



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
صباح ترغيني

إعداد الطالب:
مباركة زروق

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

3
6+

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**" قل لو كان البحر مدادا لكلمات
ربي لنفد البحر قبل أن تنفذ كلمات
ربي ولو جئنا بمثله مددا "**

صدق الله العظيم

(سورة الكهف: من الآية 109)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

**" من سئل عن علم فكتمه ألجم يومه
القيامة بلجام من نار "**

رواه الترمذي

شكر و عرفان

الحمد والشكر والفضل أولا وأخيرا لله العلي القدير الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ولا أقول في بحثي هذا أنني اتخذت طريقا آخر في البحث وعالجت أبوابا توسعت فيها أكثر من غيري فالكمال لله سبحانه وتعالى، فقد يكون في البحث بمقابل ذلك نقصا لا أراه و قلما يرى المرء عيوبه.

ثم الشكر لأبي الفاضل سندي و أنيسي المعين و لأمي الغالية حفظها الله ورعاها.

كما أتقدم بشكري الكبير ووافر الامتنان إلى من شاركني عناء هذا البحث، إلى المثل الرفيع في

التواضع أستاذتي الفاضلة **ترغيني صباح** التي تركت أثرا واضحا على هذه المذكرة فبارك الله فيها،

كما أشكرها على نصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، فجزاهم الله خير الجزاء.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى كل أفراد العائلة من قريب أو من بعيد

إلى زوجي العزيز و الكتكوتين ساجد وسيرين

إلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة

إلى كل من عرفني وسيعرفني

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع

مباركة

الملخص

يعد التعلم التنظيمي أحد الوسائل الأساسية لتطوير المعارف، فالمؤسسة تسعى إلى تطوير معارف عمالها وبهذا تكون مؤسسة متعلمة والمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم مطالبة بمواكبة التطورات لأجل الاستمرار في ظل التنافس الحاد. وتعد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- واحدة من هذه المؤسسات التي تعيش في ظل محيط يتمتع بعدة منافسين هدفها الأساسي التفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية مستدامة.

فمن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- حاولنا تحديد دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية من كلا الجانبين النظري والتطبيقي؛ فهدف إلى تقديم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع المراجع العلمية والمعلومات التي تم تجميعها، ومن وصف عينة الدراسة ومن الإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي نرى أن الأخذ بها سيزيد من كفاءة وفعالية المنظمة والتي كانت محل الدراسة وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته برنامج (SPSS) من خلال قياس معامل الثبات للاستبانة، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود دور لأبعاد التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وفي إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى في منتجاتها، وجب عليها أن تتحرك وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كفاءات تحقيق البقاء، الاستمرارية والتطور، ومادام الأمر كذلك فإن مصير المؤسسة وما قد تحققه من نتائج يرتبط بمدى قدرتها على التعلم التنظيمي، على اعتبار أن التعلم التنظيمي هو الأداة الأساسية التي تربط المؤسسة بمحيطها والسبيل الأساسي لتحقيق رضئ زبائنها ومن ثم يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وسبق منافسيها والتميز عنهم.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة، الميزة التنافسية.

Résumé

L'apprentissage organisationnel est un moyen fondamental pour développer la connaissance, l'institution cherche à développer les travailleurs du savoir et être éduqués dans cette institution, et l'institution du monde, comme les institutions algériennes nécessaires pour suivre l'évolution afin de continuer à la lumière de la forte concurrence. La Fondation Grand-Mills pour le Sud-Oomac- une de ces institutions qui vivent sous le périmètre a plusieurs concurrents supériorité objective primaire par rapport aux concurrents et d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

Il est par la Fondation d'étude sur le terrain de Grand Mills pour South -oomac- nous avons essayé de définir le rôle de l'apprentissage organisationnel à l'appui de l'avantage concurrentiel des deux côtés de la théorique et pratique, la description visent à fournir les conclusions qui ont été tirées de la réalité des références scientifiques et des renseignements qui sont recueillis, et l'échantillon de l'étude et des réponses les questions d'étude et de tester des hypothèses, en plus de fournir certaines des recommandations que nous croyons être introduit augmentera l'efficacité et l'efficience de l'organisation, qui ont fait l'objet de l'étude et après la récupération du questionnaire a été traité programme (SPSS) en mesurant la fiabilité de l'identification des plantes, et puis nous avons différents traitements statistiques afin de vérifier l'existence de le rôle des dimensions de l'apprentissage organisationnel à l'appui d'un avantage concurrentiel, et nous avons présenté et l'interprétation des résultats.

Dans le cadre de l'institution poursuite de l'avantage concurrentiel, il part du reste des autres institutions dans leurs produits, elle se déplace en fonction de la vision d'un son intégré et claire et la méthodologie d'optimisation du potentiel et la recherche de modalités pour parvenir à la survie, la continuité et l'évolution, et aussi longtemps que cela, le sort de l'institution et ce qui pourrait les résultats obtenus Elle est liée à la mesure de sa capacité à l'apprentissage organisationnel, au motif que l'apprentissage organisationnel est une utilité essentielle qui relie l'entreprise leur environnement et méthode de base pour atteindre la satisfaction de ses clients et leur permettre d'améliorer leur compétitivité et au-dessus de ses concurrents et de l'excellence à leur sujet.

Mots clés: apprentissage organisationnel, apprentissage individuel, apprentissage en groupe, apprentissage organisationnel, avantage concurrentiel.

الفهارس

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الدعاء
	شكر و تقدير
	الإهداءات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	تمهيد
أ	أولاً: إشكالية الدراسة
أ	ثانياً: فرضيات الدراسة
ب	ثالثاً: نموذج الدراسة
ج	رابعاً: أهمية الدراسة
ج	خامساً: أهداف الدراسة
د	سادساً: موقع البحث من الدراسات السابقة
هـ	سابعاً: هيكل البحث
الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي و مستوياته
3	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
6	الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي
7	الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي
8	الفرع الرابع: مستويات التعلم التنظيمي
10	المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي، مصادره وشروطه
10	الفرع الأول: أنواع التعلم التنظيمي
14	الفرع الثاني: مصادر التعلم التنظيمي
15	الفرع الثالث: شروط التعلم التنظيمي
16	المبحث الثاني: دورة عملية التعلم التنظيمي، أنماطه ومعوقاته

16	المطلب الأول: دورة عملية التعلم التنظيمي
17	المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي
18	المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي
21	المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة
21	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
21	المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة
23	المطلب الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة
23	المطلب الرابع: نشاط المنظمة المتعلمة
23	المطلب الخامس: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دعم الميزة التنافسية من خلال التعلم التنظيمي	
27	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم عامة للميزة التنافسية
27	المطلب الأول: المدخل المفاهيمي للتنافسية
27	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
27	الفرع الثاني: أنواع التنافسية
28	الفرع الثالث: أهداف التنافسية
28	الفرع الرابع: مؤشرات التنافسية
30	المطلب الثاني: المدخل المفاهيمي للميزة التنافسية
30	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
31	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية
32	الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية
32	الفرع الرابع: أهمية الميزة التنافسية
33	الفرع الخامس: محددات الميزة التنافسية
35	الفرع السادس: مصادر الميزة التنافسية
37	الفرع السابع: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
40	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودة المنتج
40	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

43	المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية
43	الفرع الأول: أهمية امتلاك الميزة التنافسية
44	الفرع الثاني: أهمية تحسين الميزة التنافسية
45	المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.
46	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
48	تمهيد
48	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
48	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
48	الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة
49	الفرع الثاني : مراحل الإنتاج في المؤسسة
52	المطلب الثاني : الجانب التنظيمي للمؤسسة
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
57	الفرع الأول: منهج الدراسة
57	الفرع الثاني: أداة الدراسة
57	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات
57	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات
58	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
58	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
59	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
59	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
60	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
60	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
60	الفرع الثاني خصائص عينة الدراسة
62	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
62	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
62	الفرع الأول: تحليل اتجاه الآراء بخصوص التعلم التنظيمي
65	الفرع الثاني: تحليل اتجاه الآراء بخصوص الميزة التنافسية
66	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
67	الفرع الأول: اختبار صلاحية النموذج

67	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
67	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
71	خلاصة الفصل الثالث

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
07	أهمية التعلم التنظيمي	01
09	مستويات التعلم	02
11	التعلم الأحادي الحلقة	03
12	التعلم ثنائي الحلقة	04
13	التعلم ثلاثي الحلقة	05
16	دورة عملية التعلم التنظيمي	06
32	كل أنواع الميزة التنافسية	07
34	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية	08
38	مصادر الميزة التنافسية	09
50	مراحل إنتاج السميد والفرينة	10
51	مراحل إنتاج الكسكس	11

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
29	جدول يوضح مؤشرات التنافسية	01
36-37	مصادر بناء الميزة التنافسية	02
39	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	03
49	منتجات مؤسسة (GM Sud)	04
52	عدد عمال مؤسسة GMSud	05
55	أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية	06
59	معامل الصدق والثبات لفقرات التعلم التنظيمي	07
60	توضيح عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
60	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة بالمؤسسة	11
62	توزيع العينة الدراسة على أساس الدورات التكوينية	12
62	جدول ليكرت	13
63	اتجاهات الأفراد نحو المتغير الأول التعلم التنظيمي	14
65	اتجاهات الأفراد نحو المتغير الثاني الميزة التنافسية	15
66	تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
67	معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغير المستقل	17
68	تحليل الانحدار المتعدد للتعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية	18
68	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم على المستوى الفردي في دعم الميزة التنافسية	19
69	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم على المستوى الجماعي في دعم الميزة التنافسية	20
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم على المستوى المنظمة في دعم الميزة التنافسية	21

المقدمة العامة

تمهيد:

إن شيوع حالة المنافسة والانفتاح على المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيود أو محددات حتمت على المؤسسات فرض وجودها في المحيط الشيء الثابت فيه أنه متغير وتحقق التميز والاختلاف.

وفي هذا الجو التنافسي وجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية تؤهلها للتفوق على المنافسين ، حيث عرف عالم الأعمال اليوم الكثير من التغيرات والتطورات أهمها اعتبار أن المعرفة قوة، وهي الثروة الحقيقية العامل الأكثر أهمية من بين عوامل الإنتاج المادية، فقد أصبحت المعرفة- مصدرا حقيقيا للقيمة ومفتاحا أساسيا للتفوق وخلق مزايا تنافسية.

إن المؤسسات اليوم أدركت أهمية هذا العنصر الحاسم وعملت جاهدة للاستفادة من المعرفة إلى أقصى حد ممكن، فكانت إدارة المعرفة عملية مهمة سعت من خلالها المؤسسات خاصة بعد أزمة البترول إلى الحفاظ على المعرفة التي فقدتها مؤسسات تلك الفترة عندما قامت بتسريح عمالها فلا يمكن أن تقع المؤسسات اليوم في ذلك الفخ بعد تطبيق لعملية إدارة المعرفة. وبنا على ذلك فالمؤسسة التي تسعى إلى البقاء لا بد أن تهتم بذوي المعارف لاستغلالهم أحسن استغلال. وبالتالي فالعمال يسعون إلى تطوير معارفهم ومن ثم استغلالها. ويعد التعلم التنظيمي أحد الوسائل الأساسية لتطوير المعارف، فالمؤسسة تسعى إلى تطوير معارف عمالها وبهذا تكون مؤسسة متعلمة والمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم مطالبة بمواكبة التطورات لأجل الاستمرار في ظل التنافس الحاد. وتعد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- واحدة من هذه المؤسسات التي تعيش في ظل محيط يتمتع بعدة منافسين هدفها الأساسي التفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية مستدامة،

من هذا المنطلق:

أولا: إشكالية الدراسة

هل للتعلم التنظيمي دور في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش؟

يمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
2. ما هو مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
3. هل للتعلم على المستوى الفردي دور في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
4. هل للتعلم على المستوى الجماعي دور في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
5. هل للتعلم على المستوى التنظيمي دور في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش؟

ثانيا: الفرضيات

من خلال هذا البحث سنحاول تأكيد أو نفي الفرضيات التالية:

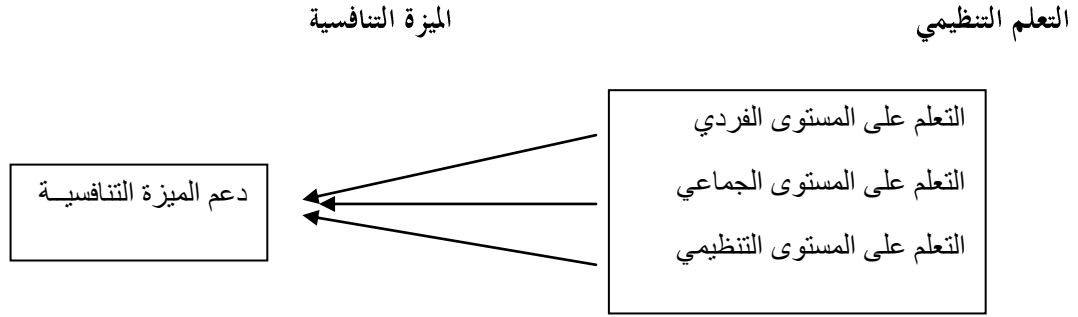
الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعلم على المستوى الفردي في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
2. لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعلم على المستوى الجماعي في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
3. لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعلم الفردي في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟

ثالثا: نموذج الدراسة



التعريفات الاجرائية

1-التعلم التنظيمي: عملية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، والتي تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج ومعرفة كيفية التعامل مع المشكلات من أجل تحقيق التطوير الشامل للمنظمة.

2-التعلم على المستوى الفردي:

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

3-التعلم على المستوى الجماعي:

يعني التعلم على المستوى الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، إنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

4-التعلم على المستوى التنظيمي:

التعلم على المستوى التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

5-الميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية بأنها أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا أو يميز منتجاتها ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

- 1- الأهمية العلمية: يولي التعلم التنظيمي اهتماما بالغا بالتعليم وتدريب الأفراد ودعم البحث والتطوير والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار.
- 2- الأهمية العملية: تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية التعلم التنظيمي ومدى دوره في دعم وتحقيق مزايا تنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-
- 3- الأهمية التطبيقية: من خلال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة حول التعلم التنظيمي وتطبيقه في المؤسسات لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

خامساً: أهداف الدراسة

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.
- التأكيد على أهمية التعلم التنظيمي كمدخل يساعد في دعم الميزة التنافسية.
- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والجماعي والمستوى التنظيمي وربط ذلك بالميزة التنافسية
- التعرف على الواقع التطبيقي لمفهوم التعلم التنظيمي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة-
- الكشف عن الصعوبات التي تواجه المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة- في تطبيق التعلم التنظيمي، إضافة إلى إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة تلك الصعوبات.

مبـررات اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للاعتبارات التالية:

- أهمية التعلم التنظيمي وكذا الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.
- لكونه موضوعا في الاختصاص .
- ميول شخصي لهذا الموضوع.

المنهج

ليس بالإمكان القيام ببحث علمي دون اللجوء إلى اعتماد منهج علمي بقواعده تتم بدراسة المشكل المطروح، وقد لمسنا في دراستنا لهذا الموضوع ضرورة اللجوء إلى مناهج مختلفة ومتعددة لأن المعلومات المراد الوصول إليها تختلف من حيث المنشأ والمكان والزمان وكذلك الكيفية التي يمكن على أساسها اقتباس هذه المعلومات، الأمر الذي تطلب منا اعتماد المنهج التالي:

-المنهج الوصفي: يركز المنهج الوصفي بدرجة أولى على جمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بظاهرة معينة والذي يهدف إلى دراسة ظاهرة ما من جميع خصائصها وأبعادها في إطار معين ثم القيام بتحليلها استنادا إلى البيانات المجتمعة ومحاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل

التي تتحكم فيها والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم وهذا ما تم الاعتماد عليه من أجل عرض وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والميزة التنافسية وإسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة

-منهج دراسة الحالة: تم اتباع منهج دراسة الحالة للوقوف على الواقع المعيش في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- وذلك بدراسة دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية بتطبيقها على تلك المؤسسة.

سادسا: موقع البحث من الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا رئيسيا، ورافدا أساسيا من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتوفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية:

1 -الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي:

نظرا لزيادة الاهتمام بمشاركة التعلم التنظيمي داخل المنظمات لما لذلك من آثار على تحسين مقاييس الأداء لديها و زيادة تنافسيتها، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت اختيار متطلبات نجاح هذه الأنظمة و من أهم الدراسات في هذا المجال مايلي:

دراسة (عيشوش خيرة، 2010/2011): مذكرة ماجستير بعنوان: " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" توصلت هذه الدراسة إلى اقتناع ودعم الإدارة العليا بجدية التعلم والتحول إلى مؤسسة متعلمة، كذلك يمكن تحسين الأداء من خلال التعلم التنظيمي.وتوصي هذه الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسة الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية.

دراسة (رائد عبابنة، 2006 دمشق): مقالة علمية بعنوان "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي كالعامل الجماعي، كما تناولت مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي ، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة التعلم كانت متوسطة.

دراسة (صلاح الدين العبيسي): مقالة علمية بعنوان "التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى التعلم التنظيمي ونجاح الشركات، وتوصلت إلى أن الشركات المبحوثة أساس جيد للتعلم لكنها لا تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم التنظيمي بكل أبعاده في تعزيز فرص نجاحها.

2 -الدراسات السابقة حول الميزة التنافسية:

دراسة (حجاج عبد الرؤوف، 2006/2007): مذكرة ماجستير بعنوان: " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" توصلت هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمثل مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة على كل المنافسين في مجال الصناعة ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل، وتوصي هذه الدراسة إلى العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.

دراسة (سامية لحول، 2008/2007): أطروحة دكتوراه بعنوان: " التسويق والمزايا التنافسية -دراسة حالة مجمع صيدال " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسويق في بناء المزايا التنافسية واستدامتها، وتوصلت إلى أن التوجهات الحديثة للتسويق أدت إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمنظمة، كما أصبح بناء قدرة تنافسية سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء.

3 أما بالنسبة لدراستنا: فنحاول من خلالها توضيح أهمية التعلم التنظيمي وإبراز دوره في تحسين ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل بيئة متسارعة، حيث استفدنا من الدراسات السابقة الابعاد التي يتضمنها كل متغير وكذا الاساليب الاحصائية المناسبة

رابعاً: هيكل البحث

لمحاولة إعطاء قدر كاف للموضوع يناسب أهميته، وكذا على ضوء الفروض الأساسية والهدف من البحث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين يتعلقان بمتغيرات البحث والفصل الثالث دراسة حالة. فخصصنا الفصل الأول والثاني لإلقاء نظرة حول التعلم التنظيمي وتنافسية المؤسسة بالتطرق الى مفاهيم التعلم التنظيمي ثم مفاهيم حول الميزة التنافسية ثم الربط بين المتغيرين. أما الفصل الثالث خصصناه للدراسة التطبيقية تطرقنا فيها إلى بعض جوانب وظيفة التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال تشخيص الواقع الفعلي لهذه الوظيفة، حيث يتضمن هذا الفصل مبحثان، أولاً التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم ثانياً دور التعلم التنظيمي المتبع في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة محل الدراسة. وأخيراً بحثنا بجمامة نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها والتوصيات التي خرجنا بها.

الفصل الأول

الإطار النظري للتعلم التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي

المبحث الثاني: دور عملية التعلم التنظيمي، أنماطه، ومعوقاته

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

خلاصة الفصل

التنظيمي

تمهيد:

المنظمات في عصرنا هذا أصبحت تتعلم كما تتعلم الكائنات الحية، ولم تكنفي بالتعليم وإنما تبحث عن الطريق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها وتحويل ما تتعلمه إلى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل أفضل من المنافسين، إذ أن التحول إلى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات منظمات الأعمال بعد أن أصبح التعلم مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهدي إلى اللحد، فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل كيانها بشكل تشاركي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية، منظمة تمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل ووفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

وسنحاول إلقاء الضوء على أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: دورة عملية التعلم التنظيمي، أنماطه ومعوقاته.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي

لقد احتل التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والحوار والأبعاد التي قدمها العلماء والباحثين لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم، واهتماماتهم وفلسفاتهم والحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم وبذلك تعددت تعاريف التعلم التنظيمي بتعدد وتنوع مفكره وسوف ندرج جملة من التعاريف.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي و مستوياته

تعددت مفاهيم التعلم التنظيمي بتعدد وتنوع مفكره وما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم وسوف ندرج جملة من المفاهيم لمحاولة إيضاح معناه وتحديد أهميته وخصائصه ومستوياته.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

- يعرف التعلم التنظيمي على انه " مجموعة الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة".¹
- ويعرف أيضا " التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتهيئة العاملين للقيام بمتابعة المعرفة واكتسابها وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز".²
- أما السالم: فقد عرف التعلم التنظيمي بأنه: " النشاط الذي من خلاله يجعل العاملون على المعارف والمهارات والخبرات طوعا وذلك عند ممارسة أعمالهم بشكل فردي أو جماعي، بهدف تحسين مستويات أدائهم".³
- ويعرف أيضا: " على أنه صيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم".¹

¹ : عمر احمد همشري، إدارة المعرفة " الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 389.

² : أريج ميمون الكبسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع

الإداري للمدرسين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 36.

³ : مرجع نفسه، ص 36.

التنظيمي

- ويعرف كذلك : " تسعى المنظمات لتطوير عمالها وموظفيها من خلال التدريب لاكتساب المهارات، ومن خلال التعلم يمنح العمال فرص تعليمية في المدارس والمعاهد والجامعات لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة على اعتبار أن التعلم هو الأكثر أهمية"².

• ومن خلال التعاريف نستنتج من ذلك ما يلي³:

- إن التعلم هو عملية تفاعلية واجتماعية.
 - إن التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم.
 - إن التعلم يحفز وبتعزيز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
 - لا بد أن ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال مما يجعله أداة فعالة في تطوير الميزة التنافسية.
- من خلال ماسبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني أساليب تفكير تنظيمية أكثر شمولا واتساقا، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجامعي وتغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب⁴.

• ولتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي نتبع المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتتحول المنظمة إلى مؤسسة متعلمة " مؤسسة ذكية".

المرحلة الثانية: التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم إعادة صياغة رؤية المنظمة لإبراز اهتمامها بأن تصبح منظمة متعلمة " مؤسسة ذكية".

¹: عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقيد، تلمسان، 2010، ص26.

²: فاطمة مانع، **الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية**، الملتقى الدولي الرابع حول - المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول- المركز الجامعي بخميس مليانة "عين الدفلى"، 2009، ص 10.

³: مرجع نفسه، ص 11.

⁴: شنشونة محمد، **أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثالث والثلاثون، 2014، ص 111.

التنظيمي

المرحلة الثالثة: تطوير وتحسين إمكانيات مؤسسة التعليم العالي ذات الصلة بالتعليم التنظيمي ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر.

المرحلة الرابعة: خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة مما يؤدي الى تنمية ولاء العاملين.

المرحلة الخامسة: تحسين الانطباع الذهني وسمعة المنظمة لدى الرأي العام وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم، ويقاس التعلم دوريا من خلال أساليب المسح والاستبيان والمقابلات لإمكان إجراء المقارنات والتركيز على معالجة الأنشطة الأقل إنجازا¹.

ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم نذكر مايلي:

إن دور المنظمة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب "training"، لهذا كانت البرامج التدريبية التي تنصب على اكتساب المهارات وتطبيق الأدلة العمل في الوراثي أو مكاتب العمل. لهذا كان التدريب هو الشكل الأولى لمساهمة المنظمة في تطوير العاملين.

ثم كان التعليم "Education" هو الشكل الثاني اللاحق، حيث بدأت الشركات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، وإن كانت الشركات تتجاوز ذلك باستخدام الخارجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلا أعلى، ويمكن إن نلاحظ بسهولة أن التدريب أو لا ثم التعليم ثانيا، كان يمثل شكلين رسميين في تطوير العاملين، وإزاءهما ومنذ البدء كان هناك الشكل الثالث والأكثر أهمية وجدوى هو التعلم "learning" ولكن ما الذي يميز التعلم عن الشكلين الآخرين؟ التدريب والتعليم؟ والإجابة يمكن توضيحها من خلال ما يأتي:

- إن التدريب سواء ذلك يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل المنظمة في موقع العمل، يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صبيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي، وهذا كله يعطي للتعليم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، ولعل هذا ما يؤكده "هنري سينج" H.Senge الذي يعود له الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد **the fifth Discipline** حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.

¹ : شريف عبد المعطي العربي، احمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد3، 2009، ص 97.

التنظيمي

- لأن التدريب هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل، والتعلم هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي، لهذا كلاهما يمكن الحصول عليهما خارج المنظمة وموقع العمل ومن أفراد خارجين لا علاقة لهم بالمنظمة التي يعمل بها الأفراد الذين يتدربون أو يتعلمون، وفي المقابل ولأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر قراءة سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، لهذا فإنه لا يتم إلا في داخل العمل سياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشيائه وباللغة والقيم، وأسرار العمل السائد فيه، بعبارة أخرى إن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية، في حين أن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً.
- إن كلا التدريب والتعلم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، فهما يحلان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، كما التعليم (المدرسي) بسبب طول الفترة التي يغطيها وهي تعد بالسنوات عادة ما يؤدي إلى تغيير أعمق قد يصل تغيير المواقف والاتجاهات الذهنية إلا أنه (أي التعليم) يظل يحمل طابعه الخارجي وبعده العام الذي يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير بالعوامل الناعمة (الأفراد، العلاقات، قيم العمل، الأسلوب... إلخ) وعواملها الصلبة (الطرق، نظم التحفيز، آليات التشارك والتقسام... إلخ). وهذا ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير بالسلوك العام. مما يجعله أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائد المنظمة من جهة أخرى.¹

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي في:

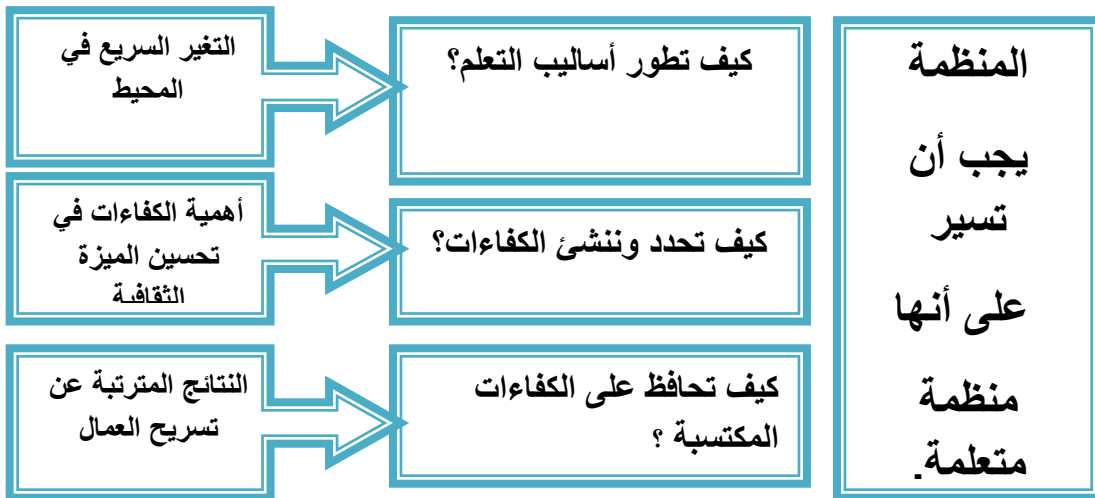
- التغيير المتزايد والسريع في المحيط فرض على المنظمة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة للتعلم للاستجابة لمتغيرات المحيط.
- إضافة إلى أنها تعتبر الكفاءات والموارد الداخلية لمنظمة مصدراً للميزة التنافسية هذا ما جعل المنظمة تسعى إلى تعميق آلية لإنشاء ونشر وتخزين معارفهم.
- كما تعتبر سياسات تسريح العمال لها تأثير كبير على فقدان الكفاءات التي اكتسبتها المنظمة على مر السنين، الأمر الذي تسبب في زيادة الوعي المتنامي بضرورة الاحتفاظ بالطابع الغير المادي، والمحافظة على كفاءتها.
- إن اغلب المشكلات التي تواجهها المنظمات أو يعيشها العاملون إنما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي أو ما تمخضت عنه الحلول والمعالجات لمشكلات سابقة.
- إن كل فعل من جانب قسم أو جهة ما سيواجه برد فعل من جانب أقسام أو جهات أخرى، هذا يستلزم مواصلة الدفع بقوة وعلى الدوام.

¹: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص 238-244.

التنظيمي

- إن أي تحسن على المدى القصير في أي نشاط من قبل أي فرد سيؤدي إلى تحسين ونجاح على المدى البعيد والعكس صحيح، بالنسبة للتردي الذي يظهر في المدى القصير، فسينتهي إلى تردي على المدى البعيد ما لم يوقف العلاج.
- إن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشكلات ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها، لأن الحلول السابقة قلما تصلح للمشكلات المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار والإعادة.
- إن كل علاج يعطى لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة تنتج عنه أضرار ومخاطر تفوق المرض ذاته. فالمعالجات السابقة لم تكن قليلة الجدوى فقط، وإنما قد تؤدي إلى مضاعفات وآثار جانبية خطيرة. لذا يتطلب الحل السليم، الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس لجزئية منه.
- إن القفز إلى الحلول والمعالجات السريعة يقود في الغالب إلى الإبطاء في التحسن والنمو. لان التغيير والتطوير له قوانين ومراحل يتعذر تجاوزها دون سلبيات ستؤدي بالضرورة إلى الإبطاء.
- إن العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان، ولذلك يستلزم التصدي للظواهر والمشكلات والبحث والتقصي، في الجذور لمعرفة أسبابها ودوافعها.
- إن التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة تفوق فبأهميتها التغييرات الكبيرة التي تنطلق من رؤية متسارعة ومنفعلة.
- يرى أن الكثير من التحديات التي طرحها سينج "senge" يمكن مواجهتها بفعالية، إذا ما تم تركيز المنظمات على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهدا فكريا وعملا متواصلا وموارد مالية ومعنوية تعزز القيم الايجابية، وتوظف المعلومات والمهارات المكتسبة في قرارات مبدعة، تؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء العملاء وتحفيز العاملين والقادة¹. المخطط التالي يوضح أهمية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم(1): أهمية التعلم التنظيمي



¹: عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص63-64.

المصدر: عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 29.

تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى وأدت إلى ضرورة التعلم والمنظمات من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد، في هذا المجال يذكر "الكيسي" أن عنصراً كهذا يهتم على مجتمعة ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا، التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً بيوم، وأن يطلعوا على كل ما يستجد، منا فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء. أما إذا كانوا يتطلعون للتميز والنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف، في إثراء وتطويره، بإضافة معرفة جديدة، أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها.

الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

- لقد استنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:¹
- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
 - يعتبر هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
 - التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
 - لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي إن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.
 - ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.
 - كما يضيف **Dodgson** عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها ما يلي:²
 - إن عملية التعلم التنظيمي علمية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

¹ : رايس وفاء، المرجع السابق، ص 5.

² :محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 61.

التنظيمي

- أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لا بد أن تتبنى المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

الفرع الرابع: مستويات التعلم التنظيمي

يهدف مصطلح المنظمة المؤهلة أو المنظمة المتعلمة إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات وتمثل في:¹

1. المستوى الفردي:

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

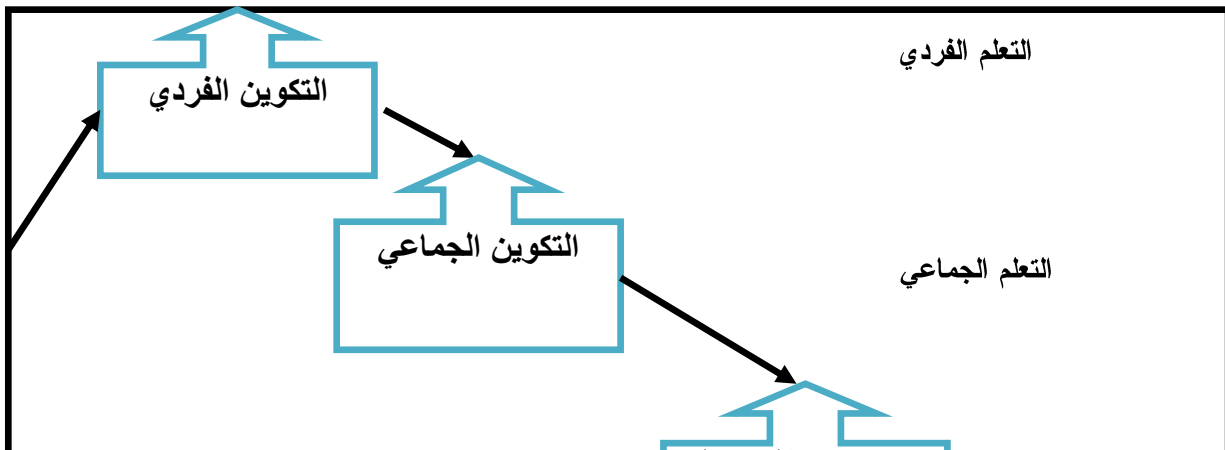
2. المستوى الجماعي:

يعني التعلم على المستوى الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، إنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

3. المستوى التنظيمي:

التعلم على المستوى التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. فهذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، حيث التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح، التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

الشكل رقم(2): مستويات التعلم



المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص21.

المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2010-2011، ابي بكر بلقايد جامعة تلمسان، ص21.

كما يرى فاراقو "Farago" أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات¹، كما انه يقترح نموذجاً مكوناً من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي:²

- **المستوى الأول:** تعلم الحقائق، المعرفة والعمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.
- **المستوى الثاني:** تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.
- **المستوى الثالث:** التعلم بالتكيف، وينطبق على الحالات الدينامية التي تحتاج لتطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.
- **المستوى الرابع:** التعلم للتعلم، والذي يخص التحديد والإبداع، وفيه يتم تصميم المستقبل بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي، مصادره وشروطه

¹ : : شاكرا جارا الله الخنشالي، بلال إبراهيم صوان، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي، ص 133-134.

www.uop.edu.jo/download/research/.../history.ht تاريخ الزيارة 21/05/2015.

² : محمد بن علي إبراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص82.

التنظيمي

الفرع الأول: أنواع التعلم التنظيمي

هناك تقسيمات للتعلم التنظيمي على اختلاف مفكره وباحثيه وسوف نأخذ التقسيم التالي والذي أشار الى وجود ثلاث انواع من التعلم.

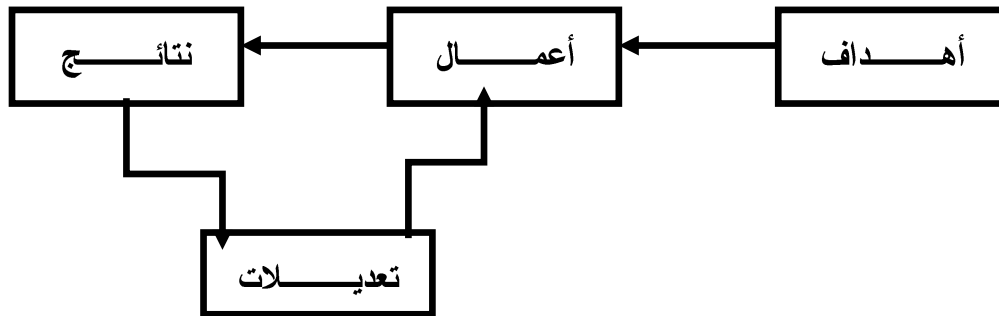
أ - التعلم الأحادي الحلقة (Single- Loop - Learning):

يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، وتعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة.¹

ويهتم التعلم أحادي الحلقة بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل عوارض ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويرتبط التعلم أحادي الحلقة "الدورة" يهدف المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديل في الإجراء "السلوك" دون تعديل مصاحب في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.

وفي إطار التعلم أحادي الحلقة العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات. وتتوقف التغذية الراجعة للعاملين على تلك المخرجات. فإما أن يكونوا راضين بنتائج قراراتهم وتصرفاتهم وعندئذ يحرصون على تكرارها لتصنيع قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دون مراجعة أوفهم، وإما أن يكونوا غير راضين عنها وعندئذ يتوقفون عن العمل بها، وهذا يفسر تأثير المنظمات الراغبة في المحافظة على نظام القيم والعادات الأساسية بالتعلم الأحادي الحلقة، والشكل التالي يوضح التعلم الأحادي الحلقة "الدورة"

الشكل رقم(3): التعلم الأحادي الحلقة



¹ : محمد بن علي ابراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص 82.

المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص83.

- ويذكر أن من أكثر الأمثلة الواقعية التي تعتبر عن التعلم الأحادي الحلقة هو إعداد الموازنات التقديرية والسنوية التي تتضمن تقديرات تخمينية عما يتوقع صرفه خلال السنة التالية. وبانتهاء السنة تجري الحسابات الفعلية لما تحقق فعلا من المصروفات، فإن كانت النتائج قريبة جدا مما كان متوقعا فإن الموازنة تحافظ على أرقامها مع تغيرات بسيطة، وإن كانت التقديرات السابقة غير واقعية كأن تكون أقل بكثير أو أكثر بكثير مما تحقق، فيتم التقليل من الاعتمادات المتحققة وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة.
- ويسود التعلم الأحادي الحلقة منظمات الأعمال و يترافق مع التطبيق المستمر لبرامج إدارة الجودة الشاملة فيها ويتأثر بشكل مباشر بتطور تقنية المعلومات والاتصالات، ويعتمد على وجود قواعد بيانات وإجراءات وسياسات محددة. وتهتم المنظمات بتوظيف قدراتها للتكيف مع البيئة التي تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بالمستقبل بدلا من التركيز على تطوير إستراتيجيات جديدة للتكيف مع البيئة دائمة التغير التي لا تتضح فيها الرؤى المستقبلية.

ب التعلم الثنائي الحلقة (Double- Loop Learning):

يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وتعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلا يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات، والأهداف الجارية حاليا في المنظمة، أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية.

وهذا النمط من التعلم سمي أيضا بمسميات مختلفة من قبل المؤلفين منها:¹

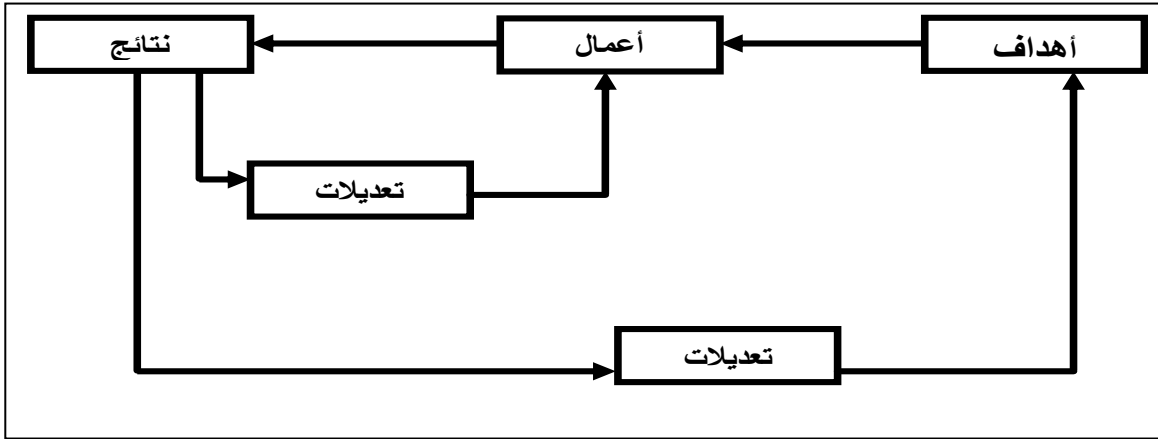
- مستوى التعلم الأعلى (Higher- Level Learning) للكاتبين (Fiol and Lyles، 1985).
- التعلم التوليدي (Generative Learning).
- التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة (Learning to Expandon Organization Capabilities) للمؤلف (Senge، 1990).
- التعلم الإستراتيجي (Starategic Learning) للمؤلف (Mason، 1993).

¹ طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، 2006، ص ص 251-252.

التنظيمي

- وكما عرف التعلم الإستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها، أو أنه مدى الموارد والعمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعية أصلاً. والشكل التالي يوضح التعلم الثنائي الحلقة:

الشكل رقم(4): التعلم الثنائي الحلقة.



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 85.

- يرى أغلب الباحثين أن غالبية المنظمات والأفراد غير مستعدين للالتزام بالتعلم الثنائي الحلقة لأنه لا يستلزم الكشف عن الأخطاء والاعتراف بها فقط، وإنما يتطلب القيام بعملية مساءلة حول صلاحية الافتراضات والمسلمات والأعراف والقيم التنظيمية والبناء التنظيمي والمسلمات التي تقوم عليها السياسات والأهداف الحالية للمنظمة، من أجل مزيد من الفهم الشامل للقوى التي تدفع المنظمة لتحقيق هذه الأهداف والسياسات.

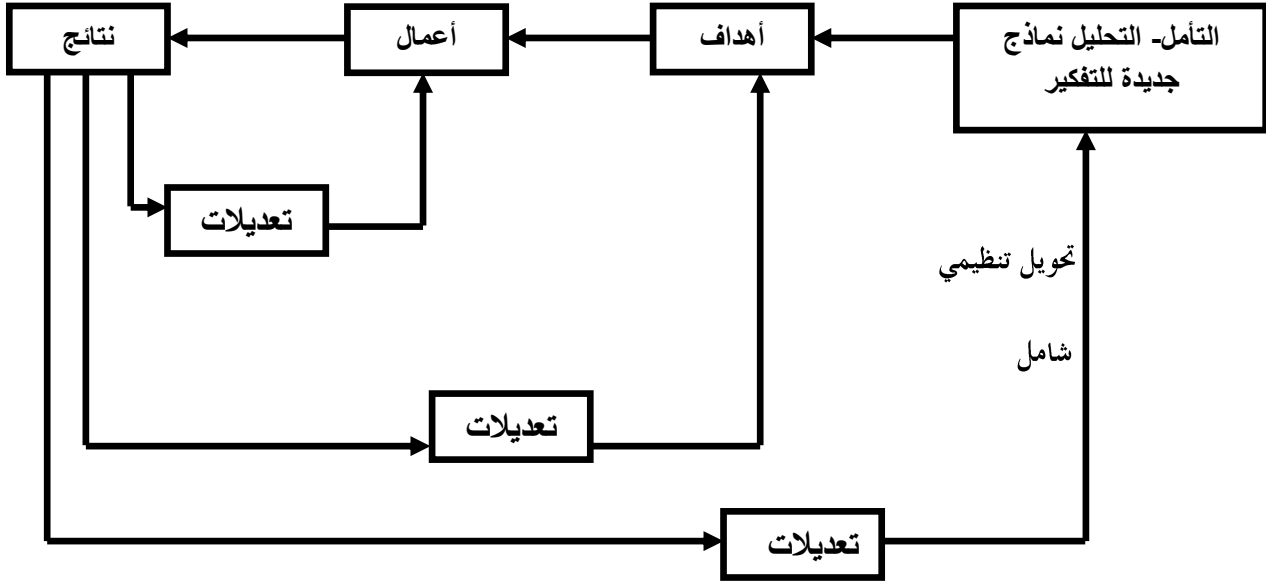
ت- التعلم الثلاثي الحلقة (triple Loop-Learning):

- يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي يأخذ في عين الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقود إلى التفسير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية.¹
- يهدف التعلم ثلاثي الحلقة(الدورة) إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر به وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص37.

- هذا النوع من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعليم. الشكل التالي يوضح لنا التعلم الثلاثي الحلقة:

الشكل رقم (5): التعلم الثلاثي الحلقة



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 83.

- يركز هذا النوع من التعلم على التأمل والتفكير باعتبارهما نشاطين يهدفان إلى اكتشاف علاقات محددة والنتائج المترتبة عليها تسمحان للمتعلم بأن يتصرف بأسلوب هادف، ويؤكد التعلم الثلاثي الحلقة أن التعلم يبدأ بالتفكير ويؤدي إلى مزيد من التفكير يمكن المتعلم من التوصل إلى أساليب جديدة يحقق من خلالها الهدف.
- يرى "الرشودي" أن الفروق الجوهرية بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة تتمثل فيما يلي:

- 1- يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف.
- 2- يحدث التعلم الثنائي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع.

التنظيمي

3 - يحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم، ويترتب على ذلك إعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة، واكتساب مفاهيم جديدة تساعد في صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم.¹

الفرع الثاني: مصادر التعلم التنظيمي

هناك عدة مصادر يجدر الإشارة لها للتعلم التنظيمي ولكننا سنأخذ ثلاث مصادر بعين الاعتبار وهي كالتالي:

أولاً: الذاكرة التنظيمية

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضاً.

- فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة وفي ثقافة المنظمة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات المنظمة، لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة والمحافظة على أفرادها الأساسيين. بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للمنظمة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات IT وخرطته معرفة المنظمة من خلال تنظيمها وتحديثها وتحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمه المنظمة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار المنظمة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية ولديهم.²
- والذاكرة التنظيمية يمكن أن توجد في حملة المعرفة التالية:³

1 - الأفراد: وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في الشركة مباشرة. ولا يجد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسربهم من الشركة، وكذلك حدود عمل الذاكر في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعلمه الفرد.

¹ : محمد بن علي إبراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص ص 86-87

² : أكرم سالم، المنظمات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، PDF creted with finebprint pdf factory

protrial version

www.pdf factory.com

³ : نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص 265-267.

التنظيمي

2 - ثقافة المنظمة: والتي تضم ذلك الكل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة الشركة اللارسمية وخصائص شخصيتها. وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للشركة.

3 - المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة: وهي التي توجد في وثائق وسجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبرمجياتها كما توجد في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها. وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو الأكثر استخداما ووضوحا في التعبير. وتزداد كفاءة هذا الجزء من الذاكرة كلما كانت المنظمة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات IT لهذا الغرض مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاءة.

ويقسم ديكسون "Dixon" الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية. والذاكرة الداخلية تقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة "Intentional" وهذه تتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية.

والذاكرة الداخلية غير المقصودة "Unintentional" وتتمثل في ثقافة المنظمة يضمنها الأساطير، القصص، اللغة، والرموز إضافة إلى ادوار المهام والرقابة "الهياكل ونظريات النشاط".

أما الذاكرة الخارجية: فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي. ومع أنها ليست جزء من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المنظمة التي يمكن استرجاعها واستخدامها. وهذه تتضمن المصادر التالية: التقارير المالية للمنظمة، والأعضاء السابقون في المنظمة، المنافسون، سجلات الحكومة.

الفرع الثالث: شروط التعلم التنظيمي

يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية والخارجية والمتمثلة في:¹

أ - الشروط الخارجية:

- محيط معتدل " ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير".

ب - الشروط الداخلية:

- بنية لامركزية، نظام تسيير تشاركي
- التسيير بالأهداف والمشاريع.
- المرونة التنظيمية.
- نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.
- مشاريع الإدارة العامة
- تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.

¹: عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص31.

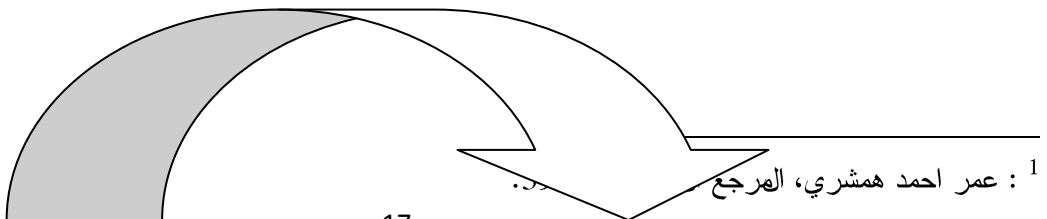
المبحث الثاني: دورة عملية التعلم التنظيمي، أنماطه ومعوقاته

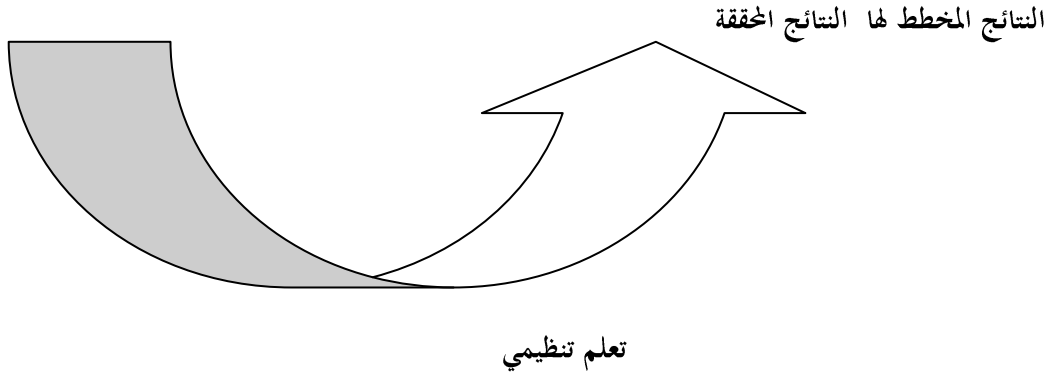
المطلب الأول: دورة عملية التعلم التنظيمي

تأخذ عملية التعلم التنظيمي شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي يتم تحقيقها، وفي حال وجود فجوة بين النتائج المخطط لها والنتائج المحققة فعلا، فإن المنظمة تعمل على التعرف على أسباب هذه الفجوة واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وتعديل الخطط الموضوعية أو وضع أخرى جديدة وتطبيقها، للحصول مرة أخرى على المعلومات المرتدة حول النتائج المحققة، وذلك على شكل دورة مستمرة، مما يؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل تصرفات الأفراد وسلوكها تم للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج، وبحيث يصبح التعلم الذي ينتج عن البحث والاستقصاء والتحليل والمقارنة والملاحظة راسخا في أذهان الأفراد بما يعكس رؤيتهم لكيفية التعامل مع مشكلات المنظمة وبيئتها¹ ويوضح الشكل التالي هذه الدورة.

الشكل رقم(6): دورة عملية التعلم التنظيمي

معلومات مرتدة





المصدر: عمر احمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 391.
ويعر التعلم التنظيمي عادة في ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: معرفية: يتعرف فيها الأفراد إلى أفكار جديدة بغرض توسيع معرفتهم، ومن ثم يبدوون التفكير بطرق مختلفة.

المرحلة الثانية: سلوكية: يبدأ الأفراد فيها بتضمين رؤاهم ومعرفتهم الجديدة، ويغيرون سلوكياتهم بناء عليه.

المرحلة الثالثة: تحسين الأداء: إذ يؤدي التغيير في السلوك إلى تحسين الأداء الذي يمكن قياسه من خلال نتائج الجودة العالية، وزيادة الحصص السوقية أو أي نتائج ملموسة.

المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

هناك أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي من أهمها ما يلي:¹

1 - التعلم الابتكاري: Innovatve learning

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون إبتكاريا، فإذا كان الإبداع هو التفكير أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة لم تكن معهودة من قبل، وان الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء. ويشير بعضهم إلى أن التعلم أصبح الوجه المكافئ للابتكار، وانه لا يمكن الحديث عن الابتكار ونشره وترسيخه في المنظمة بدون الحديث عن التعلم الذي يحول الابتكار الى النمط المعرفي والمهاري السائد في كل المنظمة.

وتحدث بيتر دراكر عن التعلم الابتكاري في المنظمات اليابانية والذي أطلق عليه آنذاك اسم التقليد الأبتكاري، وأشار إلى أن الابتكار مهما يكن جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية إلى نمط سلوكي

¹ : عمر احمد همشري، المرجع السابق، ص ص 392-394.

التنظيمي

وممارسة جماعية شاملة في كل المنظمة، وان القاعدة الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المنظمة وعليه فإن التجربة الأسوء ليست هي الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها: إذ أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من التجارب الماضية، وان المنظمات التي لا تتذكر الماضي ولا تتعلم منه محكوم عليها بإعادته.

2 - التعلم الاستراتيجي: Strategic Learning

كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم بعضها من بعض بالتقليد وعلى نحو آني، إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تعد التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتصبح له الأهداف الإستراتيجية " بعيدة المدى" وتربطه ربطا وثيقا بإستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرتبطتين على نحو كبير، ويعد بعضهم التعلم الاستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل إستراتيجيات المنظمات المتوافرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة.

3 - التعلم الإلكتروني: Electronic Learning

ساعدت التطورات المتسارعة والمستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات المعلومات وبخاصة الاستخدام المكثف لشبكة الانترنت في المنظمات اليوم إلى انتقال هذه المنظمات من عملية التعلم التقليدية من خلال التدريب والمحاضرات ولقاءات العمل والندوات والمؤتمرات والمطبوعات وغيرها إلى التعلم والتعليم الإلكتروني عن بعد، ويقصد بالتعلم الإلكتروني "عملية تحويل التعلم التقليدي" وجها لوجه إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد.

ويعد التعلم الإلكتروني خيارا إستراتيجيا للمنظمات المتعلمة، ويجب إيلاؤه الأهمية البالغة فيها وعلى الرغم من ذلك، إلا انه ليس بديلا كليا عن التعلم التقليدي، وإنما معزز وداعم له، ويفيد في بناء الموقف التنافسي للمنظمة والمحافظة عليه، ويعزز سمعتها ويحسن من نظرة الآخرين إليها، ويزيد من الوعي بعلاقتها التجارية، كما يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف ومن مقدراتهم في مشاركتها بين بعضهم، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وجودته، ويؤدي أيضا على موقف المنظمة في قيادة السوق وخاصة فيما يتعلق بعلاقتها مع الزبائن بالإضافة إلى مساهمته في خفض كلفة التدريب.

4 - التعلم التكيفي: Adaptive Learning

التعلم التكيفي هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات، ويهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة تلي متطلبات تلك المواقف وتتوافق معها.

المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي

هناك جملة من المعوقات تعترض التعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: مستوى المنظمة

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة أو تؤثر سلبيا فيه أهمها:

¹ : المرجع نفسه، ص ص394-397.

التنظيمي

1- الهياكل التنظيمية التقليدية:

تتصف الهياكل التنظيمية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي، والتمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية، ويؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثم إعاقة عملية التعلم، وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجيعه.

2- القيادة التقليدية:

تتصف القيادة التقليدية بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار، وعدم الانفتاح على الآخرين، وضعف الشفافية لديها. وابتعادها عن عمل الفريق وعدم ثقتها بالغير وضعف تفويضها للصلاحيات، واحتكارها للمعلومات أو بفضة محدودة جدا من الأشخاص وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم أو حتى تشجيعه في المنظمة، وضعف نشر المعلومات بين مرؤوسيه، مما يضعف درجة تعلمهم أيضا وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع التعلم وتفتح عليه.

3- الثقافة التنظيمية السائدة:

تتمثل هذه الثقافة في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة السائدة ونمط الاتصال، والعادات والتقاليد والأعراف والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة لبرامج التعلم، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم أو إعاقتها، مثل: عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومحاربة الإبداع والمبدعين، والاستهزاء بالأفراد ذوي الإنجاز العالي... الخ. وعليه فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وان تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.

4- ضعف الإمكانيات المادية:

يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دورا مهما في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويرها، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة، وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساسا في التعلم التنظيمي، وتوظيف أفراد التعلم "وكلاء التعلم" لنقل التعلم المجاني لأفرادها، ومكافأة الإنجاز والإبداع، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.

5- عدم توافر البنية التحتية:

وبخاصة التكنولوجيا منها اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبناء المنظمة المتعلمة.

6- عدم رغبة المنظمة بالتعلم:

وقد يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وإلى طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيه وغير الداعمتين للتعلم.

7- التعلم الوهمي:

التنظيمي

قد تلجأ المنظمة عن جهل أو عن قصد ماهي إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المتحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ماهية عليه، وقد تصر على جعله خيرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا، وقد يقود هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى بالنجاح الموهوم الذي يقود إلى التعلم الموهوم.

ثانيا: على مستوى الأفراد

من أهم معوقات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي ما يلي:

1 عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم:

وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض وتوفير المال وتخفيضاً للنفقات المتمثلة بالرواتب.

2 عوامل نفسية:

وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعور بالغرور بأن ما سينتقل إليه من معلومات لا يساوي شيئا مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.

3 مقاومة التعلم:

إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغيرات مهمة في إجراءات العمل والياتة، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعا من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظا على السائد، ثم مقاومة عملية التعلم.

ثالثا: على مستوى المجتمع و البيئة الخارجية

من أهم المعوقات في هذا المجال ما يلي:

- ضعف اهتمام المنظمات المتماثلة في التعلم أو اكتفاؤها بالنسخ والتقليد.
- قلة الموارد ومحدوديته، مما يضعف من برامج التدريب والتعليم المستمر.
- الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات داخل القطر أو عبر الأقطار.

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات المعاصرة التي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي وتمثل ناتجا لتفاعلات علوم عدة، وأصبح الآن ينال اهتماما واسعا في حقل السلوك التنظيمي، ولم يكن ظهور المنظمة المتعلمة إلا نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات وإن مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدرتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثة أولا، ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذي اعتمد كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على

المنظمة المتعلقة مثل المنظمات العارفة Knowing organization والمنظمة المفكرة Thinking organization

التنظيمي

والمنظمات المؤهلة Qualified organization والمنظمات الساعية للتعليم المستمر، فتباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم. وفيما يلي أهم التعاريف التي قدموها لهذا المصطلح:¹

- هي المنظمة الماهرة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة.
- عرفها senge بأنها " المنظمة التي توسع بشكل متواصل مستمرة إمكانياتها لخلق مستقبلها".²
- المنظمة المتعلمة "هي المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون جماعة".³
- وعرفها درة بأنها " المنظمة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها مقدرتها مستمرة على التعلم والتكيف والتغير، فقيمها وسياساتها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها".

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة.

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة.

كما حددها Marquardt فيما يلي:⁴

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع الاستفسار والحوار.
- ارتباط المنظمة ببيئتها التنظيمية.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ : محمد مفضي الكساسبة، عبير حمد الفاعوري، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد 04، 2009، ص25.

² :أثير عبد الأمير، استراتيجيات التغير و دورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية /بغداد، جامعة القادسية، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص 185.

³ :عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة بشار، ص 200.

⁴ :عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص ص 4-5.

التنظيمي

- إنشاء نظم لاكتساب ومشاركة التعلم.
 - استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
 - إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
 - تقبل التوتر الإبداعي كمصدر من مصادر الطاقة والتجديد.
 - نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
 - توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها.
 - تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
 - استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- وتباين الآراء حول العناصر الرئيسة التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه ونتيجة من أنشطة معرفية تمثل في تحصيل المعرفة وتوزيعها وخزنها وتوثيقها ثم تفسيرها وتوظيفها وترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة بنمط قيادتها التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين وبميكالها التنظيمي التعليمي الذي يساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة، والثقة بالنفس وقوة التأثير على الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

المطلب الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة

- إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه من خلال:¹
- تزداد درجة رضا العاملين في منظمات التعلم.
- تعطي منظمات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.

¹: أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص20-21.

التنظيمي

- تخلق منظمات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية.
- تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي.
- آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية.
- من الناحية الإنسانية يتعلم الأفراد من اجل تحسين بيئاتهم وحياتهم ومن اجل أن يكونوا فاعلين في المجتمع.

المطلب الرابع: نشاط المنظمة المتعلمة

هناك نشاطان مهمان من أنشطة المنظمة المتعلمة وهما:¹

- 1 - حل المشكلات نظمياً: ويعتمد هذا النشاط على استخدام الأساليب العلمية " المنهجية" في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة أكثر من اعتماده على التخمين، كما انه يؤكد على أهمية البيانات والمعلومات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأساس لاتخاذ القرار ويستخدم أدوات إحصائية بسيطة.
- 2 - التجريب الخلاق " Experimentation ": ويشمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي.

المطلب الخامس: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

- يوضع مار كوردت "Marquardt" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعوانها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح والابتكار ونماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتعددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصر أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.
- يشير "هيجان" إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يكمن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة (حيث انه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة متعلمة " قابلة للتعلم".²

¹ :عمر احمد همشري، المرجع السابق، ص 402.

² : عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص43.

خلاصة الفصل

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة التعلم كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص ابرز التهديدات أو المشكلات التي تعوق عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء والنمو، وتحقيق ميزة تنافسية مستقبلا.

التنظيمي

أهم ما يلفت الانتباه عند التعرف لهذا الموضوع هو أن التعلم التنظيمي يشكل وسيلة لتحسين أداء المنظمة ثمرة من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الارتقاء إلى منظمة متعلمة، كما أشار إلى ذلك كل من Argiris في اعتبارهما للتعلم كنتاج وكمسار يسمح بتحصيل هذا الناتج.

الفصل الثاني

دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة للميزة التنافسية

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ومعايير

الحكم على جودة الميزة التنافسية

المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن بناء واكتساب ميزة تنافسية مرهون بالقدرات التي تمتلكها المؤسسة، حيث أصبح بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدراتها على المنافسة، وعلى هذا الأساس نجد المؤسسات تعمل في ظل البيئة التنافسية على البحث عن الميزة التنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة للميزة التنافسية

من المؤكد إن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المؤسسة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين. حيث تسعى كل مؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية وجعلها تتلاءم مع قدراتها وميدان نشاطها وجعلها تميزها عن غيرها من المنافسين.

المطلب الأول: المدخل المفاهيمي للتنافسية

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

- 1 - التنافسية هي مجموعة من المهارات، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى والروتينيات "التصرفات المنتظمة" والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المؤسسات على التنافس.¹
- 2 - كما تعرف أيضا "على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافس بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح والنمو والاستقرار والبقاء".²
- 3 - وهي أيضا القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا لتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.³
- 4 - وتعرف التنافسية أيضا على أنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي.⁴

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى ثلاثة أنواع وهي تنافسية التكلفة أو السعر، والتنافسية غير السعرية والتنافسية التقنية.⁵

1 -تنافسية التكلفة أو السعر:

¹:نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص 33.

²:فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 20.

³:معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، 2002، ص 78.

⁴:فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 120.

⁵:محمد راتول، العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلة للبحوث والدراسات، العدد 4، 2006، ص ص 24-25.

فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

2 -التنافسية غير السعرية:

وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعرا مع السلع المنافسة.

3 -التنافسية التقنية:

حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في الصناعات العالية التقنية.

الفرع الثالث: أهداف التنافسية

تسعى أي منظمة إلى التنافسية وهذا من أجل تحقيق أهداف التنافسية ما يلي:¹

تحقيق درجة عالية من الكفاءة:

بمعنى أن تقوم المؤسسة بنشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

التكوين والتحسين المستمر للأداء:

خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارية والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة.

تساعد على زيادة الأرباح:

إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافئة للمؤسسة عن تمييزها وتفوقها في أدائها.

الفرع الرابع: مؤشرات التنافسية

على قدر تعقيد مفهوم التنافسية تتشعب وتعدد الآراء والاقتراحات فيما يتعلق بمؤشرات قياسها ونظرا للتداخل الاصطلاحي بينها وبين الأداء فإن الكثير من المؤشرات المستخدمة في قياسها هي في الحقيقة مؤشرات لقياس الأداء فمثلا [denclos 2000] في معرض حديثه عن قياس التنافسية استجمع من أدبيات التسيير الكثير من المؤشرات ولخصناها في الجدول التالي:¹

¹صلاح الشوافي، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص ص 130- 131 .

جدول رقم(1): جدول يوضح مؤشرات التنافسية

<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات الكفاءة - الإنتاج / عدد الأفراد - الأصول الإجمالية / عدد الأفراد - أعباء المستخدمين / القيمة المضافة - القيمة المضافة / عدد الأفراد 	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات جدول الاستغلال - الهامش التجاري / رقم الأعمال - القيمة المضافة / رقم الأعمال - نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات الهيكل المالية - نتيجة الاستغلال / الأصول الإجمالية - رقم الأعمال / الأصول الإجمالية - النتيجة الصافية / الأموال الخاصة 	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات رقم الأعمال - معدل نمو رقم الأعمال - النصيب من السوق - الحصة السوقية

وفي الحقيقة يحمل هذه المؤشرات تتعلق بدراسة المردودية المالية للمؤسسة بالكفاءة في تشغيل الأصول مما يعكس قياس الأداء أكثر من قياس التنافسية وبتصور غير بعيد عن هذا يرى fetridge أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحملها في التكاليف لذلك فإن الإنتاجية الكلية للعوامل، مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المؤسسات، تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية التي يمكن قياس أيضا لمقارنة الأموال المستخدمة " أموال خاصة + ديون " مع تكلفة إحلال الأصول، وفي الحقيقة عن التنافسية على خلاف الأداء الذي يعبر عن مدى استجابة المؤسسة لتطلعات مختلفة الأطراف الآخذة من زبائن، عمال موردين، مسيرين... الخ. تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالزبائن والمقارنة مع المنافسين، وعليه فإن المؤشرات الأكثر تعبيرا عن التنافسية يمكن أن تكون.²

- النصيب من السوق: يعتبر النصيب من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة.

¹: عبد المليك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر و انعكاسات تحولات المحيط عليه منظور المسيرين، مجمع مداخلات، اليوم الدراسي، قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة يوم 25 أبريل 2007 ، ص 14 .

²: مرجع نفسه، ص 15.

- التكلفة: تكلفة المنتجات مقارنة مع المنافسين.
 - السعر: مقارنة مع ما ينتظره الزبون ومع ما هو موجود في السوق
 - الآجال: آجال وضع المنتجات في السوق والاستجابة للطلب، آجال تجديد حافظة المنتجات والإبداع التكنولوجي.
 - الليونة: وتعني رد فعل المؤسسة تجاه التغيرات التي تظهر فجأة أو بشكل منتظم في الساحة التنافسية سواء في مجال الحافظة أو الإستراتيجية أو الهيكل أو الموارد.
 - العلاقة مع الزبائن التي تقاس بـ: وفاء الزبائن أي استقرار عددهم تطور حافظة الزبائن، رد فعل الزبائن تجاه سلوكيات المؤسسة، التزاعات مع الزبائن... الخ.
- وإذا كان قياس التنافسية قد حظي بنوع من التنميط من خلال محاولات الباحثين لاقتراح المؤشرات التي يمكن تطبيقها في حل المؤسسات، فإن الوقوف على محدداتها أو العوامل التي تقررها فهي تبقى ظرفية وتختلف من مجال نشاط إلى آخر.

المطلب الثاني: المدخل المفاهيمي للميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ولذلك أختلف المفكرون في تعريفها ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- 1 - تعرف الميزة التنافسية بأنها أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا أو يميز منتجاتها ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.¹
- 2 - وتعرف على أن المنظمة تحقق الميزة، عندما يمكنها تطبيق إستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات.²
- 3 - الميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو في ما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي في المؤسسة.³
- 4 - وتعرف على أنها قوة دافعة أساسية وتمتع بها المؤسسة على سلوك الزبون، في إطار تعامله مع المؤسسة، وتستمر فترة طويلة بغض النظر على طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.⁴

¹ : حسن علي زغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل الأردن، 2005، ص 137 .

² : عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 11.

³ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية "لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون"، مجموعة النبيل العربية، القاهرة "مصر"، 1999، ص 27.

⁴ : عبد السلام ابو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارة معاصرة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 171.

- 5 - وهي أيضا ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.¹
- 6 - وتعرف الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها للإنتاج قيم ومنافع للعمال أعلى مما يحقق لهم المنافسون بالإضافة إلى تأكيد حالة مكن التمييز فيما بين المؤسسة ومنافسيها.²
- 7 - وهي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.³
- 8 - وهي القيمة التي نشأت من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما، أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافس. بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متميزة في المنتج تعوض بشكل واعى الزيادة السعرية المفروضة.⁴
- 9- يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن سلع المنافسين، ولكي تضمن المؤسسة أداء متميزاً شاملاً لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها عليها امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات الإستراتيجية أهمها في ظل إقتصاد المعرفة.⁵

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما التكلفة الأقل وتمايز أو تمييز المنتج (differentiation):

- 1 - **ميزة التكلفة الأقل** : معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (value chain) للشركة والتي تقدم مصدراً هاماً للميزة التكلفة .
- 2 - **ميزة تمايز المنتج**: معناها قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع).

1 : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 33.

2 : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة ، مصر، 2001، ص 101.

3 : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية ،مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 171.

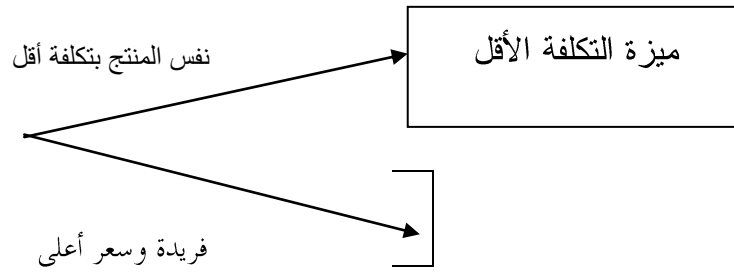
4 : عبد السلام ،أبو قحف، المرجع السابق، ص 171.

5 : صولح سماح، دور تسير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2007-2008، ص 9.

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز.¹ كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو إنتاج نسخة عنها بسهولة، كما يسمح للمؤسسة لفرض سعر أعلى من المنافسين أو حصة متميزة لها في السوق، كما تحصي المنافسة الحالية وتضع حواجز أمام المنافسين الجدد.²

الشكل رقم(7): كل أنواع الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص85.

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص أهمها.³

- 1 - نسبية المعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالطلق.
- 2 - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافس.
- 3 - تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- 4 - تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين.

¹: نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإدارة العلي "إعداد - تنفيذ - مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 97،98.

²: مرجع نفسه، ص 86.

³: محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الحقاقي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 155.

5 - ينبغي أن تأثر في سلوك المشترين وتفضيلاً لهم فيما تقدمه عليهم المنظمة.

6 - تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

7 - ليست حكراً على مؤسسة دون غيرها.

الفرع الرابع: أهمية الميزة التنافسية

قد شهدت العقود الأخيرة البحث والتركيز في هذا الموضوع وأخذت المنظمات بالتنسيق على الجهات البحثية من أجل الوصول إلى أسرار إمتلاك الميزة التنافسية والبحث عن سبل إدامتها كالحصول على مصدر للموارد النادرة أو التوصل إلى أسلوب لإدارة التنظيم وغيرها.

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:

1- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة.

2- كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها.

3- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوى في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر.

وتزداد أهمية الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد عدة المنافسة بين المنظمات مما يحتم على المنظمات المختلفة تمييز نفسها واكتساب

أرضية جيدة في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المنطلقة لإثبات تواجدها في كل مكان.

ومن أجل تحديد الميزة التنافسية فإنه يتطلب الأعمال الاهتمام لأبعاد ذات الأهمية المكونة لها والتي تتمثل في:

1/ طبيعة المنفعة المدركة من قبل الزبائن لما تتمتع به المنظمة من ميزة تنافسية وهذه قد تكون سعرية أو غير سعرية.

2/ مصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة والذي يكون على مستويين هما:

أ - جزئي: يتمثل في أحد مكونات النظم المنظمة أي قد يكون من مدخلات الأنشطة المتعلقة بالمنظمة

ومن يقيتها التي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات.

ب / كلي: يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظم والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقيق التنافسية على المنافسين.

وبعد أن تكون المنظمة قد اكتسبت إحدى المزايا التنافسية سواء ميزة جديدة أو من خلال تطور إحدى مزاياها، فإن الأمر يتطلب

منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلاً يمكن أن تمددها بالتوقف على المنافسين.

ومن أجل ذلك تستطيع منظمات الأعمال إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي إكتسبتها وذلك من خلال إتباع أسلوب أسلوبين هما:

1 - تقييم مبني على السوق: وتتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد وذلك من أجل الحصة السوقية، حصة التذكير،

الحصة من الإعلانات والحصة من البحث والتطوير.

2 - تقييم مبني على العملية: وتتم فيه المقارنة بطرق مستخدمة من قبل المنافسين مجال الميزة الخاصة بهم، وذلك من خلال تدقيق

المهارات التسويقية، مقارنة بالتكاليف النسبية ومقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.

من خلال هذا التقييم يمكن أن يتبين للمنظمة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية أو تطوير ما هو موجود عندها من تلك المزايا، حيث عندما تكون نتيجة التحليل إيجابية فإن المنظمة تكون قد أيقنت أنها سوق تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين جراء اكتسابها تلك الميزة، لكن إذا كانت النتيجة سلبية لذلك التقييم فعندها المنظمة يجب عليها أن تبحث لها عن ميزة تنافسية بناء على ما تمتلكه من موارد مختلفة وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة هو الذي يحدد لها مزايا تنافسية.

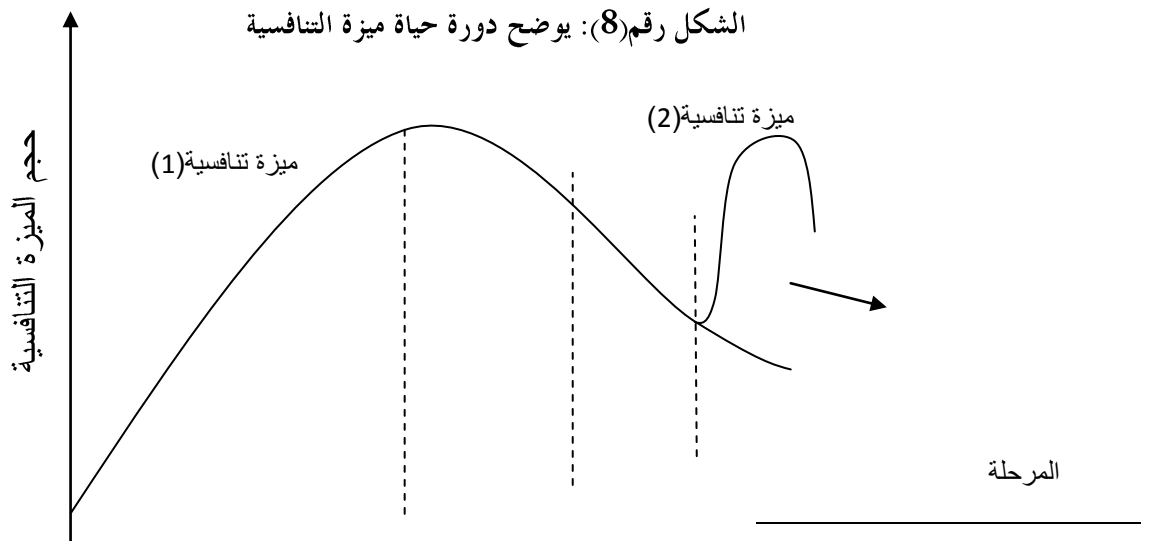
وتتمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينظر المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن في المستقبل عن طريق تواجدهم التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع ومفاجئ. ولا بد من القول، أن الحصول على الميزة التنافسية ليس الأمر السهل على المنظمات بل يتطلب ذلك تخطيط عملي دقيق وقدرات وإمكانات جيدة يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرع الخامس: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس.¹

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية، ثم مرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل الشركات المنافسة ثم مرحلة الركود، في حالة قيم الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة ومعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ومن ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.



¹: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 98-100

الضرورة التقليد التنبئ التقديم

المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا "إعداد- تنفيذ- مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص99.
من خلال الشكل يتبين بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

- مرحلة التقديم:

من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمراحل النمو السريع.

- مرحلة التنبئ:

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

- مرحلة التقليد:

يتضح لنا من خلال الشكل أن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، هذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة، أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.
إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

البعد الثاني : نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة بخبرة فنية واحدة استخدام

نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مرابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقية، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعي.¹

1 - نطاق القطاع السوقية: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم.

2 - النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوزيع المختلفة.

3 - النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.

4 - نطاق الصناعة: ويبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

الفرع السادس: مصادر الميزة التنافسية

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياساتها من جانب والمستقبلية وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر، حدد (ferrell et al, 2005) المصادر التي ينبغي أن تفكر بها غدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة والمتمثلة بالجدول الآتي:²

الجدول رقم(2): مصادر بناء الميزة التنافسية

1 - ميزات العلاقات	- ولاء الزبائن للعلاقات التجارية - ارتفاع كلفة التحول عند الزبون - العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد - اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية - التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة
2 - ميزات قانونية	- تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية

¹: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، صص 98-100.

²: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، المرجع السابق، صص 158، 159.

<ul style="list-style-type: none"> - قيود العقود ومنافعها - ميزات ضريبية - مناطق التجارية الحرة القانونية التكوين - محددات التجارة العالمية - تحجيم دور الحكومة 	
<ul style="list-style-type: none"> - وفرة الموارد المالية - مصانع ومعدات حديثة - فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين - الثقافة والتصور والأهداف المشتركة - قوة السمعة التنفيذية 	<p>3 - ميزات تنظيمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية - منتجات راقية - التفوق بالتنوع أو الخصائص - الضمانات والترخيص - البحث والتطوير - التفوق بتصوير المنتج 	<p>5 - ميزات المنتج</p>
<ul style="list-style-type: none"> - كلف إنتاج منخفضة - وفورات اقتصادية، حجم الإنتاج - ضخامة حجم الشراء - انخفاض كلف التوزيع - قوة مساومة مع البائعين 	<p>6 - ميزات التسعير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تصوير المنظمة - موازنة ضخمة للترويج - تفوق قوى البيع - كثافة الخبرة التسويقية 	<p>7 - ميزات الترويج</p>

8 - ميزة التوزيع	- كفاءة نظم التوزيع - رقابة التخزين الفوري - كثافة تكامل سلسلة التوريد - ملائمة المواقع - قوة الاستعداد للتجارة الالكترونية
------------------	---

المصدر: محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خصير الحفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 160.

الفرع السابع: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، والحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:¹

1/ إستراتيجية قيادة التكلفة:

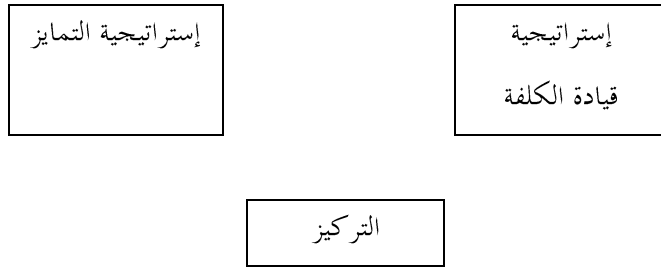
تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة تسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تتبع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

وكثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة، لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الأتي:

- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
- قنوات توزيع فعال.

الشكل رقم(9): مصادر الميزة التنافسية

¹ : عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 75-78.



المصدر: محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خصير الحجاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 162.

2/ إستراتيجية التميز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. في حين يؤكد (Dess et al 2008) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها. وتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم. بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

3/ إستراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة. في حين يشير (Wheelen et al 2002) على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين. كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي:

- الاستفادة من مزايا التخصص.
 - القدرة على التجديد والابتكار.
 - إكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
- ويرى (Wheelen et al 2002) بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية هي:
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
 - تعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
 - التغير في الظروف المحيطة.
 - ظهور منافسين جدد.

- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.
 - عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.
 - عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
 - عدم توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة.
 - عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.
- ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أتماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز، وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات، وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الاستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية قيادة الكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التركيز مع التمايز
<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع في التكنولوجيا و الابتكار. - تعزيز الإبداع. - حصة سوقية كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل تكاليف التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم خدمة مميزة للزبون. - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأمامي 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج سلع و خدمات للحصص السوقية ذات الأسعار عالية.

المصدر: عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية" وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، نفس المرجع السابق، ص 78.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودة المنتج

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة وتفاوته في الأهمية ومن بين أبرزها القدرات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية.¹

أ - القدرات الإبداعية : طالما أنه ليس بإمكان المنظمة واستطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغيير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة معتبرة من السوق وهذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي :

1 - دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع والاستماع إلى شكاوي وأراء الزبائن "المستهلكين" حول ما تقدمه المنظمة من منتج ولا يأتي ذلك إلى بوجود نظام معلومات فعال أساسا المعرفة .

2 - الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا. ويمكن القول أن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة وتخفيف المعاناة عن العمال... الخ.

ب - القدرات الإنتاجية :

عن القدرة الإنتاجية تعين عنصرين مهمين وهما الجودة والإنتاجية.

- **الجودة:** وهي نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع برغبات محدودة أو مفترضة . وبالتالي فجودة المنتج، مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته وكذلك بالخدمات المرافقة له . ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:
 - جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
 - الإبداع لتحقيق المواصفات التي طلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
 - إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة لتوافق المواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب.

- **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية معيار القياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات ومن ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها معيار رئيسا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

¹: بن عشاوي أحمد ، **المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات** ،الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة ورقلة، بسكرة في 12 و 19 نوفمبر 2005، ص 208.

ت - القدرات التسويقية: تشكل وظيفة التسويق في المنظمة احد مرتكزات قدرتها التنافسية بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة الوقت، وتحليل سلوك المستهلك.

أ - بحوث السوق: تعني بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

ب-دراسة الوقت: تهم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من :

-المشترين الحاليين والمتوقعين للسلعة وللخدمة التي تقدمها المنظمة.

- المنافسين، منتوجاتهم، أسعارهم وسياساتهم.....الخ.

-القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد والتسويق خصوصا وانعكاس ذلك على نشاط المنظمة.

-البيئة الاقتصادية، الدخل القومي وكيفية توزيعه، التضخم، البطالة...الخ.

-الواقع الاجتماعي من عادات وتقاليد وديانات.....الخ.

ج- تحديد سلوك المستهلك: والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء، للعمل على توفير هذه المتطلبات، وفي أحسن الأحوال، واعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد اكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:¹

1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكن من قوة العمل والموارد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

ب -مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تميز المنتج (التمييز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية

معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علامات وطيدة مع العملاء محكومة

بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة مثل الأفراد المدربين تدريبيا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع

كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير

والتسويق.

¹: نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، ص،ص 112،113.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وشكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء و
حصولها من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بان المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2. عدد مصادر الميزة التي تملكها الشركة : في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو

القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فغنه تمكن المنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة ،أما في حالة تعدد

مصادر الميزة ،فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا،

لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجاتها ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق

المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات

سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي

تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف Porter&Kramer على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها

الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، والمرونة.

ويرى Al- Rousan and Qawaseh إن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بورتر، ويرر

ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر، في حين يشير Gupta et al 2009

إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع

مرور الوقت للاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات "تكنولوجيا جديدة أو برمجيات"

ويشير كذلك إلى أن الميزة التنافسية صعبة التقليد وعلى الشركات أن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها، ويؤكد على الشركات

أن تستوعب مصادر جديدة من المهارات والتقنيات والكفاءات الأساسية.¹

1 -التكلفة:

يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فاعلم المنظمات تسعى إلى تخفيض

التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2 -الجودة:

¹ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص-ص 71-73.

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

3 وقت الدخول للسوق:

يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4 - اعتمادية توصيل المنتج:

تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالٍ من الموثوقية.

5 - إبداع المنتج:

تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

6 - التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانات التنظيمية¹.

المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة سواء من جانب امتلاكها أو من جانب تحسينها إلا أن هذه الميزة تتخللها عوامل تؤثر فيها لذلك يجب البحث عن معايير للحكم علي جودتها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

الفرع الأول: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجة المستهلك أو القيمة التي ينمي الحصول عليها من

¹ : حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، الشلف، ص 07.

المنتج "سواء أكان صناعي أو خدمي" مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، والتميز عن المنافس.¹

فقد أكد (porter) على الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين الآخرين .

الفرع الثاني: أهمية تحسين الميزة التنافسية

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها ما يلي:

مداخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح المنظمة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

أ - سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجيات.

ب - تقديمه منتج معين.

ج - تقديم منتج بأسعار جذابة.

د - تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجياته المتنوعة.

¹ : بن عيشاوي أحمد، المرجع السابق، ص 307.

المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

من خلال ما سبق تتضح المكانة الهامة والدور المهم للتعلم التنظيمي في تحقيقه ميزة تنافسية، حيث يشير Macmillan إلى أن نظم التعلم تعد مصدرا للميزة التنافسية لكونها تمكن المؤسسة من التعامل مع المحيط بطريقتين: استغلال ما متوفر فيه من فرص السبق، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية التي يمكن أن تتاح. وذلك من خلال القدرة على تعبئة الموارد وتحسين الممارسات ونمط القيادة والثقافة والعمليات وهيكل المؤسسات وتعد هذه القدرة عاملا لنجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية والوسيلة إلى امتلاكها هو نظام تعلم تنظيمي مخطط يتسم بالمرونة وأن هذا النظام يتطلب إعادة تشكيل النسيج الاجتماعي للمؤسسة بما يواكب تغيرات المحيط. كما أن من أمثلة القرن الماضي على مكانة التعلم التنظيمي، ما حققته الشركات اليابانية من تفوق على نظيرتها الأوروبية والأمريكية رغم قلة موارد اليابان، ومثال ذلك نظام الإنتاج عند تويوتا (JUSTE A TEMPS) والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا الإطار، كلها نابعة من التعلم التنظيمي الفردي والفرقي التي كونت نوعا من الانضباط الفردي والجماعي صعب من عملية التقليد حتى بالنسبة لأحسن الشركات الأمريكية، وزاد من القدرات التنافسية اليابانية، وبالرغم من أجمع الكثير من الباحثين على أهمية التعلم في تحقيق النجاح للمؤسسة، نجد هناك من يحذر من مخاطر الوقوع في ما عكسته آراء الباحثين من دور للتعلم المؤسسات في تعزيز النجاح إلا أن هناك من يحذر من مخاطر الوقوع في ما أسماه (Joel A.C.Baum and Terry Lamury) ب: مصيدة الكفاءة (Piège de compétences) والتي تعني نجاح المؤسسة من خبرتها الخاصة وفق مقاييس منحى التعلم دون أن تأخذ بالاعتبار الخبرة التنافسية. بأن المؤسسات عندما تتعلم، فإنها تطور قواعد وإجراءات معيارية لتسهيل العمل وتوفير المزيد من الجهد، التي تعود في بداية الأمر بالنجاح باستخدامها، وبالتالي تتضاءل عمليات البحث والتعلم من جديد وتصبح عملية اكتساب المهارات الجديدة التي تكسبها التفوق على المنافسين في شكل روتين لا يحتاج إلى الجهد الكبير متناسبة بذلك تقادم خبراتها.

بمعنى أن التعلم الماضي يكفي ولا داعي للتعلم من جديد، فيؤدي ذلك إلى تراجع المؤسسات، والسبب في ذلك يعود إلى اكتفاء المسيرين بما لديهم من معارف وخبرات وسياقات العمل التي حققت لهم النجاحات السابقة لكونها أكثر مصداقية، من البحث من جديد في اتجاهات جديدة غير مضمونة النتائج، وكذلك بسبب مكتسباتهم المعرفية والخبرات العملية المستقاة من التعلم في حل المشاكل المعترضة وتفسيراتهم تصوراتهم المختلفة لنفس البيئة السابقة، متناسبين بذلك التغيرات الطفيفة التي تحدث في نهايات الأعمال التي تصنع الفارق.

كما تعد الغلاة ووهم السيطرة والقدرة في إحداث التغيير متى دعت الضرورة بفضل الترسانة من الخبرات والمهارات في المؤسسة من بين أسباب السقوط في فخ " مصيدة الكفاءات " ¹.

خلاصة الفصل

أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، ذلك أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله واتجاهاته، ووعي استهلاكي عالي وعقلانية في الاختيار، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق اكتسابها المرونة اللازمة والقدرة على التكيف واليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد. وعليه اتجهت المؤسسة نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة، وإطلاق العنان لطاقتها وقدراتها الإبداعية من اجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجالا واسعا أمام نموها وازدهارها.

¹ : شنشونة محمد، المرجع السابق، صص 117-119.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

خلاصة الفصل

تمهيد

نحاول في هذا الفصل تبيان دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة تنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- **GMSud** انطلاقا من الوصف التحليلي للوضع التنافسي للمؤسسة ودور التعلم التنظيمي بها وذلك من خلال بعض أداة الاستبانة، بالإضافة إلى الإعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج وتقديم مساهمة بنموذج للتعلم التنظيمي بأخذ بعين الإعتبار نواحي النقص في التعلم التنظيمي بالمؤسسة ودوره في تحقيق جودة منتوجات المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة **GM-Sud**

نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

نتطرق في هذا المطلب إلى لمحة عن المؤسسة ومراحل الإنتاج بما بالإضافة إلى الجانب التنظيمي فيها.

الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (**GM-Sud**) استثمار خاص، وهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (**SARL**) تدرج تحت المؤسسات المتوسطة برأس مال مستثمر يقدر بـ 135 مليون دينار.

وهي شركة جزائرية إمارتية تقع ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقرا للمؤسسة أنها منطقة نشاطات صناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية بالإضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة للمؤسسة والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب).

يتمثل نشاط المؤسسة محل الدراسة في إنتاج السميد والفرينة والكسكس، و مواد تغذية الأنعام، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 54225 م² منها 4700 م² مغطاة، ولقد تم انطلاق المشروع في 08 جوان 2001 أما الإنتاج الفعلي فقد كان في فيفري 2003 لوحدة إنتاج السميد والفرينة، والتي تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية بـ 5300 قنطار في اليوم موزعة كما يلي:

* طاقة إنتاج الفرينة هي 3300 قنطار.

* طاقة إنتاج السميد 2000 قنطار في اليوم.

ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4): منتجات مؤسسة (GM Sud)

المنتج	النوع	السعة
الفرينة	عادية	25 / 50 كغ
	ممتازة	01 / 02 / 05 / 10 / 25 / 50 كغ
الدقيق	عادي	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	10 / 25 كغ
الكسكس	رفيع	01 / 05 / 10 / 25 كغ
	متوسط	01 / 05 / 10 / 25 كغ
النخالة		
سمولات(SSSF)		

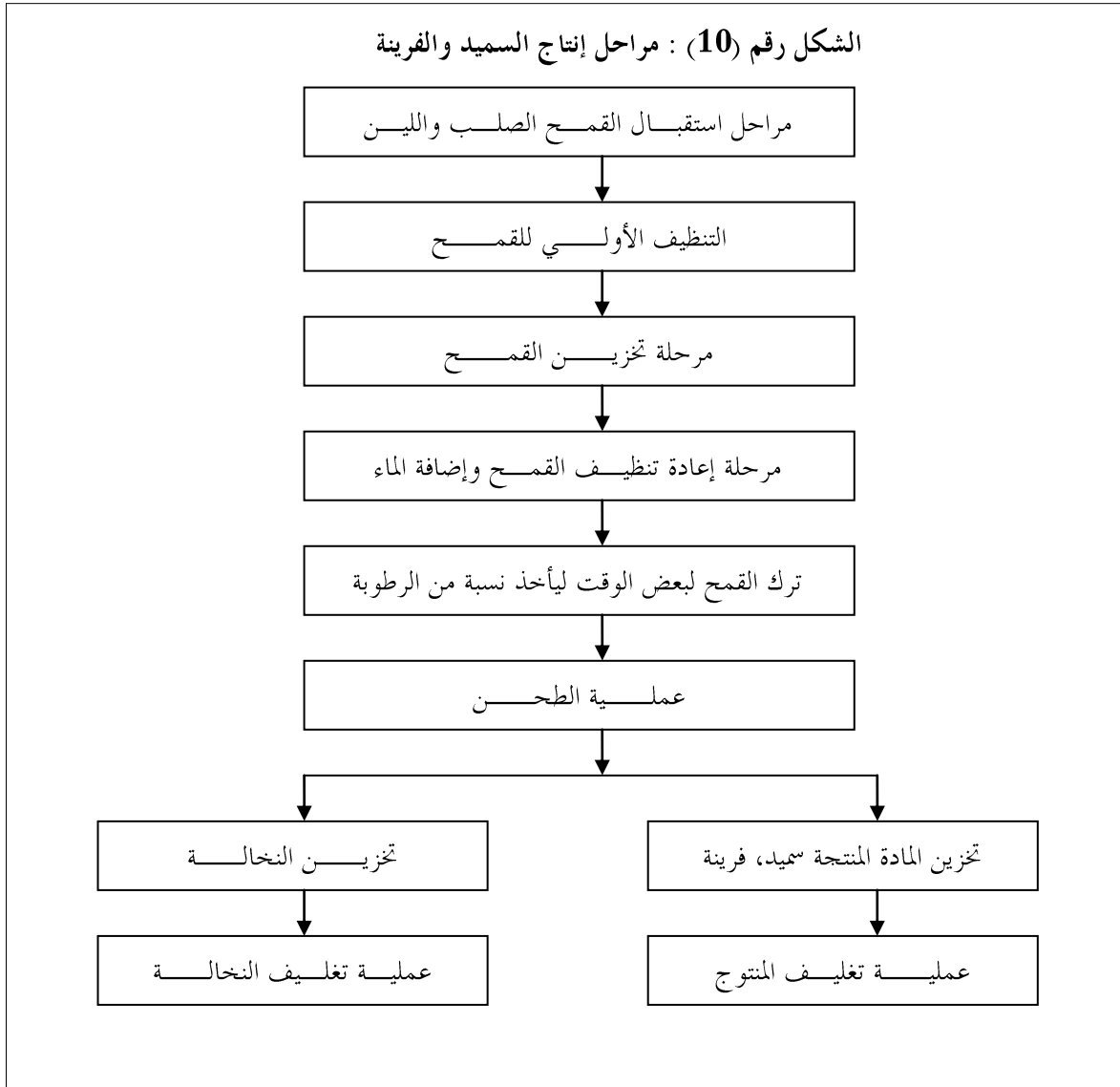
المصدر : مصلحة محاسبة المواد

الفرع الثاني : مراحل الإنتاج في المؤسسة

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على وحدتين للإنتاج: وحدة إنتاج السميد والفرينة، ووحدة إنتاج الكسكس وفيما يلي المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج في كلا الوحدتين :

أولاً: مراحل إنتاج السميد والفرينة:

بعدما يتم استقبال القمح الصلب أو اللين يتم تنظيفه تنظيفاً أولياً ثم تخزينه ليعاد تنظيفه ويضاف إليه الماء ويترك بعض الوقت ليأخذ نسبة من الرطوبة، ثم تأتي بعد ذلك عملية الطحن التي ينتج عنها منتج السميد والفرينة والذي يتم تغليفه، من جهة أخرى تنتج النخالة ويتم تغليفها أيضاً وهذه المراحل موضحة في الشكل التالي:



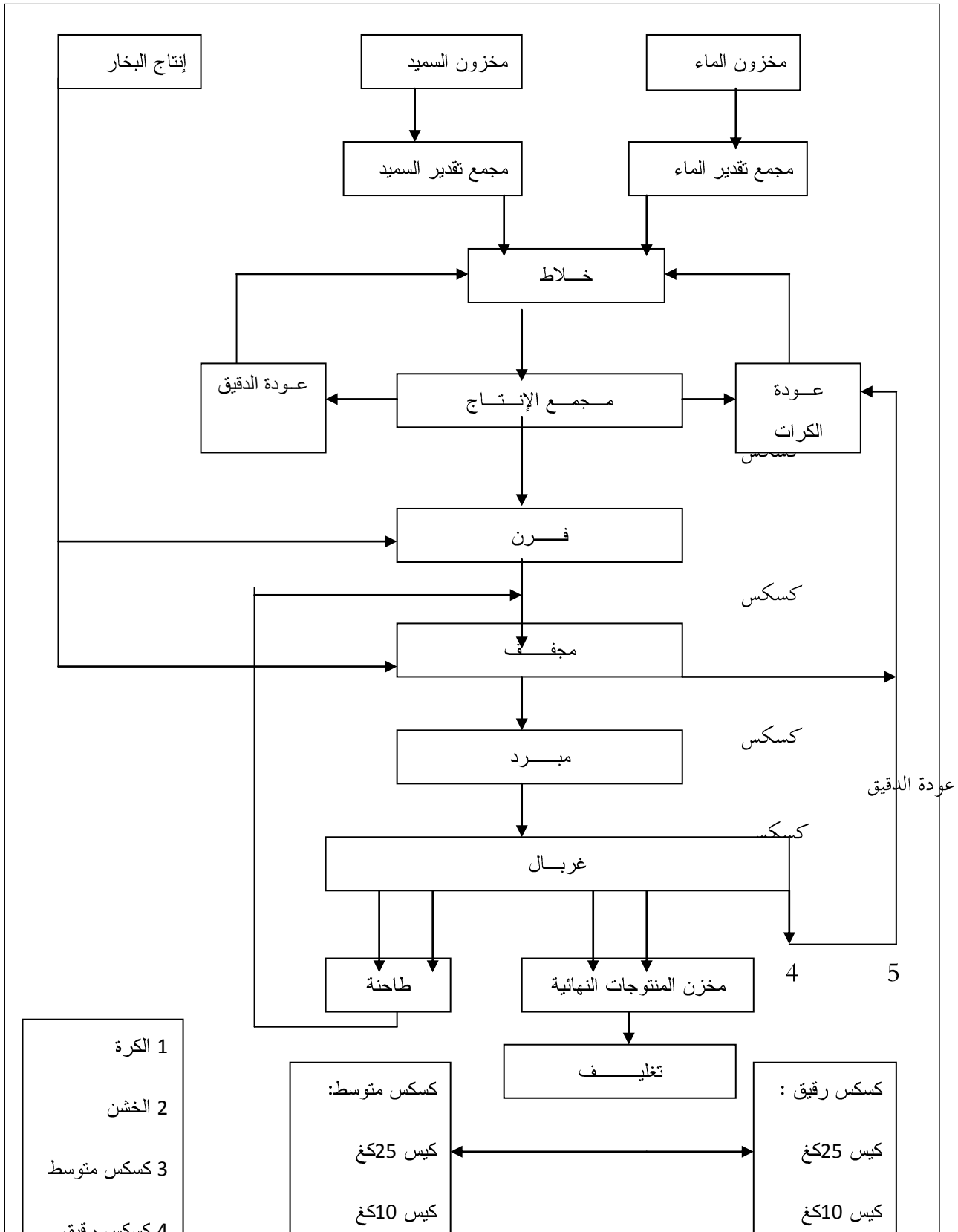
المصدر : مصلحة الإنتاج (وحدة السميد والفرينة)

ثانياً: مراحل إنتاج الكسكس:

إن المادة الأولية لإنتاج الكسكس هي السميد وبأبي هذا الأخير من الوحدة السابقة "وحدة إنتاج السميد"، حيث يتجمع السميد في مجمع لتقديره، ومن جهة أخرى هناك مجمع لتقدير الماء ثم يتم خلط السميد والماء في خلاط ثم ينتقل الخليط إلى مجمع الإنتاج ثم ينتقل الكسكس إلى الفرن المزود بالبخار، ثم إلى المجفف ومنه إلى المبرد وبعده إلى غربال يتم فيه تصفية المنتوجات التامة وتحويلها إلى مخزن خاص بها ومن ثم تغليفها في أكياس مختلفة الأحجام، ومن جهة أخرى يتم عودة الدقيق من الغربال والمجفف ومن مجفف الإنتاج إلى

الحلاط وهناك كذلك طاحنة بعد الغريلة تقوم بطحن المواد الخشنة لتعود إلى المحفف وتمر مرة أخرى بالمرحل السابقة، وتتوضح هذه العملية أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): مراحل إنتاج الكسكس



المصدر: مصلحة الإنتاج "وحدة الكسكس"

المطلب الثاني: الجانب التنظيمي للمؤسسة

يقدر عدد عمال المؤسسة بحوالي 182 عامل موزعين على المصالح كما يلي:

الجدول رقم (5): عدد عمال مؤسسة GMSud

المجموع	الوسائل العامة	المالية والمحاسبة	التجارة	الإنتاج	الإدارة العامة	المديريات العمال
27	02	09	07	06	03	إطار
15	-	-	-	15	-	فني (تقني)
140	38	-	10	92	-	أعوان التنفيذ
182	40	09	17	113	03	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

1- ومن الناحية التنظيمية تنقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح نوردها فيما يلي:

المسير التنفيذي: وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف المصالح.

2- الأمانة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

3- مديرية التجارة: وتشمل مصلحتين: مصلحة التجارة ومصلحة الإرسال والتوزيع

3-1- المصلحة التجارية: تقوم باستقبال الزبائن، وتلزمهم من أجل التعامل معها إحضار الملف التالي:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي، (بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب)
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.
- وصل طلبية فارغ مع الختم .
- نسخة من شهادة الميلاد .

- تصريح شرقي مع البصم بالإصبع .
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري .
- وصل استقبال (ضرورة الختم بالإصبع).

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم تقديمها شهريا لمصلحة المحاسبة والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

3-2- مصلحة الإرسال والتوزيع: تتلقى هذه المصلحة المعلومات الخاصة بالزبائن من المصلحة السابقة ثم تقوم بإرسال وصل البيع إلى المصلحة التجارية للقيام بالعمليات الحسابية وتعمل على إعداد تقرير يومي عن خروج البضاعة وإرساله إلى مدير الإنتاج كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها، ويمكن تلخيص مختلف الوصلات المستعملة في:

* وثيقة تثبت إيداع المبلغ، تسلم من عند أمين الصندوق (وصل الدفع) Bon de versement

* وثيقة تثبت قيمة مبلغ التسديد، تسلم من عند مصلحة التجارة (وصل التسديد) Bon à payer

* وثيقة تثبت أن هذا الزبون باستطاعته استلام البضاعة المسجلة Bon d'enlèvement

* وثيقة تثبت بأنه استلم البضاعة (وصل الاستلام) Bon de livraison

* وثيقة تسمح بخروج البضاعة من الشركة (وصل الخروج) Bon de sortie

* وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط وهي تثبت كم دفع نقودا وكم أخذ بضاعة (كشف العملاء) Fiche client

* الفاتورة Facture

4- مديرية الإنتاج: تشرف على عمليات الإنتاج وتهتم بالجودة ومراقبة الوزن الحقيقي ومراقبة نوعية المنتج، وتندرج تحت هذه المديرية كل من مصلحة الإنتاج والمخبر.

4-1- مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بـ:

- استلام المادة الأولية.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

4-2- المخبر: تتمثل مهمته في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية وهذا من

أجل:

الفرضيات

● احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.

● إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

● إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة هي:

● الرطوبة (نسبة الماء).

● الوزن النوعي (القمح بنوعيه).

● نسبة المواد المعدنية.

● نسبة الجلوتين.

● تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن،...).

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجري سواء على

المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعه إلى طبيعة التربة المزروع

بها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما

كان موطن زرعهما ونوعهما، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على

تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو

أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة وتظهر أهم المواصفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) : أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية :

المواصفات التكنولوجية	المواد الأولية	القمح الصلب	القمح اللين
نسبة الرطوبة أو امتلاك الماء (%)	9 إلى 3	11 إلى 14	
الوزن النوعي (كغ/هـل)	أكبر من 75	أكبر من 70	
وزن ألف (1000) حبة (غ)	36 إلى 42,2	32 إلى 39	
نسبة حبات القمح الصلب الشبيهة بحبات القمح اللين أو ما يعرف بالميتادينغ الخاص بالقمح الصلب فقط.	لا تتعدى 40%	-	
نسبة المواد المعدنية (%)	1,3 – 2,2	1,3 – 2	
نسبة الحموضة (%)	أقل من 0,045	أقل من 0,045	
نسبة البروتينات (%)	10,5 – 12,7	10 – 12	
- بالنسبة للمواد الأولية - بالنسبة للمادة الحافة	12 – 14,5	11,5 – 14	
المردود من الدقيق أو السميد (%)	65 – 76	75 – 78	
مؤشر السقوط (يحسب بالثانية)	سميد (< 160) أي (200 – 400)	فرينة (< 160) أي (200 – 380)	

55 – 18	60 – 20	حساب الترسب بالملتر
26 – 23	33 – 28	نسبة الجلوتين (%) المنتجة في المنتج النهائي
-	11,5 – 10,5	*جلوتين رطب
		*جلوتين جاف

المصدر: وثائق المخبر

5- مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات الحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها المصالح التالية:

5-1- مصلحة المحاسبة العامة والمالية: تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات الحاسبية.
- المشاركة في إعداد البرامج المالية.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية.
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.

5-2- مصلحة محاسبة المواد: تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات بالإضافة إلى تحديد سعر التكلفة.

5-3- أمين الصندوق: يقوم بتسديد المصاريف وقبض المداخيل النقدية.

6- مديرية الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح الشركة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات، ..) وكذا مراقبتها باستمرار، والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة، وتدرج تحتها المصالح التالية :

6-1- مصلحة الصيانة: وتهتم بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة .

6-2- مصلحة الأمن (خلية الأمن): مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة.

6-3- مصلحة النقل: وتقوم بتسيير حضيرة المؤسسة وإيصال الطليبات إلى الزبائن أو المواد إلى المؤسسة.

7- مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها مصطلحتين:

- 7-1- مصلحة تسيير الموارد البشرية: تختص بشؤون العمال من ملفات وعقود التشغيل والتسريح ومراقبة الغيابات وكل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها...
- 7-2- مصلحة الأجور: وتحرص على إعداد كشوف الأجور من حيث تحديدها وحسابها وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي،... الخ.
- 7-3- مصلحة العلاقات العامة: وتعمل على القيام بالعمليات الخارجية المتعلقة بالعلاقات العامة للمؤسسة مثل التعاملات مع صندوق الضمان الاجتماعي، مصلحة السجل التجاري... الخ.
- وتوضح هذه المصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق الشكل التالي:

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث كل من منهج وأداة الدراسة، مجتمع الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة وأدائها.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من خلال مسح وتحليل آراء أفراد المجتمع الإحصائي ذوي الصلة بالمشكلة فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتضمن مسحا مكتبيا مستندا إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، كما اعتمدنا على الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة متمثلة في الاستبانة والقيام بتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

وفقا لطبيعة الدراسة فقد وجدنا أن تقنية الاستبانة هي الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية، والمقالات والرسائل، والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، في معالجة الإطار النظري.

ومن أجل الحصول على معلومات الأساسية الخاصة بالدراسة اعتمدنا على أداة الاستبانة، وهذه الأخيرة " عبارة على أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبانة تمكنه من الوصول إليهم جميعا بوقت محدود وبتكاليف معقولة".

وبعد جمع المعلومات يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أقسام: يشكل القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني أبعاد التعلم التنظيمي حيث تشمل (14) عبارة لقياس التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على المستوى المنظمة، حيث خصصت (4) عبارات للتعلم على المستوى الفردي من السؤال (1) إلى السؤال (4)، وخصصت (7) عبارات للتعلم على المستوى الجماعي من السؤال (5) إلى السؤال (11)، أما التعلم على المستوى المنظمة فخصص له (3) عبارات من السؤال (12) إلى السؤال (14).

وأخيرا خصص القسم للميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة، وذلك من أجل تحديد دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية من جانب التعلم على المستوى الفردي، الجماعي، وعلى مستوى المنظمة، حيث اشتمل هذا القسم على (12) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية حيث خصصت (4) عبارات للتكلفة الأقل من السؤال (15) إلى السؤال (18)، وخصصت (5) عبارات للتمييز من السؤال (19) إلى السؤال (23)، أما المرونة فخصص له (3) عبارات من السؤال (24) إلى السؤال (26).

كما اعتمدنا على مقياس سلم Likert ذو بدائل الخمسة، والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو أنشطة معينة، وقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

1- موافق تماما (05 درجات).

2- موافق (04 درجات).

3- محايد (03 درجات).

4- غير موافق (02 درجات).

5- غير موافق تماما (01 درجة).

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package For Social Sciences Statistical)

الإصدار (17) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة

الأساليب الإحصائية التالية:

1-معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبانة، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبانة لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل كرونباخ يكون مقبولا ابتداء من (0.6).

2-التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

3-معامل الإلتواء والتفلطح للتأكد من اعتدالية البيانات

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

5-معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد لقياس قوة التفسير

6-جدول تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج

7-جدول الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة استبانة البحث المستخدمة في جمع البيانات، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، والنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم (7): معامل الصدق والثبات لفقرات التعلم التنظيمي

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha de Cronbach)	عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد
0.837	0.702	04	التعلم على المستوى الفردي
0.936	0.877	07	التعلم على المستوى الجماعي
0.851	0.725	03	التعلم على المستوى المنظمة
0.779	0.608	14	التعلم التنظيمي
0.755	0.571	04	التكلفة الأقل
0.932	0.870	05	التميز
0.881	0.777	03	المرونة
0.882	0.778	12	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات للمتغير المستقل التعلم التنظيمي يفوق 80% حيث كانت 85.5% وبالتالي فإن الفقرات بالنسبة لهذا المتغير مقبولة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، وتكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

أولاً: الصدق الظاهري: يقصد بصدق الأداة أنها تتضمن فقرات ذات علاقة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله ومن أجل تأكيد الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم أخذ دراسات سابقة واستخدامها لأنه تم الأخذ بها وتحكيمها وفق معايير متفق عليها.

ثانياً: الصدق المحك:

من البيانات الواردة في الجدول نجد أن معامل الصدق للتعلم التنظيمي قد بلغ 0.608. بمعامل الثبات مقداره 0.797 مع العلم انه يتم قبول ما يفوق 0.5 ونجد معامل الصدق للميزة التنافسية قد بلغ 0.778. بمعامل الثبات قد بلغ 0.882.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات طبقاً ألفا كرونباخ الداخلي بطبيعته النهائية الكلية، بجميع أبعاده وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 85 .

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب الأقسام في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -

الفرع الثاني خصائص عينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، وعدد الدورات التكوينية.

الجدول رقم (8): توضيح عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
01	النوع	22	55%
		18	45%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث إلا أن النسبتين متقاربتين فبلغت نسبة الذكور 55.0% ونسبة الإناث 45.0% من مجموع عينة الدراسة.

وهذا يشير إلى أن مناصب رؤساء الأقسام ومساعدتهم في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- يتولاها الرجال أكثر من النساء.

الجدول رقم(9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
02	الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	27.5%
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	42.5%
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	22.5%
		50 سنة فأكثر	7.5%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكن القول أن الفئة الغالبة هي من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 42.5% من عينة الدراسة وتليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 27.5% من عينة الدراسة أما بالنسبة للفئات المتبقية فقد تم تقسيمها كالتالي من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 22.5% والفئة من 50 سنة فأكثر نسبتها كانت الأقل وهي 7.5% من عينة الدراسة.

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
03	المستوى التعليمي	ثانوي	27.5%
		ليسانس	40%
		مهندس	30%
		دراسات عليا	2.5%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كانت أقل نسبة هي ليسانس بنسبة 40.0% من عينة الدراسة، تليها في ذلك الفئة الحاصلة على مهندس بنسبة 30.0% من عينة الدراسة، كذلك تليها الفئة ثانوي بنسبة 27.5% أما الدراسات العليا فكانت الفئة الأخيرة بنسبة 2.5% من عينة الدراسة. وذلك يعود إلى أن معظمهم أتم لم يتحصلوا على دراسات عليا.

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة بالمؤسسة

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
04	مدة العمل	أقل من 5 سنوات	37.5%
		من 5 إلى 10 سنوات	30%
		من 11 إلى 15 سنة	25%
		من 16 إلى 20 سنة	5%
		أكثر من 20 سنة	2.5%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الأقل من 5 سنوات كانت أعلى نسبة تقدر ب 37.5% وهي نسبة مهمة للمؤسسة، تليها الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 30.0% و تليها الفئة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 25.0% أما بالنسبة للفئة من 20 سنة فأكثر كانت نسبتها 2.5% وكانت أصغر نسبة في الفئة من 16 سنة إلى 20 سنة بنسبة 5% من عينة الدراسة. وهذا يدل على أن المؤسسة تركز على عامل الخبرة في اختيار إطارها.

الجدول رقم(12): توزيع العينة الدراسة على أساس الدورات التكوينية

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
05	عدد الدورات التكوينية	لاشيء	62.5%
		دورة واحدة	17.5%
		دورتين أو أكثر	20%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت من نصيب فئة لا شيء بنسبة 62.5% تليها فئة دورتان فأكثر بنسبة 20.0% أما أصغر نسبة كانت من نصيب فئة دورة واحدة بنسبة 17.5% من عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنحاول ضمن هذا المبحث عرض البيانات الشخصية والبيانات الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: تحليل اتجاه الآراء بخصوص التعلم التنظيمي

سيتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الآراء لكل عبارة من عبارات أبعاد التعلم التنظيمي والميزة التنافسية، حيث إذا كان الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية ينتمي إلى:

الجدول رقم (13): جدول ليكرت

المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	5-4.21	4.20-3.41	3.4-2.61	2.6-1.8	1.8-1

وعليه نجب على السؤال الفرعي الأول: ما هو مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

الجدول رقم (14): اتجاهات الأفراد نحو المتغير الأول التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	تحسين مهارات التواصل وتسريع الاندماج مع الآخرين	3.20	1,244	محايد
02	تمكين الأفراد من التطور الذاتي	3.63	0,897	موافق
03	القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج الإقناع	3.88	0,791	موافق
04	الكشف والإفصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة والهادفة	3.88	0,939	موافق
05	التعلم على المستوى الفردي	3.9929	0.70429	موافق
06	تجنيد وتعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الاتجاهات المرغوبة	3.82	0,958	موافق
07	تطوير التواصل الدائم والمستمر	3.83	1,130	موافق
08	تنسيق المهام بين أفراد الفريق	4.15	0,834	موافق
09	التشجيع على العمل التعاوني الجماعي	4.18	0,813	موافق
10	نقل وتداول أفضل الممارسات	4.00	0,934	موافق
11	سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات	3.97	0,920	موافق
12	زيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق	4,00	0,877	موافق
13	التعلم على المستوى الجماعي	3,8417	0,91205	موافق

14	الرفع من حجم التضامن والتنسيق والتعاون	4,07	0,971	موافق
15	تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف	3,37	1,390	محايد
16	دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية	3,6437	0,71362	موافق
17	التعلم على المستوى المنظمة	3,8261	0,58582	موافق
18	التعلم التنظيمي	3.8261	0.58582	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعلم التنظيمي: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستجوبين حول هذا البعد هو 3.8261 هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق، موافق تماما وهو ما يؤكد أن مستوى التعلم التنظيمي عالي أما الحد الأدنى فقد كان موافق تماما أما الحد الأعلى فقد كان غير موافق.

1 -التعلم على المستوى الفردي:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتعلم على المستوى الفردي قد بلغ **3.9929** بانحراف معياري قدره **0.70429** مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة "موافقة"، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها من التطوير الذاتي وتمنح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والسماح لهم بالمبادرة الفردية. في حين أنها هناك صعوبة لدى العاملين في الاندماج مع بعضهم حسب آراء العينة المستجوبة.

2 -التعلم على المستوى الجماعي:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتعلم على المستوى الجماعي قد بلغ **3.8417** بانحراف معياري قدره **0.91205** مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة "موافقة"، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها من التواصل الدائم والمستمر وسيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات وتجنيد وتعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الاتجاهات المرغوبة وبالتالي عملية التعلم الجماعي لها دور كبير في نقل وتداول أفضل الممارسات وزيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق وتنسيق المهام بين أفراد الفريق.

3 -التعلم على المستوى المنظمة:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتعلم على المستوى المنظمة قد بلغ **3.8261** بانحراف معياري قدره **0.58582** مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة "موافقة"، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها الرفع من حجم التضامن والتنسيق، دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية مما يساهم في تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف.

الفرع الثاني: تحليل اتجاه الآراء بخصوص الميزة التنافسية

الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب؟

الجدول رقم (15): اتجاهات الأفراد نحو المتغير الثاني الميزة التنافسية

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الآراء
01	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتوجاتها بأقل تكلفة	3,72	1,062	موافق
02	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم "الحجم الكبير" عند اقتناءها للمواد الأولية	3,75	0,840	موافق
03	تسعى المؤسسة إلى تحسين إنتاجية العمل	4,20	0,687	موافق
04	تلجأ المؤسسة إلى السيطرة على سياسة التخزين	3,60	1,128	موافق
05	التكلفة الأقل	3.08187	0.62529	موافق
06	تتميز المؤسسة بالمهارات والخبرات المتطورة	3,98	0,891	موافق
07	تعمل المؤسسة على اقتراض الفرص	3,93	1,047	موافق
08	تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة	4,18	0,781	موافق
09	تعتنى المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية	3,75	1,080	موافق
10	تعتنى المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العملية	4,02	0,832	موافق
11	التميز	3.9700	0.75726	موافق
12	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في طرق الإنتاج	3,97	0,698	موافق
13	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	3,88	0,791	موافق
14	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات	3,85	0,864	موافق
15	المرونة	3,9000	0,65459	موافق
16	الميزة التنافسية	3,8963	0,56722	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستجوبين بلغ 3.9700 هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق تماما، موافق وهو ما يؤكد أن البعد الثاني مستوى التميز عالي، أما الحد الأدنى فقد كان موافق، أما الحد الأعلى كان غير موافق إلى غير موافق تماما.

1 -التكلفة الأقل:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتكلفة الأقل قد بلغ 3.08187 بانحراف معياري قدره 0.62529 مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة موافقة، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها من اندماج المؤسسات في الميزة التنافسية يركز على استفادة المؤسسة من اقتصاديات

الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية حيث تلجأ المؤسسة إلى السيطرة على سياسة التخزين، كما تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة وإلى السيطرة على سياسة التخزين.

2- التميز:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتميز قد بلغ 3.9700 بانحراف معياري قدره 0.75726 مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة موافقة، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها أن تتميز بالمهارات والخبرات المتطورة وتمتيز بمنتجات جيدة، كما تعمل على اقتراض الفرص، وكذلك تعني باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية وذوي الكفاءات العملية.

3- المرونة:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمرونة قد بلغ 3,9000 بانحراف معياري قدره 0,65459 مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة موافقة، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها من التميز بالمرونة عالية في طرق الإنتاج، كما تمتلك قدرة عالية في الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن، وكذلك تمتلك المؤسسة قدرة عالية في تقديم منتجات بأسعار جذابة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) سنعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر دور التعلم الفردي في دعم الميزة التنافسية، ودور التعلم الجماعي في دعم الميزة التنافسية، وكذلك دور التعلم على المستوى المنظمة في دعم الميزة التنافسية، وأخيرا سنختبر دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية.

الفرع الأول: اختبار صلاحية النموذج

نقوم باختبار صلاحية النموذج من خلال جدول تحليل التباين للانحدار والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى Sig الدلالة
---------	----------------	--------------	----------------	-----------------	----------------------

0.000	20.466	4.392	1	4.392	الانحدار
		0.215	38	8.156	الخطأ
			39	12.548	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يثبت صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي نستعين بالأسلوب الإحصائي المتعلق بمعامل الالتواء ومعامل التفلطح، إذ يجب أن يكون معامل الالتواء محصوراً بين -3، 3 ومعامل التفلطح محصوراً بين -7، 7 ويمكن توضيح كلا من معامل الالتواء Skwness والتفلطح Kurtosis في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغير المستقل

Kurtosis	Skweness	
1,354	-1,363	التعلم على المستوى الفردي
1,398	-0,904	التعلم على المستوى الجماعي
-0,672	-0,467	التعلم على المستوى المنظمة
1.991	-1.229	التعلم التنظيمي
0,988	-0,682	التكلفة الأقل
0,606	-0,818	التميز
-0,096	-0,198	المرونة
0.615	-0.660	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ليكون بيانات تتبع التوزيع الطبيعي هناك العديد من الأساليب لإثبات ذلك، ولقد استخدمنا كلا من معامل الالتواء والتفلطح. ولقد بينت دراسات أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين -1.1 أما معامل التفلطح يجب أن يكون محصوراً بين -3.3 فيما بينت دراسات أخرى أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين (-3). (3) ومعامل التفلطح يجب أن يكون محصوراً بين (-7) و(7)، فيما تم في دراستنا الاعتماد على وجهة نظر الثانية. ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الالتواء لا يفوق (3) ولا يقل عن (-3)، أما معامل التفلطح فإنه لا يفوق (7) ولا يقل عن (-7)، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن هنا نستطيع اختبار الفرضيات.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي ودوره في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) سننتمد على التحليل الخطي البسيط، حيث سنختبر دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية.

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	A	
0.001	3.478		1.704	الثابت
0.000	4.524	0.592	0.573	X

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة Sig مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 يعني قبول الفرضية البديلة وهناك وجود دور للتعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية ونرفض الفرضية العدمية " عدم وجود دور للتعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية" مما يعني أن للتعلم التنظيمي دور في دعم الميزة التنافسية، وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.592) وبالتالي فإن هناك علاقة متوسطة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.35) وهذا يعني أن (35.0%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية راجع للتعلم التنظيمي.

ويجب الإشارة إلى معادلة خط الانحدار البسيط للتعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية هي من الشكل $y=ax+b$ ونلاحظ من الجدول أعلاه أن $a=0.573$ و $b=1.704$ مما يعني أن إذا زاد المتغير المستقل التعلم التنظيمي بوحدة واحدة فإن المتغير التابع الميزة التنافسية يزيد ب 0.573 وعليه تكون معادلة الانحدار من الشكل $y=0.573x+1.704$. Tapez une équation ici.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعلم على المستوى الفردي في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أو ماش؟

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم على المستوى الفردي في دعم الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	A	
0.000	7.103		3.334	الثبات
0.230	1.219	0.194	0.154	X1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرضيات

من خلال الجدول أعلاه نجد أن التعلم على المستوى الفردي غير معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة 0.230 وهي أكبر من 0.05 المعمول به، فإننا نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم على المستوى الفردي في دعم الميزة التنافسية لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. وبالتالي على حسب آراء المستجوبين فإن التعلم على المستوى الفردي ليس له دور في دعم الميزة التنافسية لها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعلم على المستوى الجماعي في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أو ماش؟

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم على المستوى الجماعي في دعم الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		Bêta	A	
0.000	4.909		0.452	النبات
0.001	3.775	0.522	0.420	X2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

$$R=0.522$$

$$R^2=0.273$$

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ 0.001 وهي نسبة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعمول بها (0.05) مما يعني قبول الفرضية البديلة القائلة (وجود دور التعلم على المستوى الجماعي في دعم الميزة التنافسية) ورفض الفرضية الصفرية القائلة (بعدم وجود دور التعلم على المستوى الجماعي في دعم الميزة التنافسية).

ونلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون قد بلغ 0.522 مما يدل أن العلاقة بين التعلم على المستوى الجماعي والميزة التنافسية علاقة متوسطة. بالإضافة إلى أن معامل التحديد قد بلغ 0.273 وهذا يعني 27.3% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية راجع إلى التعلم على المستوى الجماعي. حيث يساهم بشكل فعال في تطوير التواصل الدائم والمستمر وتنسيق المهام بين أفراد الفريق ويسمح بنقل وتداول أفضل الممارسات كما يبين الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات مما يساهم في تعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الاتجاهات المرغوبة وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري. وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب .

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا جد دور ذو دلالة معنوية للتعلم على المستوى الجماعي في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم على المستوى المنظمة في دعم الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Bêta	A	
0.000	7.739		الأخطاء المعيارية	الثبات
0.001	4.446	0.585	0.364	X3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

$$R=0.585$$

$$R^2=0.342$$

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية قد بلغ 0.001 وهو اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة (يوجد دور معنوي للتعلم على المستوى التنظيمي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب) ورفض الفرضية العدمية (لا يوجد دور معنوي للتعلم على المستوى التنظيمي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب)، ولقد بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.585 وهي نسبة متوسطة توحى لوجود العلاقة بين المتغيرين. ونلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ 0.342 وهذا يعني 34.2% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية راجع إلى التعلم على مستوى المنظمة. كما يمكن القول أن للتعلم على المستوى المنظمة دور في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) أي أن للتعلم على مستوى المنظمة دور إيجابي في دعم الميزة التنافسية حيث لديه دور كبير في تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف مما يساهم في الرفع من حجم التضامن والتنسيق ودمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- تعرضنا إلى التعلم التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة من خلال استخدام معامل الارتباط حيث تم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي من بينها أن للتعلم التنظيمي دور في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة والتي أفرزت النتائج ما يلي: إدراك أفراد عينة الدراسة أن التعلم التنظيمي ضرورة حتمية في ظل اقتصاد المعرفة وهو ما جعلهم يؤكدون دوره الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي يعملون بها.

الخاتمة العامة

تمهيد:

تسعى المؤسسات اليوم لكسب مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين والبقاء في محيط الثابت فيه هو التغيير، وتوفر لذلك الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، وقد ركزنا دراستنا على التعلم التنظيمي هذا الأخير الذي من شأنه أن يدعم الميزة التنافسية من خلال التعلم على مختلف المستويات. ولقد ركزنا على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لإلقاء الضوء على الجانب التنظيمي ومعرفة رأي الأفراد العاملين بها حول ما إذا كان التعلم التنظيمي يساهم في دعم الميزة التنافسية أم لا. ويمكن توضيح ما توصلنا إليه من خلال المؤسسة محل الدراسة مايلي:

أولاً: النتائج التطبيقية

في الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* إن (22) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 55% من إجمالي أفراد الدراسة من جنس الذكور وهم الفئة الأكبر في الدراسة.

* إن (17) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 42.5% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهي الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة.

* إن (16) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 40% من إجمالي أفراد الدراسة متحصلون على شهادة ليسانس، وتعتبر عن الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة.

* إن (15) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 37.5% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة.

* إن (25) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 62.5% من إجمالي أفراد الدراسة إما قاموا بتكوين واحد فقط أو لم يقوموا بتكوين مطلق، وهم الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة.

* أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة (مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-) يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن للتعلم الفردي دور في دعم الميزة التنافسية لكون المتوسط الحسابي 3.9929 حيث يساهم التعلم الفردي في دعم الميزة التنافسية من خلال المساهمة فيما يلي:

- تمكين الأفراد من التطور الذاتي.

- القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج الإقناع.

- الكشف والإفصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة والمهذبة.

كما أظهرت النتائج أن ميول أفراد مجتمع الدراسة (مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-) يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن للتعلم الجماعي دور في دعم الميزة التنافسية لكون المتوسط الحسابي 3.8417 حيث يساهم التعلم الفردي في دعم الميزة التنافسية من خلال المساهمة فيما يلي:

- تحنيد وتعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الاتجاهات المرغوبة.

- تطوير التواصل الدائم والمستمر.

- تنسيق المهام بين أفراد الفريق.

- التشجيع على العمل التعاوني الجماعي.
 - نقل وتداول أفضل الممارسات.
 - سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات.
 - زيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق.
- كما أظهرت النتائج أن ميول أفراد مجتمع الدراسة (مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-) يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن للتعلم على مستوى المنظمة دور في دعم الميزة التنافسية لكون المتوسط الحسابي 3.8261 حيث يساهم التعلم على المستوى المنظمة في دعم الميزة التنافسية من خلال المساهمة فيما يلي:
- الرفع من حجم التضامن والتنسيق والتعاون.
 - تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف.
 - دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية.
- ومن خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وجدنا:

- * أن التعلم التنظيمي له دور في دعم الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
- * أن التعلم على المستوى الفردي ليس له دور في دعم الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وذلك من خلال أن مستوى المعنوية المتحصل عليه أكبر من مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة.
- * أن التعلم على المستوى الجماعي له دور في دعم الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وذلك من خلال أن مستوى المعنوية المتحصل عليه أقل من مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة، ولقد فسر معامل التحديد قوة التأثير.
- * أن التعلم على المستوى التنظيمي له دور في دعم الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وذلك من خلال أن مستوى المعنوية المتحصل عليه أقل من مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة، ولقد فسر معامل التحديد قوة التأثير.

ثانيا: التوصيات

- من أجل أن تؤدي دراستنا دورها وهدفها على أكمل وجه، كان لا بد علينا من تقديم بعض التوصيات والتي يمكن ان تساعد على ربط العلاقة بين التعلم التنظيمي ودوره في دعم الميزة التنافسية للمنظمة كما يمكن أن تكون محلا للبحث مستقبلا وهذه التوصيات تتمثل في:

- غرس ثقافة التعلم بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونها عبئا إلى أعبائهم اليومية.
- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المنظمة وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعوق عملية التعلم.
- وضع برامج تدريبية من واقع احتياجات الأقسام في المؤسسة وتسهيل مشاركة العاملين فيها في ضوء التوصيات الموضوعية للأقسام لتساهم في زيادة إنتاجية العاملين.
- من الضروري وضع رؤية مشتركة في المؤسسة ونشرها بين العاملين والتأكيد على أهميتها، نظرا لأنها تعمل على تعزيز أداء عمل العاملين وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.

ثالثاً: أفاق الدراسة

- دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.
- دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- دور التعلم التنظيمي في تحقيق الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. حسن علي زغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل الأردن، 2005.
2. صلاح الشوافي، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
3. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية " لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون"، مجموعة النبيل العربية القاهرة "مصر"، 1999.
5. عبد السلام ابو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارة معاصرة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
6. عمر احمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
7. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
8. عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية" وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الحقاقي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
11. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، 2002.
12. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العلي " إعداد - تنفيذ - مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
13. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2000.
14. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996.

ثانياً: المذكرات

1. أثير عبد الأمير، استراتيجيات التغير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. أريج ميمون ألكبسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمدرين من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2013.
3. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
4. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للموسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2007-2008.

5. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقيد، تلمسان، 2010.
 6. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007.
 7. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007.
- ثالثاً: المجالات، الملحقيات
1. بن عيشاوي أحمد جامعة ورقلة، المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات بسكرة في 12 و 19 نوفمبر 2005.
 2. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011.
 3. فاطمة مانع، الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول - المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول- المركز الجامعي بخميس مليانة "عين الدفلى".
 4. عبد الملوك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه منظور المسيرين، مجمع مداخلات، اليوم الدراسي، قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة يوم 25 أبريل 2007 .
 5. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة بشار.
 6. شريف عبد المعطي العربي، احمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد3، 2009.
 7. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، 2006.
 8. محمد راتول، العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، المجلة للبحوث والدراسات، العدد 2006، 4.
 9. محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثالث والثلاثون، 2014.

10. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمد الفاعوري، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 04، 2009.

ثالثاً: مواقع الانترنت

1. أكرم سالم، المنظمات المتعلمة- منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، PDF creted with finebrint pdf factory protrial version. www.pdfactory.com
2. شاكر جار الله الخنشالي، بلال إبراهيم صوان، الإدارة الالكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي، www.uop.eda.jo/download/research/.../history.ht تاريخ الزيارة 21/05/2015.



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
البشرية

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة: الثانية ماستر تسيير الموارد

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-"، وتهدف هذه الاستبانة لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- حول دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في دعم الميزة التنافسية ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

الطالبة: زروق مباركة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس مهندس دراسات عليا

4-مدة العمل بالمؤسسة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

5-عدد الدورات التكوينية:

لاشيء دورة واحدة دورتين أو أكثر

المحور الأول: التعلم التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى التعلم التنظيمي بمصادره الثلاثة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش" بأبعدها الثلاث " التعلم الفردي و التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة " وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: التعلم على المستوى الفردي للمنظمة من خلال:						
1	تحسين مهارات التواصل وتسريع الاندماج مع الآخرين					
2	تمكين الأفراد من التطور الذاتي					
3	القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج الإقناع					
4	الكشف والإفصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة والهادفة					
ثانياً: التعلم على المستوى الجماعي للمنظمة من خلال:						
5	تجنيد وتعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الاتجاهات المرغوبة					
6	تطوير التواصل الدائم والمستمر					
7	تنسيق المهام بين أفراد الفريق					
8	التشجيع على العمل التعاوني الجماعي					
9	نقل وتداول أفضل الممارسات					
10	سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات					
11	زيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق					
ثالثاً: التعلم على مستوى المنظمة من خلال:						
12	الرفع من حجم التضامن والتنسيق والتعاون					
13	إثراء وتحديث الذاكرة التنظيمية للمنظمة					
15	تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف					
16	دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى تحقيق المؤسسة محل الدراسة للميزة التنافسية من وجهة نظر إدارتها، لذلك يرجى من سيادتكم التأشير بالعلامة (X) في الخانة التي تتناسب مع إجاباتكم.

الرقم	الميزة التنافسية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: التكلفة الأقل						
1	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة					
2	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم "الحجم الكبير" عند اقتناءها للمواد الأولية					
3	تسعى المؤسسة إلى تحسين إنتاجية العمل					
4	تلجأ المؤسسة إلى السيطرة على سياسة التخزين					
ثانياً: التميز						
5	تتميز المؤسسة بالمهارات والخبرات المتطورة					
6	تعمل المؤسسة على اقتراض الفرص					
7	تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة					
8	تعنتي المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية					
9	تعنتي المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العملية					
ثالثاً: المرونة						
11	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في طرق الإنتاج					
12	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن					
13	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأساتذة المحكمين
أستاذ محاضر . أ	د. قريشي محمد
أستاذة محاضرة . ب	د. منصورى رقية
أستاذة مساعدة أ	أ. رحال سلاف