

**العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025
والتعلم التنظيمي
دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة**

**د / سحر حسن الطيب
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة وإداره الاعمال - جامعه حلوان**

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وفقا لأحدث إصداراته إصدار عام ٢٠٢٥ (EFQM 2025) ويشمل ثلاث محاور (التوجه والتنفيذ والنتائج)، تتضمن ٧معايير (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، اشراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) والتعلم التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني) بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامجي (SPSS) و(Smart PLS)، وتوصلت النتائج الي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 والتعلم التنظيمي بالهيئة محل البحث، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) على أبعاد التعلم التنظيمي ، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025). وفي ضوء ما اسفرت عنه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات، وتقديم بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

نموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025 - التعلم التنظيمي.

Abstract:

This research aims to study the relationship between the European Foundation for Quality Management (EFQM) model, according to its latest version (2025 Edition), which includes three main pillars (Direction, Execution, and Results). It consists of seven criteria: (Purpose and Vision, Organizational Culture and Leadership, Stakeholder Engagement, Creating Sustainable Value, Leading Performance and Transformation, Stakeholder Perceptions, and Strategic and Operational Performance) and organizational learning in its dimensions (Commitment to Learning, Shared Vision, and Openness to New Ideas). The study was applied to employees of the General Authority for Investment and Free Zones (GAFI). Primary data were collected through a questionnaire, and number of appropriate statistical methods were used through SPSS and Smart PLS. The results indicated a statistically significant positive correlation between the EFQM 2025 model criteria and organizational learning. Furthermore, a statistically significant impact was found for the EFQM 2025 model on the dimensions of organizational learning. Additionally, a statistically significant impact of the organizational learning dimensions was observed on the EFQM 2025 model. Based on the study's findings, a set of recommendations were proposed, along with suggestions for future research.

Keywords: EFQM 2025 European Model of Institutional Excellence - Organizational Learning.

(١) مقدمة:

فرضت المتغيرات البيئية الحالية على المنظمات ضرورة مراجعة استراتيجياتها وسياساتها لتحقيق التميز المؤسسي والذي أصبح مطلباً ضرورياً لا يمكن إغفاله في عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي والثورة الرقمية. وأصبح مفهوم التميز المؤسسي أحد العناصر الأساسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها وإمكانياتها ومواكبة التغيرات، ولذا تتجه المنظمات على اختلاف أنواعها لاستخدام نماذج التميز لتقييم الأداء المؤسسي وفقاً لمعايير أداء دولية بهدف تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال. ويعد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM أحد أهم الأطر والنماذج المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المنظمات ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتلاحقة وتنمية الموارد البشرية وتشجيع الابتكار والاستدامة وتقديم المنتجات والخدمات بأقل التكاليف وبجودة عالية لتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويكتسب النموذج الأوروبي للتميز أهمية كبيرة على المستوى العالمي حيث يعد النموذج الأكثر شهرة وقبولاً وتطبيقاً بالمنظمات الخاصة والعامة باعتباره أداة لتحقيق النجاح على المدى الطويل وتحقيق مستوى متميز من الأداء التنظيمي (Nenadál, 2020). وقد قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بطرح أحدث إصدار لنموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) في يونيو ٢٠٢٤ ليحل محل إصدار ٢٠٢٠، بهدف زيادة فعالية النتائج المترتبة على استخدام النموذج ونتيجة لدراسة وتحليل وفهم للبيئة المتغيرة ومحاولة التنبؤ بها، وليعكس هذا الإصدار المتطلبات اللازمة لبقاء وتميز المنظمات العامة والخاصة في الوقت الراهن.

وتزداد أهمية التميز المؤسسي في المنظمات العامة لإكساب الإدارة والعاملين الخبرات والمعارف والسلوكيات اللازمة لتحسين أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين وتعظيم دورها الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. فوفقاً لدراسة (Rahmati & Jalilvand, 2024) فإن نموذج التميز الأوروبي EFQM هو النموذج الأكثر ملائمة لقياس التميز وتطوير الأداء في المنظمات العامة، كما أكدت دراسة (علي، ٢٠٢٢) على ضرورة تبني المنظمات العامة المصرية معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM حيث يعد أحد الوسائل الهامة والفعالة لتحسين مستوى أداء تلك المؤسسات والارتقاء بها وتعظيم قدراتها المستقبلية كما إنها أداة لتشجيع كافة قطاعات وأجهزة وهيئات الدولة على مواكبة التطورات في بيئة الأعمال المعاصرة وتنمية قدراتها وترسيخ قيم ومبادئ التميز المؤسسي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة والاستجابة لحاجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات العامة.

وفي ظل التحول إلى الاقتصاد المعرفي الذي يستند إلى المعرفة والمعلومات أصبح التعلم التنظيمي من المفاهيم الضرورية التي يجب أن تتبناها جميع المنظمات، وتزداد أهميتها في المؤسسات والهيئات العامة نظراً لحاجتها لتطوير وتحسين الأداء وتحقيق قيمة للمستفيدين وللمجتمع. وقد أظهرت التغيرات البيئية في الوقت الراهن حاجة المؤسسات والهيئات العامة في مصر إلى آليات ومناهج جديدة لتحقيق التميز

المؤسسي وتعزيز قدراتها على التعلم الاكتساب وتطبيق معرفة جديدة بما يؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق قيمة للمستفيدين وللمجتمع. ويعد الاستثمار أساس النمو الاقتصادي لأي دولة، لذا تعمل الدولة علي جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، والهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة من الهيئات الاقتصادية الحكومية المسؤولة عن إدارة ملف الاستثمار في مصر وتنظيم الاستثمار وتشجيعه وإدارة شؤونه على النحو الذي يحقق خطة التنمية الاقتصادية للدولة، وتتجه ادارة الهيئة إلى تحويل الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة من كيان حكومي يضع اللوائح التنظيمية إلى كيان تحكمه ثقافة خدمة العملاء من المستثمرين وتمكين العاملين من التغلب على المشاكل وإيجاد حلول سريعة لتلبية احتياجات المستثمرين (الموقع الرسمي للهيئة).

وبناء على ما تقدم جاء هذا البحث لدراسة العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025 والتعلم التنظيمي وذلك بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.

(٢) مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لتكوين فكرة مبدئية عن ابعاد ومتغيرات البحث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة ميسرة من العاملين بالهيئة واتضح ما يلي:

- أن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة من الهيئات الاقتصادية الحكومية المسؤولة عن ملف الاستثمار في مصر وتتكون من ١٢ قطاع اهمها قطاع الأمانة العامة وقطاع الترويج وقطاع الشركات (المتخصص في تنفيذ أحكام القانون الخاص بتأسيس شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة) وقطاع الأداء الاقتصادي (ويتخصص في تحليل ميزانيات الشركات الاستثمارية) وقطاع المناطق الحرة ويبلغ عدد المناطق الحرة تسع مناطق، وتسعى الهيئة إلى جذب الاستثمارات وتنمية الصادرات كما تعمل إدارة الهيئة على تشجيع ثقافة خدمة العملاء من المستثمرين وتمكين العاملين من التغلب على المشاكل وإيجاد حلول سريعة لتلبية احتياجات المستثمرين ويرتكز عمل الهيئة على خمس محاور رئيسية هي الترويج لجذب الاستثمار الأجنبي وتحفيز الاستثمار المحلي، تطوير خدمات الاستثمار وتهيئة بيئة الأعمال، إدارة المناطق الحرة، الإشراف على شركات الاستثمار وتنمية المناطق الاستثمارية، دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنمية ريادة الاعمال والتطوير المؤسسي الداعم للاستثمار.
- انخفاض وعي العاملين بمفهوم واهمية النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، ووجود قصور في توافر ممارسات ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وعدم وضوح مفهوم التعلم التنظيمي.
- أن الممارسات الحالية للتعلم التنظيمي تتركز جميعها حول جوانب التدريب الرسمي والتطوير الشخصي.

- عدم وضوح العلاقة بين ممارسات ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي والتعلم التنظيمي.

وبناء على ذلك ترى الباحثة أن هناك حاجة إلى بحث ودراسة العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025 والتعلم التنظيمي وتأثير كل منهما على الآخر.

وفى ضوء ما تقدم فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:
ما هي العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي والتعلم التنظيمي وهل هناك تأثير للنموذج على التعلم التنظيمي، وهل يؤثر التعلم التنظيمي على النموذج بالهيئة محل البحث.

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025 والتعلم التنظيمي بالهيئة محل البحث؟

- هل يوجد تأثير للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025 على التعلم التنظيمي وهل يمكن تعزيز التعلم التنظيمي من خلال معايير وممارسات النموذج؟

- هل يوجد تأثير لأبعاد التعلم التنظيمي على معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025 بالهيئة محل البحث؟

(٣) أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات تشمل:

١-٣ الأهمية العلمية

تتضح أهمية البحث من أهمية مفهوم التميز المؤسسي وأهمية النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي باعتباره النموذج الأكثر شمولاً وشيوعاً وتطبيقاً على المستوى العالمي، وأهمية دراسة الإصدار الحديث للنموذج (EFQM 2025) خاصة أن الدراسة الحالية تعد المحاولة الأولى التي تتناول أثر الإصدار الحديث. وكذلك أهمية المعايير التي يقوم عليها النموذج الأوروبي كونها عناصر أساسية لقياس وتقييم الأداء وتطويره، كما تتضح أهمية هذا البحث من أهمية مفهوم التعلم التنظيمي الذي يعد أحد العوامل الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات في ظل الظروف والمتغيرات البيئية الحالية والتحول إلى الاقتصاد المعرفي وأهمية الدور الذي يقوم به في تنمية وتعزيز قدرات الموارد البشري بالمنظمات. إضافة إلى ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي والتعلم التنظيمي، مما يثرى الأهمية العلمية لهذا البحث ويساهم في معالجة الفجوة البحثية حيث لم تتوافر للباحثة أي دراسة اجنبية أو عربية تناولت العلاقة بين نموذج EFQM 2025 والتعلم التنظيمي وذلك في حدود علم الباحثة.

٢-٣ الأهمية التطبيقية وترجع إلى أهمية الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة باعتبارها الهيئة المسؤولة عن إدارة ملف الاستثمار في مصر وهي الجهة المختصة بتطبيق قوانين الاستثمار، وتتولى تنظيم الاستثمار في مصر وتشجيعه وتنميته وإدارة شؤونه على النحو الذي يحقق خطة التنمية الاقتصادية للدولة، كما تؤدي المناطق الحرة دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة من خلال مساهمتها في العمل

على زيادة الصادرات الخارجية، وبلغ إجمالي إيرادات الهيئة ٣.٦ مليار جنيه (٢٠٢٢/٢١) كما يبلغ صافي الربح بها ٩٤١ مليون جنيه (٢٠٢٢/٢١) مما يشير إلى أهمية وضرورة تطوير وتحسين أدائها من خلال تبني أساليب إدارية جديدة لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة. كما قد تساعد نتائج هذا البحث في تقديم مقترحات قد تسهم في تفعيل دور الهيئة وتحسين خدماتها بما يساهم في تعزيز دورها في الاقتصاد المصري.

(٤) أهداف البحث:

- ١- التعرف على واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي اصدار EFQM 2025 ومستوى إدراك العاملين لها بالهيئة محل البحث.
- ٢- التعرف على واقع تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي ومستوى إدراك العاملين لها.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 والتعلم التنظيمي.
- ٤- تحليل تأثير نموذج EFQM 2025 على التعلم التنظيمي، وكذلك تأثير التعلم التنظيمي على معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد على تطبيق معايير النموذج الأوروبي وفقا لأحدث إصداراته EFQM 2025، وتحسين أبعاد وممارسات التعلم التنظيمي بهدف تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الاداء بالهيئة محل البحث.

(٥) الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث:

ركز عدد من الدراسات السابقة على تناول العلاقة بين متغيرات البحث ويمكن توضيحها كما يلي:

اهتمت دراسة (Espín et al., 2020) بالتحرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية ونموذج التميز الأوروبي إصدار ٢٠١٣ (EFQM 2013) وأوضحت النتائج وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية ونموذج التميز، وأن نموذج التميز يعمل على تعزيز التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية. وأوضح كل من (Tian et al., 2020; Wang et al., 2021) أن التميز الذي يقوم على التعلم والابتكار يعمل على توفير سياق وظروف مواتية لتطوير مبادرات إدارة المعرفة ويساهم في اكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

وأوضحت دراسة (Yuliansyah et al., 2021) أن التعلم والابتكار التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التميز في الأداء. وقامت دراسة (Para-González et al., 2022) بتحليل العلاقة بين نموذج EFQM 2020 والتعلم والبراعة وتشجيع الابتكارات، وما إذا كان النموذج يحسن من التعلم، وتم إجرائها على ٢٠٠ شركة صناعية في إسبانيا وتوصلت إلى أن النموذج يعزز عمليات التعلم والابتكارات كما أن قدرات التعلم تلعب دورا وسيطا في العلاقة ما بين النموذج والابتكار. ويرى (Fonseca, 2022) ان نموذج EFQM 2020 هو إطار عمل مناسب لإدارة المعرفة التنظيمية وأشارت الدراسة إلى أن استخدام المنظمات للنموذج يحقق نتائج مرضية

فيما يتعلق بإدارة المعرفة ويعزز التعلم والإبداع والابتكار ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وأظهرت دراسة (Yousaf, 2022) أن العائق الأهم أمام تنفيذ نماذج التميز هو الافتقار إلى المعرفة.

كما استهدفت دراسة (Giménez Espín et al., 2023) تحليل نوع الثقافة التنظيمية وأنشطة اكتساب المعرفة التي تعزز كفاءات التعلم لتحسين نتائج نموذج التميز الأوروبي، ودراسة ما إذا كانت هذه الكفاءات تمارس تأثيرا وسيطا في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز وفقا للنموذج الأوروبي EFQM 2020 وقد أوضحت وجود علاقة بين ثقافة السوق ونتائج التميز والتعليم. ودراسة (Ashraf et al., 2021) اهتمت بدراسة تأثير نموذج EFQM 2020 على الأبعاد الثلاثة لأداء الأعمال والتي تشمل الجوانب المالية والجوانب غير المالية والجوانب السوقية لأداء شركات المنسوجات بباكستان مع دراسة الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي وقد أوضحت أن النموذج الأوروبي يؤثر بشكل كبير على أبعاد الأداء، وأن ثقافة التعلم التنظيمي تلعب دورا وسيطا بين النموذج والأداء السوقي فقط، كما أوضحت ان معايير النموذج تعمل على تطوير ثقافة التعلم التنظيمي داخل المؤسسة. واستهدفت دراسة (Heydari et al., 2013) بحث العلاقة بين التعلم التنظيمي والنموذج إصدار EFQM 2010 وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي ونموذج EFQM.

كما تناول عدد من الدراسات العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز إصدار 2013 و 2020 وعمليات توليد واكتساب المعلومات والمعرفة ومشاركتها وتطبيقها كأبعاد للتعلم التنظيمي. ومن هذه الدراسات، دراسة (Kafetzopoulos et al., 2019) والتي تناولت العلاقة بين نموذج EFQM 2013 والأداء التنظيمي مع دراسة الدور الوسيط للابتكار وأشارت إلى أن استخدام النموذج يؤدي إلى إنشاء قنوات اتصال دائمة مع أصحاب المصلحة مما يسمح باكتساب المعلومات ونشرها وتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الأطراف. وتناولت دراسة (Criado-García et al., 2020) أثر نموذج التميز الأوروبي في توفير بيئة مناسبة لإدارة المعلومات والمعرفة وأوضحت أهمية التكامل بين معايير النموذج وعمليات إدارة المعلومات لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما تؤكد دراسات (Criado-García et al., 2020; Fonseca, 2022) على أن النموذج هو إطار مناسب لإدارة المعرفة التنظيمية بالمنظمات. وأظهرت دراسة (Keshtegar et al., 2021) وجود تأثير مباشر إيجابي لذكاء الأعمال على معايير النموذج EFQM 2020 مع وجود دور وسيط لمشاركة المعرفة، كما أوضحت وجود تأثير غير مباشر لمشاركة المعرفة على معايير النموذج. ودراسة (Bocoya-Maline et al., 2024) أوضحت أن المنظمات التي تطبق النموذج الأوروبي للتميز تعزز وتشجع تبادل المعلومات ونشرها داخل المنظمات مما ينعكس إيجابيا على الأداء وأن النموذج يعتبر إطارا لتطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات، كما أوضحت أن التطبيق المتزامن لكلا من نموذج التميز واكتساب وتبادل ونشر المعرفة يؤدي إلى تحسين النتائج وأكدت على العلاقة المباشرة بين عمليات إدارة المعرفة ونموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، وأن معايير النموذج تحقق سياقاً تنظيمياً يؤدي إلى تطوير عمليات إنشاء وتخزين ونقل وتطبيق المعلومات. وإنه لكي

تكون المنظمات قادرة على مواجهة التحديات يجب عليها أن تعمل باستمرار على توليد واستيعاب المعرفة والمهارات الجديدة وأن نموذج EFQM 2020 يترجم المعرفة إلى مهارات وقدرات يكتسبها العاملون من خلال الخبرة والتعلم.

واهتم عدد من الدراسات بدراسة أثر نموذج التميز الأوروبي على الأداء بالمنظمات العامة من هذه الدراسات، دراسة (علي، ٢٠٢٢) والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة والتميز المؤسسي في ضوء النموذج EFQM 2020. واهتمت دراسة (Rahmati & Jalilvand, 2024) بتحديد نموذج التميز المناسب للمنظمات العامة والهيئات الحكومية، وأوضحت أن اختيار النموذج الملائم يجب أن يتم على أساس طبيعة و نوع المنظمات والخصائص الرئيسية لها، وان المنظمات العامة تتسم بعدة خصائص رئيسية اهمها الملكية العامة والسيطرة العامة والدعم المالي العام وتعدد الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، كما أوضحت أنها وفقا للمعايير الأكثر أهمية في المؤسسات العامة يتمتع نموذج EFQM بأعلى أهمية نسبية بين نماذج التميز الأخرى وأنه الأكثر ملائمة في المؤسسات والهيئات العامة ويمكنها من تقييم أدائها ومساعدتها على فهم نقاط قوتها و تحقيق نظرة شاملة لمستوى التميز الحالي وإعطاء الأولوية لجهود التحسين.

واهتمت دراسة (Mitsiou & Zafiroopoulos, 2024) بدراسة مدى توافق نموذج EFQM في إطار سياق المنظمات الحكومية باليونان، وأظهرت أهمية وحاجة المنظمات الحكومية إلى تطبيق معايير النموذج لتوفير نظام شامل للتقييم ورؤية شاملة لأدائها التشغيلي والاستراتيجي كما أنه يسهل عملية اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي ويوفر معلومات قيمة لصناع السياسات للتحسين الشامل لأداء الخدمات العامة.

كما ركز عدد من الباحثين على دراسة أثر التعلم التنظيمي بالمنظمات العامة مثل دراسة (Abdullahi et al., 2025) حيث تناولت أثر التعلم التنظيمي في المنظمات العامة بنيجيريا ووضحت وجود ارتباط قوي وإيجابي بين التعلم التنظيمي وكل من الأداء المستدام والرشاقة التنظيمية، وأكدت على أهمية التعلم التنظيمي في الهيئات والمؤسسات العامة لتحقيق النمو المستدام والرشاقة التنظيمية. وكذلك دراسة (Mousa et al., 2022) تناولت دراسة التعلم التنظيمي في القطاع العام في الدول النامية، وتم التطبيق على البنوك العامة في مصر وأشارت إلى أن التعلم التنظيمي أمر بالغ الأهمية للمنظمات والهيئات العامة والحكومية، وأن اكتساب المعرفة وتحديثها باستمرار من خلال التعلم التنظيمي المستمر أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المنظمات، كما أوضحت ضرورة أن يكون التعلم التنظيمي جزء من ثقافة المنظمة، وأشارت الي ان البحث في التعلم التنظيمي في المنظمات العامة لم ينل القدر الكافي من اهتمام الباحثين. وتتفق دراسة (Anand & Brix, 2022) مع هذا الرأي حيث اكدت على أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات والهيئات الحكومية بصفة خاصة، نظرا لطبيعة تلك المنظمات من حيث درجة الرسمية والهياكل البيروقراطية وتعدد أصحاب المصلحة. وأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي بالهيئات الحكومية وان أداء هذه المنظمات يمكن تحسينه من خلال تطبيق التعلم التنظيمي وعمليات تكوين

واكتساب المعرفة وتطبيقها، إضافة الي وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والقدرة على التعامل مع الأزمات بالمنظمات العامة.

وبمراجعة الدراسات السابقة اتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي والتعلم التنظيمي، ونظرا لحدائة إصدار ٢٠٢٥ فإن الدراسات حول هذا النموذج وعلاقته بالأداء لم تتح بعد، وتعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تناولت نموذج EFQM 2025 وعلاقته بالتعلم التنظيمي -وذلك في حدود علم الباحثة-.

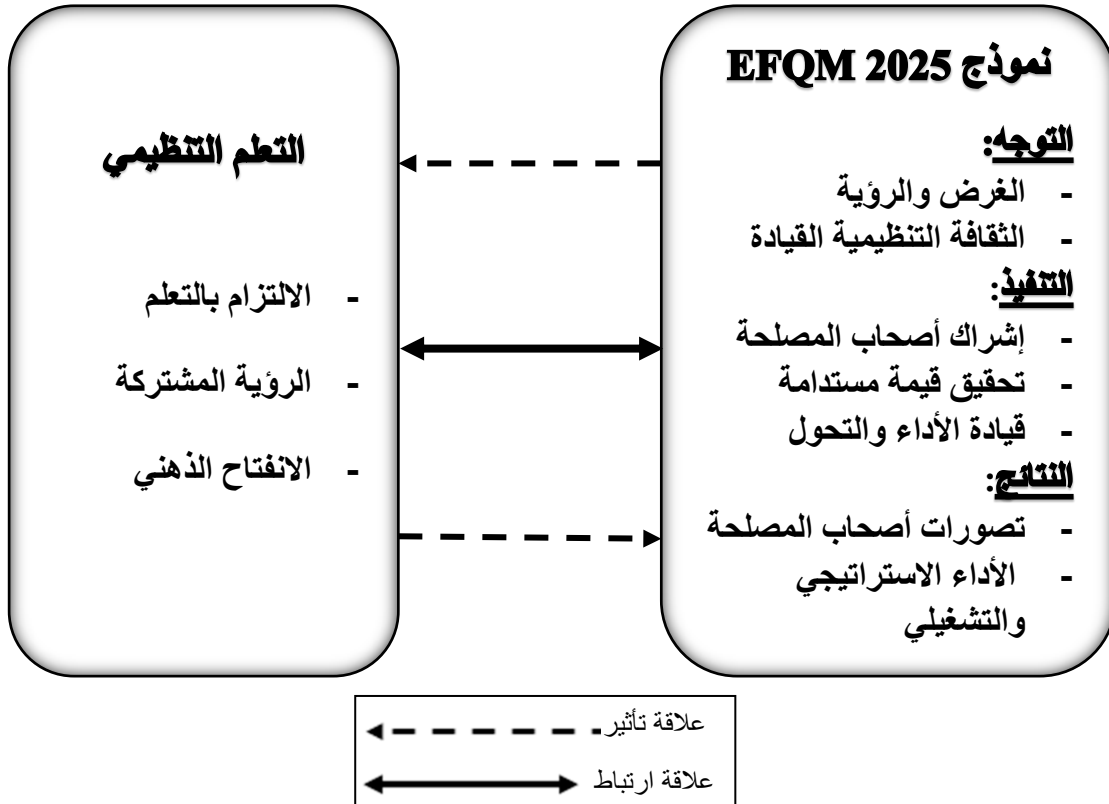
ومن خلال العرض السابق واستنادا على الدراسات والبحوث السابقة يمكن صياغة الفروض كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 والتعلم التنظيمي بالهيئة محل البحث.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لنموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 على التعلم التنظيمي بالهيئة محل البحث.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 بالهيئة محل البحث.

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل رقم (١)



شكل رقم (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

(٦) التأسيس النظري لمتغيرات البحث:

(٦-١) النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن حاجة المنظمات إلى مدخل شامل يشمل عناصر ومكونات المنظمة بما يحقق لها التفوق في الأداء والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية المختلفة وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة. والتميز يعني مستوى الأداء المتفوق وتحقيق المنظمات لمستوى غير عادي من الأداء يفوق أداء المنافسين ويلبي متطلبات أصحاب المصلحة. وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التميز المؤسسي بأنه تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي ومستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لمختلف العمليات في المنظمة (EFQM 2025). وعرف (Bris, P., & Urbanek, T, 2024) التميز المؤسسي بأنه الطريقة التي يتم بها إدارة المنظمة لتحقيق نتائج استثنائية في جميع جوانب العمل بالمنظمة ويمكن تحقيق هذه النتائج الاستثنائية من خلال استخدام المعرفة والمهارات المستمدة من ممارسات المنظمات الأكثر نجاحا والأعلى أداء والتي يطلق عليها أفضل الممارسات.

كما يعرف مفهوم التميز المؤسسي بأنه جهود مستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات يهدف إلى إشراك وتحفيز العاملين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ومتطلبات العمل، والمنظمات المتميزة تتمتع ببعض الجوانب أهمها الاستدامة والربحية والمسؤولية الاجتماعية (Nenadál, 2020).

وقد ظهرت نماذج التميز في الأعمال كمنهجيات إدارية شاملة تهدف إلى تقييم ممارسات الإدارة والنتائج وتوجيه المنظمات نحو تحسين الأداء (Escrig-Tena et al., 2019). وتساعد نماذج التميز على تنظيم المفاهيم والقيم التنظيمية وصياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتطبيق أساليب التقييم الذاتي وتوجيه التعلم التنظيمي والتحسين المستمر في المؤسسات، كما تساعد على تحديد أوجه القصور من خلال مقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب ثم تحديد وتنفيذ حلول لتحسين الوضع الراهن (Janatyan et al, 2020; Ubaid & Dweiri, 2020). وقد ظهرت العديد من نماذج التميز المؤسسي ومن أمثلة هذه النماذج، نموذج ديمنج الياباني، ونموذج بلدريج الأمريكي، والنموذج الأوروبي. ويعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي يعرف اختصارا بالنموذج الأوروبي للتميز EFQM أحد أبرز وأهم النماذج المعتمدة عالميا لإدارة التميز المؤسسي وأكثرها انتشارا وقبولاً وشمولاً على مستوى العالم، والتي تستخدم لتحسين أداء المنظمات ومواكبة المتغيرات البيئية بما يعزز قدرات المنظمات ويساعد على تنمية العنصر البشري وتحقيق مزايا تنافسية

مستدامة (Criado-García et al., 2020; Fonseca, 2022; Giménez Espín et al., 2023).

ونموذج التميز الأوروبي هو معيار عالمي لقياس التميز وإطار للتقييم الذاتي ويشجع المنظمات على التطوير المستمر من أجل تحقيق التميز. ومن مميزات نموذج التميز الأوروبي أنها لا تكون مقيدة للمنظمات، ولكنها بمثابة هيكل وإطار إرشادي، كما أنها تؤثر على جميع جوانب الإدارة بالمنظمة (Haerizadeh & Vijaya Sunder, 2022) ويهدف استخدام النموذج إلى تحقيق عدة أهداف تؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمات من خلال نشر ثقافة التميز والتحسين المستمر، وإيجاد رؤية لتعزيز وتطوير الأداء (Fonseca, 2022; Haerizadeh & Vijaya Sunder, 2022). وهو نموذج تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يتضمن مجموعة من المحاور والمعايير تساعد المنظمات على قياس وتطوير أدائها لتحقيق التميز ومعرفة نقاط القوة والضعف وتطوير الأداء ويمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ويعد من أشهر وأهم نماذج التميز (Kiraz & Açıkgöz, 2021). ووفقا ل (Muhammad Din et al., 2021) فإن نموذج بالدريج موجه نحو النتائج ويركز على الاقتصاد بشكل أساسي ويركز نموذج جائزة ديمينج على إدارة الجودة والتحسين المستمر لتحقيق التميز، بينما نموذج EFQM يركز بشكل متزايد على الاستدامة ومشاركة أصحاب المصلحة والشمولية. ويرى كل من (Fonseca et al., 2019; Kafetzopoulos et al., 2021) ان نموذج المؤسسة الأوروبية للتميز EFQM يعد منظورا استراتيجيا شاملا ومتكاملا للتميز في بيئة الاعمال يتم من خلاله تنفيذ العمليات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

ويرى (Bris, P., & Urbanek, T, 2024) أنه منذ تم تقديم النموذج تم الاعتراف به باعتباره هيكلًا عالميًا يدعم المنظمات على اختلاف أنواعها لإدارة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي حيث يقدم رؤية شاملة للمنظمة ويساعد جميع المنظمات على تحقيق النجاح والتفوق ويمكن من تقييم أدائها ويساعد على تحديد وفهم نقاط القوة والضعف لديها، كما أوضح أن المنظمات المتميزة لا تحقق مستوى ممتاز للأداء فقط، بل لا بد ان تلبي توقعات أصحاب المصلحة بشكل مستمر. وهذا النموذج يشكل إطار يستخدم على نطاق واسع على المستوى العالمي بالمنظمات العامة والخاصة الصناعية والخدمية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم، كما ترجع أهميته إلى قدرته على مساعدة المؤسسات على التغيير والتطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر وزيادة رضا أصحاب المصلحة (Keshtegar et al., 2021; Shaaban & A. Khalek Hassan, 2021). ويرى (Murthy et al., 2022) أنه نموذج عام يركز على المتطلبات المستقبلية للمنظمات وليس أداة للتقييم فقط. ويعد النموذج دليلا لتحقيق التميز بالمنظمات ويوفر آلية منهجية لتحسين الأداء، وقد تم إصداره لأول مرة في عام ١٩٩١ من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (AlZawati et al., 2020).

ويعرف (Para-González et al., 2021) النموذج بأنه أحد الوسائل المعتمدة عالميا للارتقاء بمستوى المؤسسات وتمكينها من تقييم نفسها ومساعدتها على التكيف مع المتغيرات والتطورات المتلاحقة وتعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية

الحديثة وتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الابتكار لديهم. ويرى (Ahmadi Digehsara et al., 2018) بأنه إطار عمل ديناميكي وأداة إدارية فعالة تعتمد عليه أي مؤسسة لمواجهة التحديات والتغلب عليها وتحقيق التميز المستدام.

ويتناول النموذج المشاكل الحقيقية التي تواجه المنظمات الحديثة في الوقت الراهن ويوفر لهم أدوات وممارسات لدعم الأداء الفردي والتنظيمي، ويسعى لتحقيق أقصى قدر من رضا المستفيدين مع احترام البيئة المحيطة (Plavcan et al., 2024). وتعرف المؤسسة الأوروبية النموذج بأنه إطار إداري معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء كما تعرف النجاح بأنه أكثر من مجرد النتائج المحققة، بل يتطلب الالتزام بمستقبل مستدام لجميع أصحاب المصلحة (EFQM 2025).

ويوفر النموذج الأوروبي منهجاً شاملاً لقياس الأداء بالمنظمات حيث يتميز بشمولية المعايير التي يتكون منها حيث يشمل عدداً من المعايير الرئيسية والفرعية لتقييم أداء المنظمات بناءً على تطبيقها لهذه المعايير لتحسين والارتقاء بأداء المؤسسات و يساعد المنظمات على تحديد أوجه القصور ومعالجتها وتحديد مجالات التحسين لتحقيق التميز، وهو نموذج منظم وعملي يعمل كأداة لتقييم المنظمات ذاتياً وقياس أدائها وتحسينه باستمرار ودليل لمختلف المنظمات في العالم لتطوير ثقافة التحسين والتميز والابتكار والاستدامة (Escrig-Tena et al., 2019). ويتم استخدامه من قبل آلاف المؤسسات في القطاعين العام والخاص في العالم، ويستخدم لهيكل أنظمة إدارة المؤسسات على أساس التقييم الذاتي ومقارنة أنشطة المنظمة ونتائجها مع معايير النموذج حيث تمثل هذه المعايير أساساً لوصف سمات المنظمات المتميزة (Giménez Espín et al., 2023).

وترى الباحثة أن النموذج هو أداة عملية مرجعية عالمية تساعد المؤسسات على تطوير أدائها وتحقيق التميز من خلال التعرف على نقاط الضعف والعمل على تحسينها، وتحقيق مصالح أصحاب المصلحة من العاملين والعملاء والمجتمع ودعم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، كما أنه نموذج غير إلزامي يمكن تطبيقه في أي مؤسسة ويتم استخدامه كإطار عام للعمل والتقييم الذاتي ومبدأً شاملاً للتميز، ويجب النظر إلى النموذج باعتباره فرصة لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات وإطاراً ومنهجية حيوية لمساعدتها في التغيير والتحول.

ولقد أوضحت عدة دراسات فوائد وأثر النموذج إصدار ٢٠١٣ و ٢٠٢٠ على أداء المنظمات مثل دراسة (Ashraf et al., 2021) التي تمت على عدد من الشركات الإسبانية وأوضحت وجود أثر إيجابي معنوي للنموذج على أداء المنظمات وعلى الفعالية التنظيمية. كما أوضحت دراسة (Medne et al., 2020) أن هناك دور معنوي لتطبيق النموذج في تعزيز التنمية المستدامة. وظهرت دراسة (Yousaf, 2023) أن تطبيق معايير نموذج EFQM 2020 لها تأثير إيجابي على أداء الشركات. ووفقاً ل (Rostami Alileh et al., 2022) هناك علاقة إيجابية بين استخدام النموذج وتحسين الأداء المالي وأن النموذج يوازن بين توقعات أصحاب المصلحة وتحسين العمليات. وأشارت دراسة (Bris, P., & Urbanek, T,

(2024) إلى أن هناك علاقة معنوية بين درجة الوفاء بمعايير النموذج الأوروبي EFQM 2020 والنتائج التنظيمية الهامة بما فيها المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين ورضاء العملاء. وتناولت دراسة (Al-Rubaie, 2024) دور نموذج EFQM 2020 بمحاوره الثلاثة التوجه والتنفيذ والنتائج في تعزيز السلوك الريادي وأثبتت وجود دور إيجابي للنموذج في تدعيم وتعزيز السلوك الريادي بالمنظمة. أما دراسة (Maulana et al., 2024) استهدفت دراسة تأثير معايير نموذج EFQM 2020 على الاستدامة وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي للمعايير الخاصة بالثقافة التنظيمية والقيادة، تحفيز الأداء والتحول، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي على استدامة الأعمال، بينما الأبعاد الخاصة بالغرض والرؤية والاستراتيجية، وخلق قيمة مستدامة، وإدراك أصحاب المصلحة وجد أنها تؤثر سلبا على استدامة الأعمال، بينما المعيار الخاص بإشراك أصحاب المصلحة لا يؤثر على استدامة الأعمال. ودراسة (Kafetzopoulos et al., 2019) أظهرت وجود تأثير مباشر لمكونات النموذج على الأداء التنظيمي وعلى تعزيز الأداء الابتكاري.

بينما توصلت دراسة (Hauber, D. C., 2020) والتي تمت على 50 شركة إسبانية إلى أنه لا توجد علاقة بين تطبيق النموذج الأوروبي للتميز وبين الأداء المالي للشركات والنتائج المالية لها.

ويتم تحديث النموذج واخضاعه للتحسين والتطوير بشكل مستمر لضمان التوافق والتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة وتعزيز القدرات التنافسية، وقد مر النموذج بعدة تطورات وتغييرات ليتواءم مع متطلبات واحتياجات البيئة وتم إجراء تغييرات كبيرة في المعايير الفرعية والمبادئ الأساسية لهذا النموذج، لذا شهد النموذج عدد من الإصدارات منذ عام 1991 أشهرها إصدار 2013 وإصدار 2020.

وقد تم إصدار النموذج عام 2020 ليتفق مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة و ليكون أداة تمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أداء فائقة ومستدامة، ويرى (Fonseca et al., 2021; Nenadál, 2020) أنه وفقا لإصدار 2020 تم تحويل النموذج من مجرد أداة تقييم إلى نموذج يقدم إطارا ومنهجية حيوية للمساعدة في التغييرات والتحول مقارنة بنموذج عام 2013 وتم تغيير بنية النموذج من المعايير التسعة بإصدار 2013 إلى سبعة معايير فقط في إصدار 2020 ويعتبر إصدار 2020 أكثر الإصدارات من حيث حجم التغييرات التي تمت به منذ بدء استخدام النموذج.

وينقسم نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 إلى ثلاث أقسام رئيسية هي التوجه والتنفيذ والنتائج، وكل قسم أو محور من هذه المحاور يتكون من عدد من المعايير الأساسية والفرعية، وهذه الأقسام هي التوجه ويشير إلى سبب تواجد المنظمة وأهدافها، والغاية والرؤية وتشمل معايير رؤية واستراتيجية المنظمة والثقافة التنظيمية والقيادة أما القسم الثاني التنفيذ ويشير إلى كيفية تحقيق الأهداف ويشمل معايير إشراك أصحاب المصلحة والتركيز على الاستدامة وقيادة الأداء والتحول، والثالث النتائج وتتعلق بالنتائج الحالية والمستقبلية التي سيتم التوصل إليها ويشمل معايير توقعات أصحاب المصلحة والأداء الاستراتيجي والتشغيلي، كما يعتمد النموذج الأوروبي للتميز في تقييمه على أداة RADAR (Results,

(Approaches, Deployment, Assessment and Review). وهو أحد الأجزاء الأساسية لنموذج التميز وأداة للتقييم يتضمن خمس خطوات متتابعة حيث تبدأ المؤسسة بتحديد النتائج المتوقعة وتطور الأساليب لتحقيقها ثم تطبقها عمليا ويتم تقييم الأثر والنتائج (Plavcan et al.,2024). وقد تميز نموذج EFQM 2020 عن نموذج EFQM2013 بمراعاة أهداف التنمية المستدامة ومراعاة النظام البيئي حاليا ومستقبلا، ويرجع ذلك للمتغيرات البيئية التي انعكست على هذا النموذج والتي من أهمها العولمة والتكتلات الإقليمية والتغيرات المناخية واهتمام الحكومات والمنظمات بالأداء المستدام وكذلك بالتركيز على البعد الاستراتيجي للمؤسسة.

أما إصدار EFQM 2025 فإنه وفقا للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإنه على خلفية الأزمات العالمية مثل أزمة سلسلة التوريد العالمية والتضخم المرتفع في جميع أنحاء العالم وفي ضوء تحليل أداء المنظمات في جميع أنحاء العالم وجميع القطاعات وجد أنها تواجه تحديين رئيسيين وهما تنفيذ التحسين المستدام وفهم انظمتها البيئية وتحقيق رضا أصحاب المصلحة ولذا جاء الإصدار الجديد EFQM 2025 لتحديد أفضل الممارسات والأساليب لمساعدة المنظمات على التغلب على هذه التحديات وتم إصدار هذا النموذج بهدف تحقيق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة مع الحفاظ على المرونة والتكيف مع البيئات المتغيرة والتقدم التكنولوجي.

وتم إصدار نموذج التميز الأوروبي عام ٢٠٢٥ وتم نشر هذه النسخة في يونيو ٢٠٢٤ ليحل محل إصدار ٢٠٢٠، ويرى (Martusewicz et al.,2024) أنه في ظل مفاهيم التحول الرقمي و الأداء الرشيق والاستدامة والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة تم تقديم نموذج التميز الأوروبي الجديد إصدار ٢٠٢٥ وهو يتضمن عدد من التغييرات الجوهرية للتوافق والتكيف مع التحديات المعاصرة من خلال التركيز عن الاستدامة والابتكار والمرونة والقدرة على تحمل المخاطر في بيئة عمل ديناميكية والتوافق مع أهداف التنمية المستدامة، ويقدم هذا الإصدار الجديد منهجا متكاملًا لإدارة الأداء والتحول، وأن هذا التحديث يعزز من قدرة المنظمات على التكيف والابتكار والمرونة التنظيمية كما يحسن النتائج المالية والتشغيلية والاستراتيجية ويسعى لتحقيق التوافق مع أهداف الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية بما يؤدي إلى تحقيق قيمة طويلة الأجل وتدعيم الابتكار والكفاءة التشغيلية وبالتالي تحقيق استقرار أكبر وقدرة على توقع التحديات المستقبلية، ويؤكد أن الإصدار الجديد جاء للتركيز على التوقعات المجتمعية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حيث أصبحت الاستدامة محورا بالغ الأهمية بالنموذج الجديد، مما يعكس الأهمية المتزايدة لموائمة استراتيجيات الأعمال مع أهداف التنمية المستدامة ومن المتوقع أن تثبت المنظمات التزامها بالاستدامة من خلال الممارسات البيئية المسؤولة وخلق القيمة على المدى الطويل مما يعزز من سمعة المؤسسة والمرونة التشغيلية لها.

ووفقا للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإنه من المفاهيم الأساسية التي ركز عليها نموذج EFQM 2025 التركيز على مفهوم القيمة المستدامة في مقابل الاستدامة والتركيز على تحسين الأداء المستدام. والقيمة المستدامة تعني ضمان استمرارية المنظمة على المدى الطويل في تحقيق الأداء المتميز والتركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية، وكذا التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل

الذكاء الاصطناعي وتوجيه المنظمات إلى الاستفادة بشكل فعال من التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ودفع الابتكار والاستدامة (EFQM 2025). وتختلف الباحثة مع وجهة نظر (Martusewicz et al., 2024) حيث ترى أن هذه التغيرات ليست جوهرية حيث لم تحدث اختلافات في معايير النموذج وأن الاختلافات كانت اختلافات بالمعايير الفرعية والإرشادات التفصيلية للنموذج. وتشمل المعايير الغرض والرؤية والاستراتيجية، الثقافة التنظيمية والقيادة، إشراك أصحاب المصلحة، إيجاد قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيل، ولكل معيار أجزاء معيارية (بإجمالي 32 معيار فرعي) كما يحتوي كل جزء معياري على عدة نقاط إرشادية مفصلة. ويمكن توضيح أوجه باختلاف إصدار 2025 عن إصدار 2020 بالجدول التالي.

جدول (1)

أوجه الاختلاف بين نموذج EFQM 2025 و EFQM 2020

المعيار	EFQM 2020	EFQM 2025
1- الغرض والرؤية والاستراتيجية	التركيز على تحديدها وموائمتها مع احتياجات أصحاب المصلحة والنظام البيئي.	تركيز معزز على الاستدامة والتوافق مع أهداف التنمية المستدامة والتركيز بشكل أقوى على تخصيص الموارد وأنظمة إدارة الأداء.
2- الثقافة التنظيمية والقيادة	التركيز على سلوكيات القائد وتعزيز ثقافة داعمة للابتكار والتغيير.	تعزيز جوانب القيادة وإزالة الحواجز أمام التغيير وتوجيهات جديدة بشأن تعزيز الإبداع والابتكار والتأكيد على أهمية أصحاب المصلحة في ثقافة المنظمة.
3- إشراك أصحاب المصلحة	التركيز على إشراك أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.	الاستمرار في التركيز على إشراك أصحاب المصلحة مع الاستخدام المعزز لتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي للتنبؤ باحتياجات أصحاب المصلحة وفهمها.
4- إيجاد قيمة مستدامة	التركيز على تصميم وتقديم القيمة المتوافقة مع غرض المنظمة واستراتيجيتها	التحول نحو تقديم القيمة المستدامة والاعتراف باحتياجات العملاء المتغيرة والتركيز على استخدام التقنيات المتقدمة.
5- قيادة الأداء والتحول	التركيز على إدارة الأداء والتحول مع تضمين عناصر إدارة المخاطر.	التركيز على إدارة الاضطرابات وضمان استمرارية الأعمال والتركيز على الاستفادة من الاستدامة والتأكيد على أهمية

البحث والتطوير.		
إدراج المقاييس النوعية لتصورات أصحاب المصلحة.	قياس تصورات وتوقعات أصحاب المصلحة كمياً بالدرجة الأولى.	٦-تصورات أصحاب المصلحة
التمييز الواضح بين الأداء الاستراتيجي والأداء التشغيلي.	التركيز على النتائج الاستراتيجية والتشغيلية دون تقسيم واضح.	٧-الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

Source: Joanna Martusewicz, Arkadiusz Wierzbic and Marcin Łukaszewicz. Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025, reprints.org

ووفقاً لـ (Martusewicz et al., 2024) فإن الإصدار الحديث يتسم بالوضوح حيث أن هناك توضيحات إضافية تهدف إلى تزويد المؤسسات بإطار عمل أكثر دقة لتقييم وتحسين أدائها، مما يؤدي إلى فهم أفضل للنموذج وتعزيز فعاليته من خلال فهم ما هو متوقع وتسهيل التقييم الذاتي والتقييم الخارجي ويمثل الإصدار الجديد تطوراً هاماً في السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال دمج التحديات المعاصرة مثل الاستدامة والتحول الرقمي والتأكيد على اتباع منهج شامل لإدارة الأداء والاستفادة من التقنيات المتقدمة والتوافق مع الأطر العالمية مثل التنمية المستدامة، وأن التغييرات في النموذج الحديث بما فيها التركيز المتزايد على القيادة وإشراك أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الرشيق للمنظمات تمثل إطاراً قوياً للتعامل مع تعقيدات وتحديات بيئة الأعمال الحديثة من خلال تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف والمرونة كما يرى أن الإصدار الحديث أسهل وأسرع في التطبيق من الإصدار السابق.

وفي ضوء مراجعة النموذج ومعايير الفرعية والنقاط الإرشادية المفصلة تري الباحثة ان النموذج المحدث EFQM 2025 يتميز عن نموذج ٢٠٢٠ في عدة جوانب تشمل التركيز على الاستدامة كعنصر أساسي ومكون أساسي للأداء التنظيمي من خلال توسيع نطاقها وإدماجها في جميع جوانب العمليات الاستراتيجية والتنظيمية، التركيز على أهمية تحليل وفهم البيئة الخاصة بالمنظمة وتعزيز الحاجة إلى تكيف الاستراتيجية مع السوق الديناميكي، وإدارة المخاطر الاستراتيجية ومواءمة غرض المنظمة مع المتطلبات العالمية لمبادرات الإدارة البيئية والاجتماعية في سياق الاستدامة. التركيز على دور القيادة في تحقيق ودعم الإبداع والابتكار وتضمين الاستدامة في ثقافة المنظمة كما تم توجيه اهتمام أكبر لمفهوم القيادة التكنولوجية والذي ينظر إليه على أنه القدرة على الاستفادة بشكل فعال من التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ودفع الابتكار والاستدامة، تم تسليط الضوء على المنافع المتبادلة والجوانب الأخلاقية وأهمية الاتصال ثنائي الاتجاه مع أصحاب المصلحة والتأكيد على الحاجة إلى إشراك أصحاب المصلحة في دعم أنشطة التحول والاستدامة، التركيز على تقليل التأثيرات السلبية البيئية والاجتماعية والاقتصادية على البيئة، التأكيد على التحول الرقمي وتأثيره على المنظمة ودمج أساليب جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة و

استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي والتأكيد على المرونة والتكيف في الحاضر والمستقبل، اعتماد تصنيفات واضحة عبر النتائج الاستراتيجية والتشغيلية و إدراج المقاييس النوعية جنبا إلى جنب مع البيانات والمقاييس الكمية حيث تم تحديد أربع مجموعات يتم قياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلالها وهي تلبية توقعات أصحاب المصلحة، الأداء والتحول، النواحي المالية والاستدامة التأكيد علي تعزيز العلاقة مع الموردين وشركاء إدارة سلاسل الإمداد إشراك جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية بدلا من الاقتصار على العاملين فقط، تم التركيز على تحقيق قيمة مستدامة للعملاء بشكل أكبر. وسوف تعتمد الدراسة الحالية على معايير EFQM 2025 والتي تتكون من ٣٢ معيار فرعي تندرج تحت ثلاث محاور هي التوجه والتنفيذ والنتائج لقياس هذا النموذج.

(٦-٢) التعلم التنظيمي:

تدرك المنظمات اليوم أن التعلم يعد مصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة حيث يتعلق بتوفير المعرفة والتي تعد أهم مورد استراتيجي لبقاء واستمرارية ونجاح المنظمة (Criado-García et al., 2020). ولقد برز مفهوم التعلم التنظيمي كعنصر محوري أساسي لنجاح المنظمات في البيئات المعاصرة المضطربة والمنقلبة والموجهة بالمعرفة مما يتطلب تحسين وتطوير أداء العاملين وتطبيق معارف ومهارات جديدة (S. young Oh & Han, 2020). ففي ظل مجتمع المعرفة الذي يعتمد فيه الأفراد والمنظمات على التعلم بشكل أساسي أصبح التعلم التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الحديثة الضرورية لتعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية (Giménez Espín et al., 2023). والتعلم التنظيمي يوضح أهمية إدارة المنظمات لأصولها المعرفية والاستفادة من المعرفة الكامنة لدى العاملين واستخدام وتطبيق هذه المعرفة الجديدة ضمن أنشطة وعمليات وممارسات المنظمة. وقد طور Seng هذا المفهوم في التسعينات ليشير إلى قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها بشكل مستمر.

ويتم النظر إلى التعلم التنظيمي من وجهات نظر مختلفة ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة للتعلم التنظيمي وعدم وجود إجماع حول هذا المفهوم حيث إنه بناء معقد ومتعدد الأبعاد يحدث على مستويات معرفية مختلفة لذا تعددت تعريفاته، وعرف (2006) Seng التعلم التنظيمي بأنه استمرار اكتساب الخبرات المتعلقة بعمل المنظمة وأنشطتها وتحويلها إلى معرفة وجعلها متاحة لجميع المستويات التنظيمية والإدارية بالمنظمة وجميع العاملين بها (Obeso et al., 2020). ويرى (Antunes & Pinheiro, 2020) أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تستند إلى المعرفة ويتم ترجمتها من خلال مستويات مختلفة من العمل من المستوى الفردي إلى مستوى المجموعة والتنظيم، وأنه عنصر أساسي لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة. ووقال (Dai et al., 2021) فإن التعلم التنظيمي هو مساعدة المنظمات على إنشاء ونقل ودمج المعرفة والتعلم منها لتحسين ادائها باستمرار.

والتعلم التنظيمي يعني تطوير المنظمات من خلال المعرفة الجديدة التي يطورها العاملون بالمنظمة ويؤثر على الفعالية التنظيمية وسلوك العاملين، كما أن ثقافة التعلم التنظيمي توفر وسيلة للعاملين لتحسين عملهم باستمرار من خلال المشاركة في

عملية التعلم المستمر للاستجابة للتحديات البيئية الداخلية والخارجية (Ashraf et al., 2021). ويرى (Abdullahi et al., 2025) أن التعليم التنظيمي هو العملية التي من خلالها يقوم العاملون بالمنظمة بتعديل مواقفهم وسلوكياتهم استجابة للتغيرات في المبادئ والنظريات الأساسية التي توجه عمليات المنظمة. كما يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية جماعية متعددة المستويات تتكون من عمليات نفسية واجتماعية تتضمن الحدس والتفسير والتكامل وتأسيس المعرفة، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ودعم تبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات (Kordab et al., 2020). كما يقصد به قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية لبيئتها المحلية والعالمية في محاولة لضمان مستوى مناسب من القدرة على التكيف والتغير (S. Y. Oh, 2019). والتعلم التنظيمي من وجهة نظر (Saadati, P., & Ghorbani, M., 2024) هو عملية مستمرة ديناميكية وتفاعلية يشارك فيها الأفراد والجماعات والمنظمات ويشير إلى اتجاه المنظمة للاستفادة من رأس المال الفكري بالمنظمة لتدعيم قدرة المنظمات على التكيف والتطور استجابة للتغيرات البيئية وتدعيم عمليات الابتكار مما يتيح تقديم منتجات وخدمات جديدة. ووفقاً لـ (Mariti & Kinyua, 2024) فهو تكامل اكتساب المعرفة والتغيير التنظيمي، وأنها تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي إنشاء المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها.

ويرى كل من (Werlang & Rossetto, 2019) أن التعلم التنظيمي في أبسط صورته يعني تطوير المعرفة الجديدة مع القدرة على تغيير سلوك المنظمة مما يتطلب أن تكون المنظمة راغبة في التعلم ودمج رؤية جديدة تستند إلى المعرفة المكتسبة لتحقيق أداء متميز على منافسيها، وأن جميع المنظمات لديها القدرة على التعلم إلا أنه ليست كلها موجهة نحو التعلم ونشر ثقافة التعلم، وأن المنظمات التي تتبنى موقفاً موجهاً نحو التعلم ونشر ثقافة التعلم تحقق نتائج متفوقة، ويشير التوجه بالتعلم إلى الدرجة التي يتم بها تقدير بيئة التعلم وتعزيزها داخل المنظمات وترسيخ قيم التعلم الفردي والجماعي والتنظيم.

والتعلم التنظيمي يساعد المنظمات على تطوير وتكوين موارد بشرية قادرة على مواكبة التطورات باستمرار وتتضمن مجموعة واسعة من التفاعلات والتحليلات التي تتم على عدة مستويات سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو مستوى التنظيم لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتخزينها داخل المنظمة (Mousa et al., 2020)، كما أنه يمثل أحد القدرات الأساسية للمنظمة وأحد الواجبات الرئيسية للقادة بالمنظمة (Ojha et al., 2018). واتفق كل من (Argote et al., 2021; Saadati, P., & Ghorbani, M., 2024) على أن التعلم التنظيمي يتضمن عمليات فرعية تشمل البحث عن المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها والاحتفاظ بها داخل المنظمة لتسهيل التكيف الناجح مع الظروف المتغيرة.

وترى الباحثة أن التعلم التنظيمي هو مجموعة من الممارسات التنظيمية والفنية والاجتماعية لتطوير قدرات وإمكانيات المنظمة بشكل مستمر للتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال المعرفة المتجددة، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على التعلم والإبداع والابتكار المعرفي، وهو عملية متغيرة قائمة على بناء المعرفة ونشرها وتبادلها داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي بما يعكس المعرفة الجديدة لتحسين وتطوير

الأداء وتحقيق الأداء المتميز. وفي هذا الإطار تلعب العمليات المعرفية دورا ديناميكيا هاما في التعلم التنظيمي.

ويرى (Jue et al., 2024) أن التعلم التنظيمي يتيح لأعضاء المنظمة اكتساب المعرفة الخارجية مما يعزز فهمهم للتقنيات والابتكارات الجديدة ويعزز سلوكيات الاستباقية والابتكار لديهم، وأن المنظمات التي تنفذ آليات التعلم بشكل فعال يمكنها أن تتكيف بشكل أفضل مع بيئتها وتستفيد من المعرفة الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية. وينظر (Park & Kim, 2018) إلى التعلم التنظيمي باعتباره شرطا أساسيا للتغيير التنظيمي، وأنه يساعد على التغلب على المشكلات التنظيمية وحلها وتعزيز الابتكار.

ويعد التعلم التنظيمي نشاطا استراتيجيا للمنظمات لتحقيق النمو (Seo et al., 2016) وأساس نجاح المنظمات حيث يسمح بتطوير المعارف وكفاءات الاستكشاف والاستغلال والتي تنعكس على تحسين الأداء التنظيمي (Kerry & DeSimone, 2019). ويرى (Vihari et al., 2019) أن هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن التعلم هو عامل أساسي لتحقيق النجاح في المنظمات الحديثة وأن القدرة على اكتساب المعرفة تؤثر بشكل كبير على مستوى الابتكار والتجديد والاستدامة بالمنظمات المختلفة.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات التعلم التنظيمي إلا أن هناك إجماعا على أن التعلم التنظيمي يمثل نموذجا خاصا للثقافة التنظيمية التي تركز على الاهتمام بالتغيير والمرونة والانفتاح على طرق العمل الجديدة لتحقيق أهداف المنظمة (Hardy et al., 2019). ويؤدي التعلم التنظيمي دورا حاسما في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها إلا أن نتائجه تتأثر بشدة بهيكل المنظمة وإجراءاتها وثقافتها حيث يتطلب ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة للابتكار والعمل الجماعي (Mousa et al., 2020). ويرى (Inthavong et al., 2023) أن نظرية التعلم التنظيمي هي نظرية شاملة تتعامل مع الأفراد والعوامل التنظيمية التي تؤثر على التعلم، وأن التعلم يتحقق من خلال أصحاب المصلحة حيث يتفاعل أصحاب المصلحة لبناء المعرفة في سياق اجتماعي، وقد تجسد التعلم التنظيمي في سياسات وإجراءات رسمية واضحة أو ضمنية أو في أنظمة جمع البيانات والمعلومات أو في أشكال أقل وضوحا مثل ذاكرة المنظمة وقنوات الاتصال غير الرسمي والثقافة والمعايير السلوكية.

وذكر (Basten & Haamann, 2018) أن هناك ارتباط وثيق بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وأن إدارة المعرفة منهجا وثيق الصلة بالتعلم التنظيمي، ويعد التعلم التنظيمي مصدرا لتطوير معارف تنظيمية جديدة يتعلق بعمليات المعرفة الضمنية والصريحة، ولذلك يرى أن عمليات اكتساب المعرفة وتفسيرها ونقلها وحفظها من العمليات المشتركة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. كما أكدت دراسات (Attia & Essam Eldin, 2018; Castaneda et al., 2018; Turulja & Bajgorić, 2018; Wahda, 2017) وجود ارتباط بين كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

وهناك عدد من الدراسات التي أوضحت تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي مثل دراسة (Patky, 2020) التي اشارت الي أن اهتمام المنظمات بالتعلم

التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء. ودراسة (Werlang & Rossetto, 2019) التي استهدفت تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي في القطاع الخدمي وتمت على عدد من المؤسسات الفندقية بالبرازيل وأوضحت أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي ومباشر على الابتكار التنظيمي وعلى الأداء التنظيمي. ودراسة (Azizi, 2017) استهدفت بحث العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي وتمت على عينة من العاملين بشركات التأمين وأوضحت وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي والذي ينعكس على تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. ودراسة (Kalmuk & Acar, 2015) اهتمت ببحث الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الابتكار وأداء المنظمات، وأوضحت وجود تأثير معنوي لقدرات التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي. وتناولت دراسة (Sunder M & Prashar, 2024) أثر التحول الرقمي وممارسات التصنيع الخالي من الفاقد على الأداء التشغيلي من خلال التعلم التنظيمي، وأوضحت أن التعلم يتوسط العلاقة بين ممارسات التصنيع الخالية من الفاقد والأداء التشغيلي، ولكنه لا يتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي، وأن تأثير التعلم التنظيمي يزداد مع زيادة التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي وأن التعلم التنظيمي الذي يدمج بين التحول الرقمي والممارسات الخالية من الفاقد أمر حيوي وضروري لتحسين الأداء التشغيلي في الوقت الراهن. ودراسة (Hindasah & Nuryakin, 2020) أوضحت أثره المعنوي الإيجابي على الأداء المالي للمنظمات. ودراسات (Chan et al., 2024; Inthavong et al., 2023; Pham & Hoang, 2019; Soomro et al., 2020) أوضحت أثره الإيجابي على الأداء المؤسسي. ودراسة (عابد، ٢٠١٨) أشارت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد عمليات التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسط الابتكار بشركات القطاع العام. ودراسة (Lwanga et al., 2022) أظهرت تأثيره الجوهرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية. ووفقاً لـ (Osagie et al., 2022) يرتبط تعزيز قدرة التعلم لدى المنظمة ارتباطاً مباشراً بقدرتها على التكيف والتطور وتحقيق الاستدامة. وأظهرت دراسة (Saadati, P., & Ghorbani, M., 2024) وجود علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنظيمية (الإدارية والتشغيلية). وكذلك دراسة (Gomes et al., 2022) أوضحت أن له أثر إيجابي على كل من الأداء التنظيمي والابتكار في الخدمات. وأظهرت دراسة (Kordab et al., 2020) تأثيرها الإيجابي على إدارة المعرفة والأداء التنظيمي المستدام. واهتمت دراسة (Hendri, 2019) باختبار تأثير التعلم التنظيمي على كل من رضا العاملين والالتزام التنظيمي وعلى أداء العاملين، وأوضحت أن التعلم له تأثير معنوي إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أنه ليس له تأثير معنوي على أداء العاملين. ودراسة (Mariti & Kinyua, 2024) أثبتت وجود تأثير جوهري للتعلم التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة. وبينما أثبتت دراسة (Udin et al., 2019) تأثيره الإيجابي على تعزيز وتحسين أداء الموظف فإن دراسة (Isa & Muafi, 2022) والتي تمت على عينة من موظفي البنوك توصلت إلى أن التعلم التنظيمي ليس له أثر مباشر على أداء الموظف.

وفيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي فقد تعددت الدراسات التي تناولت تلك الأبعاد حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة للتعلم التنظيمي فعلى سبيل المثال حدد (Senge 1991) أبعاد التعلم التنظيمي في التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، وحددها نموذج (Huber 1991) في أربع أبعاد هي اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، وتفسير المعرفة، والذاكرة التنظيمية. وحددها آخرون بناء على مستويات التعلم في التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الجماعة، التعلم على مستوى المنظمة. وحددها (Saadati, P., & Ghorbani, M., 2024) في التعلم المستمر، تمكين التعلم، الالتزام، تطبيق المعرفة. ووفقا للمقياس الثلاثي الأبعاد الذي طوره (Sinkula, et al., 1997) واستخدمته العديد من الدراسات مثل دراسات (Hult et al., 2003; Li & Wang, 2022; Mahmood et al., 2015) تتكون أبعاد التعلم من ثلاثة ابعاد هي الالتزام بالتعلم ويشير إلى مدى التزام المنظمة بتعزيز ثقافة التعلم ويركز على أهمية التعلم في تحقيق النجاح التنظيمي واعتبار التعلم من القيم الأساسية للمنظمة. والرؤية المشتركة وتتنوع بوجود رؤية مشتركة حول أهمية التعليم ومدى اتفاق أعضاء المنظمة على الرؤية والأهداف التنظيمية وكيفية تحقيقها من خلال التعلم، الانفتاح الذهني ويشير إلى استعداد المنظمة لتبني أفكار جديدة وتغيير الافتراضات القائمة وتركز على تشجيع الابتكار والتفكير النقدي وإعادة تقييم الممارسات الحالية. وسوف تعتمد الدراسة الحالية على هذا المقياس لقياس التعلم التنظيمي.

(٧) الدراسة التطبيقية:

(١-٧) هدف الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار الفروض التي قامت الباحثة باشتقاقها استنادا إلى نتائج الدراسات السابقة في الجزء النظري من الدراسة، وذلك لمعرفة العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وفقا لأحدث إصداراته (EFQM 2025) بمحاوره التوجه والتنفيذ والنتائج (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، إشراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) والتعلم التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني) ، ودراسة التأثير المتبادل بين كل من نموذج EFQM 2025 والتعلم التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.

(٢-٧) منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمعَة وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحديد العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي اصدار ٢٠٢٥ (EFQM 2025) والتعلم التنظيمي بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

وقد استخدمت الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- مصادر ثانوية: وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من مقالات وبحوث والتي تتعلق بمتغيرات البحث.
- مصادر أولية: حيث اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.
- (٣-٧) الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:**
- استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)
ملخص مقاييس البحث

الترتيب بالاستقصاء	عدد البنود	ابعاد الابعاد	مصدر القياس	المتغيرات
٥-١	٥	التوجه: الغرض والرؤية		نموذج EFQM 2025
٩-٦	٤	الثقافة التنظيمية والقيادة		
١٤-١٠	٥	التنفيذ: إشراك أصحاب المصلحة	نموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠٢٥	
١٨-١٥	٤	تحقيق قيمة مستدامة		
٢٣-١٩	٥	قيادة الأداء والتحول		
٢٨-٢٤	٥	النتائج: تصورات أصحاب المصلحة		
٣٢-٢٩	٤	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي		

التعلم التنظيمي	المقياس الثلاثي		
	ل (Sinkula,et al.,1997)	- الالتزام بالتعلم	٤
	دراسات (Hult et al., 2003;	- الرؤية المشتركة	٤
	Li & Wang, 2022;	- الانفتاح الذهني	٣
	Mahmood et al., 2015)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة وقائمة الاستقصاء

(٧-٤) مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (٣) مجتمع الدراسة

العدد	الدرجة الوظيفية
٤	رئيس قطاع
٤١	رئيس إدارة مركزية
٩٩	مدير عام
٤٦	مدير عام (كبير)
٢١٣	الدرجة الأولى
٤٥٠	الدرجة الثانية
٦٥٩	الدرجة الثالثة
١٥٦	الدرجة الرابعة
٥٣	الدرجة الخامسة
٢٨	الدرجة السادسة
١٧٤٩	الإجمالي

المصدر: الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، الأمانة العامة، إدارة الحاسب الآلي، ٢٠٢٤.

- **وحدة المعاينة:** هي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ ومن ثم، فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين بالهيئة محل الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية

$$= \frac{c(c-1)}{2c + \frac{c(c-1)}{n}}$$

- عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%).
حيث إن:

- $n =$ حجم المجتمع.
- $h = (٥٠\%)$ للحصول علي أكبر للعينة.
- $a = b \div ١.٩٦$ ، حيث $b =$ أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (٩٥%).)

بتطبيق المعادلة

$$(٠.٥٠ - ١) ٠.٥٠$$

$$٢ \left[\frac{٠.٥٠}{١.٩٦} \right] + \frac{(٠.٥٠ - ١) ٠.٥٠}{١٧٤٩}$$

إذاً حجم العينة = ٣١٥ مفردة
وتم توزيع عدد ٣١٥ استمارة استقصاء وكان المسترد منها ١٠٠ استمره وحس الصالح للتحليل ٢٣٠ بنسبة استجابة ٧٣%.

(٥-٧) حدود الدراسة:

- حدود مكانية: تمثلت في تطبيق البحث على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.
- حدود بشرية: تمثلت في العاملين الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.
- حدود موضوعية: حيث تناول البحث المتغيرات التالية:
- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠٢٥ (EFQM 2025) بمحاوره التوجه والتنفيذ والنتائج ومعايير (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، إشراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)
- التعلم التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني) بالتطبيق على العاملين.

(٦-٧) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

- اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكذلك برنامج (Smart PLS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- ١. بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة.
- ٢. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك لاختبار صدق مقاييس متغيرات الدراسة.

٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك في اختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
٤. معامل ارتباط بيرسون ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر لتحديد نوع العلاقة وقوتها.
٥. نموذج المعادلة البنائية ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات.

(٧-٧) الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية في ضوء الجزء النظري والتطبيقي للدراسة.

٧-٧-١ اختبارات الصدق والثبات:

قامت الباحثة بإجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability لعبارات هذه القائمة وذلك على النحو التالي:

اختبار الصدق (Validity):

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله ويهدف كذلك إلى التأكد من قدرة المقياس الفعلية على قياس ما يفترض قياسه بدقة، والتأكد من أن عبارات القائمة تعطي المستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة. واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي وصدق البناء والاتساق الداخلي وذلك كما يلي:

- **صدق المحتوى (Content Validity):** يستخدم لبيان أن محتوى العبارات يتوافق مع محتوى البناء المصمم لتغطيتها، بما يعني أن قائمة الاستقصاء تشمل عدد كاف وممثل من العبارات تغطي مختلف جوانب المتغيرات محل البحث.

- **التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري البحث Confirmatory Factor Analysis):**

التحليل العاملي التوكيدي يتم استخدامه في حالة إذا كانت هناك معرفة بوجود علاقة بين المتغيرات، ووفقاً للدراسات السابقة فإنه يفترض وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة ثم يؤكد هذه العلاقة من خلال هذا التحليل. كما يتم استخدامه للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض، ثم

صياغة نموذج القياس وتقييمه وفقاً لمعايير تقييم الصدق التقاربي والتمييزي ثم يتم اختبار الفروض وفقاً للنموذج الهيكلي. وفي ضوء النموذج النظري الذي أعدته الباحثة وفقاً للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، وكذلك نتائج التحليل العاملي، يتم تقييم النموذج النظري سعياً نحو بناء النموذج الهيكلي للدراسة وذلك من خلال نموذج القياس أحادي المستوى، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

نموذج القياس أحادي المستوى:

صلاحية نموذج الدراسة للقياس أحادي المستوى:

تم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الثبات الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعاملات المعيارية (Standardized loading) لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.
- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Square Average Variance Extracted AVE & Root of AVE)

ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يخص صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى:

جدول رقم (٤)

صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبرة		
0.921	0.700	0.891	0.699	Q1	(١) التوجه: ١-الغرض والرؤية	نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)
			0.880	Q2		
			0.853	Q3		
			0.873	Q4		
			0.865	Q5		
0.915	0.729	0.876	0.869	Q6	(١) التوجه: ٢-الثقافة التنظيمية والقيادة	
			0.802	Q7		
			0.869	Q8		
			0.873	Q9		
0.887	0.612	0.844	0.707	Q10	(٢) التنفيذ: ١-اشترك أصحاب المصلحة	
			0.725	Q11		
			0.790	Q12		
			0.858	Q13		
			0.822	Q14		
0.909	0.716	0.865	0.880	Q15	(٢) التنفيذ: ٢- تحقيق قيمة مستدامة	
			0.902	Q16		
			0.885	Q17		
			0.703	Q18		

0.932	0.733	0.907	0.820	Q19	(٢) التنفيذ: ٣- قيادة الأداء والتحول
			0.732	Q20	
			0.912	Q21	
			0.896	Q22	
			0.907	Q23	
0.949	0.787	0.932	0.942	Q24	(٣) النتائج: ١- تصورات أصحاب المصلحة
			0.896	Q25	
			0.885	Q26	
			0.817	Q27	
0.937	0.787	0.910	0.854	Q29	(٣) النتائج: ٢- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
			0.906	Q30	
			0.896	Q31	
			0.891	Q32	
0.917	0.734	0.877	0.760	Q33	الالتزام بالتعلم
			0.913	Q34	
			0.886	Q35	
			0.861	Q36	
0.928	0.764	0.897	0.863	Q37	الرؤية المشتركة
			0.881	Q38	
			0.914	Q39	
			0.838	Q40	
0.933	0.822	0.892	0.909	Q41	الانفتاح الذهني
			0.939	Q42	
			0.871	Q43	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من النتائج المعروضة بالجدول السابق مجموعة الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث إن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.

- أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠.٥، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠.٥ حيث إن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥.

- أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث إن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

وبناء على ما سبق تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي والتي يوضحها الجدول التالي أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقياس المستخدم في الدراسة.

جدول رقم (٥)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

الانفتاح الذهني	الرؤية المشتركة	الالتزام بالتعلم	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	تصورات أصحاب المصلحة	قيادة الأداء والتحول	تحقيق قيمة مستدامة	اشترك أصحاب المصلحة	الثقافة التنظيمية والقيادة	الغرض والرؤية	
									0.490	الغرض والرؤية
								0.531	.823**	الثقافة التنظيمية والقيادة
							0.375	.750**	.735**	اشترك أصحاب المصلحة
						0.513	.691**	.372**	.510**	تحقيق قيمة مستدامة
					0.537	.836**	.564**	.298**	.405**	قيادة الأداء والتحول
				0.619	.877**	.859**	.595**	.251**	.380**	تصورات أصحاب المصلحة
			0.539	.894**	.863**	.839**	.582**	.302**	.428**	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
		0.584	.508**	.537**	.474**	.579**	.687**	.675**	.661**	الالتزام بالتعلم
	0.562	.771**	.256**	.273**	.242**	.321**	.472**	.594**	.484**	الرؤية المشتركة
0.676	.822**	.789**	.375**	.371**	.320**	.413**	.532**	.646**	.543**	الانفتاح الذهني

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي.

مؤشرات تطابق النموذج للقياس أحادي المستوى:

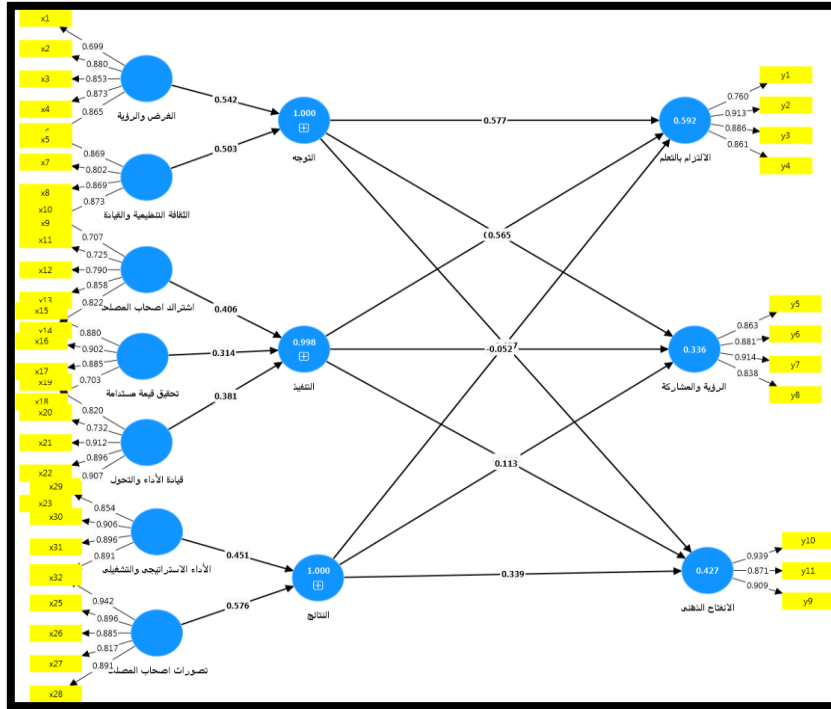
تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء وتقييم النموذج الهيكلي وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية. ويمكن للتأكد من صحة نموذج القياس أحادي المستوى من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في الجدول التالي والشكل التالي كما يلي:

جدول رقم (٦) مؤشرات جودة النموذج أحادي المستوى

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.764	مقبول	كلما اقترب من

الواحد الصحيح				
كلما اقترب من الصفر	مقبول	0.092	RMR	جذر متوسط مربعات البواقي
كلما اقترب من الواحد الصحيح	مقبول	0.833	CFI	المطابقة المقارنة
كلما اقترب من الواحد الصحيح	مقبول	0.811	TLI	تاكر لويس
أقل من ٠.٠٨	مقبول	0.070	RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.



شكل رقم (٢): نموذج القياس أحادي المستوى
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

صدق البناء (الاتساق الداخلي) (Construct Validity):

يشير صدق البناء إلى المدى الذي تقيس فيه عبارات الاستقصاء فعلياً تلك التركيبات التي صممت لقياسها، وهو بذلك يعبر عن درجة جودة أداء عبارات الاستقصاء في التعبير عن المفهوم الذي يستخدم فيه تلك العبارات وقد قامت الباحثة باختبار صدق البناء للاستقصاء المستخدم في البحث الميداني من خلال اختباري صدق التقارب Convergent Validity وصدق التمايز Discriminate Validity وذلك على النحو التالي:

صدق التقارب: (Convergent Validity)

يختبر صدق التقارب قوة العلاقة بين عبارات كل مقياس في الاستقصاء، ويتطلب توافر معاملات ارتباط عالية بين عناصر الاستقصاء، وقد اعتمدت الباحثة في حساب صدق التقارب على نوعين من الإحصاءات، في البداية تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation بين العبارات المعبرة عن كل بُعد من أبعاد القائمة وبين ذلك البعد، وكذلك مع المتغير ككل، مع اعتبار ذلك المقياس مقبولاً إذا كانت قيم المعاملات (0.3 أو أكثر) (Hair et al., 2010)، ويمكن عرض نتائج الصدق البنائي للاستقصاء فيما يلي:

نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025):

تبين نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة الاستقصاء الخاصة بقياس المتغير المستقل (نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين البعد الخاص بها وأيضاً بين المتغير الممثل لها ككل، قيمًا ذات مستوى مقبول، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لبعد الغرض والرؤية كانت (0.700) ولبعد الثقافة التنظيمية والقيادة كانت (0.729) ولبعد اشتراك أصحاب المصلحة كانت (0.612)، ولبعد تحقيق قيمة مستدامة كانت (0.716)، ولبعد قيادة الأداء والتحول كانت (0.733)، ولبعد تصورات أصحاب المصلحة كانت (0.787)، ولبعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي كانت (0.787)، وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٧)

معاملات صدق التقارب لمتغير نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)

رقم العبارة	الغرض والرؤية	الثقافة التنظيمية والقيادة	اشتراك أصحاب المصلحة	تحقيق قيمة مستدامة	قيادة الأداء والتحول	تصورات أصحاب المصلحة	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)
x1	0.699							0.699
X2	0.880							0.880
X3	0.873							0.873
X4	0.865							0.865
X5	0.805							0.805
X6		0.869						0.869
X7		0.802						0.802
X8		0.869						0.869
X9		0.873						0.873
x10			0.707					0.707

0.725					0.725			x1 1
0.790					0.790			X1 2
0.858					0.858			X1 3
0.822					0.822			X1 4
0.880				0.880				X1 5
0.902				0.902				X1 6
0.885				0.885				X1 7
0.703				0.703				X1 8
0.820			0.820					X1 9
0.732			0.732					x2 0
0.912			0.912					x2 1
0.896			0.896					x2 2
0.907			0.907					X2 3
0.942		0.942						X2 4
0.896		0.896						X2 5
0.885		0.885						X2 6
0.817		0.817						X2 7
0.891		0.891						X2 8
0.854	0.854							X2 9
0.906	0.906							X3 0
0.896	0.896							X3 1
0.891	0.891							X3 2
	0.787	0.787	0.733	0.716	0.612	0.729	0.70 0	A VE

** معنوي عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

التعلم التنظيمي:

تبين نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة الاستقصاء الخاصة بقياس المتغير التابع (التعلم التنظيمي) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين البعد الخاص بها وأيضاً بين المتغير الممثل لها ككل، قيمًا ذات مستوى مقبول، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لبعد الالتزام بالتعلم كانت (0.877)، ولبعد الرؤية المشتركة كانت (0.897)، ولبعد الانفتاح الذهني كانت (0.892)، وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٨)
معاملات صدق التقارب لمتغير التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي	الانفتاح الذهني	الرؤية المشتركة	الالتزام بالتعلم	كود العبارة
0.567			0.567	y1
0.596			0.596	y2
0.506			0.506	y3
0.558			0.558	y4
0.369		0.369		y5
0.372		0.372		y6
0.361		0.361		y7
0.381		0.381		y8
0.400	0.400			y9
0.470	0.470			y10
0.445	0.445			y11
	0.892	0.897	0.877	AVE

** معنوي عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

صدق التمايز Discriminant Validity

يتم استخدام اختبار صدق التمايز للكشف عن مدى الاختلاف بين الأبعاد المكونة للمقياس، بحيث يعبر كل بعد عن معنى مستقل عن الأبعاد الأخرى، وتم الاعتماد على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) والذي تم حسابه من خلال التحليل العائلي Factor Analysis بمعاملات ارتباط العوامل مع بعضها البعض، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق التمايز للاستقصاء وبالنظر إلى قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج يتضح أن جميعها أكبر من معاملات الارتباط المحسوبة، الأمر الذي يؤكد على جودة صدق التمايز للاستقصاء المستخدم في البحث.

جدول (٩)
معاملات صدق التمايز لمقاييس البحث

الافتتاح الذهني	الرؤية المشتركة	الالتزام بالتعلم	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	تصورات أصحاب المصلحة	قيادة الأداء والتحول	تحقيق قيمة مستدامة	اشترك أصحاب المصلحة	الثقافة التنظيمية والقيادة	الغرض والرؤية	
									0.837	الغرض والرؤية
								0.854	.823**	الثقافة التنظيمية والقيادة
							0.782	.750**	.735**	اشترك أصحاب المصلحة
						0.846	.691**	.372**	.510**	تحقيق قيمة مستدامة
					0.856	.836**	.564**	.298**	.405**	قيادة الأداء والتحول
				0.887	.877**	.859**	.595**	.251**	.380**	تصورات أصحاب المصلحة
			0.887	.894**	.863**	.839**	.582**	.302**	.428**	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
		0.857	.508**	.537**	.474**	.579**	.687**	.675**	.661**	الالتزام بالتعلم
	0.874	.771**	.256**	.273**	.242**	.321**	.472**	.594**	.484**	الرؤية المشتركة
0.907	.822**	.789**	.375**	.371**	.320**	.413**	.532**	.646**	.543**	الافتتاح الذهني

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي.

اختبار الثبات (Reliability):

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات قائمة الاستقصاء، ويتضح من نتائج الاختبار والموضحة بالجدول التالي أن جميع قيم معامل ألفا تتجاوز القيمة (0.6)، والتي تمثل الحد الأدنى لاعتبار قائمة الاستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al., 2010)، حيث تتراوح قيم معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد (0.991) و(0.965) وتشير تلك النتائج إلى تمتع قائمة الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات.

جدول (١٠)
معاملات الثبات لمتغيرات البحث

معامل ألفا	عدد العبارات	البعد
**0.925	5	الغرض والرؤية
**0.920	4	الثقافة التنظيمية والقيادة
**0.833	5	اشترائك أصحاب المصلحة
**0.910	4	تحقيق قيمة مستدامة
**0.927	5	قيادة الأداء والتحول
**0.930	5	تصورات أصحاب المصلحة
**0.936	4	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
**0.991	32	نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)
**0.885	4	الالتزام بالتعلم
**0.895	4	الرؤية المشتركة
**0.925	3	الانفتاح الذهني
**0.965	11	التعلم التنظيمي

** معنوية عند ٠.٠١

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحميل الاحصائي.

٧-٢ التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة:

تسعي الباحثة من خلال هذا التحليل إلى استخدام الوسط الحسابي للتعبير عن إجابات المستقصي منهم نحو الموافقة أو عدم الموافقة على بعض العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. وبناء على ذلك، يتم تحديد التوزيع الطبيعي لعبارات قياس المتغيرات تمهيداً للقيام بإجراء المزيد من التحليل الاستنتاجي من أجل اختبار فروض الدراسة. ويمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

الإحصاء الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
نموذج التميز الأوروبي	١- التوجه: ١- الغرض	Q1	4.05	.934	-1.374	2.403
		Q2	3.83	1.144	-1.252	1.031

.764	-1.055-	1.063	3.81	Q3	والرؤية	(EFQM2025)
-.783-	-.506-	1.260	3.57	Q4		
.256	-.790-	1.102	3.64	Q5	(١) التوجه: ٢-الثقافة التنظيمية والقيادة	
.294	-.821-	1.081	3.75	Q6		
.404	-.909-	1.082	3.68	Q7		
1.123	-.910-	.942	3.81	Q8		
-.627-	-.385-	1.155	3.53	Q9		
.259	-.792-	1.076	3.67	Q10		
-.418-	-.678-	1.218	3.69	Q11		
1.511	-1.216-	.922	4.12	Q12		
1.761	-1.318-	.914	4.23	Q13		
1.517	-1.381-	.990	4.21	Q14		
1.044	-1.280-	1.005	4.18	Q15	(٢) التنفيذ: ٢- تحقيق قيمة مستدامة	
1.614	-1.279-	.945	4.17	Q16		
1.055	-1.086-	.941	4.06	Q17		
.318	-1.072-	.888	4.27	Q18		
1.509	-1.358-	.984	4.19	Q19		
-.374-	-.757-	1.194	3.77	Q20		
1.336	-1.256-	1.021	4.09	Q21		
.899	-1.057-	1.021	4.01	Q22		
.173	-.967-	.890	4.20	Q23		
-.113-	-.876-	1.084	4.01	Q24		
.891	-1.112-	.990	4.08	Q25	(٣) النتائج: ١-تصورات أصحاب المصلحة	
-.355-	-.788-	.998	4.06	Q26		
.211	-1.044-	.918	4.23	Q27		
-.149-	-.851-	.937	4.10	Q28		
-.119-	-.709-	.881	4.03	Q29	(٣) النتائج: ٢-الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	
-.210-	-.807-	.975	4.06	Q30		
-.763-	-.651-	1.079	3.91	Q31		
1.068	-1.020-	.920	4.04	Q32		
.000	-.915-	1.125	3.94	Q1	الالتزام بالتعلم	التعلم التنظيمي (المتغير التابع)
1.200	-1.081-	.985	3.95	Q2		
.533	-.817-	1.008	3.76	Q3	الرؤية المشتركة	
.769	-.890-	1.028	3.76	Q4		
1.147	-.898-	.964	3.78	Q5		
1.423	-.974-	.918	3.91	Q6		
1.962	-.875-	.815	3.91	Q7		
1.761	-.834-	.804	3.95	Q8		
2.226	-.907-	.782	3.98	Q9	الانفتاح الذهني	
1.014	-.895-	.913	3.93	Q10		

1.477	-.925-	.850	3.99	Q11		
-------	--------	------	------	-----	--	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:
أولاً: نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025):

- فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الإجابة على عبارات المقياس نحو اتجاه معين، فقد كانت الإجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الإيجابية (موافق جداً، موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الإيجابية في العبارة رقم (١) لمحور (١) التوجه: ١- الغرض والرؤية بوسط حسابي ٤.٠٥ وتنص العبارة على " للهيئة غرض واضح ورؤية طموحة". بالإضافة إلى العبارة رقم (٨) في محور التوجه: ٢- الثقافة التنظيمية والقيادة بوسط حسابي ٣.٨١ وتنص العبارة على " تهتم قيادة المنظمة بتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين"، والعبارة رقم (١٣) داخل البعد الخاص بمحور التنفيذ: ١- اشتراك أصحاب المصلحة بوسط حسابي ٤.٢٣ وتنص العبارة على " تهتم الهيئة بتحقيق التنمية، والرفاهية، والازدهار للمجتمع، وللدولة"، والعبارة رقم (١٨) داخل البعد الخاص بمحور التنفيذ: ٢- تحقيق قيمة مستدامة بوسط حسابي ٤.٢٧ وتنص العبارة على " تهتم الهيئة بتصميم واستخدام نظم جديدة لتحسين الخدمات المقدمة ومراحل تقديمها"، والعبارة رقم (٢٣) داخل البعد الخاص بمحور التنفيذ: ٣- قيادة الأداء والتحول بوسط حسابي ٤.٢٠ وتنص العبارة على " تدير الهيئة أصولها ومواردها بما يحقق الاستغلال الأمثل لها"، والعبارة رقم (٢٧) داخل البعد الخاص بمحور النتائج: ١- تصورات أصحاب المصلحة بوسط حسابي ٤.٢٣ وتنص العبارة على " تهتم الهيئة بأراء وانطباعات المجتمع المحيط بها فيما يتعلق بالقيام بدورها ومسؤولياتها الاجتماعية" والعبارة رقم (٣٠) داخل البعد الخاص بمحور النتائج: ٢- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بوسط حسابي ٤.٠٦ وتنص العبارة على " هناك عدد من المؤشرات لقياس الأداء المالي والاقتصادي للهيئة".

ثانياً: التعلم التنظيمي:

- فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الإجابة على عبارات المقياس نحو اتجاه معين، فقد كانت الإجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الإيجابية (موافق جداً، موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الإيجابية في العبارة رقم (٢) لبعد الالتزام بالتعلم بوسط حسابي ٣.٩٥ وتنص العبارة على " يتم النظر للتعلم باعتباره استثمار لتكوين المعرفة". بالإضافة إلى العبارة رقم (٨) في بعد الرؤية المشتركة بوسط حسابي ٣.٩٥ وتنص العبارة على " ينظر الموظفون بالهيئة إلى أنفسهم كشركاء في إدارة العمل وتحسين الأداء ومسؤولون عن مستقبل الهيئة"، والعبارة رقم (١١) داخل البعد الخاص

بالانفتاح الذهني بوسط حسابي ٣.٩٩ وتنص العبارة على " تم تطوير طرق العمل بالهيئة في الفترات الأخيرة للتكيف مع التغيرات البيئية".

ويوضح الجدول التالي ملخص لنتائج الإحصائيات الوصفية لأبعاد متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٢)
ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.70128	3.9522	(نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025))
.87513	3.7362	المحور الأول: التوجه
.92402	3.7788	الغرض والرؤية
.90905	3.6935	الثقافة التنظيمية والقيادة
.73624	4.0687	المحور الثاني التنفيذ
.80412	3.9843	اشترك أصحاب المصلحة
.79890	4.1682	تحقيق قيمة مستدامة
.86928	4.0535	قيادة الأداء والتحول
.84237	4.0516	المحور الثالث النتائج
.87539	4.0940	تصورات أصحاب المصلحة
.85589	4.0092	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
.74825	3.9026	(التعلم التنظيمي)
.88301	3.8537	الالتزام بالتعلم
.76519	3.8894	الرؤية المشتركة
.76932	3.9647	الانفتاح الذهني

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

بالنسبة للمتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025):

أن المستوى الكلي للمتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) للهيئة العامة للاستثمار محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي قدره (٣.٩٥٢٢) والانحراف معياري قدره (٠.٧٠١٢٨) والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقضي منهم على ذلك.

بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025):

- يلاحظ أيضاً من الجدول أن محور **التوجه** يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٣٦٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٧٥١٣) ويقع محور **التوجه** في المرتبة التاسعة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن محور **التنفيذ** يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦٨٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٣٦٢٤) ويقع محور **التنفيذ** في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن محور **النتائج** يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٥١٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٤٢٣٧) ويقع محور **النتائج** في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ من الجدول السابق أن بعد **الغرض والرؤية** يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٧٨٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٩٢٤٠٢) ويقع بعد **الغرض والرؤية** في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ من الجدول السابق أن بعد **الثقافة التنظيمية والقيادة** يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٩٣٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٩٠٩٠٥) ويقع بعد **الثقافة التنظيمية والقيادة** في المرتبة العاشرة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن بعد **اشتراك أصحاب المصلحة** يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٨٤٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٤١٢) ويقع بعد **اشتراك أصحاب المصلحة** في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن بعد **تحقيق قيمة مستدامة** يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.١٦٨٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٨٩٠) ويقع بعد **تحقيق قيمة مستدامة** في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.

- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن بعد قيادة الأداء والتحول يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٥٣٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٦٩٢٨) ويقع بعد قيادة الأداء والتحول في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن بعد تصورات أصحاب المصلحة يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٩٤٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٧٥٣٩) ويقع بعد تصورات أصحاب المصلحة في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٠٩٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٥٥٨٩) ويقع بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.

بالنسبة للمتغير التابع التعلم التنظيمي:

أن المستوى الكلي للمتغير التابع التعلم التنظيمي للهيئة العامة للاستثمار محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي قدره (٣.٩٠٢٦) والانحراف معياري قدره (٠.٧٤٨٢٥)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقضي منهم على ذلك.

بالنسبة لأبعاد المتغير التابع التعلم التنظيمي:

- يلاحظ من الجدول السابق أن بعد الالتزام بالتعلم يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٥٣٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٨٣٠١) ويقع بعد الالتزام بالتعلم في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ من الجدول السابق أن بعد الرؤية المشتركة يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨٩٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٦٥١٩) ويقع بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.
- كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن بعد الانفتاح الذهني يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٦٤٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٦٩٣٢) ويقع بعد الانفتاح الذهني في المرتبة الاولى من حيث المتوسط الحسابي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار.

٣-٧-٧ اختبار الفروض:

اختبار الفرض الأول:

من أجل اختبار الفرض الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 والتعلم التنظيمي بالهيئة محل البحث". فقد قامت الباحثة بتحليل الارتباط من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) و التعلم التنظيمي، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من (نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) والأبعاد المكونة له، (التعلم التنظيمي والأبعاد المكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، اشتراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، التوجه، التنفيذ، النتائج)، وأبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني)، كمتغير تابع ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)
تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

التعلم التنظيمي نموذج التميز الأوروبي (EFOM2025))	النتائج	التنفيذ	التوجه	الانفتاح الذهني	الرؤية المشتركة	الالتزام بالتعلم	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	تصورات أصحاب المصلحة	قيادة الأداء والتحول	تحقيق قيمة مستدامة	اشتراك أصحاب المصلحة	الثقافة التنظيمية والقيادة	الغرض والرؤية	بيان
													1	الغرض والرؤية
												1	.823*	الثقافة التنظيمية والقيادة
											1	.750*	.735*	اشتراك أصحاب المصلحة
										1	.691*	.372*	.510*	تحقيق قيمة مستدامة
									1	.836*	.564*	.298*	.405*	قيادة الأداء والتحول
								1	.877*	.859*	.595*	.251*	.380*	تصورات أصحاب المصلحة

								1	.894*	.863*	.839*	.582*	.302*	.428*	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
							1	.508*	.537*	.474*	.579*	.687*	.675*	.661*	الالتزام بالتعلم
						1	.771*	.256*	.273*	.242*	.321*	.472*	.594*	.484*	الرؤية المشتركة
					1	.822*	.789*	.375*	.371*	.320*	.413*	.532*	.646*	.543*	الافتتاح الذهني
				1	.622*	.564*	.700*	.383*	.331*	.368*	.463*	.778*	.954*	.956*	التوجه
			1	.595*	.469*	.383*	.646*	.855*	.873*	.901*	.942*	.836*	.525*	.612*	التنفيذ
		1	.888*	.366*	.383*	.272*	.537*	.972*	.974*	.894*	.872*	.605*	.284*	.415*	النتائج
	1	.863*	.953*	.771*	.577*	.478*	.732*	.848*	.833*	.827*	.871*	.858*	.694*	.778*	نموذج التميز الأوروبي) EFQM2025
1	.649*	.436*	.546*	.681*	.933*	.926*	.927*	.416*	.432*	.379*	.479*	.614*	.689*	.611*	التعلم التنظيمي

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) وبين المتغير التابع التعلم التنظيمي، وتوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وجميع محاور المتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) بشكل فردي كل محور على حدا (التوجه بأبعاده، التنفيذ بأبعاده، النتائج بأبعاده)، وأيضاً أبعاد المتغير التابع التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين محور التوجه عند مستوي دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التوجه (٦٨١).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين محور التنفيذ عند مستوي دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التنفيذ (٥٤٦).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين محور النتائج عند مستوي دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور النتائج (٤٣٦).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) بشكل فردي واجمالي وبين التعلم التنظيمي حيث يشير إلى وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين محور الغرض والرؤية وبين المتغير التابع التعلم التنظيمي عند مستوي دلالة (٠.٠١) بلغ معامل الارتباط بين بُعد الغرض والرؤية وبين المتغير التابع التعلم التنظيمي (٦١١).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين بُعد الثقافة التنظيمية والقيادة عند مستوي دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بُعد الثقافة التنظيمية والقيادة (٦٨٩).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين بُعد اشتراك أصحاب المصلحة عند مستوي دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بُعد اشتراك أصحاب المصلحة (٦١٤).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين بُعد تحقيق قيمة مستدامة عند مستوي دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بُعد تحقيق قيمة مستدامة (٤٧٩).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين بُعد قيادة الأداء والتحول عند مستوي دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بُعد قيادة الأداء والتحول (٣٧٩).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين بُعد تصورات أصحاب المصلحة عند مستوي دلالة (٠.٠١)

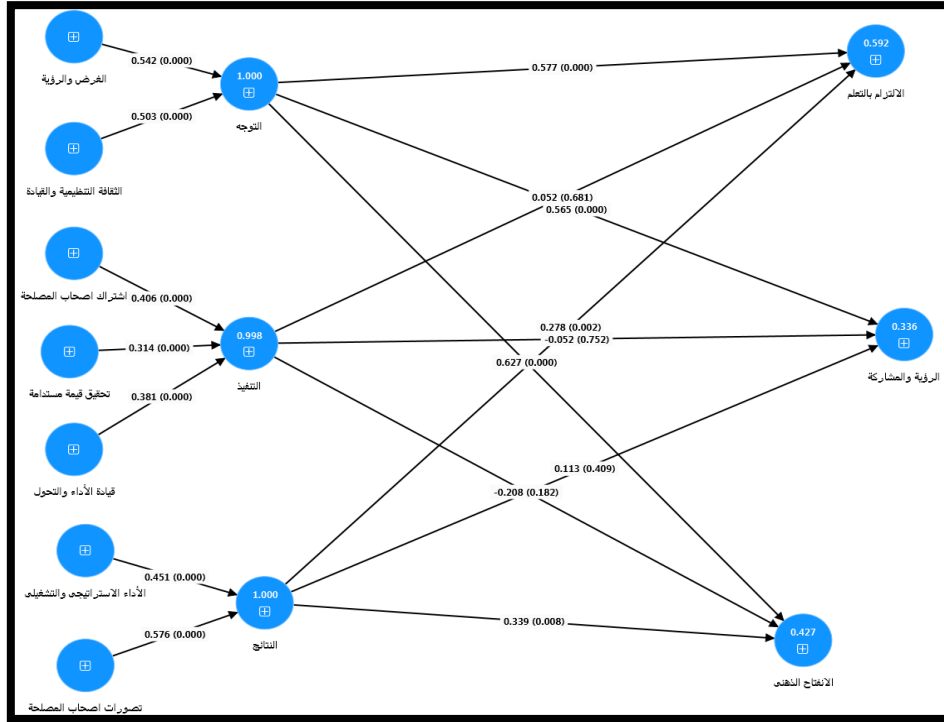
حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بُعد تصورات أصحاب المصلحة (0.432).

- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التعلم التنظيمي وبين بُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي عند مستوي دلالة (0.01) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (0.416).

وبالتالي تم قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي والتعلم التنظيمي بالهيئة محل البحث"

اختبار الفرض الثاني:

من أجل اختبار الفرض الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لنموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) على التعلم التنظيمي بالهيئة محل البحث". يوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) والتعلم التنظيمي:



شكل (٣) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) والتعلم التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لنموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) والتعلم التنظيمي:

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار تحليل المسارات لنموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) والتعلم التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
0.000	0.542	الغرض والرؤية - < التوجه
0.000	0.503	الثقافة التنظيمية والقيادة - < التوجه
0.000	0.406	اشترك اصحاب المصلحة - < التنفيذ
0.000	0.314	تحقيق قيمة مستدامة - < التنفيذ
0.000	0.381	قيادة الأداء والتحول - < التنفيذ
0.000	0.576	تصورات اصحاب المصلحة - < النتائج
0.000	0.451	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي - < النتائج
0.000	0.577	التوجه - < الالتزام بالتعلم
0.000	0.627	التوجه - < الانفتاح الذهني
0.000	0.565	التوجه - < الرؤية والمشاركة
0.681	0.052	التنفيذ - < الالتزام بالتعلم
0.182	-0.208	التنفيذ - < الانفتاح الذهني
0.752	-0.052	التنفيذ - < الرؤية والمشاركة
0.002	0.278	النتائج - < الالتزام بالتعلم
0.008	0.339	النتائج - < الانفتاح الذهني
0.409	0.113	النتائج - < الرؤية والمشاركة

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

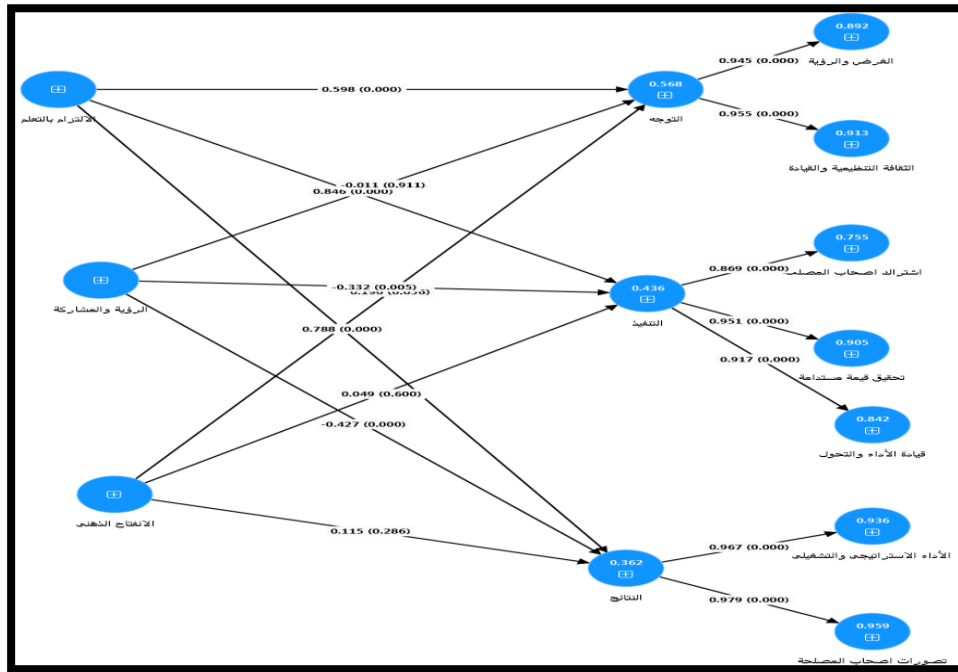
ويتضح من الشكل رقم (٣) ومن الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده التوجه على جميع أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الانفتاح الذهني، الرؤية المشتركة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠.٥٧٧)، (٠.٦٢٧)، (٠.٥٦٥) على التوالي.
- لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده التنفيذ على جميع أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الانفتاح الذهني، الرؤية المشتركة).
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده النتائج على بعدي من أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الانفتاح الذهني) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠.٢٧٨)، (٠.٣٣٩) على التوالي، وقد خرج من النموذج بعد (الرؤية المشتركة) لعدم معنويته.

٤. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده الغرض والرؤية على بعد التوجه حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٥٤٢).
 ٥. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده الثقافة التنظيمية والقيادة على بعد التوجه حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٥٠٣).
 ٦. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده اشتراك اصحاب المصلحة على بعد التنفيذ حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٤٠٦).
 ٧. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده تحقيق قيمة مستدامة على بعد التنفيذ حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٣١٤).
 ٨. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده قيادة الأداء والتحول على بعد التنفيذ حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٣٨١).
 ٩. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده تصورات اصحاب المصلحة على بعد النتائج حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٥٧٦).
 ١٠. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده الأداء الاستراتيجي والتشغيلي على بعد النتائج حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٤٥١).
 ١١. يفسر نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) نسبة ٠.٥٩ من التباين المفسر في الالتزام بالتعلم، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٤١.
 ١٢. يفسر نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) نسبة ٠.٤٣ من التباين المفسر في الانفتاح الذهني والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٧.
 ١٣. يفسر نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) نسبة ٠.٣٤ من التباين المفسر في الرؤية والمشاركة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٦٦.
- ومما سبق يتضح صحة الفرض الثاني جزئياً، حيث تؤثر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، اشتراك اصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات اصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، التوجه، التنفيذ، النتائج) على أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني).

اختبار الفرض الثالث:

من أجل اختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) بالهيئة محل البحث". يوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التعلم التنظيمي ونموذج التميز الأوروبي (EFQM2025):



شكل (٤) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التعلم التنظيمي ونموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات للتعلم التنظيمي ونموذج التميز الأوروبي (EFQM2025):

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار تحليل المسارات للتعلم التنظيمي ونموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)

مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
0.000	0.846	الالتزام بالتعلم -> التنفيذ
0.000	0.598	الالتزام بالتعلم -> التوجه
0.000	0.788	الالتزام بالتعلم -> النتائج
0.600	0.049	الانفتاح الذهني -> التنفيذ
0.056	0.196	الانفتاح الذهني -> التوجه
0.286	0.115	الانفتاح الذهني -> النتائج
0.000	0.869	التنفيذ -> اشتراك اصحاب المصلحة
0.000	0.951	التنفيذ -> تحقيق قيمة مستدامة

0.000	0.917	التنفيذ -> قيادة الأداء والتحول
0.000	0.955	التوجه -> الثقافة التنظيمية والقيادة
0.000	0.945	التوجه -> الغرض والرؤية
0.005	-0.332	الرؤية والمشاركة -> التنفيذ
0.911	-0.011	الرؤية والمشاركة -> التوجه
0.000	-0.427	الرؤية والمشاركة -> النتائج
0.000	0.967	النتائج -> الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
0.000	0.979	النتائج -> تصورات اصحاب المصلحة

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده الالتزام بالتعلم على بعد جميع أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (التنفيذ، التوجه، النتائج) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠.٨٤٦)، (٠.٥٩٨)، (٠.٧٨٨) على التوالي.
٢. لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده الانفتاح الذهني على أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (التنفيذ، التوجه، النتائج).
٣. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده التنفيذ على بعد اشتراك اصحاب المصلحة حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٨٦٩).
٤. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده التنفيذ على بعد تحقيق قيمة مستدامة حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩٥١).
٥. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده التنفيذ على بعد قيادة الأداء والتحول حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩١٧).
٦. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده التوجه على بعد الثقافة التنظيمية والقيادة حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩٥٥).
٧. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده التوجه على بعد الغرض والرؤية حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩٤٥).
٨. يوجد تأثير معنوي سلبي لبعده الرؤية والمشاركة على بعد التنفيذ حيث بلغ قيمة معامل المسار (-٠.٣٣٢).
٩. لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده الرؤية والمشاركة على بعد التوجه.
١٠. يوجد تأثير معنوي سلبي لبعده الرؤية والمشاركة على بعد النتائج حيث بلغ قيمة معامل المسار (-٠.٤٢٧).
١١. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده النتائج على بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩٦٧).
١٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده النتائج على بعد تصورات اصحاب المصلحة حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩٧٩).

١٣. يفسر التعلم التنظيمي نسبة ٠.٤٤ من التباين المفسر في التنفيذ، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٦.

١٤. يفسر التعلم التنظيمي نسبة ٠.٥١ من التباين المفسر في التوجه، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٤٩.

١٥. يفسر التعلم التنظيمي نسبة ٠.٣٧ من التباين المفسر في النتائج، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٦٣.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثالث جزئياً، حيث تؤثر أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني) على أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، اشتراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، التوجه، التنفيذ، النتائج).

(٨) مناقشة النتائج وتفسيرها:

هدف البحث الحالي الى دراسة العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وفقاً لأحدث إصداراته إصدار عام ٢٠٢٥ (EFQM 2025) ويشمل ثلاث محاور (التوجه والتنفيذ والنتائج)، تتضمن ٧ معايير (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، اشتراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) والتعلم التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني) بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، وبالتعرف على واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز وكذلك معايير وابعاد التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة اتضح انه فيما يخص إدراك مفردات العينة لمعايير النموذج الأوروبي للتميز كان هناك اتجاه إيجابي لدي العاملين تجاه هذه المعايير بالنسبة لإدراكهم لمحاور نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) فقد كانت على الترتيب التنفيذ، النتائج، التوجه. وأكثر المعايير إدراكا كانت تحقيق قيمة مستدامة، تصورات أصحاب المصلحة. وكانت أكثر المعايير التفصيلية إدراكا من وجهة نظر العاملين وجود غرض واضح ورؤية طموحة للهيئة، واهتمام قيادة الهيئة بتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، واهتمام الهيئة بتحقيق التنمية، والرفاهية والازدهار للمجتمع والدولة، و أيضاً اهتمامها بتصميم واستخدام نظم جديدة لتحسين الخدمات المقدمة ومراحل تقديمها، واهتمامها بإدارة أصولها ومواردها بما يحقق الاستغلال الأمثل لها، كما أوضحت النتائج اهتمام الهيئة بأراء وانطباعات المجتمع المحيط بها فيما يتعلق بالقيام بدورها ومسؤولياتها الاجتماعية، إضافة إلى وجود عدد من المؤشرات لقياس الأداء المالي والاقتصادي للهيئة. وفيما يتعلق بإدراك العاملين لأبعاد التعلم التنظيمي بالهيئة فقد اتضح وجود اتجاه إيجابي نحو أدراكهم لهذه الأبعاد حيث يرون انه يتم النظر للتعلم

بالهيئة باعتباره استثمار لتكوين المعرفة. كما انهم ينظرون إلى أنفسهم كشركاء في إدارة العمل وتحسين الأداء ومسؤولون عن مستقبل الهيئة، كما يدركوا اهتمام الهيئة بتطوير طرق العمل في الفترات الأخيرة للتكيف مع التغيرات البيئية. وكانت أكثر الأبعاد إدراكاً من جانب العاملين الانفتاح الذهني ثم الرؤية المشتركة ثم الالتزام بالتعليم.

- اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) وبين التعلم التنظيمي، ووجود علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وجميع محاور نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025)، وارتفاع قيم معاملات الارتباط بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) بشكل فردي واجمالي وبين المتغير التابع التعلم التنظيمي بشكل فردي واجمالي. وهو ما يتفق مع دراسة (Heydari et al., 2013). وهو ما يشير إلى أهمية الجمع بين معايير نموذج التميز وأبعاد التعلم التنظيمي لتحسين الأداء وتعظيم النتائج.

- كما اتضح صحة الفرض الثاني جزئياً، حيث تؤثر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، اشتراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، التوجه، التنفيذ، النتائج) على أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني). حيث اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد التوجه على جميع أبعاد التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد التنفيذ على جميع أبعاد التعلم التنظيمي، إلا أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد النتائج على بعدي من أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الانفتاح الذهني) مع عدم تأثيره معنوياً على بعد الرؤية المشتركة. كما تبين أن نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) يفسر نسبة ٠.٥٩ من التباين المفسر في الالتزام بالتعلم، ونسبة ٠.٤٣ من التباين المفسر في الانفتاح الذهني، ونسبة ٠.٣٤ من التباين المفسر في الرؤية والمشاركة. مما يشير إلى أن محاور ومعايير نموذج التميز تعزز من التعلم التنظيمي بالهيئة، وهو ما يتفق مع دراسة (Espín et al., 2020; Fonseca, 2022; Para-) (González et al., 2022) ويشير إلى أن معايير النموذج تحقق سياقاً تنظيمياً يؤدي إلى توفير أبعاد التعلم التنظيمي وعمليات إنشاء وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة واستيعاب المعرفة والمهارات الجديدة.

- واتضح صحة الفرض الثالث جزئياً، حيث تؤثر أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني) على أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (الغرض والرؤية، الثقافة التنظيمية والقيادة، اشتراك أصحاب المصلحة، تحقيق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، التوجه، التنفيذ، النتائج). حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد الالتزام بالتعلم على جميع أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (التنفيذ، التوجه، النتائج). إلا أنه لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد الانفتاح الذهني على أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM2025) (التنفيذ، التوجه، النتائج). مع وجود تأثير معنوي سلبي لبعد الرؤية والمشاركة على بعدي التنفيذ والنتائج، ولا يوجد تأثير معنوي

إيجابي لبعد الرؤية والمشاركة على بعد التوجه. ويفسر التعلم التنظيمي نسبة ٠.٤٤ من التباين المفسر في التنفيذ، ونسبة ٠.٥١ من التباين المفسر في التوجه، ونسبة ٠.٣٧ من التباين المفسر في النتائج، مما يشير إلى ضرورة وأهمية التزام الهيئة بتعزيز ثقافة التعلم والنظر الي التعلم باعتباره من القيم الأساسية للهيئة، والعمل علي وجود رؤية مشتركة حول أهمية التعلم بالهيئة، واهتمام الهيئة بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي والاستعداد لتبني الأفكار الجديدة، لتحقيق التميز وتحقيق متطلبات ومعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2025، وهو ما يتفق مع دراسة (Yuliansyah et al., 2021). ويشير إلى ان سعي الهيئة لتحقيق متطلبات ومعايير نموذج التميز الأوروبي يتطلب الاهتمام بتوفير أبعاد وعمليات التعلم التنظيمي والاهتمام بعمليات اكتساب وتفسير وتخزين ونشر المعرفة في جميع أنحاء الهيئة.

(٩) توصيات البحث

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم نوعين من التوصيات وهما: توصيات تطبيقية، توصيات لبحوث مستقبلية
(٩-١) التوصيات التطبيقية
تتناول الباحثة التوصيات التي أمكن التوصل اليها ومجالها واليات تنفيذها والمسؤول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية على النحو المبين في الجدول التالي:
جدول رقم (١٦)

الخطة التنفيذية المقترحة للتوصيات التطبيقية للبحث

المسؤول عن التنفيذ	اليات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا	الاهتمام بمفهوم التميز المؤسسي بالهيئة والعمل على تبني نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 كمنهجية واداة إدارية لتقييم الأداء والسعي لدمج معايير النموذج ضمن ممارسات العمل.	مجال التوصية: نموذج EFQM 2025
	العمل على إنشاء قسم تابع لإدارة الجودة لتطوير معايير التميز المؤسسي وتنمية الوعي لدى العاملين بالهيئة بأهمية مفهوم التميز المؤسسي وتطبيق معايير عالمية للتميز.	
	نشر الثقافة البيئية والمسؤولية الاجتماعية داخل الهيئة.	
	اهتمام الهيئة بدراسة البيئة المحيطة بها وفهم التحديات الرئيسية ومحاولة التنبؤ بها والاستعداد لها.	
	تحديد جميع أصحاب المصلحة من عمل الهيئة والتركيز على تحديد وفهم احتياجاتهم.	

<p>- الإدارة العليا</p>	<p>- الاهتمام بوجود رؤية إستراتيجية لدى الإدارة العليا لاستخدام وتطبيق معايير التميز العالمية لتقييم الأداء وتحسينه.</p> <p>- تبني خطة استراتيجية واضحة ودمجها بالتغيير والتطوير وتحقيق معايير التميز العالمي.</p> <p>- صياغة رؤية ورسالة الهيئة بالشكل الذي يتضمن تحقيق الأداء المستدام والتميز، ومشاركة أصحاب المصلحة في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجية واهداف الهيئة.</p>	<p>الغرض والرؤية</p>
<p>- الإدارة العليا</p>	<p>- التزام القيادة والإدارة العليا بالهيئة بعمليات التطوير، والتغيير، ودعمها مادياً، ومعنوياً.</p> <p>- قيام الهيئة بالاهتمام بالتدريب المستمر وعقد ورش العمل والندوات باعتبارها من أهم الأولويات التي يجب التركيز عليها لإعداد الكفاءات اللازمة للعمل.</p> <p>- الاهتمام بنشر ثقافة الاستدامة وثقافة التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>- الاهتمام بتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين والأخذ بالأفكار الإبداعية للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة على الابتكار وربطها بنظام الحوافز والمكافآت.</p>	<p>الثقافة التنظيمية والقيادة</p>
<p>- إدارة الموارد البشرية</p>	<p>- العمل على نشر ثقافة الالتزام بمعايير التميز المؤسسي عند تقديم الخدمات.</p> <p>- تطوير مهارات الإدارة العليا في التعامل مع المشاكل وحلها بطرق ابتكارية، وتعميق مفهوم التميز المؤسسي لدى القيادات العليا بالهيئة.</p>	
<p>- الإدارة العليا</p>	<p>- الاهتمام بالتعرف على احتياجات المستفيدين والأخذ بمقترحاتهم والعمل على تسهيل إجراءات الحصول على الخدمات.</p> <p>- تفعيل إدارات خدمة العميل والعمل على إنشاء قنوات اتصال غير تقليدية للتعرف على</p>	<p>اشراك أصحاب المصلحة</p>

<p>-الإدارة العليا بالشركة وإدارة الموارد البشرية</p>	<p>احتياجاتهم ومتطلباتهم. - إنشاء وحدة مستقلة لتلقي شكاوى ومقترحات المستفيدين وتقييم آرائهم وتوقعاتهم بشكل مستمر. - اهتمام الهيئة بالبحث عن أفكار لتطوير وتحسين القيمة المستدامة. - استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء. - الاهتمام بتصميم وتنفيذ وتطبيق نظم جديدة لتحسين الخدمات المقدمة وتبسيط مراحل وخطوات تقديم الخدمة.</p>	<p>تحقيق قيمة مستدامة</p>
<p>-الإدارة العليا</p>	<p>- اهتمام الهيئة بتطوير البنية التحتية البشرية والتقنية القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. - الاهتمام بالتصميم وتطبيق نماذج أعمال جديدة لتلبية الاحتياجات المستقبلية ودمج مفاهيم الاستدامة. - مراجعة أنظمة وسياسات العمل الحالية والتعرف على نقاط الضعف بها ومحاولة علاجها والتغلب عليها.</p>	<p>قيادة الأداء والتحول</p>
<p>-الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية</p>	<p>- الاهتمام بتصميم نظام لاستقصاء والتعرف على آراء أصحاب المصلحة وانطباعات وتوقعات المستفيدين والمجتمع المحيط. - الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية.</p>	<p>تصورات أصحاب المصلحة</p>
<p>-الإدارة العليا وإدارة المالية ونظم المعلومات بالهيئة</p>	<p>- الاهتمام بتصميم نظام لقياس الأداء الاستراتيجي، والاعتماد على عدد من المؤشرات الكمية والكيفية لقياس أداء الهيئة تجاه المستفيدين وأصحاب المصلحة. - إعادة هيكلة نظم تقييم الأداء والاهتمام بتصميم نظم حديثة ومبتكرة لتقييم الأداء تأخذ في الاعتبار الأداء المستدام والأداء الابتكاري بالهيئة.</p>	<p>قياس الأداء الاستراتيجي والتشغيل</p>

الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات بالهيئة	- التركيز على جعل التعليم أحد القيم الأساسية للهيئة. - نشر ثقافة التعلم والتدريب المستمر، وتشجيع العاملين على التعلم والتطوير المستمر. - الاهتمام بالتطوير والتغيير داخل الهيئة ودراسة الاستراتيجيات الحالية والتأكد من مواكبتها للمتغيرات البيئية. - الاستعداد لتغيير الاستراتيجيات الحالية وتطوير طرق العمل بالهيئة للتكيف مع البيئة والاستفادة من التغيرات البيئية. - تشجيع التواصل الداخلي بين جميع العاملين وتوفير بيئة تشجع على نشر المعلومات والمعرفة والأفكار الجديدة. - مشاركة المعرفة والتعاون بين مختلف الإدارات داخل الهيئة.	<u>مجال التوصية:</u> التعلم التنظيمي
--	---	---

(٢-٩) توصيات لبحوث مستقبلية

أظهرت نتائج هذا البحث عدد من المجالات التي تستحق الدراسة والتي تتعلق بموضوعات التعلم التنظيمي ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2025 والذي يحتاج مزيد من البحوث والدراسات منها:

- دراسة تأثير معايير نموذج EFQM 2025 على الأداء المستدام.
- تضمين متغيرات تفسيرية وسيطة لمتغيرات البحث الحالي، مثل دراسة دور إدارة الابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين معايير نموذج EFQM 2025 والتعلم التنظيمي.
- قد يكون من المفيد القيام بدراسة تستهدف دراسة العوامل المحددة لدرجة تبني نموذج التميز EFQM2025، والتعرف على معوقات تطبيقه بمنظمات الاعمال المصرية.
- تم إجراء الدراسة الحالية على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة وتقترح الباحثة تطبيق هذا البحث في قطاعات صناعية وخدمية مثل أخرى قطاعات الجامعات، والسياحة، والبنوك، والاتصالات.
- اقتصر البحث على أبعاد ومتغيرات محددة بناء على دراسات سابقة ومن ثم يمكن لدراسات أخرى التطرق لأبعاد أخرى للتعلم التنظيمي خلاف ما جاء بالبحث الحالي.

المراجع: المراجع العربية:-

- عابد، إيهاب لطفي عبد العال. (٢٠١٨) تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسط الابتكار الفني بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع ٤، الجزء الثاني، ٨٩٥-٩٢٨.
- علي، محمد السيد أبو الفتوح. (٢٠٢٢)، مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز بالتطبيق على البنك المركزي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢، ١٦٥-٢٣٦.

المراجع الاجنبية:-

- Abdullahi, U., Dhahi, A. A. K. A., Martadha, A. M., & Senasi, V. (2025). Organizational learning and sustainability in Nigerian public sector organizations: Is resilience a missing link? *Multidisciplinary Science Journal*, 7(1), 2025001-2025001.
- Ahmadi Digehsara, A., Rezazadeh, H., & Soleimani, M. (2018). Performance evaluation of project management system based on combination of EFQM and QFD. *Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2018.4.003>
- AlZawati, O. K., Alsyuf, I., & Bashir, H. (2020). An exploratory study of common issues and key differences between the European Foundation for Quality Management and the United Arab Emirates Public Sector Excellence Model: public sector organisation results. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6). <https://doi.org/10.1007/s13198-020-00965-0>
- Al-Rubaie, K. H. A. (2024). The Role of the European Quality Model (EFQM: 2020) In Enhancing Entrepreneurial Behavior. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 19(66).
- Anand, A., & Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda. In *Learning Organization* (Vol. 29, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Ashraf, H. A., Ishaq, M. I., & Muhammad Khan, M. (2021). EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector. *Research Journal of Textile and Apparel*, 25(4). <https://doi.org/10.1108/RJTA-01-2021-0004>

- Attia, A., & Essam Eldin, I. (2018). Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(6). <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0409>
- Azizi, B. (2017). The Study of Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 19(1). <https://doi.org/10.20946/rad.v19i1.32657>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Bris, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations. *Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita*, 28(1).
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2). <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0041>
- Chan, D. W., Sarvari, H., Golestanizadeh, M., & Saka, A. (2024). Evaluating the impact of organizational learning on organizational performance through organizational innovation as a mediating variable: evidence from Iranian construction companies. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 921-934.
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(5). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>
- Dai, W., Arnulf, J. K. K., Iao, L., Liang, M., & Dai, H. (2021). Developing a measurement scale for organizational learning capabilities in China. *Nankai Business Review International*, 12(3). <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2020-0015>
- Danis Maulana, Nur Lailany Fenny Beauty, Farizi Rachman, Fitri Hardiyanti, Muhammad Lukman Arif. THE IMPACT OF THE EFQM MODEL ON BUSINESS SUSTAINABILITY USING STRUCTURAL QUATION MODELING. *Journal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 1, March 2024, 1–14 ISSN 2302-1802 print / ISSN 2580-9393
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of*

Quality and Reliability Management, 36(3). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>

- Espín, J. A. G., Martínez Costas, M., & Jiménez Jiménez, D. (2020). Analysis of the relationships between quality, culture and organizational learning: An empirical approach from the EFQM Excellence Model. *II Jornadas Doctorales de La Universidad de Murcia*.
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 33, Issues 9–10). <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The efqm 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Giménez Espín, J. A., Jiménez Jiménez, D., & Martínez Costa, M. (2023). Effects of the organizational culture and knowledge exploration and exploitation on results in the EFQM model framework. *Journal of Knowledge Management*, 27(6). <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0868>
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestao*, 29(1). <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0103>
- Haerizadeh, M., & Vijaya Sunder, M. (2022). Bridging organizational performance gaps using the EFQM excellence model. *Quality Management Journal*, 29(4). <https://doi.org/10.1080/10686967.2022.2112926>
- Hardy, J. H., Day, E. A., & Arthur, W. (2019). Exploration-exploitation tradeoffs and information-knowledge gaps in self-regulated learning: Implications for learner-controlled training and development. *Human Resource Management Review*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.004>
- Hauber, D. C. (2020). A study of the EFQM Model. Financial results, sustainability & the relation with ISO 9001. <http://hdl.handle.net/2445/172128>.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Heydari, M., Mohammad, S., & Davoodi, R. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Learning and EFQM Excellence Model in University of Tehran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3).
- Hindasah, L., & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8). <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.625>

- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Nichols, E. L. (2003). Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of Operations Management*, 21(5). <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.001>
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Isa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 11(1). <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i1.1533>
- Janatyan, N., Karavand, A., & Rajabi, M. (2020). Studying the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM excellence Model. *Research in Production and Operations Management*, 11(4), 95-114.
- Joanna Martusewicz , Arkadiusz Wierzbic and Marcin Łukaszewicz . Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025, Preprints.org (www.preprints.org), Posted Date: 2 August 2024, doi: 10.20944/preprints202408.0107.v1
- Jue, W. A. N. G., PHAWITPIRIYAKLITI, C., SANGSRIJAN, J., & TERASON, S. (2024). Elevating Organizational Performance of University through Organizational Learning, Organizational Agility, and Service Innovation. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1637-1654.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.355>
- Kerry, M. J., & DeSimone, J. A. (2019). Learning organizational ambidexterity: A joint-variance synthesis of exploration-exploitation modes on performance. *Learning Organization*, 26(4). <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0051>
- Keshtegar, A., Ghasemi, M., Hosseini, A., Ahang, F., & Ghaffari, H. (2021). The impact of business intelligence on enablers of EFQM excellence model with mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 6(2). <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2021.02.06>
- Kiraz, A., & Açikgöz, N. (2021). A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement. *Sadhana - Academy Proceedings in Engineering Sciences*, 46(1). <https://doi.org/10.1007/s12046-021-01576-6>

- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23). <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Li, Y., & Wang, X. (2022). A Study on the Correlations among Organizational Learning, Dynamic Capabilities, and Innovation Performance of Innovative Firms. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/5082178>
- Lwanga, F., Korir, M., Bonuke, R., & Ssekakubo, J. (2022). Organizational learning, innovation types and sustainability performance: Testing a multiple-mediator model. *ORSEA Journal Vol*, 12(1).
- Mahmood, S., Qadeer, F., & Ahmad, A. (2015). The role of organizational learning in understanding relationship between total quality management and organizational performance. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 9(1).
- Mariti, E. W., & Kinyua, G. M. Organizational Learning as a Driver of Service Quality: A Review of Literature. *International Journal of Education and Research*, Vol. 12 No. 6, June 2024
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2019-0108>
- Mitsiou, D., & Zafiroopoulos, K. (2024). Exploring the Relationships between the Enablers and Results Criteria of the EFQM Model 2013 in the Context of the Greek Public Administrative Services. *Administrative Sciences*, 14(4), 79.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics. *Journal of Workplace Learning*, 32(3). <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>
- Mousa, M., Massoud, H., & Ayoubi, R. (2022). Contexts of organizational learning in developing countries: the role of training programmes in Egyptian public banks. *Personnel Review*, 51(3). <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0453>
- Muhammad Din, A., Asif, M., Awan, M. U., & Thomas, G. (2021). What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models. *TQM Journal*, 33(6). <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0124>
- Murthy, M. A. N., Sangwan, K. S., & Narahari, N. S. (2022). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. *Total Quality Management and Business Excellence*, 33(15–16). <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1999802>

- Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept? *Quality Innovation Prosperity*, 24(1). <https://doi.org/10.12776/QIP.V24I1.1415>
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- Oh, S. young, & Han, H. seek. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2018). Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. *International Journal of Production Economics*, 204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.025>
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2022). Learning Organization for Corporate Social Responsibility Implementation: Unravelling the Intricate Relationship Between Organizational and Operational Learning Organization Characteristics. *Organization and Environment*, 35(1). <https://doi.org/10.1177/1086026620933915>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2021). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 32, Issues 3–4). <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1552516>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2022). Does EFQM enhance learning and innovation? *Total Quality Management and Business Excellence*, 33(7–8). <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1890016>
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. In *Journal of Workplace Learning* (Vol. 32, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0054>
- Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance. *Journal of Economics and Development*, 21(2). <https://doi.org/10.1108/jed-10-2019-0041>

- Plavcan, P., Asvanyi, G., Hrbek, P., Siekel, A., & Vodackova, Z. (2024). Application of the EFQM model in a travel agency. *Revista Amazonia Investiga*, 13(75), 9-19.
- Rahmati, M. H., & Jalilvand, M. R. (2024). An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 41(3). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0098>
- Rostami Alileh, T., Rastgoo, A., Namvar, Y., & Sattari, S. (2022). Validating of Applied Model for the Implementation of the School Management Excellence Program. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 5(4). <https://doi.org/10.61186/ijes.5.4.170>
- Saadati, P., & Ghorbani, M. (2024). Explaining the Factors Related to the Improvement of Organizational Capabilities with an Organizational Learning Approach. *Iranian Journal of Educational Research*, 3(2), 185-204.
- Seo, Y., Lee, C., & Moon, H. (2016). An organisational learning perspective of knowledge creation and the activities of the quality circle. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(3-4). <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1009367>
- Shaaban, S., & A. Khalek Hassan, M. (2021). The european foundation for quality management (efqm) model scale: a quantitative instrument. *Journal of Management and Science*, 11(3). <https://doi.org/10.26524/jms.11.27>
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2021). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481-506.
- Sunder M, V., & Prashar, A. (2024). The interplay of lean practices and digitalization on organizational learning systems and operational performance. *International Journal of Production Economics*, 270. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109192>
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Turulja, L., & Bajgorić, N. (2018). Knowing Means Existing: Organizational Learning Dimensions and Knowledge Management Capability. *Business Systems Research*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0001>
- Ubaid, A., & Dweiri, F. (2020). Business Excellence Models (BEMs): A Critical Review of the Models' Frameworks. *International Journal of Business Excellence*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/ijbex.2020.10033666>
- Udin, U., Suharnomo, S., Rahardja, E., & Handayani, S. (2019). The effect of organizational learning, IT capability and employee adaptability on job performance: A moderation model. *Espacios*, 40(42).

- Vihari, N. S., Rao, M. K., & Doliya, P. (2019). ORGANISATIONAL LEARNING AS AN INNOVATIVE DETERMINANT of ORGANISATIONAL SUSTAINABILITY: AN EVIDENCE BASED APPROACH. *International Journal of Innovation Management*, 23(3).
<https://doi.org/10.1142/S1363919619500191>
- Wahda. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development*, 36(7). <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0252>
- Wang, C., Li, X., Su, H., & Tian, Y. (2021). Knowledge utilisation in Chinese medium-sized manufacturing firms – an exploration under the backcloth of quality improvement. *Journal of Knowledge Management*, 25(10).
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0495>
- Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestao e Producao*, 26(3). <https://doi.org/10.1590/0104-530X3641-19>
- Yousaf, M. (2022). Intellectual capital and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 33, Issues 13–14).
<https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1972800>
- Yousaf, M. (2023). Labour productivity and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 34, Issues 3–4).
<https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2054319>
- Yuliansyah, Y., Rammal, H. G., Maryani, M., Mohamed Jais, I. R., & Mohd-Sanusi, Z. (2021). Organizational learning, innovativeness and performance of financial service firms in an emerging market: examining the mediation effects of customer-focused strategy. *Business Process Management Journal*, 27(4).
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0454>