنظمة معارف جديدة.

---

[1]- ناديا حبيب وآخرون، **دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى**، دورية الإدارة العامة، ص ص63-64.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 140-141.

ب-توزيع المعلومات Information Distribution:

يقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة، بأساليب رسمية وغير رسمية ومن بين هذه الطرق حلقات التعلم، والبرامج التنظيمية الجماعية، وقنوات الاتصال الرسمية، وكلها زادت عملية المشاركة في المعلومات ازدادت تعلما.

ج-تفسير المعلومات Information Interpretation:

من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشتركة يعرفها العاملون في المنظمة، ويطلق على عملية تشكيل المعلومة المعرفة الإجرائية Procedural knowledge (Dodgson.1993) ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.[1]

د-الذاكرة التنظيمية Orgnizational Memory:

وهي المخزون Repository الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم خزن المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحيانا بمعرفة الشركة Corporate Knowledge دورا أساسيا في التعلم التنظيمي، فعمليتنا استعراض واستخدام التعلم تعتمدان أساسا على فاعلية الذاكرة التنظيمية، وأحد التحديات الأساسية التي تواجه منظمات اليوم هو كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية من السهولة استخدامها من قبل العاملين.

ومن الضروري اشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعني، فذاكرة المنظمة ليس بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم، فهي تتكون من رسالة المنظمة التي تؤشر الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساته.[2]

[1]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص141.

[2]- نفس المرجع السابق، ص141.

الفرع الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

هناك أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي، من أهمها ما يلي:

أ-التعلم الابتكاري: Innovative learning:

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار، فإن الرؤية الخلافة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا فإذا كان الإبداع هو التفكير أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة لم تكن معهودة من قبل، وأن الابتكار (Innovative) هو القيام بعمل أشناء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، ويشير بعضهم إلى أن التعلم أصبح الوجه المكافئ للابتكار وأنه لا يمكن الحديث عن الابتكار ونشره وترسيخه في المنظمة بدون الحديث عن التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهاري السائد في كل المنظمة. [1]

ب-التعلم الاستراتيجي strategic Learning:

كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم بعضها من بعض بالتقليد وعلى النحو أن إلا الجديد هو أن منظمات التعلم تعد التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتضع له الأهداف الاستراتيجية (بعيدة المدى) وتربطه ربطا ويقال بإستراتيجيتها الشاملة وبإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الاستراتيجيتين مقرنتين على نحو كبير، ويعد بعضهم التعلم الاستراتيجي ضرورة مصلحة، وهو الأساس في تعديل استراتيجيات المنظمات المتوافرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة.[2]

ج-التعلم الالكتروني: Electronic Learning:

ساعدت التطورات المتسارعة والمستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات المعلومات وبخاصة الاستخدام المكثف لشبكة الانترنت في المنظمات اليوم إلى انتقال هذه المنظمات من عملية التعلم التقليدية من خلال التدريب والمحاضرات ولقاءات العمل والندوات والمؤتمرات والمطبوعات وغيرها إلى التعلم والتعليم

[1]- نجم نجم عبود، **إدارة المعرفة"المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"**، ط2، الوراق: عمان، 2008، ص264.

[2]- نفس المرجع السابق، ص263.

الالكتروني عند بعد، ويقصد بالتعلم الالكتروني عملية تحويل التعلم التقليدي (وجها لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد.[1]

د-التعلم التكيفي: Adaptive Learning:

التعلم التكيفي هو 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]

المطلب الثالث: أساليب ومستويات وأبعاد التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أساليب التعلم التنظيمي

للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب لكل منها إيجابياتها وسلبياتها، وأن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية، ونوعية المعرفة التي تزيد الحصول عليها، تتمثل بالأسلوبين الآتيين:[3]

أ- التعلم أحادي الاتجاه: وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملين من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم فإذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية يحرص العاملين على ممارسة وتكرار نفس الأفعال، التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك، ومثال ذلك الموازنات التقديرية، حيث تتم في بداية كل سنة مالية حيث تخصص المبالغ المالية الأزمة لكل بند من بنود الموازنة وعند انتهاء السنة المالية يتم مراجعة وتدقيق ما تم إنجازه ومقارنته بالأرقام التي خصصت لذلك فإذا كانت الأرقام وهي تمثل اعتمادات مالية، متطابقة أو متقاربة مع النفقات التي تمت، يتم هنا اعتماد الأسلوب الذي تم به عمل الموازنة لتقديرها

---

[1]- العلي عبد الستار وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009، ص312.

[2]- محمود، عامر مصطفى حسن الحاج، **العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة** (دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل)، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2008، ص16.

[3]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص147-148.

للسنوات القادمة، مع إدخال بعض التعديلات للتناسب مع المستجدات، هذا الأسلوب من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانطلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب.

ب–التعلم مزدوج الاتجاه:

وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن وسائل ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفية، فبجلا من أن يظل التعلم مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون توقعها.[1]

وهذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتداد أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء، أو تطوير المنتوج أو تجسيس طرق تقديم خدمة، ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.[2]

الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

التعلم عملية متكاملة في منظمات التعلم تبدأ من مستوى الأفراد وتنتهي بمستوى المنظمة ككل، وتاليا مستويات التعلم التنظيمي:

أ–التعلم الفردي: وهو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، ولكي يتعلم الفرد، لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقة، وأن يمتلك الرغبة والقدرة على التعلم.[3]

ب–التعلم الفرقي: لعل إحدى أبرز خصائص الفرق المتعلمة هي قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة، وأعضاء الفريق يمتلكون عقلية متفتحة للأفكار والآراء

---

[1]– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 147–148.

[2]– جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص ص 90–91.

[3]– مؤيد السالم، **نظرية المنظمة** ***"مداخل وعمليات"*** ، مطبعة شفيق، بغداد، العراق، 1988، ص212.

التي لا تتق معهم، ويملكون رؤة مشتركة توحد جهودهم إنها الصخرة التي تتحطم عندها الأفكار المتباينة لتخرج برأي موحد.[1]

ج–التعلم على مستوى المنظمة: يمثل التعلم عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والداخلية، ويركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية، وفي ذلك إشارة إلى أن للتعلم اليومي أهمية بالغة في تطوير قدرات المنظمة المتعلمة ودوافع وقيم جميع العاملين وهي عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، كما يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.[2]

الفرع الثالث: أبعاد التعلم التنظيمي

نستخلص عدة نقاط ارتكاز تعتبر بمثابة المواصفات والأبعاد لعملية التعلم التنظيمي:[3]

أ–البعد الجماعي للتعلم التنظيمي:

أهم ما يميز التعلم التنظيمي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد لتخزين المعلومات، المعارف والخبرات الفردية والجماعية، مما يخلق بعد خصوصيا للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي وكمي عن مجموع تعاملات الأفراد.

ب–استهداف تغيير القيم والسلوكات: لمواجهة التغيرات والحفاظ على القدرة التنافسية، نجد المنظمة نفسها ملزمة بتجديد سبل ومناهج عمل جديدة باستمرار، وتعتبر HP، IBM،CORPORATION ، DIGITAL EQUIPMENT أمثلة نموذجية لمنظمات ذكية، أدركت مبكر توجهات التغيرات البيئية فأقدمت على إجراء تحولات جذرية مست هيا كلها وأنظمة القيم السائدة فيها.

---

[1] - zuber.skerritt, Departmental Excellence in University Education (DEUE) TEDI , University of Queensland, Brisbane, 2002, p115.

[2]- هيجان عبد الرحمان، **التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم**، مجلة الإدارة العامة، العدد 4، حزيران، 2007، ص217.

[3]- chris arguyris et Donald ascon, **apprentissage organisationnel** , **théorie methode pratique**, de boeck université, american, 2000, p28.

ج–التعلم عن طريق استخلاص العبر من النجاح والفشل:

تشكل تجارب المنظمة على الصعيدين الفردي والجماعي مصادر هامة لاستخلاص العبر ومجالات التعلم من الأخطاء المرتكبة والنجاحات المحققة إذا ما عرفت المنظمة كيف تقرأ تجاربها وكيف تخزن نتائج ذلك في ذاكرتها الخاصة.

المطلب الرابع: متطلبات وخطوات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: متطلبات التعلم التنظيمي

إذا لاعتبارنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقا من المعارف والكفاءات التي تسمح بطلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟ يمكن تحديد هذه النقطة في المتطلبات الداخلية والخارجية من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (1–1): متطلبات التعلم التنظيمي

متطلبات التعلم التنظيمي	المتطلبات الداخلية	المتطلبات الخارجية
هناك عدة متطلبات تعتبر ضرورة حتمية على أي منظمة تسعى لممارسة التعلم التنظيمي وتتبناه كفلسفة حديثة لنجاحها:	– بنية لا مركزية ونظام تسيير تشاركي. – التسيير بالأهداف والمشاريع. – المرونة التنظيمية ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للاستجابة للتغيرات التي تنتج إثر إحداث تغيير في استراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها. – نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا. – مشاركة الإدارة العامة.	– محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير). – تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.

Source : Hefer, MMalika, Jorsoni, **Management** : **Stratégie et organisation**, Librairie vuibert, paris, France, 4 eme édition, 2002, p 338-339.

[1]– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص155.

الفرع الثاني: خطوات التعلم التنظيمي

وفي هذا الصدد حدد nomaka & takeuchi سبع خطوات التي تسعى إلى تطوير نظام لخلق المعارف والتعلم التنظيمي بغية الوصول لدرجة المنظمة المتعلمة: [1]

- ✓ **خلق رؤية للمعرفة:** على القيادة العامة توفير لأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعالم، وتحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها وخلقها وهذا هدف استراتيجي.
- ✓ **تطوير فريق المعرفة:** خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد ولهذا يجب جذبهم والمحافظة عليهم في المنظمة وهنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم.
- ✓ **خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة:** خلق المعرفة هنا يمر بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة (لغة رسمية ومنهجية) إذا يجب أن تكون المنظمة مكانا للتفاعلات المتكررة والمكثفة بين أعضاء الفريق.
- ✓ **علمية تطوير منتوج جديد:** عملية خلق منتوج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديد للمنظمة، هذه العملية يجب أن تسير بفريق المشروع.
- ✓ **استخدام التسيير التشاركي:**

خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين والعمال، وهذا بهدف تمكين العاملين وتحفيزهم على التنافس بغرض توليد أكبر قدر من الأفكار والوصول إلى حلول لمختلف المشاكل والعقبات التى تتعرض لها المؤسسة.

- ✓ **الانتقال إلى منظمة Hyper texte:**

المنظمة التي تزيد التعلم يجب أن تكون قادرة على كسب وخلق واستغلال المعرفة باستمرار، وبطريقة ديناميكية المعارف الجديدة. [2]

---

[1] – عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص ص 31-32.

[2] – نفس المرجع السابق،ص ص 31-32.

✓ **بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي:**

خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي وكذا الزبائن من أجل التقاط التصورات الذهنية، من أجل توطيد علاقات المنظمة.

ومع هذا نجد من يحصر خطوات التعلم التنظيمي في المراحل الآتية:[1]

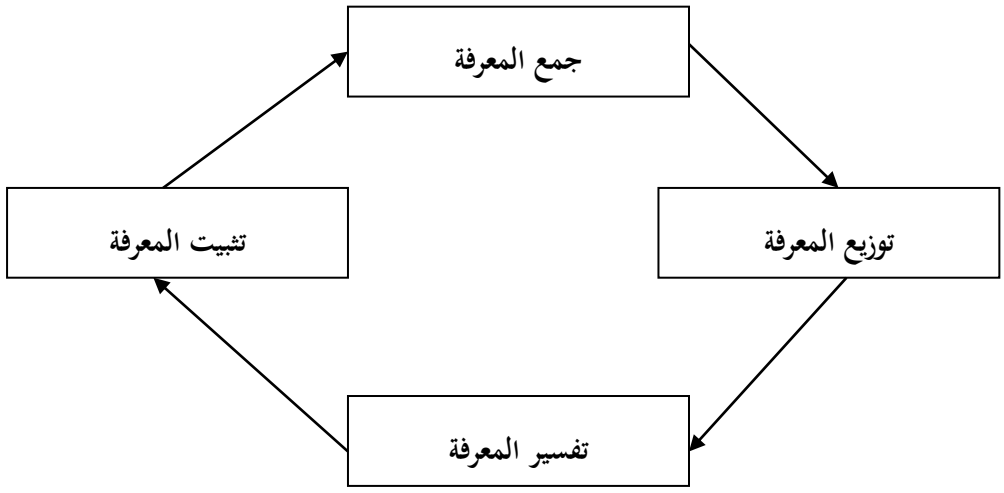
- **مرحلة جمع المعرفة والمعلومات:** من خبرات العاملين والمديرين، والكتب والدوريات والأنترنيت، واستخدام أساليب المشاركة بالمعرفة والحوار.

- **مرحلة توزيع المعرفة والمعلومات:** يجب إضافة تفسيرات على معنى المعلومات بما يفيد ولا شيء إلى فهم المعلومات، فالمعلومات يجب أن تفسر وتحلل حتى تصبح معرفة كاملة وهذا بغية توظيفها من طرف كافة أفراد التنظيم وحتى تسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة.

- مرحلة تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة:

من خلال تسجيلها وتوثيقها رسميا في سجلات المنظمة، من أجل الاحتفاظ بها وتذكير العاملين الحاليين والمستقبلين بهذا التاريخ، وتتجسد هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): خطوات التعلم التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، **تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وادارة التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص118

[1]- أحمد ماهر، **تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وادارة التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص118.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للمنظمة المتعلمة

إن تسارع التغيرات البيئية وكثرتها فرض ذلك على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه التغيرات ومن هنا برزت فكرة المنظمة المتعلمة التي ظهرت كبديل للمؤسسة التقليدية التي بينت حدودها وعجزها الحقيقي عن البقاء والاستمرار ضمن معطيات البيئة الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين.[1]

المطلب الأول: نشأة مصطلح المنظمة المتعلمة

أظهر الأدب المنشور مسميات أخرى لمنظمة التعلم، مثل: المنظمة الساعية إلى التعلم المستمر (the Continuing Learning Organization)،[2] والمنظمة العارفة (knowing Organization) والمنظمة المفكرة (thinking Organization).[3]

ويمكن إرجاع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها فريدريك تايلور وهنري فايول اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، إذ يمكن اعتبار ذلك اعترافا ضمنيا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة.[4] إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990 على يد بيتر سينجي (peter senge) في كتابه الشهير الضابط الخامس the fifth discipline عندما حول النظرية في التعلم المنظمي إلى ممارسات عملية، فقد أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم المنظمي، والذي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها اسم منظمات متعلمة.[5]

وفي السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومع التطورات المهمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت، تطور هذا المفهوم على نحو كبير، بل إنه وجد في الإدارة الالكترونية القائمة على الانترنت وسائل فعالة في تحفيز التعلم بين العاملين داخل المنظمة عن طريق الشبكة

---

[1]- عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة" الطريق إلى التميز والريادة"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص398.

[2]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص161.

[3]- أبو لوبدة، هاشم عيسى سعيد، **الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة آل بيت، المفرق، الأردن، 2008/2007، ص27.

[4]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 161-162.

[5] - Senge, Peter M.. the Fifth Dicsipline, **the art and Practice of the Learning Organization**,N,Y doubleady 1990 p 25.

الداخلية (intranet) ومع الأطراف الخارجية (الزبائن والموردين) عن طريق الشبكة الخارجية (extranet) والتعلم عن بعد مع المنظمات عبر العالم عن طريق الانترنت.[1]

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة والحاجة إليها

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

التعريف الأول: يعرف "جارفن (Garvin)" المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة.[2]

التعريف الثاني: ويعرفها "سينجي (senge)" بأنها " المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا.[3]

التعريف الثالث: وعرفها "درة "بأنها المنظمة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها مقدرة مستمرة على التعلم والتكيف والتغير، فقيمها وسياستها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها.[4]

التعريف الرابع: ويعرفها كل من "روبنز وكاولتر (Robins and Coulter)" بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.[5]

مما سبق يمكن القول إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين التي تطور قدرتها على التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة المستمرة في بيئتها، وذلك من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع التغير،[6] وهي شكل حديث من أشكال التنظيم الشبكي المرن الذي يمكن من نقل المعرفة إلى دال المنظمة،

---

[1]- نجم نجم عبود، مرجع سابق، ص259.

[2] - Garvin, david, **Building a Learning Organization**, Harvard Business Review, 1990, p-p 78-92.

[3]- - Senge, Peter, opcit, p3.

[4]- درة عبد الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص ص60-63.

[5] ROBBINS S.P and Coulter.M. **management N J** : Prentice Hall 2001, P272.

[6]- العلي عبد الستار، وقنديلجي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص334.

وتوزيعها على جميع العاملين، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المنظمة، وتحقيق التوافق الجماعي والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهدافها وتحقيق التغير والتكيف اللازمين للاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والابتكار، وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.[1]

الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

تمتاز المنظمة بخصائص أساسية تتمثل بما يلي:[2]

- ✓ أنها منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.
- ✓ أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجيع الاتصالات المفتوحة وتثمن التنوع والتفكير النقدي، وتشجيع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير الموطلوبين.
- ✓ أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلا من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظمي (systems thinking) ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة، ويزيد من احتمالا فرص النجاح.
- ✓ أنها منظمة تتعلم باستمرار (Continous Learning) وتعني هذه الخاصية اكتساب الأفراد والمجموعات داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار بطرق مختلفة وبأساليب حديثة ومبتكرة تسهل من عملية نقل المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها (Transferring Knowledge) وتعني هذه الخاصية ذلك النظام الذي يمكن المنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة.

[1]- عبابنة صالح أحمد أمين، مرجع سابق، ص27.

[2] - Senge, piter, M opcit 1990 ;p p 5-14.

الفرع الثالث: الحاجة للمنظمات المتعلمة

يتفق الكتاب والممارسون على أن التغيير هو العامل الثابت في الحكاية التي نعيش وهو العامل الذي يجب أن نتوقعه في بيئة العمل وفي المنظمات بشكل عام، ومن هنا فقد أصبح لزاما على قيادات المنظمات أن يخلصوا أنفسهم ويخلصوا منظماتهم من الأفكار والممارسات التقليدية والأشكال الهرمية، والتي في الغالب تعيق عملية التغير، وبغير ذلك فإن هؤلاء القادة سيتعاملون مع التغيير كمفردات فعل المتطلبات بخارجية، ووفقا إلى karash فإن المنظمات المتعلمة هي بيئة صحية أكثر من غيرها للأسباب التالية:[1]

- ❖ تغذي التفكير الإبداعي المستقل.
- ❖ تزيد من القدرات على إدارة التغيير.
- ❖ تحسين النوعية.
- ❖ تضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام.
- ❖ تطمئن الأفراد على أن الأمور تتحسن، وتطلق العنان لنتائج أفضل.
- ❖ وأخيرا، فهي تستجيب لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة للتعلم والتطور.

المطلب الثالث: المقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

تقتضي عملية التغيير التنظيمي في ظل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والاستخدام المكثف لشبكة الإنترنت تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، هذا وقد اختلفت الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن التقليدية، إذ أشارت بعض الدراسات إلى أن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة يكمن في تركيزها على البيئة الداخلية للمنظمة، وعلى الهياكل التنظيمية، وعلى الربط بينهما وبين بيئتها الخارجية، إذ تسعى المنظمة المتعلمة إلى تهيئة الداخلية لتصبح ذات قابلية للاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة والتخطيط لها، ولتحقيق ذلك، فإنها تجعل مقدرات الأفراد المعرفية والذهنية نقطة الارتكاز الأساسية ضمن منظومة لفرق التعلم من خلال غرز ثقافة التساؤل وتشجيع الحوار والنقاش، والتعبير

[1] - Karash, Richard, **why a Learning Organization**? Navran Associates Newsletter, 1995.

بحرية عن الأفكار والآراء والمشاركة في حل المشكلات وصنع القرار،[1] بخلاف المنظمة التقليدية التي تنص بيئتها الداخلية بالجمود وعدم القدرة على الاستجابة للتغيرات، وضعف نظم الاتصال بين أفرادها.[2]

وقد أشارت دراسات أخرى إلى أن المنظمة المتعلمة تعمل على بناء نظامين: أحدهما للمعلومات والآخر للحوافز، وهذان النظامان يساعدان في تشجيع عملية التعلم لكل الأفراد والفرق والقادة، وتكوين حلقة الوصل بين هذه الأطراف جميعها بما يشكل الهوية التنظيمية الملائمة للمنظمة، كما تنظر المنظمة المتعلمة إلى برامج التدريب وسيلة لتحقيق أهدافها، وأًبح اهتمامها مركزا على تلك البرامج التي تؤدي إلى تنمية مقدرات الأفراد، وإلى اكتسابهم لمهارات العمل ضمن فريق، ومهارات الاتصال، والتقييم الذاتي، والتفكير النظمي وحل المشكلات نظميا.[3]

بخلاف المنظمة التقليدية التي تفتقر عادة إلى نظم المعلومات المحسوبة ونظم الحوافز وتقل فيها برامج التدريب إلى أقصى درجة مما يعيق عملية التعلم فيها.[4]

المطلب الرابع: أهمية وخطوات بناء المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: أهمية المنظمة المتعلمة

ويمكن تلخيص أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي:[5]

- ✓ إن المنظمة المتعلمة تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأشياء ستكون أفضل في المستقبل.
- ✓ تهيئ المنظمة المتعلمة للعاملين مناخا ملائما لأفكارهم الخلاقة Creative ldeas.
- ✓ تقدم للعاملين مكانا آمنا لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول.

---

[1] -McKENNA, S, **MOVING A BUSINESS Forward through team learning**, Journal of Management psycholohy 1995, p p 26-36.

[2]- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص404.

[3] - Cahill, J, the real world as classroom: **the learning organization and innovation 1997** p p 106-108.

[4]- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص405.

[5]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص84.

وفي التعلم يتم احترام آراء كل شخص، وأن الكمية التي يستطيع تقديمها لا تتحدد أهميتها بمركزه الوظيفي، بل بها تملكه من أهمية في حد ذاتها.

الفرع الثاني: خطوات بناء المنظمات المتعلمة

المطلب الأساسي للبدء ببناء المنظمة المتعلمة يرتبط بمدى قناعة قيادة المنظمة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة وبمدى استعدادها لبذل الجهود وممارسة العمل الجاد والدؤوب والصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة، وأشار كل من karash 2007-parcell 2004-nutley& Davies 2000-boyle 2002-collison، إلى عدد من الخطوات والمراحل والمتطلبات التي يستوجب بها وتحقيقها للوصول إلى منظمة متعلمة، ومن هذه المتطلبات:[1]

- ❖ الانخراط والالتزام للوصول إلى منظمة متعلمة، وتشجيع ورعاية التعلم الجماعي اللا نهائي (قبل وخلال وبعد).
- ❖ رعاية التغيير والاستعداد للتغير وقبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء المتوقعة.
- ❖ إدارة المعرفة وتناقلها، المعرفة للجميع، الثقة بالجميع والانفتاح على الجميع.
- ❖ البحث عن الممارسات الناجحة بين الأُسام وتقديم الدعم والتقدير والمكافأة وبناء العلاقات وتحفيز الاتصال مع الآخرين وفيما بينها.
- ❖ الإيمان بقدرة الفرد على الإبداع وتشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل باختصار فإن بناء المنظمة المتعلمة يقوم على الائتمان الحقيقي بملازمة القيم التي تستند عليها المنظمة المتعلمة والاستعداد لترسيخها ممارسة وسلوكا.

[1] – الرشدان يحي، **المنظمات المتعلمة في عصر العولمة**، ورقة عمل، المؤتمر الأول، مظمات متميز في بيئة متجددة، جامعة جدار، الأردن، ص23.

المبحث الثالث: أساسيات المنظمة المتعلمة

إن للمنظمات المتعلمة عدة أساسيات تقوم عليها، تعتبر العمود الفقري لهذه المنظمات، حيث بينت أهميتها في وقتنا الحاضر وتوجهها نحو التميز والريادة.[1]

المطلب الأول: العناصر والمكونات الاستراتيجية للمنظمة المتعلمة

الفرع الأول: العناصر التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة

للمنظمة المتعلمة عدة عناصر تعتبر الركائز الأساسية لهذه المنظمة:[2]

أ-الالتزام الشخصي: العملية هي التي يكون فيها الفرد متحمس وتواق إلى توسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوافر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد للتعلم، وأن يتطلع ليصبح شخصا متميزا لا يوجد له نظير.

ب-أنظمة التفكير: ويعني التعامل ملعب المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضا، والإحطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة، وتعد التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة.

ج-النماذج العقلية الذهنية: وفيها يكون العقل الإنساني جاهزا وحاضرا للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصا لأفكار وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعاميم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد.

د-بناء الرؤية المشتركة: إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فرؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه

---

[1]- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص109.

[2]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز"الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص218.

الرؤية المتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملاؤها على الأفراد، لأنها لابد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد.

هـ–التعلم من خلال الفريق: وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة، ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي، والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة.[1]

الفرع الثاني: المكونات الاستراتيجية للمنظمة المتعلمة

وفيما يلي عرض لأهم المكونات الاستراتيجية للمنظمة المتعلمة:

أ–القيادة:

تؤدي القيادة دورا مهما في بناء الميزة التنافسية للمنظمات وفي بناء المنظمات المتعلمة، فالقادة هم الذين يتحملون مسؤولية إنجاز الأعمال وهم الذين يملكون الريا والمهارات والخبرات والمعارف اللازمة لتوجيه المنظمة، وهم الذين يملكون المقدرة على التغيير وإدارته، إضافة إلى التأثير في الآخرين وإلهامهم وتشجيعهم على التعاون المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على التعلم المستمر.[2]

إن القيادة في المنظمة المتعلمة، ليست كالقيادة في المنظمة التقليدية التي تحدد الأهداف وترسم السياسات والخطط، وتتخذ القرارات بصورة منفردة، بل هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر، وتتعلم أساليب التفكير والتحليل العقلية، واستخدام التقنيات الحديثة في ذلك، وهي التي تشجع التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع العاملين، وتعمل معهم بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم، وتوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي يحشع على اللإبداع والتعلم وتحث عليه، وتتيح لهم فرص المشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتضعهم أمام مسؤوليتهم الجماعية حيال مختلف القضايا والأمور مما يزيد من فرص تعلمهم.[3]

[1]– صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص218.

[2]– عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص408.

[3]– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 168-169.

ويشير الأدب المنشور إلى ثلاثة أنماط من القيادة في المنظمات المتعلمة هي:[1]

- **القيادة الخادمة: Servant Leadership**:

تعرف القيادة الخادمة بأنها: " نمط قيادي يركز فيه القائد على تحقيق حاجات الآخرين ولو على حساب حاجاته الشخصية، وأن المحفز الرئيسي لهذه القيادة هو تحقيق حاجات الآخرين،[2] وعليه فإن القائد الخادم هو الذي يزرع في الأفراد حب خدمة الآخرين من خلال التضحية بمصالحه الشخصية لتوفير الفرصة لنمو المرؤوسين وتعلمهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويتبين هنا العلاقة الوثيقة بين المنظمة المتعلمة والقيادة الخادمة من خلال دور القائد الخادم في رفع مستوى تعلم الأفراد وتوفير المناخ المناسب للتطوير والإبداع ، فهو على تواصل دائم مع المرؤوسين وهو يحرص على وضع كل معارفه وخبراته في تصرفهم وهو ملتزم في بناء ثقافة تنظيمية تعلمية تعاونية تسهل عملية التواصل والتفاعل مع الأخرين.[3]

- **القيادة التشاركية: Participative Leadership**:

وهي نمط قيادي يقوم على أساس منح القائد فرصة حقيقية لمرؤوسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، إذ يحرص على تشجيعهم على المبادرة والمشاركة المنظمة، وإدارة الذات، وعلى المناقشات الجماعية لتحديد كيفية إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالقائد في بعض الأحيان لا يملك كل المعارف اللازمة للوصول إلى القرار المناسب، لذلك فغن مشاركة الأفراد بمعارفهم وخبراتهم سيزيد من فرص نموهم وتعلمهم وفي رفع القرار المتخذة، وعلى القائد توفير المناخ التنظيمي المناسب لمشاركة المرؤوسين.[4]

- **القيادة التحويلية: transformational Leadership**:

القيادة التحويلية هي نمط قيادي حديث يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القيادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة على فهمها، وتأسيس طموحات جماعية بناءا عليها في سبيل الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد،[5] وعليه فإن القادة التحويلين هم قادة منهمكون في عمليات تعزز مقدرات العاملين في المنظمات على

---

[1]- الحاج محمود، عامر مصطفى، مرجع سابق، ص27.

[2]- نفس المرجع السابق، ص27.

[3]- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص409.

[4]- نفس المرجع السابق، ص ص 409-410.

[5]- أبو لبدة هاشم سعيد مرجع سابق، ص ص 44-45.

تبصر وإدراك الحاجة إلى ممارسات تغيرية مبدعة، والحرص على تطوير رؤى جديدة وسلوكات متجددة يصلون بها في النهاية إلى مستوى من المؤسسة النسبية التي تيسر تجسيد التطوير في الوقت الذي تداوم على استشراف أي جديد ممكن.[1]

ب-الثقافة التشاركية: PARICIPATIVE CULTURE:

تعد ثقافة التعلم من أولى الركائز الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، لذا بدأت كثير من المنظمات اليوم العمل على تغيير ثقافتها لتصبح أكثر استجابة للتغيرات الحالة في بيئتها، ولتصبح أكثر انفتاحا وإبداعا وابتكارا وتعاونا تحرص على دفع العاملين نحو التفاعل ومشاركة المعرفة بينهم، إذا يجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها،[2] ولتصبح هذه الثقافة أيضا أكثر دعما لاتخاذ المخاطر والتجديد منهجيا.

ويشير الأدب المنشور إلى أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب تعزيز بعدين أساسيين في الثقافة التنظيمية هما:[3]

- **ثقافة تحمل المخاطر:**

تعرف ثقافة تحمل المخاطر بأنها مدى قبول الأفراد داخل التنظيم لتحمل مخاطر البحث عن فرصة معينة أو حل مشكلة في ضوء حجم قليل من المعلومات.[4]

ومن المعلوم أن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج توافر ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد على الاستعداد لقبول المخاطرة بتشجيعهم على التجربة وإيجابية التعامل مع الفشل: إذ أن هناك العديد من الفرص التي تخسرها المنظمات بسبب خرف أفرادها من الفشل، وأن هناك كثيرا من الإنجازات والابتكارات التي توصلت إليها المنظمات بعد محاولات عديدة غير ناجحة، إذ يجب لا يكون الفشل دافعا للاستسلام بل يكون محركا للعمل والإبداع،[5] وكذلك يجب على هذه الثقافة أن تكافئ وتقدر الأفراد الذين يساهمون في إيجاد أفكار ومنتجات

---

[1]- الطويل هاني عبد الرحمن، **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها " الإدارة بالإيمان** " عمان، الجامعة الأردنية، 2006، ص201.

[2] - Greengard s, will your Culture Support K M ? Workforce, 1998, p 93.

[3]- الحاج محمود، عامر مصطفى حسن، مرجع سابق، ص ص 34-35.

[4] - daft Richard, L, and noe, **Raymond A Organizational Behavior**, Washington, DC mike Rock 2001, p275.

[5] - Robbins, stephen P and judge, **TIMOTHY ORGANIZATIONAL**, Behavior 13 th ed Y :PRENTICE-HILL . A 2009 P238

وخدمات وطرق عمل جديدة، وأن تتفهمن أيضا فشل الآخرين وتشجعهم على المحاولة من جديد، وعلى النمو والتعلم.[1]

- **ثقافة الانفتاح:**

تعرف ثقافة الانفتاح بأنها " تلك الثقافة التي تشجع على التواصل والتعاون وتبادل الأفكار والآراء والخبرات والتجارب العاملين، وتسمح لهم بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة بغرض التغيير والتحسين والتطوير".[2]

ويشير الأدب المنشور إلى وجود علاقة وطيدة بين بناء المنظمة المتعلمة أو التحول إليها، وبين ثقافة الانفتاح من خلال دورها في تشجيع الأفراد على التحدث عن تجاربهم المتنوعة تساهم في إثراء المنظمة بالمعارف المختلفة، وتدعم بناء ذاكرة منظمية معرفية، وتعزز مفهوم التعلم المنظمي على المستوى الفردي والجماعي.[3]

ج–الهياكل التنظيمية العضوية: Organic Structure:

على المنظمة التي ترغب بالتحول إلى منظمة متعلمة أن تتبنى هيكلا عضويا غير هيكليا العمودي التقليدي كونه يمتاز بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات، ويتضمن عددا قليلا من المستويات الإدارية، ويتبنى المدخل التشاركي (اللامركزية) في اتخذ القرارات، وتكون الرسمية فيه في أدنى حدودها، ويقلل الحواجز بين الأفراد من جهة وبين الدوائر والأقسام من جهة أخرى، ويجعل عملية الاتصال داخل المنظمة أكر سهولة وانسيابية ويعمل على تكوين قنوات اتصال جديدة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ويركز على تكوين فرق العمل، وتمكين العاملين من اتخاذ قرارات مهمة، بإعطائهم حرية أكبر للاستجابة للضغوط الخارجية والتكيف معها.[4]

---

[1]– عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص412.

[2]– الحاج محمود، عامر مصطفى حسن، مرجع سابق، ص35.

[3]– نفس المرجع السابق، ص35.

[4]– السالم مؤيد سعيد وآخرون، **نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**، دار وائل، عمان ،1999، ص113.

ويشير الأدب المنشور إلى أن الهيكل العضوي يختلف عن الهيكل التقليدي (البيروقراطي لأنه يتضمن الأبعاد التالية:[1]

- لا مركزية اتخاذ القرارات (Decentralization) إذ تحول سلطة القرار فيه لجميع المديرين والعاملين في جميع المستويات الإدارية.
- التكيف المتبادل (Mutual Adjustment)، وهي الدرجة التي يتمكن بوساطتها العاملون من استخدام معارفهم وأحكامهم أكثر من استخدام القواعد المكتوبة في تحديد المشكلات واتخاذ القرارات.
- التكامل (Integrating) ويقصد بها العملية التي تسهل عملية تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل التنظيم.

د-التمكن الشخصي: Personal Mastery:

يقصد بالتمكن الشخصي المستوى العالي من الاتقان العلمي والمهني للمتخصصين، ويذهب أبعد بكثير من مجرد امتلاك الكفاءة والمهارات، ويمكن وصف العمل من هذا المنظور بأنه عمل إبداعي، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرق ادرا على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ومن المعلوم أن المنظمات لا تتعلم إلا بتعلم أفرادها، ولهذا المفهوم مكونان هما: أولا: أن يحدد الفرد بوضوح وعلى نحو مستمر ما هو مهم لع، أو بمعنى آخر أن يحدد الهدف الذي يريد تحقيقه، وأن يحدد الإجراءات التي تضمن له الوصول إلى الهدف، ثانيا: أن يتعلم باستمرار كيف يرى الواقع الحالي ببوضوح أكبر.[2]

وعليه فإن تحقيق التمكن الشخصي يتطلب ما يلي:[3]

- أن يكون لدى الفرد إدراك واضح للواقع الحالي بموضوعية ودون تحيز، مما يسهل عليه رؤية القيود والمعوقات التي تعترض الهدف، ثم توظيف هذه القيود والمعوقات لمصلحته.

---

[1] - Jones, Gareth R, **organizational theory**: text and cases. 3rd ed Upper saddle River, n.j.perntice Hall, p55-56.

[2]- senge, peter, opcit, p p 131-132.

[3]- خضر، ضحى حيدر محمد، **تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن،2008، ص32.

- تغيير في نمط التفكير، بحيث يستخدم الفرد العقل والحس والإحساس والحدس ليرى الأشياء في إطارها الأوسع، ليدرك موقعه منها وصلته بها وتأثره بهتا وتأثيره فيها، وبيانات الترابط، والتفاعل، والعلاقات، وأوجه التماثل.

- توفير برامج التنمية المهنية لجميع أفراد المنظمة، وتشجيع التعلم الفردي المستمر لديهم ودعمه بغرض الوصول إلى التميز، ومن المعلوم أن تفويض الأفراد إحداث التغييرات المناسبة في المنظمة وتعزيز أفكارهم وتعميمها أمر أساسي في دعم التنمية المهنية للأفراد والمنظمة ككل.

هـ-النماذج العقلية: Mental Models:

تعرف النماذج العقلية بأنها " مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور التي يجملها أفراد المنظمة نحو أنفسهم وزملائهم وعملهم ومنظمتهم وتؤثر إيجابا أو سلبا على تصورتهم وقراراتهم وأفعالهم، ومن الأمثلة على هذه النماذج الذهنية، حرية التعبير عن الرأي، وتقبل الرأي الآخر والإفادة منه، والنظر للأخطاء على اعتبار أنها فرص للتعلم دون اللجوء إلى التبرير أو اتخاذ مواقف دفاعية تجنبا للإحراج أو التهديد التي قد تؤدي إلى عدم انفتاحهم الذهني.[1]

وللتعرف على النماذج العقلية للعاملين لابد من اختبارهم وكشفها لإظهار الفروق بينها والخلل فيها، وذلك بوضعهم في جو من الحوار المسترم لمختلف القضايا وبخاصة القضايا الخلافية منها، مما يؤدي إلى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة. [2]

و-تعلم الفريق: team learning:

لا يمكن للمنظمة أن تتعلم ما لم يبدأ أعضاؤها بالتعلم كفريق، ويعد الفريق وحدة أو مفتاح تعلم في المنظمة، وغالبا ما تكون فرق العمل موجهة ذاتيا، فهي مجموعات عمل طبيعية منبع العاملين الذين يعتمدون على أنفسهم وعلى بعضهم ويشتركون في معظم أو كل الأدوار المطلوبة منهم، وهم من يحدد أهداف الأداء ومنهج العمل وطريقته، ومحاسبة أنفسهم داخل فرق العمل مع الإبقاء على التناسق والتوازن مع الاتجاهات التنظيمية، وكلما زادت درجى استقلالية الفرق في حل المشكلات وصنع القرار وتحمل المسؤوليات كلما نجحت في عملية التعلم على نحو أفضل، ويعتمد نجاح تعلم الفريق أيضا على توافر الرؤية المشتركة، والتمكن

[1]- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص415-416.

[2]- نفس المرجع السابق، ص 416.

الشخصي للأفراد، وعلى الثقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات المتبادلة فيما بينهم.[1] أو بمعنى آخر على توافر مناخ تعاوني بينهم، وعلى تثمين إنجازتهم من قبل قيادتهم.

ويعد الحوار من أهم مكونات تعلم الفريق، وحتى يكون الحوار ناجحا، وضع سينجي (Senge.1990) ثلاثة شروط، هي: على جميع أعضاء الفريق تنحية افتراضاتهم جانبا، وأن عليهم التعامل مع بعضهم كزملاء، وأن يكون هناك منسق يدير الحوار، ويشير سينجي (senge) أيضا إلى أنه إذ لم يستطع الأفراد تحييد افتراضاتهم والانخراط في حوار مستمر فلن يستطيع الفريق التعلم، ومن ثم لن تتعلم المنظمة ككل.[2]

وتظهر أهمية فرق العمل في تشكيل مهارات التفكير الجمعي في حل المشكلات، وفي تشكيل الهوية التنظيمية، إذ يحمل أفراد الفريق في داخلهم مجموعة من القيم، والأهداف، والمصالح، والمقدرات الشخصية، ومن خلال عمليات التفاعل الجماعي بينهم والعلاقات التي تربط بعضهم ببعض تتكون للفريق هويته التنظيمية.[3]

ز-التفكير النظمي:System Thinking :

يعد التفكير النظمي أحد الضوابط الخمسة التي قدمها سينجي (Senge.1990) للمنظمة المتعلمة، ويعني مقدرة أفراد المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظمتهم على اعتبارهم أنها نظام شامل متكامل مكون من أنظمة فرعية مترابطة تعمل معا ضمن اتصال معين لتحقيق الأهداف المرسومة،[4] وعليه التفكير النظمي هو نقلة في التفكير للنظر إلى الكل بدلا من الجزء، أو بمعنى آخر النظر إلى الغابة وليس إلى شجرة واحدة او بضع أشجار فيها فقط.[5]

---

[1]- خضر ضحى حيدر محمد، مرجع سابق، ص31.

[2] - senge, peter, opcit, p226.

[3]- سلطان، سوزان أكرم وخضر، ضحى حيدر، **المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص58.

[4]- عمر أحمد همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن، 2001، ص390

[5] - senge, peter, opcit, p12.

وعليه يستند التفكير النظمي إلى ما يلي:[1]

- تبصر طبيعة العلاقات الداخلية والتركيز عليها، وليس النظر إلى سلسلة العلاقات السببية فقط.
- تبصر عمليات التغير أكثر من النظر إلى الأحداث والمواقف الفجائية ومن ثم التعامل معها، فالمنظمة المتعلمة هي منظمة يكتشف فيها العاملون باستمرار كيف يصنعون وكيف يستطيعون تغييره.[2]

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى منظمة متعلمة

من خلال استفتاءات عديدة عبر الانترنت استطاع " كاراش karash" الوقوف على أسباب عديدة تدفع بالمديرين نحو ضرورة التحول إلى المنظمات التي تتعلم، وشرح مؤيد السالم هذه الأسباب كالتالي:[3]

- ❖ لأننا نريد أداء متميزا ونرغب في تحقيق ميزة تنافسية.
- ❖ لكي نتجنب الفشل وحالات التدهور.
- ❖ لكي نحسن ونطور نوعية المنتجات والخدمات التي نقدمها للعملاء.
- ❖ لكي نحسن قدراتنا في إدارة التغيير المخطط.
- ❖ لكي نتفهم المشكلات والمخاطر بشكل أعمق.
- ❖ من أجل قضايانا الشخصية والروحية.
- ❖ من أجل توسيع حدود منظمتنا.
- ❖ من أجل شحدهم العاملين في المنظمة التزام وتفاعل أكثر في العمل.
- ❖ من أجل الاستقلالية والتحرر.
- ❖ من أجل التفاعل الأوسع مع المجتمع.
- ❖ من أجل التعرف الأشمل على حقيقة التفاعل فيما بين الأنشطة التنظيمية.
- ❖ لأن الوقت يتطلب ذلك.

[1]- عبابنة صالح أحمد أمين، مرجع سابق، ص ص 39-40.

[2] - senge, peter, opcit,p12.

[3]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص83.

المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة

للمنظمة المتعلمة عدة أبعاد رئيسية تعتبر الركائز الرئيسية التي تتميز بها المنظمة المتعلمة وهي مبينة في الشكل التالي:

الجدول رقم(1-2) الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة

	الرقم	البعد
الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة: تعتبر هاته الأبعاد محور قلب المنظمة المتعلمة والتي على أساسها تعمل المنظمة.	**01**	التعلم المستمر
	02	تشجيع المناقشة والحوار
	03	تشجيع التعاون وفرق التعلم
	04	تطوير نظم التعلم والمشاركة
	05	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
	06	ربط المنظمة ببيئتها
	07	قيادة استراتيجية للتعلم

المصدر: كامل محمد الحواجرة، **مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي**، مقدمة إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ص11.

وفيما يلي شرح مفصل لهاته الأبعاد:

- ✓ **التعلم المستمر**: هو عملية اكتساب أفكار ومعارف جديدة تساعد على تعديل السلوك، بحيث يصبح الفرد أكثر قدرة على مواجهة مواقف الحياة، حيث أن التعلم هو عملية لانهاية لها دائمة

مستمرة طيلة حياة الإنسان، فالهدف منه هو الاستثمار في رأس المال الفكري للفرد وتزويده بقدرات ومهارات تتم إضافتها إلى المعرفة السابقة.[1]

- ✓ **المناقشة والحوار**: نعني بالمناقشة عملية تبادل الإفكار والمعلومات بين الإفراد من خلال وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة يسمح بالمناقشة والتعبير بحرية عن الأفكار.
- ✓ **فرق العمل**: ومثلها مثل العمل الجماعي أي مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معا من أجل حل القضايا المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة مثل حلقات الجودة، حيث أن هؤلاء الأفراد يشكلون فريق واحد ويعملون على استثمار الطاقات الفكرية لديهم.
- ✓ **التمكين**: هو منح العميل الداخلي حق المشاركة في اتخاذ القرار أي لامركزية القرار، وهو معيار رئيسي دال على اهتمام المؤسسة بالعاملين ومنحهم فرص أكثر للتقدم.
- ✓ **ربط المنظمة ببيئتها**: أي عملية تحليل وتقييم بيئة المؤسسة بطريقة دائمة ومستمرة وخاصة البيئة الحالية التي ترفع شعار التغير وعدم الثبات.
- ✓ **القيادة الاستراتيجية**: تعني القيادة بأنها فن التأثير في الأخرين ونوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف في المؤسسة، حيث أن الشيء الإيجابي في القيادة هو منحها المجال للمرؤوسين بالمناقشة وتبادل الأفكار معهم.
- ✓ **تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة**: وهذا من خلال إعطاء المؤسسة فرصا أكثر للعاملين للمشاركة بمعارفهم ومنحهم فرص أكثر للتقدم.

حيث سيتم الاعتماد على هذه الأبعاد السالفة الذكر في الدراسة الميدانية كأدوات المنظمة المتعلمة.

[1]– مدحث محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص88.

المطلب الرابع: دور القيادة في بناء المنظمات المتعلمة

إن المطلب الأساس لخلق بيئة المنظمات المتعلمة يكمن في دور قيادات تلك المنظمات، ولا يتم ذلك من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات بل من خلال منظومة من الأفراد ومن مختلف المستويات لتمارس القيادة بأشكال مختلفة، وقد أكد على أهمية دور القائد في المنظمة المتعلمة وحدد ثلاثة أدوار للقائد والتي من شانها أن تعيد صياغة دور القيادة التقليدية في إدارة المنظمات، وهذه الأدوار هي:[1]

أ–القائد كمصمم: ويعني أن يكون دور القائد هنا كمصمم للسفينة وليس بأنها، وقد حدد هذا الدور بثلاث طرق هي: خلق رؤية مشتركة تحديد السياسات والاستراتيجيات وتوفير عمليات تعلم فعالة.

ب–القائد كمعلم: وينظر هنا كرئيس الفريق الذي يتعامل مع النماذج أو الأطر الذهنية والفكرية للمنظمة، ووفقا لهذا الدور على القائد أن يرى المفاهيم بدرجة ومستوى أبعد من مجرد الظروف والحالات السطحية لمشكلات المنظمة القائمة.

ج–القائد كموجه، ويشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد، بحيث يشعر القائد بأنه جزء أكبر وأهم وأن دوره ليس ليقود، بل ليقدم خدمة للتنظيم والوصول به لوضع أفضل وأعم ويعيد صياغة الأطر العملية والإدارية التي يعمل من خلالها التنظيم.

إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة يكمن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق أفضل استراتيجية ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الاستراتيجي في المنظمة أي أن يقوم هذا الدور على تعزيز وتغذية التعلم.[2]

[1]– صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص ص 220–221.

[2]– نفس المرجع السابق، ص221.

خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن ما يحدد بقاء المنظمات ونجاحها في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة والمتقبلة بشكل مستمر هو قدرة هذه المنظمات على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة على التفكير والإبداع والابتكار والتطوير وتعزيز الطاقات الفكرية من خلال تنمية روح المناقشة والحوار والاتصال المستمر ، وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة هي منظمة هذا القرن الذي يتميز بكثرة التحديات والتقدم المستمر في كافة المجالات كونها المثال الوحيد القادر على مواجهة وصد هاته التحديات،فهي تمتاز ببيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشريةالعاملة في المنظمة، فهي تتيح إمكانية التأقلم مع هذه التحديات والانطلاق نحو التميز وكل ما هو يفوق التوقعات وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفعالية.

تمهيد الفصل:

التميز قيم وأخلاق وتحدي وامتلاك عقلا متوهجا بالمعارف والأفكار، والتميز يتحقق بالعمل والجهد المتواصل لتحقيق ما لم يحققه الآخرون، حيث أصبح يمثل الحد الأدنى الذي يقبله العملاء والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها، وقد أضحى نجاح المنظمات يقاس في إطار قدرتها على تحقيق التميز، فهو يعتبر ثمرة المجهودات المتواصلة التي تبذلها المنظمة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إدارة التميز التي تعبر عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المعوقات والمتغيرات الخارجية المحيطة بها في سبيل تحقيق التميز التنظيمي.

وهذا ما سنتطرق له في الفصل تحت عنوان **إطار مفاهيمي للتميز التنظيمي** من خلال تقسيمه إلى:

المبحث الأول: ماهية التميز.

المبحث الثاني: إدارة التميز كمدخل إلى التميز التنظيمي.

المبحث الثالث: طبيعة التميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التميز

أصبح التميز الفكرة الرئيسية التي تبنى عليها رسالة ورؤية المنظمات فهو يعتبر من ضمن الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة والوصول إليه ليس بالأمر السهل خاصة مع تتعرض له المنظمة من تحديات البيئة ومع ذلك الوصول إليه ليس بالأمر المستحيل فبابه مفتوح وواسع أمام الجميع.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التميز

الفرع الأول: مفهوم التميز

التميز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ الألف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء.[1]

التعريف الأول: التميز هو: عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة.[2]

التعريف الثاني: التميز يعني: القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها.[3]

التعريف الثالث: التميز هو: حالة من الإبداع الإداري والتوافق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما نتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى العملاء وكآفة أصحاب المصلحة في المنظمة.[4]

---

[1] - cobb,c,fom, **quality to business excellence**,ASQ quality press, 2003,p01.

[2] - Kinji, G, KINJI BUSINESS SCORECARD, **TOTAL QUALITY MANAGEMENT**, 2001, p701.

[3]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز**، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، 2012، ص64.

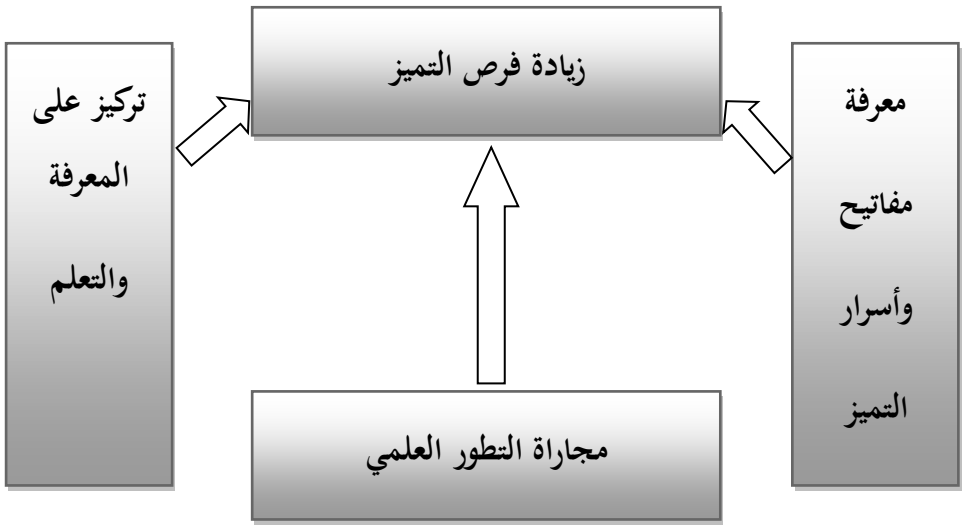
[4]- علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر والتوزيف، القاهرة، مصر، 2001، ص80.

وعلى منظمات الأعمال التي تسعى للعمل وفق إدارة متميزة وتسعى لزيادة فرص تميزها وعوائدها وقيمتها في سوق العمل أن تتعرف على مفاتيح وأسرار التميز، وأن تركز وبشكل كبير على التعلم والمعرفة وأن تجاري وتتماشى وتتكيف مع كل التطورات العلمية والتكنولوجية في عالم الأعمال، فيجب أن يحيا الأفراد والمنظمات من أجل التعلم والتميز، والمنظمة التي لا تسعى للتعلم والتطور مصيرها الزوال لا محالة.بالإضافة إلى ذلك لزاما على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز أن يتوفر لديها أمران هما:[1]

- الأفراد المبتكرين: والذين يمتازون موجودات حقيقية أكثر جدوى في تطور المنظمة.
- العوامل التنظيمية الملائمة: التي تدعم الابتكار وتسانده من خلال مناخ تنظيمي محفز وداعم للابتكار والمبتكرين.

والشكل التالي يبين العوامل التي تساعد على زيادة فرص التميز:

الشكل رقم (2-1): العوامل التي تساعد على زيادة فرص التميز



المصدر: صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز"الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص27.

[1]- البراهمة خالد محمد، **إدارة الجودة الشاملة والتميز**، المنتدى العربي للتجارة الالكترونية، 2009، ص35.

الفرع الثاني: مجالات التميز

تتنوع وتتعدد مجالات التميز المتاحة أمام الأفراد والمنظمت، وباب التميز مفتوح وواسع جدا أمام المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة والطامحين إلى الوصول لحالة من التفرد والتميز، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ونحصر تاليا أهم مجالات التميز المتاحة أمام المنظمات والعاملين في:[1]

- ❖ التميز في المظهر
- ❖ التميز في المهارات
- ❖ التميز في إدارة الذات
- ❖ التميز في الأفكار والتطلعات
- ❖ التميز في الأنشطة والوسائل
- ❖ التميز في التعامل مع العملاء
- ❖ التميز في التخطيط ووضع الأهداف
- ❖ التميز في التعامل مع اللوائح والأنظمة

الفرع الثالث: خطوات الوصول إلى التميز

من خلال دراسة أجراها علماء الاجتماع حول سلوكيات وسمات الأشخاص الذين تميزوا في أعمالهم، وجدوا أن هناك عدة خطوات قام بها أولئك المتميزون للوصل إلى ذلك التميز، ولولا هذه الخطوات ما كانوا في عداد الأشخاص المتميزين، ونحصر تاليا أهم خطوات الوصول إلى التميز:[2]

- ❖ الحماسة الملتهبة في العمل
- ❖ امتلاك الشجاعة في اتخاذ القرارات.
- ❖ الجدية في التعليم والتدريب والتطوير.

[1]-صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص33.

[2]- نفس المرجع السابق، ص40.

- ❖ وضع لمسة ذهنية في العلاقات الإنسانية.
- ❖ الحرص على البحث عن المزيد من المسؤوليات.
- ❖ عدم التردد في قبول المهام الصعبة أو الجسمية.
- ❖ السعي للحصول على ثقة الآخرين في مجال العمل.
- ❖ القدرة على إقامة علاقات عمل ودودة مع الرؤساء.
- ❖ تعريف الرؤساء بالإنجازات التي تمت وبذلت فيها جهود كبيرة.
- ❖ التعبير بهدوء ولباقة عن الاعتراضات والمواقف التي لا يوافقون عليها.

الفرع الرابع: الأدوات الثمان لتحقيق التميز

الأدوات الثمان لتحقيق التميز هي مجموعة الأدوات التي تهدف إلى دفع منظمات الأعمال لاتخاذ جملة إجراءات عملية شاملة تضعها في رحلة التميز، ويحد تغييرات جذرية في المنظمة وعلى كافة أصعدة العمل، بحيث تنفذ المهام وفق المعايير المطلوبة، وهي بداية الإنطلاق في رحلة التميز، وبتفعيلها واعتمادها كخارطة طريق أمام المنظمة تحافظ بذلك على مكانتها المرموقة والمتميزة بين المنظمات الأخرى، وتصبح منظمة منافسة بقوة، وقادرة على حصد الحصة السوقية التي تستحقها، الشكل التالي يبين هذه الأدوات:[1]

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص43.

الشكل رقم(2-2): الأدوات الثمان لتحقيق التميز



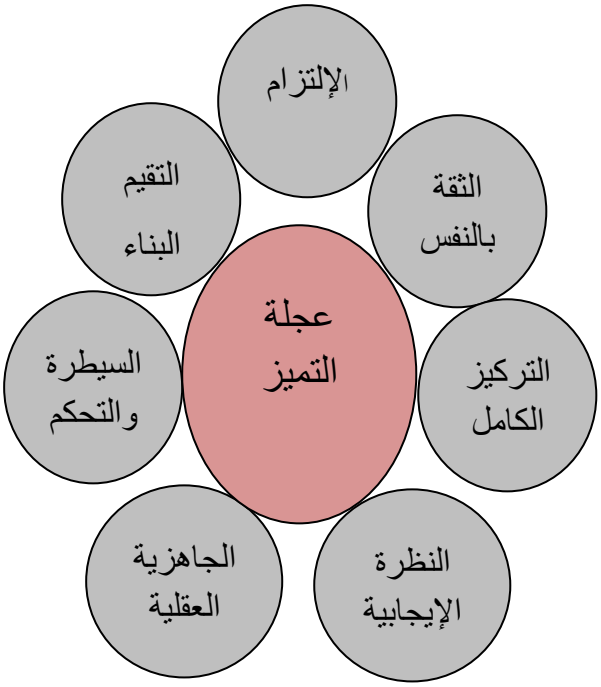
المصدر: صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز**، "**الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص43.

الفرع الخامس: عجلة التميز

لكي تدور عجلة التميز المنشود في المنظمة هناك عنصر حاسمة تواصل دورانها حتى تبلغ سطح وجوهر التميز، وهذه العناصر الأساسية تسمح للمنظمة والعاملين فيها بالتفوق والتميز في الأداء والإنتاجية، كما أنها تمثل الاستعداد للعمل بجد، والاستمرار في مواجهة التحديات والعقبات، كما تعتبر سلسلة من الإجراءات الإيجابية التي تجعل عجلة التميز في المنظمة بسلاسة وكفاءة، وهذه العناصر بينها الشكل التالي[1]:

[1]- صالح علي عودة الهلالات، ادارة **التميز**، مرجع سابق، ص67.

الشكل رقم(2-3): يبين عجلة التميز



المصدر: صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز، "الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص67.

المطلب الثاني: ثقافة التميز

الفرع الأول: مفهوم ثقافة التميز

ثقافة التميز: هي مجموع الثقافات التي يجب أن يغرسها أصحاب المنظمات في نفوس العاملين والمبينة كالتالي:[1]

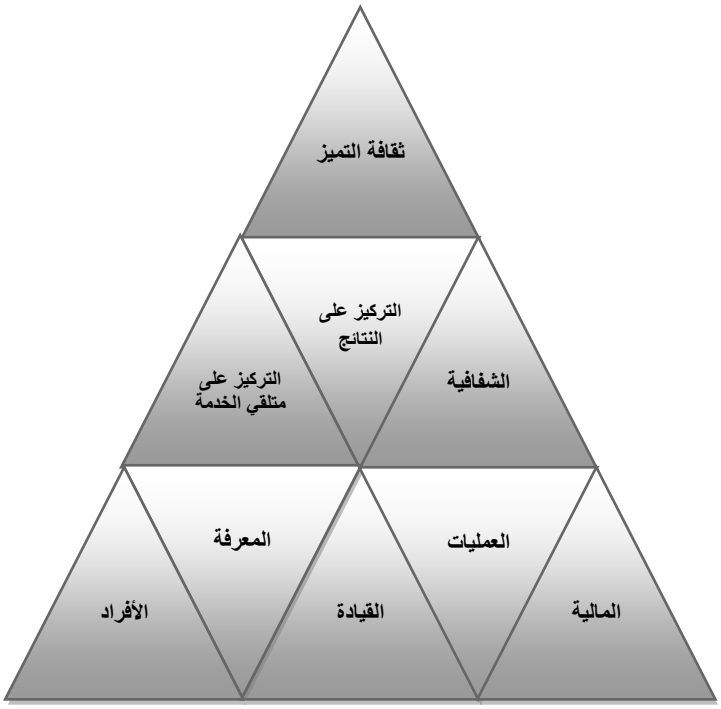
- ثقافة النجاح.
- ثقافة التفوق.
- ثقافة اللافشل.
- ثقافة إرباك المنافسين.
- ثقافة التكيف مع البيئة المحيطة.
- ثقافة المفاجأة للعملاء بكل ما هو جديد.

[1]- عيد رمضان وآخرون، **الثقافة التنظيمية ومناخ الابداع في المؤسسات التعليمية**، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة، المجلد10، العدد32، 2004، ص52.

- ثقافة شعارها أن المنظمة هي الأولى في كل شيء.
- ثقافة تجمع أفضل الحلول للمشكلات التي قد تعترض المنظمة.

والشكل التالي يوضح ثقافة التميز:

الشكل رقم (2-4): يبين ثقافة التميز



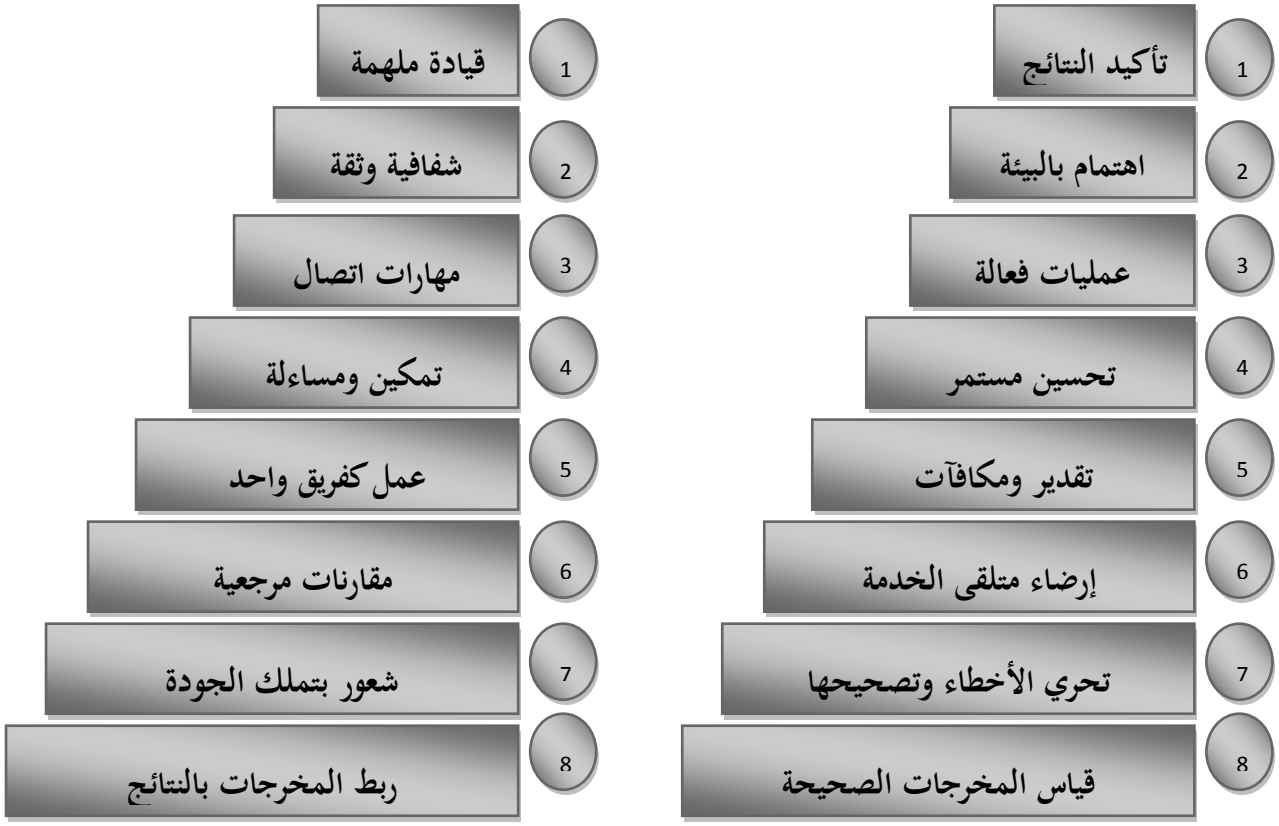
المصدر: دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، الدورة السابعة، **كتيب الجائزة**، مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، عمان، الاردن، 2013/2012، ص23.

الفرع الثاني: القيم المشتركة لتطوير ثقافة التميز

يمكن التعبير عن هذه الثقافة من خلال التركيز على مجموعة من القيم المشتركة التي يجب أن تتبناها منظمات الأعمال لغرس ثقافة التميز في نفوس العاملين، وهذه المجموعة من القيم يمكن حصرها في الشكل التالي:[1]

[1]- السهلي عبد الله، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجيستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية،2009، ص ص12.

الشكل رقم (2-5): القيم المشتركة لتطوير ثقافة التميز



المصدر: السهلي عبد الله، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجيستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية،2009، ص ص12.

الفرع الثالث: عناصر ثقافة التميز

لا يمكن اعتبار الثقافة التي يتبناها أصحاب المنظمات وإدارتها هي ثقافة التميز التي يمكن أن تضيف قيمة للمنظمة ولكآفة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من مالكين وعاملين وعملاء وشركاء ومجتمع، والتي تتطلبها مقتضيات الأعمال في هذا العصر الغني بالتحديات والمنافسة الشديدة بين المنظمات والتي فرضتها عولمة الأعمال والتطور العلمي الهائل وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إلا بتوافق العناصر التالية:[1]

أ-القيم: وهي تلك المعايير الأخلاقية والاتجاهات الإيجابية نحول العمل، التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها بين كآفة موظفيها وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال نشر وتعميق ثقافة التميز، التي تدعم عملية الإبداع والإبتكار وتوليد الأفكار، وتشجع على التعاون والانفتاح

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص ص 31-32.

والأداء المتميز والكفؤ، والتحسين والتطوير المتواصل، وخدمة العملاء بأسلوب علمي وحديث يلي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عليهم، ويجعلهم كمندوبي تسويق للمنظمة.

ب–تأهيل الموظفين وتمكينهم: من خلال التدريب وتفويض الصلاحيات وتوفير المعلومات الصحيحة والحديثة وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة وطرح الحلول والمقترحات عندما تواجههم التحديات والمشاكل، وأن يكونوا مبتكرين ومبدعين في السعي للوصول إلى طرق جديدة لتحقيق أهدافه المنظمة، كل ذلك يشعرهم بقيمتهم وبتقدير الإدارة لجهودهم وتفهمها للتحديات التي يواجهونها في عملهم، واعتراف وإقرار المنظمة بإبداعاتهم وابتكاراتهم وأدائهم المتميز.

ج–المراقبة والتقييم: عملية المراقبة لكل أنشطة وأعمال المنظمة وعملية تقييمها وفحص الخطط والبرامج والاستراتيجيات التي تم وضعها بناء على دراسات مستفيضة وعملية مسح شامل للسوق والبيئة المحيطة، كما تفحص قدرة المنظمة على معرفة المدى الذي وصلت إليه في سعيها لتحقيق الأهداف والنتائج والمخرجات المستهدفة، من خلال النظام المطبق لمراقبة تقييم الأداء المؤسسة.

لكي تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الضرورية بشأن تحسين أدائها، مما يمكن المنظمة من تحقيق ما يلي:[1]

- ❖ تحقيق المخرجات والنتائج المستهدفة، وقياس وتقييم أداء المنظمة والعمل على مراجعته المستمرة وتحديثه.
- ❖ التعاون مع المنظمات الأخرى حكومية كانت أم خاصة لتحقيق الأهداف الوطنية، ودعم المجتمع المدني وعملية النمو الاقتصادي لضمان تحقيق نتائج تركز على المواطن.
- ❖ إدارة المخاطر: والتي تساعد المنظمة على فهم وتحديد أولويات التهديدات أو المعوقات سواء الداخلية منها أو الخارجية، والتي تحد من كفاءة وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ وبرامجها، وإدارة المخاطر تمكن المنظمة من وضع الحلول الوقائية المسبقة للتصدي لها.

[1]– صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص32.

المطلب الثالث: مفاتيح التميز وأسراره

الفرع الأول: مفاتيح التميز

تتمثل مفاتيح التميز في مجموعة التوجهات الإدارية الحديثة التي تشترك في بناء وتنمية ودعم ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز، وتعبر عن أنماط قيادية وسلوكية متميزة، تهدف إلى توفير وتهيئة أفضل الظروف والآليات والوسائل للاداء الي يلتزم بمعايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهذه المفاتيح موضحة في الشكل كما يلي:[1]

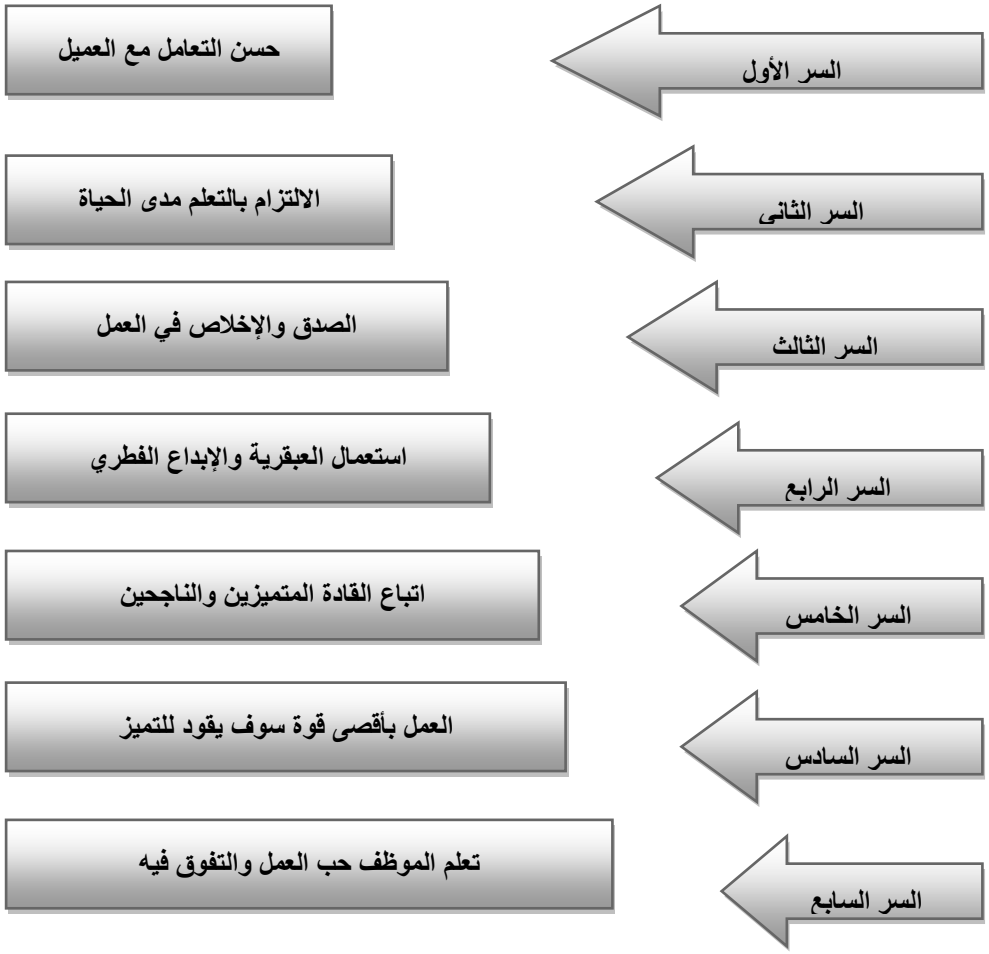
- ❖ التوجيه والإدارة بالنتائج.
- ❖ تنمية آليات التفكير المنظومي.
- ❖ تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- ❖ الاهتمام المتوازن بكآفة أصحاب المصلحة.
- ❖ تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل مبتكرات العاملين.
- ❖ الاقتراب من العملاء ومعرفة رغباتهم والعمل على إرضاءهم.
- ❖ تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة وتيسير فرص التعلم التنظيمي.
- ❖ الإندماج بالمناخ المحيط والتعامل ومعطيات العولمة والتنافسية.
- ❖ تطوير وتفعيل نظام فعال الإدارة الأموال والاستثمار وتحقيق أعلى عائد ممكن على رؤوس الأموال المستثمرة.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز**، مرجع سابق، ص120.

الفرع الثاني: أسرار التميز

لعل من أهم أسرار التميز في العمل هو الاستمرار في التعليم والتدريب واكتساب الخبرات وتنمية وتطوير القدرات والمهارات ووضع الخطط الواضحة والتركيز على الأولويات والشكل التالي يوضح أهم أسرار التميز[1]:

الشكل رقم (2-6): يبين أسرار التميز



المصدر: صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز"الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال"**ط1، دار وائل للنشر، عمان،2014، ص43.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز**، مرجع سابق، ص43.

المطلب الرابع: الجوائز العالمية للتميز

الفرع الأول: جائزة ديمنج

استحدثت جائزة ديمنج في اليابان، عام 1951، وسميت هذه الجائزة بهذا الإسم تقديرا لعبقرية الدكتور إدوارد ديمنج dr.e.Deming ودوره البارز في توير مراقبة الجودة في اليابان، وتمنح هذه الجائزة للأفراد والمنظمات التي تحقق تميزا في مجال رقابة الجودة، وتشتمل فئات على ما يلي[1]:

- ❖ جائزة ديمنج للأفراد.
- ❖ جائزة ديمنج لتطبيق رقابة الجودة.
- ❖ جائزة رقابة الجودة لعمليات وحدات الإنتاج.

✓ **معايير التقييم في جائزة ديمنج:**

يتم التقييم في هذه الجائزة بناء على المعايير العشرة التالية[2]:

- ➢ **المعيار الأول: السياسات:** ويتناول هذا المعيار الآتي: السياسات، العمليات، الأهداف والقيادة في المنظمة.
- ➢ **المعيار الثاني: التنظيم والتنمية:** ويتناول هذا المعيرا الآتي: التنظيم العام للمنظمة، توزيع السلطة مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي، توزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية في للامنظمة، العلاقات والشراكات الخارجية.
- ➢ **المعيارالثالث: المعلومات:** ويتناول هذا المعيار الآتي: طرق جمع وتداول المعلومات، طرق تنظيم وتحديث المعلومات.
- ➢ **المعيار الرابع: التحليل:** ويتناول هذا المعيرا الآتي: سلوب تحليل المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخطط الموضوعة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية الحديثة والمعلومات.
- ➢ **المعيار الخامس: التخطيط للمستقبل:** ويتناول هذا المعيار الخطط التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل.

---

[1]–صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز** مرجع سابق، ص269

[2]–علي السلمي، **ادارة التميز"نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"**، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2002،ص270

- **المعيار السادس: التعليم والتدريب:** ويتعلق هذا المعيار بأنشطة تدريب وتأهيل العاملين ذوي العلاقة بالجودة في المنظمة.
- **المعيار السابع: تأكيد الجودة:** يتصل هذا المعيار بعملية تأكيد الجودة، بدءا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، التسهيلات المادية، معايير رضا العملاء والمحافظة على البيئة.
- **المعيار الثامن: تأثيرات الجودة:** تعرض النتائج التي تحققت في المنظمات نتيجة تطبيقها لنظم الجودة.
- **المعيار التاسع: التنميط (التقييس):** هذا المعيار كآفة المعايير التي استخدمت في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- **المعيار العاشر: الرقابة:** يعرض هذا المعيار أساليب المنظمة في التأكد من جودة منتجاتها وخدماتها.

الفرع الثاني: جائزة مالكولم بالدريج

استحدثت هذه الجائزة عام 1987، مقبل الحكومة الفيدرالية الأمريكية بغرض تطبيق نظام الجودة الشاملة، وكذلك إيجاد شراكة بين القطاع العام والخاص، ويأتي الدعم الأساسي لبرنامج هذه الجائزة من مؤسسة جائزة مالكو بالدريج الوطنية للجودة والتي تأسست في عام 1988.[1]

تعتبر جائزة مالكولم بالدريج الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمنح من قبل المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا ومن خلال لجنة وطنية توجيهية، وهي حجائزة الجودة الوحيدة التي تقدم من قبل الرئيس الأمريكي، للمنظمة الفائزة بعد عملية تقويم تفصيلية وتهدف الجائزة إلى الآتي:[2]

- ❖ تنمية القدرة التنافسية.
- ❖ ترويج ودعم عناصر ومكونات تميز الأداء.
- ❖ نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تحقق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة من التميز.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص32.

[2]- نفس المرجع السابق، ص271.

تنطلق جائزة مالوكم بالدريج الوطنية للجودة، (MBNQA) من مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفاعلية وهي:[1]

- ❖ الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبة العملاء.
- ❖ أهمية وحيوية القيادة.
- ❖ التعلم التنظيمي والتطوير المستمر.
- ❖ أهمية العنصر البشري باعتباره والأساس في تحريك طاقات المنظمة.
- ❖ التركيز على أهمية الجودة.
- ❖ تعميق التوجه الاستراتيجي، ووضح رسالة المنظمة.
- ❖ تطوير نظم المعلومات في المنظمة.
- ❖ الاهتمام بسلاسل التوريد الخاصة بالمنظمة.
- ❖ إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة نحو المجتمع المحلي.

✓ **معايير التقييم في جائزة مالكولم بالدريج:**

يمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، ويتميز بوجود معايير تتعلق بمنظمات الأعمال ومنظمات التعليم والمنظمات العاملة في المجال الصحي، ويتم تقييم المنظمات المتقدمةى فللفوز بهذه الجائزة بناء على سبعة معايير هي:[2]

- ➢ **المعيار الأول: القيادة:** ودورها في القدرة على قيادة وتوجيه المنظمة نحو التميز.
- ➢ **المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي:** ومدى دقة وفاعلية الخطط المرسومة ومدة تطبيقها ومدى تحقيقها للأهداف المرغوبة.
- ➢ **المعيار الثالث: التركيز على العملاء:** مدى الاهتمام في تحقيق رغبات بالعملاء، ومدى رضا العملاء عن مستوى الخدمات أو المنتجات التي تطرحها المنظمة.

---

[1]- علي السلمي، **ادارة التميز**، مرجع سابق، ص32.

[2]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص272.

- **المعيار الرابع: المقاييس والتحاليل وإدارة المعرفة:** مدى اعتماد المنظمة على المقاييس والمعايير العالمية، وتحليلها للسوق والنتائج والحقائق والمعلومات، واهتمامها بالتعلم والمعرفة كمنظمة تعلم عصرية.
- **المعيار الخامس: التركيز على الموارد البشرية:** مدى الاهتمام بالمورد البشرية تعليما وتأهيل كعنصر أساس لتحقيق التميز.
- **المعيار السادس: إدارة العمليات:** مدى كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها ومقدرتها على التطوير والتحسين المستمرين.
- **المعيار السابع: نتائج الأعمال:** مستوى النتائج المتحققة قياسا بالاستثمار ومدى المساهمة المتحققة لخدمة المجتمع والمواطنين.

الفرع الثالث: الجائزة الأوروبية للجودة

تأسست هذه الجائزة عام 1991، بهدف تقديم الدعم والتشجيع للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ويعتبر أنموذج هذه الجائزة من أبرز نماذج التميز استخداما في العالم، ويعد مرجعا للعالم أجمع، ومن الجدير بالذكر أن مركز الملك عبد الله الثاني للتميز يتبنى نموذج التميز الأوروبي.[1]

تقوم الجائزة الأوروبية للجودة على قاعدة أساسية نابعة من فكرة الجودة الشاملة، والتي نبعت بالأصل من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي أنشأت في عام 1988 وتشرف حاليات على منح هذه الجائزة.[2]

✓ **معايير التقييم في الجائزة الأوروبية للجودة:**

لقد اعتمدت هه الجائزة على أفكار وأنماط الإدارة القائمة على ثمانية أسس تستند إليها مفاهيم الجائز وهي:[3]

- **المعيار الأول: التركيز على العملاء:** من خلال معرفة مدى رضاهم ومدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

---

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص273.

[2]- نفس المرجع السابق، ص273.

[3]- نفس المرجع السابق، ص ص 273-274.

- **المعيار الثاني: التركيز على النتائج المستهدفة:** مدى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرسومة وفق خططها وبرنامجها الزمني.
- **المعيار الثالث: تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** مدى المنظمة على تفعيل وتوسيع شراكاتها مع المنظمات والأطراف الأخرى.
- **المعيار الرابع: القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:** مدى فعالية وقدرة القيادة على رسم أهداف واضحة وقابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيقها.
- **المعيار الخامس: تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة:** مدى تمكين ومشاركة العاملين في وضع استراتيجية وخطط المنظمة واتخاذ القرارات.
- **المعيار السادس: التعلم المستمر وتنمية الإبداع:** من خلال البرامج والخطة الموضوعة التي تعني بالتعلم والإبداع وتشجيعه.
- **المعيار السابع: الإدارة بالحقائق والعمليات المتكاملة:** ومدى الاعتماد على المعلومات والحقائق والنتائج والعمليات في اتخاذ القرارات في المنظمة.
- **المعيار الثامن: مسؤولية المنظمة الاجتماعية:** مدى مساهمة المنظمة في تنمية المجتمع ومراعاتها لمسؤولياتها الاجتماعية.

الفرع الرابع: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في عام 1999 كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني تحصل عليها المؤسسات في القطاعين العام والخاص، وكذلك الموظف المتميز.[1]

- ✓ **أهداف جائزة الملك عبد الثاني للتميز:** تهدف الجائزة إلى ما يلي:[2]
  - ❖ تعزيز التنافسية لدى المؤسسات.
  - ❖ نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع وبما يتفق مع النماذج العالمية للتميز.

[1]- دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، مرجع سابق، 2013/2012، ص25.

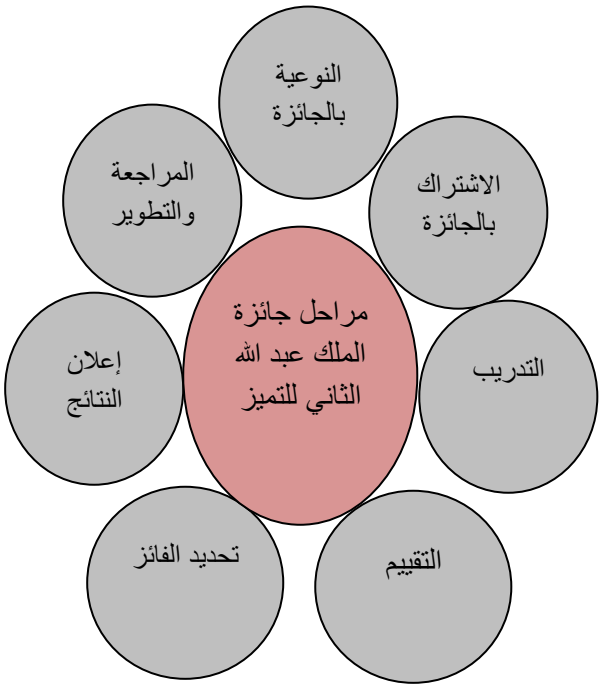
[2]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص275.

- ❖ إبراز الجهد المتميز للمؤسسات وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها.
- ❖ تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية.
- ❖ تحقيق التميز في جميع مجالات وأنشطة المؤسسات.
- ❖ تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات ومشاركة قصص النجاح فيمت بينها.

يعتبر الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني إنجاز رفيعا للمنظمة، واعترفا واضحا بأدائها المتيمز والكفؤ والفعال، وأهم ميزات الجائزة أن الفائز بها يعتبر مثالا يحتدي به وقدوة حسنة في المجتمع، وتمنح المنظمة الحائزة على الجائزة تذكارا وشهادة شكر وتقدير تسليم إيهال في حفل كبير يقام تحت رعاية ملكية سامية، حيث تضع المنظمة الفائزة شعار الجائزة على مطبوعاتها لمدة عام من تاريخ فوزها بالجائزة.[1]

مراحل الجائزة: تمر جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالمراحل التالية:

الشكل رقم (2-7): مراحل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز



المصدر: صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، "**الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص282.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص275.

- **رسالة المركز**: أن يكون مركز الملك عبد الله الثاني هو المرجعية الوطنية للجودة والتميز لمؤسسات القطاع العام والخاص وجميعات الأعمال والمؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية، وذلك بقياس قدراتهم وفعاليتهم لتقديم المنتج والخدمة الأفضل لمتلقيها وإسهاماتهم في زيادة التنافس الاقتصادي.[1]
- **رؤية المركز**: جعل مركز الملك عبد الله الثاني للتميز المحفز الرئيسي نحو الاردن الاكثر تنافسية عالميا.[2]

ويقوم مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بإدارة ثلاث جوائز هي:[3]

- جائزة الملك عبد الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لجمعيات الأعمال.

المبحث الثاني: إدارة التميز كمدخل إلى التميز التنظيمي

إن الأساس في إدارة التميز وكفلسفة حديثة لتفوق المنظمات أصبح يعول عليها كثيرا من قبل أصحاب منظمات الأعمال وهذا لدرجة استجابتها لتغيرات العصر والتقدم نحو الأفضل يوما بعد يوم.

المطلب الأول: التعريف بإدارة التميز

الفرع الأول: مفهوم إدارة التميز

التعريف الأول: إدارة التميز هي: مفهوم إداري حديث ومتقدم في الفكر الإداري المعاصر، وهي ممارسة ماهرة في إدارة منظمات الأعمال، تحقق أعلى مستويات الأداء وأفضل النتائج المرجوة، وهي ترجمة عملية لقدرة المنظمة التنافسية وجذب المزيد من العملاء واتساع حصتها السوقية الناتجة عن كفائتها في الاستجابة المتميزة لمتطلبات السوق وحاجات المستفيدين.[4]

---

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص276.

[2]- نفس المرجع السابق، ص277.

[3]- نفس المرجع السابق، ص276.

[4]- نفس المرجع السابق، ص277.

التعريف الثاني: إدارة التميز هي: القدرة على توفيق وتنسيق كآفة مكونات وعناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز يرضى كل أطراف المصلحة في المنظمة. [1]

التعريف الثالث: إدارة التميز هي: مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف من جهة والقدرات والممارسات في المنظمة من جهة أخرى، والتي تقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات.[2]

الفرع الثاني: مداخل إدارة التميز

لقد عرف الفكر الإداري المعاصر مداخل إدارية متعددة تجسد إدارة التميز، من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لتحقيق إدارة التميز، وهذه المداخل التي تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات العالمية للتميز هي الأربعة التالية:[3]

أ–الإدارة الاستراتيجية: وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المنظمة في المستقبل، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدة الزمني القصير ثم المتوسط ثم المدى البعيد، وتتكون الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل هي: مرحلة التحليل الاستراتيجي، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة الاستراتيجية.[4]

ب–إدارة الجودة الشاملة: وهي فلسفة إدارية حديثة، ومدخل فكري وثقافي لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها ومناحيها، بدءا بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك، مرورا بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات

---

[1]- QAKLAND, j,s,total quality management : test withcases butterwortr, heinemann, oscford, uk, 2001,p03.

[2]- الدويري غسان غريب سعد، **إدارة التميز في القطاع العام الأردني**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2006، ص31.

[3]- شوقي قبطان، **إدارة التميز"الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"**، المؤتمر الدولي 4، المنافسة والمخروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 2010، ص8.

[4]- القطامين أحمد، **الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم وحالات تطبيقية"**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص13.

الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك ل كي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.[1]

ج–إعادة الهندسة: وتعني إعادة هندسة العملياء البدء من جديد، من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، وهذا يعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء.[2]

د–القياس المقارن بالأفضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى، كما يمكن أن يكون القياس داخليا، وذلك بأن تقارن المنظمة أداءها الحالي مع أدائها في سنوات سابقة تم السعي لتحقيق مستويات أفضل في الأداء وجودة المنتجات والخدمات التي تطرح للمستهلك، وقياس مدى رضاه عن الجديد مقارنة برضاه عما طرح سابقا.[3]

الفرع الثالث: حتمية إدارة التميز

هل إدارة التميز خيار أمام منظمات الأعمال أم هي حتمية وضرورة اقتضها تحديات بيئة الأعمال المعاصرة؟ للإجابة على هذا التساؤل لابد من التعرف على مظاهر واقع الأعمال الحالي:[4]

أ–التكتلات الاقتصادية العالمية والإقليمية: وذلك من تجمع العديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة، مثل: الجوار أو التماثل في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك، والتكتلات هنا تكون كمنطقة تجارة حرة واحدة أو اتحاد جمركيا موحدا أو سوقا مشتركة، فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي، كما يعبر عن درجة متانة العلاقات بين الدول الأعضاء في هذا التكتل.

---

[1]– علوان نايف قاسم، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص81.

[2]– الخالدي إبراهيم بدر شهاب، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص154.

[3]– عبد الحفيظ أحمد بن صالح، **الهندرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص77.

[4]– شوقي قبطان، مرجع سابق، ص5.

ب–تكتلات الشركات الكبيرة: وهذا عن طريق إنشاء التحالفات الاستراتيجية المحلية، كما هو الحال بين الشركات اليابانية، حيث يطلق على مثل هذه التكتلات (استراتيجية كيريستو) وترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة من الشركات ماليا شركات من دول مختلفة، مثل شركة توشيبا الفرنسية مع شركة موتوؤولا الأمريكية، وشركة سيمينز الألمانية مع شركة فيلبس الهولندية المتخصصة في تسويق وسائل الاتصال الالكترونية.

ج–سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات: وهي الشركات التي يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة تتلف عن الأخرى، وتفوق موازنة بعض هذه الشركات موازنة الكثير من دول العالم النامية، وتقوم هذه الشركات بتنظيم إنتاجها وعملياتها الاستثمارية عبر مجمل الاقتصاد العالمي، وتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة.[1]

د–الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات: والتي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا كقيفة المعرفة، والتي تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، لأنها تلعب دورا محوريا في تشكيلة هذا النظام والمحرك الرئيسي للتغيير في جميع مناحيه.[2]

هـ–هيمنة النموذج الليبرالي: ولك بارتكازه على هيئات دولية وأهمية على شاكلة المنظمة العالمية للتجارة، وصندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير، وهي كلها منظمات تدعو إلى تحرير التبادلات بني الدول الأعضاء دون تفضيل المعاملة بالمثل، وفتح أموال الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق التبادلات الدولية.[3]

و–عولمة الجودة: حيث ظهرت متطلبات الجودة والتي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتم تداوله، ومع نشوء الجودة العالمية أصبحت جميع شهادات الجودة الممنوحة منظومات عالمية تهدف للتوحيد القياسي، مثل " iso " والتي تعتبر بمثابة جواز سفر للمرور الدولي.[4]

---

[1]– عبد الرحيم إكرام، **التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي**، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2002، ص130.

[2]– عبد الحميد عبد المطلب، **النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص50.

[3]– صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص84.

[4]– نفس المرجع السابق، ص84.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات والمتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

الفرع الأول: استراتيجيات إدارة التميز

لتحقيق حالة من التميز والتفوق لابد من توافر من الاستراتيجيات لدى العاملين في المنظمات، وهذه الاستراتيجيات يتم تطويرها بالعمل الجاد واكتساب الخبرات العملية والتعلم والتدريب والممارسة والإيجابية المستمرة، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في التالي:[1]

أ–الثقة بالنفس: إنة الثقة بالنفس تساعد الفرد في أداء العمل الأفضل وتحدث تأثيرا فاعلا في نفوس الآخرين، والثقة بالنفس لا تأتي صدقة أو عشوائيا، بل نتعزز بالتعلم والمعرفة والتدريب والتأهيل المستمر والممارسة لا تأتي صدقة أو عشوائيا، بل تتعزز بالتعلم والمعرفة والتدريب والتأهيل المستمر والممارسة العملية وتراكم الخبرات والتعلم من الأخطاء.

ب–الإيجابية: إن الموظف المتميز هو الذي يبحث عن الجانب المشرق في أي موظف آخر، ويبحث عن الخصائص الإيجابية في نفسه والآخرين، والأسوب الإيجابي لذلك هو تحديد السلبيات وتحويلها إلى إيجابيات، لأن الإيجابية تعني التحرك للأمام وتحقيق التقدم للوصول إلى النتائج، والبحث عن التحسين، والارتقاء والبحث عن المفيد بدل إعطاء النفس الفرصة للأفكار الهدامة ومشاعر الكراهية.

ج–التمسك بالوظيفة: إن الحماس في العمل من تطور الشخصية والعمل على أداء مهام العمل بشكل أفضل ورائع، فعندما تكون الوظيفة تلائم الموظف وتتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته وتحقق طموحاته وجب عليه التمسك بها وتعزيز قيمتها بالإخلاص والتفاني في أدائها، والعمل على تطويرها ليساهم في رفعة وتطور منظمته.

د–معرفة النفس جيدا: إن التعرف على القدرات والمهارات الذاتية ونوع العمل الذي يرغب فيه الفرد ويتقنه، يسهل النجاح والتطور منة خلال وضع خطة للعمل ومتابعة مدى التقدم في التنفيذ والمراجعة الدائمة لكل ما هو جديد من المعلومات والمهارات واستطلاع المشكلات قبل وقوعها ووضع خطة بديلة في حالة الفشل يجعل من السهل التعرف على النفس والنجاحات بشكل جيد.

هـ–الاقتناع بضرورة التميز: إن إيجاد القناعة بأهمية وضرورة التميز في العمل يعتبر فرصة مناسبة لتنمية القدرات والمهارات والملكات، مما يؤهل الموظف للوصول إلى أفضل مما هو عليه، فمن غير المقبول أن يقف

[1]– صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص93.

الموظف دون الاستزادة في تنمية نفسه وصلها بالمعارف والمهارات والسائل الملائمة يجد واجتهاد ونجاح مثمر، والقناعة بضرورة التميز تعتبر حافزا مهما للإبداع والابتكار، ف بالتميز تتحقق أحلام الموظف من ترقية وحوافز ومكافآت.[1]

و–اللطف وحسن التعامل معل الآخرين: إن اللطف في الحديث والتصرف اللبق مع الآخرين يعتبر من أهم الأساسيات الأخقية في العمل، فيجب على كل موظف أن يتعامل مع الآخرين كما يجب على خدمته بالشكل الذي يرغبه.

ز–إدارة الذات: من خلال تخصيص الوقت الكافي لأداء المزيد من المهام وتقديم المبادرات الخلافة، وتنظيم الذات بحيث تراعى الجوانب الخاصة بالتعلم والتدريب وتنمية الذات، ولا تحقق إدارة الذات عن طريق برنامج تدريبي، بل تنتج عن المعرفة والثقة بالنفس.

ح–مهارات التبعية: التبعية تعني العمل بإخلاص لأجل نجاح المنظمة، وممارسة الاستقلال الفردي وتكوين رأي خاص عن الأهداف والواجبات والمشاكل المتوقعة وطرق العمل، والتعاون مع القائد لإنجاز أهداف المنظمة، فكل فرد في المنظمة هو لاعب أساسي في تخطيط أعمال المنظمة والتطبيق الميداني لهذا التخطيط.

ط–المبادرة: الإدارة المتميزة تدعم مبادرات الموظف بإبداء الالتزام الشخصي والحماس تجاه مقترحاته، وتحشد لها ما ما تحتاجه من موارد وجهوده والمبادرة تعني البحث أو مشروع والاستمرار في ذلك حتى يتحقق النجاح، وتحمل المخاطر الشخصية الناجمة عن تولي المهام والمسؤوليات الجديدة المسندة له.

ي–بناء العلاقات والتواصل الفعال مع الآخرين: تعتبر العلاقات والتواصل مع الآخرين عند الموظف المتميز فرصة لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف، بعكس الموظف العادي، فلا ب للذي يسعى إلى التميز أن تكون لديه المبادرة على بناء بعلاقات جيدة ومتميزة مع الآخرين تبى على أساس الصدق والثقة المتبادلة، والبقاء على تواصل مستمر مع الجميع.[2]

ك–مهارات القيادة: إن الموظف المتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة، وبهدوء دون استعراض ويتعاون مع الزملاء تحت تأثير مهارات القيادة، وليس وفق السيطرة يدرك أنه لا يستطيع القيام بكل شيء دون مشاركة وتعاون من قبل الآخرين.

---

[1]– صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص94.

[2]– نفس المرجع السابق، ص ص 94-95.

ل–روح الفريق: يعلم المتميز أن أول مبادئ روح الفريق الواحد هو المشاركة الحقيقية، وأن الفريق ضروري لإنجاز المهام، وأن حجم العمل أصبح أضخم من أن والحوافز في المنظمة المتميزة أصبحت تعطي بناء على أداء الفريق مجتمعا.[1]

الفرع الثاني: متطلبات إدارة التميز

هناك متطلبات لابد وأن تعمل منظمات الأعمال على تحقيقها إن كانت تسعى للتميز، وتعتبر هذه المتطلبات مرتكزات رئيسية تقوم عليها إدارة التميز، وبدونها يصعب تحقيق التميز، وهذ المتطلبات هي: [2]

أ–بناء استراتيجي متكامل: يعبر هذا البناء الاستراتيجي المتكامل عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ومبني على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة ومدروسة، وموضوعة بناء على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي، وتعمل المنظمة على تحقيقها من خلال:

- ❖ وضع السياسات الواضحة والدقيقة.
- ❖ خطة كاملة للتنفيذ ذات علاقة استراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها وأهميتها في تحقيق التميز.

ب–منظومة متكاملة من السياسات: يجب أن تعمل المنظمة على الآتي:

- ❖ توفير قواعد ولوائح تنظيمية وتعليمات مفصلة وإجراءات عمل مبسطة وواضحة للجميع تتحدد من خلالها المسؤوليات والواجبات والصلاحيات.
- ❖ توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات مراعية بذلك مشاركة جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.
- ❖ تحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة وبين عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي من شأنها أن تحكم وتنظم عمل المنظمة.
- ❖ إرشاد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ج–هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة: قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وق ما تقتضيه طبيعة العمل واحتمالية التطوير، هذه الهياكل أفقية مبنية على أساس علمي يراعي الآتي: تدفق المعلومات،

---

[1]– صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص95.

[2]– المعهد الوطني للتدريب، **ادارة التميز**، عمان، الأردن، 2011، ص20.

تشابك علاقات العمل؟، تنظيم العمل على أساس العمليات، استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، تشابك علاقات العمل، تنظيم العمل على أساس العمليات، استخدام تقنيات الاصتالات والمعلومات، تلبية وخدمة أهداف المنظمة، تفعيل المسؤولية والمساؤلة، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، التوسع بالتفويض ودرجة من اللامركزية.[1]

د–نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة: الذي يشمل على:

- ❖ جودة المدخلات، المخرجات، العمليات، جودة المناخ العام وبيئة العمل.
- ❖ تحديد آليات تحليل العمليات.
- ❖ أسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها.
- ❖ آلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

هـ–الإدارة بالمعلومات والحقائق: من خلال نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة والتي تشمل على: معلومات لدعم القرارات، معلومات لرصد المناخ الخارجي والداخلي، ومعلومات للتخطيط والإعداد الاستراتيجي ومعلومات لتقويم ومتابعة الأداء.

كما يجب تحديد مصادر هذه المعلومات ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات تو ظيفها لدعم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

و–الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: من خلال نظام متطور بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وذلك عبر الآتي: تكوين هيكل الموارد البشرية، تمكين وتوجيه الموارد البشرية، قواعد وآليات تقويم الأداء، أسس تعويض الموارد البشرية وفق نتائج الأداء والمحافظة على الموارد البشرية.

ز–نظام الإدارة بالأداء: يهدف إلى تقويم الإنجازات بالقياس والأهداف ومعايير الأداء من خلال وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والأداء الجماعي وفرق العمل، وحدات الأعمال الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، تطوير وتحسين الأداء، تشخيص الأداء، توجيه وتخطيط الأداء.

[1]– المعهد الوطني للتدريب، مرجع سابق، ص21.

حـ-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير: وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد على فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز: وقد ركز كل من على دور القيادة في تمكين العاملين ودعم بيئة إدارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعززها ويرضى الزبائن، وبالتالي تحقيق التميز في المنظمة.[1]

ط-نظام تقويم الأداء المؤسسي: عبر مجموعة من المقاييس المتكاملة والشاملة، ومعايير الأداء، التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة بالوجه الذي يحقق لها أهدافها المنشودة وذلك من خلال الأداء المؤسسي الكفؤ الذي يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وسعر ملائم على كسب رضا الزبون.[2]

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة التميز

هناك مبادئ أساسية لإدارة التميز يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة التي تسعى لتحقيق التميز، مراعاتها، وهذه المبادئ بني عليها النموذج الأوروبي للتميز 2010 الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي تم تطوير معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص بناء عليه، وهذه المبادئ الأساسية تتمثل فيما يلي: [3]

- ❖ تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام.
- ❖ القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة.
- ❖ النجاح من خلال الأفراد.
- ❖ رعاية الابتكار والإبداع.
- ❖ إضافة قيمة للعملاء.
- ❖ تحقيق نتائج متوازنة.
- ❖ الإدارة بالعمليات.
- ❖ بناء الشراكات.

[1]- المعهد الوطني للتدريب، مرجع سابق، ص22.

[2]- نفس المرجع السابق، ص23.

[3]- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، 2013، ص ص 29-30.

المطلب الرابع: الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز

يستند مفهوم التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويستلزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجتها محصلة لقدراتها المجتمع، والشكل التالي بين عناصر الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز.[1]

الشكل رقم (2-8): الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز



المصدر: علي السلمي، **إدارة التميز،"نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"**، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2002، ص{15-21}.

[1]- علي السلمي، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص {15-21}.

يبين الشكل السابق العناصر الرئيسية التي تتشكل من خلالها إدارة التميز باعتبارها كمرتكزات ضرورية واجبة ومفروضة على أي منظمة تسعى لتبني فلسفة إدارة التميز، حيث تعتبر دليلا ومنهاجا للمنظمات التي تسعى لتحقيق حالة من التفوق والتميز، كما أن الكفاءة في تطبيق وتفعيل هاته العناصر يضع المنظمة على الطريق الصحيح الذي يحقق دورها المنشود في بيئتها، ومكانتها بين منافسيها والحصول على الحصة السوقية التى تطمح لها اضافة إلى السمعة والمكانة المرموقة، وهذا لأنها عناصر تكفل للمنظمة ببلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات.

المبحث الثالث: طبيعة التميز التنظيمي

التميز التنظيمي مسعى أي منظمة تسعى إلى إرضاء متعامليها بالشكل الذي يفوق التوقعات فقد أصبح من بين المتطلبات التي تبنى عليها المنظمة المعاصرة وهذا من خلال خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على التميز التنظيمي.

المطلب الأول: أساسيات التميز التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

هو قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المنظمات، والإدارات التي تحرص على عملها وتتقن إنجاز مهامها هي التي تثبت على مستواها المتميز في سوق العمل، لأن متطلبات السوق متطورة ومتجددة ولتلبيتها لابد من التجديد والتميز، فالتميز التنظيمي هو عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال: استغلال الفرص، النضال للوصول إلى أعلى المستويات، الحرص على تحقيق الإنجازات باستمرار، إمتلاك الجرأة على التغيير الاهتمام بالكيف أكثر من الكم، والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون.[1]

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص227.

الفرع الثاني: العناصر الرئيسية التي يعتمد عليها التميز التنظيمي

يعتمد بالأساس على أداء العاملين الكفؤين والمتزين في المنظمة، والذين يتميز أداؤهم للمهام الموكولة إليهم لوظائفهم بالجدية والدقة والفاعلية، والاعتماد على مؤشرات والإمكانيات المهنية، وتفعيل مهارات العاملين في الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار، وإدراك أهمية إنجازات العاملين ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، وحسن التعامل مع الآخرين.[1]

الفرع الثالث: متطلبات ومرتكزات التميز التنظيمي

أ-متطلبات التميز التنظيمي:

يتطلب التميز التنظيمي إدارة فعالة، فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم ل طرح أفكار جديدة وإبداعية وتشجيع العاملين على الاستجابة لمصادر المعرفة لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو في التأثير على الآخرين ولعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.[2]

يتطلب التميز التنظيمي أيضا استراتيجية مؤسسيه واضحة، وهيكلا تنظيما يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين وأن " إدراك العاملين لمعنى التميز يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم ".[3]

ب-مرتكزات التميز التنظيمي:

هناك سبعة أسس تمثل المرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة، وهذه الأسس هي:[4]

- ✓ **البناء الاستراتيجي:** ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية والواجب اعتمادها وهي:
  - ❖ الرؤية.vision.

---

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص227

[2]- نفس المرجع السابق، ص230.

[3]- نفس المرجع السابق، ص230.

[4]- نفس المرجع السابق، ص89.

- ❖ الرسالة.Mission.
- ❖ القيم.Valeurs.
- ❖ الاستراتيجية.
- ❖ الأهداف الاستراتيجية.
- ❖ الأهداف قصيرة الأجل.
- ❖ الخطط.
- ❖ صياغة الاستراتيجية.
- ❖ التنفيذ الاستراتيجي.
- ❖ الرقابة الاستراتيجية.

- ✓ **التوجه بالزبائن:** فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاتبه هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحدد لبقاء المنظمة أو زوالها، ويتجسد تركيز المنظمة على الزبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم أي المخرجات ذات الجودة المطلوبة، كما يظهر اهتمام المنظمات ثمن خلال الدراسات الميدانية وبحوث السوق، ومشاركة الزبائن، ومتابعة شكاواهم ومقترحاتهم.[1]
- ✓ **العمليات:** إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين.[2]
- ✓ **الموارد البشرية:** الموارد البشرية هم مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها عل الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبه من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفآءات والخبرات، وكنهم أهم مورد المكنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفؤ لتلك الخصائص المتمثلة يها، والعمل

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز**، مرجع سابق، ص 89.

[2]- نفس المرجع السابق، ص90.

على تنميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام وإدارة الأداء... إلخ.[1]

- ✓ **نسج شبكة من العلاقات**: تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخلارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقةو المتبادلة، العمل الجماعي، الاتصال والتشابك.
- ✓ **التعلم**: المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة أو تعديلها، والتي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة، وزالمنظمة بهذه الطريقة تكون بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، لأنه ي مكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة علتى مسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.
- ✓ **الموائمة والانسجام**: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.[2]

حيث سيتم الاعتماد على هذه العناصر السالفة الذكر في الدراسة الميدانية كمرتكزات رئيسية يقوم عليها التميز التنظيمي.

الفرع الرابع: الهدف من التميز التنظيمي:

هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على انتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، كما أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعريف عليهتا، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارستها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها وهم بحاجة إلى محيط ثقافي

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز**، مرجع سابق، ص90.

[2]- نفس المرجع السابق، ص90.

محفز ويوفر الثقة والآمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي.[1]

المطلب الثاني: خصائص المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي

يجب أن تتمتع منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق تميز تنظيمي بمجموعة من الخصائص أهمها[2]:

- **قبول الأعمال المتحدية:** حيث فرص النمو والتعلم السريع وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر، فلا بوجد ما هو صعب المنال، لأن الإرادة القوية والتصميم المبني على أسس علمية ومعايير منطقية تراعي قدرات المنظمة ومواردها المتاحة هي المفتاح الذي يعزز تميزها التنظيمي.
- **توفير القيادات الكفؤة:** لأنها القدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز التنظيمي والتشجيع عليه، والقيادة الكفؤة هي المبادرة والمبدعة والمبتكرة وهي التي تشرع الأبواب أمام المبدعين وتكفائهم وتحفزهم، وتشعرهم بأنهم الجزء الأهم في المنظمة.
- **تحمل المصاعب:** لأن المصاعب تبين المنظمة قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمنة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها، كما أن أخطاءها تعتبر دروسا تستفيد المنظمة منها.
- **الخبرات بعيدا عن العمل:** فالمنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع الذي يقدم القرص لاكتساب التميز في الأداء.
- **برامج التدريب:** لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمنظمة، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز**، مرجع سابق ، ص228.

[2]- نفس المرجع السابق، ص230.

المطلب الثالث: منهجية تحقيق التميز التنظيمي

لابد من وجود منهجية لتحقيق التميز التنظيمي وفق إطار عملي يتم تفعيله من خلال التأكيد على العناصر التسعة التالية:[1]

- **التوجه المسار**: لدى كل منظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية وهخذا يعني أن هناك توجها مسارا، وهذه أهم نقطة انذلاق نحو تحقيق التميز، ولكن يجب التأكد من أن الرؤية والمهمة والأهداف واضحة تعكس ما تريده المنظمة بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عمليا.
- **العمليات**: بما أن لدى المنظمة رؤية مهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هي تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وإنجازتها.
- **التخطيط التصميم**: بعد أن تحدد القنوات الأساسية تبدأ مهمة تخطيط تصميم العمليات لعمل تلك القنوات، وبعد تخطيط تصميم العمليات ستتبين نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، وكذلك ب ين كل عملية وأخرى، وتتبلور خارطة العمليات وتتضحح الأعمل والنشاطات والمهام ذات الأولوية أي الأعصاب الحساسة في نسيج عمليات المنظمة.
- **الهيكلة**: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام للمنظمة، يصبح من السهل عليها وضع الهيكل التنظيمي الملائم، الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال هذا الهيكل التنظيمي الأمن الوظيفي المطلوب للعاملين.
- **القيادة**: عندما توجد منظومة مخططة ومصممة صحيحة وذات توجه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضروري أن توجد زيادة تراقب التوجه الفعلي من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة المستمرة وتصحيح مسار المنظومة لتبقي في الاتجاه الصحيح.
- **الثقافة**: الأسلوب القيادي الذي يتم بإتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المنظمة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق قيمهم الإنسانية وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ " الثقافة ".

[1]- سواط طلق بن عوض، والقيسي سعود محمدي، **البعد الوقتي لثقافة التنظيم**، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة العدد الأول، المجلد 1، الرياض، السعودية، 2000، ص ص 12-35.

- **تبادل المعلومات:** الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في البقاء ثقافة أي منظمة تعمل باستمرار ولذلك فإن تخطيط تصميم طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تتحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلها بالضشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة، سيكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الإنجاز والتميز.
- **القرارات:** وحتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، يصبح ضروريا توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل، ل كي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح والمناسب من أول مرة وفي كل مرة، ب ناء على الحقائق والبيانات والمعلومات وبلالنهاية بناء على النتائج المتحققة.
- **إدارة الأداء:** القرارات الصحيحة والفعالة تؤثر كثيرا في دفع عجلة الإنجاز والتميز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإن أداء المنظمة سيحسن وسترفع المعنويات والأرباح بسبب تسارع الإنجاز، عندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع.[1]

يعتبر العاملون أنفسهم رأس مال ثقافة التميز التنظيمي، فعندما يكون الجميع متحفزين والثقافة والمعلومات والقرارات وهكذا تنضج ثقافة التميز التنظيمي، التي تعتبر القاعد التي يرتكز عليها التميز التنظيمي الأشمل.[2]

المطلب الرابع: معايير وأبعاد التميز التنظيمي

الفرع الأول: معايير التميز التنظيمي

يتوجب على كل منظمة تسعى لتحقيق التميز التنظيمي أن تراعي المعايير الرئيسية التي يقوم عليها التميز التنظيمي، وهي:[3]

- **المعيار الأول: القيادة:** يقوم القادة بتطوير رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وتحديد أهدافها وتقديم القدوة لثقافة التميز التنظيمي، والمشاركة الشخصية في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل، والتعامل مع جميع

[1]- سواط طلق بن عوض، والقيسي سعود محمدي، مرجع سابق، ص ص 12-13.

[2]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص233.

[3]- الضلاعين علي، **أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي**: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 11، 2010، ص71.

الفئات المعنية وتأكيد التزامهم بتحقيق تعاون ورضا تلك الفئات، وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وتوفير ب يئة ملائمة ومشجعة على الإبداع، وتبني سياسة التغيير.

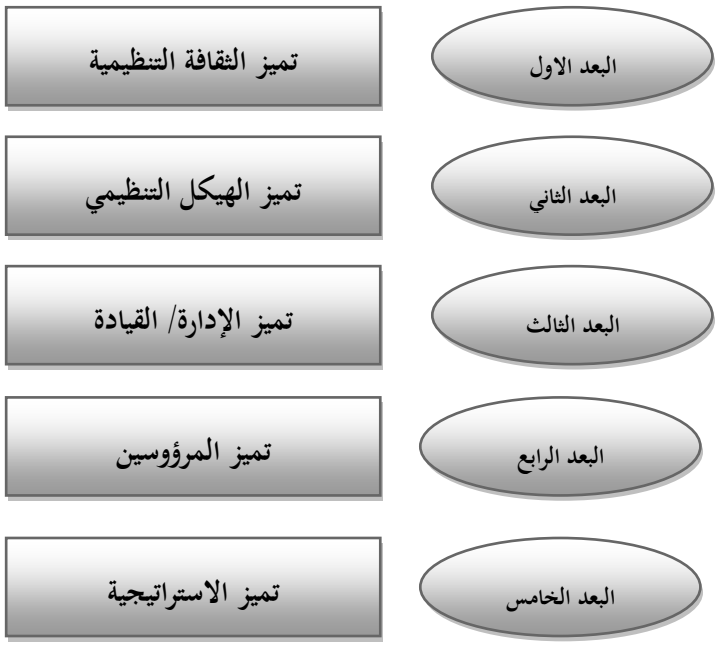
- **المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية:** يجب أن تبنى سياسة واستراتيجية المنظمة على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمتعاملين، وتعتمد على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء والبحوث، ويجب توضيح كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية وكيفية رحها وإيصالها إلى كآفة العاملين في المنظمة.
- **المعيار الثالث: الموارد البشرية:** يجب أن يكون هناك تخطيط سليم وإدارة فعالة للموارد البشرية، تقوم على تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والتعامل مع هذه الموارد بشفافية، والاتصال والحوار المستمران مع إدارة المنظمة، ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.
- **المعيار الرابع: الشراكات والموارد:** من خلال إدارة سليمة للشراكات مع المنظمات الأخرى، إدارة علمية للموارد المالية، إدارة الممتلكات المباني الأجهزة، الموارد، إدارة الموارد التقنية، إدارة المعلومات والمعرفة.
- **المعيار الخامس: العمليات:** وذلك عبر منهجية وإدارة للعمليات، وتحسينها بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين وأصحاب المصالح العلاقة بالمنظمة، ثم تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات جميع الأطراف وتوقعاتهم وتوفير إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.

الفرع الثاني: أبعاد التميز التنظيمي:

يعبر التميز التنظيمي عن قدرة المنظمة على التفوق في أدائها، وكفاتها في بحل مشاكلها وفعاليتها في اقتناص ما يلوح في البيئة المحيطة من فرص، وتجنب المخاطر والتهديدات بالتنبؤ المسبق لها ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها قبل حدوثها من خلال عملية التخطيط لدقيق والمدروس، وسيتم التوسع في شرح أبعاد التميز التنظيمي التي يبينها الشكل التالي:[1]

[1]- الضلاعين علي، مرجع سابق، ص71.

الشكل رقم(2-9): يبين أبعاد التميز التنظيمي:



المصدر: الضلاعين علي، **أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 11، 2010، ص71.

البعد الأول: تميز الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير والأعراف، التي تشكل هوية المنظمة وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها، وتصنف ثقافة المنظمة إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، كما يشير مفهوم قوة الثقافة إلى شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات الخاصة بها.[1]

✓ **أبعاد الثقافة التنظيمية:**

أ-بعد القيادة: يعتبر دعم القيادة لعملية التطوير والتحسين من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية، ويتكون هذا البعد من العناصر التالية: [2]

- ❖ إدراك الإدارة لأهمية العاملين.
- ❖ قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة.
- ❖ التحول الشامل لإدارة المنظمة.

[1]- الخالدي إبراهيم بدر شهاب، مرجع سابق، ص{155-164}.

[2]- علوان نايف قاسم، مرجع سابق، ص ص 85-86.

- ❖ السلوك والدافعية.
- ❖ قيادة التغيير.
- ❖ المشاركة والملكية والمخاطرة

ب–بعد الهياكل والنظم: يعتبر هذا البعد من أهم الجوانب الرئيسية التي تصف ثقافة المنظمة، لأنه يتعلق بعملية الاتصال بين العاملين في كآفة مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، العمل الجماعي، المهام والتدريب، التعليم واستقرار الهدف، ومراقبة التقدم في العمل.[1]

ج–بعد التوجه نحو العميل: بالتركيز على احتياجات ورغبات العميل بنوعية الداخلي والخارجي، وهذه تعتبر مسؤولية كل فرد داخل المنظمة.

د–بعد العملية والقياس: يهتم هذا البعد بالعمليات التي تتم داخل المنظمة، ومحاولة القيام بعمليات القياس وتحديد المقاييس والأفراد لكل عملية، وفي جميع المستويات الإدارية للمنظمة[2]

هـ–بعد التحسين المستمر: يجب أن تشمل عملية التحسين جميع النواحي في المنظمة، لتظل بيئة العمل مواتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بالجودة والتميز.[3]

البعد الثاني: تميز الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهياكل التنظيمية بناء على أسس علمية سليمة، لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية، فهو أحد الوسائل الفعالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف، وهناك عوامل هامة لها درجة تأير عالية على تصميم الهياكل التنظيمية، هي: استراتيجية الهدف، حجم المنظمة، البيئة المحيطة بالمنظمة، التكنولجيا المتوافرة لدى المنظمة، مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لطبيعة المنظمة، وذلك بمراعاة العناصر التالية:[4]

- ❖ ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية، والتمييز بينها ومراعاة توزيعها.
- ❖ ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية.

---

[1]– علوان نايف قاسم، مرجع سابق، ص ص 85-86.

[2]– نفس المرجع السابق، ص 87.

[3]– نفس المرجع السابق، ص 90.

[4]– اللوزي موسى، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص{45-53}.

- ضرورة مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية، من أجل زيادة الأداء وتخفيض التكاليف.
- ضرورة الحفاظ على خطوط اتصال فعالة والتي تراعي طبيعة المنظمة ونشاطاتها.
- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الدائم، بحيث يراعى في ذلك قدرات الإدارة والعاملين وطبيعة العمل.
- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم للصلاحيات في الهيكل التنظيمي.
- اتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة بإحداث بناء تنظيمي جديد سوا أكان رئيسيا أم فرعيا، من خلال دراسات الجدوى للتكلفة وغيرها.
- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

أ-خصائص الهيكل التنظيمي النموذجي المتميز:

بالاستناد إلى ما سبق، يمكننا أن نلخص المزايا والخصائص التي يجب توافرها في الهيكل التنظيمي النموذجي والمتميز كما يلي:[1]

- نموذج منطقي، يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية، ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ويساعد على تشكيل فرق علم محترفة.
- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لاعتبارات شخصية فيه.
- يساعد على الأداء الجيد والكفاءة كمعايير أساسية في المكافآت والحوافز والترقيات.
- يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال، ويوفر معلومات ومهرات جديدة للعاملين في المنظمة.
- يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص ص 247-248.

- ❖ يساهم في تخفيض التكاليف، واختصار الوقت والجهد، والسرعة في إنجاز المهام وإيجاد الحلول.
- ❖ يوفر درجة استفادة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ويركز على عمليات التسويق للمنتج.

البعد الثالث: تميز الإدارة/ القيادة:

✓ **الإدارة المتميزة:**

هي التي تصنع الإنجاز وتحقق الأهداف بالاستغلال الأمثل لمقدرات وموارد المنظمة المتاحة ومن خلال دعم العاملين والمرؤوسين وتحفيزهم، وإطلاق العنان لإبداعاتهم ومواهبهم، وإبراز مهارتهم، وتحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز، والإدارة المتميزة هي المخطط الاستراتيجي للمنظمة، وهي التي ترسم سياسات العمل ولوائحه، وهي التي تتابع كل مجريات العمل، وهي القادرة على اقتناص الفرص الاستثمارية، وهي التي تضع الحلول الوقائية للمشاكل والتهديدات المتوقعة قبل حدوثها، وهي الملهمة للعاملين ولجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.[1]

أ-الصفات الهامة للمدير المتميز:

يتمتع المدير المتميز بالصفات الهامة التالية:[2]

- ❖ المدير المتميز يمتلك إرادة العمل الجاد.
- ❖ المدير المتميز يمتلك الدراية والتجربة.
- ❖ المدير المتميز يفهم بالميزانيات.
- ❖ المدير المتميز يقدم المشورة لمرؤسيه.
- ❖ المدير المتميز يفهم معنى التسويق وإداراته.
- ❖ المدير المتميز يمتلك المهارات الأساسية.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، إدارة **التميز**، مرجع سابق، ص 248.

[2]- نفس المرجع السابق، ص249.

✓ **القيادة المتميزة:**

أ–مفهوم القيادة:

عرف (Alfred & Betty) القيادة بأنها: القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه، أما (chester) فقد عرفها بأنها: سمة تميز سلوك القائد والتي بواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.[1]

ب–خصائص القيادة المتميزة:

يرى أن القيادة تحتاج إلى الالتزام بالنظام والإصرار والمثابرة لكي تستمر في النمو والقوة يوما بعد يوم، وتاليا أكثر خصائص القيادة المتميزة فعالية:[2]

- ❖ التخطيط والتنظيم
- ❖ تحديد الأهداف وصنع القرار
- ❖ مهارات الاتصال
- ❖ إدارة التغيير
- ❖ التدريب والتعليم وبناء الفريق.

البعد الرابع: تميز المرؤوسين:

المنظمة التي لا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة للتميز، كما أن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي، وتميز المرؤوسين يحقق التميز التنظيمي الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويكون ذلك من خلال:[3]

- ❖ الاهتمام بالموظفين والعمل على تمكينهم واحترامهم وتشجيعهم وتدريبهم وتحفيزهم على السلوك الإبداعي والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء والإنتماء للمنظمة لديهم.

---

[1]- صالح علي عودة الهلالات، إدارة **التميز**، مرجع سابق، ص251.

[2]– العواشر عبد الله، **القيادة متكاملة الجودة**، ط1، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2010، ص {112–119}.

[3]– صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص ص 257–258.

- ❖ إتاحة الفرص وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة يجعلهم يبذلون كافو جهودهم لتحقيق أهداف منظتمهم بكفاءة واقتدار.
- ❖ تحديث الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات ولوائح العمل المعمول بها والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل.

أ-مواصفات الموظف المتميز:

يجب أن يتحلى الموظف المتميز عن غيره من الموظفين بمجموعة من المواصفات نجملها بالآتي:[1]

- ❖ لديه أحلام وأهداف وغايات وطموح.
- ❖ تمتع بقدرة التركيز على أهدافه وغاياته.
- ❖ يقدم جميع طاقاته ووقته وولاءه ووفائه لمنظمته.
- ❖ يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه.
- ❖ يجد أفضل وأسهل وأسرع الحلول.
- ❖ أكثر ذكاء من الموظف العادي.
- ❖ يتعاون مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة.

البعد الخامس: تميز الاستراتيجية:

أ-مفهوم الاستراتيجية:

هي تعبير عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات والاستراتيجية عبارة من نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة، بحيث أصبحت المنظمات التي تسعى إلى التميز مدوعة لتتبنى الأسس التي تحقق مفهوم التميز الاستراتيجي وهي:[2]

- ❖ وجود رؤية واضحة للمؤسسة.
- ❖ وجود رسالة محددة.

---

[1]- المقدادي سلمى خليل (مترجم)، **تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل**، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011، ص11.

[2]- صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز** مرجع سابق، ص 261.

ب–الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل منظمات الأعمال المتميزة:

على منظمات الأعمال المتميزة أن تتبنى عدد من الاستراتيجيات الفعالة التي تساعدها على تحقيق التميز التنظيمي، ويتمحور جوهر هذه الاستراتيجيات حول الأداء المتميز للمنظات، وتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها والاهتمام الناجح بالعملاء وهذه الاستراتيجيات هي: [1]

- **استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء: وتعني:** سلسلة متتالية من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التميز في الأداء وتحقيق رؤية المنظمة، وأغلب المنظمات التي تعمل برؤية ورسالة محددة تعكس في الواقع طموحات أصحابها والعاملين فيها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية والتي تتمثل في رضا العملاء، رضا العاملين، سمعة المنظمة... إلخ.
- **استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات:** تنشأ هذه الاستراتيجية أساسا بدافعين هما:

  –انحسار الحصة السوقية للمؤسسة.

  –الرغبة في ضمان التميز في الأداء.
- **استراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل:** يعني مفهوم الاهتمام الناجح بالعميل، تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تتضمن اسعاد العميل وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبفل، ويعتبر الاهتمام الناجح بالعميل استراتيجية جديدة تفوق مفهوم الاهتمام بالعميل إى العناية الناجحة به والتي تعني:[2]

  – المقارنة بالأخرين: مقارنة ما تقدمه المنظمة للعملاء مع ما يقدمه الآخرون.

  – المقارنة بطلبات العملاء: مقارنة ما تقدمه المنظمة للعمءلا مع طلباتهم ورغباتهم.

  – مستوى رضا العملاء: التأكد من مستوى رضا العملاء عن المنظمة وخدماتها.

[1]– صالح علي عودة الهلالات، **ادارة التميز**، مرجع سابق، ص262.

[2]– نفس المرجع السابق، ص263.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للفصل الثاني اتضح أن التميز سلسلة متراكمة من الإخفاقات والنجاحات والانتصارات،وعلى المنظمة أن تمتلك الإدارة القوية لتجاوز الفشل والإخفاقات والاستفادة منها كدروس وخبرات عملية تمكنها من صد أخطائها في المستقبل، وحتى تتمكن المنظمة من طرق أبواب التميز لابد من إدارة التميز، لأن التميز يحتاج إلى توفر المنظمة على القدرات والمهارات الازمة، وإدارة التميز تكشف عن القدرات المحورية التي تميز المنظمة وتعتبرها قوة لها إضافة إلى ذلك على المنظمات التي تسعى ليكون التميز عنوانا لها ولمنتجاتها وخدماتها لابد أن تتبنى ثقافة التميز التي تعد الطريق الرئيسي نحو التميز فغيابها يعني غياب التميز، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي أنه لابقاء للمنظمات الضعيفة فالفلسفة الحديثة هي لابقاء إلا للمنظمات المتميزة.

تمهيد الفصل:

بعدما تم التطرف في الجانب النظري إلى الإطار النظري للمنظمات المتعلمة والتميز التنظيمي على التوالي سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لتقييم دور أدوات منظمات التعلم واعتبارها كمصدر رئيسي لتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجانب النظري وذلك من خلال إسقاطها على الواقع العملي بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة باعتبارها ركيزة أساسية لنجاح عملية التقييم.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سيتم التطرق من خلالها إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إعطاء لمحة شاملة حول مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج وذلك من خلال التعرض إلى كل المعلومات المحيطة بها بداية بتقديم إطار تعريفي حول المؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، وتم اختيار هذه المؤسسة لعدة اعتبارا أهمها:

- ✓ حصول المؤسسة على شهادات **2000: ISO 9001، 2008: ISO 9001، 2015: ISO.14001**
- ✓ أن مؤسسة**condor**مؤسسة خاصة أي تابعة إلى القطاع الخاص حيث يعتمد هذا الأخير على الكفاءات البشرية ذو القدرات والمهارات العالية بالإضافة إلى كونه يعمل بالفلسفات الإدارية الحديثة وهذا على عكس القطاع العام.
- ✓ نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة حيث يكون من السهل على الزبون الحكم عليها وهذا ما يتلاءم جدا وموضوع الدراسة.

المطلب الأول: إطار تعريفي لمؤسسة CONDOR للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية

تنتمي مؤسسة **condor** إلى مجموعة بن حمادي، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تعرف باسم " **antertrad** " وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه " عنتر للتجارة " يتمثل نشاطها في إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02 أفريل 2000 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي:[1]

- ✓ **CKD** (**semi knocked down**): وتعني إعادة تركيب نصف المنتوج بالجزائر، مما يسمح للمؤسسة بدفع حقوق جمركية في حدود 25%.
- ✓ **CKD** (**completelyknocked down**): وتعني إعادة تركيب المنتوج بالكامل، مما يسمح للمؤسسة بدفع 5% فقط كحقوق جمركية.

[1]- www.**condor**.dz/fr/condor، تاريخ الاضطلاع 15-05-2017 على الساعة10:30.

وفي السنوات الأخيرة، أصبحت تنتج أجهزة الإعلام الآلي بعد حصولها على النسخة الأصليةwindows من مؤسسة **Microsoft** العالمية في أواخر 2008.

مؤسسة **condor** مؤسسة خاصة ذات أسهم، تأسست في 09-02-2002، وبدأت فعلا النشاط في 23-11-2002 وسجلت علامتها التجارية في 30-04-2003 لدى inapi تحت اسم **antertrad condor**.

يوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة إجمالية تقدر بـ 112559 م^2، ويقدر رأس مالها بـ: 2.450.000.000 دج.

تنتمي مؤسسة **condor** إلى مجمع بن حمادي الذي يتكون من المؤسسات الآتية[1]:

- مؤسسة **condor** لإنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي.
- مؤسسة **argilor** لإنتاج الآجر والمواد الحمراء.
- مؤسسة **polyben** لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة **gerbior** لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة **gemac**لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- مؤسسة **honda métal**لإنتاج المواد المعدنية.

تتشكل مؤسسة **condor** من الوحدات الآتية:

- وحدة إنتاج التلفاز: تم تأسيسها سنة 2003.
- وحدة إنتاج المواد البيضاء (الغسلات، آلة الطبخ) والمكيفات الهوائية: تم تأسيسها سنة 2005.
- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي والتلفاز متنوع**LCD**: تم تأسيسها سنة 2003.
- وحدة إنتاج الثلاجات: تم تأسيسها سنة 2005.
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف الذكية: تم تأسيسها سنة 2010.
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية: تم تأسيسها سنة 2013.

[1]- www.**condor**.dz/fr/condor

- ❖ وحدة البوليستيران: وحدة دعم.
- ❖ وحدة إنتاج البلاستيك: وحدة دعم.

تحصلت مؤسسة **CONDOR** على شهادة (**ISO 9001 :2000**) في 27 مارس 2007 من طرف مخبر afnor afaq للجودة العالمية والخاصة بنظام تسيير النوعية système de management de qualité وكذا شهادة (**ISO 9001 :2008**) في 21 جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة للدخول إلى الأسواق العالمية الأوروبية بمنتوجها الخاص بجهاز التلفاز LCD، وفي جوان 2015 تحصلت على شهادة **ISO 14001** الخاصة بحماية البيئة، إضافة إلى ذلك اعتمادها لشهادة **ISO 18000** الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع المعهد الوطني للتقييس الممثل للوكالة السويسرية، والتي تنص على التزام المؤسسة باحترام المعايير العالمية نحو العالمية من حيث الراتب والنظافة وطب العمل وقوانين العمل واستغلال الطاقة.[1]

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية **CONDOR** والرمز الذي يوجد أمام كلمة **CONDOR** يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية، حيث يصل تحليقه إلى أعلى طبقات الجو، والحرف (**R**) يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من أي تزوير أو تقليد.[2]

[1] -www.**condor**.dz/fr/condor

[2] – نفس المرجع السابق.

المطلب الثاني :أهداف مؤسّسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية

مؤسّسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية كباقي المؤسّسات تسعى جاهدة إلى تحقيق مركز تنافسي قوي، ومن أجل تحقيق ذلك وضعت لنفسها مجموعة من الأهداف ترتكز على المبادئ الآتية :

- ✓ السّعي نحو احتلال المركز الرّيادي في السّوق المحلّية.
- ✓ تحقيق الجودة والفعالية.
- ✓ تنويع تشكيلة منتجاتها.

وتتمثّل أهداف مؤسّسة **Condor** في المحاور الآتية :

أ–تعزيز وتطوير وضعيتها كمصنع وممّون هام بالنسبة للصناعات الإلكترونية، الأجهزة الكهرومنزلية، أجهزة الإعلام الآلي، والطاقة المتجدّدة، وكذا الإستماع الدّائم للعملاء والشركاء والمستهلكين.

ويهدف هذا المحور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓فتح أسواق دولية جديدة.
- ✓توسيع شبكة التوزيع في كافة أنحاء التّراب الوطني، وتطوير سياسة التّوزيع من خلال صالات العرض **(Showroom)**
- ✓توسيع نطاق المنتجات.
- ✓تحسين وتطوير خدمات ما بعد البيع.

ب–تشجيع عملية البحث والتّطوير داخل المؤسّسة، مع الأخذ بعين الإعتبار توقعات أصحاب المصالح . وذلك بهدف:

- ✓ رفع قيمة منتجات المؤسّسة من خلال تحسين نسبة السعر /الجودة (السعر التنافسي) ، وتخفيض تكاليف التّصنيع

جـ–توفير الإمكانات والمهارات اللاّزمة لتحقيق النّتائج، والحفاظ على بيئة عمل صحيّة، وزرع الشّعور بالإنتماء بين الموظفين .ويشمل هذا المحور تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تكييف المؤسّسة مع الإستراتيجية المسطّرة.
- ✓ وضع سياسات التوظيف والتّدريب الّتي تتماشى وسياسة المؤسّسة.
- ✓ توفير الصّحة والسّلامة المهنية لجميع العاملين داخل المؤسّسة.

للقيام بذلك، سطّرت الإدارة العليا الإجراءات الآتية:

- ✓ تحديد الموارد اللاّزمة لتنفيذ هذه السّياسة.
- ✓ اتخاذ جميع التّدابير اللاّزمة لتجنّب مخاطر التلّوث.
- ✓ ضمان التحسين المستمر في الجودة والمحافظة على البيئة وتوفير الصّحة والسّلامة المهنية.
- ✓ التأكد من أن نظام التسيير يبقى فعالا.
- ✓ تعزيز شفافية إدارة المؤسّسة.

المطلب الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لمؤسسة condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة **condor** في مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والشكل رقم (**3-1**) يوضح البناء التنظيمي لمؤسسة **condor** للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

من الشكل أعلاه يتضح أن مؤسسة condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية تتكون من ثلاث مستويات:[1]

أ-المستوى الأول: المديريةالعامة: تتكون من:

* **المدير العام:** تتمثل في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

* **أمانة المديرية:** وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

* **نائب المدير العام:** يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

* **مساعد نائب المدير والمساعد القانوني:** مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق إستراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

ب-المستوى الثاني: المديريات والمصالح الوظيفية:

* **مديرية الجودة الشاملة:** تتمثل مهام هذه المديرية في النقاط الآتية:

- ❖ تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل.
- ❖ تسيير الوثائق الخاصة بنظام الجودة والسلامة والبيئة.
- ❖ القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.
- ❖ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزو.
- ❖ يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

[1]- www.**condor**.dz/fr/condor

* **مديرية الموارد البشرية:** تتمثل مهام المديرية في الآتي:

- ❖ توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- ❖ لحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية.
- ❖ العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية.
- ❖ متابعة العمليات الخاصة بالتكوين.
- ❖ لتنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.
- ❖ السهر على تطبيق الإجراءات المنصوص عليها في المواصفات العالمية والخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ العمل على تكوين علاقات دائمة مع الشريك الاجتماعي.

* **مديرية المحاسبة والمالية:** تتمثل في الآتي:

- ❖ متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها.
- ❖ إعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتحليلها.
- ❖ مساعدة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية.
- ❖ تحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.
- ❖ تحديد أسباب وقوع الفروقات والانحرافات.
- ❖ إعداد المخطط المالي على المدى القصير والطويل.

* **المديرية التجارية:** تتمثل مهام هذه المديرية في:

- ❖ الاستماع إلى الزبون.
- ❖ دراسة التغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطويرات المبيعات.
- ❖ القيام بحملات الترويج في كافة وسائل الإعلام.
- ❖ تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- ❖ تفقد عمليات وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- ❖ السهر على احترام الإجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفات العالمية الصادرة من قبل المنظمة العالمية للتقييس.
- ❖ تطوير طرق البيع للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

* **مديرية خدمات ما بعد البيع**: تتمثل في الأتي:

- ❖ توفير خدمات ما بعد البيع لزبائن المؤسسة في إطار الضمان.
- ❖ تجميع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج (التغذية العكسية).
- ❖ إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
- ❖ معالجة شكاوى العملاء بعد تحليلها.
- ❖ توجيه عملية الإنتاج لتحسين جودة المنتجات.

* **مديرية التسويق**: تتمثل مهام هذه المديرية في:

- ❖ القيام ببحوث التسويق بهدف تحديد حجم الطلب عليها.
- ❖ تحليل مبيعات المؤسسة.
- ❖ المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمنتجات المؤسسة.
- ❖ إعداد نظام المعلومات التسويقية.
- ❖ تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

* **المديرية التقنية**: وتتمثل مهامها في الآتي:

- ❖ المحافظة على وسائل الإنتاج.
- ❖ العمل على توفير قطع الغيار بصفة مستمرة.
- ❖ إعداد وتنفيذ برامج الصيانة والوقاية.
- ❖ تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.

* **مصلحة المشتريات**: وتتمثل مهامها هذه المصلحة في الآتي:

- ❖ إعداد وتحليل الطلبيات.
- ❖ التنسيق مع الموردين.
- ❖ معالجة الطلبيات اتجاه البنك.

* **مصلحة العتاد**: تتمثل مهامها في النقاط الآتية:

- ❖ التكفل بعملية نقل السلع (الموارد الولية، المنتجات).
- ❖ التكفل بعملية صيانة وسائل النقل.
- ❖ إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة.

* **مصلحة الأمن والوقاية**: هذه المصلحة تقوم بـ:

- ❖ تسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار.
- ❖ تسيير وسائل مكافحة الحرائق.
- ❖ تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- ❖ تكوين العمال على الرقابة والأمن الصناعي.

ج-المستوى الثالث: وحدات الإنتاج:

* **وحدة المكيفات والمواد البيضاء**: تقوم هذه الوحدة بـ: تركيب المكيفات الهوائية بكل أنواعها.

* **وحدة الثلاجات**: تقوم هذه الوحدة بـ: تركيب الثلاجات.

* **وحدة أجهزة الاستقبال الرقمي**: تقوم هذه الوحدة بـ: إنتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.

***وحدة المنتجات السمراء**: تقوم هذه الوحدة بـ: إنتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

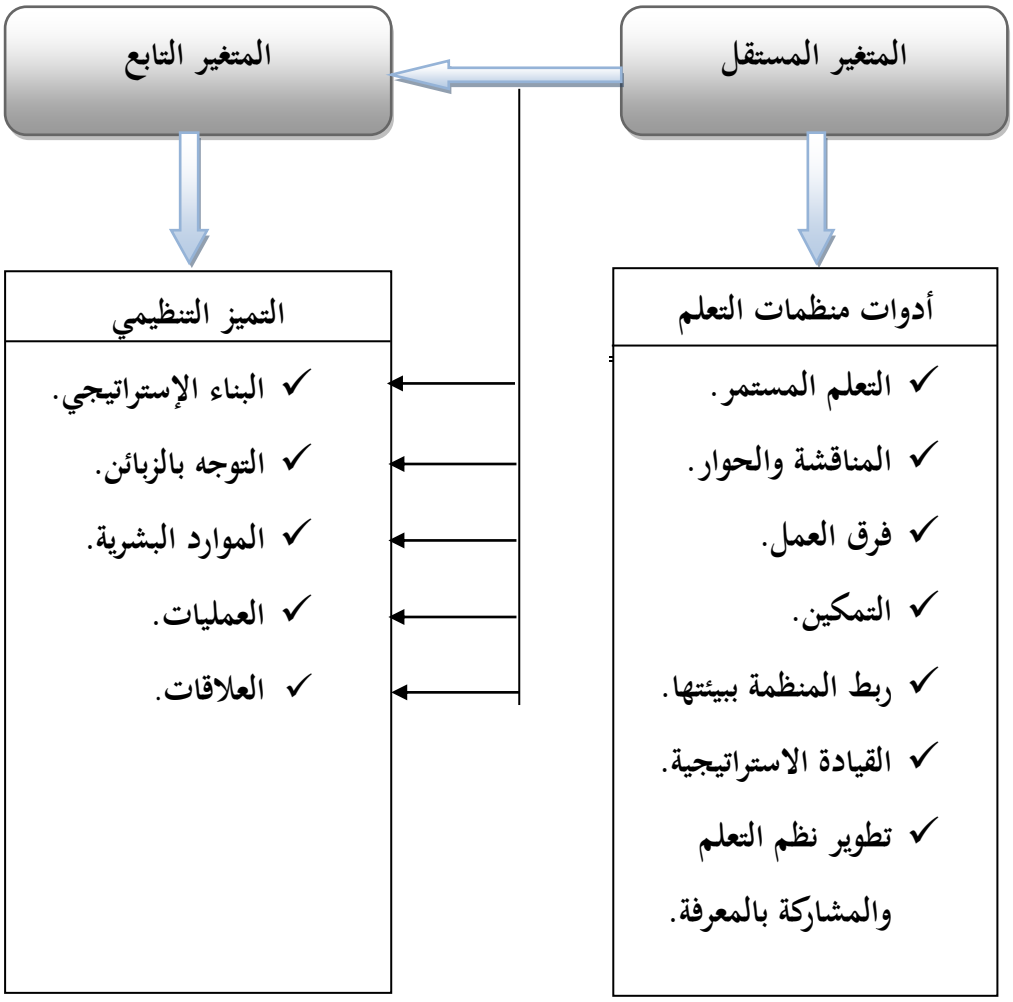
يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره إحدى الركائز الأساسية لنجاح هاته الأخيرة لكونه يضم عناصر مهمة ولما لا يمكن القول بأنها رئيسية نظرا لحاجة الجانب التطبيقي لها حيث سيتم إبرازها واكتشاف مدى أهميتها بالنسبة للبحث لاحقا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: نموذج الدراسة

يتضمن الشكل التالي أهم المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

الشكل رقم(3-2): مخطط إجرائي لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: أسلوب الدراسة

لتوفير البيانات عن المشكلة موضوع الدراسة، إضافة إلى تفسيرها والبرهنة على فرضيات الدراسة، سيتمّ الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، والذّي سنتناول من خلاله معرفة مدى اعتماد مؤسّسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على أدوات منظمات التعلم ومدى دورها في تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز مكانتها أمام باقي المؤسسات.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع هذه الدراسة من الإطارات الإدارية لمؤسسة **condor** أي الإطارات العاملين في مختلف الوظائف في مؤسسة **condor** والذي يبلغ عددهم (**109**) موزعين على النحو التالي[1]:المدراء:**27**مدير،نائب مدير ورؤساء المديريات:**31**،رؤساء المصالح:**51**رئيس، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بحيث أن جميع عناصر المجتمع يكون لها فرصة محددة ومتساوية، وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية في هذه الدراسة بـ **37** إطار إداري من مجموع **109**إطارات إدارية.

ولقد تم توزيع **39**استبانة، وتم استرجاع**38**، وفيما بعد تم استبعاد واحدة منها بسبب عدم صلاحيتها، ليصبح العدد الإجمالي للإستبانات الصالحة **37**إستبانة، أي بنسبة بلغت (**94.8%**).

الفرع الرابع: أداة الدراسة

لمعالجة إشكالية الموضوع ومختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة حيث شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من **60** فقرة وتضمنت **3** أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة وذلك من خلال **4** متغيرات تضمنت العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، حيث تضمن **35** فقرة تتعلق بأدوات منظمات التعلم التي تم تقسيمها كما يلي:

[1]-مديرية الموارد البشرية.

الجدول رقم(3-1): أدوات منظمات التعلم

أدوات منظمات التعلم	التعلم المستمر	المناقشة والحوار	فرق العمل	التمكين	ربط المنظمة بيئتها	القيادة الإستراتيجية	تطويرنظم التعلم والمشاركة بالمعرفة
عدد الفقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات

المصدر: من إعداد الطالب.

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع، حيث تضمن **25** فقرة مست مرتكزات التميز التنظيمي التي تم تقسيمها كما يلي:

الجدول رقم(3-2): مرتكزات التميز التنظيمي

مرتكزات التميز التنظيمي	البناء الاستراتيجي	التوجه بالزبائن	الموارد البشرية	العمليات	العلاقات
عدد الفقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات

المصدر: من إعداد الطالب.

بالإضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **statistical package for socialxienecspss**للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، حيث تم اعتماد مستوى دلالة (**0.01**) الذي يقابله مستوى ثقة (**0.99**) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة.
- حساب معامل الارتباط **Spearman**.
- معامل ألفا كرونباخ وهذا بهدف تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي اختبار **كولمجروف–سمرنوف**(**1–smaplek–s**).
- معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.
- تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قبل أن يتم عرض أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها واختبار فرضياتها يشترط ضرورة معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد إدخالها في برنامج الحزم الإحصائية **spss**، وعلى ضوء هذا قمنا باستخدام اختبار **كولمجروف–سمرنوف** لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، فهو يعد اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث يقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

الفرضية الصفرية:(**H0**): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة:(**H1**): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وبالتالي يمكن القول أنه إذا كانت قيمة الاحتمال(**sig–p.value**) أكبر من مستوى المعنوية1% فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إذا كانت قيمة الاحتمال(**sig–**

p.value) أقل من مستوى المعنوية1% فإننا نقبل الفرضية البديلة، ونقول بأن البيانات لاتتوزع توزيعا طبيعيا، والجدول الموالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم (3–4): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف(–1K–Sample)

	Kolmogorov-smirnov		Shapiro- wlik	
	قيمةZ	Sig	قيمةZ	Sig
أدوات منظمات التعلم	0.145	0.59	0.853	0.10
التميز التنظيمي	0.131	0.107	0.966	0.309

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

يوضح الجدول رقم (**3–4**) أن القيمة الاحتمالية (**Sig**) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: الصدق

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى صدق نتائجها وتفسيرها، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق:

أ–الصدق الظاهري

للتأكد من صدق الاستبيان تم الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم التسيير(**2محكمين**)، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، ولدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان، ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة وبناء على ردودهم قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم.

ب–صدق المقياس: في هذا النوع من الصدق تم التعرض إلى كل من الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

- **الاتساق الداخلي**: ويعني مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه وذلك من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له على النحو التالي:

المجال الأول: مدى اعتماد مؤسسة condorللصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على أدوات منظمات التعلم:

❖ يبين الجدول رقم(**3-5**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على التعلم المستمر) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3-5): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"التعلم المستمر"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تعزز الإدارة العليا الثقافة المشجعة على التعلم المستمر.	0.816**	0.000
02	تعمل المنظمة على التدريب المستمر للموظفين.	0.868**	0.000
03	تلتزم الإدارة بشكل دائم على وضع السياسات التي تساعد الأفراد على عملية التعلم.	0.827**	0.000
04	توفر الإدارة للعاملين دعما ماديا ومعنويا لتطوير قدراتهم على تعلم مهارات جديدة.	0.800**	0.000
05	تسعى المنظمة جاهدة على توفير بيئة عمل مساعدة ومشجعة على التعلم.	0.700**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم(**3-6**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على المناقشة والحوار) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–6): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "المناقشة والحوار"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
06	يشجع مديرو المنظمة بشكل مباشر العاملين على التعبير بأفكارهم وأرائهم الشخصية بحرية حتى ولو تعارضت مع وجهات نظرهم.	0.791**	0.000
07	تشجع المنظمة وتقوي ثقافة التساؤل والاتصالات المفتوحة.	0.634**	0.000
08	تعتمد المنظمة على نمط قيادي ديمقراطي ما يفتح المجال للمرؤوسين بالمناقشة والتعبير بحرية عن أفكارهم.	0.861**	0.000
09	تعمل المنظمة على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين.	0.830**	0.000
10	تحفز المنظمة العاملين على التشاور وتبادل الآراء كمصدر لحلول المشكلات.	0.866**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم(**3–7**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على فرق العمل) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "فرق العمل"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	تشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة	0.649**	0.000
12	تعمل المنظمة على نشر ثقافة التعاون والثقة	0.832**	0.000
13	تقوم المنظمة بتشجيع أعضاء الفريق على الإبداع والابتكار	0.754**	0.000
14	تسعى الإدارة على خلق جو ملائم لأعضاء العمل داخل الفريق	0.681**	0.000
15	توفر المنظمة تحفيزات مادية ومعنوية لأعضاء عمل الفريق	0.560**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α =0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم(**3-8**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على التمكين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3-8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"التمكين" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	**تقوم الإدارة بالتنازل عن بعض المهام والصلاحيات للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات**	0.758**	0.000
17	**يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا**	0.810**	0.000
18	**تعمل الإدارة على إشراك العاملين في تكوين الإستراتيجية المتبعة**	0.802**	0.000
19	**تقوم المنظمة بإشراك جميع العاملين في وضع وتنفيذ رسالة المؤسسة**	0.778**	0.000
20	**تستند الإدارة العليا إلى إشراك جميع المرؤوسين في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة**	0.721**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α **=0.01** **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss

❖ يبين الجدول رقم (**3-9**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على ربط المنظمة ببيئتها) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "ربط المنظمة ببيئتها"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
21	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف	0.861**	0.000
22	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات	0.804**	0.000
23	عملية التحليل البيئي في مؤسستكم عملية مستمرة	0.888**	0.000
24	تستخدم المنظمة أجهزة متخصصة للمراقبة المستمرة لبيئتها	0.873**	0.000
25	تحليل البيئة يمكن المنظمة من فهم المتغيرات البيئية التي تعمل في إطارها	0.714**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنويةα=0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم (**3–10**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على القيادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–10):معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "القيادة الاستراتيجية"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
26	تشجع قيادة المنظمة على التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع العاملين	0.613**	0.000
27	تعمل قيادة المنظمة على إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة	0.793**	0.000
28	تعمل على توجيه المرؤوسين وتعزيز وتنسيق جهودهم وتحفيزهم على حل المشاكل	0.832**	0.000
29	تقوم بتوفير فرص التقدم للعاملين	0.677**	0.000
30	لا تمارس على العاملين مهنة الرقابة والإشراف عليهم	0.448**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنويةα =0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم (**3–11**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة)

والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد السابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3-11): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة " والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
31	مشاركة الأفراد بمعارفهم وخبراتهم سيزيد من فرص نموهم وتعلمهم	0.771**	0.000
32	تسعى المنظمة إلى جذب أحدث التكنولوجيا	0.804**	0.000
33	تحفز الإدارة العليا على التفاعل والتعاون الإيجابي داخل المنظمة	0.861**	0.000
34	المشاركة بالمعرفة تساعد على تعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين	0.872**	0.000
35	تحفز الإدارة العليا على استعمال آليات وحوافز التفكير في المشكلات	0.605**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنويةα=0.01 **المصدر**:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

المجال الثاني:مدى اعتماد مؤسسة condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على مرتكزات التميز التنظيمي

❖ يبين الجدول رقم (**3-12**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على البناء الاستراتيجي كركيزة أساسية للتميز التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–12):معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "البناء الاستراتيجي" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
36	تقوم المنظمة بوضع السياسات الواضحة والدقيقة سعيا لتحقيق النجاحات المأمولة	0.727**	0.000
37	تعمل المنظمة على رسم خطة واضحة تساعد على تحقيق الأهداف والطموحات	0.854**	0.000
38	للمنظمة توجهات ومسارات واضحة تعمل في اتجاهها	0.915**	0.000
39	للمنظمة مجموعة من المعايير الأخلاقية تعمل في إطارها	0.904**	0.000
40	تصيغ المنظمة أهدافها بالتوافق مع رسالتها ورؤيتها	0.826**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنويةα =0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم (**3–13**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على التوجه بالزبائن كركيزة أساسية للتميز التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–13): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "التوجه بالزبائن"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
41	تفي المنظمة بمتطلبات العميل والاستجابة لحاجاته ورغباته بشكل يفوق توقعاته	0.800**	0.000
42	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار شكاوى الزبائن ومقترحاتهم	0.917**	0.000
43	تعمل المنظمة على إشراك الزبائن في صناعة القرارات الحاسمة	0.878**	0.000
44	تعتمد المنظمة على آليات مختلفة تجسد وتثمن اهتمامها بالزبون	0.809**	0.000
45	تضع المنظمة نظام لمتابعة اقتراحات الزبائن	0.783**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α**=0.01** **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم (**3–14**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على الموارد البشرية كركيزة أساسية للتميز

التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–14): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "الموارد البشرية" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
46	تلتزم المنظمة باحترام الأفراد والاعتراف بجهودهم	0.827**	0.000
47	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتقييم المستمر لأداء العاملين للكشف على نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها	0.841**	0.000
48	تركز الإدارة العليا على ديمومة إقامة الدورات التدريبية للعاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم	0.876**	0.000
49	تهتم المنظمة باستقطاب أحسن وأجدر الكفاءات البشرية	0.844**	0.000
50	تقوم الإدارة العليا بإرشاد الأفراد إلى الوجهة الصحيحة والتأثير إيجابا على قراراتهم	0.700**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α **=0.01** **المصدر**:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامجspss.

❖ يبين الجدول رقم (**3–15**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على العمليات كركيزة أساسية للتميز التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–15): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "العمليات" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
51	تعمل المنظمة على تحسين أنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات	0.648**	0.000
52	تتبنى المنظمة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات	0.896**	0.000
53	تصنف العمليات حسب أهميتها في المنظمة	0.899**	0.000
54	تقوم المنظمة بتقديم الخدمات بناءا على احتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة	0.885**	0.000
55	تلتزم الإدارة العليا بالتقييم المستمر للعمليات	0.648**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α =0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم (**3–16**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مدى اعتماد مؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية على العلاقات كركيزة أساسية للتميز التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–16): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"العلاقات" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
56	تدعم الإدارة العليا العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر	0.763**	0.000
57	توفر المنظمة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد	0.730**	0.000
58	تشجع الإدارة العليا التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية	0.827**	0.000
59	تخلق الإدارة العليا حلول ناجحة للمشاكل والتحديات	0.810**	0.000
60	تمتلك المنظمة علاقات وطيدة مع أطراف خارجية	0.755**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنويةα =0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

- **الصدق البنائي**: يبيّن مدى ارتباط مجالات الدّراسة مع المحور التي تنتمي إليه، والجدول رقم (**3–17**) يبيّن مدى ارتباط كل المجالات مع المحور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3–17): معامل الارتباط Spearman يبين مدى ارتباط كل مجالات الاستبانة مع المحور التي تنتمي إليه والدرجة الكلية لهذا البعد

محاور الدراسة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أدوات منظمات التعلم	0.906	0.000
التميز التنظيمي	0.994	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبيت من صدقها تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وتم تقييم تماسك المقياس بحساب **alpha cronbach**، إذن أن أسلوب الفاكرونباخ يعتمد على اتساق أداء الأفراد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات الاستبيان بهذه الطريقة، طبقت معادلة **alpha cronbach** على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد 0.60 (**alpha**) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

جدول رقم (3–18): معامل (Cronbach Alpha) يبين درجة ثبات المحاور والاستبانة ككل

المحور	عـــــــدد العبارات	معامل Cronbach Alpha
المحور الأول	35	0.957
المحور الثاني	25	0.951
الإستبانة	60	0.973

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (**3–18**) أنّ قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة **Condor** على أدوات منظمات التعلم هي (**0.957**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدّل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة **Condor**للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على مرتكزات التميز التنظيمي (**0.951**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على

ثبات عال لهذا المحور، كما يتضّح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.973**) وهي قيمة عاليةجدا، ما يدل على أنها مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية محيطين بكل جوانبها وتفسير كل ما مسته هاته الدراسة حيث تم الاعتماد على المقياس الإحصائي **spss**لإعطاء نتائج دقيقة، وهذا بدء بتحليل المتغيرات الشخصية والمهنية ثم بتفسير مجالات الدراسة لنصل في الأخير إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والمهنية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: المتغيرات الشخصية والمهنية، وتمّ الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التّكرارات والنّسب المئوية.

الفرع الأول: المتغيرات الشخصية: تتمثل هذه المتغيرات في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النّتائج الآتية:

أ-توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس:

يمثل الجدول رقم (**3-19**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (3-19): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الجنس	ذكر	21	56.8
		أنثى	16	43.2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجspss.

ب–توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر:

يمثل الجدول رقم (**3–20**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3–20): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التّكرار	النسبة المئوية%
2	السن	أقل من أويساوي 25 سنة	16	43.2
		من 26 إلى 35 سنة	14	37.8
		من 36 إلى أقل من 45 سنة	07	18.9
		أكبر من45سنة	00	00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

ج–توزيع أفراد الدّراسة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الجدول رقم (**3–21**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3–21): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الخبرة	ثانوي	03	8.1
		دبلوم	10	27.1
		جامعي	17	45.9
		دراسات عليا	07	18.9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفرع الثاني: المتغيرات المهنية: تتمثل هذه المتغيرات في الخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

يمثل الجدول رقم (**3–22**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة:

جدول رقم (3–22): توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	**الخبرة**	**أقّل من أو يساوي 5 سنوات**	25	67.6
		من 5 سنوات إلى15 سنة	12	32.4
		من16 سنة إلى 25 سنة	00	00
		أكبر من 25سنة	00	00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: تفسير مجالات الدّراسة

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample Test)، لاختبار الفرضية الآتية:

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أثر أدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة Condorأكبر من درجة الحياد وهي الوزن النسبي المقدر ب 60%.

وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لايوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

الفرع الأول: تحليل فقرات المجال الأول: مدى اعتماد مؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على أدوات منظمات التعلم

أ-تحليل فقرات البعد الأول: التعلم المستمر:

جدول رقم(3-23): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " التعلم المستمر"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	Sig	الترتيب
1	تعزز الإدارة العليا الثقافة المشجعة على التعلم المستمر	4.08	0.682	81.6	36.386	0.000	1
2	تعمل المنظمة على التدريب المستمر للموظفين	3.95	0.743	79	32.290	0.000	2
3	تلتزم الإدارة بشكل دائم على وضع السياسات التي تساعد الأفراد على عملية التعلم	3.84	0.764	76.8	30.546	0.000	3
4	توفر الإدارة للعاملين دعما ماديا ومعنويا لتطوير قدراتهم على تعلم مهارات جديدة	3.76	0.723	75.2	31.613	0.000	4
5	تسعى المنظمة جاهدة على توفير بيئة عمل مساعدة ومشجعة على التعلم	3.73	0.732	74.6	30.987	0.000	5
جميع فقرات البعد معا		**3.782**	**3.075**	**77.44**	**38.278**	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (التعلم المستمر) يساوي (3.782)، والوزن النسبي يساوي (77.44%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.278) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين سياسات التعلم المستمر وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ سياسات التعلم المستمر بمؤسسة **Condor** تتم وفق أسس متينة وواضحة تتيح فرص متكافئة للجميع بهدف الإستفادة من عملية التعلم وتتم وفقا لحاجات الأفراد إلى هذا النوع من الممارسات.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: المناقشة والحوار:

جدول رقم(3-24): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " المناقشة والحوار"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
06	يشجع مديرو المنظمة بشكل مباشر العاملين على التعبير بأفكارهم وأرائهم الشخصية بحرية حتى ولو تعارضت مع وجهات نظرهم	3.62	0.721	72.2	30.563	0.000	5
07	تشجع المنظمة وتقوي ثقافة التساؤل والاتصالات المفتوحة	3.76	0.723	75.2	31.613	0.000	2
08	تعتمد المنظمة على نمط قيادي ديمقراطي ما يفتح المجال للمرؤوسين بالمناقشة والتعبير بحرية عن أفكارهم	3.73	0.693	74.2	32.730	0.000	3
09	تعمل المنظمة على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين	3.86	0.673	77.2	34.912	0.000	1
10	تحفز المنظمة العاملين على التشاور وتبادل الآراء كمصدر لحلول المشكلات	3.73	0.769	74.6	29.498	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		**3.74**	**2.989**	**74.68**	**38.055**	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (المناقشة والحوار) يساوي (3.74)، والوزن النسبي يساوي (74.68%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.055) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين أسلوب المناقشة والحوار وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أن أسلوب المناقشة والحوار بمؤسسة **Condor** يتم بمنهجية محكمة ومتفق عليها نظرا لرغبات الأفرادالتي تحتاجإلى تفعيل هذا النوع من الأساليب من أجل حصد المزيد من الفهم والمعرفة وتحقيق الإبداع والابتكار.

ج. تحليل فقرت البعد الثالث: فرق العمل:

جدول رقم(3-25): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " فرق العمل"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
11	تشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة	3.57	0.801	71.4	27.102	0.000	5
12	تعمل المنظمة على نشر ثقافة التعاون والثقة	3.62	0.828	72.4	26.594	0.000	4
13	تقوم المنظمة بتشجيع أعضاء الفريق على الإبداع والابتكار	3.62	0.721	72.2	30.563	0.000	3
14	تسعى الإدارة على خلق جو ملائم لأعضاء العمل داخل الفريق	3.84	0.727	76.8	32.111	0.000	2
15	توفر المنظمة تحفيزات مادية ومعنوية لأعضاء عمل الفريق	3.86	0.585	77.2	40.180	0.000	1
جميع فقرات البعد معا		**3.702**	**2.804**	**74**	**40.148**	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (فرق العمل) يساوي (3.702)، والوزن النسبي يساوي (74%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (40.148) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين فرق العمل وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ أسلوب العمل كفريق بمؤسسة **Condor** يتم وفق طريقة منتظمة ومستمرة وهذا طبقا لحاجة المؤسسة الماسة إلى ممارسة هذا الأسلوب الذي يتطلب مناخ تنظيمي يعزز التعاون وروح العمل الجماعي كونه مصدر حلول للمشكلات و القضايا التي تتعرض لها المؤسسة.

د. تحليل فقرات البعد الرابع: التمكين:

جدول رقم(3-26): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " التمكين"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
16	تقوم الإدارة بالتنازل عن بعض المهام والصلاحيات للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.86	0.673	77.2	34.912	0.000	1
17	يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا	3.81	0.739	76.2	31.355	0.000	2
18	تعمل الإدارة على إشراك العاملين في تكوين الإستراتيجية المتبعة	3.68	0.884	73.6	25.303	0.000	4
19	تقوم المنظمة بإشراك جميع العاملين في وضع وتنفيذ رسالة المؤسسة	3.65	0.633	73	35.052	0.000	5
20	تستند الإدارة العليا إلى إشراك جميع المرؤوسين في رسم التوجهات المستقبليةللمؤسسة	3.73	0.693	74.6	32.730	0.000	3
جميع فقرات البعد معا		**3.75**	**2.921**	**74.92**	**38.995**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (التمكين) يساوي (3.75)، والوزن النسبي يساوي (74.92%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.995) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين التمكين وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ عملية التمكين بمؤسسة **Condor**تتم عبر أساليب علمية وتحفيزية وفقا لمتطلبات الأفراد التي تحتاج إلى تمكينهم نحو رؤية واضحة ومشتركة متفق عليها.

هـ. تحليل فقرات البعد الخامس: ربط المنظمة ببيئتها:

جدول رقم(3-27): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " ربط المنظمة ببيئتها"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
21	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.	3.92	0.759	78.4	31.393	0.000	1
22	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات.	3.73	0.804	74.6	28.202	0.000	3
23	عملية التحليل البيئي في مؤسستكم عملية مستمرة	3.70	0.845	74	26.641	0.0	4
24	تستخدم المنظمة أجهزة متخصصة للمراقبةالمستمرة لبيئتها	3.62	0.893	72.2	24.671	0.000	5
25	تحليل البيئة يمكن المنظمة من فهم المتغيرات البيئية التي تعمل في إطارها	3.81	0.701	76.2	33.081	0.000	2
جميع فقرات البعد معا		**3.756**	**3.416**	**75.08**	**33.440**		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الخامس (ربط المنظمة ببيئتها) يساوي (3.756)، والوزن النسبي يساوي (75.08%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمةt المحسوبة تساوي (33.440) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين ربط المنظمة ببيئتها وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ عملية ربط المنظمة ببيئتها بمؤسسة **Condor** تتم بطريقة دائمة ومستمرة وبوسائل علمية حديثة نظرا للتحديات البيئية التي فرضتها بيئة الأعمال والتي أجبرت المؤسسة على المراقبة اليومية لها، وذلك بهدف معرفة وفهم المتغيرات البيئية التي تعمل المؤسسة في ظلها بغرض التكيف معها.

و. تحليل فقرات البعد السادس: القيادة الاستراتيجية:

جدول رقم(3-28): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " القيادة الاستراتيجية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
26	تشجع قيادة المنظمة على التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع العاملين	3.62	0.758	72.4	29.050	0.000	4
27	تعمل قيادة المنظمة على إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة	3.73	0.693	74.6	32.730	0.000	2
28	تعمل على توجيه المرؤوسين وتعزيز وتنسيق جهودهم وتحفيزهم على حل المشاكل	3.65	0.753	73	29.459	0.000	3
29	تقوم بتوفير فرص التقدم للعاملين	3.76	0.760	75.2	30.055	0.000	1
30	لا تمارس على العاملين مهنة الرقابة والإشراف عليهم	3.11	1.125	62.2	16.804	0.000	5
جميع فقرات البعد معا		**3.57**	**2.820**	**71.48**	**38.532**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد السادس (القيادة الاستراتيجية) يساوي (3.57)، والوزن النسبي يساوي (71.48%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.532) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ نمط القيادة الاستراتيجية بمؤسسة **Condor** تتم بطرق علمية وحديثة، وهذا وفقا إلى انعكاسات وتوجهات الأفراد التي تحتاج إلى الابتعادعن الإجراءات الروتينية وإشراكهم في صناعة القرار ورسم السياسات والأهداف.

ز. تحليل فقرات البعد السابع: تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة:

جدول رقم(3-29): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
31	مشاركة الأفراد بمعارفهم وخبراتهم سيزيد من فرص نموهم وتعلمهم	3.84	0.800	76.8	29.189	0.000	2
32	تسعى المنظمة إلى جذب أحدث التكنولوجيا	3.97	0.726	79.4	33.289	0.000	1
33	تحفز الإدارة العليا على التفاعل والتعاون الإيجابي داخل المنظمة	3.81	0.739	76.2	31.355	0.000	3
34	المشاركة بالمعرفة تساعد علىتعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين	3.81	0.877	76.2	26.438	0.000	5
35	تحفز الإدارة العليا على استعمال آليات وحوافز التفكير في المشكلات	3.81	0.811	76.2	28.584	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		**3.848**	**3.139**	**76.96**	**37.285**	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد السابع (تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة) يساوي (3.848)، والوزن النسبي يساوي (76.96%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (37.285) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ عملية تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة بمؤسسة **Condor** تتم وفق نظم حديثة نظرا لمتطلبات عملية التعلم ومشاركة الأفراد بمعارفهم التي تتطلب وسائل جديدة وخلق الفرص التي تعزز على اكتساب الأفكار والمعارف جديدة بحيث يصبح الأفراد أكثر حماسة على القيام بمثل هذه الأعمال.

الفرع الثاني: تحليل فقرات المجال الثاني: مدى اعتماد مؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على مرتكزات التميز التنظيمي

أ. تحليل فقرات البعد الأول: البناء الاستراتيجي:

جدول رقم(3-30): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " البناء الاستراتيجي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
36	تقوم المنظمة بوضع السياسات الواضحة والدقيقة سعيا لتحقيق النجاحات المأمولة	3.81	0.811	76.2	28.854	0.000	1
37	تعمل المنظمة على رسم خطة واضحة تساعد على تحقيق الأهداف والطموحات	3.57	0.765	71.4	28.358	0.000	5
38	للمنظمة توجهات ومسارات واضحة تعمل في اتجاهها	3.59	0.896	71.8	24.396	0.000	4
39	للمنظمة مجموعة من المعايير الأخلاقية تعمل في إطارها	3.62	0.758	72.4	29.050	0.000	3
40	تصيغ المنظمة أهدافها بالتوافق مع رسالتها ورؤيتها	3.76	0.760	75.2	30.050	0.000	2
جميع فقرات البعد معا		**3.66**	**3.473**	**73.4**	**32.134**	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (البناء الاستراتيجي) يساوي (3.66)، والوزن النسبي يساوي (73.4%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (32.134) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين البناء الاستراتيجي وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ البناء الاستراتيجي بمؤسسة **Condor**يتميز بصورة واضحة ومعبرة عن أهداف المؤسسة وفقا لتوجهاتها ونظرتها المستقبلية التي تعكس تصورها الاستراتيجي من أجل تدعيم مركزها التنافسي والتأثير إيجابا على النتائج التي تحققها.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: التوجه بالزبائن:

جدول رقم(3-31): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " التوجه بالزبائن"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
41	تفي المنظمة بمتطلبات العميل والاستجابة لحاجاته ورغباته بشكل يفوق توقعاته	3.86	0.855	77.2	27.492	0.000	1
42	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار شكاوى الزبائن ومقترحاتهم	3.78	0.821	75.6	28.031	0.000	4
43	تعمل المنظمة على إشراك الزبائن في صناعة القرارات الحاسمة	3.78	0.787	75.6	29.263	0.000	3
44	تعتمد المنظمة على آليات مختلفة تجسد وتثمن اهتمامها بالزبون	3.76	0.723	75.2	31.613	0.000	4
45	تضع المنظمة نظام لمتابعة اقتراحات الزبائن	3.73	0.693	74.6	32.730	0.000	5
جميع فقرات البعد معا		**3.87**	**3.260**	**75.64**	**35.293**	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (التوجه بالزبائن) يساوي (3.87)، والوزن النسبي يساوي (75.64%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (35.293) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين أسلوب التوجه بالزبائن وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ أسلوب التوجه بالزبائن بمؤسسة **Condor** يتم وفق ميكانيزمات حديثة ومتطورة تعزز من اهتمام المنظمة بزبائنها وفقا لاحتياجاتهم اللامتناهية التي تتطلب ردت فعل سريعة تعكس سد هاته الاحتياجات وإشباعها.

ج. تحليل فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية:

جدول رقم(3-32): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " الموارد البشرية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
46	تلتزم المنظمة باحترام الأفراد والاعتراف بجهودهم	3.84	0.800	76.8	29.189	0.000	3
47	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتقييم المستمر لأداء العاملين للكشف على نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها	3.84	0.727	76.8	32.189	0.000	2
48	تركز الإدارة العليا على ديمومة إقامة الدورات التدريبية للعاملين لتطوير قدراتهمومهاراتهم	3.89	0.699	77.8	33.889	0.000	1
49	تهتم المنظمة باستقطاب أحسن وأجدر الكفاءات البشرية	3.78	0.672	75.6	34.236	0.000	4
50	تقوم الإدارة العليا بإرشاد الأفراد إلى الوجهة الصحيحة والتأثير إيجابا على قراراتهم	3.78	0.750	75.6	30.672	0.000	5
جميع فقرات البعد معا		**3.826**	**3.038**	**76.52**	**38.309**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (الموارد البشرية) يساوي (3.826)، والوزن النسبي يساوي (76.52%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.309) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين الموارد البشرية وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ ركيزة الموارد البشرية بمؤسسة **Condor**تمثل الركيزة الأولى داخل المؤسسة باعتبارها كمورد يبدع ويبتكر ويطرح الأفكار ويصنع الإنجازات،وهذا وفقا لمتطلبات المؤسسة التي تحتاج إلى كوادر بشرية ذو قدرات ومهارات عالية أكثر تأهيلا في تأدية وظائفها.

د. تحليل فقرات البعد الرابع: العمليات:

جدول رقم(3-33): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " العمليات"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
51	تعمل المنظمة على تحسين أنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات	3.70	0.812	74	27.741	0.000	4
52	تتبنى المنظمة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات	3.76	0.983	75.2	23.239	0.000	2
53	تصنف العمليات حسب أهميتها في المنظمة	3.62	0.924	72.4	23.854	0.000	5
54	تقوم المنظمة بتقديم الخدمات بناءا على احتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة	3.73	0.962	74.6	23.590	0.000	3
55	تلتزم الإدارة العليا بالتقييم المستمر للعمليات	3.84	0.602	76.8	38.808	0.000	1
جميع فقرات البعد معا		**3.728**	**3.417**	74.6	**33.193**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (العمليات) يساوي (3.728)، والوزن النسبي يساوي (74.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (33.193) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين العمليات وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ أسلوب العمليات بمؤسسة **Condor**يتم بطريقة سليمة نظرا لحاجات ورغبات العملاء التي تتطلب سرعة تلبيتها وترجمتها إلى سلع حقيقية وبالجودة المتعارف عليها.

هـ. تحليل فقرات البعد الخامس: العلاقات:

جدول رقم(3-34): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " العلاقات"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
56	تدعم الإدارة العليا العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر	3.59	0.927	71.8	23.541	0.000	4
57	توفر المنظمة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد	3.59	0.686	71.8	31.894	0.000	3
58	تشجع الإدارة العليا التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية	3.65	0.824	73	26.940	0.000	2
59	تخلق الإدارة العليا حلول ناجحة للمشاكل والتحديات	3.68	0.784	73.6	28.531	0.000	1
60	تمتلك المنظمة علاقات وطيدة مع أطراف خارجية	3.54	0.767	70.8	28.071	0.000	5
جميع فقرات البعد معا		**3.61**	**3.179**	**72.2**	**34.541**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الخامس (العلاقات) تساوي (3.61)، والوزن النسبي يساوي (72.2%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (34.541) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين العلاقات وبين تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويعزى ذلك إلى أنّ مستوى العلاقات بمؤسسة **Condor** يتم وفق معايير واضحة ومحددة، وهذا طبقا لجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا والتي تحتاج إلى جملة من الممارسات الازمة لتعزيزها.

المطلب الثالث: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين أدوات منظمات التعلم والتميز التنظيمي

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين أدوات منظمات التعلم والتميز التنظيمي باستخدام معامل الارتب اطSpearman لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر أدوات منظمات في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

1-إختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α<=0.05) بين أدوات منظمات التعلم والتميز التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة Condor للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

جدول رقم(3-35): معامل الارتباط"Spearman"بين أدوات منظمات التعلم والتميز التنظيمي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أدوات منظمات التعلم	0.753**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنويةα=0.01 **المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية (α<=0.05)، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية تقدّر بـ (**75.3%**) بين أدوات منظمات التعلم والتميز التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة **Condor** للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية وينفي الفرضية البديلة.

2-اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزليةعند مستوى الدلالة α<=0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-36): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير أدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
التميز التنظيمي	0.790	0.624	57.983	الانحدار	1	0.000	0.790	7.615	0.000
				البواقي	35				
				المجموع	36				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3-36) أثر أدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لأدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، إذ بلغ معامل الارتباط(0.790) عند مستوى (α<= **0.05**)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.624) أي أن ما قيمته (0.624) من التغيرات في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأدوات منظمات التعلم، كما بلغت قيمة F المحسوبة (57.983) وهي دالة عند مستوى (α<= **0.05**)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (7.615) التي بينت معنوية درجة تأثير لأدوات منظمات التعلم، وهي دالة عند مستوى (α<= **0.05**)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (7-2)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية عند مستوى معنوية (α<= 0.05).

3. اختبار الفرضية الثالثة: تضمنت هذه الفرضية ما يأتي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام: اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، واختبار T لترجيح الاختلاف لأي فئة ينتمي لإثبات أو نفي وجود الاختلاف.

H_0: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل مجال من مجالي الدراسة (أدوات منظمات التعلم وأثرها على تحقيق التميز التنظيمي **لمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية**) كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والمهني المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل مجال من مجالي الدراسة (أدوات منظمات التعلم وأثرها على تحقيق التميز التنظيمي **لمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية**) كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والمهني المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(**H_0**) ونقبل الفرضية البديلة (**H_1**)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.أما إذا كان مستوى الدلالةالمحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(**H_0**)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر أدوات منظمات على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الخبرة.

أ-أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(3-37): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene'sTest	قيمة T	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	21	129.571	19.343	0.224	0.654-	0.639
	أنثى	16	133.312	13.907		0.684-	
المحور الثاني	ذكر	21	91.3810	12.769	0.743	0.887-	0.395
	أنثى	16	95.3750	14.555		0.871-	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss.

بناءعلى النتائج الموضحة في الجدول (**3-37**) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (**أدوات منظمات التعلم**) والثاني (**التميز التنظيمي**)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ب–أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة و فقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، و النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3–38): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفرادمجتمع الدراسة طبقا إلى متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	663.890	2	331.945	1.146	0.330
	داخل المجموعات	9847.786	34	289.641		
	المجموع	10511.676	36			
المحور الثاني	بين المجموعات	393.532	2	196.766	1.081	0.351
	داخل المجموعات	6190.036	34	182.060		
	المجموع	6583.568	36			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (**3–38**) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (**أدوات منظمات التعلم**) والثاني (**التميز التنظيمي**)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

ج–أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3–39): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفرادمجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1540.332	3	513.44	1.889	0.151
	داخل المجموعات	8971.344	33	271.859		
	المجموع	10511.676	36			
المحور الثاني	بين المجموعات	399.631	3	133.210	0.711	0.552
	داخل المجموعات	6813.936	33	187.392		
	المجموع	6583.568	36			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (3-39) نلاحظ أن القيمة الاحتماليةللمحورين الأول (**أدوات منظمات التعلم**) والثاني (**التميز التنظيمي**) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي، وعليه نقبل فرضية العدم.

جدول رقم(3–40): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	124.169	1	124.169	0.418	0.522
	داخل المجموعات	10387.507	35	296.786		
	المجموع	10511.676	36			
المحور الثاني	بين المجموعات	16.891	1	16.891	0.090	0.766
	داخل المجموعات	6566.677	35	187.619		
	المجموع	6583.568	36			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامجspss.

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (**3–40**) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (**أدوات منظمات التعلم**) والثاني (**التميز التنظيمي**)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التى قمنا بها بمؤسسة **condor** للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية تم التعرف على المؤسسة وهيكلها التنظيمي ومختلف نشاطاتها، و اتضح لنا أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بأدوات المنظمة المتعلمة، وهذا ماتبين من خلال نتائج الدراسة والتي كانت نتائج إيجابية مفسرة ودالة على ذلك بغية أن يمنحها ذلك صفة المنظمة المتعلمة، واهتمامها الواسع بتطوير وتثمين إمكانياتها حتى تصبح في صورة المنظمة التي لانظير لها،واتضح كذلك أن المؤسسة تهتم بمرتكزات التميز التنظيمي، وخاصة ركيزة التوجه بالزبائن حيث تحرص المؤسسة على تقديم سلع وخدمات بالصورة التي يريدها الزبون من أجل كسب ولائه والحفاظ على حصتها السوقية، وكذلك ركيزة الموارد البشرية حيث تبين أنها تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري الكفء والفعال، وأنها تعتمد مفاهيم جديدة في عالم الإدارة وهذا من فلسفات حديثة في التسييربهدف الوصول إلى أعلى مستويات النجاح والتفوق والتقدم وبلوغ كل ما هو أفضل لتكون المنظمة محط إعجاب الجميع وواحدة من أفضل المنظمات في عالم الأعمال.

خاتمة:

على ضوء ما سبق فإنه قد أصبح لزاما على المنظمات المعاصرة إدخال تعديلات جوهرية في ممارساتها واعتقاداتها وممارسة التعلم التنظيمي الذي يعد المحور الرئيسي الذي تبنى عليه المنظمة المتعلمة، ولعل أهم هذه الممارسات العمل بأدوات المنظمات التي تتعلم وهذا من تعلم مستمر، وتشجيع المناقشة والحوار، وتمكين الأفراد، وربط المنظمة بيئتها ،وتطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة، والقيادة الاستراتيجية، وفرق العمل، فهذه الأدوات تعتبر سمات منظمة اليوم كونها تمثل القاعدة الحقيقية للابتكار، وممارستها يعني الدخول إلى منظمة متعلمة منظمة هذا القرن التي تستجيب بسرعة للتغيرات البيئية، وتوفر فرص التعلم المستمر،فمنظمة التعلم نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية،فهي تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة.

كما لم تعد مفاهيم المنظمات المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترفا أكاديميا ولانزعة إدارية جديدة،بل نهجا وممارسة تبنتها العديد من كبريات الشركات والمنظمات في العالم وحققت من خلالها نجاحات باهرة،حيث يتوجب علينا القول بأن المنظمة المتعلمة قدمت الشكل الذي يفترض أن تكون عليه منظمة اليوم، وعليه فإن الأدوات المشار إليها سابقا تعتبر المفتاح الرئيسي لفتح باب التميز التنظيمي، باعتباره يشكل محور قلب التصور الاستراتيجي لأي منظمة،وأنه النقطة الأولى التي يتم وضعها في عملية التخطيط، والسير في طريقه يعني دخول المنظمات في شراسة اقتصادية، المنتصر فيها هو الذي قد فاز بجائزة التميز، ومع تزايد المنافسة وانفتاح الأسواق لم يعد هناك أي ضمان لبقاء واستمرار التفوق أو الميزة التنافسية،وعلى المنظمات التي تسعى إلى التميز أن تهتم بتحقيق رضا العميل بالدرجة الأولى لأنه المؤشر الرئيسي الدال على قوة وتميز المنظمة، لأن التميز التنظيمي أصبح حلم أي منظمة تسعى للبقاء والاستمرار، ولأنه من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وكفلسفة حديثة لنجاح المنظمات وبلوغ أعلى مستويات النجاح، لتصبح المنظمة واحدة من أفضل المنافسين في ميدان عملها، ومنظمة رائدة يقتدى بها من طرف المنظمات الأخرى وتعمم نجاحاتها حتى تكون مثالا للتميز التنظيمي.

أولا: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي،جاءت كما يلي:

- أن مؤسسة **condor** تعتمد بدرجة كبيرة على أدوات المنظمة المتعلمة لأنها تدرك قيمتها كونها تعكس الاستجابة للتغيرات البيئية،حيث أن تطبيقها بشكل فعال أصبح الطريق الأول لمواجهة شدة المنافسة وكسب التفوق المستدام وتحقيق التميز، هذا الأخير الذي صار يمثل الصورة التى تريد أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل.
- أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملية التعلم التنظيمي لتطوير مهارات الأفراد وتعزيز عملية الإبداع والابتكار، على اعتبار أن التعلم التنظيمي أضحى يمثل الركيزة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسة المعاصرة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
- تعمل المؤسسة بشكل دائم على استثمار رأس المال الفكري للعاملين من خلال إقامة الحلقات النقاشية وتشجيع الحوار والاتصالات المفتوحة، لأن المؤسسات الحديثة أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها، حيث يعمل فيها الجميع كفريق واحد من أجل حل القضايا المرتبطة بالعمل.
- تقوم المؤسسة وبصفة مستمرة باكتشاف نقاط القوة والعمل على تعزيزها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها في كافة عملياتها وأنشطتها بهدف الاستجابة على أي تغير قد يطرأ ويشكل تهديد بالنسبة لها، وهذا من أجل الوصول إلى التميز حيث أصبح يمثل الحد الأدنى الذي يقبله العملاء وكطريق وحيد لضمان البقاء و الاستمرار وتصدر المركز الأول وسحق المنافسين.
- أن المؤسسة تعمل على المراقبة المستمرة لبيئتها حتى تبقى يقظة وبصدد المواجهة لأي خطر قد يداهمها، وخاصة بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بالتغير المستمر، هذا ما جعل المؤسسات أن تقوم بإعداد أجهزة متخصصة لجعل بيئتها محل متابعة يومية.
- تهتم المؤسسة بالدرجة الأولى بالموظفين داخل المؤسسة كونهم يمثلون المورد الأول لنجاح المنظمة باعتبارهم كمصدر للابداع و الابتكار وطرح الأفكار و صنع الانجازات وذلك من خلال دعمهم ماديا ومعنويا،وهذا لأن الموارد البشرية تعتبر مصدر الثروة في المنظمة، كونهم يشكلون أهم مواردها.
- أن المؤسسة تهدف إلى الاستماع المستمر لحاجات ورغبات الزبون ثم العمل على ترجمتها إلى سلع ومنتجات حقيقية تفي باحتياجاته أو ما يفوق توقعاته، فالمؤسسات صارت تجتهد ليس فقط لفهم

الزبـائن، و إنمـا كسـبا لمشـاركتهم في صـناعة القـرارات الحاسمـة فـالزبون هـو المحـرك الرئيسـي لأنشـطة المؤسسة وأن احتياجاته هي مصدر وجودها.

- تقوم المؤسسة بتوظيف الكفاءات البشرية ذات القدرات والمهارات العالية والحاصلة على شهادات جامعيـة متخصصـة باعتبارهـا صـانعة التميـز، حيـث أن المنظمـات الحديثـة كمنظمـات متعلمـة أصبحت تهتم باستقطاب المورد البشري الكفؤ والمؤهل القادر على القيام بواجباته بالصورة المطلوبة، وهذا للتوجه في سياق التميز التنظيمي.
- أن المنظمة محل الدراسة منظمة متعلمة تستجيب لتحديات البيئة الراهنة والتعايش معها، حيث أن المنظمة المتعلمة مصطلح حديث ظهر كبديل للمنظمة التقليدية التي بينت فشلها الحقيقي لمواكبة التغيرات البيئية، هذا ما ألزم المنظمات إلى التحول إلى منظمات متعلمة.
- تعتمد مؤسسة **condor** على فلسفة إدارة التميز كمدخل لنجاحها وتفوقها، على اعتبار أن إدارة التميز وكممارسة حديثة في إدارة منظمات الأعمال تعد السبيل الأنجع الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أفضل الإنجازات.

ثانيا:اختبار الفرضيات:

-الفرضـية الأولـى:يمكن القـول بـأن أدوات المنظمـة المتعلمـة أصـبحت فرضـا حتميـا علـى أي منظمـة تسعى للتحول الى منظمة متعلمة:

جـاءت هـذه الفرضية صـحيحة،لأن إرادة أي منظمـة بـأن تكـون منظمـة متعلمـة عليهـا أن تمـارس أدوات هذه الأخيرة حتى تصبح على هذا النوع من المنظمات.

-الفرضية الثانية:يمثل التميز الهدف الأول بالنسبة لأي منظمة تسعى الى البقاء والاستمرار:

أيضـا جـاءت هـذه الفرضية صـحيحة، لأن التميـز أصـبح المنفـذ الوحيـد التى تسـتطيع المنظمـة مـن خلالـه البقاء في ظل بيئة لا مكان فيها إلا للمنظمة الأكثر تميزا.

الفرضـية الثالثـة: توجـد علاقـة بـين أدوات منظمـات الـتعلم وتحقيـق التميـز التنظيمـي مـن وجهـة نظـر مسؤولي مؤسّسة Condor للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية:

هناك علاقة طردية تقدّر بـــ (**75.3%**) بين أدوات منظمات التعلم والتميز التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة **Condor** للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الرابعة:لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزليةعند مستوى الدلالة 0.05=>α:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لأدوات منظمات التعلم في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، إذ بلغ معامل الارتباط(0.790) عند مستوى (**0.05 =>α**)،ومعامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.624) وهذا مايؤكد عدم صحة الفرضية.

الفرضية الخامسة: توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية وهذا مايؤكد عدم صحة الفرضية الموضوعة.

ثالثا: الاقتراحات:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الاقتراحات والتي كانت كالتالي:

- ضرورة اهتمام المنظمات بعملية التعلم لما له من أهمية في عالم منظمات الأعمال.
- التركيز على أهمية التعليم التنظيمي والسعي دوما إلى اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة والتطلع نحو المستقبل.
- العمل على نشر ثقافة التعاون وتشكيل فرق العمل داخل المؤسسة.
- العمل على تشجيع أفراد التنظيم حول طرح الأفكار والنقاش الحر والتعبير بحرية بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية.
- زيادة الاهتمام بالعمل الجماعي في حل القضايا المتعلقة بالعمل.
- على المنظمات توفير فرص التعلم والاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتميزة.
- ضرورة وضع نظام لمتابعة اقتراحات الزبائن بغرض التعرف على أذواقهم ورغباتهم وأنواع الخدمات التي يرغبون بالحصول عليها.

-على المنظمات الدخول في جو المنافسة وتقديم منتجات متميزة بالشكل الذي يعجز المنافسين على تقليدها.

-على المنظمات السعي دوما إلى التطلع نحو الأفضل و تحقيق أفضل الانجازات.

-أنه يجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز ألا تقلد الآخرين، بل تنظر إلى إنجازاتهم لتأخذ العبر والدروس التي تقودها إلى الإتيان بالأحدث والأجود والأكثر تطورا وحداثة،لأن التميز هو انفراد واستقلال كامل عن الآخرين والإتيان بالجديد الذي لم يفكر به الآخرون.

-من أهم مقومات تميز المنظمات هو رأس المال البشري لديها لذا يجب على إدارة المنظمة أن تمكن وتشارك العاملين وتشجعهم على توليد وطرح الأفكار، واحترام أفكارهم وإبداعاتهم حتى ولو لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

رابعا: آفاق الدراسة:

- أدوات منظمات التعلم كمدخل للإبداع التنظيمي.
- التعلم التنظيمي كمصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من منظور إستراتيجي.
- الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي.

قائمة المراجع

أولا–قائمة الكتب باللغة العربية:

1-إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم"**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

2-أحمد ماهر، **تطوير المنظمات" الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

3-جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

4-الخالدي إبراهيم بدر شهاب، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

5-دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، الدورة السابعة، **كتيب الجائزة**، مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، عمان، الأردن، 2013/2012.

6-درة عبد الباري إبراهيم، **المنظمة الساعية للتعلم**، رسالة المعلم.

7-سلطان سوزان أكرم وخضر، ضحى حيدر، **المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

8-صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز"الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

9-الطويل هاني عبد الرحمان، **أبدال في إدارة النظم وقيادتها"الإدارة بالايمان"**، عمان، الجامعة الأردنية، 2006.

10-عبد الحميد عبد المطلب، **أحداث النظام الاقتصادي العالمي الجديدوآفاقه المستقبلية بعد 11 سبتمبر**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.

11-عبد الرحيم إكرام، **التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي**، مكتبة مديولي، القاهرة، مصر، 2002.

12-عبد الحفيظ أحمد بن صالح، **الهندرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

13-علي السلمي، **إدارة التميز"نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزي_ القاهرة، مصر، 2002.

14-علوان نايف قاسم، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15-العلي عبد الستار وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2009.

16-عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

17-العواشر عبد الله، **القيادة متكاملة الجودة**، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2010.

18-القطامين أحمد، **الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

19-اللوزي موسى، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

20-مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

21-المقدادي سلمى خليل (مترجم) **تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل**، شركة مكتبة العبيكات للنشر والتوزيعغ الرياض، السعودية، 2011.

22-المعهد الوطني للتدريب، **إدارة التميز**،عمان، الأردن،2011.

23-مؤيد السالم، **نظرية المنظمة"مداخل عمليات"**، مطبعة شفيق، بغداد، العراق، 1988.

24-نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة" المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثانيا–قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1- Carilli,j,**the real world as classroom the learning organisation** 1997.

2- chris arhyris et donald aschon, **apprentissage arganisationonel**, théorie méthode pratique, de boeck niversite, american, 2000.

3- Cobb,c, **from quality to business excellence**, asq quality press, 2003.

4-deft ricrard, l, and noe, **raymond organizationel**, bejvrior 13 th ed y: prentice, hill, a2009.

5- Garvin, David, **buildinga learning organization**, harvard business review 1990.

6- Greengard, s, will your culture hafer support km?worrk force 1998.

7- hefer, mmalika, torsoni, **managment stratégie et oganisation**, librairie vubert, pais, France, 4émé edition, 2002.

8- Jones, gareth, r, **organizational theory**, n-j-prentice hall.

9- Kinji, g, kinji busienss scorecard, **tottal quality managment**, 2001.

10- karash, ricbard, **why a learning organization**, navrao associstes news letter, 1995.

11- mc kenna,s, movinc a business forward though team learning journal of managment psychology, 1995.

12- Robbins, stepren pand judg, **timothy organizational**, beravior 13 th ed y : prentice-hall, a 2009.

14- Robbins, s, pand coulter, m, **management NJ prentice**, hall 2001.

15- Senge, peter, m, the ofth dicsipline, **the at and peractise of the learning organizattion**, NY doubleady, 1990.

16- Zuber, skertt deparmental, **excllence in university** (deue) tedi univesity of Queensland, Brisbane, 2002.

ثالثا–قائمة الرسائل والأطروحات:

1-أبو لبدة، هاشم عيسى سعيد، **الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، المفرق، الأردن، 2007-2008.

2-خضر، ضحي حيدر محمد، **تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،2008.

3-السهلي فهد عبد الله، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية**، رسالة ماجسيتر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .، السعودية، 2006.

4-صالح علي عود الهلالات، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز**، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، 2012.

5-عبابنة صالح أحمد، **المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة "الواقع والتطلعات"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

6-عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010.

7-الدويري غسيان غريب سعد، **إدارة التميز في القطاع العام**، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2006.

رابعا: قائمة المؤتمرات:

1-البراهمة خالد محمد، **إدارة الجودة الشاملة والتميز**، المنتدى العربي للتجارة الالكترونية، .2009

2-الرشدان يحي، **المنظمات المتعلمة في عصر العولمة**، ورقة عمل، المؤتمر الأول، منظمات متمزة في بيئة متجددة، جامعة جدار، الأردن.

3-شوقي قبطان، **إدارة التميز" الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"**، المؤتمر الدولي، 4، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 2010.

4-كامل محمد الحواجرة، **مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي**، مقدمة إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.

خامسا–قائمة المجلات والدوريات:

1–سواط طلق بن عوض، والعتيبي سعود محمدي، **البعد الوقتي لثقافة التنظيم**، مجلة الملك بعد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد (1) الرياض، السعودية، .2000

2–الضلاعين علي، **أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 11، 2010.

3–عيد رمضان وآخرون، **الثقافة التنظيمية، ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية**، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة، المجلد 10، العدد 32، 2004.

4–ناديا حبيب وآخرون، **دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى**، دورية الإدارة العامة.

5–هيجان عبد الرحمان، **التعلم التنظيمي مدخل البناء للمنظمات القابلة للتعلم**، مجلة الإدارة العامة، للعدد 4، حريزان، 2007.

سادسا–قائمة المواقع الالكترونية:

1-www.condor.dz/Fr/condor.
تاريخ الاضطلاع15-05-2017 على الساعة10:30

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة.

يشرفنا أن يكون في متناولكم هذا الاستبيان المصمم لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حالة تقوم بإعدادها ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر إدارة وتسيير المؤسسة بعنوان: (**أدوات منظمات التعلم كمصدر لتحقيق التميز التنظيمي**: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor**- برج بوعريريج –).

الهدف من الدراسة هو الوقوف على واقع تفعيل **أدوات منظمات التعلم** بمؤسسة **condor** والتعرف على مدى دورها في تحقيق **التميز التنظيمي**.

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة.

نحيطكم علما أن هذا الاستبيان لن يتم استغلاله إلا لأغراض البحث العلمي فقط

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالب: **تحت إشراف الأستاذ:**

- كواديك حمزة أ.د/ يرقي حسين

السنة الجامعية: 2016-2017

1/– الجانب المتعلق بالمعلومات الشخصية من الاستبانة:

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1/ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن:

- أقل من أويساوي **25** سنة ☐
- من **26** سنة إلى **35** سنة ☐
- من **36** سنة إلى **45** سنة ☐
- أكثر من **45** سنة ☐

3/ المستوى التعليمي:

- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- دبلوم ☐
- دراسات عليا ☐

4/ الخبرة:

- أقل من أويساوي**5** سنوات ☐
- من **6** إلى **15** سنة ☐
- من **16** إلى **25** سنة ☐
- أكبر من **25** سنة ☐

1- أدوات منظمات التعلم:

1/ التعلم المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غيـــر موافق	غيـر موافـق بشدة
1- تعزز الإدارة العليا الثقافة المشجعة على التعلم المستمر.	.....	.....	.....	.....	.....
2-تعمل المنظمة على التدريب المستمر للموظفين.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تلتزم الإدارة بشكل دائم على وضع السياسات التي تساعد الأفراد على عملية التعلم.	.....	.....	.....	.....	.....
4- توفر الإدارة للعاملين دعما ماديا ومعنويا لتطوير قدراتهم على تعلم مهارات جديدة.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تسعى المنظمة جاهدة على توفير بيئة عمل مساعدة ومشجعة على التعلم.	.....	.....	.....	.....	.....
2/- المناقشة والحوار					
1-يشجع مديروا المنظمة بشكل مباشر العاملين على التعبير بأفكارهم وأرائهم الشخصية بحرية حتى ولو تعارضت مع وجهات نظرهم.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تشجع المنظمة وتقوي ثقافة التساؤل والاتصالات المفتوحة.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تعتمد المنظمة نمط قيادي ديموقراطي ما يفتح المجال للمرؤوسين بالمناقشة والتعبير بحرية عن أفكارهم.	.....	.....	.....	.....	.....
4- تعمل المنظمة على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تحفز المنظمة العاملين على التشاور وتبادل الآراء كمصدر لحلول المشكلات.	.....	.....	.....	.....	.....
3/- فرق العمل					
1- تشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تعمل المنظمة على نشر ثقافة التعاون والثقة.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تقوم المنظمة بتشجيع أعضاء الفريق على الإبداع والابتكار.	.....	.....	.....	.....	.....
4- تسعى الإدارة على خلق جو ملائم لأعضاء العمل داخل الفريق.	.....	.....	.....	.....	.....

5- توفر المنظمة تحفيزات مادية ومعنوية لأعضاء عمل الفريق.	.....	.....	.....	.....	.....
4- التمكين					
1- تقوم الإدارة بالتنازل عن بعض المهام والصلاحيات للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	.....	.....	.....	.....	.....
2- يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا	.....	.....	.....	.....	.....
3- تعمل الإدارة على إشراك العاملين في تكوين الإستراتيجية المتبعة.	.....	.....	.....	.....	.....
4- تقوم المنظمة باشراك جميع العاملين في وضع وتنفيذ رسالتها.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تستند الإدارة العليا إلى إشراك جميع المرؤوسين في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة.	.....	.....	.....	.....	.....
5/- ربط المنظمة ببيئتها					
1- تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات	.....	.....	.....	.....	.....
3- عملية التحليل البيئي في مؤسستكم عملية مستمرة	.....	.....	.....	.....	.....
4- تستخدم المنظمة أجهزة متخصصة للمراقبة المستمرة لبيئتها.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تحليل البيئة يمكن المنظمة من فهم المتغيرات البيئية التي تعمل في إطارها.	.....	.....	.....	.....	.....
6/- القيادة الاستراتيجية:					
1- تشجع قيادة المنظمة على التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع العاملين	.....	.....	.....	.....	.....
2- تعمل قيادة المنظمة على إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة	.....	.....	.....	.....	.....
3- تعمل على توجيه المرؤوسين وتعزيز وتنسيق جهودهم وتحفيزهم على حل المشاكل	.....	.....	.....	.....	.....
4- تقوم بتوفير فرص التقدم للعاملين	.....	.....	.....	.....	.....
5- لا تمارس على العاملين مهنة الرقابة والإشراف عليهم.	.....	.....	.....	.....	.....

7/- تطوير نظم التعلم والمشاركة بالمعرفة					
1- مشاركة الأفراد بمعارفهم وخبراتهم سيزيد من فرص نموهم وتعلمهم.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تسعى المنظمة إلى جذب أحدث التكنولوجيا.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تحفز الإدارة العليا على التفاعل والتعاون الإيجابي داخل المنظمة.	.....	.....	.....	.....	.....
4- المشاركة بالمعرفة تساعد على تعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تحفز الإدارة العليا على استعمال آليات وحوافز التفكير في المشكلات.	.....	.....	.....	.....	.....

2- مرتكزات التميز التنظيمي:

1/- البناء الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- تقوم المنظمة بوضع السياسات الواضحة والدقيقة سعيا لتحقيق النجاحات المأمولة.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تعمل المنظمة على رسم خطة واضحة تساعد على تحقيق الأهداف والطموحات.	.....	.....	.....	.....	.....
3- للمنظمة توجهات ومسارات واضحة تعمل في اتجاهها.	.....	.....	.....	.....	.....
4- للمنظمة مجموعة من المعايير الأخلاقية تعمل في إطارها.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تصيغ المنظمة أهدافها بالتوافق مع رسالتهاورؤيتها.	.....	.....	.....	.....	.....
2/- التوجه بالزبائن:					
1- تفي المنظمة بمتطلبات العميل والاستجابة لحاجاته ورغباته بشكل يفوق توقعاته.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تأخذ المنظمة بعين الاعتبار شكاوى الزبائن ومقترحاتهم.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تعمل المنظمة على إشراك الزبائن في صناعة القرارات الحاسمة.	.....	.....	.....	.....	.....
4- تعتمد المنظمة على آليات مختلفة تجسد وتثمن اهتمامها بالزبون.	.....	.....	.....	.....	.....

5- تضع المنظمة نظام لمتابعة اقتراحات الزبائن.	.....	.....	.....	.....	.....
3/- الموارد البشرية:					
1- تلتزم المنظمة باحترام الأفراد والاعتراف بجهودهم.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتقييم المستمر لأداء العاملين للكشف على نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تركز الإدارة العليا على ديمومة إقامة الدورات التدريبية للعاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	.....	.....	.....	.....	.....
4- تهتم المنظمة باستقطاب أحسن وأجدر الكفاءات البشرية.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تقوم الإدارة العليا بإرشاد الأفراد إلى الوجهة الصحيحة والتأثير إيجابا على قراراتهم.	.....	.....	.....	.....	.....
4/- العمليات:					
1- تعمل المنظمة على تحسين أنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات.	.....	.....	.....	.....	.....
2- تتبنى المنظمة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تصنف العمليات حسب أهميتها في المنظمة.	.....	.....	.....	.....	.....
4- تقوم المنظمة بتقديم الخدمات بناءا على احتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تلتزم الإدارة العليا بالتقييم المستمر للعمليات.	.....	.....	.....	.....	.....
5 – العلاقات					
1- تدعم الإدارة العليا العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر.	.....	.....	.....	.....	.....
2- توفر المنظمة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.	.....	.....	.....	.....	.....
3- تشجع الإدارة العليا التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية.	.....	.....	.....	.....	.....
4- تخلق الإدارة العليا حلول ناجحة للمشاكل والتحديات.	.....	.....	.....	.....	.....
5- تمتلك المنظمة علاقات وطيدة مع أطراف خارجية.	.....	.....	.....	.....	.....

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ادوات التعلم	.145	37	.059	.853	37	.100
مرتكزات التميز	.131	37	.107	.966	37	.309

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

			الاستبانة	ادواتالتعلم	مرتكزاتالتميز
Rho de Spearman	الاستبانة	Coefficient de corrélation	1.000	.906**	.941**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000
		N	37	37	37
	ادواتالتعلم	Coefficient de corrélation	.906**	1.000	.753**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.000
		N	37	37	37
	مرتكزاتالتميز	Coefficient de corrélation	.941**	.753**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.
		N	37	37	37

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité المحور الاول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.957	35

Statistiques de fiabilité المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.951	25

Statistiques de fiabilité الاستبانة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.973	60

Corrélations

			ادواتالتعلم	مرتكزاتالتميز
Rho de Spearman	ادواتالتعلم	Coefficient de corrélation	1.000	.753**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	37	37
	مرتكزاتالتميز	Coefficient de corrélation	.753**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	37	37

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.790[a]	.624	.613	8.41451

a. Prédicteurs : (Constante), ادواتالتعلم

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4105.431	1	4105.431	57.983	.000[b]
	Résidu	2478.137	35	70.804		
	Total	6583.568	36			

a. Variable dépendante : مرتكزاتالتميز

b. Prédicteurs : (Constante), ادواتالتعلم

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	11.122	10.855		1.025	.313
	ادواتالتعلم	.625	.082	.790	7.615	.000

a. Variable dépendante : مرتكزاتالتميز

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ادواتالتعلم	ذكر	21	129.5714	19.34314	4.22102
	انثى	16	133.3125	13.90788	3.47697
مرتكزاتالتميز	ذكر	21	91.3810	12.76901	2.78643
	انثى	16	95.3750	14.55507	3.63877

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
ادواتالتعلم	Hypothèse de variances égales	.224	.639	-.654-	35	.517	-3.74107-	5.71599	-15.34515-	7.86301
	Hypothèse de variances inégales			-.684-	34.916	.498	-3.74107-	5.46867	-14.84402-	7.36187
مرتكزاتالتميز	Hypothèse de variances égales	.743	.395	-.887-	35	.381	-3.99405-	4.50087	-13.13130-	5.14320
	Hypothèse de variances inégales			-.871-	30.010	.390	-3.99405-	4.58310	-13.35385-	5.36576

ANOVA العمر

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ادواتالتعلم	Inter-groupes	663.890	2	331.945	1.146	.330
	Intragroupes	9847.786	34	289.641		
	Total	10511.676	36			
مرتكزاتالتميز	Inter-groupes	393.532	2	196.766	1.081	.351
	Intragroupes	6190.036	34	182.060		
	Total	6583.568	36			

ANOVA المستوى التعليمي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ادواتالتعلم	Inter-groupes	1540.332	3	513.444	1.889	.151
	Intragroupes	8971.344	33	271.859		
	Total	10511.676	36			
مرتكزاتالتميز	Inter-groupes	399.631	3	133.210	.711	.552
	Intragroupes	6183.936	33	187.392		
	Total	6583.568	36			

ANOVA الخبرة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ادواتالتعلم	Inter-groupes	124.169	1	124.169	.418	.522
	Intragroupes	10387.507	35	296.786		
	Total	10511.676	36			
مرتكزاتالتميز	Inter-groupes	16.891	1	16.891	.090	.766
	Intragroupes	6566.677	35	187.619		
	Total	6583.568	36			